



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Trabajo de grado para optar por el título de:
Licenciatura en Negocios Internacionales

Tema:

“Análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café. Caso Clúster de Café de Jarabacoa, (2019)”

Sustentantes:

BR. Winnibel Vargas Colón	2015-2078
BR. Indhira González Morillo	2015-2556
BR. Melaine Flores Payano	2015-2951

Asesor:

Jonathan Aragonéz

Distrito Nacional, República Dominicana
Julio 2019



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Trabajo de grado para optar por el título de:
Licenciatura en Negocios Internacionales

Tema:

“Análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café. Caso Clúster de Café de Jarabacoa, (2019)”

Sustentantes:

BR. Winnibel Vargas Colón	2015-2078
BR. Indhira González Morillo	2015-2556
BR. Melaine Flores Payano	2015-2951

Asesor:

Jonathan Aragonez

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de la exclusiva responsabilidad de quien(es) lo sustentan.

Distrito Nacional, República Dominicana
Julio, 2019

“Análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café. Caso Clúster de Café de Jarabacoa, (2019)”

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIAS	i
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	3
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	6

CAPÍTULO I.- PERFIL DEL CAFÉ

1.1 Café.....	8
1.2 Origen del café	9
1.3 Producción y cosecha de café.....	10
1.4 Variedades de Café comerciales	12
1.5 Consumo mundial de café	13
1.6 Importaciones Mundiales	13
1.7 Principales exportadores mundiales	15
1.8 Producción de café en la República Dominicana.....	16
1.9 Instituciones y organismos que regulan el Sector Cafetalero Dominicano.....	18
1.10 Asociaciones de apoyo a productores de Café Dominicano: Clúster de Café de Jarabacoa	21

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1 Caso: Colombia	24
2.2 Caso: México.....	27
2.3 Caso: Vietnam	31
2.4 Caso: Etiopía	36
2.5 Caso: Brasil	39
2.6 Caso: Medición de la Competitividad de la Industria de Café en Costa Rica.....	41
2.7 Caso: Competitividad de las Pymes en México	45

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ventaja Comparativa Revelada (VCR)	48
3.2 Diamante de Porter	50
3.3 Diagrama de Ishikawa	52
3.4 Diagrama de Pareto	53

CAPÍTULO IV- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR EXPORTADOR DE CAFÉ

4.1 Ventaja Comparativa Revelada	55
4.2 Diamante de Porter/Doble Diamante de Porter	66
4.2.1 Condición de factores	66
4.2.2 Condición de demanda	72
4.2.3 Estrategia, estructura y Rivalidad de las empresas.....	76
4.2.4 Sectores afines y de apoyo	81
4.2.5 Diamante de Porter/ Doble Diamante de Porter	86
4.3 Diagrama de Ishikawa	90
4.4 Diagrama de Pareto	92

CAPÍTULO V- SPILLOVER EFFECT

5.1 Hechos positivos que afectaron la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café dominicano	94
5.2 Hechos negativos que impactarían en la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café dominicano	95

CAPÍTULO VI- Propuesta de mejora para incentivar la competitividad sector cafetalero Dominicano y del Clúster de Café de Jarabacoa

6.1 Propuesta de mejora enfocada en los puntos débiles de los resultados obtenidos en las metodologías de investigación planteadas.....	97
---	----

CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DOCUMENTACIÓN	106
ANEXOS O APÉNDICE.-	

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1. Países consumidores de café	
Tabla 2. Producción nacional de café.....	
Gráfico 1. Exportación de Café por país 2001-2018.....	
Gráfico 2. Producción de Café por país 2001-2018	
Tabla 3. Condición de los factores	
Tabla 4. Ponderación de resultados (Pilar I).....	
Tabla 5. Condición de la demanda	
Tabla 6. Ponderación de resultados (Pilar II)	
Tabla 7. Estructura, estrategia y rivalidad	
Tabla 8. Ponderación de resultados (Pilar III).....	
Tabla 9. Sectores afines y de apoyo	
Tabla 10. Ponderación de resultados (Pilar IV).....	
Gráfico 3. Doble Diamante de Porter	
Gráfico 4. Diagrama de Ishikawa. Determinantes que afectan la competitividad de las Mipymes en el Sector Cafetalero Dominicano.	
Gráfico 5. Diagrama de Pareto	
Tabla 11. Variables débiles del Diamante de Porter	

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la vida, las habilidades y conocimientos necesarios para llegar a este momento tan importante de nuestras vidas.

A nuestras familias, por todo el esfuerzo y empeño que han puesto en que este logro sea posible, por su amor y apoyo incondicional.

A nuestra Alma Máter, la Universidad APEC, porque ha sido nuestro escenario de crecimiento continuo, buenos y malos momentos, caídas y levantadas, pero sobre todo lleno de vivencias que marcaran por siempre nuestras vidas.

A nuestro asesor, Jonathan Aragonéz por compartir sus conocimientos para que este proyecto sea de beneficio.

A todos los que de una forma u otra han aportado para finalizar este maravilloso capítulo.

¡Gracias!

DEDICATORIAS

DEDICATORIA

Dedicar este logro y agradecerle en primer lugar a Dios, porque reconozco que sin en él, sin su misericordia, su dirección, su amor incondicional y sus bendiciones nada de esto sería posible. Te agradezco inmensamente por trazar las pautas de mi desarrollo tanto personal como profesional y permitirme llegar a este momento, por ser mi guía, darme fuerzas cuando no las tenía, por darme paciencia en los momentos en que la perdía, por darme la sabiduría e inteligencia necesaria en cada asignatura, por suplir a mi madre para que esté sueño hoy en día fuera posible. ¡Gracias Dios por cada día demostrarme que tus planes son muchísimo mejores que los míos, te amo!

A mí madre **Natividad Colón** nunca tendré suficientes palabras para agradecerte tanto, gracias por esforzarte cada día para sacarme adelante, sin Dios sé que esto no sería posible, pero sin ti estoy segura de que tampoco. Siento este logro más tuyo que mío, tu madre mía fuiste, eres y serás mi mayor inspiración, mi modelo a seguir, el mejor ejemplo de ser humano que alguien pudiera tener, gracias por ser mi refugio en momentos de dificultad, por enseñarme a enfrentar la vida, por darme fuerzas, por aconsejarme tantas veces, por apoyarme, por impulsarme, por cuando me iba mal en una materia decirme eso no es nada tú la pasas, “yo sé que puedes dar más que eso!”, por nunca dejar de creer y apostar todo a mí, gracias por no juzgarme, por terminar cansada de un día entero de trabajo y salir a recogerme a la universidad, gracias por tus sacrificios, por tus oraciones, gracias madre por darme tanto en la vida, te amo madre mía!

A mi abuela, **Rosa Digna Puello** por siempre apostar a mí, por no importar las circunstancias siempre estar ahí en los momentos de felicidad, así como en los de poca y mucha dificultad, después de mi madre eres mi sostén, Gracias guelita por tus palabras de aliento, por tu paciencia y por la alegría que siempre me transmites, ¡te amo!

A mí esposo **Johnny Sánchez** quién tantas veces me ayudó, me apoyo, me acompañó al fin del mundo a hacer trabajos, quien incluso le tocó sacarme de apuros haciéndome tareas de forma inmediata y luego aguantarme diciéndole “y ese disparate?”, gracias amor por tu paciencia, por a pesar de todo nunca darme un no, por cuidarme cada día, por impulsarme, por apostar a mi desde el momento cero, por darme ese último motivo tan especial e importante para lograr esta meta, este logro es de ambos, te amo cielo.

A mí hija **Edaya Natividad** por llegar justo en el momento indicado y ser ese motor, ese último impulso, esa inspiración que me hacía falta para poner más empeño en lograr esta meta, prometo mi niña cada día esforzarme más y ser mejor persona para ti, aún no has llegado a este mundo y ya te amo con todo mi corazón y te espero con ansias.

A mis compañeras de tesis **Melaine Flores** e **Indhira González**, por esforzarse y poner el mismo empeño que yo para lograr esta meta, por el buen equipo que formamos, por aceptarme, comprenderme y por todas las veces en las que tuvieron que tenerme paciencia y aguantarme en una de las etapas más difíciles y a la vez hermosas de mi vida, gracias chicas. Indhira te quiero tanto, gracias amiga por ayudarme tantas veces, por apoyarme, por

impulsarme, por ser mi guía en muchas ocasiones, por nunca darme un no como respuesta.
¡Gracias!

Por último, pero no menos importante, a todas las personas que de una forma u otra formaron parte de este logro, ya fuese con un consejo, una palabra de aliento, incluso sintiéndose felices por mí, ¡muchas gracias!

Winnibel Vargas

DEDICATORIA

Primero le dedico esta tesis a **Dios** porque sin él no sería posible. Al principio cuando entre a la universidad nunca me visualice en este momento tanto que hoy en día no sé por dónde empezar a escribir en esta dedicatoria. Algunas personas pasan por tantas situaciones y percances en la vida que no sabe si podrá lograr lo que tiene propuesto, pero escuchas esa voz en tu interior que te llena de energía y te repites a ti misma tú puedes.

Mi padre **Joselin González Gómez** que más que ser un padre es un guía y consejero en mi vida, que se sacrificó en cuerpo y alma para que sea profesional, y al verme en este momento sé que lo hace sentir muy orgullosa al ver que su hija logro eso que tenía propuesto. Mi madre **Yolanda Morillo Lara**, mi mami hermosa que tanto la amo, ella que dedico su tiempo, paciencia y amor para que sea la persona que soy hoy en día; te doy las gracias mami por darme fuerzas cuando me sentía mal y me preguntaban ¿Por qué a mí?, tu amor de madre me demostró que en la vida todo tiene una razón y que cada situación tiene una lección.

Mis hermanos **Cristopher y Johanssen González** por las alegrías, peleas y amor porque ustedes son muy importantes para mí y sin ustedes no sé qué haría, porque por ustedes hiciera todo lo posible para verlos felices. Y Cristopher sabes que no es fácil pero cuando estas el final te sientes tan bien que dices valió pena, espero ver mi nombre en la tuya. Jejeje

A mi familia que era mi inspiración que siempre confiaron en mí y aun me dicen llegaras lejos, y si aquí estoy, pero aquí no termina mi meta, este apenas es el comienzo de este camino. Gracias, mi segundo padre y tío **William Morillo Lara** por verme crecer, por tus consejos, por tu amor y por siempre confiar en mí, sabes que te amo como un padre y que

esto es para ti. Mi abuela **Enumidia Lara** por tu amor hacia mí y consejos, y le doy tantas gracias a Dios que ha podido ver este momento conmigo, y sé que te llena de orgullo ver a tu nieta profesional, te amo mamá.

A mis compañeras de tesis y más que compañeras amigas que me llevare toda la vida **Winnibel Vargas y Melaine Flores**, fue duro el proceso, pero llegamos, gracias por soportarme con mi estrés y desesperación sé que me ponía insoportable, pero sin ustedes no iba a ser posible ya que cada una fuimos un complemento de la otra y esto me demostró que más que compañeras somos amigas de toda la vida. **Winnibel** te quiero amiga, compañera de universidad y hermana gracias por escucharme siempre y estar para mí, sabes que te adoro.

A mis compañeros de universidad **Emely Vásquez, Anyelina Santos y Algenis Saldaña** que ustedes más que compañeros serán amigos para toda la vida, los quiero mucho y sé que nuestros caminos se seguirán cruzando. Si, Algenis te multé en algunas ocasiones con Empanadas de Mañón y Mc Donald, pero sabes que te llevo en el corazón. Emily mi vieja sabes que te adoro lo sabes que eres como mi hermana, gracias por esos momentos en la universidad y bueno fueras de la universidad.

A mis compañeros de trabajo de Frederic Schad como Cristian (por tus abrazos cuando estaba estresada), Ashley (te quiero gracias por tus abrazos), Santiago (por decirme tu querías tesis ,toma tesis y por molestarme sé que lo haces de cariño), Lisy (por hacerme reír cuando estaba enojada), Gisselle y Vielka (gracias por tu cariño), Yorky (por traerme en las mañanas al trabajo sé que tengo harto pero me tienes que querer), Paul (The boss, gracias por tu cariño), a todos por crear momentos inolvidables, los quiero. Pero me falta una persona muy

especial **Carol Barruos** (la china), te quiero y con el poco tiempo que llevo conociéndote te tengo un cariño tan grande, gracias por tus abrazos diarios y tus consejos.

Ahora si, por último, le dedico esta tesis a ti que estás leyendo, ya que este trabajo es para ti y un aporte a mi tierra hermosa. Espero que aprovechen nuestros conocimientos y funcione para mejorar el sector.

Indhira González Morillo

DEDICATORIA

A ti amado Dios:

Por ser mi guía en este camino de obstáculos, aciertos y desaciertos. Por darme la calma y tranquilidad en los momentos de ansiedad y desesperación y sobre todo por permitir que nunca me faltara nada durante este trayecto.

A mis padres:

Julio Flores y Ana Payano, por ser mis modelos, mis fuentes de inspiración, mi fuerza y mi columna para permitir que este sueño sea hoy una realidad. Gracias por siempre creer en mí, sin importar mis tropiezos y por enseñarme que no existe ningún problema que con paciencia, dedicación y esfuerzo no se resuelva.

A mi abuela:

Lucila Cabrera, por su amor incondicional, por ser mi soporte y por siempre apostar a mí. Gracias sobre todo por aquellas palabras de aliento y por esas oraciones que siempre le pedía en los momentos que sentía que ya no podía más

A mi hermana:

Emy Payano, por su apoyo y cariño incondicional. Porque a pesar de tu corta edad siempre me ofrecías tu ayuda y tratabas de aportar con todo lo que podías.

A mis padrinos:

Alexander Montilla y Cindy Vargas, por su apoyo incondicional, por su confianza en mí, por su cariño y por ser mis modelos a seguir. ¡Gracias!

A mis familiares:

Erika Vargas, Rossy Vargas, William Guzmán, por su apoyo, cariño y confianza en mí. A Yanet Montilla, por siempre creer en mí y hacer que esto fuera posible.

A mis hermanas de otra madre:

Priscila Almonte e Iliany Santana, por sus numerosas muestras de apoyo durante este trayecto. Por creer en mí, por su confianza, por intervenir en aquellos momentos de desesperación y mucho estrés, por sus buenos deseos y cariño.

A mis amigos:

Derek López, Rafael Mota, Carlos Roy, Laura Perdomo, Nairys de León, Karen Villa y Rafael de los Santos, por el apoyo y palabras de aliento durante este camino y por su cariño y lealtad hacia mí, ya más que amigos son mi familia.

A mis compañeras:

Indhira González y Winnibel Vargas, por acogerme como su compañera de tesis, por poner su confianza en mí y por hacer que este trayecto final fuera más especial. Siempre las llevare en mi corazón ¡Gracias!

Melaine Flores Payano

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

La República Dominicana ha experimentado un crecimiento económico significativo anual en la última década, esto debido al desarrollo que han logrado diversos sectores productivos, tales como construcción, agricultura, ganadería, turismo, manufactura y actividades inmobiliarias, por medio de la ardua labor de los trabajadores y los incentivos y programas implementados por el gobierno.

El sector agropecuario tiene una gran importancia social y económica, debido a que, en la República Dominicana aporta tanto al PIB, como a la generación de empleos y el aumento de las exportaciones representando una cuarta parte de estas; a su vez, contribuye a los servicios ambientales, protegiendo los recursos híbridos tales como el agua potable y la energía eléctrica.

Así como han sido beneficiados diferentes grupos de la economía nacional, hay otros que todavía se encuentran en la espera de lograr explotar su máximo potencial en el mercado local e internacional, como es el caso del sector exportador del café dominicano.

El café es un producto cultivado por más de 20 millones de productores en 52 países, dentro de los cuales los 4 grandes productores son Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia. Aunque estos absorben más del 70% de la producción mundial, el café dominicano posee cualidades que lo hacen distinguirse y ser el preferido de muchas de estas naciones, por lo que, en el

año 2016 la Unión Europea reconoció este producto como Denominación de Origen Protegida (DOP), convirtiéndose así en el único café del mundo reconocido por esta asociación de países.

A nivel mundial, el café es uno de los productos más consumidos, alcanzando para el 2017 un promedio de 9, 432, 000 millones de toneladas, por lo que su comercialización es de gran relevancia en la economía de muchos países. En el caso de la República Dominicana este es uno de los productos agrícolas que cuenta con las mejores condiciones y características para ser posicionado en otras naciones y lograr un crecimiento significativo que contribuya a la economía nacional.

La producción masiva de este producto generaría oportunidades de empleos y por ende aumentaría los ingresos de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), logrando así el bienestar y crecimiento tanto económico, como social del país, ayudando a obtener ventajas y mejores condiciones de desarrollo, ofreciendo incentivos a la transformación de las industrias, asistencia financiera, incentivos a las exportaciones y creación de grupos de apoyo como son los clústeres.

En el sector café dominicano se crearon diferentes grupos de apoyo, como es el caso del Clúster de Café de Jarabacoa, el cual tiene la finalidad de mejorar el rendimiento de los cafetales de esta provincia, realizando estudios e implementando programas de mejora y manejo de las posibles situaciones que pueda presentar el mismo.

Al analizar los diferentes argumentos planteados, surgen las siguientes interrogantes: ¿Por qué si el café dominicano posee tanto potencial a nivel nacional como internacional al punto de ser denominado por la Unión Europea como (DOP), no se encuentra posicionado dentro de los mejores mundialmente? ¿Si el sector cafetalero dominicano recibe incentivos del gobierno y posee un grupo de apoyo al sector, que le hace falta a este para crecer?

Es por esto que para lograr un mayor desarrollo en el sector es necesario implementar estrategias de innovación que faciliten a que los pequeños y medianos productores puedan elevar su nivel productivo y que a su vez se incentive la participación de organismos nacionales en esta industria, buscando con esto, aumentar la presencia del sector en el PIB dominicano, además, de lograr una mayor competitividad frente a los demás países, por medio de la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de producción.

Planteamiento del problema

La República Dominicana se posicionó como un gran exportador de café durante varias décadas. Para finales de la década de 1960 el país contaba con un volumen de exportación de más de 35,000 toneladas de café verde, ubicándose en la tercera posición de productos más exportados, en comparación con la producción y exportación del cacao tenía un volumen de 55,000 toneladas, posicionado en aquella época como el segundo producto de exportación en el país, por esto, el sector café significaba una posición competitiva ante los demás productos de exportación.

Entre los años 1965 y 1970, conocida como la época dulce, la exportación de café obtuvo un promedio de 40,000 toneladas, permitiendo que en este periodo el mismo lograra el mejor desempeño de todos los tiempos.

A mediados de la década del 1970 el país entró en un periodo de inestabilidad política lo que conllevó a la disminución en gran medida de las exportaciones dominicanas y por consiguiente la caída sustancial del sector exportador de café dominicano, bajando a un volumen promedio de 6,500 toneladas para el periodo 1990-2000. A partir de este momento el resurgimiento del sector se ha imposibilitado debido a la aparición de diversos factores internos y externos.

Durante los últimos 10 años, una de las principales dificultades que ha atravesado este sector, ha sido la aparición de enfermedades y plagas, como es el caso de las enfermedades de la Roya y la Broca en las hectáreas sembradas, lo que ha impedido que las plantaciones del mismo se realicen y que la producción sea en cierto modo inexistente.

La fuerte presencia de estas plagas y enfermedades ocasionó una disminución en gran medida de las hectáreas de producción, representando para el año 2017 una pérdida de 2,000 hectáreas, lo que ocasionó descontento dentro de los pequeños y medianos productores y llevó a que muchos tomaran la desesperada decisión de vender sus tierras y dedicarse a la producción de otros productos agrícolas como el cacao, tabaco, piña, banano, entre otros; ya que solo estaban obteniendo pérdidas de sus inversiones.

Otra situación producida por la incidencia de estas plagas, ha sido el desmejoramiento de la calidad del producto, provocada por la importación de plantas de café de otros países

resistentes a estas enfermedades, lo que cambia las características del producto final a las que estaba acostumbrada la población consumidora de café.

Un elemento significativo que ha afectado el desarrollo de la producción nacional es la preparación de los productores en materia de manejo y técnicas de cultivo, como es el caso de: el manejo del tejido productivo, manejo de sombra, técnicas para la fertilización, tostado, entre otras. La ejecución errónea de estas técnicas, conlleva al desaprovechamiento de las hectáreas y a la pérdida de las cosechas, a su vez retrasa el tiempo de maduración de la planta de cafeto lo que aumenta el tiempo para la recolección y poda de las semillas.

Siguiendo esta línea, un factor que también está retrasando la producción de café dominicano es la utilización de cafetos de edad avanzada (cafetos que han agotado su ciclo de vida promedio), debido a que la calidad del producto final no será la misma en cuanto a consistencia, sabor, olor, lo que da como resultado un producto deficiente y poco competitivo.

Además de esto, existe otra problemática que no les permite desarrollarse y es la utilización de métodos de producción totalmente obsoletos, sin el uso de tecnologías de la información ni maquinarias. Esta situación las pone en una posición de vulnerabilidad ante los grandes productores del mercado local ya que estos pueden triplicar su producción en un tiempo menor.

Una situación que ha producido el estancamiento de los pequeños y medianos productores, según lo expresan estos mismos y los principales dirigentes de las asociaciones cafetaleras,

es la falta de crédito o fondos económicos por parte de las instituciones gubernamentales, ya que luego de la incidencia de las plagas muchos de estos no han podido lograr el resurgimiento de sus hectáreas y es por la falta de fondos para la compra de materia prima y productos utilizados en la producción. Muchos expresan que si lograran obtener la ayuda necesaria continuarán produciendo con el mismo esfuerzo y dedicación que antes.

La relación y análisis de estos factores, conlleva a la conclusión de que el principal problema que presenta el sector cafetalero dominicano es:

“La baja competitividad y capacidad productora que poseen las Pymes Cafetaleras de la República Dominicana, lo que impide que el Sector Exportador de Café logre su máximo desarrollo y beneficie a la economía nacional”

Preguntas de investigación

El café dominicano ha sido distinguido por sus cualidades de olor y sabor en mercados internacionales y locales, sin embargo, su producción cada vez se ve más afectada por la baja competitividad que presenta el sector, se prevé que en este prevalece la inexistencia de medidas y estrategias que mejoren la competitividad, este análisis conlleva a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en que las PYMES dominicanas no sean competitivas en el sector exportador del café?

Esta inquietud nace por la necesidad de conocer cuáles son aquellos factores con mayor peso, que impiden el crecimiento y la competitividad de los pequeños y medianos productores en el sector. Así como de distinguir qué factores pueden ser controlados y cuáles no.

2. ¿Qué medidas y políticas debe implementar el sector exportador de café para lograr un desarrollo competitivo?

Es importante que se establezcan medidas y políticas, que permitan la regulación y la implementación de estrategias que contribuyan al desarrollo y la mejora competitiva del sector en el mercado local e internacional.

3. ¿Qué estrategias se deben implementar para posicionar el café dominicano en el mercado internacional?

En la búsqueda de lograr el posicionamiento esperado del sector, es necesario que se establezcan estrategias que ayuden a fortalecer la producción y por consiguiente mejorar la calidad del producto terminado. Estas estrategias deben englobar tanto los factores internos como externos que afectan al sector.

CAPÍTULO I
PERFIL DEL CAFÉ

CAPÍTULO I. -PERFIL DEL CAFÉ

En este capítulo el lector podrá conocer más a fondo todo lo relacionado con el café, sus orígenes y pasos de producción, el comportamiento del mismo tanto en la República Dominicana como a nivel mundial y como este producto ha llegado a posicionarse como el segundo más consumido en el mundo.

Además de, identificar cuáles son los países más consumidores de café y las instituciones que se encargan de la regulación, protección y comercialización de este producto, el cual es considerado pilar fundamental de la economía de muchos países desarrollados y en vía de desarrollo.

1.1 El café

El café es una de las bebidas más consumidas y populares a nivel mundial. Este se obtiene de la semilla de un arbusto denominado como “Cafeto”, procedente de Yemen, Etiopía.



Fuente: Pixabay

Los cafetos son arbustos de origen tropical y producen frutos carnosos, mayormente de color rojo o púrpura, que se conocen como “cerezas de café”, cada cereza contiene un núcleo compuesto por un grano o semilla de color verde. Estos pertenecen al género “Coffea”, con una familia que engloba más de cien especies, siendo las variedades más utilizadas para la producción y comercialización: Coffea arábica (Arábica) y Coffea Canephora (Robusta).

El café posee ciertos beneficios que hacen que forme parte del día a día de miles de personas y estos son originados por una sustancia llamada cafeína. Esta funciona como un estimulante en la disminución de la fatiga y la somnolencia, además de dotar al organismo de euforia para mantener al cuerpo alerta tanto de forma física como mental.

1.2 Origen del Café

Se desconoce exactamente el año en el que se empezó a cultivar el árbol del cafeto, sin embargo, se afirma que sus primeros cultivos fueron en Arabia. La producción y establecimiento de hectáreas del mismo tuvo lugar durante los Siglos XV y XVI, principalmente con el propósito de elaborar infusiones médicas.

Al principio solo se utilizaban las hojas, mientras que los granos eran machacados o masticados para incluirlos en las infusiones, técnica que todavía es utilizada en la actualidad por muchos países africanos.

Los yemenitas fueron los primeros en empezar a cultivar este producto con fines de comercialización a las colonias vecinas. Mientras que los primeros en utilizar y promover el café como tal, por medio del tostado de los granos, fueron los habitantes de Etiopía, conocido como el único país que contiene la genética completa del árbol de cafeto (*Coffea*).

1.3 Producción y cosecha del Café

Para obtener un buen café, no solo se necesita de buenas condiciones de suelo ni de clima, sino de un buen proceso de cultivo y producción.

En primer lugar, es necesario identificar la mejor época para el cultivo y cosecha del café, esto va a depender de los factores climáticos de cada país. La cosecha se da entre los 3 y 4 meses posteriores a la floración de la planta.

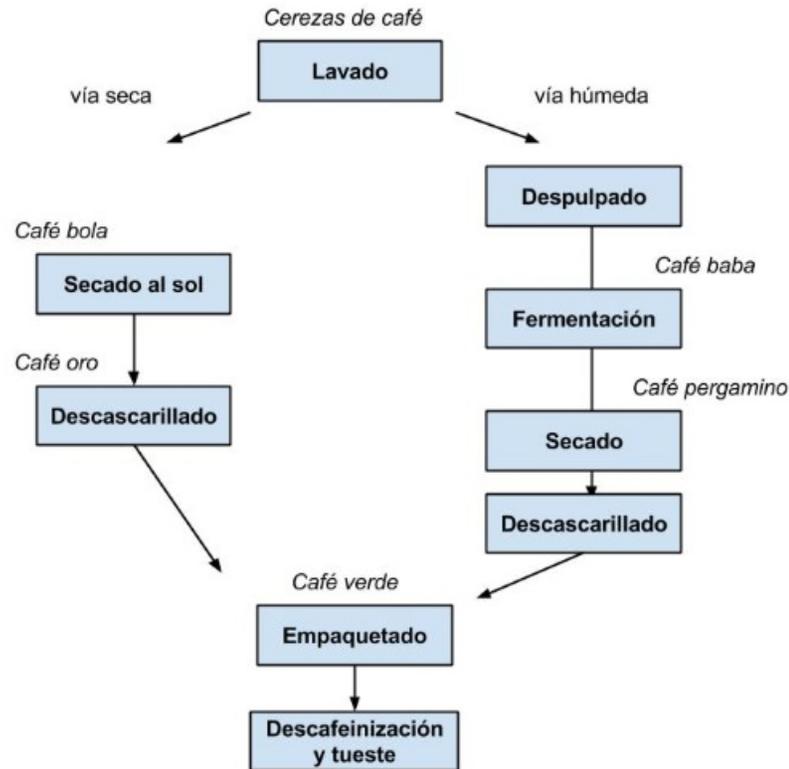
Luego de la cosecha se procede a la recolección de los frutos, luego de ser recolectados se clasifican y se procede a secarlos. Este proceso puede ser realizado de dos formas: por vía seca (secado al sol), o por vía húmeda, obteniendo los granos de café que luego se clasifican, pulen y envasan, constituyendo lo que conoce como café verde o café almendra.

El **método seco** o **método natural**, es el método de secado más antiguo y más práctico de realizar, debido a que requiere de poca maquinaria y esto hace que los costos sean mucho más bajos. Es utilizado mayormente para la producción de café robusta a nivel mundial y en algunos países como Brasil es utilizado para el café arábica. Este método se basa en limpiar, secar y descarrillar el fruto. Primero se clasifican las cerezas recolectadas para separarlas de la suciedad y de aquellas que estén muy maduras, luego se ponen a secar al sol; es importante

destacar que el secado es un factor clave, debido a que aquellos granos que no se sequeen correctamente corren el riesgo de ser atacados por hongos y bacterias y en cambio aquellos que se sequeen demás se vuelven quebradizos y no sirven para el de descarrillado. Luego del secado, se llevan los granos al molino para eliminar la carne seca y capas innecesarias del fruto, el resultado el final es lo que se conoce como “café oro o café natural”.

Es importante destacar que este método no es recomendado en zonas húmedas o muy lluviosas, ya que no sería posible el proceso de secado y se perdería la cosecha.

Por otro lado, se encuentra el **método húmedo**. Este es utilizado para el café de tipo arábica, y es más costoso que el método seco. En primer lugar se realiza lo mismo que en el método anterior, es decir se separa el fruto de las impurezas y de aquellos frutos que no sirvan para la producción, luego se introducen en una máquina que se encarga de obtener la pulpa, estos frutos luego son sumergidos en grandes tanques de fermentación y finalmente son lavados y secados por medio de grandes secadoras de aire caliente, este proceso da resultado al conocido como “café pergamino”, que es exportado hacia muchos países en esta forma, para luego solo ser tostado y convertido en “café verde”. Este método da lugar a un café de mayor calidad y que puede ser comercializado a mayores precios.



Fuente: (Roberto Prada, “La ciencia del Café”, 2014)

1.4 Variedades comerciales de Café

El café cuenta con más de 100 variedades y sub-variedades distintas, sin embargo, a nivel mundial solo existen 4 que son las comercializables, debido a factores como el sabor, olor y textura, además de la facilidad de cultivo. Estas variedades son:

1. CAFÉ ARÁBICA O ARÁBIGO:

Este es considerado como la variedad de café más producida y exportada a nivel mundial, esto debido principalmente a que puede ser producido en países de clima tropical y también porque su sabor es considerado como el más suave (dulce) y agradable al paladar, ya que su grado de cafeína es muy bajo con relación a las demás variedades.

Este a su vez cuenta con sub-variedades, entre las que se destacan: Moka, Tarrazú, Peaberry,

2. CAFÉ ROBUSTA:

Esta es la segunda variedad más producida y comercializada a nivel internacional. A diferencia del café arábico, el café robusto procede de una gran variedad de terrenos (como es el caso de terrenos secos de países africanos y asiáticos), a su vez este posee una mayor concentración de cafeína en sus granos.

Estas características dan lugar a un café más fuerte y amargo que los demás, con un olor menos perfumado y una textura más áspera. Sin embargo, estas cualidades lo hacen ser más resistente a la presencia de plagas y enfermedades.

3. CAFÉ LIBÉRICA:

Esta variedad procede de Liberia, su sabor y olor es bastante peculiar, lo que produce que su consumo no sea tan desarrollado. La producción y comercio de este se centra en los países escandinavos.

4. CAFÉ EXCELSA

Este es originario de Chad (África). Es muy similar al libérica, sólo difiere en que su sabor es más fuerte. De las 4 variedades, el café excelsa se considera como el de menos calidad y solo es comercializado en África.

1.5 Consumo mundial de café

El café es la bebida más consumida a nivel mundial, con un valor cultural y social para muchos países. Es parte de la rutina diaria de muchas personas y se encuentra presente en la mayor parte de encuentros sociales y de negocios.

Para el año 2017, registró un consumo mundial, según la Organización Internacional del Café, de un promedio de 162 mil 23 millones de sacos de 60 kilogramos, lo que equivale a 234 miles toneladas métricas.

Tabla 1. Países consumidores de café

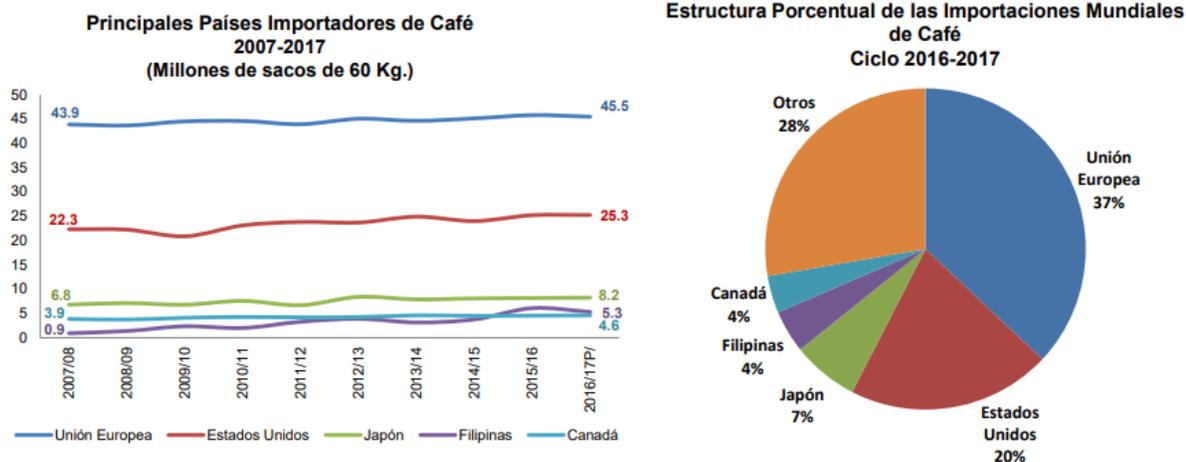
Top de 10 países consumidores café en el Mundo (2017)	
País	Kg. per cápita/Tazas por día
Finlandia	9.6 Kg/2.64 tazas por día
Noruega	7.2 Kg/1.98 tazas por día
Países Bajos	6.7 Kg/1.84 tazas por día
Eslovenia	6.1 Kg/1.68 tazas por día
Austria	5.5 Kg/1.51 tazas por día
Serbia	5.4 Kg/1.49 tazas por día
Dinamarca	5.3 Kg/1.46 tazas por día
Alemania	5.2 Kg/1.43 tazas por día
Bélgica	4.9 Kg/1.35 tazas por día
Brasil	4.8 Kg/1.32 tazas por día

Fuente: ICO, 2017

1.6 Importaciones Mundiales

La demanda mundial se concentra en aquellos países no productores o pocos productores de café. Así como de aquellos países que se consideran como solo “tostadores”, por lo que importan el café verde.

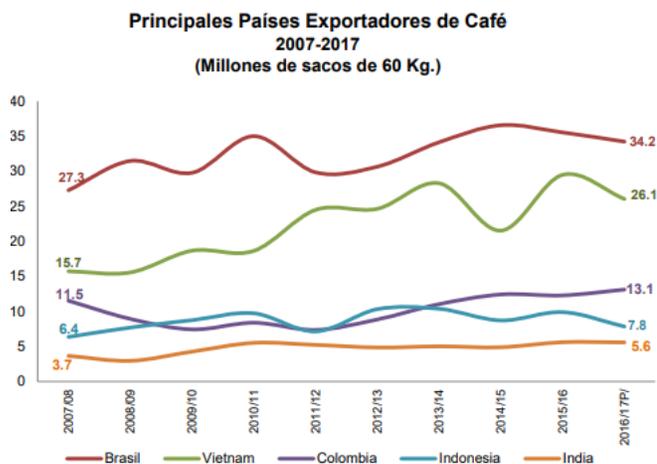
La Unión Europea se coloca como el principal importador de café, con un promedio de 45.5 millones de sacos (60 Kg), para el año 2017, representando el 37% de la exportación total mundial de café.



Fuentes: SAGARPA/ASERCA, 2018

1.7 Principales exportadores mundiales

Las exportaciones mundiales de café, promediaron a 127.8 millones de sacos, para el 2017. Siendo Brasil el mayor exportador mundial, con un promedio de 27,31 millones de sacos, abarcando un 27% de la exportación mundial de este producto.



Fuentes: SAGARPA/ASERCA, 2018

1.8 Producción de café en la República Dominicana

El sector cafetalero dominicano ha experimentado altos y bajos en la producción, en los últimos años. El café pasó de ser uno de los productos agrícolas más significativos en el país a tener una producción casi inexistente, debido a la incidencia de diversos factores internos y externos como es el caso de las enfermedades y plagas.

Tabla 2. Producción nacional de café

Producción de Café en República Dominicana 2007-2017	
Año	Cantidad (Toneladas)
2007	41,232
2008	35,582

2009	37,950
2010	21,876
2011	22,680
2012	27,009
2013	18,552
2014	13,213
2015	9,888
2016	11,471
2017	15,241

Fuente: FAOSTAT

Como se observa en la tabla anterior, el decrecimiento de la producción es notable específicamente en el periodo en el que aparece la enfermedad de la Roya (2010-2015).

A partir del año 2016 se empezó con la implementación de medidas y de sustitución de los cafetos por otros resistentes a la plaga, lo que ha conseguido una recuperación lenta pero en cierto modo efectiva para el sector, sin embargo, es necesario señalar que el consumo nacional de café ronda los 400 mil quintales por año, mientras que la producción nacional tiene un promedio entre los 150 mil y 320 mil quintales anuales, por lo que para satisfacer la demanda el país debe importar este producto desde otros mercados.

1.9 Instituciones y organismos que regulan el Sector Cafetalero Dominicano.

El sector cafetalero dominicano cuenta con varias instituciones que se encargan de la organización, planificación y capacitación de los productores de café.

Instituciones y organismos que regulan el sector cafetalero dominicano:

Ministerio de Agricultura



Es el organismo rector de las entidades vinculadas a los diferentes Sectores Agropecuarios Dominicanos. Su principal función es dirigir y formular diferentes políticas dirigidas a los sectores agrícolas, tomando en cuenta los planes establecidos para el desarrollo del país, con el fin de que los productores dominicanos aprovechen las ventajas comparativas y competitivas tanto en el mercado nacional como internacional. Fue instituida en la Constitución de 1854 denominado como Secretaría de Estado de Interior, Policía y Agricultura. Ha sido denominada en 21 ocasiones desde el 1854 al 2013 como Secretaría de

Estado de Agricultura. A partir de la Reforma Constitucional de la República Dominicana del año 2010 según el Decreto No. 56-10, se denominó Ministerio de Agricultura.

Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE)



Es el órgano regulador y rector del sector café dominicano, que se encarga de crear políticas cafetaleras, con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenible y aumento de la producción y calidad del café, con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores de café.

INDOCAFE es el encargado de representar a la República Dominicana a nivel internacional para mantener las relaciones con organismos similares o afines a sector, promoviendo la gestión y cooperación financieras y técnicas en materia del café y velar por el cumplimiento de los acuerdos de cooperación internacional. Por medio de este organismo nació el Consejo Dominicano del Café.

Funciones

- Impulsar al desarrollo de los caficultores dominicano.
- Implementar políticas nacionales concernientes a la actividad cafetalera dominicana.
- Apoyar los procesos y programas de diversificación de productores de café que se llevan a cabo en zonas productoras.

- Identificar las fuentes de datos de los préstamos, asignaciones y incentivos a los productores de café dominicano.
- Implementar un programa de eficiencia de transferencia tecnológica en materia de café.
- Gestionar la construcción y mantenimiento de caminos rurales en las zonas productoras de café.

Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE)



Es la institución independiente, pública y autónoma del Estado Dominicano, encargada de diseño, planificación y ejecución de las políticas para desarrollar el sector Café de la República Dominicana. Fue creada el año 2000, mediante el Decreto No. 154-00. Posteriormente el mismo año, el decreto fue ratificado por la Ley 79-10, que constituye la base legal de la institución. CODOCAFE brinda asistencia técnica en materia de capacitación, tecnología e implementación de insecticidas para la producción del café.

1.10 Asociaciones de apoyo a productores de Café Dominicano. Clúster de Café de Jarabacoa

En la industria de café dominicana se encuentran diversas asociaciones de apoyo a los pequeños y medianos productores, que han sido creadas con el objetivo de incentivar la producción y desarrollo de los productores de cada región. Entre estas se pueden encontrar:

- Núcleo de Caficultores y Agricultores de San Cristóbal
- Cooperativa de Productores/as de Café de Calidad de La Sierra de Neyba, (COOPROCASINE), Provincia Bahoruco
- Caficultores de Villa Nizao Paraíso, Provincia Barahona
- Asociación de Caficultores Las 3 Hermanas, Provincia Pedernales.
- Asociación de Caficultores Cristo Redentor y Los Olvidados de La Lechuza Baní, Provincia Peravia
- Caficultores de Hondo Valle, Provincia Elías Piña
- Cooperativa Manuel Amador y Grupo de Iniciativa Agropecuaria (GIA) Peralta, Azua
- Asociación de Caficultores de Hormigo; Villa Altagracia, Provincia San Cristóbal
- Caficultores de El Naranjito, Villa Los Almácigos, Provincia Santiago Rodríguez
- Asociación de Caficultores de Villa Trina (ASCAVITRINA)
- Cooperativa Agropecuaria para el desarrollo integral y sostenible de la caficultura ecológica La Sabina Inc. (COOPDIESA)
- Productores de Café de Río Limpio, Provincia Elías Piña

- Cooperativa Agroecológica de La Cuenca Alta del Río Mao, Provincia Santiago Rodríguez
- Productores de Café de Hipólito Billini, Loma de Cabrera, Provincia Dajabón.
- Productores de Navas; Los Hidalgos, Provincia Puerto Plata.

Además de estas asociaciones, que son creadas con la finalidad de agrupar los productores por regiones/provincias y que busquen potenciar al máximo el desarrollo de los mismos, se encuentra un organismo creado con la finalidad de mejorar el rendimiento de los cafetales y de mitigar la incidencia de plagas y enfermedades:

Clúster de Café de Jarabacoa.



Este organismo, se desempeña actualmente en:

- La mejora nutricional y estudio de los suelos
- Mitigación/Erradicación de la Broca
- Renovación de plantaciones (arbustos de cafeto) y manejo de tejidos
- Mitigación/Erradicación de la Roya

Esta organización de productores se encuentra trabajando a mano del INDOCAFE, permitiendo que alrededor de 800 cosecheros de diferentes provincias produzcan café para ser exportado. Entre las facilidades que esta institución le brinda al clúster están: plantas de cafeto resistentes a la roya y otras enfermedades, insumos como semillas, fertilizantes, pesticidas y asistencia técnica, capacitación y asesorías.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPITULO II-MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desarrollan diferentes casos de estudios de grandes países consumidores de café como son Colombia, México, Vietnam, Etiopia y Brasil, de los cuales conocerán más a fondo sus métodos de producción, las diferentes problemáticas a las que estos se han enfrentado y que pasos han tenido que seguir para lograr sacar su producción adelante y llegar a posicionarse dentro de los más consumidos.

En algunos de estos países se podrán visualizar problemáticas de enfermedades y plagas, así como de cambios climáticos, baja calidad en el producto final, volatilidad en sus precios, entre otros. Estos problemas suelen parecer sencillos, sin embargo, afectan de manera considerable la producción, principalmente cuando el país no cuenta con los métodos o alternativas suficientes para solucionarlos.

2.1 CASO: COLOMBIA

Problemáticas que afectaron el sector café colombiano.

En la parte sur de Colombia en el año 1988 se registró por primera vez la enfermedad de la Broca del fruto de café y su rápida dispersión se debió específicamente al clima. Se infectaron alrededor de 800,000 hectáreas de café, afectando el patrimonio de más de medio millón de familias cafeteras. Esto produjo la pérdida de numerosas cosechas.

El desarrollo reciente más destacado en materia de producción de café en Colombia ha sido el proceso de tecnificación de las hectáreas productoras de café que comenzó desde la

década de los 70 y ha llevado a que el 73% de los cafetales sean tecnificados, es decir, que produzcan cultivos de alto rendimiento y calidad. El proceso de tecnificación de siembra de café consiste en sembrar entre cinco y seis mil árboles por hectáreas, a una distancia apropiada, según las mediciones y topografía del terreno.

Este proceso de tecnificación ayuda a que los cafetales envejecidos o los que están afectados por las enfermedades de la roya sean sustituidos, logrando que, en 4 años, más del 90% de los cultivos sean tecnificados y resistentes a las plagas. Colombia hoy en día tiene 1.15 millones de hectáreas dedicadas a la producción de café.

Entre el año 2008 y 2010 se alteraron las condiciones climáticas debido a fenómenos atmosféricos, que provocaron una propagación de epidemias de roya en las variedades susceptibles como la Caturra y Típica. La propagación afectó la calidad del producto en su momento, pero ayudó a evaluar, realizar estudios del sector y crear estrategias para manejar y disminuir las plagas.

Estudio realizado: Cenicafé (junio de 2017). Manejo de la Roya

La institución de Cenicafé en el año 2017 realizó diversos estudios para poder enfrentar la enfermedad de la roya en las plantaciones. Este informe demuestra como Colombia salió de la epidemia de la roya en los cafetales, realizando programas de fumigación y cambios en sus medidas de seguridad para que este hecho no afecte nuevamente en el futuro.

El sistema de información cafetero, registra que para el 2018 el 23% de las hectáreas eran inmunes a la roya. En Colombia se utiliza un sistema de control de la Roya en base al calendario de fumigación de cafetales para manejar la enfermedad y que la misma no se propague a las demás plantaciones. Se realizaron investigaciones desde el 2013 hasta el

2016 evaluando diferentes etapas de fumigación y evaluando el proceso de crecimiento de las plantas.

Una de las principales estrategias desarrolladas por los colombianos en el manejo de la roya del café es el uso de variedades con resistencia durable y basada en diversidad genética, como son las variedades de Tabí, Cenicafé I y Castillo. Además, cuentan con un programa de fumigación de hectáreas para mantener el control en la enfermedad. Sin embargo, la aplicación de fungicidas no es suficiente para controlar la roya, sino que también se necesita de capacitación y técnicas para un mejor manejo del cultivo.

La finalidad del informe demuestra que la roya es una plaga que no se puede eliminar, pero sí controlar tomando ciertas medidas políticas para mejorar el sector, tomando en cuenta las investigaciones realizadas, esto demuestra que Colombia logró controlar las plaga y pasó a ser uno de los mejores productores de café en el mundo, reconocido por su aroma, sabor y olor.

Resultado de los estudios

La producción de Colombia, mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, cerró 2018 en 13,6 millones de sacos, cifra inferior al cierre de 2017. En el 2017 cerró en 14,2 millones de sacos, obteniendo una variación de un -4,5%.

La producción disminuyó en el 2018, debido a que ocurrió un fenómeno atmosférico llamado “La Niña débil” que se registró en el 2017 y que tuvo afecto en su mayoría, en las hectáreas de producción. Este acontecimiento no estaba proyectado en el estudio a pesar que

se estudió el clima, no se tomó en cuenta los factores externos que podrían afectar la cosecha.

El sector cafetero colombiano, durante el periodo 2016- 2018 mantuvo altibajos debido a la volatilidad en los precios internacionales del grano. En materia de rentabilidad, la situación cafetera actual, tiene un panorama complicado porque se encuentra sujeto a los cambios en los precios internacionales. Cuando se creía que el mercado mundial estaría dando pie a precios internos de \$800.000/carga, las abundantes cosechas de Brasil y Vietnam, junto con la depreciación acelerada del real brasileño, tumbaron el precio a mínimos de \$687.000/carga en septiembre de 2018.

2.2 CASO: MÉXICO

Problemáticas que afectaron el sector café mexicano

El sector agrícola tiene gran presencia en la economía de muchos países, en el caso de México esta no es la excepción. El país cuenta con un excelente potencial en la producción de muchos productos pertenecientes a este sector, como es el caso del Café.

El café de México es uno de los que posee mayor calidad, principalmente porque la mayoría de su cultivo pertenece a la especie arábica, la cual se encuentra calificada como una de las mejores del mundo, además, este es cultivado en espacios que favorecen la calidad del mismo, dándole un sabor más intenso.

Entre los más de 80 países que en el 1999 y el año 2000 producían café, el de México ocupaba el 5to lugar, con un promedio de 6 millones 192 mil sacos en exportaciones. Desde el 2000 hasta el 2013 la producción ha disminuido alcanzando a penas 1.3 millones de

toneladas, esto se debe a que en los últimos 10 años el sector ha tenido un bajo rendimiento debido al agotamiento de los cafetos y las plagas como la roya que desde 1981 afecta al cultivo. No obstante, para el 2014-2015 el café se posicionaba en el 7mo lugar de producción de en ese entonces 52 países productores del mismo.

Como se puede percibir, en México este sector se ha visto afectado de manera significativa. Aunque, si se observa desde una perspectiva distinta desde el 2000 hasta el 2016 solo ha disminuido dos posiciones. Sin embargo, dentro de este intervalo de tiempo el sector tuvo bajas que impiden el crecimiento del mismo y para un país como este el cual posee características y ventajas que podrían posicionarlo en el 1er lugar este posicionamiento representa pérdidas importantes para el mismo.

Además del agotamiento de los cafetos y las plagas como la roya y la broca que afectan al país, existen otros factores que impiden el crecimiento o resurgimiento del sector, como es el caso de la falta de capacitación de los productores, la insuficiencia de fondos para el mantenimiento de los cultivos, las carencias de nuevas tecnologías que faciliten la producción, entre otros. Por lo que, se han realizado varios estudios buscando alternativas que solucionen las problemáticas que representa el sector cafetalero mexicano para que de esta forma se pueda lograr un mejor posicionamiento con el resurgimiento del mismo.

Estudio realizado: Secretaría de Agricultura, ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), (marzo 2016). Estudio para mejorar la competitividad de los productores de café en los Estados de Jalisco y Colima.

Este estudio se realizó con la finalidad de conocer y evaluar cuales son las problemáticas que tienen una mayor repercusión en el desarrollo del sector cafetalero en el país y de esta

forma realizar un análisis de los procesos que se llevan a cabo para mejorar dichas problemáticas y aportar los elementos necesario para mejorar e innovar la producción del sector y el trabajo que realizan los productores de los Estados de Colima y Jalisco en México. Esta investigación representa un claro ejemplo a nivel nacional de lo que hoy en día viven miles de productores de este producto.

La situación de las fincas cafetaleras en México han pasado por tres periodos; el primero tuvo lugar en la primeras intervenciones de la segunda guerra mundial en el 1942, donde el sector tuvo mucha productividad debido a que los ingresos aumentaron significativamente, sin embargo, este incremento le costó bastante a la sociedad en esa época, el segundo periodo surgió entre 1942-1950 y este estuvo bajo la tutela del Gobierno federal, quien descuidó totalmente las formas productivas del café y por último, cuando en la década de los cincuenta las propiedades fueron devueltas a los particulares.

Según se observa en este estudio la principal problemática que representa el sector es el desplome de los precios, pero, se puede decir que esta disminución en los precios es provocada por razones como son que los cafetos tienen edades avanzadas, la contaminación que posee el grano con las plagas de la broca, el cambio climático, mal manejo de la sombra, altos costos en insumos agrícola y jornales, carencia de mejoras técnicas, escasez de mano de obra, migración, poca organización de productores para la producción y comercialización, entre otras.

Los pequeños productores en este país continúan realizando los procesos con métodos tradicionales de cultivo, en los cuales además de perderse mucho tiempo, no están organizados y esto se debe a que los mismos no aprovechan los recursos que el gobierno federal ofrece en sus programas de apoyo.

Para alcanzar los resultados deseados las recomendaciones sugeridas en el estudio es que los productores formen un organizado para que reciban el apoyo de parte de las instituciones mexicanas, de esta forma poder innovar sus parcelas, capacitarse para utilizar fertilizantes orgánicos y así se puedan emitir certificados que permitan regular las actividades de producción del sector.

Resultados de estudios

En el sector cafetalero mexicano por la volatilidad de los precios en los cuales se estaba vendiendo el café a nivel mundial esto presentaba una disminución en sus exportaciones y la enfermedad de la Roya provocaron una reducción de más del 50% en la producción de café, por esta situación, el gobierno decidió redefinir la política pública para apoyar al sector y de esta forma poder lograr el resurgimiento del mismo, por los que los que los productores decidieron continuar con la producción.

Aunque el gobierno mexicano ha tomado la iniciativa de implementar estrategias de apoyo al sector como son:

- La creación y desarrollo de un clúster agroalimentario conocido como Agro clúster donde los incentivos fueran dirigidos a personas morales los cuales solo tuvieran el interés de fortalecer los sectores agroalimentarios y agregar valor al trabajo de los productores, proveyendo acompañamiento técnico, nueva infraestructura, equipos de última tecnología, insumos para la producción, entre otros.
- Promover el sector tanto a nivel nacional como internacional.
- Capacitar los productores en el manejo del uso de las nuevas tecnologías implementadas, del cultivo y el manejo de sombras.

A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno, así como de los medianos y pequeños productores, el sector no ha vislumbrado avances significativos, para el año 2016 el café Mexicano logró satisfacer al 100% su demanda interna y solo pudo exportar un promedio de 3.5 millones de sacos considerándose el 1.6% de la producción mundial ocupando el puesto 11vo en la lista, lo que comparado con años anteriores cuando ocupaba el 7mo lugar en la lista y exportaba 6 millones de sacos, representan un descenso importante para el país.

El país actualmente se encuentra diseñando estrategias que continúen apoyando e incentivando el desarrollo del sector, el cual es de suma importancia para su economía, ya que el café mexicano posee una alta demanda a nivel mundial.

Para el 2030 si el país logra el auge y resurgimiento del sector se estima que la producción pase de 0.82 a 4.70 millones de toneladas y que el consumo nacional solo sea de 0.94 de las mismas, lo que para ellos representaría una exportación de 3.76 millones de toneladas, significando un crecimiento de un 16.48 a un estimado de 471.46%.

2.3 CASO: VIETNAM

Problemáticas que afectaron el sector café de Vietnam.

Vietnam es reconocido como el principal productor de café tipo Robusta en el mundo. No obstante, se coloca como el segundo productor a nivel mundial por detrás de Brasil, debido a que este produce café Arábica y café Robusta a igual escala, que son las variedades más conocidas y consumidas a nivel internacional.

El sector cafetalero de Vietnam ha experimentado un crecimiento rápido y significativo en las últimas décadas, pasando de ser un productor mínimo y no conocido por los consumidores a uno de los mayores productores mundiales. Este desarrollo se debe a que

luego de la crisis por la que atravesó este país, el gobierno decidió que una de las oportunidades de rápida recuperación era invertir en el sector agrícola, específicamente en el café y el cacao, aprovechando sus inmensas hectáreas y mano de obra disponible a trabajar.

Este país cuenta con un promedio de medio millón de hectáreas y una capacidad productiva promedio de 800,000 toneladas. Además, este sector genera más plazas de trabajo a nivel nacional que los demás sectores de la economía.

A pesar del conocido y significativo desarrollo que ha tenido la industria cafetalera vietnamita, es necesario destacar que, a lo largo de los años, se han encontrado factores que han impedido que este sector logre mejores resultados y aumente más aún su producción.

De acuerdo con varios análisis realizados al sector cafetalero vietnamita, existen 3 factores principales que han alejado a este país del primer puesto como productor mundial:

En primer lugar, el valor agregado, esto se debe a que este país basa sus negociaciones en productos con costos bajos al por mayor y de calidad básica, lo que hace que muchos consumidores prefieren pagar más por un producto de mejor calidad a otro país.

En un segundo plano, está la consistencia en la producción de granos de calidad, debido a que estos tratan de producir tanta cantidad que se olvidan de las principales características que debe tener un buen café, lo que conlleva a exportaciones de calidad final mixta.

En tercer lugar, falta confianza por parte de los pequeños productores en incrementar su producción y lograr un mejor desarrollo con el fin de no sólo abastecer el mercado local sino también de exportar.

Estudio realizado: Organización Internacional del Café (ICO). (Julio, 2005).

Desarrollo y perspectivas de la industria cafetera de Viet Nam.

Este estudio se realizó como petición de la Asociación del Cacao y Café de Vietnam (Vicofa), con el propósito de dar a conocer el desarrollo y situación de la industria, además de las perspectivas futuristas y estrategias que deben implementarse para la evolución de este sector.

Durante el desarrollo del mismo se señalan y destacan las principales problemáticas por las que estaba pasando esta industria, tales como: la crisis mundial del café, que ocasionó que se disminuyeran en gran medida los ingresos por parte de este sector, ya que había que vender el café al precio de costo o en algunas ocasiones por debajo de este.

Otra problemática era que el gobierno luego de esta situación no tenía control sobre la producción de café, lo que produjo desequilibrio en la producción de otros cultivos y un uso descontrolado de los recursos hídricos y de terreno. Este uso masivo de los recursos también se debía a que cuando los precios de este producto subían, los productores destruían otros árboles y bosques para la plantación de cafetos, pero cuando el precio bajaba no se ocupaban de los cafetos o los reemplazaban por otros árboles.

Posterior a esta crisis y al desorden de plantaciones, tala de árboles y mala práctica, el gobierno tomó medidas para restablecer este sector y observaron que la vía más fiable era la capacitación y concientización de los productores. Fueron pioneros en los siguientes métodos:

- Implementar la tala de ciertos árboles para aprovechar la energía solar al máximo y elevar la producción.

- El uso de mayor cantidad de abonos químicos en vez de orgánicos.
- Mayor uso de agua en las estaciones de cafetos.

Estos métodos funcionaron durante un tiempo, elevaron la producción y el rendimiento de las hectáreas. Sin embargo, luego se determinó que el uso constante de estos contribuiría a la infertilidad de los suelos y el agotamiento de los recursos hidráulicos.

Otra estrategia aplicada por el gobierno fue la habilitación de terrenos para la producción de café arábigo, aprovechando las condiciones climáticas de ciertas hectáreas ubicadas en los altos de diversas montañas.

Partiendo del análisis de estos factores, este estudio propone diversas técnicas, métodos y estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento del sector, tales como:

- No utilizar el método de la tala de árboles de sombra ni el incentivo del uso de abonos químicos.
- Tomar en cuenta la protección del medio ambiente.
- Proyectar las plantaciones para evitar la erosión de los suelos.
- Plantar árboles exclusivamente para la sombra de los cafetos.
- Aumentar el uso de abonos orgánicos, combinado con la mejora genética de las plantas.
- Mejoras en la poda de los cafetos.
- Implementar el cultivo de plantas de arrope para conservar la corriente de agua en la estación seca.
- Solo cosechar cuando los granos de cafeto estén maduros, para garantizar una producción de calidad.

- Implementar la producción de café con valor agregado, lo que contribuiría a la obtención de nuevos clientes internacionales y del consumo interno, ya que la población vietnamita no es consumidora de su propio café.
- La promoción del consumo interno del café vietnamita.

Estas y otras estrategias buscan implementar el crecimiento sostenible del sector y el posible paso de ser el segundo productor al primer productor mundial.

Resultados

En la actualidad la industria cafetalera vietnamita mantiene su posición como el principal productor de café robusta a nivel mundial, con un promedio anual de producción de más de 500,000 toneladas y esto gracias a la aplicación de muchas de las medidas expuestas anteriormente.

Uno de los principales logros ha sido el incremento de la producción de café arábigo, cuya variedad representa actualmente el 20% de la producción total de café en este país.

Un factor que ha favorecido la estabilidad sostenible del sector es que el 80% de la producción de café está en control privado, a través de contratos de alquiler de las tierras a largo plazo ofrecidos por el gobierno. Cabe destacar que la flexibilidad de estos contratos permite que los productores actúen y cuiden sus tierras como si fueran los propietarios de las mismas.

Para controlar la calidad del producto final el gobierno puso en marcha un “Sistema de protección de calidad vietnamita”; para cumplir con esto cuentan con laboratorios especializados a nivel nacional y personal altamente capacitado para realizar análisis de la calidad de los granos. Por medio de este sistema y otros programas impartidos por el

gobierno, pequeños y medianos productores de café han logrado desarrollarse e incrementar sus hectáreas de producción.

Este sistema ha permitido la incidencia del café vietnamita en más países y el interés de más consumidores internacionales, lo que los ha convertido en los suplidores de más de 50 países.

2.4 CASO: ETIOPÍA

Problemáticas que afectaron el sector

El principal productor de café Arábigo ha sido Sudáfrica, pero este es poco exportador debido a los problemas sociales, políticos y económicos que obstaculizan el desarrollo del país y de los sectores de producción. Etiopía es el tercer mayor productor de granos de arábica del mundo y el primer consumidor de café en África.

El café genera el 60% de los ingresos de exportación de Etiopía y cuenta con una mano de obra disponible de más 15 millones de personas de forma directa e indirecta.

Este país disfruta de un gran patrimonio en materia de café, que a su vez cuenta con un precio alto de venta en mercados internacionales. No obstante, uno de los principales problemas que se presentan con el café en Etiopía es que estos solo obtienen el 5% y 10% de los precios debido a que el resto del dinero lo obtienen los distribuidores e intermediarios que comercializan el producto.

Otra situación que está viviendo África, Asia y Latinoamérica, es como la incidencia del cambio climático afecta las producciones de café. Etiopía realizó un estudio de cómo puede ser afectada la producción debido al cambio climático, debido a que el café necesita una

temperatura promedio para poder producirse y una ubicación más alta donde se proporcionen altas temperaturas de calor para su correcta producción.

Estudio realizado: Nature Plants (19 de junio 2017). Potencial de resiliencia del sector cafetalero etíope ante el cambio climático.

Investigadores del Reino Unido y Etiopía presentaron un estudio que detalla la problemática del cambio climático y cómo este puede afectar los cultivos en Etiopía de café arábica, la variedad más importante, resistente a enfermedades y antigua en el mundo.

Los investigadores han determinado que las plantaciones de café son sensibles a las altas temperaturas, esto provoca precipitaciones y la aparición de enfermedades en las plantaciones que vienen asociadas al cambio climático. El estudio demostró que de 39-59% del área del cultivo puede experimentar cambios grandes debido a la incidencia del cambio climático, esto puede provocar que las áreas no sean aptas para el cultivo.

El estudio brindó una solución a Etiopía y es reubicar las áreas de café en zonas más altas: este país cuenta con montañas que le permiten reubicar los cafetales en zonas que la temperatura no sobrepase entre los 15° y 24° C, ya que el café arábigo soporta ambientes fríos y sombreado de los bosques montañosos, pero no soporta temperaturas superiores los 26 ° C, debido a que afectarían de manera negativa en su rendimiento y calidad.

No solo el café de arábigo es originario de Etiopía, sino el país también es un banco genético del café. Por esto la diversidad natural de las plantas de café de Etiopía son de suma importancia.

Sin embargo, otro estudio realizado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, siglas en inglés), predice que para el futuro el café disminuirá de

un 10-20% en la producción a nivel mundial para el 2050, por el cambio climático. Un documento trataba sobre modelos climáticos, reciente publicado por Kew Gardens trabajaron en conjunto con el Foro del Medio Ambiente y Bosques de café de Etiopía (ECFF), predijo que la producción de café silvestre se reducirá un 65% para el 2080; si continúa el aumentando las temperaturas va a disminuir un 99.7%

Resultados

Etiopía después de obtener las licencias por las marcas Harar, Yirgacheffe y Sidamo, pusieron en marcha un sistema de concesión de licencias exentas de regalías destinadas al sector para los productores de café, también el reconocimiento por parte de los distribuidores de café de la titularidad y el control por parte del gobierno así obteniendo la reputación de la marca a nivel internacional. La demanda del café de Etiopía ha aumentado después de las licencias ya que aumentaron la calidad del producto, se logró que se fijará un precio para los cultivadores y productores, y, por ende, han mejorado sus ingresos y su condición de vida.

Marca de café de Etiopía: Diseño artístico de los logotipos de distintos tipos de café de calidad de Etiopía



Fuente: Nature Plans

En el 2018 Etiopía formó un plan nacional para la protección del café. También tomaron decisiones de reubicar las plantaciones en zonas más altas debido a las altas temperaturas que están presentando las zonas donde están siendo cultivado el café, el estudio realizado por los científicos de Nature Plans demostró en aquellos lugares donde puede ser cultivado el café, donde permanezca la calidad y el rendimiento.

2.5 CASO: BRASIL

Problemáticas que afectaron el sector café

Brasil es reconocido por ser el mayor productor y exportador de café en el mundo, con una participación de mercado a nivel mundial de un 30%. Su producción alcanzó en el 2018 más de 2, 594,100 toneladas equivalentes a 60 millones de sacos de 60 kg siendo el mayor productor a nivel mundial. Es el principal proveedor de Italia, Estados Unidos, España y Japón. Brasil produce un 20% de variedades arábigo y 80% de café robusto. Entre Vietnam y Brasil producen el 50% del café del mundo.

Brasil no contaba con enfermedades de plagas en sus plantaciones hasta el 2013 después de la prohibición de los pesticidas por parte del gobierno e instituciones de la salud debido a que se utilizaba el endosulfán para la fumigación de los cafetales. El endosulfán es un contaminante orgánico que está en la lista de los 12 químicos que provocan efectos adversos en los humanos y afecta la calidad de los productos. El Ministerio de Medio Ambiente de Brasil realizó un estudio donde reveló que el pesticida viajaba en el aire y agua contaminando la cadena alimenticia y el entorno de animales y plantas.

La enfermedad de la Broca ha dañado un área que produce el 40% del café de Brasil. Esta zona produce café verde y la broca afectado un de un 20 a 30% de la producción.

Estudio realizado: Macchione Saes M. y Nakasone D. (S). Estudio de competitividad de las cadenas integradas en el comercio de Brasil. Impacto de las zonas de libre comercio cadena de café.

Este estudio evalúa porque el café tiene una baja en la cotización internacional, ya que dejó de ser el principal de la gama de los productos de exportación y se posiciono detrás de la soya, azúcar y carne de pollo.

El factor principal para que un producto sea competitivo es el costo de producción. El estudio reveló que los dos principales productores de café, Brasil y Vietnam tienen menores costos de producción dependiendo del tipo de café. Brasil tiene una ventaja comparativa en café arábigo debido a que sus costos son muchos menores que los de Vietnam, pero en el caso del café robusto Vietnam cuenta con un menor costo. No obstante, Vietnam cuenta con un sistema de cultivo intensivo lo que permite que tenga mayor competitividad y sea más reconocido a nivel internacional.

Resultados

Brasil aún está estudiando qué tipos pesticidas debe utilizar para tratar de frenar la enfermedad de la Broca en las demás hectáreas de producción. En los últimos años Brasil se ha enfocado en buscar la calidad de su café e incorporar tecnología en las regiones productoras. Se han hecho especialistas en la fertilización, por esto sus niveles han aumentado a gran escala siendo el número uno por décadas en mercado internacional. Para

el 2018 Brasil cerró con un crecimiento de 13,9% en las exportaciones de café, por la ampliación de sus hectáreas productoras de café.

2.7 CASO: MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE CAFÉ EN COSTA RICA

Estudio Realizado: Armando González J. Asesor del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) (septiembre 1998) Diagnóstico de la competitividad de la industria del café en Costa Rica

Enfoque

El objetivo de este estudio es identificar y analizar las principales problemáticas que han estado presentes durante la evolución de la industria de café en Costa Rica. Así mismo busca proponer mejoras por medio de una evaluación del clima de competitividad costarricense.

Costa Rica es reconocida globalmente como un proveedor confiable y por excelencia de café verde de buena calidad. La buena imagen que ha mantenido por muchos años, le ha permitido lograr una demanda internacional fuerte y estable.

El sector productor y exportador de café de Costa Rica ha basado su producción en la satisfacción de los mercados internacionales, con un volumen de exportación de más de 2 millones de sacos de granos verde, realizando estas negociaciones por medio de compañías comercializadoras (traders), quienes se encargan de vender los granos tostados a grandes empresas productoras.

Aproximadamente el 60% del café producido en este país es de buena calidad, un 30% es considerado de muy buena calidad y el 10% restante se considera como no exportable. El café costarricense tiene un mejor reconocimiento internacional que la mayoría de café perteneciente al grupo de Suaves y Arábigos Brasileños.

A pesar de esto, existen factores que lo alejan de los primeros lugares de la producción de Latinoamérica, como es el caso de la estrategia de diferenciación que poseen países como Brasil y Colombia.

Método utilizado para la evaluación de la competitividad del sector productor y exportador de café de Costa Rica.

Para la evaluación de este sector y por consiguiente para la propuesta de estrategias que conlleven al crecimiento del sector, el autor utilizó el Diamante de Porter, que es una herramienta de evaluación de la competitividad de un sector por medio de factores internos y externos, tales como:

1. Condiciones de los factores de producción

Indica que Costa Rica ha contado con factores de producción adecuados para la operación a gran escala de este producto, entre estos:

- La tierra fértil. Cuentan con abundantes terrenos y hectáreas de producción ubicadas en el Valle Central.
- Cuentan con excelentes condiciones naturales, que incluyen buena fertilidad de la tierra, altura, régimen de lluvias, buenas temperaturas, excelente luminosidad en las zonas productoras.

- Poseen un recurso humano dispuesto, capacitado, pero que cada vez se encuentra más costoso y difícil de conseguir debido al interés en otros sectores de producción que han obtenido mayor crecimiento.

2. Condiciones de la demanda

Este sector no cuenta con un efecto positivo por parte de la demanda de consumidores internos, más bien ha repercutido negativamente en el mejoramiento de la calidad e innovación de los productos. Esto debido a que se han concentrado tanto en satisfacer mercados internacionales que no se han detenido a estudiar que realmente le gusta a la población costarricense.

En el caso de la demanda internacional, ocurre todo lo contrario, el efecto es totalmente positivo y esto principalmente a que este país ha satisfecho la demanda de países muy exigentes como Alemania e Italia.

3. Industrias relacionadas y de apoyo

La industria productora de café costarricense cuenta con un sin número de proveedores, que suplen todo lo que las empresas agrícolas y procesadoras de grano necesitan para instalarse y operar satisfactoriamente. La mayoría de productos son de fabricación local, sin embargo, muchas de las materias primas que se requieren para producirlos son importadas. Este es el caso productos como los agroquímicos y fertilizantes.

También se cuenta con la participación de centros de capacitación e investigación, que buscan la preparación competitiva de los productores y a su vez el interés de estos en la industria.

Además, se encuentran otras instituciones financieras, de servicios básicos, telecomunicaciones, transporte, que contribuyen al desarrollo de este.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Costa Rica cuenta con una estrategia de negocios basada en la competencia de exportación de café genérico.

El Gobierno a su vez apoyó a la industria con la creación de bancos, caminos, puertos, ferrocarriles y universidades. Sin embargo, la evolución constante de la industria, exige la modernización de puertos y la inclusión de estructuras viales modernas. El sistema de educación también fue muy importante para proveer a la industria de personal técnico capaz y competitivo.

En el sector agrícola no se cuenta con una rivalidad y competencia entre productores, debido a que la oferta de café en fruta es menor que la demanda de los beneficios.

Resultados y recomendaciones

El autor distingue por medio de su estudio, el desarrollo sostenible que ha tenido este sector durante años y su participación significativa en la industria mundial.

Este propone que para que este país obtenga mayores beneficios y rendimiento, es necesario aumentar el valor del café, debido a que solo se basan en una producción genérica sin ningún tipo de diferenciación ni valor agregado.

Otra estrategia que este propone que podría lograr mejores resultados, es la participación en el sector tostador, ya que se exporta el café verde y se les deja esta actividad a otros países, lo que si se realiza localmente traería mayores beneficios al país.

Y finalmente la inclusión de campañas diferenciadoras que motiven al consumo local e internacional.

2.7 CASO: COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO

Estudio realizado: Universidad de Sonora y Revista de Investigación Académica sin Frontera. (13 de diciembre del 2014). Elementos que promueven competitividad en las Pymes, un estudio regional.

Importancia

La investigación se orienta en fundamentos que determinan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas tomando en cuenta su capacidad financiera, venta, innovación, capacidad de marketing, gestión de recursos humanos, tiempo de trayectoria de la empresa.

Las Pymes son de gran importancia en el desarrollo económico de un país, y representan una oportunidad ante las competencias y crisis financiera que atraviesan este grupo de empresas.

El estudio se basa en identificar los principales factores que determinan el éxito de los Pymes desmontando el impacto que tendría las mismas, evaluando y detectando las oportunidades de emprender nuevas pequeñas empresas. Proponiendo acciones que ayuden a garantizar la permanencia, crecimiento y consolidación de la misma en el mercado.

No obstante, las Pymes no solo ayudan en el aporte económico, también aportan a la producción y distribución de los bienes y servicios comercializados, ayuda a adaptarse tecnologías avanzadas y genera empleos dando un mejor estilo de vida a los ciudadanos de un país.

El avance económico de un país, se basa en gran parte del aporte de las Pymes; esto genera una importancia de conocimientos de aquellos factores que determinan términos de competitividad y potencialidades de algunas empresas de un país. Estas pequeñas y medianas empresas pertenecen a sectores de más importancia en una economía, que son los de servicios y los de bienes que suelen ser del sector agrícola.

Deficiencia

Las Pymes son caracterizadas por su lento crecimiento, debido a que toda la responsabilidad de las actividades ejecutivas está a cargo de una persona; la cantidad limitada de personal; poca utilización y actualización de tecnología. Se debe tomar en cuenta que las Pymes se encuentran limitadas de las grandes empresas debido a la equidad que existe en el mercado, aunque también se encuentra limitadas por los siguientes elementos que son fundamentales:

- Buscar y ampliar la cartera de clientes
- Contratar empleados capacitados y calificados
- Financiamiento de las instituciones Bancarias
- Obtener nuevos proveedores
- Obtener nueva tecnología
- Adaptar sus carteras de productos y servicios al cliente

- Poco acceso a investigaciones de mercado
- Calidad en los productos
- Productividad
- Administración de la empresa

Cabe destacar que la deficiencia más grande de las Pymes, es que el empresario o el dueño de la empresa no cuenta con las herramientas y conocimientos administrativos para no contar con soportes para solicitar crédito en instituciones financiera, por esto el acceso a tecnología es limitado. Los productos son de baja calidad debido a la poca capacitación que cuenta el personal, por esto sus productos no pueden ser adaptados al mercado.

Se puede apreciar que en las PYMES la actividad predominante es el comercio y prestación de servicios. Es de suma importancia que se estudien estas variables en las pequeñas y medianas empresas, pero se debe de tomar en cuenta las certificaciones como ISO u otras certificaciones asociadas al producto o servicio ofrecido, ya que esto brinda una mayor confianza al cliente y suplidores.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo comprende el desarrollo de las diferentes metodologías que se estarán utilizando como herramientas de medición de la competitividad de los países que serán evaluados. En el mismo se busca que el lector conozca más a fondo acerca de estos y pueda de una forma u otra identificarlos según su método de implementación.

3.1 Ventaja Comparativa Revelada (VCR)

Este método de investigación ha sido seleccionado debido a que, para el estudio correcto de un producto, sector o industria en específico, es necesario conocer la ventaja del mismo frente a sus competidores y así identificar qué factores lo hacen posicionarse en ventaja o desventaja ante estos.

La ventaja comparativa revelada (VCR) sostiene cierta conexión con las teorías de David Ricardo y de Adam Smith sobre la ventaja comparativa y la ventaja absoluta.

La ventaja absoluta de Adam Smith expone que un país debe especializarse en producir y exportar el bien que mejor produce y que le genera menores costos en materia prima, a causa de esta surgen varias respuestas, una de estas es formulada con la nueva teoría expresada por David Ricardo a la que éste llamó “ventaja comparativa”, la cual explica que aún un país se encuentre con una desventaja absoluta en la producción de un bien, siempre existirá una ventaja comparativa o relativa, es decir, aunque un país tenga deficiencia en la creación o comercialización de un producto siempre existirá una alternativa que le permita lograr cierta ventaja la cual frecuentemente se da por medio del comercio, es decir, el intercambio.

Estas ventajas manifestadas y sustentadas por estas teorías son medidas por medio de un índice el cual indica la cantidad de eficiencia que posee cada país, región o empresa en la creación de un producto en específico que puede ser comparado con otro de cualquier país del mundo y a este índice se le conoce como la Ventaja comparativa revelada (VCR).

Este indicador tiene como propósito conocer de manera más eficiente los recursos que le hacen falta o se encuentran escasos en un país, evaluar su desempeño productivo y comercial, generar un ambiente al comercio de mayor apertura ampliando el intercambio de bienes o servicios que existe entre ellos, además de, conocer cuáles son las actividades que tienen un mayor valor agregado y en el que se especializa el país.

Para medir la ventaja comparativa de un país o producto por medio de su flujo comercial se expresa con la siguiente fórmula:

$$VCR_a = VCE_{i a} - VCI_{i a}$$

Dónde:

VCR= Ventaja comparativa revelada

VCE= Ventaja comparativa revelada de las exportaciones de un país cualquiera (i).

VCI= Ventaja comparativa de las importaciones de un país cualquiera (i).

Estas a su vez se calculan de la siguiente manera:

$$VCE_{i a} = \ln [(X_{i a} / X_{i n}) / (X_{r a} / X_{r n})]$$

$$VCI_{i a} = \ln [(M_{i a} / M_{i n}) / (M_{r a} / M_{r n})]$$

Dónde:

X= exportaciones

M= importaciones

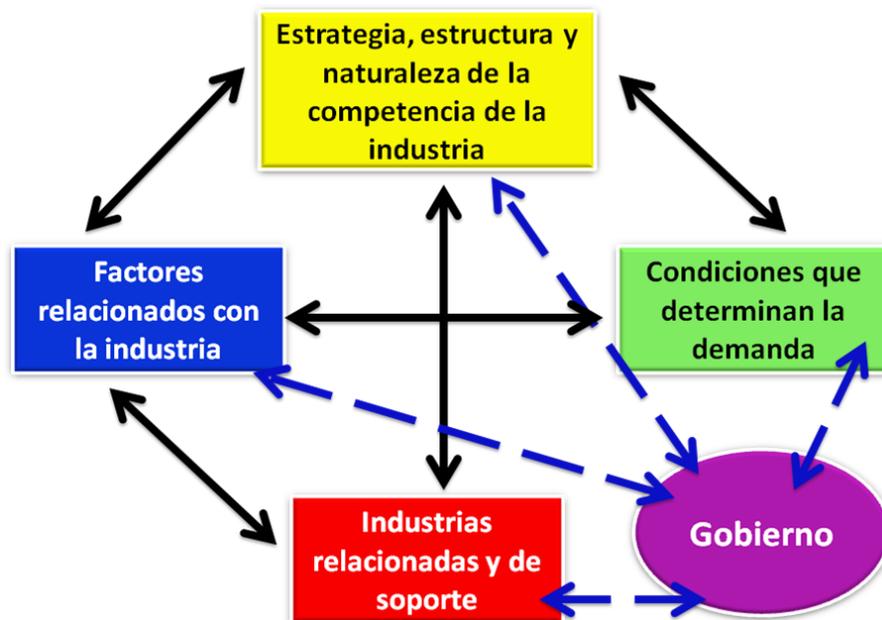
r= Se refiere al mundo entero menos al país que se está analizando.

n= Se refiere a todos los bienes comercializados menos a los que se están analizando (a).

El índice (VCR) puede arrojar resultados menores o mayores a cero (0). Si es mayor a cero (0) significa que el producto es competitivo en el mercado internacional, pero, esto no quiere decir que si es menor a cero (0) no tiene potencial para comercializar mundialmente, sino, que no ha desarrollado aún sus ventajas comparativas con respecto a ese producto.

3.2 Diamante de Porter

Cuando se habla de estudio de la competitividad de un producto, sector o industria, existe un método de investigación que ha sido reconocido como el más eficiente en el análisis adecuado de estos factores y es el “Diamante de Porter”.



Fuente: Agoramagazine.it

El Diamante de Porter también conocido como diamante de la competitividad es un modelo creado por el escritor, economista, investigador y conferencista Michael Eugene Porter, el cual presentó por primera vez en el año 1990 en uno de sus libros llamado “La ventaja competitiva de las naciones”, este modelo determina los factores que permiten que los países y las empresas sean competitivos, por medio de 4 atributos que aunque pueden contemplarse por separado se relacionan uno con otro e influyen directamente en la competitividad del país o empresa.

Estos atributos son:

- **Condiciones de los factores de producción**, los cuales se refieren a esas variables sin las cuales la producción de un determinado bien o servicio no podría llevarse a cabo. Ejemplo: mano de obra, materia prima, infraestructura, entre otros.
- **Condiciones de la demanda**, es decir, la presencia de la demanda existente la cual influye en la mejora continua del país o empresa. Ejemplo: Niveles de exportaciones e importaciones, estadísticas, entre otros.
- **Industrias correlativas o coadyuvantes** también conocido como **Sectores relaciones afines y de apoyo**, se refieren a la presencia de empresas proveedoras o las industrias relacionadas que ayudan a la competitividad del producto, sector o industria.
- **Estrategia de la empresa, estructura y competencia o Estrategia, estructura y rivalidad**, se describe como las condiciones de facilidad que tienen los países o empresa para la creación, organización y gestión de los mismos y los modelos de competencia o rivalidad que poseen.

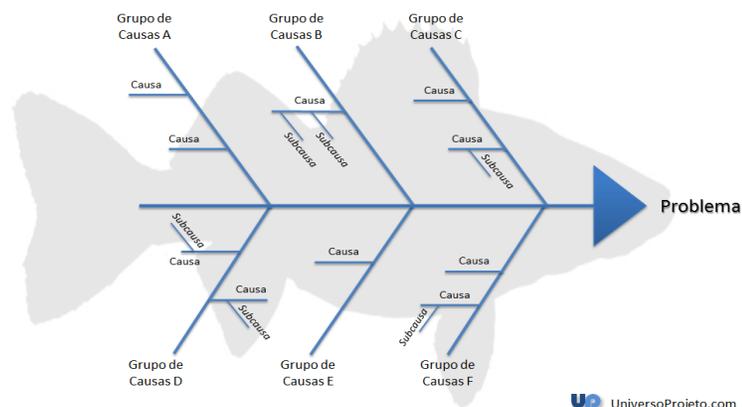
A su vez, Michael Eugene Porter definió además de estos cuatro atributos, dos factores externos que son claves y que evidentemente influyen en la competitividad, estos son:

- **Hechos fortuitos o casuales**, estos hacen referencia a las situaciones que pueden presentarse en un país o empresa que no pueden ser controladas, como son el caso de las crisis financieras mundiales, guerras, fenómenos naturales, entre otros.
- **Gobierno**, se incluye este factor ya que este puede tomar decisiones y medidas gubernamentales positivas o negativas que afecten directamente tanto al país como a las empresas, como por ejemplo la inversión de dinero en nuevas creaciones como son el caso de las leyes, establecimiento de políticas fiscales, entre otros.

El estudio y análisis de estos factores nos arroja como resultado el diamante de Porter el cual nos permite identificar el grado de competitividad de un país o empresa y a su vez nos muestra las variables que se deben mejorar.

3.3 Diagrama de Ishikawa

Con la finalidad de obtener los principales factores que impiden que el sector cafetalero dominicano explote su máximo potencial y logre un nivel óptimo de competitividad ha sido seleccionado este método de investigación conocido como “Diagrama de Ishikawa”.



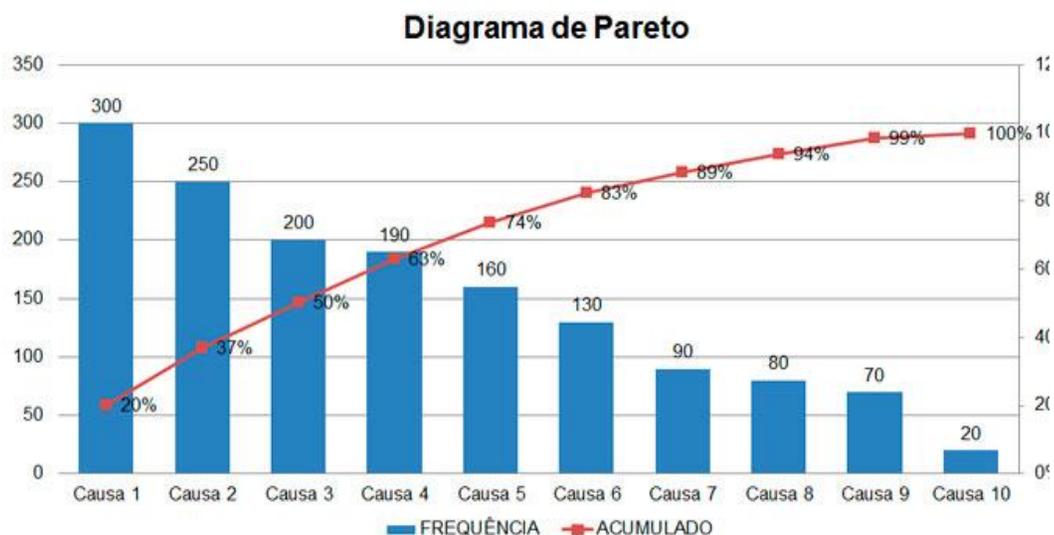
Fuente: UniversoProyecto.com

El diagrama de Ishikawa también conocido como diagrama de espina de pescado, diagrama de causa y efecto, diagrama de árbol y análisis de la causa raíz, fue creado por el administrador de empresas Kaoru Ishikawa en el 1943 y es uno de los métodos más útiles para la organización de ideas y muestra de manera sencilla las causas que ocasionan algunas situaciones las cuales desencadenan efectos sobre las mismas.

Este está estructurado por una cabeza de pescado, que es en el lugar donde se define el problema, seguido de esta se encuentran las espinas en las cuales se desencadenan las situaciones. Básicamente Ishikawa buscaba con la creación de este diagrama que se representarán los datos que se recopilan a medida que se obtiene la información.

3.4 Diagrama de Pareto

Este método de investigación se ha seleccionado con la finalidad de identificar aquellos factores menos conocidos, que influyen directamente en el desarrollo del sector cafetalero dominicano.



Fuente: Gestión de Seguridad Privada, Brasil.

Este diagrama fue creado por un economista italiano llamado Wilfredo Pareto, el cual muestra por medio de una gráfica donde se organizan por niveles de importancia los factores de un problema en específico, y a su vez se toma en consideración la frecuencia con la que estos ocurren.

El propósito de este diagrama es identificar los factores más y menos conocidos como los “pocos vitales” para de esta forma corregirlos y aplicarlos de manera correcta para la toma de decisiones. Utilizar este método permite que se obtengan ciertos beneficios de una determinada investigación como son la implementación de mejoras, la dirección de los mayores esfuerzos hacia los problemas que se consideran de menor importancia y que pueden resultar vitales, señala y prioriza las tareas de la organización que representan oportunidades, entre otros.

Este diagrama es ampliamente utilizado y se asemeja en gran medida al diagrama de barras, ya que en la gráfica se posicionan las situaciones del lado derecho y del lado izquierdo.

Pareto muestra a través de este diagrama los problemas que suelen ser los más graves y permite a los grupos de una organización establecer las prioridades. Este autor reconocía que en los factores a los que se le prestaba una menor importancia, era en los cuales existía un mayor potencial, ya que entendía que solo necesitaban de más esfuerzos, entonces al determinar cuáles eran estos, las organizaciones que se enfocaban en estos lograban mejorarlos y por ende obtenían un mejor resultado.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR EXPORTADOR DE CAFÉ

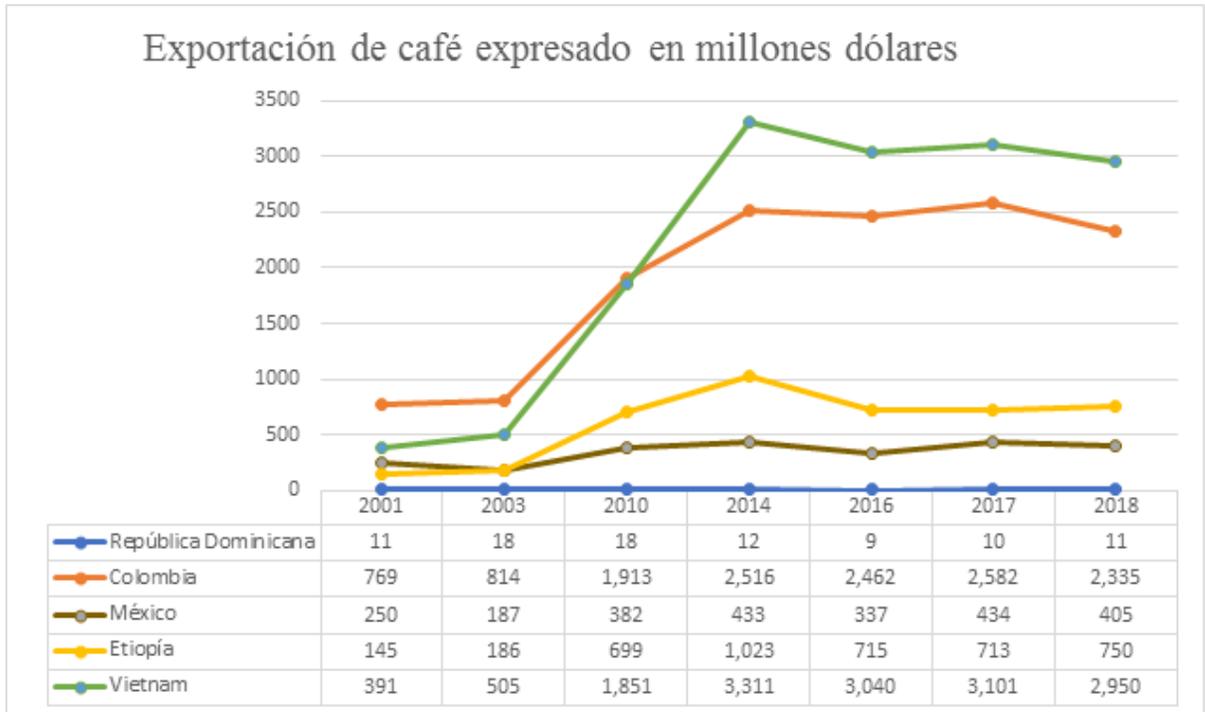
CAPITULO IV- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR EXPORTADOR DE CAFÉ

En este capítulo se presenta el desarrollo y análisis de resultados arrojados por las diferentes herramientas expuestas en el anterior, metodologías como el de la ventaja comparativa revelada el cual nos enseña el nivel de competitividad que poseen los diferentes países en el sector por medio de sus exportaciones, el diamante de Porter en este se evalúan los diferentes pilares que interfieren en el funcionamiento del país con respecto al sector mostrando los puntos fuertes y débiles del mismo, diagrama de Ishikawa donde se presentan todos los problemas y sub-problemas que atañen al sector cafetalero y por último la evaluación del diagrama de Pareto el cual nos muestra las problemáticas de forma decente, es decir, desde el que tiene más incidencias hasta el que tiene menos.

4.1 Ventaja Comparativa revelada

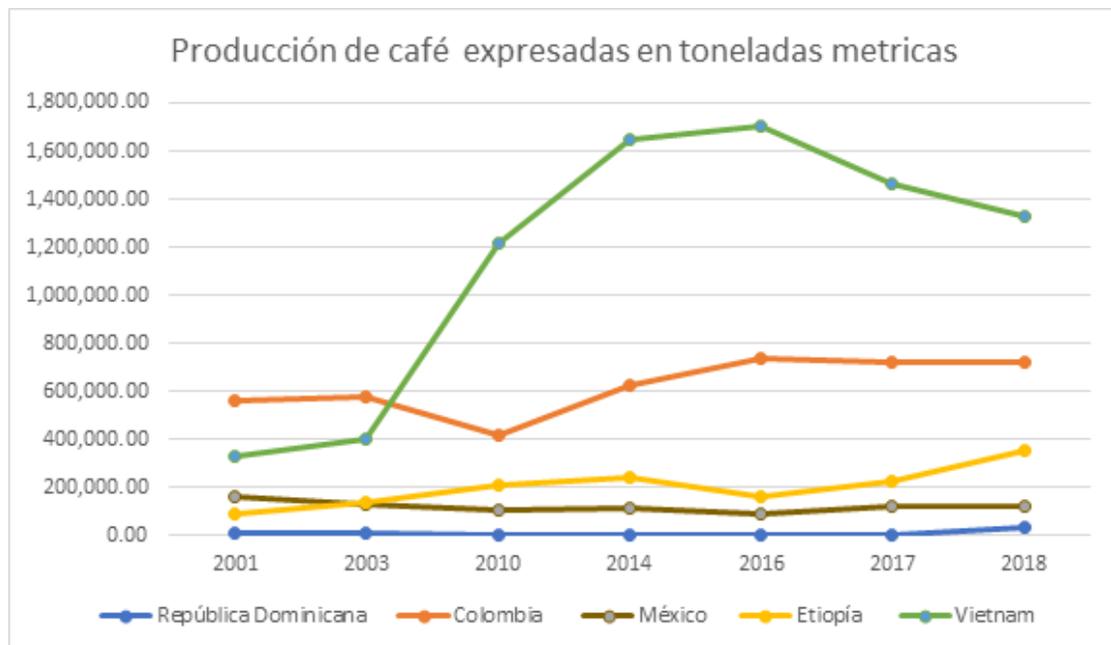
En esta sección se muestra el nivel de las exportaciones del café en cinco países, evaluando el nivel de producción en toneladas métricas y su valor en millones de dólares, tomando en cuenta la ventaja comparativa de cada país.

Gráfico 1. Exportación de Café por país 2001-2018



Fuentes: Base de datos de Comtrade de la ONU, El Observatorio de la Complejidad Económica, (OEC) y Organización Internacional del Café (OIC)

Gráfico 2. Producción de Café por país 2001-2018



Fuentes: Base de datos de Comtrade de la ONU, El Observatorio de la Complejidad Económica, (OEC) y Organización Internacional del Café (OIC)

Análisis

Según los resultados visualizados en las gráficas 1 y 2, los países que mostraron una ventaja comparativa en el sector café fueron Colombia y Vietnam, debido a sus altos niveles de producción y exportación a nivel mundial. En el 2001 se puede observar que los países no superaron más de 769 mil millones de dólares, como consecuencia a que, en ese año se estaba viviendo la crisis del café que se trataba del descenso de los precios a nivel internacional y muchos países productores empezaron a considerar el café como un producto de poca importancia para sus economías ya que los mercados se encontraban saturados de este producto.

En el 2003 los niveles de producción y exportación aumentaron bastante, debido a la implementación de diversas estrategias establecidas por la Organización Mundial del Café (OIC), estas fueron: la regulación de los precios a nivel internacional, planes para mejorar la calidad del producto y disminuir los costos de producción. Por medio de estas estrategias, entró en vigencia la ley de reactivación financiera del sector productor de café lo que permitió que los productores que tenían deudas fueran saldados por OIC.

En el 2010 en el sector cafetalero a nivel mundial se registraron diversos cambios, la República Dominicana se posicionó como el segundo país en el Caribe con mayor desplome por la enfermedad de la Roya en sus plantaciones, lo que por ende afectó su producción. Colombia y Vietnam estaban muy cerca en sus niveles de exportación, sin embargo, Vietnam superó a Colombia en cuanto a sus niveles de producción ya que Colombia se encontraba renovando sus plantaciones por la enfermedad de la Roya.

En ese mismo año, Etiopía se encontraba en proceso de registrar su café como una patente, debido a que, el producto tuvo sus orígenes en ese país, esta medida fue tomada porque los distribuidores se estaban quedando con gran parte de las ganancias y los productores no estaban recibiendo los beneficios esperados. En ese entonces México a su vez, se encontraba renovando sus cafetales por la presencia de plagas en sus hectáreas.

Entre los años 2014 y 2016, Etiopía tuvo un aumento en su producción y en sus niveles de exportación, gracias a que sus condiciones climáticas eran favorables y su producto estaba siendo reconocido como un patente de ese país. Los demás países Vietnam, Colombia, República Dominicana y México en esos momentos se encontraban pasando por un fenómeno atmosférico conocido como “El Niño”, el cual en este entonces estaba provocando muchas lluvias, inundaciones y un gran aumento de las temperaturas, sin embargo, hoy en día está provocando sequías a nivel mundial y esto conlleva a que en algunos países la producción del producto está disminuyendo.

La República Dominicana experimentó un aumento significativo para el 2017 debido a la ampliación de sus hectáreas productoras. Por otra parte, Colombia, México y Etiopía en el 2017 se encontraban creciendo y aumentando sus niveles de exportación y su producción. Aunque estos países en ese entonces se encontraban experimentado un estado de bienestar, Vietnam se enfrentaba a una sequía, la cual provocó una caída de un 20% en su producción y una baja en sus precios por la baja calidad de su café.

En el 2018 el sector café a nivel mundial tuvo una disminución en sus niveles de exportación en dólares, se produjo una caída, que fue provocada por los bajos precios que se presentaban a nivel internacional, sin embargo, este movimiento se estaba visualizando desde el año 2010, y a pesar de que los países aún se encuentran vendiendo más toneladas

de café, los precios a nivel internacional continúan bajando, lo que representa una situación preocupante debido a que los costos para producir van en aumento como efecto del cambio climático y las plagas o enfermedades que están afectando las hectáreas productoras.

Esta situación desde entonces se encuentra afectando la ventaja comparativa que tiene cada país sobre el producto.

Aplicación de la Ventaja Comparativa Revelada en los países seleccionados.

$$\text{RCA} = \left[\frac{X'_{s ij}}{X'_{s j}} \right] / \left[\frac{X'_{s jw}}{X'_{s w}} \right]$$

$X'_{s ij}$ = Exportaciones de café del país evaluado.

$X'_{s j}$ = Exportaciones totales del país evaluado.

$X'_{s jw}$ = Exportaciones mundiales de café.

$X'_{s w}$ = Exportaciones totales mundiales.

República Dominicana

$$\text{RCA} = \left[\frac{9,252,720}{8,855,644,902} \right] / \left[\frac{27,005,185,962}{15,832,863,617,042} \right] = 0.61$$

La balanza comercial de la República Dominicana, a pesar de presentar un crecimiento constante en algunos sectores de la economía nacional desde el año 2017, se mantiene en estado deficitario, representando para el 2018 una pérdida de US\$143.11 millones, debido

a que, el país continúa presentando trabas significativas en algunos de sus sectores productivos.

Uno de estos sectores productivos que presenta trabas en el comercio del país, es el del café, el cual posee diferentes problemáticas que impiden el buen funcionamiento y crecimiento del mismo, por lo que, aunque la República Dominicana cuenta con amplia capacidad productiva, se ha visto con la necesidad de importar el producto, para el 2017 importaron US\$38.3 millones y solo exportaron un total de US\$9.5 millones, lo que claramente solo en este sector representa un déficit de US\$ 28.8 millones, lo que nos da como resultado que este es uno de esos sectores productivos que impiden el crecimiento de la balanza comercial del país.

Al evaluar la producción y exportación del café dominicano, con las exportaciones de todos los productos del país y las exportaciones mundiales, utilizando la herramienta de la ventaja comparativa revelada podemos observar que el resultado arrojado es (menor) <1 lo que nos indica que el país no es competitivo en el sector, se podría decir, que el sector no es competitivo por las problemáticas que presenta que impiden que el mismo avance y obtenga los resultados deseados.

Colombia

$$\text{RCA} = [(2,582,564,703 / 37,766,321,060) / (27,005,185,962 / 15,832,863,617,042)] =$$

40.09

Colombia es uno de los países que posee más potencial en la producción y comercialización de productos agrícolas, sin embargo, a pesar de esta gran ventaja el país presenta un significativo déficit en su balanza comercial representando para el 2018 una pérdida de US\$ 1,495,6 millones FOB, este desmejoramiento en su balanza, se debe a problemas políticos que presenta el país lo cual provoca una volatilidad en los precios de muchos de los sectores productivos del mismo.

Esta volatilidad en los precios impide que uno de los pilares principales de la economía colombiana que es la caficultura logre un mayor crecimiento y posicionamiento, ya que a pesar de que el café colombiano posee la calidad por excelencia que el producto requiere, este se encuentra superado por Brasil y Vietnam en cuanto a producción y comercialización mundial.

A pesar de que el café colombiano se encuentra siendo superado por los países ya mencionados, este mantiene un alto nivel de exportación lo que le permite obtener cierta ventaja frente a otros países. Al realizar un análisis de la ventaja comparativa revelada evaluando tanto al sector como al país se pueden notar resultados positivos referentes al país, lo que para el mismo significa que representa competencia para los demás.

Los resultados arrojados por esta herramienta indican que Colombia posee un alto nivel de competitividad, especialmente relacionado con las significativas cifras de exportaciones que presenta el país específicamente del sector. La competitividad que posee el sector café colombiano se debe a la calidad del producto y el empeño que pone tanto el gobierno como los productores en el mismo.

México

$$\text{RCA} = [(433,614,430 / 409,451,378,170) / (27,005,185,962 / 15,832,863,617,042)] =$$

0.62

El sector café mexicano presenta desde los años 1990 un déficit en su producción debido a diversas problemáticas y enfermedades que han afectado el sector. A diferencia de otros países México no presenta un déficit en su balanza comercial ya que este país se enfoca mayormente en el petróleo, por lo que otros sectores productivos del país en el cual existe gran potencial en muchas ocasiones no se encuentran explotando el mismo.

Evaluando el sector cafetalero mexicano por medio de la ventaja competitiva revelada se puede visualizar un resultado negativo es decir (menor) <1 lo que significa que este sector no es competitivo en el país, ni en el mundo, este resultado en cierta forma se encuentra relacionado con lo antes mencionado, el gobierno Mexicano se encuentra enfocado en otros sectores de su economía y sectores como el de café se encuentran en el abandono, de no ser por el empeño con el que los productores del producto se dedican al mismo ya el sector habría desaparecido.

Desde el año 1989 México se está enfrentando a las enfermedades de la Roya y la broca lo que desde entonces ha impedido el buen funcionamiento y la producción del sector, los productores han hecho lo posible por restaurar sus hectáreas y lograr el crecimiento del sector, sin embargo, les ha sido imposible por falta de apoyo del estado y de recursos.

El sector cafetalero mexicano tuvo un momento de gran auge, sin embargo, aunque el sector cuenta con el potencial para producir café de alta calidad en estos momentos no representa ningún tipo de competencia para los demás países productores, ya que en muchas ocasiones no les es posible satisfacer su propia demanda interna.

Vietnam

$$\text{RCA} = [(3,101,426,983 / 215,118,606,999) / (27,005,185,962 / 15,832,863,617,042)] =$$

8.45

Vietnam se encuentra posicionado como el segundo productor de café más grande del mundo, superado solo por Brasil y sus niveles de exportaciones superan las de muchos países, lo que para los ellos significa que este representa una gran competencia en el sector, esto a su vez es comprobado en los resultados arrojados en el análisis de VCR el cual es mucho mayor (>) a 1.

A pesar de los resultados arrojados por esta herramienta, al observar los resultados obtenidos por el país de Colombia podemos notar que Colombia posee una mayor ventaja competitiva revelada que Vietnam, sin embargo, Vietnam tiene un mejor posicionamiento que Colombia y esto se debe a que a pesar de que Vietnam tiene una mayor producción su café no posee la calidad necesaria que los países requieren por lo que sus niveles de exportación se ven afectados por estas medidas, aunque muchos países como el caso de la República Dominicana importa café de Vietnam para ligarlo con otras semillas de calidad y obtener el producto deseado.

El café en Vietnam es uno de los pilares principales en su economía y su consumo interno es muy grande, es por esto que este país se enfoca tanto en producir café, aunque el mismo no cuenta con los estándares de calidad necesarios.

Etiopía

$$\text{RCA} = [(1,018,558,545 / 5,027,546,076) / (30,279,418,065 / 16,117,709,476,370)] =$$

107.84

El café tuvo sus orígenes en Etiopía, desde allí empezó todo lo que era la producción de café la cual se fue conociendo a nivel mundial. Etiopía se vio en la necesidad de patentizar este producto debido a que no estaban recibiendo del mismo los beneficios que debía obtener al ser el país originario y uno de los mayores exportadores.

Etiopía se encuentra en la 5ta posición con respecto al nivel de producción mundial de café, sin embargo, a pesar de esto el país representa una ventaja competitiva revelada mucho mayor a la de todos los demás países evaluados, incluyendo Vietnam y Colombia los cuales se encuentran posicionados en el 3er y 4to lugar del ranking de producción mundial, esto se debe a que el Etiopia dedica su producción mayormente a la exportación del producto ya que suple a empresas de café como Starbucks la cual a su vez es reconocida a nivel mundial y posee un sin número de sucursales por lo que necesita del producto en gran demanda.

Análisis general de los resultados obtenidos Ventaja Competitiva Revelada (VCR)

Cuando se utiliza la herramienta de la ventaja competitiva revelada se busca evaluar la competitividad de un país en un sector específico por medio del flujo de sus exportaciones.

Al evaluar la competitividad del sector café en los países de Colombia, México, República Dominicana, Vietnam y Etiopía se puede observar cómo cada país tiene un grado de

competitividad distinto, lo que significa que los niveles de exportaciones cafetaleros de algunos de estos países representan competencia para los demás.

Analizando el caso de México y República Dominicana se pueden observar que los resultados obtenidos son menores a uno (<1) lo que para estos significa que no poseen ventaja competitiva frente a los demás países con referencia al sector café. Si analizamos las situaciones que se han presentado en estos países se puede observar que presentan similitud en cuanto a sus problemáticas, enfrentándose ambos a enfermedades como la Roya y Broca las cuales impiden el desarrollo del sector, ya que, la producción de estos países se encuentra estancada, además de la poca capacitación y ayuda que reciben los productores por parte del gobierno.

Uno de los países que posee mayor ventaja competitiva revelada es Colombia incluso por encima de Vietnam que es el segundo productor de café más grande del mundo, esto se debe a que Colombia cumple con los requisitos de calidad que los países importadores del producto necesitan, a diferencia de Vietnam quien es uno de los mayores en producción, sin embargo, sus niveles de exportación no son tan elevados ya que les falta la calidad que a Colombia le sobra.

Por último, se evalúa el país de Etiopía el cual supera por mucho los niveles de exportación con respecto a la ventaja competitiva revelada de todos los países mencionados y evaluados, esto se debe a que Etiopía posee muchas tierras para la producción de café, además de ser el país originario del mismo, produce café arábigo el cual se considera uno de los mejores ya que de este se obtiene un producto suave y de calidad. A su vez, este país suple de su producción a una de las mayores marcas de café del mundo con lo es Starbucks, lo que por ende significa que tiene unos altos niveles de exportación de café.

Esto lleva a la conclusión de que para tener una buena ventaja competitiva revelada no es necesario ser el mayor productor del mundo, esta ventaja consiste más en la calidad que debe tener el producto que cosechas el cual debe atraer a los países importadores del producto para de esta forma elevar tus niveles de exportación.

4.2 Diamante de Porter/ Doble Diamante de Porter

4.2.1 Pilar I- Condición de factores:

Las variables comprendidas dentro de esta condición, comprenden los factores necesarios que necesita un sector o industria para la producción; permitiendo elevar su competitividad ante otros sectores.

Las variables seleccionadas para medir este pilar son:

1. **Producción:** Este factor es significativo, debido a que un país necesita producir para participar en los mercados; gracias a esta actividad se determinan las capacidades que tiene una nación para desarrollarse en sectores específicos.
2. **Tierra fértil:** Esta variable es de suma importancia para la producción de café, debido a que sin la misma sería imposible realizar esta tarea. Para el cultivo de este producto es indispensable que la tierra esté sana y cuente con los nutrientes necesarios para la producción, como son: el nitrógeno, fósforo y potasio, de los cuales necesita grandes cantidades.

3. **Clima óptimo para producción:** El café necesita ser plantado en una zona de clima tropical, es decir, que posea brillo solar, pero a su vez humedad ambiental y una temperatura que se encuentre entre los 19 y 25 grados centígrados.

4. **Nivel de precipitación:** Las precipitaciones de lluvias de cada país son necesarias, debido a que el café requiere entre los 1,500 a 2,000 mm para la producción. Si un país no cuenta con suficiente agua para producir, las plantaciones serán ineficientes, mientras que si tiene abundante agua los frutos no obtendrán los nutrientes necesarios.

5. **El PH o grado de acidez:** Este factor influye en el crecimiento y calidad del producto. Los suelos buenos para el café deben tener una acidez entre 5 y 5.5, al mismo no le favorecen grados menores de 5, ni mayores de 5.5 pues esto puede dificultar la nutrición de la planta.

6. **Índice de UV luz solar óptima:** Las plantas necesitan luz solar para producir carbohidratos, dióxido de carbono y agua, debido a que esta es indispensable para facilitar el crecimiento y desarrollo de las mismas; se necesitan entre 10 y 15 grados UV, si los rayos son superiores, este puede tostar los granos de café por lo que se recomienda que se reubiquen en lugares con sombras.

7. **Mano de obra:** Esta debe estar disponible, capacitada y capaz. Contar con mano de obra bien entrenada contribuirá a la producción de productos de calidad y por consiguiente al desarrollo sostenible del sector.
8. **Contribución del sector agrícola al PIB:** Esta variable resalta el aporte que brinda el sector a la economía de los países como fuente de generación de empleos e ingresos nacionales.

Tabla 3. Condición de los factores

Condición de los factores	Unidad de medida	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Producción	Tonelada	24,000	810,000	234,000	1,650,000	384,000
Tierra fértil	Hectárea	800,000	1,688,600	2,562,000	6,998,000	15,119,000
Clima óptimo para producción	Celsius	25.7°C	24.5°C	24.9°C	26.0°C	27.0°C
Nivel de precipitación	Milímetros	1,410	3,240	758	1,821	848
PH o acidez	Grado	5.4	4.9	6.5	5.2	4.5
Índice de UV luz solar óptima	Grado UV	10	11	10	10	10
Mano de obra	Porcentaje	9%	16%	13%	40%	66%
Contribución del sector de agrícola al PIB	Porcentaje	5.5%	6.3%	3.3%	14.6%	31.1%

Elaborado por los sustentantes con datos de: Banco Mundial, FAO, Climate International Organization y ONU

Tabla 4. Ponderación de resultados (Pilar I)

Condición de los factores	Puntuación asignada	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Producción	20%	8%	18%	10%	20%	14%
Tierra fértil	15%	5%	8%	10%	12%	15%
Clima óptimo para producción	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Nivel de precipitación	10%	8%	5%	5%	10%	5%
PH o acidez	10%	10%	8%	5%	10%	5%
Índice de UV luz solar óptima	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Mano de obra	15%	3%	7%	5%	14%	15%
Contribución del sector agrícola al PIB	10%	4%	5%	3%	8%	10%

Elaborado por los sustentantes, basado en los resultados de la Tabla 3

Análisis de Resultados

Producción

En este factor de la producción se determinó cuántas toneladas al año producía cada país evaluado (al año 2018), con el fin de identificar quienes son los mayores productores y que los lleva a estar en esa posición. Para la ponderación de la misma se utilizó un porcentaje en base a 20 puntos. Como se observa el mayor productor de estos países es Vietnam, por lo que se valoró con un 20%, después le sigue Colombia con un 18% y luego se encuentran Etiopía, México y República Dominicana, siendo este último el menos productivo.

Tierra fértil

En esta variable se determinó en cuántas hectáreas están disponibles para producir en cada país, para su ponderación se le asignó un valor de un 15%. De acuerdo a los resultados, Etiopía es el país que cuenta con la mayor cantidad de tierras disponibles para la producción por lo que se le asignó un 15%, luego le siguen Vietnam, México, Colombia y República Dominicana. Contar con áreas disponibles para producir les permite a los países elevar sus volúmenes y a su vez su nivel competitivo.

Sin embargo, es necesario resaltar que, aunque un país cuente con una gran cantidad de tierras aptas para producir, no indica que las esté utilizando; este es el caso de Etiopía que cuentan con la mayor cantidad de tierras, pero no son los mayores productores ni los mayores exportadores.

Clima óptimo para producción

La temperatura conveniente para la producción debe estar comprendida entre los 19 y 25 grados centígrados, si la misma es de 2 a 5 grados mayor a esta escala no hace ningún tipo de efecto negativo, por lo que esta variable se evaluó en centígrados. Para su ponderación se utilizó un porcentaje de un 7%. Cada país obtuvo una evaluación de 7%, debido a que todos poseen un buen clima para el cultivo y cosecha del café.

Nivel de precipitación

Las precipitaciones recomendadas para la producción de café, deben estar comprendidas entre los 1200 y 1500 MM. Esta variable está medida en milímetros de agua y para su ponderación se aplicó un porcentaje de 10%. Vietnam es el único país de los evaluados, que

tiene sus precipitaciones óptimas para la producción, por lo que se evaluó con un 10%. Luego continúan los demás países con precipitaciones menores o mayores a la escala detallada.

PH o acidez

El grado ideal de acidez para la producción de café debe oscilar entre los 5 y 5.5 grados. Esta variable se ponderó con un porcentaje de 10%; siendo Vietnam y República Dominicana, los únicos evaluados con 10%. Luego se encuentran los demás países con un PH mayor o menor que el ideal.

Índice de UV luz solar óptima

El grado UV ideal de luz óptima para la cosecha de este producto, debe ser entre 10 y 15 grados UV. En este caso se ponderó con un valor de 13%. De acuerdo a los datos, todos los países evaluados obtuvieron un 13%, ya que se encuentran dentro de la escala correspondiente.

Mano de obra

Este factor se evaluó en base al porcentaje de mano de obra disponible para la producción de cada país. Se ponderó con un valor de 15%. Etiopía y Vietnam se posicionan en los primeros puestos, con 15% y 14% respectivamente, luego continúan México, Colombia y por último República Dominicana con un 3%.

Contribución del sector agrícola al PIB

Esta variable se evaluó de acuerdo al porcentaje que representa el sector agrícola en el PIB de cada uno de estos países. Para su ponderación se utilizó un valor de un 10%, siendo Etiopía y Vietnam los más contribuyentes con 10% y 8% respectivamente. México se coloca con un 3%, siendo el menor contribuyente.

4.2.2 Pilar II- Condiciones de la demanda

En este pilar se encuentran aquellos factores que influyen directamente en el comportamiento de la demanda del sector.

Las variables seleccionadas para medir este pilar son:

1. **Exportación:** El café es un producto con un alto grado de importancia en la economía mundial, por lo que para llevar a cabo este análisis es necesario evaluar los niveles de exportación del mismo, debido a que, se debe conocer a la perfección las competencias, debilidades y las carencias que se presenta el sector frente a otros países.
2. **Importación:** Es importante estudiar esta variable por el gran consumo que posee el producto, no siempre los países productores pueden satisfacer su demanda interna por lo que se ven en la obligación de adquirirlo en otros países; en muchas ocasiones esta adquisición también puede ser para lograr una mejor calidad en su producto. Esto ayuda a identificar qué poder tiene cada país para disponer el producto de otro país.

3. **Calidad:** El café debe contar con atributos como buen sabor, olor y textura. La eficiencia en estas características contribuye a un producto final de calidad y de buena presencia ante los demás.
4. **Precios de venta por país:** El café en la última década se ha enfrentado a una de sus mayores problemáticas y esta es la volatilidad en sus precios, es por esto que es importante conocer cuál es el precio de venta en los mercados internacionales.
5. **Consumo interno:** Esta variable se debe estudiar para conocer la situación del país, si su producción está satisfaciendo la demanda interna y como está posicionado ante la competencia.

Tabla 5. Condición de la demanda

Condición de la demanda	Unidad de medida	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Exportación	Tonelada	1,941.54	720,911.24	122,228.27	1,466,204.9	159,814.47
Importación	Tonelada	12,069.56	21,591.68	35,317.76	41,528.94	74.27
Calidad	Índex /5	4	5	4.1	2	4.5
Precios de venta por país	Libra/ Dólares	173.19	125.76	106.05	84.47	84.38
Consumo interno	Tonelada	22,058.46	89,088.76	111,771.73	183,795.01	224,185.53

Elaborado por los sustentantes con datos de: Uncomtrade/Organización Mundial de Café (ICO)

Tabla 6. Ponderación de resultados (Pilar II)

Condición de demanda	Puntuación asignada	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Exportación	15%	4%	13%	8%	15%	10%
Importación	10%	4%	5%	8%	10%	1%
Calidad	30%	28%	30%	28%	15%	29%
Precios de ventas por país	30%	15%	20%	28%	30%	30%
Consumo interno	15%	5%	8%	10%	13%	15%

Elaborado por los sustentantes, basado en los resultados de la Tabla 5

Análisis de los Resultados

Exportación

Esta variable mide la cantidad de café exportada otros países. Se estableció la unidad de medida en toneladas métricas de las exportaciones de cada país estudiado y se le asignó en el segundo cuadro una puntuación de 15% debido a la importancia que tiene para el PIB. Vietnam fue el país con mayor puntuación, porque en el 2017 exportó 1,466,204.9 toneladas métricas. El segundo país con mayor puntuación en exportación de café en el 2017 es Colombia con 720,911.24 toneladas métricas. La República Dominicana se encuentra posicionado en el último lugar porque apenas exportó 1,941.54 toneladas métricas, debido a que sus exportaciones han sido afectadas por la enfermedad de la Roya y la Broca por esto su puntuación es de 4%.

Importación

Esta variable mide la cantidad de café importado de otros países y la unidad de medida seleccionada es las toneladas de cada país estudiado. El porcentaje asignado a esta variable es de 10% debido a la facilidad para adquirir productos de otros países en este caso el café. Vietnam es el país con mayor importación de café, con un total de 41,528.94 toneladas métricas. La República Dominicana está posicionada en el cuarto lugar en las importaciones, con un total 12,069.56 de toneladas, para cumplir con la demanda interna del mercado.

Calidad

Esta variable mide en base a los atributos exigidos por el consumidor. a la hora de tomar café. Existen tendencias en mercado que permiten identificar la calidad del producto como

el comportamiento del consumidor a la hora de comprar o consumir el producto. El primer factor que se tomó en cuenta es el nivel de las exportaciones por país, consumo interno y los precios. A partir que existen otros factores como los nutrientes que aportan a la salud, su olor, color y el sabor que es de suma importancia para los consumidores. A esta variable se le asignó un valor de un 30% por la importancia que tiene para los consumidores de café. El país que cuenta con la mejor calidad es Colombia porque cumple con los atributos, se le asignó la puntuación de 30%. La República Dominicana tiene una puntuación de 4 por lo que se le asignó un valor de 28% debido a que cumple con aroma, sabor y color. A partir que el café dominicano es reconocido por la Unión Europea como un café de calidad.

Precios de venta por país

Esta variable indica el precio del café que está establecido por país para el resto del mundo. Estos precios están sujetos directamente a los costos de producción como los pesticidas, fertilizantes, mano de obra y transporte, este puede aumentar más por los términos de compra del país importador y país exportador. La República Dominicana tiene un precio de US\$ 173.19, Colombia a US\$ 125.76, México a US\$ 106.05, Vietnam a US\$ 84.74 y Etiopía a US\$ 84.38.

Los distintos países no responden a los cambios de precios que se imponen por la Organización Mundial del Café, debido a que todos los países no tienen la facilidad de adquirir la materia prima necesaria para cultivar el café.

Consumo interno

Esta variable mide la cantidad de café consumida por los países estudiados. La unidad de medida seleccionada para esta variable son las toneladas métricas y el porcentaje asignado es de 15%. El país con mayor consumo de café es Etiopía en el 2017, con 224,185.53 toneladas métricas. La República Dominicana está posicionado en quinto lugar con un porcentaje de un 5%, consumiendo 22,058.46 toneladas métricas. Los países cada año aumenta más su consumo de café, pero en el caso de la República Dominicana el consumo aumenta cada año y la producción no está abasteciendo la demanda interna, por esto es que los niveles de importaciones están aumentando cada año.

4.2.3 Pilar III- Estrategia, estructura y Rivalidad de las empresas

Este pilar comprende aquellos factores que forman parte de la estructura competitiva del sector. Las variables seleccionadas para medir este pilar son:

1. **Costo de producción:** Para las empresas productoras, es de suma importancia conocer cuál es el valor o la cantidad de inversión de la cual tendrán que disponer para realizar esta actividad comercial, debido a que a mayor costo de producción menos ganancias.
2. **Meses de producción:** Es necesario conocer el periodo de producción de cada país y cuáles serán los meses en que cortará la cosecha.
3. **Enfermedades:** Identificar si las plantaciones contienen enfermedades es necesario debido a que nos ayudará a conocer el grado de vulnerabilidad de los mismos e influye

en los puntos que la empresa debe tener en cuenta en el momento de realizar su estrategia de su producción.

4. **Leyes y/o incentivos:** Es importante evaluar esta variable debido a que las normativas que rigen un sector determinan la organización, crecimiento y desarrollo sostenible del mismo y, a su vez, contribuyen con la creación de diversos organismos encargados de la dirección y respaldo de la industria, los cuales ofrecen incentivos que ayudan a mejorar la productividad de los diferentes sectores por medio de programas dirigidos a los pequeños y medianos productores.
5. **Facilidad para aperturar un negocio:** Es indispensable identificar si el país cuenta con los elementos necesarios para la creación de nuevas empresas y la captación de inversión extranjera. Entre estos elementos se encuentran: acceso a fondos financieros, disponibilidad de materia prima, bajas barreras arancelarias, entre otros.
6. **Infraestructuras portuarias:** La calidad de las infraestructuras portuarias de un país permite la facilidad de comercialización con otros mercados y a su vez el desarrollo competitivo del mismo.
7. **Marcas:** Las marcas constituyen una parte significativa en la estructura de una industria, debido a que estas representan el producto en los mercados locales e internacionales y a su vez crean un mejor ambiente comercial para la industria, por lo que es necesario el estudio de la misma para que de esta forma poder evaluar en cierto modo la rivalidad que poseen estas industrias por medio de sus marcas.

Tabla 7. Estructura, estrategia y rivalidad.

Estructura, estrategia y rivalidad	Unidad de medida	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Costo de producción	Dólares/Toneladas	2921.3	2091.5	328.4	1498.5	1325.8
Meses de producción	Meses	8	12	7	12	12
Enfermedades	Index/Dummy	1	1	1	0	0
Leyes y/o incentivos	Index/Dummy	1	1	1	1	1
Facilidad para aperturar un negocio	Index Doing Business	117	100	94	104	167
Infraestructuras portuarias	Index/Banco Mundial	4.8	3.8	4.3	3.7	2.7
Marcas	Unidades	9	9	7	6	6

Elaborado por los sustentantes con datos de: Banco mundial/Federación de cafeteros de Colombia/Cámara de Diputados Mexicana.

Tabla 8. Ponderación de resultados (Pilar III)

Estructura, estrategia y rivalidad	Puntuación asignada	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Costo de producción	30%	15%	20%	30%	25%	28%
Meses de producción	10%	8%	10%	5%	10%	10%
Enfermedades	5%	5%	3%	5%	0%	0%
Leyes y/o incentivos	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Facilidad para aperturar un negocio	15%	8%	13%	15%	10%	3%
Infraestructuras portuarias	15%	15%	10%	13%	10%	5%
Marcas	10%	10%	10%	8%	5%	5%

Elaborado por los sustentantes, basado en los resultados de la Tabla 7

Análisis de resultados

Costos de producción

En esta variable se pueden identificar los costos para producir café en el cual incurre cada país evaluado. En el primer cuadro se puede visualizar como República Dominicana presenta un mayor costo de producción frente a los demás países representando de este modo el menor por ciento en la tabla de evaluación (segundo cuadro), esto se debe a las problemáticas que enfrenta el sector, mayormente en que al momento de producir el país incurre en muchos gastos de fertilizantes y pesticidas debido a las enfermedades que poseen las plantaciones.

De esta misma forma se puede observar como México cuenta con costos de producción muy bajos, en comparación con los demás, aun cuando este presenta las mismas problemáticas de enfermedades y plagas que República Dominicana y Colombia, sin embargo, el país cuenta con estrategias que se enfocan básicamente en la producción.

Meses de producción

En este factor se muestran los meses en que República Dominicana, Colombia, México, Vietnam y Etiopía producen café.

En esta variable se puede identificar como Colombia, Vietnam y Etiopía producen café todo el año, a diferencia de República Dominicana y México los cuales presentan un periodo de tiempo relativamente similar en su producción, siendo México el país que menos tiempo de producción posee.

Enfermedades

En esta variable se determinan las enfermedades que poseen los cultivos de cada país. En el caso de la República Dominicana se le ha asignado un valor de un 5% representando este el mayor por ciento, esto quiere decir que este país es quien posee una mayor variedad de enfermedades en la actualidad, esto se debe a que el país no cuenta con los suficientes recursos para tratar y eliminar las mismas.

Los demás países evaluados como son Colombia y México poseen enfermedades como la Roya y broca, sin embargo, estos han tomado medidas para seguir con su producción, en el caso de Vietnam y Etiopía no presentan enfermedades que afecten su producción.

Leyes y/o incentivos

En esta variable se puede identificar como todos los países poseen leyes e incentivos que avalan y cooperan con el buen funcionamiento y desarrollo del sector, debido a que el mismo se considera de suma importancia para la economía de todos los países evaluados.

Facilidad para aperturar un negocio

En este factor se puede identificar la facilidad que tienen estos países para aperturar un negocio, evaluados por el Doing business, en el cual México representa una mayor puntuación lo que significa que este posee una mayor facilidad comercial.

Entre los países de Colombia, México, Vietnam y Etiopía, la República Dominicana se posiciona en el 4to lugar con relación a la variable evaluada, siendo de este modo Etiopía el país que representa una mayor dificultad para la apertura de negocios.

Infraestructura portuaria

Esta variable se encuentra siendo evaluada en base a la calidad e innovación que poseen las infraestructuras de los puertos, en el cual la República Dominicana obtiene el mayor porcentaje de la evaluación, debido a que este cuenta con la mejor infraestructura portuaria de los países evaluados, seguido por el país de México y por último Etiopía.

Marcas

Las marcas se consideran un factor importante de cada producto, debido a que a un mayor número de marcas significa una más posibilidad de ventas del producto. En esta variable se encuentran las marcas por su cantidad, siendo República Dominicana y Colombia los países que representan una igualdad y una mayor cantidad de marcas de café frente a los demás países.

4.2.4 Pilar IV- Sectores afines y de apoyo

Este pilar comprende, aquellos sectores/entidades que proporcionan apoyo a este sector en particular. Las variables seleccionadas para medir este pilar son:

- 1. Presencia de Clúster de Café:** El apoyo de un grupo de apoyo como son los clústeres, es significativo para cualquier sector, debido a que estos grupos buscan colaborar con la competitividad y desarrollo del mismo.
- 2. Disponibilidad de agroquímicos:** El acceso a insumos como los agroquímicos es indispensable en el proceso de cultivo y cosecha del café. Se debe destacar que los

agroquímicos incluyen todos los productos utilizados para producción agrícola, como fertilizantes, pesticidas, insecticidas, entre otros.

- 3. Instituciones de apoyo a las Pymes exportadoras de café:** El respaldo de instituciones y asociaciones hacia los pequeños y medianos productores, es vital para el crecimiento de los mismos dentro del sector.

- 4. Instituciones financieras de apoyo:** Se seleccionó esta variable, debido a que las instituciones financieras comprenden aquellas entidades que proporcionan fondos y/o préstamos para que los pequeños y medianos productores inicien en este sector o continúen desarrollando y expandiendo sus negocios.

- 5. Cantidad de puertos:** Los puertos son el medio de comercialización principal entre un país y otro, por lo que contar con una diversidad de puertos, ubicados en puntos estratégicos del país, aporta al desarrollo de cualquier sector.

Tabla 9. Sectores afines y de apoyo

Sectores afines y de apoyo	Unidades de medida	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Presencia de Clúster de Café	Índex Dummy	1	1	1	0	0
Disponibilidad de agroquímicos	Índex Dummy	1	1	1	1	1
Instituciones de apoyo a las Pymes exportadoras de café	Index/5	4.7	4.9	2	4.4	4.8
Instituciones financieras de apoyo	Índex Dummy	1	1	1	1	1
Cantidad de puertos	Unidades	9	7	42	245	0

Elaborado por los sustentantes con datos de: Banco Mundial/The Observatory of Economic Complexity (OEC)

Tabla 10. Ponderación de resultados (Pilar IV)

Sectores afines y de apoyo	Unidades de medida	República Dominicana	Colombia	México	Vietnam	Etiopía
Agrupación de Clúster de Café	15%	15%	15%	15%	0%	0%
Disponibilidad de agroquímicos	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Instituciones apoyo a las Pymes exportadoras de café	25%	24%	25%	15%	18%	20%
Instituciones financieras de apoyo	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad de puertos	25%	10%	5%	20%	25%	0%

Elaborado por los sustentantes, basado en los resultados de la Tabla 9

Análisis de Resultados

Presencia de Clúster de Café

En esta variable, se evaluó si cada país de los evaluados contaba o no con un Clúster específico para el sector café. Se ponderó en base a 15%. Se determinó que los únicos países que no cuentan con Clúster son Vietnam y Etiopía, por lo que cuentan con 0%.

Disponibilidad de agroquímicos

En esta se determinó si estos países tienen fácil acceso o no a los agroquímicos necesarios para la producción. Se otorgó una puntuación en base a un 25%. Se determinó que todos los países evaluados cuentan con este factor, por lo que a todos se le asignó la máxima puntuación.

Instituciones de apoyo a las Pymes exportadoras de café

Para la evaluación de esta variable, se evaluó en base a un índice de 5, si estos países cuentan con instituciones de apoyo a los pequeños y medianos productores del sector exportador de café. Para su ponderación se asignó un porcentaje de un 25%. Colombia y República Dominicana cuentan con los mayores porcentajes de 25% y 24% respectivamente. México es el que posee menor cantidad de instituciones valorado con un 15%.

Instituciones financieras de apoyo

En este caso de determinar si cada país cuenta o no con el apoyo de instituciones financieras. Se ponderó con un valor de 10%. Se determinó que todos los países cuentan con este apoyo por lo que todos obtuvieron el puntaje máximo.

Cantidad de puertos

Se determinó la cantidad de puertos con lo que cuenta cada país evaluado. Se le asignó un porcentaje de 25%. Vietnam es el país que cuenta con la mayor cantidad por lo que obtuvo el mayor puntaje, luego le siguen México, República Dominicana y Colombia. En el caso de Etiopía se le coloca un 0%, debido a que este es un bordeado de tierra, es decir, que no posee ningún puerto, para su comercialización marítima estos transportan la mercancía a su país vecino Somalia y utilizan sus puertos.

4.2.5 Doble Diamante de Porter

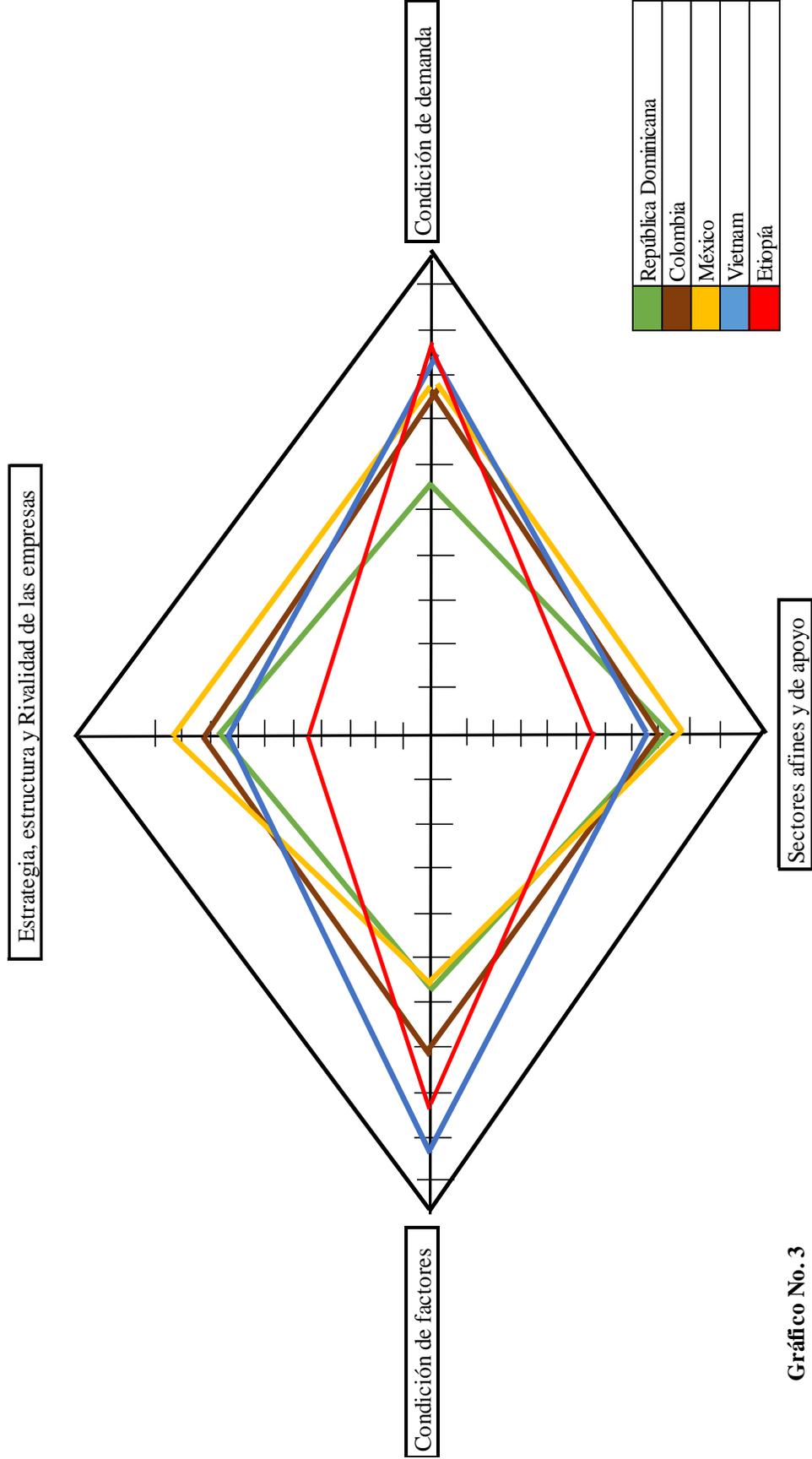


Gráfico No. 3

Análisis del Doble Diamante de Porter

Según el gráfico 3 del Diamante de Porter/ Doble Diamante de Porter, el grado de competitividad que poseen los países evaluados en los diferentes pilares de este, con respecto al sector en cuestión es el siguiente:

Se visualiza que **Vietnam** posee una ventaja en las condiciones de factores debido a su alta producción y gran extensión de tierra fértil. Así como, con clima óptimo para la producción, el grado de precipitación adecuado, y un alto porcentaje en mano de obra.

La condición demanda se encuentra en segundo lugar, debido a que, no posee la calidad necesaria en sus productos, pero a pesar de esto cuenta con altos niveles de exportación.

En cuanto a, Estructura, estrategia y rivalidad se encuentra posicionado en segundo lugar, debido a que, no posee enfermedades en sus plantaciones y tiene bajos costos de producción, lo que para el país representa una ventaja frente a los demás, sin embargo, el mismo posee pocas marcas en su mercado lo que no le permite un mayor nivel de ventas.

En los sectores afines y apoyo Vietnam posee agrupación de clúster, pero tiene poco apoyo de parte de las instituciones, por esto se encuentra en tercer lugar.

Etiopía, en condición de factores se encuentra en segundo lugar debido a que sus niveles de precipitación y PH en la tierra son bajos, pero aun así tiene altos niveles de producción y tierra fértil.

En el pilar condición de demanda está en segundo lugar porque sus importaciones son bajas y los niveles de exportaciones son altos debido a la buena calidad en su café.

En la estrategia, estructura y rivalidad está en el último lugar porque, aunque no posee enfermedades en sus cafetales lo que para estos representa una ventaja, tienen bajos porcentajes en cuanto a su infraestructura portuaria y marcas.

En los sectores afines y de apoyo no posee clúster y no tienen puertos, por esto está por debajo de los demás países.

Colombia, en la condición de factores está posicionada en tercer lugar debido a que posee bajo porcentaje en las precipitaciones y PH o acidez en sus tierras. Además de que los porcentajes de mano de obra son intermedios.

En la condición demanda están ubicados en cuarto lugar debido sus bajos niveles de exportación y consumo interno, al igual que sus precios de ventas por país.

En estructura, estrategia y rivalidad, están posicionados en segundo lugar debido a que cuenta con enfermedades en sus plantaciones, pero están tomando medidas para controlarla y su infraestructura portuaria es buena.

En los sectores a fines y de apoyo, poseen clúster, disponibilidad de agroquímicos, apoyo de instituciones gubernamentales y financieras, por esto está posicionado en segundo lugar.

México, está ubicado en los últimos lugares. En condición factores a pesar de que posee una gran extensión de territorios y excelente clima, no toda su tierra es apta para cultivar, por esto sus niveles de producción son bajos.

En condición demanda sus niveles de exportación e importación son bajos al igual que su consumo interno, por este hecho está ubicado en tercer lugar.

En cuanto a su estructura, estrategia y rivalidad, están posicionados en primer lugar debido a la calidad de su infraestructura portuaria y sus bajos costos de producción, sin embargo, sus periodos de cultivo son cortos. En los sectores afines y de apoyo cuenta con clúster,

apoyo y financiamiento de instituciones y disponibilidad de agroquímicos, por esto, está entre los primeros.

La **República Dominicana**, en el pilar de condición de factores se encuentra en cuarto lugar porque no cuenta con suficiente tierra fértil y tiene bajo porcentaje de mano de obra, por esto sus niveles de producción están por debajo de los demás países.

En la condición demanda está ubicada en cuarto lugar debido a los bajos niveles de importación, exportación y los altos precios de ventas hacia los países.

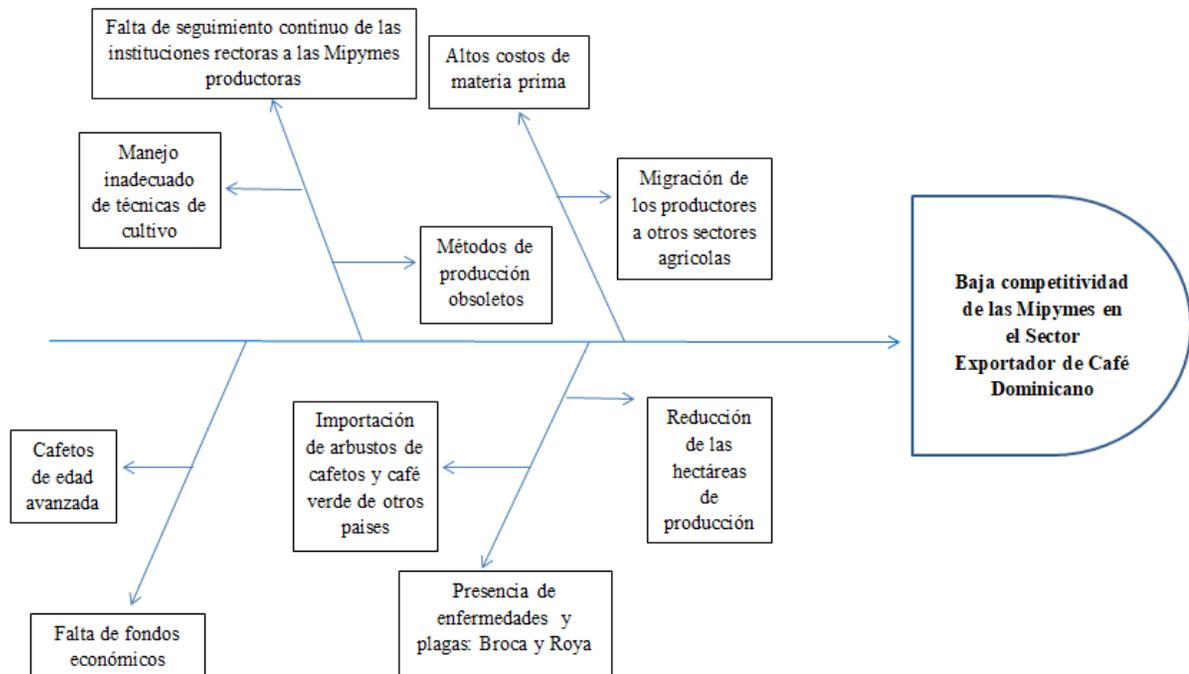
En cuanto a su estrategia, estructura y rivalidad, la República Dominicana está ubicada en cuarto lugar por la presencia de las enfermedades en las plantaciones, poca facilidad de hacer negocios y el periodo de cultivo no es tan extenso como en los demás países.

En el pilar de sectores de afines y de apoyo está posicionado en segundo lugar debido la cantidad limitada de puertos. No obstante, en los demás factores tiene una ventaja como el clúster, disponibilidad de agroquímicos, instituciones de apoyo gubernamentales y financieras que brindan apoyo al sector exportador de café dominicano.

Según la gráfica 3 del doble diamante de Porter la República Dominicana arrojó resultados negativos en cuanto al nivel de competitividad del sector café, en la ubicación del diamante cuenta con un alto porcentaje únicamente en los sectores afines y de apoyo, debido a que cuenta con las facilidades que ofrece el gobierno para el resurgimiento del sector, lo que podría significar que el buen manejo de este le permitiría al país una oportunidad del crecimiento en el sector café dominicano.

4.3 Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado

Gráfico 4. Diagrama de Ishikawa. Determinantes que afectan la competitividad de las Mipymes en el Sector Cafetalero Dominicano.



Fuente: Análisis de los sustentantes por medio de otras metodologías de investigación.

Análisis

En el gráfico número 4, se encuentran todas las problemáticas y sub problemáticas que impiden el desarrollo y crecimiento potencial de las Mipymes en el Sector Exportador de Café Dominicano.

En un primer plano se encuentra la presencia de enfermedades y plagas, como es el caso de la Roya y la Broca, las cuales han llevado a la reducción en gran manera de las hectáreas de producción. Entre los años 2010-2015 se estima que fueron perdidas más de 3,500 hectáreas. provocando el incremento en gran manera de la importación tanto de café verde como de

nuevas plantas de cafeto. La importación no solo ha repercutido en la balanza comercial del país, sino también en la calidad del producto, debido a que muchos consumidores de marcas nacionales se acostumbraron a las mismas características de sabor, olor y textura, por lo que detectar cambios en el mismo no les es para nada difícil.

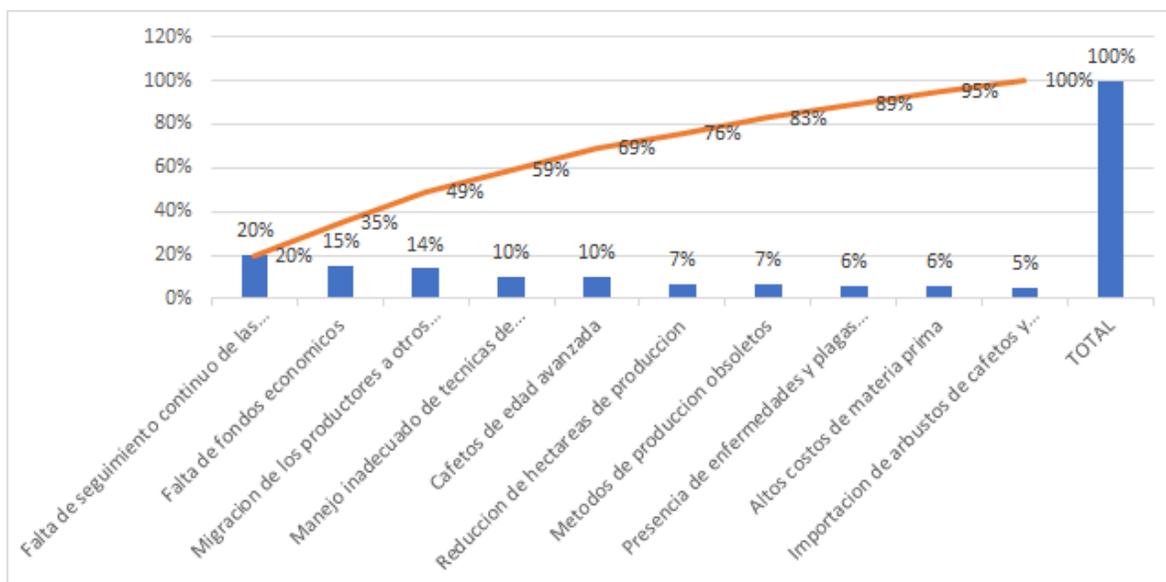
Otro factor incidente es la migración de muchos productores a otros sectores de la economía, ocasionado por la pérdida sus tierras (debido a las plagas y enfermedades) y los altos costos de materia prima. Además de esto la mayoría de productores ha optado por la migración debido a que no cuentan con los fondos necesarios para hacer resurgir sus cosechas.

Una problemática que también es necesaria que se tome en cuenta, es la falta de seguimiento de las instituciones rectoras a los pequeños y medianos productores, es decir, diversas instituciones han aportado a las Pymes con fondos, capacitación, materia prima, nuevas plantas de cafeto, pero sino se mantiene una supervisión continua no se puede garantizar que estos recursos sean bien aprovechados.

Por último, se necesita la implementación de nuevos métodos y técnicas de cultivo, acordes a las necesidades actuales del mercado, debido a que en la mayoría de hectáreas se siguen utilizando métodos totalmente obsoletos que no dan buenos resultados y su vez retardan el proceso de producción.

4.4 Diagrama de Pareto

Gráfico 5. Diagrama de Pareto



Fuente: Análisis de los sustentantes por medio de otras metodologías de investigación.

Análisis de resultados

En este gráfico número 5, se pueden visualizar las problemáticas encontradas en el sector cafetalero dominicano ordenados en forma descendente y asignando a los mismos valores que van desde el problema que tiene mayor influencia en el sector, asignando a este el porcentaje más alto, hasta el que tiene menor influencia asignando el más bajo.

En primer lugar podemos observar como la falta de seguimiento continuo de las instituciones rectoras a las Mipymes productoras representa la mayor problemática a la que se enfrenta el sector, debido a que, este se rige por medio de las mismas, si este contratiempo lograra una solución se podría obtener una ventaja de un 20%, lo que a su vez significa que los fondos disponibles para el sector obtendrían un crecimiento, que traería consigo que los productores se reintegren a las labores agrícolas relacionadas con el café.

De la misma manera se puede identificar que de existir el interés de las instituciones rectoras en las Mipymes productores de café, los mismos podrían promover la capacitación necesaria a los productores y por ende el manejo de las técnicas de producción serían más eficientes, lo que a su vez provocaría que estos eliminaran los cafetos que se encuentran ya en edad avanzada y de los cuales se obtendría un producto de baja calidad. La eliminación de estos cafetos daría paso a la limpieza de las hectáreas por lo que tendrían más espacios disponibles para la tarea ayudando así a eliminar la producción obsoleta. Logrando eliminar todas estas problemáticas se obtendría una mejora en el sector de un 83%.

En la mejora continua de estas problemáticas se podría lograr la eliminación o un mayor control de las enfermedades y plagas que afectan el sector, lo que traería consigo que los costos de materia prima se reduzcan, debido a que ya no existiría la necesidad de incurrir en gastos de pesticidas, ni de un gran número de fertilizantes.

La solución de todas estas incidencias mencionadas anteriormente reduciría en forma significativa en nivel de importación en el que está incurriendo el país por el producto y a su vez permitiría que el resurgimiento del sector cafetalero dominicano en un 100% logrando con esto una mejora en la economía del mismo.

CAPÍTULO V
SPILOVER EFFECT

CAPÍTULO V. SPILLOVER EFFECT

En este capítulo se comprenden los hechos positivos y negativos que permiten o impiden el buen funcionamiento del sector y los cuales en ocasiones suelen ser imposibles de controlar, como son el caso de la reaparición de las enfermedades y plagas en el sector, la intromisión del gobierno, la volatilidad de precios, así como los efectos del cambio climático, entre otros.

5.1 Hechos positivos que afectaron la competitividad de las Mipymes en el Sector Exportador de Café Dominicano.

Apoyo del Gobierno

Durante el primer gobierno del presidente Danilo Medina (2012-2016), este emitió un decreto, por medio del cual se declaró de alto interés nacional el control y erradicación de la Enfermedad de la Roya presente en las fincas dominicanas. Este decreto denominado 101-13, dispuso un fondo inicial de 154 millones de pesos durante los primeros ocho meses del año 2013. Dichos fondos se destinaron al financiamiento de actividades para el Programa Nacional de Manejo de la Roya, el cual estuvo bajo la dirección del Ministerio de Agricultura y el Consejo Nacional del Café (CODOCAFE).

Gracias a este decreto se lograron recuperar alrededor de 3,500 hectáreas de producción y mitigar la enfermedad de la Roya al menor grado posible.

A su vez por medio del Instituto Dominicano de Café (INDOCAFE), se implementaron diversos programas y proyectos de incentivo de producción en las diferentes provincias del país

Inversión Extranjera Directa

La inversión extranjera directa, alcanzó para el 2017, los US\$ 3,570 millones, representando la mayor cifra alcanzada por el país hasta el momento. El 27% de esta inversión se destinó al comercio e industria, aportando alrededor de 200,000 empleos dentro del país.

La IED ha repercutido en el sector del café dominicano, por medio de inversionistas interesados en la calidad del café dominicano que han invertido en la producción de pequeños y medianos productores en diferentes regiones del país. Instituciones como la Junta Agro empresarial dominicana y Concafed han servido de catapulta para lograr el interés de inversionistas extranjeros en la industria de café dominicana.

5.2 Hechos negativos que impactarían en la competitividad de las Mipymes en el Sector Exportador de Café Dominicano.

Reaparición de Enfermedades y plagas

Un factor incontrolable que podría afectar y repercutir de forma negativa en la competitividad de las Pymes del Sector Exportador de Café, es la reaparición de Enfermedades y Plagas como la Broca y la Roya.

La última gran aparición de la Roya del Cafeto en 2010 significó el descenso lineal del sector cafetalero dominicano, disminuyendo las hectáreas de producción, la mano de obra y por consiguiente la producción y exportación del Café.

Por lo que es necesario seguir implementando estrategias que reduzcan las probabilidades de aparición de enfermedades a su mínimo nivel.

Alza de los costos de producción

Actualmente la República Dominicana, posee uno de los costos de producción de café más altos de Latinoamérica, por lo que una inflación en estos podría ocasionar un caos entre los pequeños y medianos productores, ya que una de las principales dificultades que atraviesan estos, es justamente la relación costo y precio de venta del café.

Cambio climático

El sector café dominicano cuenta con un clima óptimo para la producción de café en la actualidad. Pero si ocurren cambios climáticos como: el aumento de temperaturas o aumento en las precipitaciones de lluvia, podrían afectar la calidad del producto final, aparición de pestes y enfermedades y disminución de rendimiento en las hectáreas de producción

**CAPITULO VI- PROPUESTA DE MEJORA PARA INCENTIVAR LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CAFETALERO DOMINICANO Y
DEL CLÚSTER DE CAFÉ DE JARABACOA**

CAPÍTULO VI- Propuesta de mejora para incentivar la competitividad del sector cafetalero Dominicano y del Clúster de Café de Jarabacoa

En este capítulo se presenta una propuesta para incentivar la competitividad del sector cafetalero Dominicano, así como, la mejora de los procesos productivos llevados a cabo en el Clúster de Café de Jarabacoa, tomando en cuenta las diferentes metodologías de investigación aplicadas en el Capítulo IV y evaluando en las mismas los puntos débiles que presenta la República Dominicana en los cuales nos enfocaremos como punto de partida para lograr el resurgimiento del sector.

6.1 Propuesta de mejora enfocada en los puntos débiles de los resultados obtenidos en las metodologías de investigación planteadas.

La República Dominicana se enfrenta a diversos retos relacionados con la producción en el sector agrícola y uno de los que enfrenta un mayor número de problemáticas que impiden el funcionamiento del sector es el café, el cual se encuentra estancado por contratiempos mencionados en los capítulos anteriores, que son tanto internos como externos e imposibles de controlar.

El sector cafetalero Dominicano posee la necesidad de que se implementen nuevas medidas y propuestas de mejoras en los puntos en los que presenta un mayor grado de debilidad, los cuales se han podido observar en las diferentes herramientas que se han utilizado midiendo la competitividad del mismo.

Entre las herramientas utilizadas encontramos el **Diamante de Porter**, en el cual se presentan las variables que poseen más relevancia tanto en la producción como comercialización del café, recopiladas dentro de 4 pilares fundamentales. A continuación, se presentan las variables débiles en el Diamante:

Tabla 11. Variables débiles del Diamante de Porter

Condición de factores	Condición de demanda	Estrategia, estructura y Rivalidad de las empresas	Sectores afines y de apoyo
Producción	Exportación	Costo de producción	Instituciones apoyo a las Pymes exportadoras de café
Tierra Fértil	Importación	Enfermedades	Cantidad de puertos
Mano de Obra	Precios de ventas por país	Facilidad para aperturar un negocio	
Contribución del sector al PIB	Consumo interno	Meses de producción	

Elaborado por los sustentantes, basado en los resultados extraídos de las Tablas 4, 6, 8 y 10.

El sector café Dominicano presenta debilidades significativas en cada pilar de la herramienta utilizada ya mencionadas, las cuales recaen en problemáticas que van naciendo una de la otra.

De esta misma forma, utilizamos las diferentes metodologías del **Diagrama de Ishikawa** y **Diagrama de Pareto** donde también se presentan de manera más completa las problemáticas que tienen mayor incidencia en el sector café Dominicano, dentro de las cuales se puede observar que la solución de una de estas abriría puertas a la mejora del sector.

Problemáticas:

La producción de café se ve afectada por las enfermedades y plagas que poseen las tierras destinadas al cultivo, lo que cada vez deja menos hectáreas disponibles para plantaciones de frutos sanos. La falta de productos insecticidas y pesticidas que ayuden a sanar y fortalecer la producción tiene a los productores en descontento, por lo que han emigrado a otros sectores buscando algún beneficio.

A raíz de las ya mencionadas enfermedades y plagas y la poca producción por falta de tierras, el costo de producción es muy elevado, debido a que es necesario sanar los cultivos para poder obtener un producto de calidad. Esta problemática ha traído consigo el incremento en el nivel de importaciones del producto, debido a que, el país posee un alto grado de consumo de café, lo que repercute directamente en su balanza comercial, pues no hay disponibilidad de café para exportar, lo que impide que el mismo tenga algún tipo de contribución al PIB.

A pesar de que existen organizaciones e instituciones que apoyan a la producción del producto, no se ha logrado obtener resultados favorables.

Propuesta:

1. Realizar estudios de suelo, en las zonas altas de Jarabacoa y municipios cercanos para ampliar las hectáreas productoras de café. Estas hectáreas deben de tener una serie de nutrientes necesario para el crecimiento de planta y el fruto, como nitrógeno, fósforo y potasio. Además, se debe evaluar el grado de PH o grado de acidez en los suelos que estén entre 5 y 5.5, este elemento es de suma importancia debido a que influye en el crecimiento y calidad del producto.

2. Evaluar la posibilidad de crear programas que incentiven a los moradores del municipio de Jarabacoa e instituciones de apoyo del sector a aportar recursos, con el fin de construir caminos rurales que permitan el acceso a la plantaciones y carreteras.
3. Crear un programa de fumigación, que se utilice de manera continua en las plantaciones, buscando con esto controlar y erradicar las plagas que afectan la producción del sector.
4. Incentivar a los productores a buscar alternativas de capacitación que les ayuden a lograr un mejor manejo de las técnicas del suelo avanzadas, buscando de esta forma que el producto obtenga los cuidados necesarios y la calidad deseada.
5. Incentivar a las instituciones de apoyo que realicen visitas de inspección para verificar la calidad del café y brindar auditorías para que los productores adquieran certificaciones internacionales que permitan crear más confiabilidad entre el productor y el importador.
6. Considerar la posibilidad de crear una estrategia nacional de desarrollo dirigida al sector cafetalero Dominicano, que le permita obtener mejores resultados incluso en los meses en los que la producción es baja o inexistente.
7. Implementar programas de tecnificación que se realicen cada cierto tiempo, buscando con esto, la eliminación de los cafetos de edad avanzada o en estado de descomposición por nuevas plantaciones que permitan la obtención de un producto final de calidad. Se debe de tomar en cuenta que los programas de tecnificación tienen un periodo de 5 años por las plantas cultivadas para poder ser utilizadas para la producción, el beneficio que brinda esta técnica es sustituir las plantaciones para asegurar la producción y obtener plantas resistentes a las plagas y enfermedades.

8. Considerar la siembra de nuevas variedades de granos café, las cuales se puedan combinar con el café arábica y que permitan la obtención de un producto de calidad.

Con la implementación de estas propuestas y al lograr la mejora de estos factores, es posible que la producción de café en el clúster de Jarabacoa aumente. Además, esto podría significar que el país produciría para suplir la demanda interna del país y alcanzar nuevos niveles de exportación, lo que también traería consigo una disminución en los niveles de importación. Aunque actualmente la demanda internacional de café está siendo suplida por países como Colombia y Brasil los cuales se encuentran con una sobreproducción de café, problemática por la cual la volatilidad en los precios ha aumentado y en estos momentos el producto se encuentra con precios muy bajos, lo cual no permite la obtención de ganancias significativas del sector.

A pesar de esto, el aumento o resurgimiento de la producción de café Dominicano permitiría al país obtener mayores beneficios, debido a lo mencionado anteriormente, el país dejaría de importar ya que podría suplir su demanda interna y poco a poco dependiendo de la calidad del producto terminado las exportaciones aumentará, a pesar de los bajos precios que se presentan actualmente en mercados internacionales.

CONCLUSIÓN

Luego de concluido el análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el Sector Exportador de Café Dominicano, y partiendo de los demás factores de relevancia analizados durante el desarrollo de este estudio, se presentan la siguiente conclusión:

El Sector Exportador de Café Dominicano presenta severas problemáticas que le impiden desarrollarse y estar al nivel de los demás países exportadores. En primer lugar, este no cuenta con un volumen de producción suficiente para cubrir la demanda nacional y por consiguiente la demanda internacional, por lo que se procede a importar más café del que se exporta. Esta baja producción se debe a factores, tales como, insuficiencia de terrenos, baja accesibilidad a fondos, técnicas obsoletas de producción, indisponibilidad de certificaciones, bajo seguimiento de parte de las instituciones rectoras, la no implementación de maquinarias y sistemas automatizados, entre otros.

Los pequeños y medianos productores del sector, a su vez no han podido explotar su máximo nivel de producción y exportación, debido a que sus recursos son mínimos en comparación con las grandes empresas productoras del país, por lo que muchos han decidido agruparse en asociaciones y comercializar bajo un mismo nombre, estrategia que no genera gran beneficio para todos los participantes.

A nivel internacional la República Dominicana no se encuentra ni cerca de estar del Top 10 de los países más exportadores de café, y en su medida esta situación no solo se debe a las problemáticas presentadas anteriormente, sino también a diversos factores externos y a su vez incontrolables como: el cambio climático, la presencia de grandes plagas y enfermedades, la apreciación del producto en los mercados extranjeros y el desequilibrio entre los costos de producción y precios de venta.

Es necesario señalar que a pesar de todos los factores que deben ser mejorados para el crecimiento y resurgimiento de este sector, existen aspectos positivos, que otorgan una brecha para posicionar el café dominicano entre los mejores:

- Las características de sabor, olor y textura que posee este en comparación con los aromáticos de otros países.
- El clima adecuado para la producción
- Ubicación geográfica adecuada (país costero)
- Disponibilidad de agroquímicos para la producción
- Instituciones, decretos y leyes que rigen el sector.
- Infraestructuras portuarias adecuadas
- Tratados comerciales
- Bajas barreras comerciales

El buen aprovechamiento de estos factores más la implementación de estrategias, contribuirían en gran medida al desarrollo sostenible y competitivo del sector

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de que el sector cafetalero resurja, obtenga mejores resultados de sus procesos productivos y se fortalezca, se propone llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

1. Incentivar a la creación de programas que permitan a los productores obtener un mayor grado de aprendizaje acerca del manejo de técnicas de producción avanzadas, buscando de esta forma que el producto final obtenga los cuidados necesarios.
2. Modificar las medidas sanitarias implementadas en el sector, creando nuevos programas de fumigación a las plantaciones, que sean utilizados de manera continua, para de esta manera controlar y erradicar las diferentes enfermedades y plagas que afectan al sector.
3. Implementar programas de tecnificación, los cuales se utilicen cada cierto tiempo, buscando de esta forma la tala de cafetos de edad avanzada y en estado de descomposición, con el objetivo de ser sustituidos por plantaciones nuevas.
4. Construir caminos rurales que permitan el fácil acceso a las hectáreas ubicadas en zonas altas y su vez que contribuyan al aprovechamiento de tierras abandonadas por sus productores debido a las malas condiciones del camino hacia estas.
5. Desarrollar planes estratégicos para la obtención de recursos financieros que ayuden con el desarrollo de las Mipymes cafetaleras, como el caso de Bancas Solidarias o Cooperativas dirigidas específicamente a pequeños productores de café.
6. Incentivar el uso de agroquímicos orgánicos, con el fin de usar productos menos abrasivos, que extiendan la vida útil de los cafetos y su vez los hagan menos

vulnerables a enfermedades y plagas. Además esta medida permite que el café dominicano entre en mercados que no son tolerantes con el uso excesivo de químicos para la producción.

7. Crear un Sistema de Calidad, orientado específicamente a los pequeños y medianos productores, en donde se realicen auditorias continuas que ayuden a que el proceso de producción sea efectivo y a su vez se mantenga la calidad final de producto.
8. Instruir a los productores acerca de los requerimientos de certificaciones de calidad internacionales, con el objetivo de lograr que estos obtengan las mismas y sus productos puedan ser comercializados en mercados más exigentes.

Estas recomendaciones ayudaran al sector cafetalero dominicano a incrementar su producción para cumplir la demanda interna y aumentar los niveles de exportaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Arancón, F. (5 de julio de 2016). *Etiopía y el despertar del león africano*. Obtenido de <https://elordenmundial.com/etiopia-despertar-del-leon-africano/>
- Arias, J., & Segura, O. (2004). *Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-coemrcial de un país*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): <http://infoagro.net/comercio/intercambio/VCR.pdf>.
- Banco Mundial. (2019). *Catálogo de Datos*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2019). *Dong Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/>
- Cámara de Diputados . (2006). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/>
- Castro, S., Peña, J., Ruíz, A., & Sosa, J. (Septiembre - Diciembre de 2014). *Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur Estudio dentro del país de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000506>
- Centro de Esportación e Inversión de la República Dominicana. (30 de Junio de 2018). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ceird.gob.do/wp/estadisticas/>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). (Noviembre de 2014). *Producción y mercado de café en el mundo y en México*. Obtenido de 2014: http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/39Reporte_Producci%C3%B3n_y_mercado_de_caf%C3%A9_-_Cedrssa_2014.pdf

- Clavijo, S. (26 de noviembre de 2018). *Panorama cafetero 2018-2019*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2018-2019-2797742>
- Climate International Organization . (2019). *DATOS CLIMÁTICOS MUNDIALES*. Obtenido de <https://es.climate-data.org/>
- Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE). (2018). *CODOCAFE*. Obtenido de <http://agricultura.gob.do/sobre-nosotros/dependencias/item/622-consejo-dominicano-del-cafe-codocafe>
- Dirección General de Aduanas. (2018). *SERIES DE TIEMPO*. Obtenido de <https://www.aduanas.gob.do/estad%C3%ADsticas/series-de-tiempo/>
- El Economista. (24 de julio de 2017). *El café de Brasil sufre la peor plaga en 40 años*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/internacionales/El-cafe-de-Brasil-sufre-la-peor-plaga-en-40-anos-20170724-0014.html>
- El Observatorio de la Complejidad Económica: OEC. (2017). *Exportación de Café*. Obtenido de <https://oec.world/en/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2009). *NUESTRO CAFÉ*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2015). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *LA INDUSTRIA CAFETERA INTERNACIONAL Y SU GRADO DE CONCENTRACION*. Obtenido de

<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Gerencia%20Comercial%20-%20Industria%20cafetera%20internacional%20y%20grado%20de%20concentracion.pdf>

González, T., Kaplan, J., & Cruz, C. (s.f.). *APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER EN LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN EL ESTADO DE SONORA*. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_09_Diamante_de_Competitividad.pdf

Hermida, C. (23 de octubre de 2018). *Café de Veracruz, el de mayor calidad en el país*. Obtenido de <https://www.uv.mx/prensa/reportaje/cafe-de-veracruz-el-de-mayor-calidad-en-el-pais/>

Hörmander, O. (2 de OCTUBRE de 2015). *LA VENTAJA COMPARATIVA REVELADA: UN ANÁLISIS RECIENTE DEL COMERCIO CENTROAMERICANO*. Obtenido de <http://www.parlacen.int/Portals/0/Comunicados%20de%20Prensa/2015/Septiembre/VCR-Congresov.pdf>

INSTITUTO DOMINICANO DEL CAFE (INDOCAFE). (2019). *INDOCAFE*. Obtenido de <http://www.indocafe.gob.do/>

La base de datos estadísticos corporativos de la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAOSTAT). (2019). *Data*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/en/#data>

Llamas, B., González, M., Vásquez, J., Siari, D., Valenzuela, I., & Silva, A. (13 de diciembre de 2014). *Elementos que promueven competitividad en las PyMES, un estudio regional*. Obtenido de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/SF19-3.pdf>

- Maldonado, J. (s.f.). *DIAGRAMA DE PARETO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/diagrama.html>
- Martínez, M. (s.f.). *Etiopía. La cuna del café*. Obtenido de FórumCafé: http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-49_etiopia.pdf
- Ministerio de Agricultura. (2018). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de <http://agricultura.gob.do/>
- Moat, J., Williams, J., Baena, S., Wilkinson, T., Gole, T., Challa, Z., . . . Davis, A. (Junio de 2017). *Potencial de resiliencia del sector cafetalero etíope bajo el cambio climático*. Obtenido de Nature Plants: https://www.researchgate.net/publication/317894875_Resilience_potential_of_the_Ethiopian_coffee_sector_under_climate_change
- Observatorio de Competitividad. (17 de mayo de 2016). *Clúster de Café de Jarabacoa*. Obtenido de Clúster de Café de Jarabacoa
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Base de datos de Comtrade de la ONU*. Obtenido de <https://comtrade.un.org/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>
- Organización Internacional del Café . (01 de julio de 2005). *DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA CAFETERA DE VIET NAM* . Obtenido de <http://www.ico.org/documents/ed1957c.pdf>
- Organización Internacional del café. (s.f.). *Estadísticas del precio del café*. Obtenido de <http://www.ico.org/>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2017). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual en 2017* . Obtenido de <https://books.google.com.do/books?id=f6ZjDwAAQBAJ&pg=PA71&lpg=PA71&>

dq=registro+del+cafe+de+etiopia+como+marca&source=bl&ots=bx2oonbINB&sig=ACfU3U1pzQNDLjO5YarSjgvLTRmVeVkqtw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj6mtK--vjiAhUNtlkKHxfBCKcQ6AEwDnoECAoQAQ#v=onepage&q=regist

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2007). *La guerra del café: la historia de Etiopía y Starbucks*. Obtenido de https://www.wipo.int/ipadvantage/es/articles/article_0082.html

Organización Mundial del Comercio. (2019). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de <https://www.wto.org/indexsp.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado*. Obtenido de <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

Pardey, Á. E. (Febreo de 2007). *El manejo de cafetales y su relación con el control de la broca del café en Colombia*. Obtenido de <http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/579/1/024.pdf>

Rivillas, C., Serna, C., Cristancho, M., & Gaitán, A. (Febrero de 2011). *La Roya del Cafeto en Colombia. Impacto, manejo y costos del control. Resultados de Investigación*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/publications/bot036.pdf>

Ruíz, R. (20 de junio de 2018). *La historia del café comienza en los bosques de Etiopía*. Obtenido de <http://www.wanafrica.com/destacados/la-historia-del-cafe-comienza-los-bosques-etiopia/>

Sánchez, J. (2007). *Aplicación del Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR) al Comercio entre El Salvador y Estados Unidos*. Obtenido de Banco Reserva de El Salvador:

<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1639836357.pdf>

Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

(2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. Café Mexicano*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256426/B_sico-Caf_.pdf

Secretaría de Agricultura, ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

(MARZO de 2016). *Estudio para mejorar la competitividad de los productores de café en los estados de jalisco y colima*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/346832/Compet._de_los_prod._de_caf__en.pdf

Shiple, T. (8 de mayo de 2018). *De Etiopía a Starbucks: el amargo sabor del café*. Obtenido de <https://elordenmundial.com/el-amargo-sabor-del-cafe/>

Varangis, P., Giovannucci, D., Lewin, B., & Swinkels, R. (2004). *Reporte del Sector Cafetero República Socialista de Vietnam*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/3.Reporte%20del%20Sector%20Cafetero%20de%20la%20Rep%C3%ABblica%20Socialista%20de%20Vietnam.pdf>

ANEXOS

Anexo #1: Anteproyecto.



A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

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

Tema : “Análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café. Caso Clúster de Café de Jarabacoa, (2019)”.

Sustentado por:	Br. Winibel Vargas	2015-2078
	Br. Indhira González	2015-2556
	Br. Melaine Flores	2015-2951

Resultado de la evaluación: Aprobado: X Fecha: 26/03/2019.

Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____


Lic. María Margarita Cordero Amaral.

Directora.



Ra. 26/03/2019



UNAPÉC

UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES

ESCUELA DE MERCADEO & NEGOCIOS INTERNACIONALES

Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

TEMA

“Análisis y propuesta de mejora para incentivar la competitividad de las Mipymes en el sector exportador de café. Caso Clúster de Café de Jarabacoa, (2019)”

SUSTENTANTES

Winibel Vargas Colón 2015-2078

Indhira González Morillo 2015-2556

Melaine Flores Payano 2015-2951

Santo Domingo, R.D



08 de marzo del 2019

Página de Antiplagio

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

ción de todas estas incidencias mencionadas anteriormente reduciría en forma OK
mbargo, otro estudio realizado por el Grupo Intergubernamental de Expertos OK
alcanzar los resultados deseados las recomendaciones sugeridas en el estudio OK
guir implementando estrategias que reduzcan las probabilidades de aparición OK
taciones recomendadas para la producción de café, deben estar comprendidas OK
es comprendidas dentro de esta condición, comprenden los factores necesarios OK
dominicana ha experimentado un crecimiento económico significativo anual en OK
fraestructuras portuarias: La calidad de las infraestructuras portuarias de un OK
sector café Dominicano presenta debilidades significativas en cada pilar de OK
correlativas o coadyuvantes también conocido como Sectores relaciones afines OK
investigadores han determinado que las plantaciones de café son sensibles OK
Asesor del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo OK
ejecución errónea de estas técnicas, conlleva al desaprovechamiento de las OK
Instruir a los productores acerca de los requerimientos de certificaciones OK
realizaron investigaciones desde el 2013 hasta el 2016 evaluando diferentes OK
entran otras instituciones financieras, de servicios básicos, telecomunicaciones, OK
costarricense tiene un mejor reconocimiento internacional que la mayoría de OK
s recomendaciones ayudaran al sector cafetalero dominicano a incrementar su OK
mentar políticas nacionales concernientes a la actividad cafetalera dominicana OK
segunda variedad más producida y comercializada a nivel internacional OK



© 2002-2019 The Plagiarism Checker
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>