



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:

**DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE CAFÉ MAGUANA HACIA MOSCÚ, RUSIA,
AÑO 2020. CASO DE ESTUDIO: AGARTHA SRL.**

Sustentantes:

Br. Mary Claudia Pérez	2017-0022
Br. Kiara Josianny Polanco	2017-0111
Br. Ana Victoria Gálvez	2017-0576

Asesora:

Yerlie T. Genao

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

Santo Domingo, D.N., República Dominicana

Julio, 2020



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:

**DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE CAFÉ MAGUANA HACIA MOSCÚ, RUSIA,
AÑO 2020. CASO DE ESTUDIO: AGARTHA SRL.**

Sustentantes:

Br. Mary Claudia Pérez	2017-0022
Br. Kiara Josianny Polanco	2017-0111
Br. Ana Victoria Gálvez	2017-0576

Asesora:

Yerlie T. Genao

Santo Domingo, D.N., República Dominicana

Julio, 2020

**DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE
CAFÉ MAGUANA HACIA MOSCÚ, RUSIA, AÑO 2020.
CASO DE ESTUDIO: AGARTHA SRL.**

DEDICATORIA

Dedicamos este esfuerzo a Dios Omnipotente por guiarnos en todo este camino, a nuestras familias por su apoyo incondicional durante nuestra formación profesional, a nuestra amada Alma Máter UNAPEC, por brindarnos un espacio académico donde ser y crecer de forma integral y a cada actor de la cadena de valor del café dominicano, gracias por poner nuestro país en alto a través del café.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por su fidelidad a lo largo de todo este trayecto profesional. Gracias Señor por bendecirme y guiarme conforme a tu propósito para mi vida. Gracias por dirigirme hacia la institución y las personas idóneas. Gracias a mis padres, Ricardo y Xiomara, por su dedicación durante mi crianza y la de mis hermanos, por su ardua labor y su fe, las cuales me han servido de impulso y de soporte para llegar hasta aquí. Gracias por creer en mí a pesar de todos los obstáculos, los amo. Agradezco a mis hermanos, Ricardo Alexis y Samuel Elías, también a mi prima Elisa Abigail, por hacer mis días más llevaderos con sus ocurrencias y apoyarme en todas las formas que estuvieron a su alcance.

Gracias a la familia Chalas De Oleo, por acogerme en su hogar y apoyarme en múltiples maneras desde el momento en el que decidí iniciar esta trayectoria profesional. Agradezco a mi tía Olga Y. Segura, por su apoyo incondicional durante mi carrera. De igual manera, quiero agradecer a todos los miembros de mi familia que de una forma u otra han sido de bendición para mí durante mis estudios ¡Dios los bendiga a todos! Muchas gracias a María Almonte, Yanet Castro, Loida Alcántara y la familia García Santana por ser un medio de bendición para mí en este proceso.

Gracias al Colegio Evangélico Dr. Huffman y a la 1ra Iglesia Evangélica Dominicana por todo el apoyo que me han brindado desde mi infancia hasta este momento, les agradezco el haberme acogido como una hija de la institución, que Dios les recompense la obra maravillosa que han hecho conmigo y con mi familia. De igual forma, quiero agradecer a la Coral UNAPEC y a nuestro director Juan Carlos Díaz, por brindarme la

oportunidad de pertenecer a esta hermosa familia de jóvenes talentosos y bendecirme a través del programa de becas culturales que ofrece la Dirección de Extensión Universitaria.

Muchas gracias a mi querida UNAPEC, por brindarme una formación académica de calidad y permitirme conocer maestros que me han servido de inspiración, como mi asesora Yerlie Genao, gracias por todos sus consejos y su paciencia profe, cuente siempre con mi más alta estima. Gracias especiales a mis compañeras y amigas, Kiara y Mary, no pude tener mejor compañía para esta aventura y junto a ustedes, gracias a todas las personas maravillosas que conocí en la universidad, Ashley, Shaira, Meiby, Vianca, Laura, Zarina, Lisa, Leoriza, Lisbeth, Erika y tantos otros, ustedes son el gran tesoro que me llevo de todo este viaje. Finalmente, gracias a cada persona que, aunque no los mencione a todos por cuestiones de espacio, ha contribuido de distintas maneras para que este sueño hoy sea una realidad. Gracias infinitas a todos y que Dios los bendiga.

- Ana V. Gálvez De Oleo

AGRADECIMIENTOS

A papá Dios, porque siempre me impulsa a seguir y permite que cada día reciba nuevas oportunidades. A mis padres, Domingo y María, por nunca abandonarme, por apoyarme siempre que me faltaban ganas para seguir, y ayudarme en todo lo que necesitara sin importar la hora o la complejidad; a mi hermana menor Scarlet, por sacarme de apuros cuando menos lo esperaba, y hacerme reír en un momento difícil; a mis mascotas, Poppey y Terry, porque fueron parte crucial de este viaje que llega a su fin, haciendo los días más fáciles y llevaderos con su amor incondicional. A todos los amo eternamente.

A mi amiga Irina, mi hermana, por acompañarme en la vida desde el colegio y la universidad, aun tomando carreras diferentes, seguimos unidas, gracias a Dios por ti. A mi amiga Victoria, por siempre estar y ayudarme en lo que necesite. A los amigos verdaderos que conservo desde antes de entrar a la universidad y tomamos caminos totalmente distintos, Alfredo, Samantha, Yassiel, Daymer, Juan Carlos, a pesar de la distancia y el tiempo, siempre me apoyan. Ustedes son parte de mí, los quiero mucho.

A mis amigos y compañeros de UNAPEC, Meiby, Esther, Mary Claudia, Luis Miguel, Shaira, Lisa, Crisbel, Ana, Chantal, Gleenn, Erika, Zarina, Vianca, Lisbeth, Ashley y demás personas importantes para mí, que a lo largo del camino se convirtieron en mi familia, y que sin ustedes nada de esto hubiera sido posible. Le doy gracias a Dios por ponerlos en mi camino, ustedes influyeron en todo este viaje, porque compartimos momentos inolvidables; han estado conmigo en las buenas y las malas. Hacían que la universidad fuera un refugio, y un lugar feliz al cual siempre quería volver por estar con

ustedes, de verdad que los quiero mucho y espero que nuestra amistad perdure. Cada uno de ustedes tiene un lugar en mi corazón.

A mis profesores, Mariela Fermín, Julissa Castro, Josué Zorrilla, Emmanuel Guzmán, por transmitir sus conocimientos de forma tan interactiva, y por hacer que me enamorara de mi carrera por completo. Nunca cambien su metodología de enseñanza, son excelentes maestros. A mi asesora, Yerlie Genao, por estar dispuesta a ayudarnos siempre y aclarar toda duda que aparecía en el camino de la mejor manera posible. La aprecio mucho.

- **Kiara J. Polanco Ozuna**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al todopoderoso y eterno, por la vida y las oportunidades que han ocurrido en ella. A mis increíbles padres: Mary y Salvador, que después de Dios, me han cuidado y criado con principios y valores, enseñándome principalmente, que las mujeres somos capaces de todo. Los quiero muchísimo.

A mis hermanos: Chanel, Claudio, Edgar y Víctor, quienes de una manera u otra me acompañan en mi día a día, dándome su confianza y permitiéndome ser mejor persona. A mis familiares queridos: Altagracia, Martín, María, Nerys, Yina, Farinthon, Erick, Beatriz, Freymi y Maricarmen por estar tan pendiente de mí.

A mis amigas: Laura y Easwara, por su apoyo incondicional y decirme que soy capaz cuando creo que ya no. Mis compañeras de carrera y amigas: Meiby, Lisbeth, Ashley, Erika, Crisbel, Laura Encarnación, Laura Mendoza, Lisa, Shaira, Vianca y Zarina porque cada clase e historia con ustedes hizo de mi carrera mucho mejor.

Mis compañeras de tesis y colegas desde el día 1: Ana y Kiara, el trabajo con ustedes siempre tan impecable, por las palabras de aliento aún en los momentos en que las dudas nos superaban. Son las mejores. A mis profesores que estuvieron involucrados en el desarrollo de mi vida profesional, de manera muy especial a Yerlie Genao, que ha contribuido en múltiples maneras con sus conocimientos e increíble presencia.

Y finalmente, a UNAPEC, quién me dio la oportunidad de pertenecer a ella de muchas formas: como estudiante, becaria y aliada. Ha sido una educación de calidad, de constantes esfuerzos de lo que estoy muy orgullosa. Gracias al equipo de admisiones y al centro de emprendimiento. Por supuesto, agradecer por el camino que empieza después de terminar esta etapa.

- **Mary C. Pérez Rodríguez**

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN EJECUTIVO	23
INTRODUCCIÓN.....	25
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
JUSTIFICACIÓN.....	30
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	33
OBJETIVO GENERAL	34
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
MARCO CONCEPTUAL	36
MARCO CONTEXTUAL.....	40
CAPÍTULO I: ESTRATEGIAS DE ACCESO A MERCADOS	42
1.1 Contratos de licencia	42
1.2 Contratos de compra y venta internacional	44
1.3 Contratos de distribución.....	44
1.4 Contratos de agencia internacional.....	46
1.5 Contratos de representación comercial.....	47
1.6 Operaciones de llave en mano	48
1.7 Empresas conjuntas o <i>Joint Venture</i>	50
1.8 Exportación	52
1.8.1 Exportación directa o activa	52
1.8.2 Exportación indirecta o pasiva	53
1.9 Subsidiarias	53
1.10 Piggy-back.....	54
1.11 Franquicia.....	56
1.11.1 Origen y concepto de franquicia.....	56

1.11.2	Tipos de franquicia	57
1.11.3	Elementos de los contratos de franquicias	60
1.11.4	Ventajas y desventajas de la franquicia: franquiciador y franquiciado	63
1.11.5	Derechos y obligaciones de las partes	65
1.11.6	Pagos previos a la apertura de una franquicia	67
1.11.7	Pagos posteriores a la apertura de una franquicia.....	68
1.11.8	Manual de operaciones	69
1.11.9	Requisitos para franquiciar	71
CAPÍTULO II: COMERCIO EXTERIOR DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.....		74
2.1	Comercio Exterior Dominicano	74
2.2	Características del Comercio Exterior de República Dominicana	77
2.3	Acuerdos comerciales en los que la República Dominicana es signatario	79
2.3.1	Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA)	80
2.3.2	Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana y la Comunidad del Caribe (CARICOM-RD)	80
2.3.3	Acuerdo de libre comercio entre República Dominicana y Centroamérica (RD-Centroamérica)	81
2.3.4	Tratado Comercial entre la República Dominicana y la República de Panamá (Alcance Parcial AAP)	82
2.3.5	Acuerdo de Asociación Económica Entre la Unión Europea y los Países del CARIFORUM (EPA)	83
2.4	Convenios	84
2.5	Requisitos Generales para exportación de bienes desde República Dominicana	89
2.6	Exportación de productos agrícolas en la República Dominicana	98
CAPÍTULO III: RELACIÓN COMERCIAL Y DIPLOMÁTICA ENTRE RUSIA Y REPÚBLICA DOMINICANA.....		105
3.1	Perfil económico de Rusia.....	105
3.1.1	Economía de Rusia	107
3.1.2	Exportaciones de Rusia	110

3.1.3	Importaciones de Rusia	110
3.1.4	Principales socios comerciales	110
3.1.5	Normas técnicas para el proceso de importación en Rusia.....	111
3.1.6	Requisitos de importación de alimentos en Rusia	113
3.1.7	Requisitos para establecer una franquicia de alimentos en Rusia	114
3.2	Perfil económico de República Dominicana	116
3.2.1	Economía de República Dominicana	117
3.2.2	Exportaciones de República Dominicana.....	119
3.2.3	Importaciones de República Dominicana.....	119
3.2.4	Principales socios comerciales	120
3.3	Relaciones diplomáticas entre Rusia y República Dominicana	121
3.4	Acuerdos firmados entre Rusia y República Dominicana	124
3.5	Relaciones comerciales entre Rusia y la República Dominicana.....	125
3.6	Análisis de la balanza comercial bilateral entre Rusia y la República Dominicana	129
3.7	Principales productos de exportación desde Rep. Dom. hacia Rusia	132
3.8	Principales productos de importación desde Rusia hacia República Dominicana ..	133
CAPÍTULO IV: GENERALIDADES Y EXPORTACIONES DEL CAFÉ DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.....		135
4.1	Sector Agroindustrial Dominicano.....	135
4.2	Análisis FODA del sector agroindustrial dominicano.....	141
4.3	El café dominicano	143
4.4	Origen del café dominicano.....	145
4.5	Cultivo del café en la República Dominicana	146
4.6	Variedades del café.....	147
4.7	Exportaciones de café dominicano	149
4.8	Principales destinos de exportación del café de República Dominicana.....	152
4.9	Políticas gubernamentales para el fomento de las exportaciones de café dominicano	153
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO		159
5.1	Comportamiento de la demanda de café a nivel mundial.....	159

5.2	Análisis PESTEL de Rusia.....	161
5.3	Industria de café en Rusia.....	168
5.4	Estructuras preferenciales de la demanda de consumo.....	178
5.5	Nivel de ingresos de la demanda en Moscú	181
5.6	Determinación del mercado potencial extranjero	182
5.7	Perfil del consumidor	190
CAPÍTULO VI: MARCO METODOLÓGICO		195
6.1	Metodología de la investigación.....	195
6.2	Tipo de estudio	195
6.3	Enfoque de investigación	196
6.4	Método de investigación.....	196
6.5	Población	197
6.6	Muestra.....	197
6.7	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	198
6.7.1.	Revisión y análisis documental:	198
6.7.2.	Encuesta (cuestionario estructurado):.....	198
6.7.3.	Entrevista:.....	198
6.7.4.	Diamante de Porter:	198
6.8	Fuentes de información	200
CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		202
7.1	Presentación de resultados.....	202
7.2	Entrevista a Clúster de Jarabacoa y Café Maguana.....	203
	Entrevista 1 - Clúster de Jarabacoa.....	203
	Entrevista 2 - Café Maguana	207
7.3	Encuesta consumidores de café en Rusia	212
7.4	Resultados del Diamante de Porter.....	231
CAPÍTULO VIII: EMPRESA AGHARTA, SRL.		235
8.1	Compañía.....	235
8.2	Filosofía de la empresa.....	236

8.3	Estructura organizacional	236
8.4	Cartera de productos	237
8.5	Análisis FODA de la empresa	241
8.6	Descripción del proceso de producción y comercialización.....	242
8.7	Flujograma de procesos	243
8.8	Maquinarias y equipos.....	249
8.9	Suplidores de la materia prima	250
8.10	Políticas de calidad	251
CAPÍTULO IX:		253
SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN.....		253
9.1	Razones para franquiciar	253
9.2	Requisitos con los que debe cumplir el franquiciado	256
9.3	Descripción del proceso de venta de la franquicia	258
9.4	Diseño contractual de la franquicia	263
9.5	Operaciones esenciales para el manejo de la franquicia.....	269
CAPÍTULO X: PLAN DE MARKETING.....		272
10.1	Presentación del producto.....	272
10.2	Estrategias de promoción	277
10.3	Política de precios.....	281
10.4	Selección del punto de venta	286
CAPÍTULO XI: LOGÍSTICA DE ACCESO		288
11.1	Normativas para el proceso de exportación de café en R.D.	288
11.2	Documentos y permisos necesarios para la importación de café en Rusia.....	293
11.3	Barreras de entrada del mercado destino	297
11.4	Proceso logístico para la exportación de la marca Café Maguana	300
CAPÍTULO XII: FINANCIACIÓN.....		305
12.1	Informaciones financieras de Café Maguana	305
12.1.1	Estimaciones de ventas e ingresos.....	305
12.1.2	Estimaciones de costos y gastos	305

12.1.3 Estimación de los resultados.....	306
12.2 Inversión del franquiciado de Café Maguana.....	306
12.3 Ventas e ingresos.....	308
12.4 Cuota de mercado estimada.....	309
12.5 Porcentaje de consumo de café de la población en un año.....	311
12.6 Proyección de cantidad de libras vendidas el primer año.....	312
12.7 Volumen de ventas estimado en el primer año.....	313
12.8 Ingresos	313
12.9 Costos y gastos	314
12.10 Estimaciones de rentabilidad.....	315
12.11 Beneficios para franquiciador: Café Maguana	316
CONCLUSIONES.....	320
RECOMENDACIONES	326
BIBLIOGRAFÍA.....	329
ANEXOS.....	351

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

Tabla 2.1.; Principales 15 productos agrícolas de exportación 2018-2019.....	100
---	-----

CAPÍTULO III

Tabla 3.1.; Indicadores Socioeconómicos de Rusia.....	109
Tabla 3.2.; Indicadores Socioeconómicos de República Dominicana.....	118
Tabla 3.3.; Comparativo Indicadores Macroeconómicos de Rep. Dom. y Rusia.....	129
Tabla 3.4.; Comercio bilateral entre Rep. Dom. y Rusia.....	131
Tabla 3.5.; Principales productos exportados a Rusia en 2019.....	132
Tabla 3.6.; Principales productos importados desde Rusia en 2019.....	133

CAPÍTULO IV

Tabla 4.1.; Principales empresas extranjeras en territorio dominicano.....	139
Tabla 4.2.; Análisis FODA del sector agroindustrial dominicano.....	142

CAPÍTULO V

Tabla 5.1.; Ramas del Derecho Ruso y sus respectivos códigos jurídicos.....	167
Tabla 5.2.; Marcas de café en el mercado ruso.....	175
Tabla 5.3.; Mejores tostadores de café en Rusia.....	176
Tabla 5.4.; Indicadores económicos en la demanda de Rusia.....	181

CAPÍTULO VII

Tabla 7.1.; Diamante de Porter.....	232
--	-----

CAPÍTULO VIII

Tabla 8.1.; Análisis FODA de la empresa Café Maguana.....	241
--	-----

CAPÍTULO X

Tabla 10.1.; Precios de introducción al mercado ruso: Café Maguana.....	284
Tabla 10.2.; Precio de venta aproximado del Café Maguana en Rusia.....	285
Tabla 10.3.; Desglose de costos para el precio de venta.....	285

CAPÍTULO XI

Tabla 11.1.; Aranceles e impuestos a la importación en Rusia.....299

Tabla 11.2.; Ficha técnica del café dominicano.....300

CAPÍTULO XII

Tabla 12.1.; Tabla de resultados anuales.....306

Tabla 12.2.; Tabla de gastos iniciales de la franquicia.....307

Tabla 12.3.; Proyección de cantidad de libras de café vendidas durante el primer año.....312

Tabla 12.4.; Volumen de ventas estimado de la franquicia para el primer año.....313

Tabla 12.5.; Ingresos Café Maguana en Rusia, primer año.....314

Tabla 12.6.; Tabla de costos y gastos estimados para el franquiciado.....314

Tabla 12.7.; Estado de resultados proyectado a 5 años.....315

Tabla 12.8.; Tabla de costos y gastos de Café Maguana.....316

Tabla 12.9.; Tabla de gastos logísticos de Café Maguana.....317

Tabla 12.10.; Estado de resultados del franquiciador proyectados a 5 años.....318

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Gráfico 2.1.; Principales países importadores desde República Dominicana.....	76
Gráfico 2.2.; Evolución del PIB del sector agrícola 2017-2019.....	99
Gráfico 2.3.; Productos agrícolas más exportados 2019-2020.....	102
Gráfico 2.4.; Principales destinos de los productos agrícolas en 2019-2020.....	103

CAPÍTULO III

Gráfico 3.1.; Socios de importación de República Dominicana en 2018.....	120
Gráfico 3.2.; Socios de exportación de República Dominicana en 2018.....	121
Gráfico 3.3.; Principales productos exportados hacia Rusia en 2018.....	127
Gráfico 3.4.; Principales productos exportados hacia República Dominicana en 2018	127
Gráfico 3.5.; Comercio bilateral Dominico-Ruso 2017-2019.....	131

CAPÍTULO IV

Gráfico 4.1.; Evolución de las exportaciones de café dominicano 2016-2018 (en toneladas).....	150
Gráfico 4.2.; Evolución de las exportaciones de café dominicano 2015-2018 (en USD)	151
Gráfico 4.3.; Evolución de las exportaciones de café dominicano hacia Rusia 2015-2018 (en USD).....	151
Gráfico 4.4.; Principales destinos de exportaciones de café dominicano en 2018.....	152

CAPÍTULO V

Gráfico 5.1.; Variedades de café más vendidas en Rusia 2018.....	169
Gráfico 5.2.; Comparación de importación entre café y té en Rusia, 2015-2019.....	171
Gráfico 5.3.; Producción de café en Rusia, 2015-2019.....	172
Gráfico 5.4.; Principales destinos de exportación de café desde Rusia, 2015-2019....	173
Gráfico 5.5.; Distribución de población rusa por edades, hombres y mujeres 2019.....	183
Gráfico 5.6.; Evolución PIB PPA per cápita 2015- 2019.....	184
Gráfico 5.7.; Distribución de los principales gastos alimenticios en Rusia en 2017...	185
Gráfico 5.8.; Distribución de sistema de franquicias en Rusia en 2018.....	187

Gráfico 5.9.; Estructura del mercado de café en Rusia 2015-2019.....	188
Gráfico 5.10.; Proyección de la demanda de café en Rusia 2020-2024.....	189
Gráfico 5.11.; Acompañantes del café, según las preferencias del consumidor ruso 2015.....	192
Gráfico 5.12.; Consumo de café soluble o molido en Rusia atendiendo al factor soledad/compañía.....	193

CAPÍTULO VII

Gráfico 7.1.; Diamante de Porter.....	233
--	-----

CAPÍTULO VIII

Gráfico 8.1.; Estructura Organizacional de Café Maguana.....	237
---	-----

CAPÍTULO XI

Gráfico 11.1.; Proceso de exportación de café en República Dominicana.....	288
---	-----

ÍNDICE DE IMÁGENES

CAPÍTULO II

Imagen 2.1.; Mapa exportaciones dominicanas.....75

Imagen 2.2.; Proceso de exportación y etapas.....95

CAPÍTULO IV

Imagen 4.1.; Ubicación geográfica de los clústeres agropecuarios de RD.....141

CAPÍTULO IX

Imagen 9.1.; Proceso de venta de la franquicia.....260

CAPÍTULO X

Imagen 10.1.; Bolsa de plástico con fondo plano y válvula desgasificadora de 12 onzas de Café Maguana.....273

Imagen 10.2.; Bolsa de plástico con fondo plano y válvula descalificadora de 8 onzas de Café Maguana.....273

Imagen 10.3.; Medidas bolsa 12 oz de café Maguana.....274

Imagen 10.4.; Medidas bolsa 8 oz de café Maguana.....274

Imagen 10.5.; Ejemplo etiqueta Café Maguana.....275

Imagen 10.6.; Ejemplo de etiqueta trasera Café Maguana.....276

Imagen 10.7.; Prototipo etiqueta en Rusia.....277

CAPÍTULO XI

Imagen 11.1.; Ruta Logística desde Rep. Dom hasta Rusia.....302

Imagen 11.2.; Ruta terrestre desde puerto de Moyska.....303

Imagen 11.3.; Embalaje del producto.....303

CAPÍTULO XII

Imagen 12.1.; Cálculo de ventas según población de Moscú.....308

Imagen 12.2.; Ejemplo del cálculo de la cuota de mercado.....309

Imagen 12.3.; Cálculos cuota de mercado.....310

Imagen 12.4.; Cálculo del porcentaje del consumo de café en un año.....311

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

Flujograma 1. PROCESOS EN GENERAL DE CAFÉ MAGUANA.....	244
Flujograma 2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES	245
Flujograma 3. RECIBIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ.....	247
Flujograma 4. DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.....	248

ÍNDICE DE ANEXOS

• Anexo 1. Reporte de anti-plagio por la aplicación de URKUND del presente trabajo de grado.	352
• Anexo 2. Cuadros de Variables del Diamante de Porter.....	353
• Anexo 3. Captura de pantalla de la página web de Café Maguana.	357
• Anexo 4. Puntos de venta de Café Maguana, presentados en su página web.	358
• Anexo 5. App de Café Maguana.	361
• Anexo 6. Las sustentantes visitando en uno de los puntos de ventas de Café Maguana en República Dominicana: Cosas del país, en la 27 de febrero.....	362
• Anexo 7. Fotografías del CEO de Café Maguana, Jairon Francisco visitando diversas fincas de procedencia de su café.	363
• Anexo 8. Cartera de productos de café Maguana.	364
• Anexo 9. Maquinarias que utiliza la empresa Café Maguana.....	369
• Anexo 10. Ubicación geográfica de los diversos orígenes del café de la empresa.	371
• Anexo 11. Orígenes de producción.	371
• Anexo 12. Encuesta al consumidor de café en Moscú, Rusia.	377
• Anexo 13. Encuesta al consumidor de café ruso en español.	382

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo presentar el diseño de un modelo de franquicia en Moscú, Rusia, con la intención de internacionalizar el café dominicano mediante una estrategia de franquicia de distribución y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado ruso en esta vertiente, tales como: el aumento significativo del consumo del café en el territorio ruso, las facilidades que ofrece la administración gubernamental rusa para el establecimiento de franquicias y el amplio margen de beneficio que existe en la comercialización del producto, gracias a los precios elevados que el mercado está dispuesto a pagar por el mismo.

El proyecto de negocio consiste en el establecimiento de una franquicia de distribución de café dominicano, bajo la marca de “Café Maguana”, en la capital del país, Moscú. La elección de esta ciudad como mercado meta se debe, entre otros factores, al alto ingreso per cápita que perciben sus ciudadanos y al consumo elevado de la bebida entre una parte de la población que ha adoptado ciertos patrones de conducta de la cultura occidental. Otro factor interesante es que, Moscú como uno de los centros de negocios principales de la Federación Rusa, recibe muchas personas procedentes de distintos países del mundo y, por ende, sirve como plataforma de promoción internacional para el producto de Café Maguana.

La idea de abrir una franquicia de distribución nace a raíz de buscar una forma estratégica de introducción en el país y este tipo de franquicias permite colocar la marca en manos de una persona que tenga conocimiento del mercado, conozca la idiosincrasia de los consumidores y tenga relación con una red de negocios locales, de manera que el producto logre ponerse en circulación comercial sin mayores inconvenientes. Por otro

lado, la franquicia de distribución ofrece también una importante ventaja para el franquiciado, en el sentido de que recibe el producto terminado y no debe hacerse cargo de ningún proceso concerniente a la producción ni la publicidad del producto.

En la realización de este proyecto de investigación se analizaron diversas bases de datos, tales como: las bases de datos de la Oficina de Estadística de Rusia (Rosstat), las bases de datos de la OMC, TRADEMAP y las bases de datos de la Organización Internacional del café. A su vez, se analizaron informes locales e internacionales con informaciones actualizadas con respecto al sector cafetalero, además se utilizaron gráficos para expresar los principales intercambios y datos del sector del café, con el objetivo de comprender la realidad del sector y sus actores. Finalmente, se presentaron los resultados del análisis de los consumidores del mercado destino y de las asociaciones cafetaleras dominicanas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de un modelo de franquicia de distribución de café dominicano en el mercado ruso. En la actualidad, el consumo de café dentro de la población rusa ha ido incrementando y, como el país no es productor de café, se ha vuelto necesario importar el producto. Es por esto, que esta investigación busca servir de referencia para hacer del fenómeno de café en Rusia, una gran oportunidad de negocio para el sector cafetalero dominicano. A diferencia de Rusia, la República Dominicana produce café, a la vez que lo exporta a otras naciones.

El café dominicano se ha ganado su espacio en el mercado cafetalero internacional, calando en el gusto de los consumidores gracias a la calidad que posee. De igual forma, el producto ha sido galardonado con importantes reconocimientos a nivel internacional, siendo uno de los más recientes la “Denominación de Origen protegida” que le otorgó la Unión Europea al café de Valdesia, poblado de la provincia Peravia, en el año 2016. De esta manera, República Dominicana se convirtió en el primer país del mundo en contar con dicha distinción por parte de la Unión Europea.

Cabe resaltar, que el café de origen dominicano ya ha comenzado a abrirse paso en el mercado ruso, pues la empresa Industrias Banilejas, SAS (INDUBAN) ya ha colocado su marca “Café Santo Domingo” en circulación comercial en Rusia. Este suceso, abre el abanico de oportunidades para diseñar un modelo de franquicia de distribución que permita la incursión de una nueva marca de café de origen

dominicano, llamada “Café Maguana”, perteneciente a la empresa Agharta SRL. Dicha empresa se ha destacado por recuperar el café dominicano utilizando biotecnología. En adición, la marca cuenta con condiciones óptimas para la internacionalización de su producto; una muestra fehaciente de ello es que cuenta con dos certificaciones de tostador de la SCAE (Asociación I del Café de Especialidad de Europa).

Mediante este trabajo investigativo se espera presentar un plan adaptado al contexto actual del mercado del café, que permita el crecimiento del sector en República Dominicana. El estudio está estructurado de la siguiente forma:

- El capítulo uno abarca las distintas estrategias de acceso a mercados que existen, incluyendo la estrategia de franquicia, sus requisitos, ventajas y desventajas, así como los distintos elementos que intervienen en un sistema de franquicia.
- El capítulo dos presenta una panorámica del Comercio Exterior de la República Dominicana, sus acuerdos comerciales y convenios, así como los requisitos necesarios para exportar.
- En el capítulo tres se desglosan los perfiles económicos tanto de Rusia como de República Dominicana. Además, se hace un análisis acerca de la relación comercial dominico-rusa.
- El capítulo cuatro presenta la situación actual y los desafíos del sector agroindustrial dominicano, así como también presenta al café dominicano: su origen, variedades y la evolución de sus exportaciones.
- El capítulo cinco, analiza el mercado destino de este proyecto, el mercado ruso. Inicia partiendo desde la demanda mundial del café, contiene un análisis PESTEL de Rusia y brinda una panorámica de la industria cafetalera rusa.

- Por otro lado, el capítulo seis está compuesto por los aspectos metodológicos que rigen la estructura científica de este proyecto: los métodos de investigación, el tipo de estudio y las técnicas e instrumentos aplicados para recopilar información.
- El capítulo siete contiene los hallazgos derivados de la investigación de campo: las entrevistas al Clúster de Café y al CEO de Café Maguana; la encuesta aplicada a los ciudadanos rusos y los resultados que arrojó el Dimanante de Porter, con relación a la competitividad de República Dominicana en el sector cafetalero.
- El capítulo ocho, abarca todo lo relacionado a la empresa Agharta SRL y su marca Café Maguana, su filosofía, su cartera de productos y un análisis FODA de la compañía.
- El capítulo nueve, explica todo el sistema de franquicias de distribución, las razones para franquiciar bajo este sistema y el diseño contractual propuesto para regular la relación entre las partes.
- El capítulo diez, por su parte, comprende las estrategias de promoción, la presentación de producto y la política de precios que manejará la franquicia de distribución en el mercado ruso.
- El capítulo once, recopila los permisos y documentos necesarios para la importación del producto en Rusia, presenta las barreras de entrada y el proceso logístico de exportación del producto desde República Dominicana hasta Rusia.
- Finalmente, el capítulo doce analiza los aspectos referentes a la financiación del proyecto, presenta estados de resultados proyectados para los próximos 5 años, análisis de rentabilidad y costos y gastos derivados del funcionamiento de la franquicia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El café es una bebida popular que se obtiene a partir de la semilla de un arbusto llamado Cafeto. Esta semilla pasa por un proceso de molienda y tostado, para posteriormente convertirse en el polvo que se utiliza para elaborar la bebida. El café se consume usualmente caliente, pero también, se puede ingerir frío. Dicha bebida posee una sustancia denominada “cafeína” como activo principal, funcionando como estimulante que disminuye la fatiga y la somnolencia. A su vez, dicha sustancia revitaliza el organismo, dotándolo de bienestar y euforia.

De acuerdo con la tradición popular, los primeros cafetos plantados en República Dominicana fueron sembrados aproximadamente en el 1735 d.C., por los españoles. A partir de entonces, la siembra de café en territorio dominicano se ha localizado en los cuatro macizos montañosos principales: Cordillera Central, donde se concentra la mayor parte del área sembrada; la Cordillera Septentrional, con un 33% de la siembra; Sierra de Neyba, con un 12% y Sierra de Bahoruco. En el país se cultiva el café tipo Arábica. La actividad cafetalera en República Dominicana, tanto a nivel de finca como la parte de procesamiento, proporciona cerca de 90 mil empleos directos y más de 200 mil empleos indirectos cada año.

La República Dominicana es un gran consumidor de café, así como también un gran exportador. En el año 2018, el país exportó un valor de 10.986 Miles de dólares y tiene como destinos principales a: Estados Unidos de América, Haití, Canadá, Japón y Alemania, de acuerdo con los datos presentados en TradeMap. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un acercamiento comercial importante entre República Dominicana y Rusia en el sector cafetalero.

Tan solo en el año 2018 las exportaciones de Café de República Dominicana a Rusia alcanzaron un valor de 246.00 Miles de US\$. Asimismo, el café soluble continúa calando en el gusto de la población rusa, para muestra de ello está la estadística presentada por la Organización Internacional de Café, por sus siglas en inglés (ICO), donde dice que el consumo de café soluble medido en miles de bolsas de 60 kg es de 4,627 en el período de 2019-2020. Esta cifra sobrepasa al consumo total en el periodo de 2018-2019, que alcanzó 4,506 miles de bolsas de café de 60 kg, para un aumento en la tasa de crecimiento de un 2.69%.

Debido a la demanda del café dominicano por parte del mercado ruso, la empresa Agharta SRL bajo su marca “Café Maguana” ha presentado interés por penetrar al mercado bajo el modelo de “franquicia de distribución”, que es un sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas. Café Maguana es una marca social de café dominicano, producido por pequeños agricultores de diferentes comunidades del país. Actualmente la marca cuenta con tienda online, una aplicación móvil o “APP” propia y con su producto colocado en el mercado local, con una buena aceptación por parte del consumidor dominicano.

JUSTIFICACIÓN

El sector cafetalero dominicano es un gran generador de empleos y produce uno de los productos más exportados por República Dominicana, el café. Este producto es altamente codiciado en mercados internacionales tradicionalmente consumidores del mismo y se está abriendo paso en otros mercados que, anteriormente, no eran tan asiduos a su consumo. Este es el caso de Rusia, un país mayoritariamente consumidor de té, pero que en los últimos años ha ido despertando un interés especial por el consumo el café. Tal ha sido el interés generado en torno a este producto, que Rusia se ha convertido en uno de los principales destinos de exportación del mismo dentro del territorio europeo.

De acuerdo con un artículo de Viktoria Kajelina, publicado en el sitio web Russia Beyond en el 2011, para ese año Rusia era el líder mundial en consumo de café soluble con 57.000 toneladas al año según datos de la Organización de Productores de Café. Con la supresión hace unos años de los aranceles estatales a la importación de café verde, la importación a Rusia de la materia prima se ha vuelto más ventajosa. Prácticamente todos los agentes implicados en el mercado ruso del café tienen dentro de la Federación Rusa fábrica propia de elaboración y envasado. De igual forma, ya existen en Rusia, franquicias de fama mundial en café como Starbucks y Costa Coffee. El mercado ruso, sin dudas, presenta condiciones favorables para la exportación de café, puesto que es un país que cuenta con un PIB per cápita alto, cuyas condiciones climáticas propician el consumo de bebidas calientes, como el café, y cuya demanda de dicho producto aumenta cada año.

Esta investigación pretende aportar nuevos conocimientos acerca del perfil del consumidor ruso de café, analizando el mercado y creando nuevas oportunidades de negocio para la República Dominicana, mediante la diversificación de sus destinos de exportación.

De igual manera, se pretende determinar las condiciones existentes para la implantación de un modelo de franquicia de distribución de la marca “Café Maguana” en Moscú, capital de la Federación Rusa; esto así, a raíz de la puesta en circulación comercial de “Café Santo Domingo (INDUBAN)” en territorio ruso. Durante el proceso investigativo, se espera aprovechar el potencial de la marca “Café Maguana” para la internacionalización y de esta forma, fortalecer la presencia de café dominicano en el mercado ruso. A su vez, este trabajo investigativo busca analizar las exigencias del consumidor moderno de café en mercados internacionales, a fin de utilizar ese conocimiento para mejorar la calidad del café dominicano y de esta manera, fortalecer el sector cafetalero local. De igual forma, se aspira a que mediante la incursión de una franquicia de distribución de “Café Maguana” en Rusia, el café dominicano incremente su posicionamiento a nivel internacional.

Por otra parte, a través del aumento de la circulación de café dominicano en Rusia, se pretende motivar a empresarios de dicho país a invertir en la industria cafetalera dominicana, lo que se traduciría en un incremento en la Inversión Extranjera Directa (IED) que percibe República Dominicana. Esto se traduce en un gran impulso tanto para el desarrollo del sector como para el crecimiento de la economía nacional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso para diseñar un modelo de franquicia para la internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020, caso de estudio: Agarthá SRL?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál es el nivel de consumo actual de café en Rusia?
2. ¿Cuál es el tipo de consumidor de café en el mercado ruso?
3. ¿Cuáles son las características del sector cafetalero en República Dominicana?
4. ¿Cuál es la situación actual de la industria cafetalera en la República Dominicana?
5. ¿Cómo son las relaciones comerciales existentes entre República Dominicana y Rusia?
6. ¿Qué condiciones presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto?
7. ¿Cuáles son los requisitos con los que debe de cumplir el café para ingresar el mercado ruso?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de franquicia para la internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020. Caso de Estudio: Agartha SRL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En el desarrollo del presente estudio se ha determinado modificar algunos de los objetivos específicos planteados en el anteproyecto (ver anexo) por considerarse de mayor precisión para la propuesta final. Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

1. Indicar el nivel de consumo actual de café en Rusia.
2. Identificar el tipo de consumidor de café en el mercado ruso.
3. Examinar las características del sector cafetalero en República Dominicana.
4. Diagnosticar la situación actual de la industria cafetalera en la República Dominicana.
5. Analizar las relaciones comerciales existentes entre República Dominicana y Rusia.
6. Establecer las condiciones que presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto.
7. Determinar los requisitos con los que debe de cumplir el café para ingresar el mercado ruso.

MARCO CONCEPTUAL

Acuerdo comercial: Se define como un pacto o negociación entre dos o más países con el objetivo de armonizar intereses en materia de comercio e incrementar los intercambios entre las partes firmantes. Los países buscan aumentar el comercio, tener reglas claras mutuamente convenidas y solucionar conflictos en sus relaciones comerciales y económicas (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012).

Clúster (Conjunto): Se define como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo en específico. Incluyen un conjunto de industrias y otras entidades encadenadas de manera importante para la competencia. Frecuentemente se extienden verticalmente hacia canales y consumidores y horizontalmente a productores de productos complementarios y a compañías e industrias relacionadas por las habilidades, tecnologías o insumos comunes (Porter, 1998).

Comercialización: Se define como la ejecución de todas las actividades comerciales involucradas en el flujo de bienes y servicios desde el punto inicial de la producción hasta que están en las manos del consumidor (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1989).

Comercio exterior: Es la actividad económica que consiste en realizar habitualmente y con propósito de lucro el intercambio de bienes y servicios, poniendo en relación las ofertas de los productos con las necesidades (demanda) de los consumidores y facilitando así la circulación de la riqueza entre países (Lavanda Reyes & Tabra Castillo, 2005).

Consumo: el consumo es el conjunto de procesos socioculturales racionales en que se realizan la apropiación y usos de los productos, con el fin de satisfacer determinadas necesidades y deseos fijados culturalmente, integrarnos y distinguirnos de los demás y para pensar nuestra situación en el mundo (Durán, 2014).

Distribución: Se define como el conjunto de acciones que se llevan a cabo desde que un producto se elabora por parte del fabricante hasta que es comprado por el consumidor final. El objetivo de la distribución es garantizar la llegada de un producto o bien hasta el cliente (García I. , 2017).

El marketing emplea el término “mercado” como las distintas agrupaciones de consumidores. Los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado. Es más conveniente definir el mercado por los elementos que determinan su existencia. Podemos definir el mercado a través de los elementos que determinan su existencia:

Exportación: se define como la venta de productos de origen (bienes y servicios) a mercados extranjeros (Contreras, 2014).

Franquicia: las franquicias se pueden definir como modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*) (Duarte, 2006).

Importación: Es definida como la compra de bienes y servicios que provienen de empresas extranjeras. Puede ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Además, permite adquirir productos que en el país no se producen, que pueden ser más baratos o de mejor calidad (Ceballos, 2012).

Internacionalización: es el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. Hay una tendencia a que las compañías opten cada vez más por la deslocalización y a dirigir sus ventas hacia el extranjero (García I. , Definición de Internacionalización , 2017).

Mercado potencial: es el número máximo de compradores al cual se puede dirigir la oferta comercial de una empresa (Rivera Camino & Garcillán López-Rúa, 2007).

Mercado: tradicionalmente el mercado era el lugar en el que compradores y vendedores se reunían a comprar y vender bienes. En economía se entiende el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto concreto o una clase de productos, (el mercado inmobiliario, el mercado energético, el mercado de trabajo) (Juan, 2012).

Producción: Es todo tipo de proceso que incrementa la adecuación de los bienes para satisfacer las necesidades humanas. Este concepto abarca con mayor amplitud, todo lo que facilita su utilización en cuanto al tiempo o al espacio. Esto incluye tanto las materias

primas y productos intermedios, por lo que a los bienes o servicios producidos se les denomina productos (González Laxe & Sánchez, 2007).

- Que desean o pueden desear comprarlo
- Que están dispuestos a compra
- Que necesitan un producto determinado
- Que tienen capacidad de compra

Relación diplomática: Se define como el vínculo formal que mantienen entre sí los estados y otros sujetos de derecho internacional, que se autorizan recíprocamente la existencia de misiones permanentes destinadas a cumplir funciones diplomáticas (Jara Roncati, 1989).

Sector agroindustrial: Es el sector que compone toda actividad económica que agrega valor a productos provenientes de los subsectores agrícola, pesquero, pecuario, y forestal, mediante procesos de transformación o acondicionamiento especial del producto agrícola (Planella, Mira, Gutierrez, & Ochoa de Pazmiño, 1983).

MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto de investigación fue llevado a cabo en República Dominicana, en el periodo comprendido de mayo-agosto del año 2020. En el mismo, se definen los elementos y pasos necesarios para diseñar un modelo de franquicia de distribución para internacionalizar Café Maguana hacia Rusia. Esta investigación incluye el análisis del mercado ruso, sus características, consumidor y su intercambio comercial con la República Dominicana. Los datos presentados en el mismo fueron obtenidos de fuentes primarias (consumidores rusos, profesionales y empresarios de la industria cafetalera) y secundarias (informes internacionales, bases de datos, artículos, relacionados con el sector y el comercio exterior).

CAPÍTULO I

ESTRATEGIAS DE ACCESO A MERCADOS

CAPÍTULO I: ESTRATEGIAS DE ACCESO A MERCADOS

1.1 Contratos de licencia

De acuerdo con Izquierdo (2015), un contrato de licencia hace referencia a un acuerdo firmado entre partes mediante el cual el titular de la tecnología o de los derechos, llamado licenciante, autoriza al licenciatarario a usar el bien a cambio de una compensación financiera por el uso de los derechos concedidos. La característica principal de dicho contrato de licencia es que no supone traslación de titularidad de la tecnología, permaneciendo la misma en manos del licenciante. Dicho contrato se rige por el principio de libertad de forma, sin embargo, a efectos probatorios se recomienda su formalización por escrito. Establece los derechos y obligaciones recíprocas entre las partes.

En materia de contratos de licencia y otros conceptos afines, la República Dominicana cuenta con la ley 20-00, vigente desde el 08 de mayo del año 2000, que establece un marco regulatorio sobre todo lo relacionado a la Propiedad Industrial. En adición, mediante dicha ley se crea la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), institución apoderada por el Estado Dominicano para administrar todos los procedimientos relativos a las distintas modalidades de la Propiedad Intelectual en el territorio nacional. En el caso específico de los contratos de licencia, la presente ley establece que el titular de una patente puede otorgar una o más licencias a terceros para la explotación de esta. Asimismo, la ley dispone que todo contrato de licencia de explotación de una invención debe constar por escrito e inscribirse en la ONAPI. La licencia sólo tiene efectos legales frente a terceros después de ser inscrita.

Según el texto titulado “Contrato de Licencia” escrito por Izquierdo (2015), dentro de este tipo de contratos pueden diferenciarse los siguientes subtipos, atendiendo a las facultades otorgadas al licenciataria:

1. Licencia exclusiva: se otorgan plenas facultades al licenciataria, por lo que el titular de la tecnología no puede ni conceder licencias a otros ni explotar por sí mismo. Con relación a este punto, la ley 20-00 sobre Propiedad Industrial en la República Dominicana establece en su artículo 33, acápite d, que cuando se concede una licencia exclusiva el licenciante no puede conceder más patentes en el país ni utilizarla por sí mismo dentro del país.
2. Licencia única: tanto el licenciataria como el licenciante están facultados para explotar los resultados, no obstante, el titular de la tecnología no puede conceder licencias a otros.
3. Licencia no exclusiva: el titular de la tecnología mantiene el derecho a explotar por sí mismo la tecnología y puede conceder todas las licencias que estime oportunas. Según el artículo 33 de la referida ley 20-00, acápite c, en casos de concesión de licencia no exclusiva, el licenciante está en plena facultad de seguir otorgando licencias a terceros para la explotación de la patente en el país, así como también puede utilizar la licencia en el territorio nacional por sí mismo.

1.2 Contratos de compra y venta internacional

Los contratos de compraventa internacional son ampliamente utilizados en el mundo del Comercio Exterior, pues son los que regulan el intercambio de mercancías entre un comprador y un vendedor que se encuentran ubicados en Estados diferentes, de acuerdo con la definición establecida por la Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías, celebrada el 11 de abril de 1980 en Viena. En estos contratos prevalece la autonomía contractual de las partes, por tanto, las partes son libres de aplicar o excluir, total o parcialmente, las disposiciones establecidas en la Convención de Viena. Para que un contrato de compraventa internacional pueda ser equitativo y exitoso, se deben establecer obligaciones que sean mutuamente vinculantes tanto para el vendedor como para el comprador. Es importante resaltar que dichos contratos pueden ser celebrados de forma oral o de forma escrita y que ambas maneras cuentan con validez legal.

Estos contratos son de carácter sinalagmático, lo que quiere decir que establecen obligaciones bilaterales para cada una de las partes contrayentes.

1.3 Contratos de distribución

En palabras de José L. Jerez Riesco (2011), en su libro titulado “Comercio Internacional”, el contrato de distribución es aquel mediante el cual el distribuidor se compromete a la adquisición, para su posterior reventa, de una cantidad determinada de producto, obligándose a dar un servicio de postventa a la clientela de su territorio. Por lo general, en el contrato de distribución el fabricante-exportador se reserva una serie de derechos esenciales, como, por ejemplo: la política de precios para fijar o modificar los

mismos en el mercado del distribuidor, la determinación de las condiciones de suministro, la reserva de determinados clientes, el control de la publicidad y el uso de la marca (p. 258-259). A partir de esta información, se puede inferir que se trata de un pacto contractual entre un fabricante y otra persona, que pasará a fungir como distribuidor, la cual se compromete a adquirir los productos del fabricante para fines únicamente lucrativos, mediante la reventa de estos.

En cuanto a la naturaleza jurídica del contrato, se puede observar que la misma es mixta, pues consta de dos etapas:

1. De compraventa con pacto de exclusividad en el territorio.
2. De prestación de servicios a terceros.

En condiciones de negociaciones internacionales, la empresa del país de destino de los productos se compromete mediante el contrato, a vender de forma exclusiva o no, los productos de la empresa productora a clientes de un determinado territorio. Cabe resaltar que estos productos deben ser revendidos sin alteraciones o transformaciones en los mismos. Por su parte, y en virtud del contrato de distribución, el distribuidor tiene derecho a revender los productos para los que se haya autorizado en el territorio delimitado, a recibir información y asistencia del fabricante/vendedor, al apoyo promocional, a utilizar la marca de los productos, a cumplir con los objetivos mínimos de compra establecidos, a abstenerse de la competencia desleal, a cumplir con el deber del secreto profesional, a tener accesorios y repuestos, a suministrar el servicio postventa a los clientes, según sugiere (Riesco, 2011).

1.4 Contratos de agencia internacional

Un contrato de agencia internacional es un acuerdo mediante el cual una empresa pacta con una persona física o jurídica la captación de nuevos clientes en el mercado de interés a cambio de una remuneración. La figura del agente internacional es quién se encarga de captar clientes para la empresa exportadora, a cambio, la empresa se compromete a pagarle una comisión por sus servicios, la cual dependerá de los actos promovidos y concluidos en nombre de la empresa. De acuerdo con lo expuesto por (Mondragón, 2018), el contrato de agencia debería incluir, como mínimo, los siguientes términos y condiciones:

- Identificación de las partes: agente y principal.
- Determinación del territorio de actuación del agente.
- Periodo de prueba.
- Obligaciones de información del agente.
- Remuneración: fija o variable (comisión), forma de pago, régimen aplicable a los actos concluidos tras la extinción del contrato de agencia por actos promovidos por el agente durante la vigencia de ese contrato.
- Exclusividad.
- No competencia postcontractual.
- Duración del contrato.
- Formas de terminación del contrato y consecuencias derivadas de la extinción del mismo.
- Determinación de ley aplicable al contrato.
- Lista de clientes preexistentes.

1.5 Contratos de representación comercial

Un contrato de representación comercial es un tipo de contrato mediante el cual, una empresa manufacturera o de servicios que está interesada en expandirse a mercados internacionales, contrata a una persona física o jurídica con experiencia en comercio exterior y marketing internacional para que funja como su representante. En este tipo de contratos existe la posibilidad de que el representante apoderado negocie y concluya operaciones en nombre de la empresa representada. Sin embargo, durante la negociación con los clientes el representante debe limitarse a ofrecer los productos estrictamente como están establecidos en las cláusulas y condiciones de venta que la empresa haya indicado.

El trabajo del representante es una labor continua y su remuneración se basa en comisiones sobre las ventas obtenidas, pero, en ocasiones puede acordarse el pago de honorarios por concepto de gestión y representación. Lo que diferencia al contrato de representación de los contratos de compraventa y de distribución, es el hecho de que el objeto del contrato en este caso es la prestación de un servicio y no el intercambio de bienes. Las características que presenta un contrato de representación son:

- Se describe específicamente las actividades o servicios que realizará el representante en nombre de la empresa.
- Se estipula una contraprestación de servicios.
- La empresa representada es quién cubre de forma total o parcial los gastos de representación.
- El representante se encuentra contractualmente obligado a rendir cuentas de sus actividades.

- Los costos de venta y distribución son cubiertos por la empresa representada.
- La empresa representada debe suministrar el material promocional que usará el representante y este, a su vez, debe trabajar con el mismo sin la posibilidad de modificarlo sin autorización expresa de la compañía.
- Se establece la vigencia temporal del contrato y bajo cuales condiciones debe darse por terminado el mismo.

1.6 Operaciones de llave en mano

El concepto de “llave en mano” surge en el sector de la construcción para referirse a obras de ingeniería donde los constructores hacen entrega de una infraestructura completamente lista para su funcionamiento inmediato. Desde la puesta en marcha de los primeros proyectos denominados “llave en mano”, se observó la necesidad de crear un contrato que regulara la relación entre las partes con respecto al acuerdo al que se había llegado. Estos contratos también conocidos internacionalmente como “*turnkey contracts*”, obligan al contratista frente al contratante (cliente) a concebir, construir y poner en ejecución una determinada obra a cambio de un precio. Es importante destacar que, en este tipo de contratos, el contratista asume un nivel de responsabilidad global frente al contratante.

Alfonso J. Ballesteros Román (2001), en su libro titulado “Comercio Exterior: teoría y práctica”, presenta algunas características propias de los contratos “llave en mano” en el marco de las operaciones que ocurren en el Comercio Internacional, estableciendo que se trata de un contrato mixto de obras y servicios, compraventa y asistencia técnica. Es un contrato atípico que se rige por sus propios pactos y condiciones del contrato, y subsidiariamente por las normas del contrato de arrendamiento de servicios, en cuanto

resulte compatible con el régimen jurídico aplicable a la obra contratada. Los bienes vendidos o los ejecutores de la obra usualmente son originarios de naciones desarrolladas, por lo que los países en desarrollo suelen ser los destinatarios de la misma. Por lo general, estas obras consisten en proyectos grandes y costosos que son financiados, en parte, por fondos de organismos internacionales y el restante por créditos bancarios y a plazos provenientes de entidades privadas.

Esta modalidad en la construcción encierra una serie de ventajas y desventajas. Un ejemplo de algunas ventajas de contratar un proyecto “llave en mano” son:

- Sólo existe un contratista para trabajar en el proyecto, lo que evita el tener que lidiar con varios contratistas a la vez.
- Existe un precio fijo, así como también un plazo fijo de entrega de la obra.
- La responsabilidad total recae sobre el contratista, lo que le otorga libertad al cliente para enfocar sus esfuerzos en otras actividades.
- Aprovechamiento de la capacidad técnica y tecnológica de una empresa especializada en el sector, que permita el buen desarrollo de la obra.

Por su parte, algunas desventajas de optar por un proyecto “llave en mano” son:

- El precio del bien/servicio suele ser muy elevado, por lo que requiere de un capital inicial alto.
- El cliente no tiene la opción de participar durante la planeación y/o ejecución del proyecto.
- Riesgo de que exista algún fallo durante la ejecución de la obra, si no se comunica el propósito del cliente con claridad.

1.7 Empresas conjuntas o *Joint Venture*

Las empresas conjuntas, también conocidas como *Joint Venture*, surgen como una estrategia de las empresas para aumentar su competitividad y disminuir los riesgos en un proyecto determinado, aunando esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para una visión más clara del tema, Alberto Echarri (2002) ofrece un concepto bastante interesante acerca de esta estrategia en su libro titulado “*Joint Venture*” donde la define como un proyecto creado por dos o más empresas que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo entre dos o más empresas que ponen en común capital, activos u otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio. En adición, algunas características que presentan las *Joint Venture* en palabras de (Echarri, Pendás Aguirre, & de Quintana Sanz-Pastor, 2002) son:

- Se establece un contrato donde se hace constar la participación de cada uno de los socios y sus respectivas responsabilidades.
- Dichos acuerdos son de duración limitada en el tiempo, aunque no por ello ha de ser necesariamente de corta duración.
- Búsqueda de una utilidad común por parte de todos los partícipes.
- Gestión conjunta de la empresa por parte de todos los partícipes.
- Control sobre las actividades de la empresa conjunta, por parte de las empresas matrices o personas físicas que la han creado.

De acuerdo con las diferentes funciones que las *Joint Venture* desempeñan, estas pueden clasificarse de la siguiente forma:

- En función de las aportaciones de los socios:

1. *Joint Venture* equilibradas: cuando todos los socios tienen la misma participación en el capital social.
 2. *Joint Venture* asimétricas, si alguno de los socios tiene una participación mayoritaria en el capital.
- En función del ámbito geográfico:
 1. *Joint Ventures* nacionales.
 2. *Joint Ventures* internacionales.

Existen diversas razones que podrían llevar a una empresa a constituir una empresa conjunta, todas ellas motivadas por el hecho inicial de que la empresa carece de recursos necesarios para desarrollar un determinado proyecto empresarial unilateralmente.

Algunas de estas razones son las siguientes:

- Complejidad y elevado coste económico del marketing y la distribución en un mercado global.
- Incremento de los costes necesarios para el desarrollo de productos frente a la reducción de sus ciclos de vida.
- Complicaciones técnicas de los productos que el mercado está demandando.
- Necesidad de agrupación empresarial en determinados sectores industriales, con el objeto de lograr una mayor competitividad.

Las empresas conjuntas son un modelo de negocio que ofrecen múltiples facilidades a las empresas tales como: acceso a nuevos mercados, nuevos recursos y economías de escala. Asimismo, las *Joint Ventures* contribuyen a la reducción del riesgo empresarial y de la competencia.

1.8 Exportación

Etimológicamente la palabra “exportación” proviene del latín “*exportio*”, cuyo significado alude a la acción y efecto de llevar productos fuera del país. Este significado se ha mantenido vigente hasta hoy, pues como es sabido, el término “exportación” se refiere al tráfico comercial mediante la salida de bienes y servicios desde un país a otro. De esta forma, se puede decir que tanto las exportaciones como las importaciones, que se refiere al ingreso de bienes y servicios provenientes de otro país, constituyen la razón de ser del Comercio Internacional en sí mismos. El investigador Liam O’Connell (2019) en su artículo titulado “Comercio: Volumen de exportación mundial 1950-2018” escrito para el portal web Statista establece que, en 2018, el valor comercial global de los bienes exportados en todo el mundo ascendió a aproximadamente US\$ 19,5 billones de dólares estadounidenses. En comparación, esta cifra fue de alrededor de US\$ 6,45 billones de dólares en 2000. El aumento en el valor de los bienes exportados en todo el mundo refleja la evolución del comercio internacional, la globalización y los avances tecnológicos.

1.8.1 Exportación directa o activa

La exportación activa se trata de una estrategia donde la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros, que conlleva una exportación (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2013). Para llevar a cabo esta estrategia es importante contar con personal calificado en comercio internacional y que posea experiencia en relaciones exteriores. Luego, cuando las actividades de exportación se encuentran estables y generando un volumen considerable de ventas, la empresa suele tomar la decisión de crear un departamento destinado completamente a la exportación.

1.8.2 Exportación indirecta o pasiva

Este tipo de exportación constituye una estrategia mediante la cual la empresa exportadora conecta con intermediarios independientes en su país de origen, por medio de los cuales exporta, y los mismos se hacen responsables del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, la documentación necesaria, los trámites aduanales, los medios de pago, etc. Por su parte, la empresa exportadora se limita a producir y vender, como lo hace en su mercado local. Una parte importante de este proceso es el hecho de que, si bien es cierto que la empresa intermediaria no produce nada, esta aporta su experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos comerciales y financiación. Esta alianza estratégica entre el exportador y el intermediario da como resultado un proceso de exportación más efectivo y enriquecedor.

1.9 Subsidiarias

Las subsidiarias forman parte de una estrategia de acceso a mercados denominada “Acuerdos de Cooperación Accionales”. En las subsidiarias, la empresa matriz controla todo el proceso de internacionalización, por lo que el riesgo que asumen es mayor. Las subsidiarias pueden ser tanto de venta como de producción y constituyen un apoyo a las distintas operaciones de su empresa matriz. Por ejemplo, una empresa puede utilizar una subsidiaria para producir en su país de origen y dicha subsidiaria puede ejecutar actividades tales como acabado final del producto, embalaje y empaquetado. Desde la perspectiva de Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio (2013), esta estrategia de entrada también se conoce como inversión directa en el extranjero (obviamente, ésta no es la única forma de inversión, pues el establecimiento de una filial de ventas con su

almacén, una delegación y oficina de representación, también involucran una inversión, aunque de menor importancia). Por ejemplo, la empresa norteamericana Nike, tiene ubicadas las distintas actividades de producción en países asiáticos, realizando en Norteamérica solo el diseño de sus productos deportivos.

Una ventaja que presenta el establecimiento de subsidiarias es que le ofrece un control total a la empresa matriz sobre sus operaciones, reduciendo riesgos. Aun así, el método de internacionalización más conveniente dependerá de los objetivos y necesidades de la empresa.

1.10 Piggy-back

Piggy-back es un término de origen anglosajón que se utiliza en el campo del Marketing Internacional para referirse a acuerdos que consisten en que una empresa, con intenciones de introducirse en un mercado exterior, utiliza la red de distribución de otra empresa ya posicionada dentro de ese mercado. Esta estrategia suele ser aplicada por empresas que no cuentan con los recursos necesarios como para crear una red de distribución propia en otro mercado. Además, se trata de una estrategia que puede tener dos vías de aplicación:

- Unilateral: cuando únicamente se comercializan los productos de una de las empresas en el mercado de la otra.
- Bilateral: cuando cada empresa comercializa los productos de la otra en su mercado.

Usualmente estos tipos de contratos se negocian como acuerdos de distribución exclusiva y son considerados como una forma de exportación indirecta. Durante este proceso intervienen dos figuras, la empresa canalizadora y la empresa suministradora. La primera suele ser una empresa con negocios y experiencias internacionales de gran reputación, debe contar con instalaciones de producción y distribución en varios países y, además, debe encargarse de diseñar la estrategia de marketing y distribución. Mientras que la suministradora es la empresa que provee los productos básicos que serán transportados.

De acuerdo con Donny Susilo (2018) en su artículo “Estrategia Piggyback: una solución para impulsar la internacionalización de pequeñas y medianas empresas en Indonesia”, cuando la empresa necesita una nueva línea de productos para satisfacer a sus clientes, tienen alternativas para adquirir los productos necesarios en el exterior a través del *piggybacking*. Esta opción puede ser atractiva para las grandes empresas transportistas o canalizadoras, porque obtienen el nuevo producto más rápido. También es una solución de bajo costo para obtener productos. Para la empresa suministradora también es ventajoso porque no tiene en instalaciones de producción o en pruebas de mercado para su producto en el nuevo mercado.

1.11 Franquicia

1.11.1 Origen y concepto de franquicia

La franquicia nace como una respuesta a los cambios radicales que ha sufrido el Sistema Comercial Global en la última era, caracterizado por un mercado más exigente, más competitivo y con mayor acceso a tecnología. Es en este contexto donde surge la franquicia como estrategia comercial para expandir la empresa a nuevos mercados. De acuerdo con lo expuesto por González (2002) en una cita de su libro titulado “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias” [(Bessis, 1990) como se cita en (González, 2002)], el término franquicia o “*franchising*” proviene del francés “*franc*”, que significa libre y de “*le franc*” que en francés antiguo hacía referencia a un privilegio otorgado a una persona. En cambio, la franquicia moderna tal y como se le conoce hoy se estima que surge por primera vez en 1912, en la Ciudad de Nueva York, cuando la empresa Singer Corporation estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de empresarios independientes para sus puntos de venta; dicha integración quedó constituida en una entidad económica de apariencia única a cambio de una remuneración. Sin embargo, expertos señalan que la denominación de “franquicia” no comenzó a utilizarse hasta 1925.

En cuanto al concepto, el Instituto para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT) define a la franquicia como “una relación contractual entre un franquiciador y un franquiciado, en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener un interés permanente en el negocio del franquiciado en aspectos tales como el *know-how* y la asistencia técnica; el franquiciado, por su parte, opera bajo un nombre comercial conocido, un método y/o un procedimiento que pertenece o que es controlado por el

franquiciador, y en el cual el franquiciado ha hecho o hará una inversión sustancial en su propio negocio con sus propios recursos’, en consonancia con lo referido por Diez (2019). Las primeras franquicias de las que se tiene registro corresponden a: Cervecerías (Alemania, mitad del Siglo XIX), Coca Cola (Atlanta, EE. UU., final del siglo XIX), Singer Company (New York, 1912), General Motors (Detroit EE. UU., años 20), Lainve-Pingouin (Roubaix Francia, 1925).

1.11.2 Tipos de franquicia

Las franquicias se pueden clasificar según distintos factores, tales como el tipo de negocio:

1. **Franquicia de distribución (*Product Franchising*):** Se trata de aquella en la cual el franquiciador actúa como centro de suministro, pues es quién selecciona o fabrica productos que, más adelante, el franquiciado venderá en los puntos de venta amparados bajo la franquicia. En este tipo de franquicias, el franquiciado goza de mayor autonomía al encargarse de la distribución exclusiva de los productos fabricados por el franquiciador y ejecutando la comercialización bajo el nombre y marca de la empresa de este. Ejemplo: Tiendas Zara.
2. **Franquicia de servicios:** Se refiere al tipo de franquicia donde el franquiciador le otorga el derecho al franquiciado de utilizar y comercializar con la marca, sus signos distintivos y todo un sistema creado por la empresa franquiciadora, de manera que el franquiciado solo se encarga de ofrecer el servicio al cliente final. Ejemplo: Hoteles Holiday Inn.

3. **Franquicia de Producción o Industrial:** Consiste en que el franquiciador le cede al franquiciado el derecho a la fabricación, marca, procedimientos administrativos, tecnología, gestión y técnica de ventas del negocio. Por su parte, el franquiciado sólo se limita a fabricar y comercializar los productos de la franquicia. Ejemplo: Coca Cola.
4. **Franquicia de Formato de Negocio (*Business Format Franchising*):** Se produce cuando el franquiciador le otorga el *know-how* de un negocio exitoso al franquiciado, a través de esquemas de negocio detallados, de manera que el franquiciado sólo debe limitarse a reproducir el patrón de manera exacta y sistemática. Ejemplo: Kentucky Fried Chicken (KFC).
5. **Franquicia Mixta:** consiste en la unión de una franquicia de servicios y otra de distribución.

Según la relación del franquiciado y el franquiciador, se pueden clasificar en:

1. **Franquicia individual:** Cuando un empresario sólo posee una franquicia y tiene la opción de adquirir otras en su campo de acción.
2. **Franquicia múltiple:** Tiene lugar cuando un franquiciado tiene en su poder varias franquicias de la misma marca.
3. **Franquicia maestra:** Este tipo de franquicia le ofrece al franquiciado la posibilidad de tener otras sub-franquicias bajo su mando. Es decir, el franquiciado puede utilizar su franquicia como sombrilla y tener a su cargo otros empresarios que posean franquicias de ese mismo negocio.

4. **Franquicia de participación accionarial:** Ocurre cuando el franquiciador es accionista de una de las franquicias o cuando el franquiciado posee acciones en la empresa matriz.
5. **Franquicia área representativa:** Se trata de un modelo de franquicia donde el franquiciador, aparte de ceder el *know-how*, se involucra en la búsqueda activa de empleados, la formación y supervisión de la empresa a cambio de una remuneración pactada con antelación.
6. **Franquicia regional (*area developer*):** Se refiere a esas franquicias con las que se busca impulsar un área determinada, mediante la cesión de una cierta cantidad de franquicias en una ubicación geográfica concreta. Generalmente, los franquiciadores prefieren este tipo de franquicias cuando el territorio en el que están ubicados resulta ser muy grande.

Según la ubicación de la franquicia, se pueden clasificar en:

1. **Franquicia córner:** Son aquellas que se instalan en el interior de un negocio relacionado al tipo de negocio de la franquicia.
2. **Franquicia shop in shop:** Consisten en el establecimiento de franquicias dentro de las instalaciones de otro comercio, aunque el mismo sea independiente de la naturaleza empresarial de la franquicia.
3. **Franquicia tienda online:** Son aquellas que utilizan el comercio electrónico como modelo de negocio y no poseen ubicación física.

1.11.3 Elementos de los contratos de franquicias

De acuerdo con García (2020), el contrato de franquicia consta de los siguientes elementos:

1. **Franquiciante:** es la parte titular y dueña del producto, marca, servicio, modelo de negocio el cual lo ofrece al franquiciado, para que, bajo ciertas condiciones, pueda operar el negocio, obteniendo ambos un beneficio mutuo de la sociedad. Este recibe un precio inicial por otorgar el uso y explotación de su modelo de negocio (*entry fee* o cuota de ingreso), lo mismo que un canon periódico por la cesión de los derechos que el posee.
2. **Franquiciado:** es el empresario independiente seleccionado por el franquiciante. Se encarga de explotar el negocio de forma independiente pero sometida a las condiciones impuestas en el contrato por parte del franquiciante. Es el responsable de los medios humanos y financieros, y el responsable frente a terceras personas de los actos realizados por la explotación de la franquicia que es titular.
3. **Licencia de Marca:** hace referencia a los derechos de propiedad Intelectual e Industrial de la marca. Se podría decir que constituye la esencia del contrato de franquicia, ya que el cliente es atraído por el renombre y prestigio de la misma. Es propiedad del franquiciante, el cual cede sus derechos de explotación y uso al franquiciado, pudiendo este además de utilizar su marca, hacer uso de sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas en relación con la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.

4. **Know How:** El franquiciante tiene la obligación de transmitir y exigir al franquiciado la correcta aplicación del *know how* con respecto a la conducción, estructura, organización del negocio y los procedimientos internos que lo regulan, y por supuesto, este, debe seguir cada uno de las instrucciones al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo (si bien cada entidad franquiciada, son jurídica y capitalmente independientes entre sí, deben todas actuar de manera idéntica y transmitir homogeneidad como una única entidad comercial). Esto puede incluir desde reglas para decoración de locales, uniformes, mercadeo a utilizar, el listado de proveedores, entidades financieras y un largo etcétera.
5. **Regalías o Canon:** Forma de retribución durante la vigencia del contrato del franquiciado al franquiciante (ya que estamos frente a un contrato oneroso) en contraprestación al uso de servicios, productos, asistencia brindada, uso de marca, transferencia de *know how*, etc.
6. **Territorio:** Delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado en donde desarrollara el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.
7. **Asistencia:** Brindada por el franquiciante al franquiciado, la cual puede estar condensada en un manual operativo o a través de un centro de asistencia y servicio para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información necesaria para la correcta operación y ejecución de la franquicia.

8. **La No Competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar:** impidiendo de forma expresa sobre la limitación al franquiciante de realizar negocios competitivos que afecten al negocio franquiciado, y/o por otro lado prohibiendo, o no, la posibilidad de subcontratar (transmitir el derecho concedido sobre la franquicia a un tercero).
9. **Confidencialidad:** debido a que el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciante y que este acceso se prolonga por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato, se coloca una cláusula de confidencialidad para obligar al franquiciado a que guarde silencio acerca de esta información privada.
10. **Plazo:** generalmente las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente extenso para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante. De igual forma, en virtud de la autonomía de la voluntad que rige este tipo de contratos, las partes por mutuo acuerdo pueden rescindir sin causa y en cualquier tiempo del convenio contraído.

1.11.4 Ventajas y desventajas de la franquicia: franquiciador y franquiciado

Las franquicias han venido a ser una gran solución ante los retos que presenta la economía actualmente, dada la complejidad de los mercados y la creación de nuevas tecnologías a una velocidad vertiginosa. A esto se debe gran parte de su éxito. Sin embargo, esta estrategia encierra ventajas y desventajas tanto para los franquiciadores como para los franquiciados, tales como:

Ventajas para el franquiciador

1. Celeridad en el crecimiento de la empresa.
2. Reducción de fuerza laboral.
3. Valorización y capitalización de la marca.
4. Menor inversión.
5. Acceso a economías de escala.
6. Reducción de riesgos: comercial, financiero, administrativo, etc.
7. Mayor control en la gestión del punto de venta.

Desventajas para el franquiciador:

1. Complejidad en la comunicación entre franquicias.
2. Los franquiciados puede tomar decisiones con respecto al negocio, lo cual a veces puede resultar en un inconveniente si dicha decisión dista de la visión original de la compañía.
3. Las franquicias obligan al franquiciador al cumplimiento de una serie de compromisos de carácter oneroso.
4. Menor beneficio percibido por cada punto de venta.
5. Riesgo de pérdida de exclusividad del *know-how*.

6. Peligro del desprestigio de la marca.
7. Falta de control sobre la calidad.
8. Menor control sobre la distribución de los productos.

Por otro lado, se puede observar que los contratos de franquicias también pueden tener implicaciones importantes para los franquiciados:

Ventajas para el franquiciado

1. La incursión en un negocio acreditado, con resultados probados y posicionado en el mercado.
2. Disminución de riesgos.
3. Publicidad y marketing para las franquicias por parte de la empresa matriz.
4. Obtención de una zona de exclusividad para venta.
5. Acceso a economías de escala.
6. Obtención de experiencia en el negocio, formación inicial, conocimiento (*know-how*) y asistencia continuada.
7. Uso de las herramientas de Investigación y Desarrollo (I+D) del franquiciador.

Desventajas para el franquiciado

1. Las decisiones principales las toma el franquiciador.
2. Pago de derechos y royalties.
3. El franquiciado no es propietario de la marca.
4. Las normas y directrices son impuestas por la central de la franquicia.
5. Margen de actuación limitado, con respecto a la empresa.

6. El éxito de la franquicia se encuentra muy ligado al éxito del franquiciador y del resto de los establecimientos de la red de franquicias.

1.11.5 Derechos y obligaciones de las partes

El contrato de franquicia es de carácter bilateral, pues establece obligaciones para cada una de las partes involucradas, así como los derechos a los que pueden apelar. En cuanto a los derechos inherentes al franquiciador o franquiciante, Álvarez (2017) opina que estos derechos conllevan:

1. Hacer que sus derechos de propiedad industrial sean respetados por la contraparte, pues dicha propiedad se encuentra representada por las marcas y nombres que se colocan a disposición del franquiciado.
2. Demandar del franquiciado el pago mensual de las regalías previamente acordadas, las cuales se deducen de las utilidades brutas mensuales que genera la franquicia.
3. Exigirle al franquiciado el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los manuales de operación de la franquicia.
4. Custodiar que la imagen del producto o del servicio que le proporciona al franquiciado no sea modificada, ya que es el franquiciante la persona titular de los derechos que ha de ceder vía *franchising*.
5. Contar con el derecho de acceso a la documentación del franquiciado, siempre que sea necesario, para velar por el cumplimiento del contrato de *franchising*.

Por otro lado, el autor establece como obligaciones del franquiciador las siguientes:

1. Suministrarle al franquiciado el producto o servicio objeto de la franquicia, el entrenamiento y la asistencia permanente que sea requerida para el buen funcionamiento del negocio.
2. El franquiciador debe enseñar al franquiciado a utilizar el sistema de operación de la franquicia, incluyendo el manual de operaciones y todos los procesos de supervisión y control de la misma.
3. Proveer los productos o marcas, nombres en general y el *know-how* de la franquicia, de manera que el franquiciado pueda iniciar y proseguir sus operaciones en forma óptima.
4. El franquiciador no debe interferir en el manejo de la empresa del franquiciado, ya que este último es autónomo en ese aspecto y libre de tomar las decisiones pertinentes a su negocio.
5. Fijar una política de precios de los productos y servicios que permitan el adecuado funcionamiento del franquiciado.
6. Cuidar de que el franquiciado reciba a tiempo los productos que ha de distribuir posteriormente, ayudándole de este modo a mantener un buen stock.
7. Respetar el derecho de exclusividad que ha pactado con el franquiciado y al que está contractualmente obligado.

Por su parte, el franquiciado está respaldado por los siguientes derechos:

1. Exigir que el franquiciante cumpla con la preparación inicial y el entrenamiento convenidos.

2. Solicitar al franquiciante que le proporcione regularmente los productos que va a comercializar, los cuales deberán contar con una buena calidad y estar conforme a las condiciones establecidas en el contrato.
3. Demandar respeto a la autonomía de decisiones que posee con respecto a su negocio.

Así mismo, el franquiciado también es objeto de las siguientes obligaciones:

1. Efectuar el pago inicial por ingresar al sistema de *franchising*. De igual manera, deberá pagar regalías al franquiciante todos los meses, por el uso de los derechos concedidos.
2. Debe comprometerse a emplear adecuadamente las marcas, signos distintivos e ítems colaterales a los cuales tiene acceso mediante el contrato de *franchising*.
3. Asumir el riesgo de la empresa que maneja, así como los costos de personal y diversos.
4. Respetar los estándares de calidad que se debe mantener en la presentación, venta y precio de los productos y servicios establecidos en el contrato.
5. Aceptar la supervisión que efectúa el franquiciante de forma regular, con respecto al desenvolvimiento del franquiciado y respecto al cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.

1.11.6 Pagos previos a la apertura de una franquicia

Existen una serie de compromisos económicos que el franquiciado debe estar dispuesto a asumir a cambio de los beneficios que le ofrece la empresa matriz. Reyero (2017) agrupa estos pagos en las siguientes categorías:

1. **Canon de entrada:** también conocido como cuota de franquicia o *fee* de franquicia, se refiere a la cantidad económica que el franquiciado abona a la Central franquiciadora para cubrir todos los costos relativos a planes de asistencia y otros aditamentos de la apertura del negocio, tales como uso de la marca y los signos distintivos, uso del know-how, etc. Usualmente este pago consiste en una cantidad fija establecida por la central franquiciadora, aunque se admite el pago en plazos. En ocasiones, este pago puede presentarse en forma de una cantidad variable establecida de manera porcentual o según los criterios que establezca el franquiciador.
2. **Inversión inicial:** consiste en una cantidad de dinero destinada a criterios tales como adaptación o remodelación del local donde funcionará la franquicia nueva, equipamiento, adquisición de mobiliario, inventario inicial y un monto de capital de trabajo que cubra al menos los primeros tres meses de operación.
3. **Pagos de promoción:** los cuales se destinan a la gestión publicitaria para promocionar la franquicia.

1.11.7 Pagos posteriores a la apertura de una franquicia

1. **Canon periódico o *royalty*:** también conocido como tasas de contrato, regalías o *redevance* (en francés), se refiere al pago que se destina para cubrir el coste de servicios de formación continua, gastos de control, el aprovisionamiento, la asistencia técnica, la renovación del *know-how* y la gestión del negocio. Estos pagos pueden ser pagos fijos o variables.

2. **Pagos de Investigación y Desarrollo (I+D):** fungen como una contribución por parte de la franquicia a la innovación y desarrollo de nuevos productos, técnicas de ventas, de gestión y de servicios especiales.
3. **Gastos fijos:** contemplan el pago de renta mensual del local, servicios básicos (agua, luz, internet, teléfono, gas, etc.), seguros del negocio y la nómina de empleados.
4. **Pago “guante”:** conocido también como “derecho de arrendamiento” o “*key money*” en inglés, ocurre cuando se busca colocar una franquicia dentro de un centro comercial (franquicia *shop in shop*) o en una zona con alta demanda, dadas estas condiciones se suele pagar una cuota extra para poder utilizar el espacio.
5. **Pago por traspaso:** se refiere al pago que realiza el franquiciado a la empresa matriz para cubrir los costos de investigación y capacitación del nuevo inversionista, cuando por alguna circunstancia el franquiciado actual no puede continuar al frente del negocio.
6. **Pago por renovación del contrato:** es aquel pago equivalente al costo actual de la franquicia, el cual se ejecuta cuando el contrato vigente entre el franquiciador y el franquiciado llega a su fin, con miras a una renovación del mismo.

1.11.8 Manual de operaciones

Los manuales de operación son la guía que rige la directriz por donde se van a conducir las franquicias. En palabras de Barona (2011) , “los manuales son documentos que concretan en forma sistemática una serie de elementos administrativos, operativos y técnicos con la finalidad de transmitir, orientar, informar y estandarizar la forma de

trabajo de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con la filosofía y objetivos”. En los manuales se reúne toda la información sobre: funciones, actividades, procedimientos y políticas del plan estratégico de la empresa. Son herramientas bastante útiles, ya que constituyen un elemento eficaz en la toma de decisiones de la empresa, además facilitan el aprendizaje y contienen la orientación pertinente a las áreas operativas o de ejecución.

Los manuales pueden clasificarse en dos tipos: generales y específicos. Los generales son aquellos cuyo contenido es abarcador para cualquier área de la empresa, en tanto que los específicos, contienen información particular orientada a un área determinada de la compañía.

Las franquicias como estrategia de negocios cuentan con diferentes manuales orientados a abarcar distintos temas dentro de la organización, de acuerdo con Barona (2011) estos pueden ser:

1. **Manual de inducción:** Es un documento enfocado al franquiciado donde, se le informa de una forma más clara y operativa sus responsabilidades tales como el pago de contraprestaciones; además de recomendaciones y lineamientos del sistema.
2. **Manual de apertura:** Contiene la descripción detallada de las actividades y procedimientos que debe realizar el franquiciado para la apertura de su unidad franquiciada, destacando entre otros temas el cronograma o ruta de actividades.

3. **Manual de operaciones:** Contiene un capítulo de inducción dirigido a los colaboradores de la Franquicia, e incluye además las actividades puntuales de cada puesto en el desarrollo de los procesos operativos principales de la unidad.
4. **Manual del franquiciante:** Dirigido a la Empresa Franquiciante describe la organización, promoción y comercialización de la Franquicia, a través de políticas y procedimientos claros para ofrecer los servicios de asistencia técnica y soporte a franquiciado.
5. **Manual de imagen corporativa:** Contiene la descripción detallada sobre los lineamientos respecto a la imagen de la franquicia, principalmente sobre el uso correcto del logotipo y diseños, así como las aplicaciones autorizadas en la unidad.

1.11.9 Requisitos para franquiciar

No todas las organizaciones están preparadas para franquiciar, ya que el establecimiento de una franquicia amerita de la existencia de una estructura comercial sólida, que sienta las bases sobre la cual se construirán el resto de las franquicias. Es por ello por lo que se hace necesario evaluar los requisitos mínimos que una empresa debe tener para poder franquiciar.

De acuerdo con la revista especializada *Entrepreneur* (Colaboradores de *Entrepreneur*, 2011) los requisitos para franquiciar consisten en:

1. **Originalidad:** la empresa debe poseer un producto original, tanto en sus características como en su forma de venta. Lo importante es que el mercado logre distinguir el producto por su marca y por la percepción que queda en la mente del consumidor cuando ve el producto.

2. **Sistema y métodos de operación auténticos:** la empresa debe ser capaz de generar un sistema de ejecución único, integrando procesos innovadores al flujo de operaciones, de manera que su forma de trabajo diste de la forma de trabajo de otros.
3. **Negocio rentable o exitoso:** es un requisito indispensable para poder franquiciar. Para medir la rentabilidad del negocio se toman en cuenta parámetros como el índice de solvencia, la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por pagar y el margen neto de utilidades.
4. **Mercado de expansión:** debe existir un mercado estable disponible, es decir, clientes potenciales con una necesidad real que perdure en el tiempo y que los productos de la franquicia sean capaces de suplir.
5. **Prueba piloto:** que la empresa se encuentre en condiciones óptimas tanto financieras como operativas y administrativas, con el fin de hacer una prueba piloto que les dé información sobre la factibilidad de la apertura de una franquicia o no.
6. **Know How** transmisible: condensar la información más relevante con el fin de desarrollar un “*know-how*” eficiente que dé respuesta oportuna a los objetivos de la empresa y que le brinde al franquiciado toda la información necesaria para conocer cómo trabajar con la franquicia que adquiere.
7. **Preparación jurídica:** es importante contar con asesoría jurídica, ya que los contratos de franquicia ameritan una serie de procesos y cláusulas que deben estar basadas en las normativas legales vigentes del territorio en cuestión.

CAPÍTULO II:
COMERCIO EXTERIOR DE LA REPÚBLICA
DOMINICANA

CAPÍTULO II: COMERCIO EXTERIOR DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.1 Comercio Exterior Dominicano

El comercio exterior es el intercambio de productos entre dos o más naciones. El objetivo es que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas. El mismo, está regulado por normas, tratados, acuerdos y convenios internacionales para simplificar sus procesos y busca cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional (Qué es el comercio exterior y cómo funciona, 2019).

En este contexto, la República Dominicana posee un rol relevante dentro de su economía; es una de las economías más vibrantes de América Latina y el Caribe, con una tasa media de crecimiento del PIB del 5,4% entre 1992 y 2014, y que llegó a estar en torno al 7,2% en los años 2014 y 2015 (Rino, 2018).

Desde un principio, la extracción de oro se constituyó el principal renglón de exportaciones, cuando apenas fue colonizada por los españoles. En el siglo XVI, el azúcar de igual modo. Entre 1801 y 1804, el café, cacao y tabaco. Al independizarse en 1844, el comercio de la isla se orientó a sus compañeras del caribe, a Estados Unidos y otros países europeos. Ciertamente este intercambio comercial desde el inicio ha llevado al país a un desarrollo social y económico.

Los bienes importados representan un 60% del valor total de los bienes consumidos dentro del valor total. Los principales socios comerciales en materia de importación de República Dominicana son: Estados Unidos de América, China, Haití y España, según Trademap para el 2019.

Por otro lado, las exportaciones han mejorado considerablemente. Para el 2018, el gobierno declaró el *año de fomento a las exportaciones*. Como parte de un plan para reactivar la economía dominicana y buscar un equilibrio dentro de su balanza comercial.

Imagen 2.1. Mapa de las exportaciones dominicanas



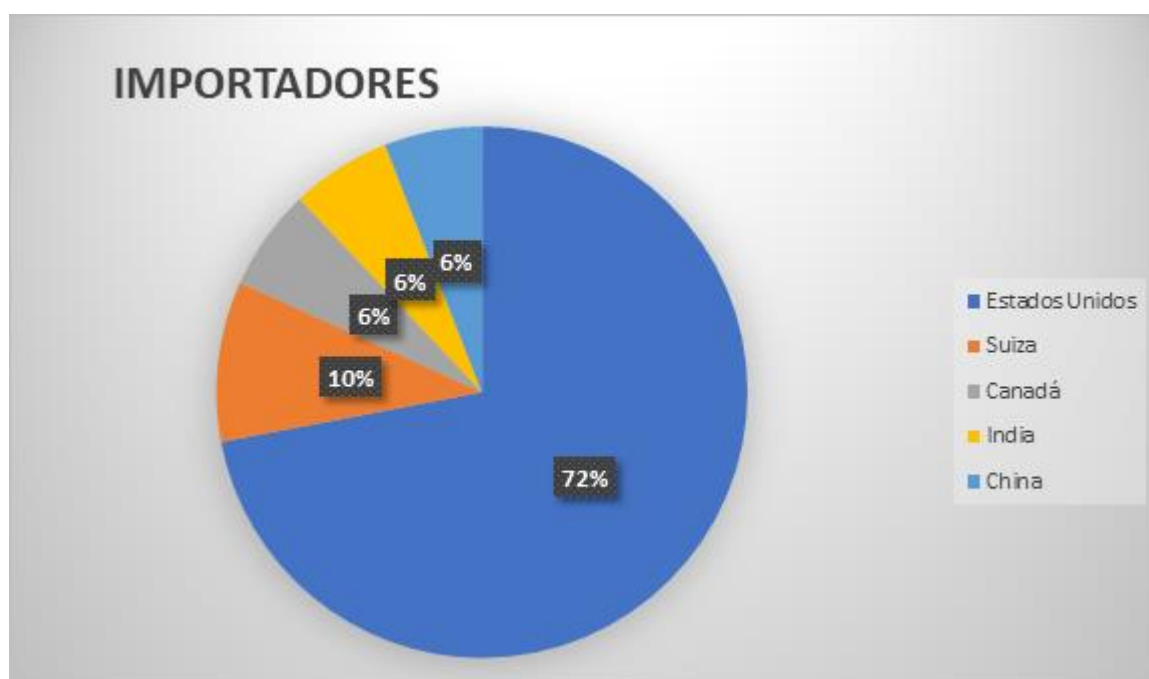
Fuente: Icontainers-mapa de las exportaciones dominicanas

El principal destino de las exportaciones de República Dominicana, representado por un 75%, es Estados Unidos de América, Canadá y México. Entre los productos más exportados desde la República Dominicana a Estados Unidos se encuentran instrumentos médicos (20%), cigarros (13%), joyería (8,7%), interruptores automáticos y paneles (8,6%), calzado (6,2%), ropa de algodón (4,4%) y medicinas y productos farmacéuticos (2,4%). (El mapa de las exportaciones de la República Dominicana, 2018).

Los productos tradicionales como cigarros, granos de cacao, plátanos y licores tienen una presencia importante en las exportaciones a países europeos, pero la variedad de productos de exportación a mercados europeos se ha multiplicado en los últimos años. Lo que consolida una mejoría en la diversificación en las exportaciones, yendo por un mejor camino. De acuerdo con un artículo de Icontainers, en el continente asiático se destacan las exportaciones de materia prima, principalmente hacia China. A pesar de que son volúmenes modestos, resultan importantes para el país.

Para el 2019, las exportaciones tuvieron un total de 10,324,645 miles de dólares. Los principales socios comerciales y el valor de las exportaciones fueron las siguientes:

Gráfico 2.1. Principales países importadores desde República Dominicana



Fuente: Elaboración propia basado en Trademap

2.2 Características del Comercio Exterior de República Dominicana

La convicción del comercio exterior es ser un instrumento para lograr una de las leyes universales: la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de la población mundial que está íntimamente relacionado con la renta económica generada y con su distribución. Dentro de República Dominicana, el comercio exterior posee las siguientes características:

1. En la República Dominicana intervienen once leyes relativas al comercio exterior. Se presentan a continuación:
 - Ley 11-92 del Código Tributario
 - Ley 34-89 General de Aduanas
 - Ley 424-06 Implementación del DR-CAFTA
 - Ley 84-99 Fomento a las exportaciones
 - Ley 9-96 sobre Gracia Navideña
 - Ley 14-93 que aprueba el Arancel de Aduanas
 - Ley 8-90 Fomento de Zonas Francas
 - Ley 458-73 que prohíbe la importación de prendas y materiales en desuso por clínicas
 - Ley 456-73 que establece los almacenes por Depósito Fiscal
 - Ley 126-02 por Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales
 - Ley 544-14 Ley de Derecho Internacional Privado
2. Hay cinco tratados internacionales de los que el país es signatario. De acuerdo con la Asociación Dominicana de Exportadores, son el DR-CAFTA (Tratado de libre comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados

Unidos) y el EPA (*Economic Partnership Agreement*), los que mayor alcance tienen en el sistema exportador. Estas relaciones facilitan las relaciones en materia económica, política, social, y cultural.

3. Para marzo del 2020, el país cuenta con 47 embajadas en el exterior y 81 consulados más otras representaciones (La República Dominicana, 2020).
4. Cuenta con un desarrollo logístico destacable, que hace que los intermediarios en la cadena de suministro tengan más protagonismo. Los principales puertos del país son: Haina International Terminal, Multimodal Caucedo, Puerto Plata y Manzanillo.
5. El Banco Mundial y la Facultad de Economía de Turku realizan una investigación para el Índice de Desarrollo Logístico, donde una puntuación igual a 1, se considera baja, y a 5 es alta. República Dominicana para el 2016, tuvo una puntuación de 2.63 y para el 2018, 2.66.
6. Es reconocida por sus exportaciones agrícolas, entre ellas: banano, mango y café. El sector agropecuario en República Dominicana tiene una considerable importancia social y económica, el área dedicada a la producción agropecuaria es de 2,6 millones de hectáreas y 242.956 dominicanos/as se dedican a este sector. La agricultura y la ganadería representan un 8% del PIB, un 14% de la fuerza laboral y aporta alrededor de un cuarto de las exportaciones (Sena, 2014). Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), reconoce al país los factores que impulsan el crecimiento de la producción orgánica, que son los siguientes:

- La disponibilidad y alta demanda de mercado, particularmente en Europa;
 - Los precios altos;
 - La disponibilidad de recursos de la comunidad internacional para las ONG;
 - La escasa presión de la sigatoka negra en el caso de los bananos; y
 - La escasa utilización de insumos.
7. Una de las economías con mayor crecimiento del caribe. Según el reporte Banco Interamericano de Desarrollo del 2019, República Dominicana lidera el crecimiento con un 5% del producto interno bruto, seguido por Panamá, que registró un 4,3% del PIB, este presenta los niveles de crecimiento de los países de Centroamérica.
8. Tiene competencia muy fuerte con países productores de su mismo sector agrícola. Tales Perú, México, Colombia, Guatemala y Costa Rica.
9. Presenta déficit en su balanza comercial.

2.3 Acuerdos comerciales en los que la República Dominicana es signatario

Actualmente, la República Dominicana es signataria de cinco acuerdos: El DR-CAFTA, Acuerdo de libre comercio entre República Dominicana y la Comunidad del Caribe DR-CARICOM, Acuerdo de libre comercio entre República Dominicana y Centroamérica (RD-Centroamérica), Acuerdo de Alcance Parcial entre República Dominicana y Panamá, y finalmente, el Acuerdo de Asociación Económica (AAE).

2.3.1 Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA)

La Oficina Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA, 2017), define el DR-CAFTA (conocido así por sus siglas en inglés) como el Tratado de Libre de Comercio, suscrito entre la República Dominicana, los países de Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) y los Estados Unidos de América fue firmado el 5 de agosto del año 2004, ratificado por el Congreso Nacional de la República Dominicana el 13 de septiembre del año 2005, y entró en vigor en el país el 1ro de marzo del 2007.

Mediante este tratado se crea un mercado más amplio y seguro para las mercancías y servicios producidos en los respectivos territorios; reconociendo las diferencias en los niveles de desarrollo y tamaño de las economías. El objetivo principal es estimular la expansión y diversificación del comercio e incrementar las oportunidades de inversión entre las partes, de forma que se pueda asegurar un marco comercial previsible para la planificación de actividades de negocios e inversión, tomando en cuenta la protección de los derechos de propiedad intelectual y la creación de procedimientos para la aplicación y cumplimiento del tratado (OTCA, 2017).

2.3.2 Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana y la Comunidad del Caribe (CARICOM-RD)

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI RD, 2015) define el Acuerdo CARICOM-RD como el acuerdo de Libre Comercio entre la Comunidad del Caribe (Por una parte, los países más desarrollados de la CARICOM, dígame, Jamaica, Barbados, Trinidad y Tobago, Guyana y Surinam; y los países menos

desarrollados, es decir, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Montserrat, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas. Bahamas y Haití no forman parte del Acuerdo, aunque son miembros de la CARICOM) y la República Dominicana. Este tratado fue suscrito el 22 de agosto de 1998, y entró en vigor en República Dominicana, el 5 de febrero del 2002.

El Ministerio de Industria y Comercio y MYPYMES (MICM, 2013), detalla que los temas más importantes de este acuerdo son el libre acceso a mercancías, armonización de medidas sanitarias y fitosanitarias, eliminación de obstáculos no arancelarios al comercio entre los países que conforman, fomento de la inversión, desbloqueo escalonado del comercio de servicios y establecimientos de reglas de origen.

Desde la entrada en vigor de este acuerdo, los productos originarios de la República Dominicana se benefician de libre acceso en los países que presentan mayor desarrollo dentro de CARICOM.

2.3.3 Acuerdo de libre comercio entre República Dominicana y Centroamérica (RD-Centroamérica)

Según las informaciones registradas en el CEI-RD (2015), el Acuerdo de Libre Comercio de Bienes y Servicios fue firmado entre los países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) y República Dominicana en abril del 1998. Entró en vigor en diversas fechas; el 3 de octubre del 2001 para El Salvador y Guatemala, el 19 de diciembre del 2001 para Honduras, el 7 de marzo del 2002 para Costa Rica, y el 3 de septiembre del 2002 con Nicaragua. A partir de esto, las partes se

comprometen a garantizar el acceso a sus respectivos mercados mediante la eliminación total del arancel aduanero al comercio sobre bienes originarios, con algunas excepciones. Existen productos que no entran al libre comercio, sino que están sujetos a los aranceles establecidos en ambas partes, es decir, sujetos a la Tasa de la Nación más Favorecida (NMF).

El CEI-RD (2015) afirma que uno de los intereses principales de este tratado es la estimulación para expandir y multiplicar el comercio de bienes y servicios entre las partes; así como la eliminación mutua de obstáculos al comercio, e impulso y proyección a las inversiones extranjeras. Para implementar estas medidas, los ministros de la región correspondiente acordaron para septiembre del 2002, conformaron el Consejo Conjunto de Administración, la constitución de los 10 Comités previstos.

Según el MICM (2013), en este tratado los productos que cuentan con elaboración en zonas francas y otros regímenes aduaneros especiales, están sujetos al Trato Nacional (es decir, sujeto a cuota y pago de arancel de importación), dado que los incentivos que se otorgan a esos regímenes difieren en los diferentes sistemas de los países.

2.3.4 Tratado Comercial entre la República Dominicana y la República de Panamá (Alcance Parcial AAP)

De acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y MYPYMES (2013), la República Dominicana y la República de Panamá suscribieron el Acuerdo de Alcance Parcial en julio del año 1985, el cual fue ratificado dos años después en 1987 por el Congreso Nacional. Por medio del acuerdo en el AAP RD-PA, nace la Comisión Mixta

Permanente, la cual contribuyó en la conclusión de la negociación del Reglamento de Aplicación y sus anexos, en el 2003. A finales de ese mismo año 2003, entró en vigor el acuerdo.

Por tratarse de un acuerdo de alcance parcial, la delimitación del libre comercio queda sujeta a las mercancías definidas durante la negociación. De modo que, como resultado de esas negociaciones, se desprenden cuatro clasificaciones para los que cumplan con las Normas de Origen y que estén especificadas en una de estas listas: lista de productos de doble vía, lista de productos de la República Dominicana incluidos en una vía, lista de productos de la República de Panamá incluidos en una vía y lista de productos establecidos en las Zonas Francas (MICM, 2013).

2.3.5 Acuerdo de Asociación Económica Entre la Unión Europea y los Países del CARIFORUM (EPA)

Según lo establecido en la sección de Dirección de Administración de Acuerdos y Tratados Comerciales Internacionales (DICOEX) con el Ministerio de Industria, Comercio y MYPYMES (MICM, 2013), el Acuerdo de Asociación Económica (AAE), mejor conocido por sus siglas en inglés de *Economic Partnership Agreement* (EPA), se trata de un acuerdo negociado por la República Dominicana como uno de los países del Foro de Estados de los países de ACP (África, Caribe y Pacífico) del Caribe (CARIFORO), firmado en el 2008 con los Estados miembros de la Unión Europea. Dicho acuerdo es un modelo de convenio comercial orientado al avance, consta de suma flexibilidad para que las partes puedan llevar a cabo sus responsabilidades de forma gradual, y dispone de mecanismos de cooperación.

Este acuerdo cuenta con dos grupos de países que lo conforman, por un lado, los 27 países miembros de la Unión Europea: Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia y Reino Unido. Por el otro lado, por los 15 Estados miembros del CARIFORO: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, y República Dominicana (MICM, 2013).

El Acuerdo de Asociación Económica tiene como historial más de 35 años de comercio edificado en preferencias unilaterales, iniciando con el Convenio de Lomé (en el año 1975), el cual evolucionó hasta una cuarta versión, convirtiéndose en el llamado Acuerdo de Cotonú (en el año 2000). Posteriormente, con la proyección de lograr y avanzar más allá de una relación basada en el acceso preferencial no recíproco, se distinguieron los objetivos de los acuerdos de asociación económica, involucrando derechos y compromisos para las partes, el desarrollo humano y crecimiento económico, el cambio sostenible, la erradicación de la pobreza y la integración regional del Caribe a la economía global.

2.4 Convenios

Los Convenios Internacionales son instrumentos de carácter normativo, en donde existe una concordancia de voluntades entre dos o más sujetos de Derecho Internacional, destinados a producir efectos jurídicos y con el fin de crear derechos y obligaciones entre

las Partes. El Poder Ejecutivo es el responsable de emprender las acciones para ejecutar las disposiciones de los Convenios, una vez ratificado.

- **Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (Convenio de CITES)**

Este convenio fue firmado en Washington, Estados Unidos el 3 de marzo de 1973 y sus objetivos principales son proteger ciertas especies de animales y vegetales que se encuentran en peligro de extinción y acordar medidas para proteger las especies mediante el control del comercio internacional.

La República Dominicana, mediante el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, cumple en la actualidad con este convenio puesto que para que alguien pueda importar una de las especies que establece el CITES se necesita un permiso CITES que es otorgado por el Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad, Departamento de Regulación y Controles.

- **Convenio sobre Diversidad Biológica**

Este convenio fue firmado en Rio de Janeiro, Brasil el 5 de junio de 1992 y su objetivo principal es conservar y preservar el máximo posible de diversidad biológica en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

La República Dominicana ingresó en este convenio 13 de junio de 1992 y cuenta en el Ministerio de Medio Ambiente con el Viceministerio de Áreas Protegidas que es el órgano rector de este convenio, cuya función es contribuir a la conservación de la biodiversidad en todo el territorio nacional como base para el desarrollo sostenible y el

mejoramiento de la calidad de vida mediante la administración de un sistema nacional de áreas protegidas y la aplicación de normas y regulaciones en la República Dominicana.

- **Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía**

Este convenio fue firmado en París, Francia el 17 de junio de 1994 y su objetivo principal es establecer un mecanismo eficaz de colaboración internacional para evitar el aumento gradual de la desertificación existente en los países que afrontan grandes sequías, en especial en África.

Este convenio establece que los países más desarrollados que son miembros se comprometan a otorgar la debida prioridad a la lucha contra la desertificación y la mitigación de los efectos de la sequía y asignar recursos suficientes, conforme a sus circunstancias y capacidades y establecer estrategias y prioridades, en el marco de sus planes y políticas nacionales de desarrollo sostenible, a los efectos de luchar contra la desertificación y mitigar los efectos de la sequía y también darán prioridad a los países partes afectados de África, teniendo en cuenta la situación especial que prevalece en esa región, sin por ello desatender a los países.

- **Convención Relativa a los Humedales de importancia Internacional (RAMSAR)**

Este convenio fue firmado en Ramsar, Irán el 2 de febrero de 1971 y su objetivo principal es detener la ocupación y desaparición progresiva de las marismas debido al valor económico, cultural, científico y de recreo que estas poseen.

El estado dominicano ingreso en este convenio el 15 de septiembre de 2002 y tiene algunas de sus áreas protegidas en la Lista de Humedales de Importancia Internacional o sitios RAMSAR como los es el Lago Enriquillo.

- **Convenio Internacional para prevenir la Contaminación por los buques (MARPOL)**

Este convenio fue firmado en Londres, Reino Unido el 2 de noviembre de 1973 y su objetivo principal es impedir la contaminación de los mares por los buques cargados con alguna mercancía que pueda afectar el mar.

- **Convenio para la Protección y el desarrollo del medio Marino de la región del gran Caribe (CARTAGENA)**

Este convenio fue firmado en Cartagena, Colombia el 24 de Marzo de 1983 y su objetivo principal es proteger y ordenar el medio marino y las zonas costeras de la Región del Gran Caribe (Golfo de México, El Mar Caribe y Zonas Adyacentes del Océano Atlántico) especialmente en relación con la contaminación causada, por descargas desde buques, por vertimientos de desechos y otras materias desde buques, aeronaves, o estructuras artificiales en el mar, por desechos y descargas originadas por fuentes terrestres, por la explotación y exploración de los fondos marinos y del subsuelo y por descargas en la atmósfera generadas por actividades realizadas en su territorio.

- **Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación**

Este convenio fue firmado en Basilea, Suiza el 23 de marzo de 1989 y su objetivo principal es regular el movimiento transfronterizo de los desechos peligrosos reduciendo al mínimo su generación, asegurando su manejo ambientalmente racional y promoviendo la cooperación internacional en ese campo. Para regular este convenio el estado dominicano cuenta con el Reglamento para la Transportación de Sustancias y Materiales Peligrosos en el cual se establecen las normas nacionales que rigen el transporte de este tipo de sustancias cuyo objetivo es establecer los requisitos aplicables al transporte de materiales peligrosos y es un complemento de este convenio.

- **Convenio sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional (ROTTERDAM)**

La República Dominicana se ha comprometido a cumplir con este convenio según nos indica el Proyecto Piloto para el Refuerzo de Capacidades Nacionales en materia de Gobernanza Ambiental Democrática y Aplicación del Principio 10 de la Declaración de Río del cual uno de sus objetivos es cumplir cabalmente con este convenio.

- **Convenio de Estocolmo sobre contaminantes orgánicos persistentes (COP`s)**

Este convenio fue firmado en Estocolmo, Suecia el 22 de mayo de 2001 y su objetivo principal es proteger la salud humana y el medio ambiente frente a los contaminantes orgánicos persistentes, de conformidad con el principio de precaución consagrado en el principio 15 de la Declaración de Río. República Dominicana firmó el Convenio de Estocolmo en mayo de 2001.

- **Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono**

Este convenio fue firmado en Montreal, Canadá el 16 de septiembre de 1987 y sus objetivos principales son proteger la capa de ozono adoptando medidas preventivas para controlar las emisiones mundiales de las sustancias que la agotan y proteger la salud humana y el medio ambiente contra los efectos adversos que puedan resultar de la modificación de la capa de ozono. República Dominicana se encuentra en la posición de cumplimiento ante el Protocolo de Montreal por haber ejecutado a tiempo todos los proyectos contemplados en su programa país y aprobados por el Comité Ejecutivo.

2.5 Requisitos Generales para exportación de bienes desde República Dominicana

Para exportar desde la República Dominicana, se necesita cumplir con ciertos procedimientos y obtener unas documentaciones y certificaciones específicas, teniendo en cuenta que el proceso exportador dominicano se regula por decretos, leyes y reglamentos que conforman diferentes instituciones y organismos gubernamentales que participan en el mismo.

Los documentos requeridos son obtenidos en la Dirección General de Aduanas (DGA), en el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Medio Ambiente, en el Ministerio de Salud Pública, todo depende de la índole de la mercancía a exportar. Algunos procesos se complementan con la emisión de Resoluciones que emiten otras entidades, tales como el Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD), la Comisión Nacional de Energía, entre otras.

3. Documentación requerida

De acuerdo con el CEI-RD (2015), los documentos necesarios para tener una experiencia de exportación satisfactoria son los siguientes:

- *Registro como exportador*

En la República Dominicana no existe un registro obligatorio, sin embargo, todas las empresas o personas físicas incluyendo importadores y exportadores, deben tener un Registro Nacional de Contribuyentes (RNC), expedido por la DGII.

- *Vistos buenos*

Dependiendo de la naturaleza del producto a exportar, en el caso de los productos agrícolas, se necesita el registro de establecimiento y áreas de producción, como lo son las fincas de producción, plantas empacadoras, empresas y demás, ante el Ministerio de Agricultura en el Departamento de Inocuidad Agroalimentaria (DIA) y Dirección Nacional de Vegetales Orientales y Frutas Frescos de Exportación (DINVOFEX), y obtener, previo a la exportación, los vistos buenos o requisitos especiales de conformidad a las normas vigentes que requiera el producto de exportación.

- *Formulario DUA*

Se debe utilizar la Declaración Única Aduanera de Exportación (DUA), el cual es un formulario en el cual se consignan todos los datos de salida del producto. Fue creado mediante la Resolución Dirección General de Aduanas. Para las exportaciones de mercancías, se deberá utilizar la Declaración Única Aduanera de Exportación (DUA). Este puede ser completado en físico, o de forma electrónica, se realiza a través del Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA); la cual está disponible 24 horas y los 7

días de la semana, contiene las informaciones puntuales que sirven de base para la aplicación del régimen o destino aduanero que el exportador elija.

- *Factura Comercial*

Es un documento emitido por el exportador a la orden del importador, en el cual deja constancia de la venta realizada. En el mismo, se encuentra información sobre el precio a pagar, los datos sobre el nombre del importador, nombre de la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor, cantidad y descripción de la mercancía, el precio, lugar y condiciones definitivas de la venta.

Frecuentemente la factura comercial es utilizada por las autoridades aduaneras del país destino como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías o productos, para sí aplicar correctamente los gravámenes y aranceles de importación.

- *Documento o Conocimiento de embarque*

Es el documento emitido por las compañías de transporte internacional que establecen la propiedad de la mercancía exportada. Una vez que se entrega la mercancía, la compañía de transporte emite el documento llamado “Documento o Conocimiento de Embarque”. En este documento se encuentra información sobre el flete pagado o por pagar, el cual, dependiendo del país importador, forma parte de la base imponible sobre la cual se pagan los tributos de importación. El pago de este servicio depende de los términos de la negociación o el INCOTERM utilizado en la negociación.

El documento de embarque depende de la forma de transporte a utilizar: *Bill of Landing* (B/L) para transporte marítimo y el más utilizado; guía aérea o *Air Waybill* (AWB) para

transporte aéreo o la Carta de Porte terrestre. Sin este título no se puede retirar la mercancía del lugar del destino, lo cual evidencia su importancia.

- *Póliza de seguro.*

Este documento solo es requerido si el INCOTERM elegido implica la obligación del vendedor de contratar un seguro de transporte a favor del comprador, por lo que el exportador debe adquirir una póliza de seguro (la cobertura es acordada por ambas partes) ante una compañía aseguradora. Si el comprador desea, puede contratar por su cuenta un seguro.

- *Certificado de origen.*

Es un certificado que identifica y garantiza la procedencia de los productos, lo que permite a los exportadores usar las preferencias arancelarias que otorga el país importador. Dependiendo del destino de las exportaciones, el exportador debe enviar cada embarque (si el importador lo pide) un certificado de origen. Estos certificados son sellados y firmados por el CEI-RD, si el producto cumple con las reglas de origen establecidas por los diversos esquemas preferenciales y los acuerdos comerciales a los cuales está suscrito el país.

Dependiendo del lugar a donde se dirigen, en el país se expiden los siguientes certificados:

- a) Centroamérica: Certificado de Libre Comercio entre la República Dominicana y Centroamérica.
- b) Panamá: Certificado de Origen Tratado Comercial entre la República Dominicana y la República de Panamá.

- c) El Caribe: Certificado de Origen CARICOM.
- d) Estados Unidos: SGP Form A, Caribbean Basin Trade Partnership Act (CBTPA).
- e) La Unión Europea: Certificado de Circulación de Mercancías EUR-1, SGP Form-A.
- f) Canadá, Japón, Suiza, Noruega, Europa Oriental, Nueva Zelanda y Australia: SGP Form-A
- g) Para los demás países: Certificado de Origen de la República Dominicana.

- *Lista de Empaque o «Packing List».*

Es uno de los documentos principales, es aquel que el exportador emite, que contiene los datos concernientes al producto para facilitar su ubicación y el manejo (detalla las mercaderías embarcadas y los componentes de esta).

- *Certificado fitosanitario.*

Certificado que se expide para productos frescos agrícolas y agropecuarios. Para conseguir este certificado, es necesario que el exportador se acerque al puerto de salida y el inspector de la oficina de cuarentena vegetal de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) realiza una inspección sobre la mercancía y revisa tanto la factura comercial como el formulario único de exportación; en el evento en que la mercancía no presente objeción por parte del inspector, se expedirá el certificado fitosanitario.

- *Certificado sanitario.*

Certificado que se expide para la exportación de alimentos y bebidas. Estos certificados (fitosanitario y sanitario) se aseguran de que los productos de exportación se encuentren

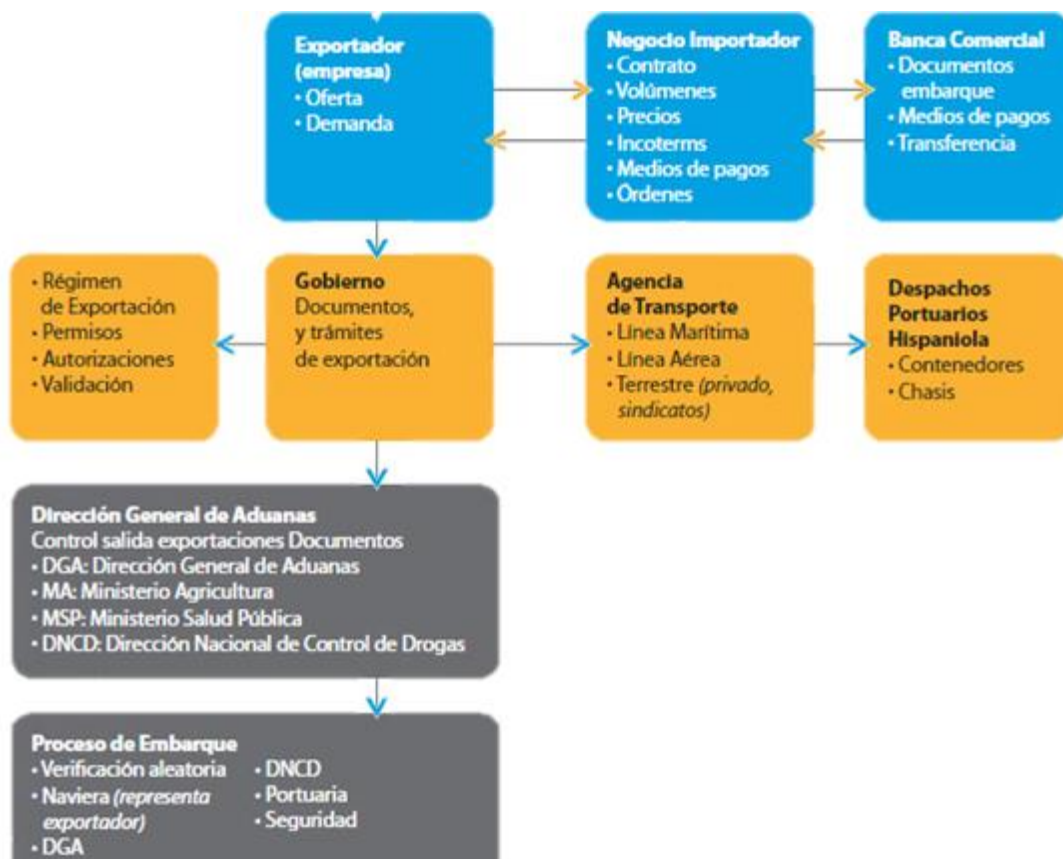
exentos de plagas y enfermedades y que garanticen su inocuidad. Son emitidos por las autoridades sanitarias del país.

4. Procedimiento de exportación

Antes de entrar de lleno al proceso de exportación se debe tener por seguro que la empresa y la mercancía, están en condiciones de exportar, lo que implica tener identificado el producto y la capacidad de producción para exportar, disponer de capacidad para adaptación del producto y capacidad ociosa. Además, hay que aplicar procesos de control de calidad, y tener un grado aceptable de innovación tecnológica en la producción. Por otro lado, tener el registro de la marca o patente, y precio competitivo y unos márgenes de utilidad buenos y suficientes. Reconocer también las barreras que tiene el producto en el exterior, y disponer de recursos financieros para la exportación. Finalmente, contar con personal capacitado para exportar.

En la siguiente imagen de la Guía de Exportación que lanzó ProExporta Popular del Banco Popular Dominicano en el 2015, se visualiza y analiza el proceso de exportación completo.

Imagen 2.52. Proceso de exportación y etapas



Fuente: Guía de exportaciones de ProExporta Popular del Banco Popular Dominicano en el 2015.

Como se puede observar, la guía inicia el procedimiento para exportar con el contacto de las empresas que van a brindar los servicios necesarios para llevar a cabo la exportación, como un agente aduanal, agente carga, aseguradora, CEI-RD, ADOEXPO, entre otras.

Luego de entablar contacto con esos intermediarios, se deben obtener las certificaciones y permisos de exportación que le corresponden a la mercancía en cuestión, dependiendo de su índole (si son alimentos, debe ser una orden de carga). De igual forma, debe adquirir la inscripción en los organismos certificantes, si es el Ministerio de Agricultura, Salud Pública, y demás organismos expedidores dependiendo también de la mercancía

a exportar. Estos procesos tardan algunos días por lo que hay que tomarlo en cuenta al momento de cerrar fechas en los tratos con el importador.

El tercer paso por seguir es la elección y revisión de envoltura y embalaje de la mercancía, ya que hay que tener en cuenta las especificaciones realizadas por el importador. Todo debe llegar de la misma manera en que se envió, sin pérdidas o roturas.

Al haber concluido los pasos anteriores, solo resta enviar la documentación requerida de la carga al agente aduanal, es decir, la factura comercial, Declaración Única Aduanera, certificado de origen (si es necesario), y cualquier otra certificación, requisito o proceso correspondiente a la mercancía a exportar.

Régimen Aduanero

Niurka Beato (2012) define el régimen aduanero como “la destinación que se da a la mercancía que entra y sale del país para realizar los procedimientos requeridos con las normas establecidas localmente”. Esta destinación es otorgada por el consignatario importador o exportador.

La Organización Mundial de Aduanas (OMA), siendo el Consejo de Cooperación Aduanero (CCA), celebró el Convenio para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros, el 18 de mayo de 1973, lo que se conoce como el Convenio de Kyoto; entró en vigor el 25 de septiembre de 1973. Este surgió como un instrumento internacional con el objetivo de armonizar las discrepancias que existen en los regímenes aduaneros de los países, que pudieran ser obstáculos en el comercio internacional. Para el periodo del 1995 al 1999, se decidió actualizar esas disposiciones para incorporar

técnicas y procesos innovadores a través del Protocolo de Enmienda al Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros, lo que se conoce actualmente como el “Convenio de Kyoto Revisado”.

Los regímenes aduaneros se clasifican en distintos renglones:

- 1) Regímenes definitivos, son la importación y la exportación. La importación y la exportación son términos muy parecidos pero diferentes. La importación no es más que el ingreso de mercancía extranjera a un país, mientras que la exportación es el envío de mercancía a nivel internacional.
- 2) Regímenes devolutivos, conformado por el reintegro o *drawback*, y la reposición de mercancía en franquicia El *Drawback*, contempla la devolución total o parcial de los derechos e impuestos arancelarios a la importación de mercancías.

Beato (2012) afirma que la Reposición de Mercancía en Franquicia Arancelaria (RMFA), permite la importación para el consumo de mercancía equivalente, a las que se nacionalizaron, han sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo, sin el pago de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables a la importación para el consumo.

- 3) Regímenes liberatorios, siendo las mismas zonas francas.

Barahona y Garita López (2005) en su libro “Aduanas: Competitividad y normativa Centroamericana”, define la zona franca como un régimen liberatorio que permite ingresar a una parte delimitada del territorio de un estado signatario, mercancías que se consideran generalmente como si no estuviesen en el territorio

aduanero con respecto a los derechos e impuestos de importación, para ser destinadas según su naturaleza, a las operaciones o procesos que establezca la legislación nacional. La ley que regula las Zonas Francas en el país es la Ley No. 8-90.

- 4) Regímenes temporales o suspensivos, pertenecen a estos regímenes la admisión temporal para perfeccionamiento activo (ATPA), la salida temporal para perfeccionamiento pasivo (STPP), la internación temporal, la internación temporal bajo arrendamiento con opción de compra o sustitución (también llamado Leasing) y la salida temporal.

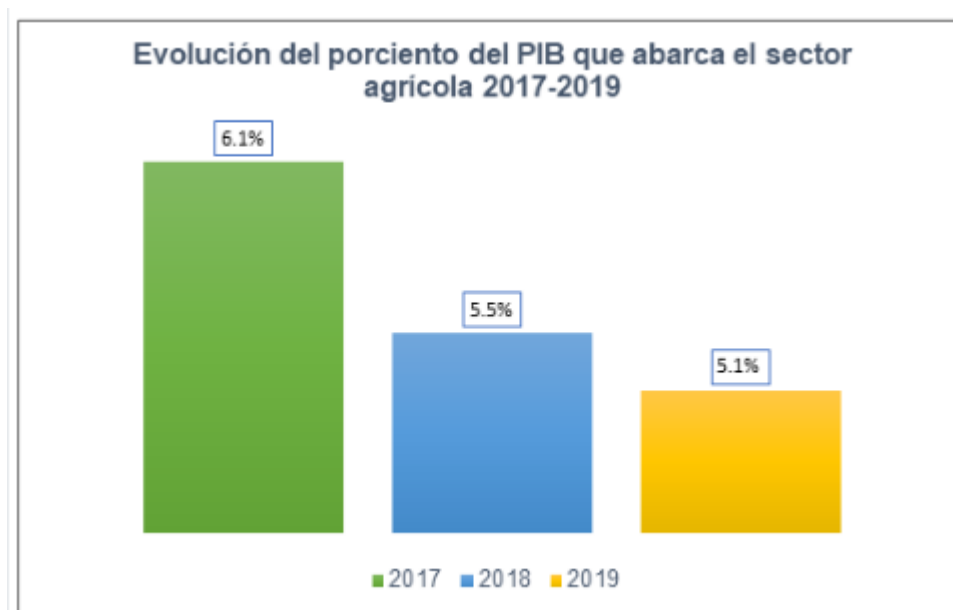
Los Regímenes Aduaneros Suspensivos o Temporales, se refieren a las destinaciones que permiten la entrada de mercancías extranjeras, sin el pago de los derechos e impuestos, en un periodo determinado, cumpliendo con los requerimientos establecidos en las disposiciones legales y procedimientos aduaneros establecidos.

Aparte de estos regímenes, se destinan a operaciones aduaneras, como son el cabotaje, transbordo y reembarque.

2.6 Exportación de productos agrícolas en la República Dominicana

El sector agrícola ha sido uno de los sectores productivos esenciales para la economía que impulsa el país. A pesar de perder un gran porcentaje debido al sector servicios liderado por el turismo, es uno de los más importantes (Amaro, 2018).

Gráfico 2.6. Evolución del PIB del sector agrícola 2017-2019



Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) y el Banco Central, 2020.

Se puede apreciar en el gráfico 2.2 que el sector agrícola ha ido en descenso en cuanto a la distribución del PIB. Se puede analizar que este sector abarca un 6.1% del PIB del 2017, para 2018 abarca un 5.5%, y para 2019 abarca un 5.1%.

A pesar del claro descenso de este sector, sigue siendo un sector productivo y provechoso para el país, que planea seguir incrementando su participación con el paso de los años.

La tabla 2.1 presenta los 15 principales productos agrícolas exportados en el 2018 y 2019. El posicionamiento que muestran estos productos no es constante a pesar del auge que presentan.

Tabla 2.1. Principales 15 productos agrícolas de exportación 2018-2019

Principales 15 productos agrícolas para exportación 2018-2019		
Producto	2018	2019
	(Cifras en dólares)	
Aguacates	51,153.301	55.934.847
Batatas	9.225.854	7.940.385
Café tostado y sin tostar	10,685,515	10,898,107
Guayabas, mangos, magostes	16.792.690	23.621.917
Harina de trigo	23.583.160	33.668.626
Arroz partido	6.199.524	8.290.998
Tomates frescos o refrigerados	18.430.211	6.264.732
Cocos secos	9.926.192	7.498.110
Frijoles frescos	22.376.117	337.068.302
Bananas o guineos frescos	211.032.935	235.203.642
Azúcar de caña	104.828.716	92.504.213
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	205.770.953	171.869.054
Pepinos y pepinillos, frescos o refrigerados	8.441.885	7.860.475
Berenjenas frescas o refrigeradas	3.485.878	3.085.362
Frutos de género capsicum o pimenta	17.659.937	17.634.03
TOTAL	10,736,668.30	10,898,107

Fuente: Elaboración propia basado datos estadísticos en la Junta Agroempresarial de la República Dominicana (JAD).

En 2018, en una entrevista con la revista Forbes Dominicana, el director del CEI-RD, Marius de León, aseguró que impulsar y fomentar la exportación de mercancía agrícola es una de las estrategias que tiene el Gobierno dominicano. “Estamos identificando los terrenos y los productores; a través de Ministerio de Agricultura, estamos dando asistencia técnica a esos productores; a través del Banco Agrícola, estamos financiando a esos productores, eso es potencializar”, explicó de León.

En la misma entrevista el señor de León detalló que, con el pasar de los años, se ha buscado fortalecer la logística del país, lo que implica tener reuniones con los sindicatos de transportistas, evaluaciones del costo de transporte de mercancía exportadora para así reducir los precios de movilidad. Hay que producir con calidad y tener costos competitivos con la cadena de valor añadido, un transporte adecuado para llegar a tiempo a los mercados y alta promoción para llamar la atención de los productos agrícolas dominicanos.

Para finales de 2019 y principios de 2020, las exportaciones de productos agrícolas y agropecuarios registraron una variación positiva de 6.7%, con un incremento de 1.6% en menos de un año; para un total de US\$383.8 millones de dólares (Ramírez, Estos son los cinco productos agro más exportados por RD en los dos primeros meses del 2020, 2020). Esto es significativo para la economía del país porque evidencia que realmente se está trabajando en el fomento y el incremento del posicionamiento de los productos agrícolas dominicanos en el exterior.

Estos productos fueron los cuatro principales causantes de la variación: azúcar de caña (US\$38.6 millones), plátanos (US\$41.2 millones), cacao en grano (US\$21.6 millones) y aguacate (US\$16.0 millones).

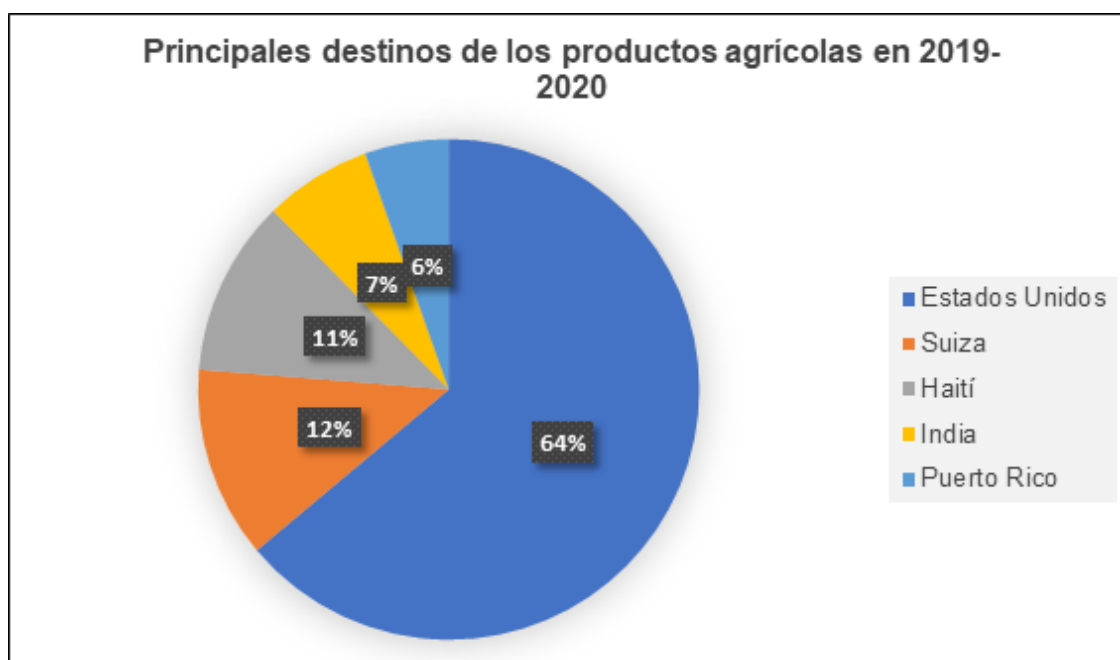
Gráfico 2.6. Productos agrícolas más exportados 2019-2020



Fuente: Elaboración propia basado en TradeMap y la Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Los principales destinos que tuvieron mayor participación en las exportaciones de estos productos fueron Estados Unidos (US\$851.8 millones), Suiza (US\$165.2 millones), Haití (US\$151.8 millones), India (US\$92.4 millones) y Puerto Rico (US\$72.2 millones).

Gráfico 2.6. Principales destinos de los productos agrícolas en 2019-2020



Fuente: Elaboración propia basado en TradeMap y la Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Las estadísticas, disponibles en el Informe Mensual de Exportaciones del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), indican que el mayor incremento se presenta en los siguientes mercados: Suiza (US\$158.0 millones más), Estados Unidos (US\$96.4 millones más) y Corea del Sur (US\$3 millones más).

Por otro lado, el estudio “República Dominicana: promover las exportaciones para mejorar la calidad de vida”, publicado en 2017, reveló que, en los siguientes años, las exportaciones dominicanas agrícolas pueden incrementarse a un 50% si se sigue trabajando para ello.

CAPÍTULO III:
RELACIÓN COMERCIAL Y DIPLOMÁTICA ENTRE
RUSIA Y REPÚBLICA DOMINICANA

CAPÍTULO III: RELACIÓN COMERCIAL Y DIPLOMÁTICA ENTRE RUSIA Y REPÚBLICA DOMINICANA

3.1 Perfil económico de Rusia

La Federación de Rusia es el país más grande del mundo en cuanto a extensión territorial, con una superficie de 17,098, 242 km² y que ocupa tanto el norte de Asia como el Este de Europa, por lo que se considera un país Euroasiático. En la actualidad, su presidente es Vladimir Vladimirovich Putin, el cual lleva 17 años al mando y su primer ministro es Mikhail Mishustin, quien ocupa el cargo desde el 16 de enero del 2020. Rusia goza de gran riqueza en cuanto a recursos naturales se refiere, siendo el mayor productor de petróleo y el segundo productor de gas natural a nivel mundial (Santander Trade Markets, 2020). Adicional a esto, el país también se ubica como uno de los principales productores y exportadores de diamantes, níquel y platino.

Su moneda oficial es el rublo ruso, el cual al cambio actual equivale a US\$ 0.014 dólares y a RD\$ 0.83 pesos dominicanos de acuerdo con el sitio web de Google (2020) y se ubica como la economía número 11 del mundo por su volumen de PIB. Se espera que el PIB total percibido por Rusia este año 2020 ascienda a los US\$ 4,389.96 miles de millones de dólares, según datos ofrecidos por el Fondo Monetario Internacional (2020). En ese mismo tenor, es preciso destacar que, a partir de la estimación del PIB emitida por el FMI, se puede inferir el PIB per cápita se sitúa alrededor de los US\$ 30,380.35 dólares. De igual manera, el FMI prevé que la inflación aumente en el presente año en un 3% con respecto al 2019 y, además, que la tasa de desempleo del país se sitúe en aproximadamente el 5% de la fuerza laboral total.

Rusia ha heredado prácticamente todas las plantas industriales de la Unión Soviética, lo que ha contribuido en gran medida al desarrollo de su industria nacional. Según Santander Trade Markets (2020), el sector industrial representa el 32,1 % del PIB ruso y aporta un 27% del empleo total en el país, convirtiéndose en el 2do sector económico más importante de Rusia. Se estima que este sector se mantiene en franco crecimiento, con una tasa de crecimiento anual de 2,9%, de acuerdo con lo establecido en. Por otra parte, el sector servicios es el sector más importante de la economía rusa con un aporte de un 56,2% del PIB y un 67,3% del empleo total. Sin embargo, aunque es el sector económico más importante, su crecimiento anual es negativo con una tasa de un -0.5%. Por último, le sigue el sector agrícola, cuyo aporte al PIB representa sólo el 3% y concentra el 5.8% del empleo total.

Dentro de los subsectores que componen el sector industrial ruso los más desarrollados son: la industria química, la metalurgia, la mecánica, la defensa y la construcción. Asimismo, dentro del sector servicios los subsectores más importantes son: el turismo, el bancario, el transporte, el comercio y las comunicaciones. Por otro lado, la economía rusa volvió a recuperarse paulatinamente en el 2017, luego de sufrir algunos años de crecimiento negativo por distintas razones, entre estas: la caída de los precios del petróleo, una huida masiva de capitales de territorio ruso, el colapso del rublo y las sanciones económicas impuestas por Estados Unidos debido a la crisis ocurrida en Ucrania. De acuerdo con el website de Santander Trade Markets [como se citó en el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2019] el crecimiento del PIB de Rusia se ralentizó en el 2019 con respecto al 2018, cayendo de un 2.5 % a un 1.3 %, a causa del impacto negativo generado por el aumento del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) en el consumo privado y la caída de los precios del petróleo.

3.1.1 Economía de Rusia

- **Indicadores socioeconómicos**

Los Indicadores socioeconómicos están basados en información estadística que analizan la realidad social y económica de los países, y los categorizan según su desarrollo y los avances que presentan en un periodo de tiempo establecido. Estos son medidos por instituciones nacionales y organismos internacionales que ofrecen resultados especializados y homogéneos.

1. **Riesgo País:** Es una herramienta que permite evaluar la probabilidad o riesgo de que un país logre o no pagar los vencimientos de sus obligaciones financieras tales como bonos, letras del tesoro, deuda externa.
2. **Libertad económica:** Es un indicador que mide cuatro grandes categorías, que a su vez agrupan diez componentes, tales como:
 - a) El rol del Estado, que concentra los componentes de la libertad fiscal y el gasto del gobierno.
 - b) El derecho, que encierra los derechos de propiedad y el nivel de corrupción.
 - c) La eficacia de la normativa vigente, donde se engloba a la libre empresa, la libertad de trabajo y la libertad monetaria.
 - d) La apertura de los mercados, donde se encuentran la libertad comercial, la libertad de inversión y financiera.

Este indicador se mide en una escala de 0 a 100, significando 0 la ausencia de libertad económica y 100 libertad económica total.

3. **Doing Business:** Se trata de un indicador que evalúa las regulaciones de apertura de una empresa, el empleo de los trabajadores, el registro de propiedades, manejo de permisos de construcción, comercio transfronterizo, entre otras variables, y les asigna un valor cuantitativo a fin de identificar las áreas donde amerita mejora.
4. **Índice de Desarrollo Humano:** Este indicador contempla la medición de los avances conseguidos por una nación en tres aspectos principales: una vida larga y saludable, acceso a la educación y un nivel de vida digno.
5. **Libertad Política:** Este indicador evalúa la situación de la libertad política en un país y cómo la perciben sus ciudadanos. Este indicador mide dos importantes variables: la libertad política y las libertades individuales. Su valor se define en una escala de 0-4, donde 0 representa el menor grado de libertad y el 4 es el más alto grado de libertad.

Tabla 3.1. Indicadores Socioeconómicos de Rusia

COMPARACION DE INDICADORES: RUSIA			
INDICADOR	VALORACION	INTERPRETACION	ORGANISMO EVALUADOR
Riesgo País	Calificación C Riesgo medio-alto	Una calificación de riesgo C significa que el entorno político y económico del país es muy inseguro, cualquier circunstancia podría deteriorar un comportamiento de pago de por sí muy deficiente.	COFACE
Libertad Económica	Puesto 94 de 186 países	Se ubica dentro de las economías moderadamente libres, por factores como: políticas económicas estatistas de corte nacionalista y proteccionista, un enfoque cauteloso hacia la inversión extranjera, un poder judicial subordinado, corrupción desenfrenada y vínculos entre burócratas y grupos delictivos organizados.	The Heritage Foundation
Doing Business	Puesto 28 de 190 países	Rusia ha mejorado sus condiciones para hacer negocios, sobre todo en los factores como la obtención de la electricidad, la protección a los inversionistas minoritarios y en el pago de los impuestos.	Banco Mundial
Índice de Desarrollo Humano	Puesto 49 de 187 países	Rusia ha mejorado las condiciones de vida para sus habitantes, tanto en el aumento de su esperanza de vida como en su renta per cápita.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Libertad Política	Calificación 20 de 100	No se considera libre. Existe corrupción política y no se respetan las libertades individuales.	Freedom House
Nivel de Ingresos	Mediano-alto	Esto indica que el Ingreso Per Cápita (INB) que perciben los rusos oscila entre los US\$3,996 y los US\$12,375 dólares.	Banco Mundial

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, Freedom House, PNUD y The Heritage Foundation.

3.1.2 Exportaciones de Rusia

La Federación de Rusia es un país muy abierto al comercio exterior, el cual representa el 51.5% de su PIB, a pesar de sus políticas arancelarias y su legislación restrictiva. Según datos presentados por Trademap, Rusia exportó un total de USD\$ 178,996,614.00 miles de dólares durante el 2019. Los productos más exportados por Rusia durante el 2019 fueron: combustibles minerales, hierro, acero, perlas, piedras preciosas y maquinarias. Dentro del renglón de los servicios, las exportaciones rusas se encuentran dominadas por: los servicios de comercio, transporte, viajes (turismo), construcción, telecomunicaciones y servicios de manufactura.

3.1.3 Importaciones de Rusia

Las importaciones en Rusia se han ido incrementando con el paso de los años. Para el 2019 Rusia importó un total de USD\$ 243,780,553.00 miles de dólares. Dentro de los principales productos importados por Rusia se encuentran: maquinaria y aparatos mecánicos, maquinaria y equipos eléctricos, vehículos, productos farmacéuticos, así como plásticos y sus manufacturas. En cuanto a los servicios, los más demandados por el mercado ruso son: servicios comerciales, viajes (turismo), transporte, cargos por el uso de propiedad intelectual y telecomunicaciones.

3.1.4 Principales socios comerciales

Los principales socios comerciales de Rusia provienen de Europa y Asia, gracias a su cercanía con ambos continentes. En el caso de los socios de exportación se encuentran: China, Países Bajos, Alemania, Turquía y Corea del Sur. En tanto que, para el caso de

las importaciones, los proveedores son: China, Alemania, Estados Unidos, Italia y Francia, según los datos ofrecidos por (Santander Trade Markets, 2020).

3.1.5 Normas técnicas para el proceso de importación en Rusia

En lo concerniente al embalaje del producto, no hay reglas específicas: el embalaje debe estar sellado, pero puede ser abierto por los agentes aduanales. La lengua rusa es obligatoria para el etiquetado de los productos, mientras que las demás lenguas oficiales de algunos sujetos (federales o de minorías étnicas) tienen carácter opcional. Por otro lado, en cuanto a las unidades de medida autorizadas, es propicio destacar que Rusia utiliza el sistema métrico decimal. El marcado de origen "Hecho en" es obligatorio para fines de acceso al Mercado ruso.

La normativa referente al etiquetado establece como norma general que se coloque el nombre del producto y del productor en el envase. En el caso de los productos alimentarios, hay que añadir el peso o volumen, los ingredientes, el valor nutricional, las condiciones de almacenamiento y la fecha de caducidad, tipo de producto, dirección legal del productor (puede ponerse en caracteres latinos), contenido de los alimentos, la instrucción para los productos semi-acabados o para niños, advertencia acerca de cualquier uso indebido y efecto secundario, términos y condiciones de uso. Ya para los productos no alimentarios, deben colocarse las características y las instrucciones de uso, nombre del producto, el país de origen y el nombre del fabricante, características principales para un uso eficaz y seguro. Sobre todo, se debe aclarar que las etiquetas deben estar en ruso.

En cuanto a los regímenes arancelarios, Rusia posee algunos requisitos a cumplir para poder ingresar a su mercado. De acuerdo con lo expuesto en Santander Trade Markets (2020), los importadores deben completar una declaración de flete ante las aduanas rusas por cada ítem. Esta declaración deberá ir acompañada de los siguientes documentos:

1. Contratos
2. Facturas comerciales y la lista de carga
3. Los documentos de transporte
4. Licencias de importación
5. Certificados de regulación técnica de seguridad
6. Los certificados de origen
7. Certificados sanitarios
8. Permisos y licencias de importación (por ejemplo, para productos que contienen tecnología de encriptación)
9. Documentos que confirman la legitimidad de los declarantes/comerciantes/importadores.

Es importante destacar que todas las declaraciones de aduanas son completadas electrónicamente. De igual manera, los gastos de aranceles en general incluyen: derechos aduaneros de importación/exportación, impuestos y pagos de procesamiento de aduanas. Algunos bienes además pueden requerir el pago de honorarios por uso (por ejemplo, vehículos de ruedas), o el pago ecológico, implementado a partir del 1 de enero de 2015.

3.1.6 Requisitos de importación de alimentos en Rusia

La importación de alimentos a Rusia es un proceso riguroso, que conlleva un exhaustivo control por parte de las autoridades competentes a fin de asegurarse de que lo que ingrese a su país sea de primera calidad. Según la información suministrada por (Prom Perú, 2014), el marco regulatorio de Rusia relativo a la importación de los productos alimenticios es amplio y se compone de:

1. Los documentos pertenecientes a la Unión Aduanera (conformada por Rusia, Bielorrusia y Kazajistán)
2. La Ley Federal de Rusia
3. Los documentos del gobierno ruso
4. Los documentos normativos de los órganos del poder ejecutivo de la Federación de Rusia

Las importaciones de alimentos procesados, al igual que todos los productos importados al mercado ruso, están sujetos como regla general, a las medidas arancelarias o también llamados derechos aduaneros de importación. Estos derechos son tasas *ad valorem* que se aplican como un porcentaje del valor aduanero de las mercancías. El exportador deberá clasificar correctamente la mercancía que desea exportar para determinar cuál es el porcentaje exacto que le corresponde a la misma. La Federación de Rusia aplica a la importación de alimentos procesados un arancel NMF que puede variar de 0% hasta 25%.

Mediante la Resolución No. 414/2000, el Gobierno de la Federación de Rusia aprobó una lista de productos procedentes de países en desarrollo y menos desarrollados, cuyas importaciones se benefician de un esquema arancelario preferencial. Por otra parte, las

medidas arancelarias aplicadas a las importaciones de alimentos procesados están constituidas por:

1. El impuesto al valor agregado (IVA), se trata de un impuesto federal regulado por el código fiscal de la Federación Rusa. El tipo general es del 18% y el tipo reducido para una mayoría de los productos alimenticios es del 10%
2. La tasa de formalización aduanera
3. Las medidas de contingencia
4. Las medidas de salvaguardia
5. Las medidas sanitarias
6. La vigilancia sanitaria y epidemiológica
7. El registro estatal del producto
8. En el caso específico del Café, se requiere de una “Declaración de Conformidad”, que, según la normativa vigente, es elaborada por el importador ruso y registrado en una entidad de certificación acreditada.

3.1.7 Requisitos para establecer una franquicia de alimentos en Rusia

El gobierno ruso está enfocado en mejorar su clima de negocios, por lo que ha flexibilizado muchas normas para permitir que los emprendedores se desarrollen. Esta revolución comercial ha dado pie para que las franquicias se conviertan en el negocio del momento en Rusia, motivado sobre todo por la facilidad de acceso a un negocio rentable y disminuyendo los riesgos. Dentro de los requisitos que se necesitan para establecer una franquicia figuran:

De acuerdo con un artículo publicado por la Embajada Argentina en Rusia (s.f.), si el interesado es una empresa jurídica:

1. Documento sobre el establecimiento/certificado del registro comercial.
2. Acta constitutiva y estatuto
3. Certificado sobre la ubicación territorial registrada de la empresa/otros documentos que confirmen la ubicación territorial de la empresa.
4. Una recomendación emitida por un banco (nacional/extranjero) relativa a la solidez financiera de la empresa.
5. Certificado del registro tributario con el número de identificación de contribuyente.
6. Certificado del registro comercial relativo a directores designados de la empresa-matriz.

En cambio, si el interesado es una persona física:

1. Datos personales (traducción oficial legalizada ante un notario del documento de identidad).
2. Copia del registro migratorio temporal (si es extranjero/a).
3. Copia de la carta de la invitación migratoria (si es extranjero/a).

Para los franquiciados es necesario contar con algunos elementos que les aporten credibilidad frente a las autoridades rusas, por ejemplo:

1. Documento sobre el establecimiento/certificado del registro comercial
2. Acta constitutiva y estatuto
3. Certificado sobre la ubicación territorial registrada del Apoderado/otros documentos que confirmen la ubicación territorial del Apoderado
4. Una recomendación emitida por un banco (nacional/extranjero) relativa a la solidez financiera del franquiciado.

5. Certificado sobre el registro tributario con el número de identificación de contribuyente.
6. Certificado que confirme credenciales del Apoderado para representar a la empresa ante las terceras personas.

3.2 Perfil económico de República Dominicana

La República Dominicana es un país que se ubica en el corazón del Caribe, en el continente americano, se trata de una media isla que posee una superficie territorial de 48,670 km². Su moneda oficial es el peso dominicano, que equivalen a US\$ 0.018 dólares y a RUBP 1.22 rublos, de acuerdo con el cambio actual establecido en la plataforma de Google (2020). Se trata de un país con una economía abierta, cuya principal industria es la de Servicios, sobre todo el turismo.

De acuerdo con lo expuesto por Datos Macro (2020), República Dominicana es la economía 68 por el volumen de su PIB, el cual asciende a RD\$ 4,562,235.1 millones de pesos dominicanos, equivalentes a aproximadamente US\$ 80,624.08 millones de dólares y que experimentó un aumento de un 5.1% durante el 2019 en concordancia con los datos preliminares emitidos por el Banco Central Dominicano (Banco Central de la República Dominicana, 2020). De igual forma, el PIB per cápita se estima que ronda los US\$ 7,586.60 dólares. El PIB de la República Dominicana se sustenta básicamente en el consumo privado y la inversión pública, así como también por la inversión privada nacional, pero en menor medida. Otros factores que han sido determinantes en el aumento progresivo del PIB nacional han sido: la Inversión Extranjera Directa (IED), el aumento de las remesas y el crecimiento del turismo en las últimas décadas.

Sin embargo, cabe destacar que el crecimiento económico que está percibiendo la República Dominicana y que la sitúan como una de las economías sobresalientes dentro de la región de América Latina y el Caribe (ALC), se encuentra sustentando sobre importantes compromisos financieros contraídos con el FMI y otros organismos internacionales. Un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, titulado “IAED INTEC: Un análisis de la economía dominicana” (2017), señala que la deuda externa de República Dominicana se aproxima a un umbral de riesgo, con una tendencia a comprometer más del 40% del PIB para el pago de la deuda, lo que se considera como una línea de peligro. Por su parte, en cumplimiento con su responsabilidad de velar por el buen manejo de los recursos provenientes de sus fondos, el FMI (Fondo Monetario Internacional, 2018) advierte al país que “Los principales riesgos para la economía se derivan de precios mundiales del petróleo más altos, condiciones financieras en el mundo más restrictivas de lo previsto y una demanda externa más débil de lo esperado. Si bien las reformas en marcha continúan fortaleciendo el marco de políticas, existen aún vulnerabilidades estructurales que limitan la capacidad de las políticas económicas de absorber choques y aumentan la vulnerabilidad ante estos riesgos externos. El principal desafío de cara al futuro es acelerar las reformas a fin de crear resiliencia contra estos riesgos, elevar el crecimiento potencial y reducir aún más la pobreza y la desigualdad.”

3.2.1 Economía de República Dominicana

De acuerdo con lo expuesto por el (Banco Mundial, 2020) “La República Dominicana (RD) experimentó un fuerte crecimiento económico en los últimos años, con un promedio del 5,3 por ciento anual entre 1993 y 2018, una de las tasas más elevadas de la región de América Latina y el Caribe (ALC).

Entre 2014 y 2018, el ritmo se aceleró a un promedio de 6,3 por ciento anual —7 por ciento en 2018—, impulsado por una sólida demanda interna. Durante ese periodo de cinco años, fue la economía de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe”.

- **Indicadores socioeconómicos**

Tabla 3.2. Indicadores Socioeconómicos de República Dominicana

COMPARACION INDICADORES: REPUBLICA DOMINICANA			
INDICADOR	VALORACION	INTERPRETACION	ORGANISMO EVALUADOR
Riesgo País	Calificación A4 Riesgo medio-bajo	Una calificación de riesgo A4 significa que el comportamiento de pago del país es a menudo bastante regular, pero podría verse afectado por una inestabilidad económica o política, lo que podría llevar a un impago.	COFACE
Libertad Económica	Puesto 95 de 186 países	Se ubica dentro de las economías moderadamente libres, por factores como: un poder judicial deficiente y debilidades tanto en el estado de derecho como en materia fiscal.	The Heritage Foundation
Doing Business	Puesto 115 de 190 países	Rep. Dom. ha mejorado sus condiciones para hacer negocios, sobre todo en los factores como las facilidades para la apertura de un negocio y en el cumplimiento de los contratos.	Banco Mundial
Índice de Desarrollo Humano	Puesto 89 de 187 países	Rep. Dom. ha mejorado las condiciones de vida para sus habitantes, tanto en el aumento de su esperanza de vida como en su renta per cápita y políticas de medioambiente.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Libertad Política	Calificación 67 de 100	Se considera parcialmente libre. Existe corrupción administrativa y las elecciones se han caracterizado por controversias relacionadas con el fraude electoral. Además, se dan algunos casos de discriminación racial e ideológica.	Freedom House
Nivel de Ingresos	Mediano-alto	Esto indica que el ingreso per cápita (INB) que perciben los dominicanos oscila entre los US\$3,996 y los US\$12,375 dólares.	Banco Mundial

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, Freedom House, PNUD y The Heritage Foundation.

3.2.2 Exportaciones de República Dominicana

La República Dominicana cuenta con una ubicación geográfica estratégica para el comercio exterior, lo que le permite enviar y recibir mercancía con relativa facilidad. Para el año 2018¹ la plataforma Trademap presenta que la República Dominicana exportó USD\$ 9,395, 611.00 miles de dólares. Los productos con mayor nivel de exportación fueron: perlas, piedras preciosas, equipo óptico e instrumentos médicos, maquinaria y equipos eléctricos, así como tabaco y sucedáneos. Los principales servicios exportados desde República Dominicana en el año 2018 fueron: servicios comerciales, turismo, transporte, telecomunicaciones, así como bienes y servicios del gobierno.

3.2.3 Importaciones de República Dominicana

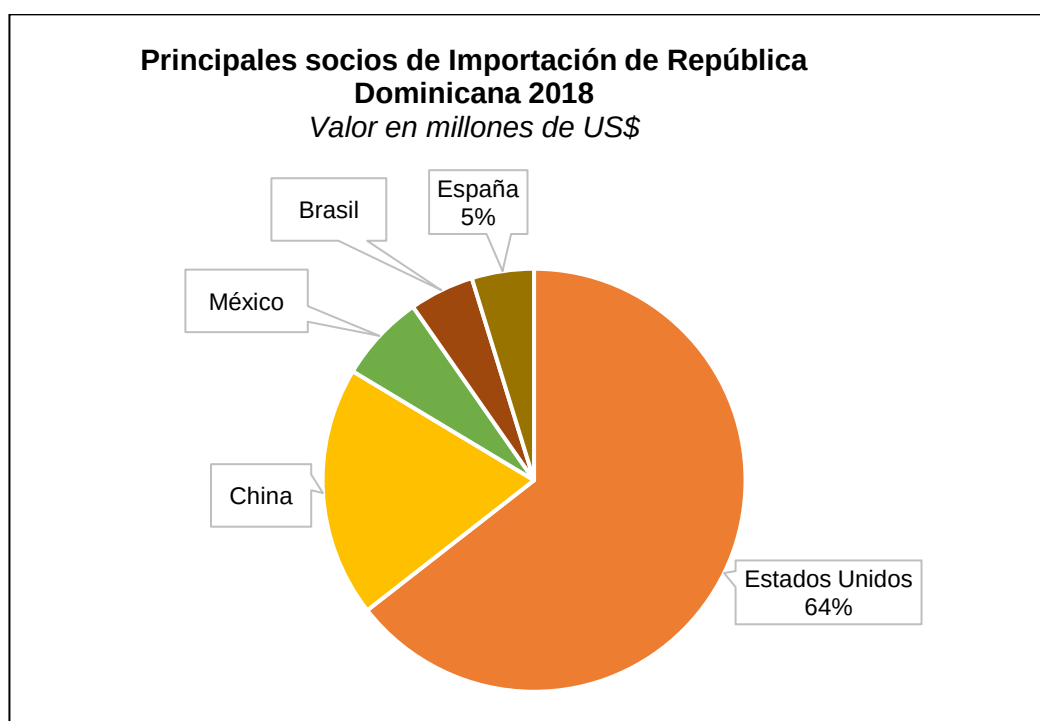
Las importaciones son un pilar muy importante para la industria dominicana, pues permite que lleguen muchos insumos para su funcionamiento, ya que dentro de la isla no pueden tener acceso a los mismos. Para el año 2018 las importaciones sumaron un total de USD\$ 22,187,852.00 miles de dólares. Los principales productos importados fueron: combustibles, maquinaria mecánica, maquinaria eléctrica, vehículos y plásticos. Para el caso de los servicios, la República Dominicana suele importar: servicios comerciales, transporte, turismo, servicios de seguro y pensiones, así como servicios financieros.

¹ Los datos de Trademap están basados en el año 2018, ya que los datos del 2019 aún no son oficiales.

3.2.4 Principales socios comerciales

Para el caso de las exportaciones desde suelo dominicano, el país tiene como aliados estratégicos a: Estados Unidos, Haití, India, Canadá y China. Por otra parte, las importaciones que llegan a República Dominicana vienen, en su mayoría, procedentes de: Estados Unidos, China, Brasil, México y España. En los gráficos 3.1 y 3.2 se detalla mejor esta información.

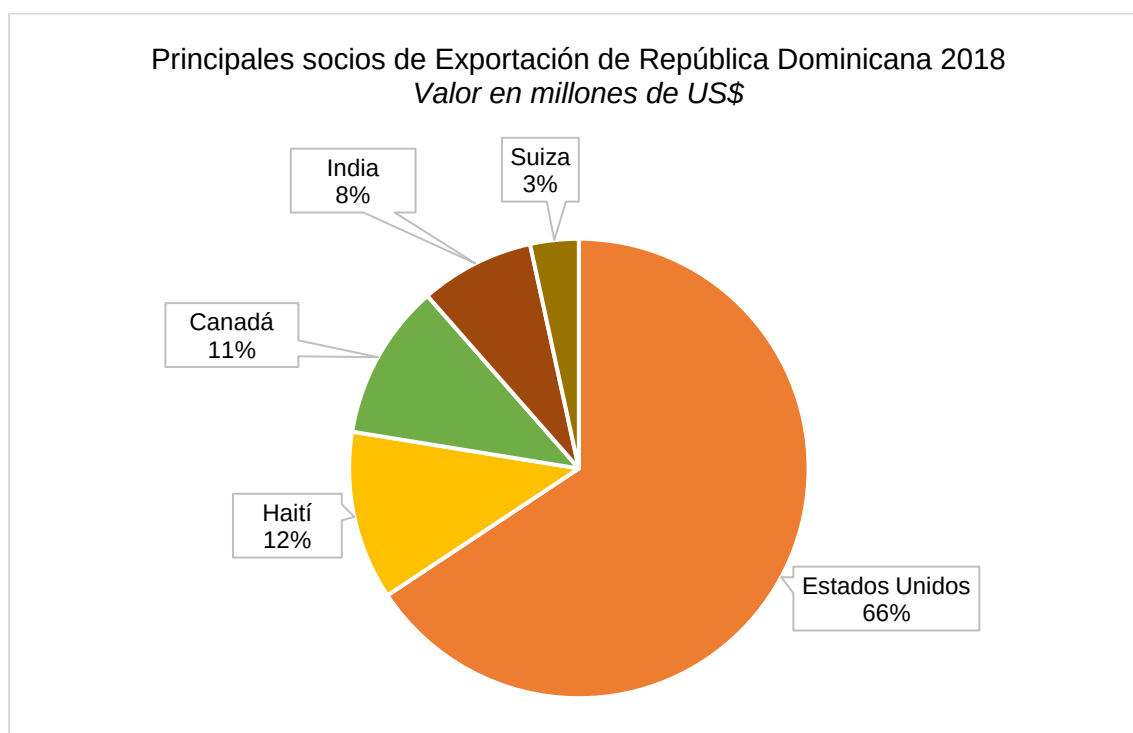
Gráfico 3.21. Socios de importación de República Dominicana en 2018.



Fuente: Elaboración propia basado en datos de WITS, 2018.

De acuerdo con los datos que presenta World Integrated Trade Solution (2018), los principales socios de importación de República Dominicana son Estados Unidos en primer lugar con un 64% (US\$ 8,675 millones), siguiéndole China con un 19% (US\$2,578 millones), mientras que México se encuentra con un 7% (US\$ 900 millones), Brasil con un 5% (US\$665 millones), al igual que España (US\$ 640 millones).

Gráfico 3.2. Principales socios de Exportación de República Dominicana 2018.



Fuente: Elaboración propia basado en datos de WITS, 2018.

De acuerdo con los datos que presenta World Integrated Trade Solution (2018), los principales socios de exportación de República Dominicana son Estados Unidos en primer lugar con un 66% (US\$ 4,716 millones), siguiéndole Haití con un 12% (US\$853 millones), mientras que Canadá se encuentra con un 11% (US\$ 788 millones), India con un 5% (US\$578 millones), y finalmente Suiza con un 3% (US\$ 245 millones).

3.3 Relaciones diplomáticas entre Rusia y República Dominicana

La relación diplomática entre Rusia y República Dominicana tiene 75 años vigente. A pesar de ser dos naciones tan distintas en aspectos tanto demográficos, y sociales, como económicos y laborales; han podido establecer acuerdos para promover y fomentar la relación bilateral. Cabe destacar que en República Dominicana hay una embajada y una

Cámara Domínico-Rusa, al igual que en Rusia hay una Embajada en la capital: Moscú, con fines de fortalecer dichas relaciones.

La Embajada de la Federación de Rusia en la República Bolivariana de Venezuela, funciona tanto para Venezuela, como en Haití y República Dominicana. Esta embajada tiene información sobre las relaciones diplomáticas entre Rusia y República Dominicana (Embajada de Rusia en Venezuela, 2012).

El inicio formal de la relación entre Rusia y República Dominicana fue el 8 de marzo de 1945. Hasta 1991 que las partes acordaron designar embajadores, no hubo intercambios comerciales o movimientos diplomáticos. Cuatro años después, en 1995 se acordó que los turistas rusos pueden entrar al territorio dominicano sin requerimiento de visa.

La embajada de Rusia en República Dominicana se encuentra en Santo Domingo, y su respectivo embajador extraordinario y plenipotenciario de la federación rusa ante República Bolivariana de Venezuela, República Dominicana y Haití es Vladimir Zaemskiy, pero no fue hasta el 2009 que entregó sus cartas credenciales. En esa misma línea, la Señora Francisca Velázquez de Simó es el cónsul honorario de Rusia en Santo Domingo. En cambio, la embajada de República Dominicana en Rusia abrió sus puertas en Moscú en 2006, y ya para 2007 el embajador Jorge Pérez Alvarado había entregado sus cartas credenciales.

El año 2005 fue muy fructífero para ambas naciones, ya que se firmaron varios acuerdos y tratados entre ambas naciones; En septiembre, se firmó el Protocolo de Consultas entre el Ministerio de Relaciones Exteriores de Rusia y el Ministerio de Relaciones Exteriores

de la República Dominicana. De igual forma, el Viceministro de Relaciones Exteriores de Rusia, Sergey Kislyak, sostuvo por primera vez las consultas políticas en Santo Domingo, República Dominicana. En el transcurso de su estadía, fue recibido por el presidente Leonel Fernández, el canciller Carlos Morales, el ministro de turismo, Félix Jiménez, y celebraron conversaciones con la viceministra de relaciones exteriores Alejandra Liriano sobre asuntos de las relaciones bilaterales, problemas internacionales y regionales.

Al año 2008, el presidente de la Corte Suprema de Rusia, Vyacheslav Lebedev, visitó Santo Domingo. Y el presidente de la Suprema Corte de Justicia de la República Dominicana, Jorge Subero, visitó Rusia por primera vez. Al año siguiente, 2009, Carlos Morales, el Ministro de Relaciones Exteriores en República Dominicana, realizó la primera visita oficial a Rusia.

Para el año 2014, la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Relaciones de Relaciones Exteriores de República Dominicana informó a través de una nota de prensa, que ambas naciones acordaron profundizar sus relaciones diplomáticas, tanto a nivel bilateral como multilateral. Dieron seguimiento a la ejecución de varios convenios de formación diplomática, materia de reciprocidad consular, entre otros aspectos importantes (CPPE, 2014).

Con motivo del 75° aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas entre ambas naciones, el ministro ruso de Asuntos Exteriores, Serguéi Lavrov, y el canciller de la República Dominicana, Miguel Vargas, han intercambiado telegramas de felicitación. Lavrov, destacó el interés del canciller Vargas para desarrollar una

cooperación multifacética con el país. Ambas naciones seguirán intensificando las relaciones bilaterales con el objetivo de contribuir al bienestar económico, diplomático y social entre ambos pueblos (Tapia, 2020).

3.4 Acuerdos firmados entre Rusia y República Dominicana

Rusia y República Dominicana no tienen un tratado comercial como tal, sino acuerdos comerciales, memorándums o acuerdos de cooperación entre ambas naciones. Por lo que a continuación se mencionan los acuerdos vigentes entre Rusia y República Dominicana.

- **Acuerdo de Cooperación entre las Academias Diplomáticas de las Cancillerías de ambos países.**

Se firmó en diciembre del año 2005, y trata sobre las consultas políticas entre ambas naciones, cooperación para la promoción e inversión, así como la colaboración de academias diplomáticas de ambas cancillerías.

- **Acuerdo entre el Gobierno de la Federación de Rusia y el Gobierno de la República Dominicana sobre supresión mutua de visas para los titulares de pasaportes diplomáticos y oficiales.**

Se firmó en diciembre del 2005, y este dio exención de requisitos de visados para personas con pasaportes diplomáticos y oficiales entre ambas naciones.

- **Acuerdo de cooperación jurídica internacional.**

Se firmó el 23 de julio de 2012, este incluye el combate del crimen organizado, casos de extradición y asistencia judicial recíproca en materia penal. Asimismo, el ámbito de la protección de los derechos y las libertades fundamentales de los ciudadanos y

el intercambio de información sobre el ordenamiento jurídico y las legislaciones de ambos Estados.

- **Acuerdo de cooperación entre la Confederación Nacional de Productores Agropecuarios (CONFENAGRO) y la Cámara de Comercio Dominicó-Rusa.**

Se firmó el 21 de mayo del año 2018, con el fin de promover la exportación de productos dominicanos a Rusia, facilitar las inversiones conjuntas, y promover el turismo y la cooperación.

- **Acuerdo comercial de homologación de prácticas sanitarias.**

Se firmó el 18 de septiembre de 2018 con el objetivo de facilitar la entrada de productos agrícolas y agropecuarios producidos en República Dominicana al mercado ruso.

- **Acuerdo entre el Gobierno de la Federación de Rusia y el Gobierno de la República Dominicana sobre las condiciones de la supresión de formalidades de visa en los viajes mutuos de los ciudadanos de la Federación de Rusia y los ciudadanos de la República Dominicana.**

Fue firmado el 26 noviembre del 2018, con el fin de incrementar el flujo turístico en República Dominicana y Rusia.

3.5 Relaciones comerciales entre Rusia y la República Dominicana

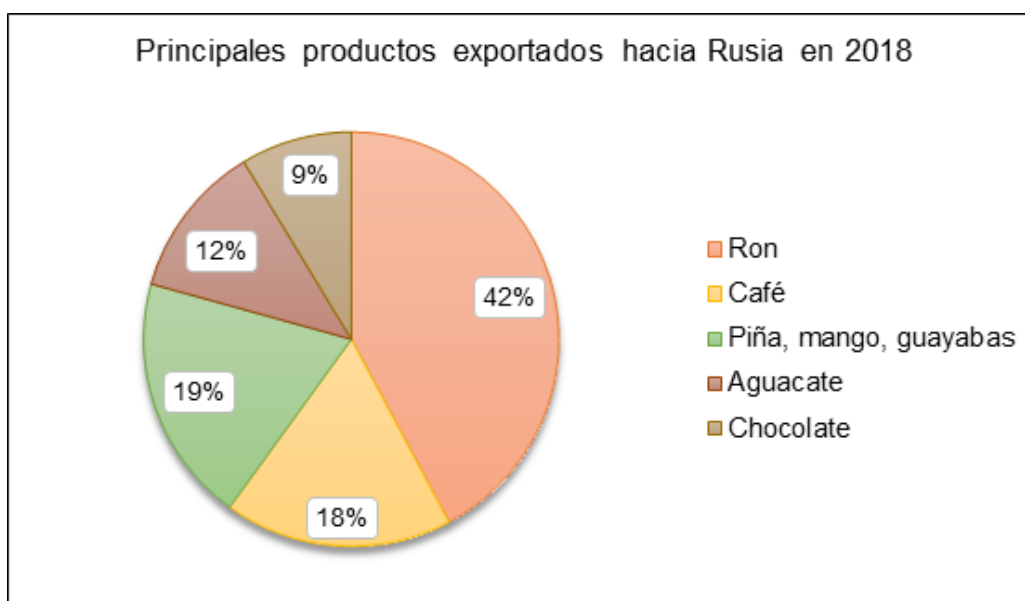
El intercambio comercial entre Rusia y República Dominicana es un aspecto que brinda oportunidades para ambas naciones. Para la República Dominicana como tal, contribuye al incremento y diversificación de entrada de divisas, la independencia de actuales socios

comerciales; coopera con el avance tecnológico y la cultura, como a la estabilidad y crecimiento de la economía.

Porfirio López Nieto, presidente de la Cámara dominico-rusa, expresó que, en el 2018, las exportaciones dominicanas hacia Rusia ascendieron hasta US\$7.5 millones de dólares, siguiendo el curso de aumento constante de 2 millones anuales desde 2015. De igual forma, las importaciones dominicanas desde Rusia han ascendido en los últimos años, ya que alcanzaron los \$US 61.5 millones de dólares en el 2017, lo que representó un aumento en el 30% si se compara con el 2016.

En junio del 2019, en la conferencia magistral titulada “República Dominicana, un país para invertir y vivir” dirigida por el embajador dominicano en Moscú, José Castillo Betances, informó que, el comercio entre ambas naciones ha aumentado en un 160% en el año 2018, debido a que República Dominicana ha colocado una amplia diversidad de productos del sector agrícola, frutas tropicales e industria agroalimentaria, como son el café, rones, chocolates, mangos aguacates, piñas, y batatas. Algunas de las marcas con posicionamiento en desarrollo en Rusia son café Santo Domingo, ron Brugal y ron Barceló. El siguiente gráfico detalla los principales productos exportados hacia Rusia en el 2018.

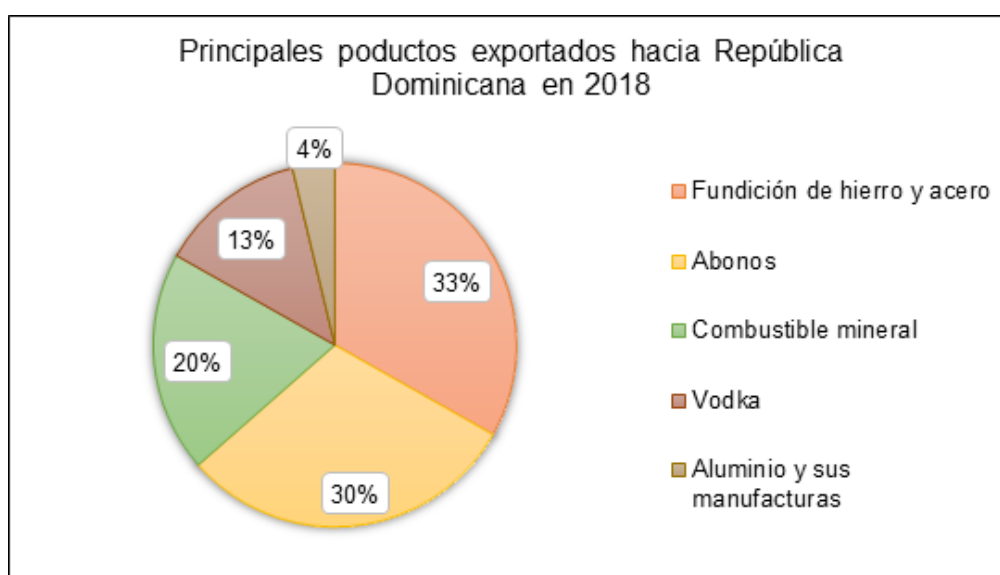
Gráfico 3.5. Principales productos exportados hacia Rusia en 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap 2018, y la Oficina Nacional de Estadística 2018 (ONE).

En cambio, las exportaciones rusas hacia República Dominicana son metales, productos químicos y otros productos industriales. Las importaciones desde Rusia en 2018 fueron de US\$ 114.320 miles de dólares como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.5. Principales productos exportados hacia República Dominicana en 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap 2018, y la Oficina Nacional de Estadística 2018 (ONE).

Las relaciones comerciales entre Rusia y República se vieron fortalecidas cuando se inauguró la Cámara Dominico-rusa (CCDR), en Santo Domingo, luego de una ardua labor de posicionamiento cooperación y acuerdos en el mercado local para diversificar los productos y servicios dominicanos en el mercado ruso. Se han firmado acuerdos de cooperación comercial con entidades rusas. Las actividades de esta institución son muy diversas; incluyen producción de alimentos, agentes de carga y transporte, importadores de equipo agroindustrial, médico y otros (Polanco, 2019).

Por esto, ya para septiembre del 2019, República Dominicana pudo participar nuevamente en la feria internacional agroalimentaria WorldFood Moscow, donde se concentran más de 1,500 expositores y unos 29,000 visitantes, logrando llevar más de 15 empresas sector agroindustrial dominicano. Por esta misma línea, se firmaron acuerdos con empresas rusas como son Roscongrees y Comité Nacional para la Cooperación Económica con los Países Latinoamericanos CN CEPLA, que sirven de plataforma para la colaboración en lo concerniente actividades y ferias comerciales (Polanco, 2019).

Para octubre del 2019, el CEI-RD preparó una presentación de empresas dominicanas ante los industriales de Rusia, la cual contó con la participación de sectores industriales dominicanos, como textil, metalúrgico, electrónico, de calzado, plástico y equipos médicos; también del sector turismo, entre otros. La CCDR tiene planes a futuro para promover y fomentar las relaciones comerciales, culturales y el intercambio educativo entre ambas naciones. La CCDR ofrece servicios de exhibición de productos, *networking*, promoción de negocios, certificaciones, soporte legal y de localización (Jesús, 2019).

3.6 Análisis de la balanza comercial bilateral entre Rusia y la República Dominicana

Según un estudio del Fondo Monetario Internacional (FMI), son los factores macroeconómicos lo que explica el grueso de las variaciones de los saldos comerciales entre dos países. Por lo que, la investigación sobre los saldos comerciales bilaterales entre República Dominicana y Rusia son los siguientes:

Tabla 3.6. Tabla comparativo Indicadores Macroeconómicos de Rep. Dom. y Rusia

Tabla Comparativo Indicadores Macroeconómicos de Rep. Dom. y Rusia		
INDICADORES MACROECONÓMICOS	REPÚBLICA DOMINICANA	RUSIA
Índice de precio al consumo (IPC)	3.66%	3.0%
Índice de precio de producción (IPP)	2.25%	2.40%
Tasa de desempleo	5.70%	4.30%
Crecimiento del producto Interno Bruto (PIB)	5.10%	1.30%
Cuenta corriente de la balanza comercial	US\$ 9134.6	US\$ 194425

Fuente: Elaboración Propia con datos del BCRD, ONE y RBC, estadísticas del 2019

Sobre el índice de precio al consumo (IPC), es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo; se utiliza para medir el impacto de las variaciones en los precios en el aumento de coste de vida. En la tabla 3.3 presenta en porcentajes que el IPC en República Dominicana es mayor en un 0.66% que, en Rusia, lo que se traduce a que el nivel de inflación en los precios de la canasta básica en el período de un año es mucho mayor. Sin embargo, en materia del IPP, que es un indicador estadístico que mide el cambio porcentual promedio de los precios de una canasta de bienes característicos de

la producción nacional manufacturera, en un período determinado, Rusia tiene un porcentaje mayor con respecto a la República Dominicana.

Para el siguiente indicador es importante resaltar la población de los países. República Dominicana cuenta con una población de 10.266.000 de habitantes, mientras que Rusia posee una población de 146,800,000 personas. Siendo así, la tasa de desempleo de República Dominicana, aún con una población menor a la de Rusia, supera al país mencionado con un 1.4% De igual modo, se destaca que la población que se cuenta para la tasa de desempleo es la Población Económica Activa (PEA).

Para el 2018, la República Dominicana tuvo un PIB nominal de US\$85,56 miles de millones de dólares y tuvo un crecimiento de 5.1% para el 2019 reaccionando positivamente a las medidas de flexibilización monetarias adoptadas por el BCRD a mediados del 2019. Asimismo, Rusia, en el 2018, tuvo un PIB nominal de 1,658 billones de dólares con un crecimiento de 1.30% para el año siguiente. Por lo que, el crecimiento de República Dominicana es mayor, aunque en números, el PIB de Rusia lo supera. Con relación a la balanza comercial, República Dominicana tiene un déficit, es decir que el volumen de sus importaciones es mayor a las que exporta. Sin embargo, Rusia tiene un superávit, lo contrario que Dominicana.

La balanza comercial entre la República Dominicana y Rusia muestra un resultado ampliamente desfavorable para el primero. El resultado de este déficit comercial de la República Dominicana responde a un importante incremento de las importaciones del país desde Rusia, principalmente en el 2018, cuando se registraron los mayores valores deficitarios del país en su relación comercial con Rusia. Sin embargo, para el 2019 hubo

una reducción de las importaciones y un incremento en las exportaciones, lo que augura una mejoría entre las relaciones comerciales bilaterales.

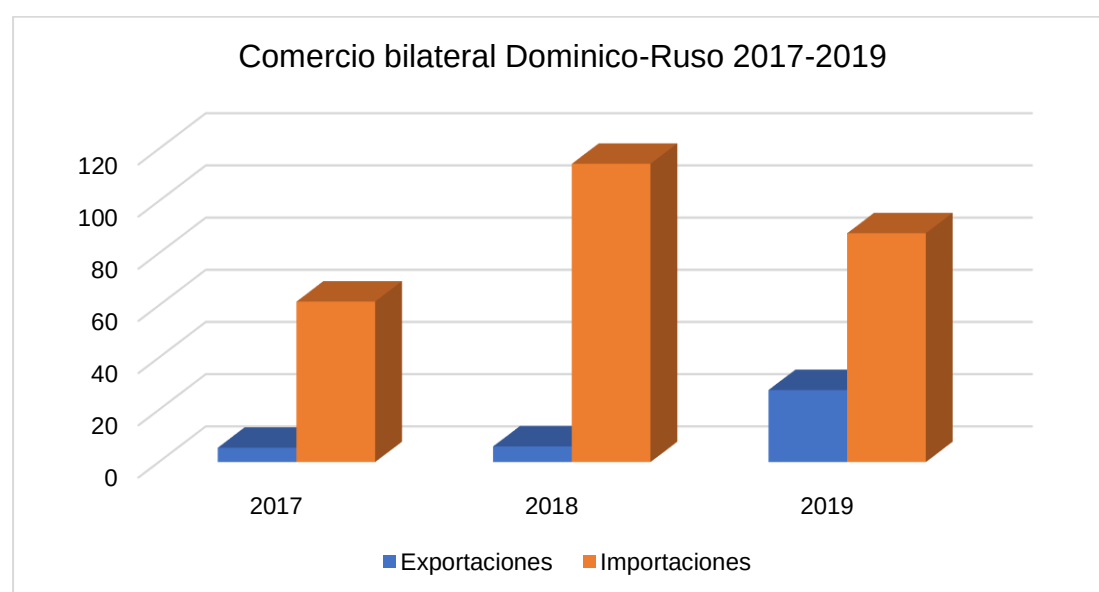
Tabla 3.6. Comercio bilateral entre Rep. Dom y Rusia

Comercio Bilateral Dominico-Rusa			
Valores en Millones de US\$			
	2017	2018	2019
Exportaciones	5.5	6	27.6
Importaciones	61.5	114.3	87.7
Balanza Comercial	-56	-108.3	-60.1

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, la Oficina Nacional de Estadísticas y el Ministerio de Industria y Comercio.

En el gráfico 3.5, presentado a continuación, se analizan las importaciones y exportaciones anteriormente mencionadas entre Rusia y República Dominicana en el periodo de 2017-2019.

Gráfico 3.6. Comercio bilateral Dominico-Ruso 2017-2019



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, la Oficina Nacional de Estadísticas y el Ministerio de Industria y Comercio.

3.7 Principales productos de exportación desde Rep. Dom. hacia Rusia

Las exportaciones dominicanas hacia Rusia son reducidas, sin embargo, el comportamiento de estas durante el periodo 2015-2019 ha sido mayormente de crecimiento, pasando de un monto exportado en el 2017 de US\$5.5 millones a US\$27.6 millones en el 2019. Los principales productos exportados son los siguientes (ver siguiente página):

Tabla 3.7. Principales productos exportados a Rusia en 2019

Principales productos exportados hacia Rusia, 2019			
Código de productos	Descripción de producto	Valor 2019, en miles de dólares	Tasa de crecimiento 2015-2019
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	7,765	42%
90	Instrumentos y aparatos de óptica, cinematografía, fotografía de medida, etc.	6,664	11%
30	Productos farmacéuticos	5355	24%
8	Frutas y frutos comestibles; corteza de agrios (cítricos)	2,412	175%
24	Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	1,605	13%

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, 2019.

En 2019, la tasa de crecimiento de los productos dominicanos en Rusia han sido más que considerables, los productos presentados en la tabla anterior son los primeros cinco productos con mayor volumen de exportación con un HS de dos dígitos. En otras posiciones se destacan (no por su valor monetario sino por su tasa de crecimiento):

1. Máquinas, aparatos mecánicos y partes de máquina

2. Juegos y juguetes de recreo
3. Prendas y accesorios.

3.8 Principales productos de importación desde Rusia hacia República Dominicana

En cuanto a las importaciones dominicanas de productos provenientes de Rusia, las mismas han mantenido un importante crecimiento hasta el 2019. Durante el periodo de análisis, las exportaciones dominicanas desde Rusia alcanzaron un máximo en el 2018, cuando las mismas se colocaron en US\$114.32 millones. Dentro de los principales productos importados desde Rusia para el 2019 son:

Tabla 3.8. Principales productos importados desde Rusia en 2019

Principales productos importados desde Rusia, 2019			
Código de productos	Descripción de producto	Valor 2019, en miles de dólares	Tasa de crecimiento 2015-2019
27	Combustibles minerales	59,076	211%
72	Fundición de hierro y acero	12,980	-22%
30	Abonos	8,803	87%
8	Productos químicos	2,669	-13%
24	Papel y cartón	1,247	6%

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, 2019.

Del 2018 al 2019, ha habido una reducción de las importaciones a Rusia de un 76%. Del mismo modo, algunos productos que habían reportado tasas de crecimiento, tales como fundición de hierro y productos químicos, han decrecido.

CAPÍTULO IV:
GENERALIDADES Y EXPORTACIONES DEL CAFÉ DE
LA REPÚBLICA DOMINICANA

CAPÍTULO IV: GENERALIDADES Y EXPORTACIONES DEL CAFÉ DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

4.1 Sector Agroindustrial Dominicano

La República Dominicana disfruta de excelentes tierras para el cultivo de frutas y vegetales durante los 365 días del año; convirtiéndose en el destino soñado para la producción agrícola. Estos atributos colocan a la agricultura dominicana en condiciones de producir bienes agropecuarios de diferentes tipos en las distintas regiones climáticas del país. Tanto en la agricultura tradicional que incluye la producción de azúcar de caña, café, cacao y tabaco; mientras que los principales productos no tradicionales de exportación incluyen frutas.

La nación dominicana, en materia de agricultura, reconoce sus zonas de la siguiente manera:

- En la zona Norte se produce café, al igual que el tabaco en la zona de Santiago de los Caballeros, tubérculos en la provincia Espaillat, arroz y oleaginosa en La Vega y Bonao. En la zona Norte, a 150 kilómetros de distancia de Santo Domingo, se encuentra el valle de Constanza, éste es un centro natural de producción de todo tipo de productos de huerta.
- En la zona Sur, en la provincia de San Juan de la Maguana, los productores agrícolas cultivan leguminosas como el frijol. En esta zona se encuentra la provincia Peravia y parte de sus tierras están destinadas al cultivo de productos de hortalizas. En la zona Sur, también se produce banano.
- En la zona Este, el país cuenta con grandes extensiones de terreno destinados a la producción de caña de azúcar y la ganadería.

Estas producciones de alguna forma están reguladas por las instituciones gubernamentales vinculadas al sector, entre las se encuentran:

5. El Ministerio de Agricultura, institución autorizada por Ley 1124, para reglamentar y supervisar el correcto desarrollo del sector Agroindustrial.
6. PROINDUSTRIA, entidad responsable de la supervisión del nuevo marco institucional que permita el desarrollo competitivo de las industrias nacionales, proponiendo a estos efectos políticas y programas de apoyo que estimulen la renovación y la innovación industrial a través del fomento de distritos y parques industriales y la vinculación a los mercados internacionales.
7. Asimismo, existe la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD), organización de productores en la República Dominicana, la cual ha sido considerada como un modelo para las organizaciones de productores del Caribe, siendo la principal organización del sector Agro en el país. A su vez, posee 21 acuerdos entre instituciones gubernamentales y privadas para llevar a cabo su misión de apoyar, fomentar, promover y defender la producción agropecuaria nacional, mediante el ofrecimiento de asistencia técnica directa, capacitación, información y servicios que contribuyan a la innovación tecnológica entre productores agropecuarios (ADUANAS DIGITAL, 2017).
8. De forma general, para el 2019, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un análisis de las políticas agropecuarias de la República Dominicana donde explica que la agroindustria aporta en un 5.7% al PIB y que hay un

9.3% de la población dominicana que trabaja dentro de este sector. Del mismo modo, expresó que la tasa de crecimiento del PIB agropecuario es de un 7.3% Los indicadores que se toman en cuenta para estos análisis son: el estimado de apoyo total (expresa el nivel de apoyo total brindado al sector agropecuario, medido como porcentaje del PIB), el apoyo al productor (muestra el nivel de apoyo que reciben los productores individualmente. Se mide como % de los ingresos agropecuarios), el apoyo al consumidor (representa el nivel de apoyo brindado a los consumidores como % del valor de consumo de los productos agropecuarios) y el apoyo a servicios generales (muestra el porcentaje del apoyo total al sector agropecuario que se provee a través de servicios generales (investigación, sanidad, infraestructura).

Dentro de lo internacional, el Ministerio de Agricultura en sus estadísticas muestran que, durante el 2019, se exportó alrededor de 2,328,465,333.59 de dólares con un volumen total agropecuario de 1,561,352.93. De acuerdo con el CEI-RD, el país es el mayor exportador de productos agrícolas y ganaderos de la región. Desde finales de la década del 80 se exportan también otros productos en grandes cantidades, tales como frutas, tubérculos y otros vegetales. Los rubros que han experimentado mayor crecimiento en los últimos años fueron el arroz, el cacao, las habichuelas, las papas y el café.

Cabe destacar que la República Dominicana ofrece grandes oportunidades de inversión para desarrollar proyectos agrícolas, como es el establecimiento de una tasa arancelaria única de un cero por ciento (0%) y la exoneración de la aplicación del ITBIS del recargo cambiario a los equipos y maquinarias agropecuarias utilizadas en su proceso industrial,

según lo establece la Ley No. 150-97 sobre el Arancel de Aduanas. Además de los incentivos nombrados a continuación:

- **Incentivos contenidos en la Ley No. 392-07 Sobre Competitividad e Innovación Industrial**

1. Exención del cobro del impuesto Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (“ITBIS”) en la Dirección General de Aduanas (DGA) a las materias primas, las maquinarias industriales y bienes de capital para las industrias con arancel cero por ciento (0%) como consecuencia de la entrada en vigor del DR-CAFTA, así como los demás bienes de capital y materias primas que gocen de una tasa arancelaria de cero por ciento (0%).
2. La aplicación de idénticas facilidades a la compra de bienes fungibles producidos en territorio nacional.
3. Desde cualquier industria o zona acogida a un régimen especial podrá enviarse al territorio aduanero nacional las materias primas e insumos para ser sometidas a procesos industriales complementarios por parte de industriales en el resto del territorio aduanero dominicano, las cuales deberán reingresar a dichas zonas especiales ya transformadas, en un plazo no superior a seis (6) meses no renovables.
4. Estas materias primas e insumos estarán excluidas del pago de todos los impuestos de importación, aranceles, derechos de aduanas y demás gravámenes conexos. Lo anterior se denominará para todos los efectos “procesamiento parcial”.

- **Incentivos contenidos en la Ley No. 84-99 Sobre Incentivos para el Fomento a las Exportaciones**

Régimen de Admisión Temporal para el Perfeccionamiento Activo, que establece la entrada en territorio aduanero de determinadas mercancías con suspensión de los derechos e impuestos de importación y procedentes del exterior y de las zonas francas de exportación, para ser reexportadas en un plazo no mayor de 18 meses a partir de su entrada a territorio aduanero. Además de lo anterior, coexisten empresas extranjeras establecidas en el país, de las principales se destacan en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Principales empresas extranjeras en territorio dominicano

COMPañÍA	ORIGEN CAPITAL	INICIO DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS
Banacaribe S.A.	Venezuela	2012	Bananos convencionales y orgánicos
QUALA	Colombia	2011	Caldos de pollo, entre otras
BIOTROPIC	Alemania	1997	Banano orgánico
GOYA Santo Domingo S.A.	Estados Unidos	1936	Leche de coco, crema de coco, entre otras.
LA FÁBRIL CxA	Ecuador	1980	Aceite vegetal, margarinas y leche
INASCA S.R.L.	Canadá	1983	Aceite de palma
MELYSOL S.A.	Francia	2005	Melones
NESTLÉ DOMINICANA	Suiza	1999	Leche Parmalat, Leche evaporada Carnation, entre otros

Fuente: Elaboración propia con datos de la gerencia exportable del CEI-RD

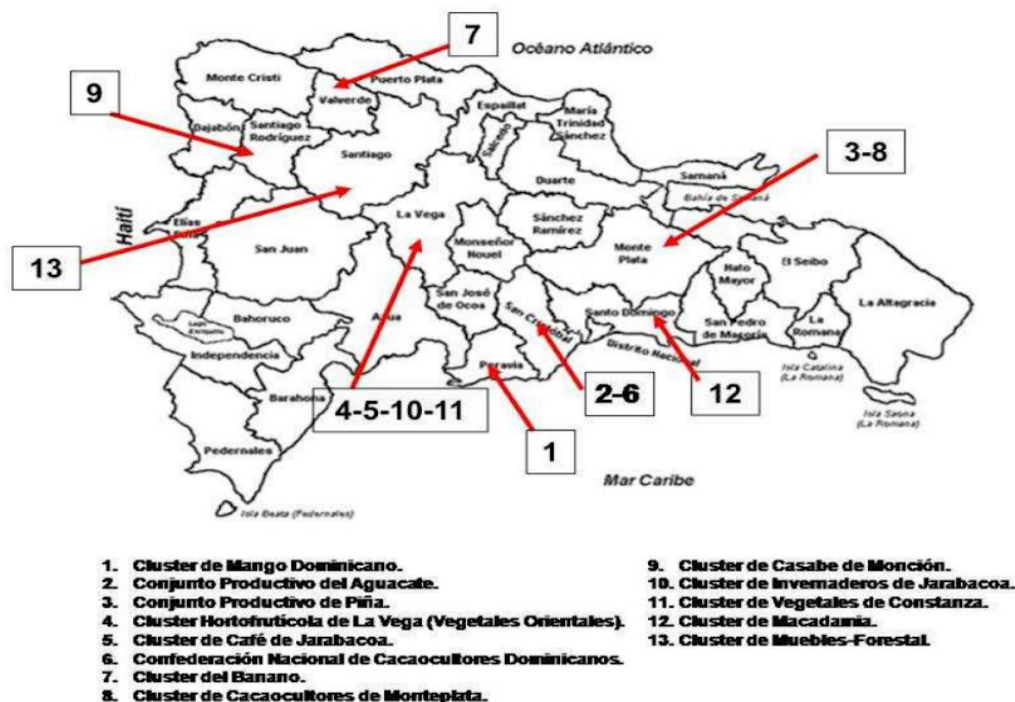
Del mismo modo, con el fin de continuar fomentando la competitividad de este sector, hay distintos clústeres agroindustriales; un clúster es un conjunto de empresas geográficamente concentradas que se dedican a distintas actividades económicas dentro de una misma cadena de producción. Se trata de agrupaciones de actores y empresas complementarios interconectados, que se asocian más allá de su ubicación geográfica, para maximizar los beneficios de las acciones grupales en pro de su rentabilidad y competitividad (Clúster de Agronegocios en República Dominicana, 2009).

De acuerdo con el Observatorio de Competitividad (2009), en la República Dominicana hay siete clústeres agropecuarios, y el clúster de muebles/forestal, registrados oficialmente en el Consejo Nacional de Competitividad, y, además, unos seis clústeres agropecuarios emergentes o en funcionamiento a través de asociaciones empresariales, o con proyectos especiales de la cooperación internacional. El rol de estos conjuntos productivos o clúster en el sector agropecuario dominicano ha sido de suma importancia en la transformación que ha ido ocurriendo en el sector en los últimos años.

1. Clúster Orgánico
2. Pro-Mango
3. Conjunto Productivo del Banano Dominicano
4. Clúster de invernaderos
5. Clúster Hortícola de Constanza
6. Clúster de la Yuca y el Casabe
7. Clúster de Café de Jarabacoa

En el mapa de la imagen 4.1, a continuación, están identificados geográficamente los clústeres agropecuarios existentes en el país.

Imagen 4.1. Ubicación geográfica de los clústeres agropecuarios de RD.



Fuente: Mapa del Consejo Nacional de Competitividad

4.2 Análisis FODA del sector agroindustrial dominicano

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer los factores del microentorno y del macroentorno del objeto de estudio. Mediante esta herramienta es posible conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que posee el objeto de estudio, de manera que le permite trabajar en esas debilidades para crear una estructura más sólida y ser más competitivo. Por otro lado, a través de un FODA también se puede conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que circundan alrededor del objeto, lo que le permite responder de forma proactiva ante las situaciones.

Tabla 4.2. Análisis FODA del sector agroindustrial dominicano.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DOMINICANO			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Excelentes terrenos para la siembra, con zonas de cultivo fértiles y buen clima durante la mayor parte del año.	1. Poca formación técnica en materia agrícola que capacite a los agricultores para ser más competitivos en su sector.	1. La inmensa cantidad de productos importados que llegan al país, procedentes de distintos países, y que se comercializan a precios más competitivos que los precios de los productores locales.	1. Inversionistas extranjeros interesados en invertir en el sector agroindustrial dominicano.
2. Ubicación geográfica estratégica para la distribución de exportaciones agrícolas.	2. Poca inversión en I+D y tecnologías que permitan eficientizar los procesos e incrementar la productividad y calidad de los productos.	2. Disminución a largo plazo de la mano de obra del agricultor dominicano, debido a la exposición a nuevas tecnologías que permitan realizar las distintas labores agrícolas de forma más eficiente.	2. Disponibilidad de capacitaciones gratuitas en temas concernientes al desarrollo del sector.
3. Existencia de una estructura gubernamental que respalda el sector, promueve sus actividades y regula sus operaciones.	3. Aplicación deficiente de los protocolos de manejo e inocuidad de alimentos.	3. Otros países de la región producen los mismos productos y en condiciones más competitivas.	3. Acuerdos comerciales que facilitan el acceso a nuevos mercados.
4. Existencia de un organismo representativo del sector, la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD), que funciona como un clúster, mediante el cual los productores pueden tener acceso a acuerdos, asistencia técnica, formación, servicios, etc.	4. Tímida vocación exportadora por parte de los productores, ya que pocos están orientados a expandirse a mercados internacionales; otros no actualizan su oferta exportable de acuerdo con la demanda del mercado.	4. Protocolos de manejo de productos y procesos cada vez más estrictos.	4. Nuevas facilidades de líneas de crédito para productores.
5. Establecimiento de distintos clústeres que brindan apoyo a los empresarios del sector agro, muchos de ellos con reconocimiento internacional como es el caso del Clúster de Mango (PRO-MANGO). Estos juegan un papel trascendental en cuanto a organización y representación de su área de acción dentro del sector agro.	5. Bajos niveles de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D).	5. Mercados cada vez más demandantes y con consumidores más informados y conscientes.	5. Incentivos gubernamentales para apoyar el desarrollo del sector.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Ministerio de Agricultura de RD y el Periódico Hoy.

4.3 El café dominicano

El café es parte de la tradición dominicana; bebida apreciada en el país. Inclusive es un cultivo de largo recorrido en la isla que vive un nuevo renacer gracias a las posibilidades de nuevos mercados. Según un artículo de la revista “Forum de Café” en el 2012, se comenzó a cultivar café en República Dominicana en 1735, en Barahona y otras provincias del sur. A partir de esa fecha se extendió rápidamente a varias regiones del territorio nacional, constituyéndose en uno de los principales cultivos agrícolas del país. Su siembra se ha localizado en los cuatro macizos montañosos principales:

- Cordillera Central, donde se concentra el área sembrada;
- La Cordillera Septentrional, con un 33% de la siembra;
- Sierra de Neyba, con un 12% y Sierra de Bahoruco.

A pesar de encontrarse en un terreno geográficamente reducido, 48,422km², la oferta de cafés del país es notable. El grano dominicano pertenece mayoritariamente a la variedad Arábica y se cultiva en 28 de las 31 provincias de la isla ocupando cerca de 130,000 hectáreas. La climatología y los suelos de las diferentes zonas otorgan personalidad propia a los cafés de este país que poco a poco se abren paso en mercados internacionales con la bandera de cafés especiales o de calidad. Fórum Café, entidad española que pretende informar sobre el sector cafetalero, realizó un artículo en su revista no. 64 sobre el Café Dominicano, llamándolo “Un cultivo del pasado con un buen futuro”, y asegura que las perspectivas a largo plazo del mercado del café son positivas en términos de precios para los arábigos, lo que permitiría, pues, mejorar los niveles de rentabilidad del cultivo en beneficios a los caficultores. Describe, además, el café dominicano tiene un sabor frutado con notas cítricas, acidez balanceada, cuerpo redondo, elegante y aroma de chocolate (EFE Guatemala, 2013).

La industria cafetalera desde sus inicios ha sido una fuente generadora de miles de empleos, tanto formales como informales, que inciden de forma directa en la economía nacional. El café, un emblemático producto enraizado en la cultura dominicana, acompaña las mañanas, tardes y noches de los hogares dominicanos. Según el estudio “Mercado interno del café en República Dominicana”, realizado en 2007 por el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), el 78% de los hogares dominicanos cuelan café a diario, un 8% no lo hacía todos los días y el 14% restante nunca. En el mundo se consumen más de 138 millones sacos de café al año (un saco corresponde a 60 kilogramos por estándar), de los que 60 millones de kilos proceden de la República Dominicana, lo que representa el 0’5% de la producción mundial (Saíz, 2019).

Dentro de los aspectos gubernamentales se encuentran instituciones que incentivan la producción y son apoyo para los cafetaleros dominicanos y la industria. El 25 de septiembre del 2000, mediante la Ley No.79, se crea el Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE), cuyo objetivo principal es impulsar el desarrollo sustentable y general de la caficultura dominicana, en los aspectos de producción, productividad, calidad, cafés especiales, promociones y mercadeo internacional, innovación gerencial y tecnológica, así como del bienestar de los caficultores. Este trabaja en coordinación con la Secretaría de Estado de Agricultura y las demás instituciones del Sector Agropecuario. A través de este, el poder ejecutivo, aplica una estrategia de desarrollo enfocada en mejorar la valorización del café dominicano.

Para la representación de los intereses de la República Dominicana y de la agroindustria cafetera nacional en organismos y foros nacionales e internacionales está el Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE) creado por la ley no. 246-17, que es el órgano rector y regulador del café. Sin embargo, además de estas características y el apoyo gubernamental, el café dominicano presenta incipientes retos. El viceministro de Producción Agrícola y Mercadeo del Ministerio de Agricultura, Alfonso Radhamés Valenzuela, consideró que dentro de los retos del café en el país se encuentran el seguro agrícola, el problema de clima y el financiamiento. Aseguró que el acceso de los caficultores al mercado, especialmente los pequeños, es cada vez más desventajoso y deben negociar en condiciones muy desiguales.

Esto es un reto particularmente complejo por la propia naturaleza del negocio, por ejemplo, por la dinámica en los ciclos de los precios y por la volatilidad del mercado que muchas veces tiene origen de factores completamente externos al mundo cafetalero (Ramírez, 2018). Aun así, el café se ha consolidado como el producto de exportación más importante en el país de República Dominicana. De acuerdo con Trademap, el valor total de la exportación de café dominicano fue 10,679 miles de dólares. Los principales destinos son: Estados Unidos, Canadá, Japón e Italia.

4.4 Origen del café dominicano

Una de las historias más conservadas de Barahona y Neyba, es el origen del café dominicano. De acuerdo con la revista “El Fórum del Café” (2012), el café en el país empezó a cultivarse a partir de 1735, en Barahona, Batoruco (Loma de Panzo), y otras provincias del sur por los mismos españoles, a pesar de que era cosechado por los franceses, quienes llevaban las cosechas al otro lado de la isla y lo exportaban desde allí.

Esta versión no tiene ninguna base documental con la que pueda confirmarse. Sin embargo, lo que sí es posible determinar es su introducción a la antigua colonia de Saint Domingue, debido a que aproximadamente entre 1726-1735, fue llevado desde la región de Dondón hasta la antigua colonia española.

A partir de esa fecha se extendió rápidamente a varias regiones del territorio nacional, constituyéndose en uno de los principales cultivos agrícolas del país. La corona española para junio de 1768 mostró interés en el cultivo del café en Santo Domingo porque mediante Real Orden insistió al gobernador de su colonia, Azlor, fomentar esta actividad y analizar las posibilidades para producir en la zona. El gobernador tuvo una respuesta positiva y años más tarde, la corona apoya las plantaciones de cafeto. Hay documentos a partir de 1773 que avalan la existencia de pequeños comercios en la ciudad de Santo Domingo, Desde entonces, la cultura del café dominicano ha tenido sus altas y bajas.

4.5 Cultivo del café en la República Dominicana

El café es un producto que por años se ha cultivado en territorio dominicano, aunque ha pasado por algunos altibajos, su cultivo permanece vigente hoy en día y continúa abriéndose paso en el mercado internacional. El Fórum del café señala en su informe titulado “El café de República Dominicana: un cultivo del pasado con un buen futuro”, un estudio que fue realizado por CODOCAFE para la cosecha del 2010-2011, mediante el cual se calculó el costo real de una producción, a nivel de finca, por fanega de café uva. Dicho estudio arrojó como resultado que, según el nivel tecnológico de la finca, el costo oscila entre RD\$ 2,785.00 por fanega (6,460 m²) para el nivel tecnológico medio, RD\$ 3,493.00 para el nivel tecnológico bajo y RD\$ 2,889.00 para el nivel tecnológico

alto. Estos números son un reflejo de la rentabilidad que ofrece el cultivo de café en República Dominicana para cientos de caficultores (Forum del Café, 2012).

Según lo planteado por Interior website (2014), el café es un producto que amerita de algunos requisitos de cuidado para su correcto cultivo, de manera que para que una cosecha pueda alcanzar su máximo potencial de productividad requiere de alturas superiores a los 1,000 metros en zonas montañosas y temperaturas que oscilen entre los 20° y los 25° grados Celsius. Además, requiere precipitaciones de 1,500 a 2,000 mm y suelos con un pH en un rango de entre 4.5 y 6.5. Al cabo de unos ocho o nueve meses después de sembrada, la plántula está lista para pasar al terreno de cultivo. Asimismo, de acuerdo con la información ofrecida por Interior website (2014), el cultivo de café en suelo dominicano se distribuye geográficamente en la Cordillera Central, donde se concentra la mayor área sembrada; la Cordillera Septentrional, con un 33% de la siembra; Sierra de Neyba, con un 12% y Sierra de Baboruco. En el país se cultiva el café tipo Arábica en un 90%, teniendo un área cosechada en el 2011 de alrededor de 2.2 millones de tareas, con un rendimiento de 0.28 quintales por tarea.

4.6 Variedades del café

En la actualidad no se ha llegado a una conclusión oficial de cuántas especies de café existen desde el punto de vista hortícola, debido a que se pueden encontrar muchas variaciones y, por tanto, el café es considerado polimórfico, al igual que muchos otros cultivos frutales. No obstante, a nivel mundial se ha adoptado como regla general la existencia de cuatro grupos principales de café, los cuales son ampliamente cultivados y constituyen los cafés que se comercializan:

- **Café Arábica (*Coffea Arabica*):** se trata de una variedad de café originaria de Etiopía. Se caracteriza por ser un arbusto liso, de hojas lustrosas, y con bayas que van en tamaño de 8,5 a 12,7 milímetros (mm). Es la variedad de café más producida en República Dominicana, con casi el 100% del cultivo nacional. Además, es la variedad de café más consumida y, por ende, más demandada del mundo por su exquisita calidad en sabor, aroma y rendimiento.
- **Café Robusta (*Coffea Canephora*):** proviene de los bosques ecuatoriales de África, más específicamente desde la costa oeste hasta Uganda y la parte sur del Sudán. Su imagen es de un árbol liso, con hojas anchas que adquieren una apariencia corrugada, con flores blancas. La calidad del grano de café robusta frente a la variedad arábica es inferior, sin embargo, se adapta mejor a climas cálidos y desarrolla más resistencia frente a la enfermedad de la roya.
- **Café Liberiano (*Coffea Libérica*):** es nativa de Monrovia en Liberia, en África Occidental. Es un arbusto liso, con hojas grandes y brillantes. En palabras de (Jiménez, 2018) Este árbol crece hasta 10 a 15 m de altura, soporta la exposición al sol mejor que la mayoría de los otros miembros del género y tiene una buena retención de sus frutos maduros; también produce granos de baja calidad y tiene una proporción promedio de fruta fresca en relación con los granos secos de más o menos 10 a 1.
- **Café Excelso (*Coffea Excelsa*):** es una variedad de café propia de los alrededores del lago de Chad, en África, situado en la frontera entre Chad, Níger, Nigeria y Camerún. Posee un aspecto muy parecido al café liberiano. Es un tipo de café de baja calidad

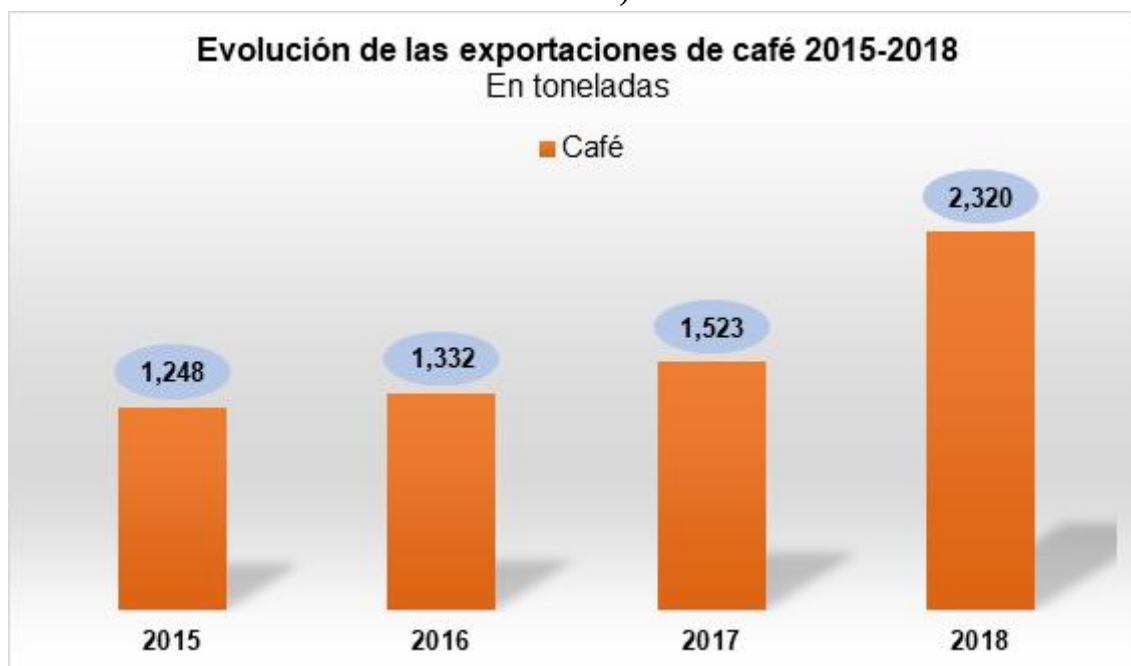
y no es muy abundante en el comercio, ya que según explica (Jiménez, 2018), los árboles cuando están completamente desarrollados son demasiado altos para poder recolectar la fruta con facilidad. En vez de ello, los frutos secos se recogen, a medida que caen.

4.7 Exportaciones de café dominicano

La República Dominicana ha sido un gran exportador de café durante varias décadas. A finales de la década de 1940, ya se exportaba más de 10,000 toneladas de café verde. Esta cantidad fue aumentando con el pasar del tiempo. Para 1965, las exportaciones habían incrementado hasta las 35,000 toneladas con un valor superior a los US\$30 millones de dólares. Las exportaciones se mantuvieron en ese margen hasta principios de la década de 1990, cuando empezaron a descender de forma brusca. A pesar de la gran peste de la roya en el 2011, que acabó con más del 70% de la producción de café en el 2010, las exportaciones de café en grano se recuperaron, pues tuvieron un ascenso del 39% y para el 2012 ya el incremento fue del 100% (Interior RD, 2013).

En el 2014 se exportaron algunos 80,000 quintales, lo que quiere decir que la exportación disminuyó en un 84.22% debido a los daños ocasionados por la segunda ronda que tuvo la Roya de café en el país (IICA, 2016). Como se puede visualizar en el gráfico debajo, a partir del 2015, las exportaciones se fueron recuperando, pudiendo exportar 1,248 toneladas. Para el año 2016, se exportaron 1,332 toneladas, incrementando en un 6.73% en ese año. Para 2017, se exportaron 1,523 toneladas incrementando un 14.34%. Sin embargo, ya para 2018, las exportaciones ascendieron a 2,320 toneladas, un gran número después de tantos años de pérdidas, lo que incrementó en un porcentaje de 52.33%.

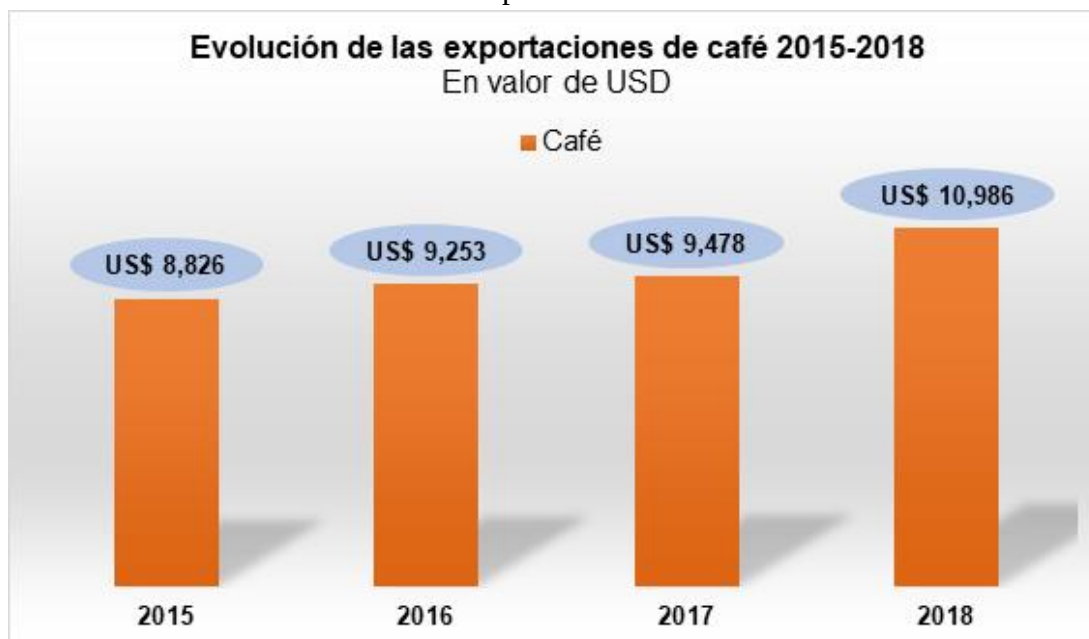
Gráfico 4.7. Evolución de las exportaciones de café dominicano 2015-2018 (en toneladas).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap 2018.

En cuanto a valores en miles de dólares en exportaciones, en el 2015 fue de US\$ 8.826 miles de dólares, mientras que en el 2016 hubo un incremento de 4.84% por lo que las exportaciones se elevaron a US\$ 9.253 miles de dólares. En cambio, en el 2017, no hubo un gran incremento, pero se exportaron US\$ 9.478 miles de dólares, y ya para el 2018, ascendió a US\$10.986 miles de dólares, lo que deja en evidencia que ascendió en un 15.92%. Estos valores en dólares se pueden visualizar en el gráfico 14.

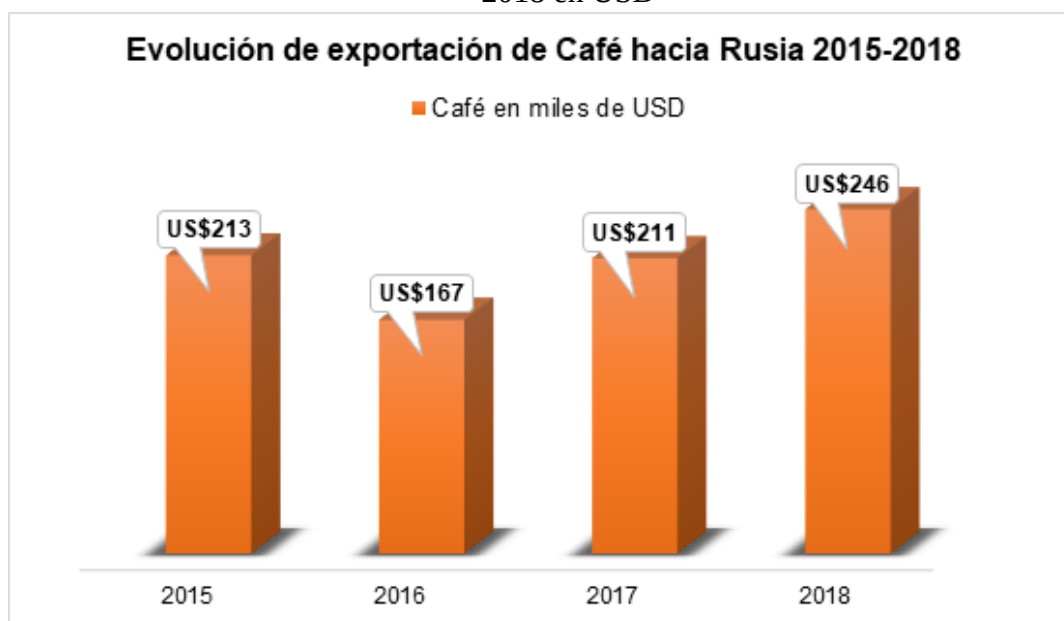
Gráfico 4.7. Evolución de las exportaciones de café dominicano 2015-2018



Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap 2018.

Por otro lado, las exportaciones de café a Rusia en los últimos años han aumentado considerablemente. Desde el año 2015 hasta el 2018, se exportaron aproximadamente 88 toneladas de café (US\$343,000 miles de dólares) (OEC, 2018).

Gráfico 4.7. Evolución de las exportaciones de café dominicano hacia Rusia 2015-2018 en USD



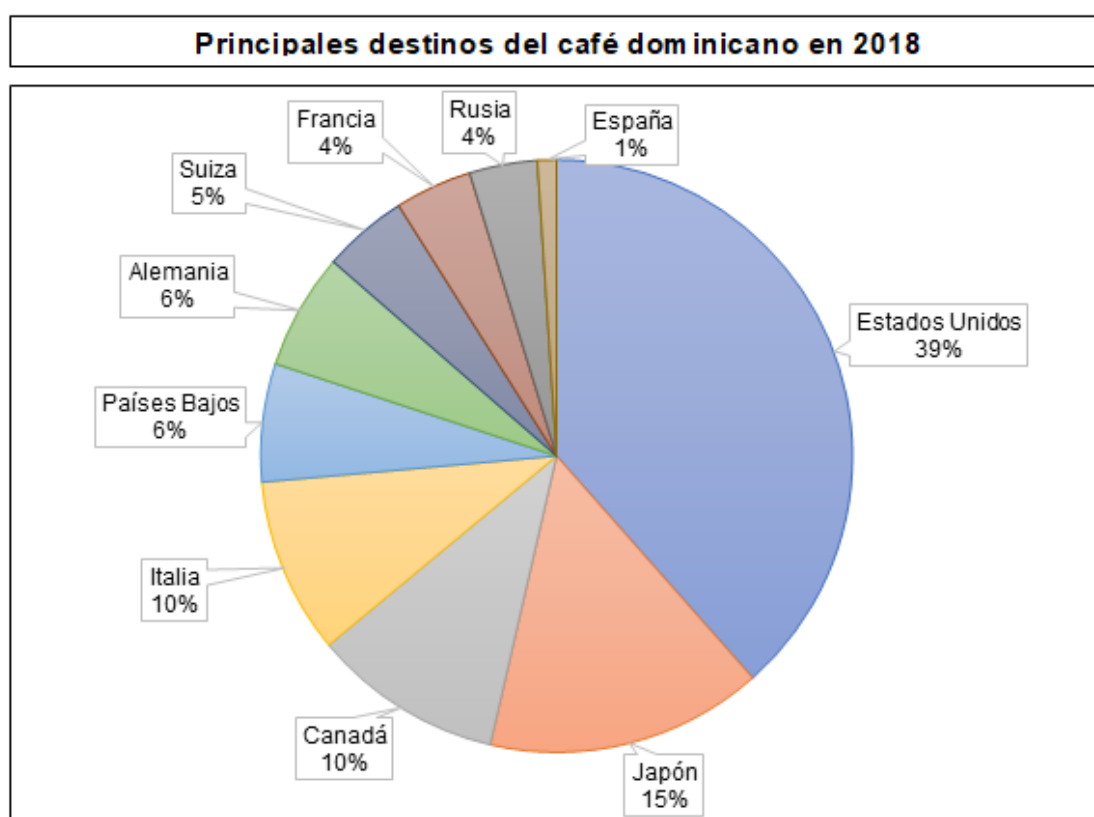
Fuente: Elaboración propia en base a datos de “The Observatory of Economic Complexity” (OEC, 2018).

4.8 Principales destinos de exportación del café de República Dominicana

La calidad, el sabor y el aroma son algunas de las características que se resaltan del café dominicano. El mismo ha logrado posicionarse en el mercado internacional desde hace muchos años.

Los principales destinos de exportación del café dominicano han ido variando con los años, pero hay algunos que se mantienen permanentes desde hace tiempo. Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania e Italia; son algunos de los destinos que el café dominicano abarca desde 2014 hasta el día de hoy.

Gráfico 4.8. Principales destinos de exportaciones de café dominicano en 2018



Fuente: Elaboración propia en base a datos de “The Observatory of Economic Complexity” (OEC, 2018)

Como se puede visualizar en el gráfico 16, los principales diez destinos del café dominicano para el año 2018 fueron hacia Estados Unidos (US\$3.56 millones), Japón (US\$1.04 millones), Canadá (US\$ 961 miles), Italia (US\$889 miles), Países bajos (US\$597 miles), Alemania (US\$587 miles), Suiza (US\$430 miles), Francia (US\$ 390 miles), Rusia (US\$343 miles), España (US\$96.4 miles).

4.9 Políticas gubernamentales para el fomento de las exportaciones de café dominicano

El Estado dominicano ha aportado en los últimos años de diversas maneras al sector cafetalero, para así fomentar la producción nacional y la exportación del producto en mercados internacionales. Algunas de las iniciativas que ha implementado el gobierno dominicano para el fomentar y dinamizar el sector son mencionadas a continuación:

- **Fondo Dominicano del Café para apoyar a productores y exportadores dominicanos**

De acuerdo con la Memoria de Gestión (2012-2015), del Consejo Nacional del Café, siendo hoy en día el Instituto Dominicano del Café, existe el Fondo Dominicano del Café mediante el Decreto No. 154-00 del 3 de abril del 2000, e inició sus operaciones en 2004 para beneficiar a los caficultores dominicanos. Este fondo es de carácter rotatorio y su objetivo principal es financiar las operaciones productivas de este sector, como son los préstamos para pignoración, recolección de cosechas, rehabilitación de fincas cafetaleras y mantenimiento de estas.

A pesar de funcionar bien en muchos años, los desastres naturales en las zonas cafetaleras afectaron las operaciones comerciales en los grupos asociados comprometidos con este fondo, por lo que el otorgamiento de créditos de producción y rehabilitación a corto plazo no brindó los resultados positivos esperados; en el 2011, se imposibilitaron las gestiones de cobro, lo que provocó un colapso en el Fondo. Esta situación caracterizada por la cesación de pagos al fondo del café, provocó que la junta directiva de CODOCAFÉ, siguiendo la política de apoyo del presidente de la República Dominicana, Danilo Medina, a los productores de campo proponer una renegociación de los créditos vigentes, en el cual se acordó otorgar diez años de plazo y cinco de gracia para pagar las obligaciones pendientes, y la eliminación de intereses generados a la fecha, lo que cambió de forma drástica la situación crediticia de los productores, teniendo oportunidad de aplicar para financiamientos e impulsar sus producciones y exportaciones.

- **Acreditación y Control de Calidad para la comercialización del Café**

El departamento de Mercadeo y Certificación de CODOCAFE (2012-2015), por medio de los servicios ofrecidos por las divisiones de Transacciones Comerciales y Certificación, Verificación, Laboratorio Raúl H. Melo y Gestión de Calidad, quienes certifican la calidad del café de exportación, conforme a los estándares y a los requisitos de las normas bajo las cuales se encuentran acreditadas las unidades antes mencionadas. El Sistema Integrado de Gestión de Calidad acreditado por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), se rige bajo las siguientes normas:

- ✓ **INTE-ISO/IEC 17025**, requisitos generales para asegurar la calidad del café exportado.

- ✓ **INTE-ISO/IEC17020:2012**, evaluación para verificar los requisitos de diversos tipos de organismos responsables de inspección de fincas e instalaciones para beneficiar el café dominicano, que se encuentra dentro de la Denominación de Origen Café de Valdesia (DO).
- ✓ **INTE-ISO/IEC17065:2013**, requisitos generales para los Organismos que certifican el producto, procesos y servicios. Consciente de que estas acreditaciones constituyen un valor agregado para el café dominicano y de manera especial, para aquellas marcas de calidad diferenciada, ha sido interés de esta gestión apoyar esta iniciativa, asumiendo el compromiso moral y económico que conlleva.

Durante esta gestión que se ha recibido por parte del ECA, las auditorías de seguimiento y evaluación confirman que la competencia técnica del personal ha mejorado de forma continua. Gracias a esto, en los años 2012-2015, la demanda de café a nivel internacional ascendió a 145.9 millones de sacos de 60 kg, lo que generó un total de divisas de US\$39,627,445.21. Esta oferta de café fue colocada en mercados exigentes como Japón, Italia, Francia, entre otros.

- **Proyecto de apoyo al sector cafetalero dominicano en el marco del SICA**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2016), confirma en un artículo que el 24 de noviembre del 2016 se firmó un proyecto entre los jefes de estado y gobiernos de Centroamérica y República Dominicana, y fue financiado por la Unión Europea. Está integrado dentro el marco del Programa Centroamericano para la Gestión Integrada del Café (PROCAGICA Regional), apoyando al sector cafetalero dominicano. Se enmarca con el mandato del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) en la agricultura, medio ambiente y políticas de integración. Este programa

responde a la demanda de los países involucrados sobre la incidencia de la enfermedad de la Roya. En el país, se implementaron medidas de promoción para adoptar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático para reducir los riesgos ante desastres ambientales y climáticos en la cadena del café dominicano.

El proyecto le pone atención al tema de la Roya y las soluciones a la problemática de la caficultura del país. Su objetivo principal es el impulsar el mejoramiento genético del café con resistencia a la amenaza constante de la Roya, y que simultáneamente tenga la calidad de siempre, procurando reforzar la capacidad de resiliencia de los productores ante la adaptación del cambio climático mediante prácticas agrícolas sostenibles y diversificación de cultivos. Asimismo, promueve las exportaciones de café dominicano, para que el sector cafetalero dominicano tenga la oportunidad de expandirse y ser reconocido a nivel internacional. De igual forma, el proyecto procura fomentar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones de productores y organismos nacionales de extensión técnica en el sector cafetalero dominicano. Las actividades de este programa se han ejecutado en provincias fronterizas como son Bahoruco, Elías Piña, Dajabón, Azua, Santiago Rodríguez y San Juan de la Maguana. Este componente se lleva a cabo desde el 2017 por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Ministerio de Agricultura, el Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE) y cuenta con el apoyo de la Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOM) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

- **Creación del Instituto Dominicano del Café**

El Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE) es una institución gubernamental creada mediante la Ley 246-17, por el señor presidente de la República, Danilo Medina

Sánchez, el 05 de diciembre del año 2017. Este órgano es el que regula el sector cafetalero dominicano, en el cual motiva y fomenta el desarrollo de este con políticas cafetaleras con el propósito de incrementar la cantidad y calidad del café a nivel nacional e internacional.

Esta institución representa los intereses del sector cafetalero nacional en los organismos y foros internacionales concernientes a la agroindustria y sector del café. Asimismo, mantiene relaciones de cooperación con organismos afines pertenecientes a países consumidores de café para así poder exportar el producto. Además, da seguimiento a la industria cafetalera global para velar porque el sector cafetalero dominicano se incluya en actividades concernientes a la materia de café. De igual forma, promueve el consumo el consumo del café dominicano a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con un artículo del periódico Diario Libre (2019), Marino Suárez Jorán, director ejecutivo de INDOCAFE, en una misa de acción de gracias por la celebración de los dos años desde la creación de esta institución, afirmó que, durante el año 2019, las autoridades de la organización entregaron más de 15 millones de plantas resistentes y tolerantes a la roya del café para renovar unas 80mil tareas dedicadas a la producción y exportación de café. Asimismo, entregaron más de RD\$50,000,000 millones de pesos en insumos para apoyar a los productores con colaboración de proyectos internacionales. Destacó de igual forma, que se han controlado las plagas y enfermedades del café en más de 100,000 tareas y apoyo a los viveros privados con más de 8 millones de plantas tolerantes a la roya, lo que contribuyó a un 40% el incremento en la producción nacional y de exportación, y una proyección para el 2020 de un 60%.

CAPÍTULO V:
ESTUDIO DE MERCADO

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Comportamiento de la demanda de café a nivel mundial

En la actualidad el café tiene un valor económico y social de suma importancia, está presente en las costumbres de muchas poblaciones que diariamente lo consumen. Es por ello, por lo que el análisis del mercado internacional de productos básicos agrícolas como el café tiene gran relevancia debido a que la producción y el comercio de este representa el pilar de muchas economías en países subdesarrollados, principalmente en términos de empleo e ingresos por exportación. Según *Trademap*, para el 2019 el valor exportado al mundo, expresado en miles de dólares, fueron de 30,097,810. En los primeros puestos están: Brasil (con una participación del mercado de un 15.1%) Colombia (8.7%) Suiza (8.3%) y Vietnam (8%).

Cabe destacar del insumo que mientras su producción se concentra en los países de clima cálido, su importación, mayoritariamente, se realiza en los países de clima frío; de tal forma que, alrededor del 75% de la producción mundial se comercializa en el mercado internacional. Los principales países que importan café son: Estados Unidos de América, Alemania, Francia e Italia. Sin duda, este producto a pesar de ser un *commodity* ha logrado un grado de diferenciación importante y mucho mayor que otros productos de su semejanza. Según el Forum del Café en el 2017, ha habido un crecimiento global del consumo mundial de café en un 2%, siendo la demanda mucho más dinámica en los países productores que en los países importadores. El crecimiento en el consumo de café ha sido liderado por regiones que no son consumidores tradicionales, como por ejemplo países de Asia, Medio Oriente, Europa Central y Oriental.

De acuerdo con el reporte de la Organización Internacional del Café (OIC), para diciembre del 2019 se estimó que el consumo de café aumentaría en 1.24 millones de sacos a 169.34 millones de sacos. Esto sería el resultado de un déficit de 0,63 millones de sacos en 2019/20, lo que ejerce una presión al alza sobre los precios. Lo que podría estabilizar con una mayor cosecha al principio del 2020. La OIC calcula que la producción total del año cafetero 2020 será de 168,71 millones de sacos. Según cálculos provisionales, las cosechas de África y Sudamérica serán más pequeñas y el descenso respectivo será del 2,3%, a 18,19 millones de sacos, y del 4,7%, a 78,33 millones de sacos. Se calcula, sin embargo, que la producción de Asia y Oceanía será de 50,65 millones de sacos, un aumento del 5,4% con respecto a 2018/19, y que la de México y América Central aumentará un 0,9%, a 21,54 millones de sacos. Se calcula que en 2019/20 el consumo total será de 169,34 millones de sacos, lo que lleva a prever un déficit de 0,63 millones de sacos.

De acuerdo con el Forum del café (2012) algunas de las tendencias en la demanda mundial del café son:

- Incremento del consumo mundial del café acompañado de una mejor segmentación de los mercados y la aparición de nuevos productos
- Aumento de la producción de cafés especiales en países industrializados y aumento de robustas y cafés de baja calidad en países emergentes
- Aumento en la concentración de compra y comercialización del producto a nivel mundial
- Creciente participación de actores ajenos a la industria en el mercado como los inversionistas de bolsa y especuladores financieros.

Esta segmentación se refleja en un crecimiento de las demandas por tipos de café. En el mundo se conocen más de 100 especies de café; empero las de mayor relevancia en el comercio son el café arábica y el café robusta. Este último es conocido por tener un sabor un poco amargo, mientras que el café arábica nos dará un sabor un tanto más dulce o frutal. Además, que el grano de robusta contiene cerca de un 2.7% de cafeína, por un 1.5% del arábica. Las variables que tienen que ver con el consumo son el crecimiento de la población, nivel de ingresos, precios e incluso el crecimiento del PIB.

5.2 Análisis PESTEL de Rusia

El análisis PESTEL es una herramienta que analiza el entorno de la empresa de acuerdo con los factores principales que le afectan. Esta herramienta se compone de 6 factores, de cuyas iniciales toma el análisis su nombre: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

A continuación, se desarrolla el análisis PESTEL de la Federación de Rusia:

- **Político:** La constitución rusa proclama al país como una república federal presidencialista, donde los poderes del Estado son ejercidos por el presidente, la Asamblea Federal, el Gobierno y los tribunales. La división de poderes se consagra de la siguiente manera:
 1. El poder legislativo: es ejercido por la Asamblea Federal, la cual está compuesta por la Duma del Estado o Cámara Baja y el Consejo de la Federación o Cámara Alta.
 2. El poder judicial: es ejecutado únicamente por los tribunales.
 3. El poder ejecutivo: la constitución establece que su ejecución le pertenece al Gobierno, sin embargo, en la práctica se ha creado un sistema dual entre el

presidente (que no cuenta con ningún poder del Estado según la constitución) y el primer ministro, siendo el presidente la figura predominante.

El actual presidente de la Federación de Rusia es Vladimir Vladimirovich Putin, quien ostenta el cargo desde hace 17 años y quien fue reelegido el 18 de marzo del 2018 para un nuevo periodo de 6 años, de los cuales le restan solo 4 años, según la información que presenta (Santander Trade Markets, 2020) . El primer ministro es Mikhail Mishustin, el cual ejerce dicha posición desde el 16 de enero del 2020. El gobierno de Putin se ha caracterizado por poner especial énfasis en valores nacionalistas y de corte conservador. Sin embargo, de acuerdo con (Santander Trade Markets, 2020), la popularidad del actual presidente decayó luego de adoptar la reforma de pensiones de octubre del 2018. Además de esto, se suman factores tales como: el apoyo de Rusia hacia Corea del Norte en asuntos de seguridad nacional y fuerzas nucleares, la restricción a la libre prensa, el control del gobierno sobre el internet y la sociedad civil en su conjunto, así como las demandas por elecciones libres y justas.

- **Económico:** los principales sectores económicos de Rusia, por orden de aporte al Producto Interno Bruto (PIB), son: el sector servicios, el sector industrial y el sector agrícola. Rusia posee un territorio con una gran riqueza de recursos naturales, convirtiendo el país en el segundo mayor productor mundial de gas natural y el primero de petróleo, de acuerdo con lo presentado por (Santander Trade Markets, 2020).

Según estimaciones hechas en base a la información suministrada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el presente año 2020, el PIB de ruso asciende a los USD\$ 4,176.350 miles de millones de dólares, a su vez, el FMI

calcula un cambio porcentual de un -5.40 % en el PIB con respecto al 2018, esto se debe en gran medida a las variaciones de los precios del petróleo. Por su parte, el PIB per cápita se calcula en USD\$ 3,088.00 dólares para el 2020. Asimismo, la inflación actual de Rusia se calcula en aproximadamente 3.79%.

Por otro lado, la tasa de desempleo de Rusia se ubica en alrededor de 4.93% de su fuerza laboral total, lo que equivale a aproximadamente 7,237,240 de rusos en paro, según lo descrito por el FMI en el reporte más reciente del *World Economic Outlook Database* (FMI, 2020). De igual forma, la base de datos de Trademap (2020) presenta las estadísticas tanto de las exportaciones como de las importaciones rusas, en el caso de las exportaciones estas ascendieron a USD\$ 422,777,167 millones de dólares en el 2019 y las importaciones a USD\$ 243,780,553 millones de dólares. Dentro de los productos más exportados se encuentran: los químicos, los metales, las armas de defensa, productos alimenticios, la madera, maquinaria y equipos, así como el petróleo y sus derivados. En cambio, la estructura de importación de Rusia está compuesta por: medicinas, carne, maquinaria y equipos, azúcar, bienes de consumo y productos de metal semielaborados, de acuerdo con lo expuesto por (RT, n.d.).

Otro factor importante son los socios comerciales, en el caso de Rusia los socios comerciales para sus importaciones son: China, Alemania, Estados Unidos, Bielorrusia e Italia. En tanto que, los socios de exportación de Rusia lo conforman países como China, Países, Alemania, Turquía y Bielorrusia.

- **Social:** la sociedad rusa se ha ido construyendo sobre la base de valores tradicionales, la iglesia ortodoxa, protestas, revoluciones, gobiernos dictatoriales y servilismo a sus líderes políticos. Rusia es un país que vive actualmente bajo un gobierno autoritario, cuyo presidente ostenta el poder desde hace 17 años y ha sido objeto de denuncias de corrupción y restricción a las libertades públicas en múltiples ocasiones, tal como indica el informe de “Libertad en el mundo 2020” hecho por (Freedom House, 2020). Según señala Isabel Carmona (2017) en un artículo escrito para el Foro Económico Mundial titulado “La sociedad rusa un siglo después”, los jóvenes rusos entre 15 y 24 años conforman aproximadamente el 10% de la población total y aunque el presidente Putin aún goza del apoyo de más del 80% de estos, el panorama ha ido cambiando poco a poco a medida que han ido saliendo a la luz escándalos de corrupción.

Las mujeres rusas anteriormente marginadas por su sexo, hoy en día gozan de algunas libertades que antes no tenían como el derecho al voto y el fin de las restricciones en los pasaportes, aunque aún quedan retos importantes que enfrentar tales como la brecha salarial de género y una nueva ley que despenaliza la violencia de género aprobada en el 2017, según lo publicado por la agencia EFE (EFE, 2017). La sociedad rusa está muy influenciada por los valores tradicionalistas y conservadores que profesa la Iglesia Ortodoxa Rusa, la cual cuenta con aproximadamente el 72% de la población rusa dentro de su feligresía. Por otra parte, un estudio realizado por un grupo de investigadores rusos titulado: “Los fantasmas de la memoria histórica: Identidad social de la juventud rusa” concluye que la sociedad rusa aún se encuentra en un proceso de

transición y carente de identidad desde que ocurrió la disolución de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) (Pilgun & Dzyaloshinsky, 2016).

- **Tecnológico:** El ambiente de la ciencia y la tecnología en Rusia es muy dinámico y avanzado, sobre todo en el área de defensa militar. En el país se han desarrollado innovaciones importantes para la salud gracias a la aplicación de la robótica, como es el caso de exoesqueletos, que consisten en un armazón artificial que recubre total o parcialmente el cuerpo de una persona con el propósito de aumentar sus capacidades físicas. En el ámbito de la guerra, Rusia se mantiene realizando mejoras en sus prototipos informáticos con miras a una ciberguerra mundial. En este sentido, el sitio web Russian Beyond publicó un artículo del periodista Igor Rozin (2019) donde señala las nuevas tecnologías militares que la Federación de Rusia presentó en el indicado año, las cuales incluían:

1. Uno de los aviones militares no tripulados más grandes del mundo, el modelo *Ojótnik*, que significa “cazador”.
2. Una nueva plataforma de drones llamada “Zala Lancet”, que consiste en un arma inteligente multipropósito con explosivos a bordo y capaz de encontrar e impactar contra un objetivo enemigo de forma autónoma.
3. Un avión teledirigido de búsqueda y rescate, dotado de inteligencia artificial y capaz de identificar a una persona que se está ahogando en el agua, incluso con mal tiempo y visibilidad cero. Este avión se llama “Aurora”.

De acuerdo con un reporte realizado por el periodista Mikhail Klimentyev (2019) para el medio informativo ruso RT News “Rusia aspira a situarse en primera línea en el ámbito de las tecnologías informáticas y de la

ciberseguridad en los próximos cinco años”. La constante innovación tecnológica en la que se ve envuelta Rusia responde a un plan tecnológico nacional que se ha trazado el Gobierno Federal, que incluye el desarrollo de tecnologías de inteligencia artificial (IA).

- **Ecológico:** Un estudio elaborado por la Fundación CIDOB (2009) plantea que la situación medioambiental de Rusia se ha ido complicando gracias a la innumerable cantidad de residuos tóxicos en su territorio. Tanto es así que, dicho estudio señala que para ese año el 75% de los residuos manejados en territorio ruso eran tóxicos, el 50% del agua potable no alcanzaba los requisitos mínimos de salubridad y el 15% del territorio ruso se encontraba en una situación de alerta ecológica. De igual manera, Moscú era considerada una zona de alto grado de contaminación ambiental por la concentración de industrias, urbanización, vehículos y población. Otro artículo publicado en el sitio web Energy News y escrito por Javier López de Benito (2020) establece que “la acción del calentamiento global en suelo ruso es realmente alarmante, con una velocidad 2,5 veces mayor que en cualquier otro punto del planeta”. Es por ello por lo que el Gobierno Ruso ha puesto especial énfasis en la creación de un plan de acción nacional sobre medio ambiente, el cual pretende estar listo antes del 2022.
- **Legal:** El sistema judicial de Rusia se basa en el derecho civil y las revisiones de distintos actos legislativos. Además, está compuesto por diferentes códigos jurídicos que le sirven de fuente para poder operar, dependiendo de la rama del derecho a ser aplicado los códigos jurídicos correspondientes pueden ser:

Tabla 5.21. Ramas del Derecho Ruso y sus respectivos códigos jurídicos

RAMAS	CÓDIGOS JURÍDICOS
Derecho Público	Constitución (1993)
Derecho Mercantil, de la Propiedad y Derechos Civiles	Código Civil
Derecho Penal	Código Penal (1997)
Derecho Laboral	Código Laboral (2001)
Derecho Fiscal	Código Fiscal (1998)

Fuente: Santander Trade (2020)

El idioma oficial de la justicia es el ruso, aunque es posible acceder a un intérprete en caso de no hablar el idioma. Rusia es signatario de distintos acuerdos internacionales como: Tratado de Cooperación en materia de patentes (PCT), Tratado sobre el Derecho de Marcas, Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas, Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas, Convenio para la protección de los productores de fonogramas, la Convención de Roma y la Convención de Viena sobre Contratos Internacionales. Para temas de comercio exterior siempre es recomendable negociar bajo el incoterm CIF. También es importante destacar que según el portal web Santander Trade (2020) la justicia rusa está parcializada hacia sus ciudadanos, es decir, es posible que un extranjero no logre encontrar justicia en los tribunales locales si se enfrenta a un caso judicial contra una persona de nacionalidad rusa.

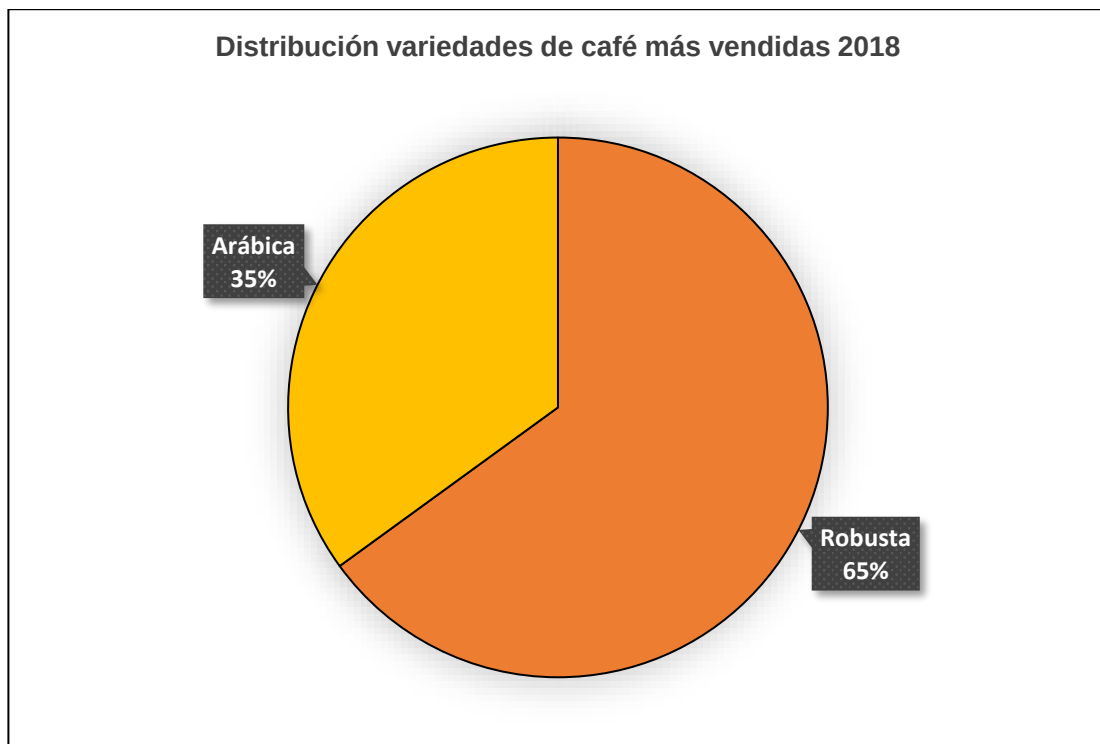
5.3 Industria de café en Rusia

La industria del café en Rusia ha sufrido muchos cambios debido al desarrollo que ha presentado en los últimos veinte años. A pesar de que no es una nación consumidora de café del todo y es una bebida relativamente nueva en el mercado, ha acaparado la atención del país soviético en muchos aspectos. Sin embargo, el té sigue siendo el producto preferido de los rusos, puesto que forma parte de su estilo de vida.

Según datos de la Organización de Productores de Café, en el año 2015, Rusia fue el octavo país consumidor de café del mundo, donde se importó 4.7 millones de sacos de 60kg de café y se reexportó el 14.89% (700,000 sacos) a países vecinos. En el mismo año, fue líder mundial en el mercado del café soluble consumiendo 57,000 toneladas al año. Estos datos indican que el mercado de café está avanzando poco a poco, ya que un 50% de la población consume café de forma regular.

Las variedades de café que más se venden en Rusia son el tipo robusta y arábica, acaparando el mercado la Robusta con un 65% mientras que el 35% restante la Arábica. Conjunto a estas variedades, entre las especialidades más vendidas están los lattes, expresos, cappuccino y de sabores como salado, floral y cítrico.

Gráfico 5.31. Variedades de café más vendidas en Rusia 2018



Fuente: Elaboración propia basado en datos del estudio “El café en la Federación de Rusia”, de la Organización Internacional del Café (2015).

- **El café y el té**

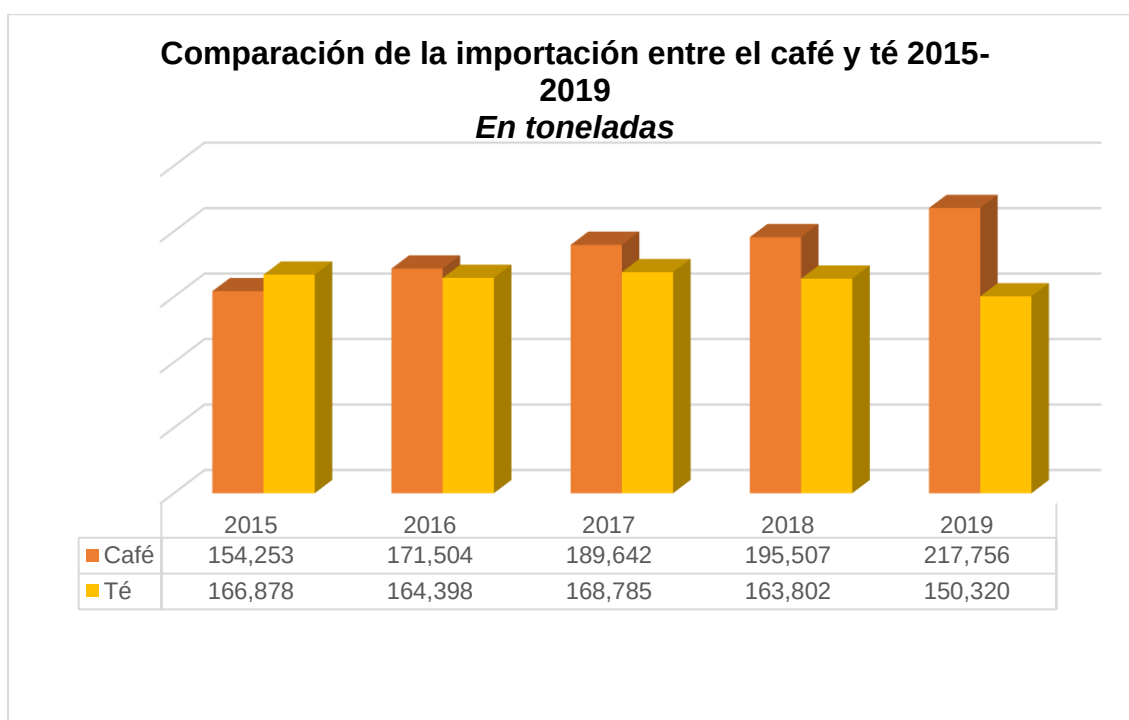
Durante la época de la URSS, era difícil conseguir café y era complicado conseguir granos verdes para tostar y molerlos en sus hogares. El café se preparaba en aquel entonces con mucha azúcar y en una cafetera turca. Por esta razón, la población recurría a los sustitutos como el té, ya que se considera una bebida estimulante sin alcohol, a base de especias naturales como son las raíces de bellotas. El té se podía conseguir porque tenía países productores relativamente cercanos como lo son India y China.

El director general de Soyuz Coffee Roasting, Drago Lakic (Grant, 2020) sostuvo una entrevista en la cual mencionó que por lo menos el 98% de los rusos consumen té, y duda que su popularidad disminuya, porque ya es algo arraigado de su cultura, a pesar de que el café está teniendo auge. “Los rusos prefieren el té y pueden llegar a beber hasta cuatro tazas de té al día en promedio”, agregó Lakic.

Actualmente, en la categoría de bebidas calientes, el té sigue siendo predominante con un 60% de las ventas en los últimos cinco años. La familiaridad que tienen los rusos con el té ha ayudado a que sus preferencias se inclinen al café debido a su forma similar de preparación y eficacia. La costumbre de tomar té como acompañante de la comida ha atraído a la población al café. Así, en los restaurantes se incluye el café en la carta de bebidas no alcohólicas, acompañando, por ejemplo, a las aguas o los jugos.

La exención de aranceles de importación de café verde ha causado un importante incremento del producto para importaciones rusas. Como se puede visualizar en el gráfico 5.2, las toneladas importadas de café han incrementado considerablemente. En el año 2015, las importaciones de té aun superaban las de café, mientras que para el 2016, ya las importaciones cafetaleras incrementaron en un 11.18%, lo que significa que se importó más café que té. Para el año 2017, siguió aumentando con un 10.58%, mientras que en el 2018 fue un leve incremento de 3.09%. En el año 2019, se reportó un incremento del 13.08%, dejando las importaciones de té atrás.

Gráfico 5.3. Comparación de importación entre café y té en Rusia, 2015-2019

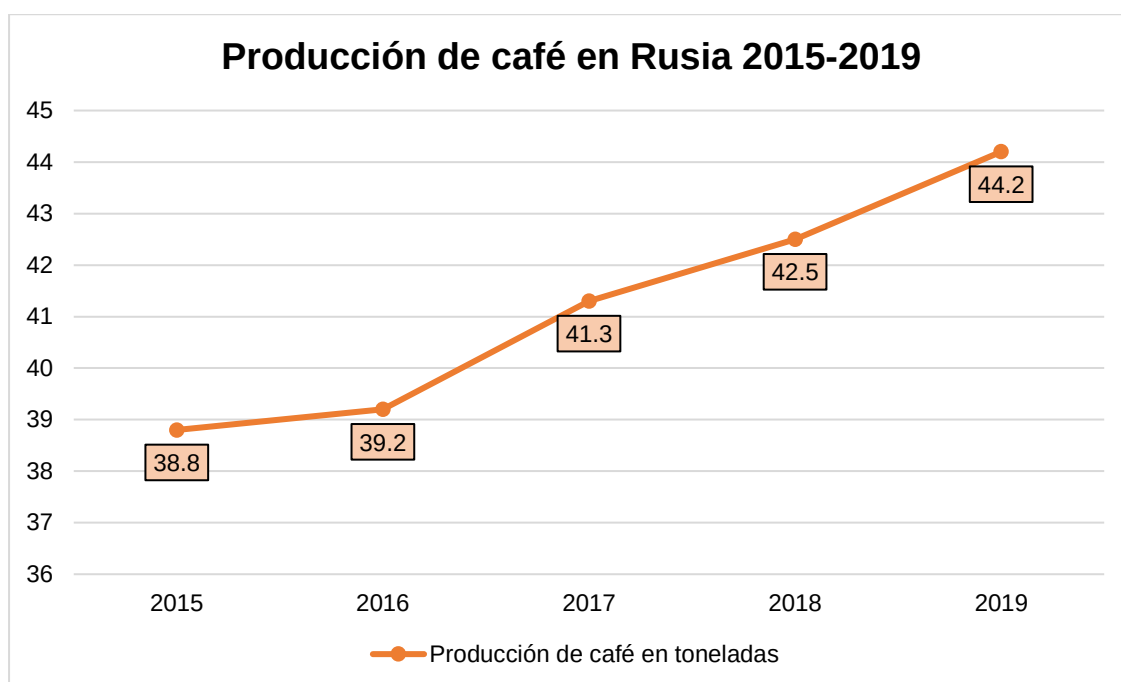


Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap 2019.

- **Producción de café ruso**

A pesar de ser un país importador de café, en los últimos años su producción y cultivo de café ha incrementado, debido a inversiones agrícolas de parte del Estado, buenas tierras fértiles y buen clima. Lamentando el caso, en Rusia no siempre hay buen clima, por lo que mayor parte del tiempo importan sus productos agrícolas y los mantienen en una buena temperatura, ya que estos productos tienden a ser perecederos. En el caso del café, es un poco parecido; no hay buen clima ni terrenos adecuados en todo el año. El gráfico 5.3 presenta las toneladas producidas a través de los años.

Gráfico 5.3. Producción de café en Rusia, 2015-2019



Fuente: Elaboración propia con datos del Webinar Exportador “Oportunidades para el café y cacao en Rusia” por Gycs Gordon de PromPerú (2020).

En el 2015, se produjeron 38.8 toneladas de café, mientras que, en 2016, fueron 39.2 toneladas las producidas, lo que evidencia un incremento de 1.03% desde el año anterior. Para el año 2017, la producción se elevó un 5.36% ya que cosecharon 41.3 toneladas. Al año siguiente 2018, hubo un incremento de 2.91% por las 42.5 toneladas producidas, y para el 2019, ascendió un 4% con respecto al año anterior por las 44.2 toneladas.

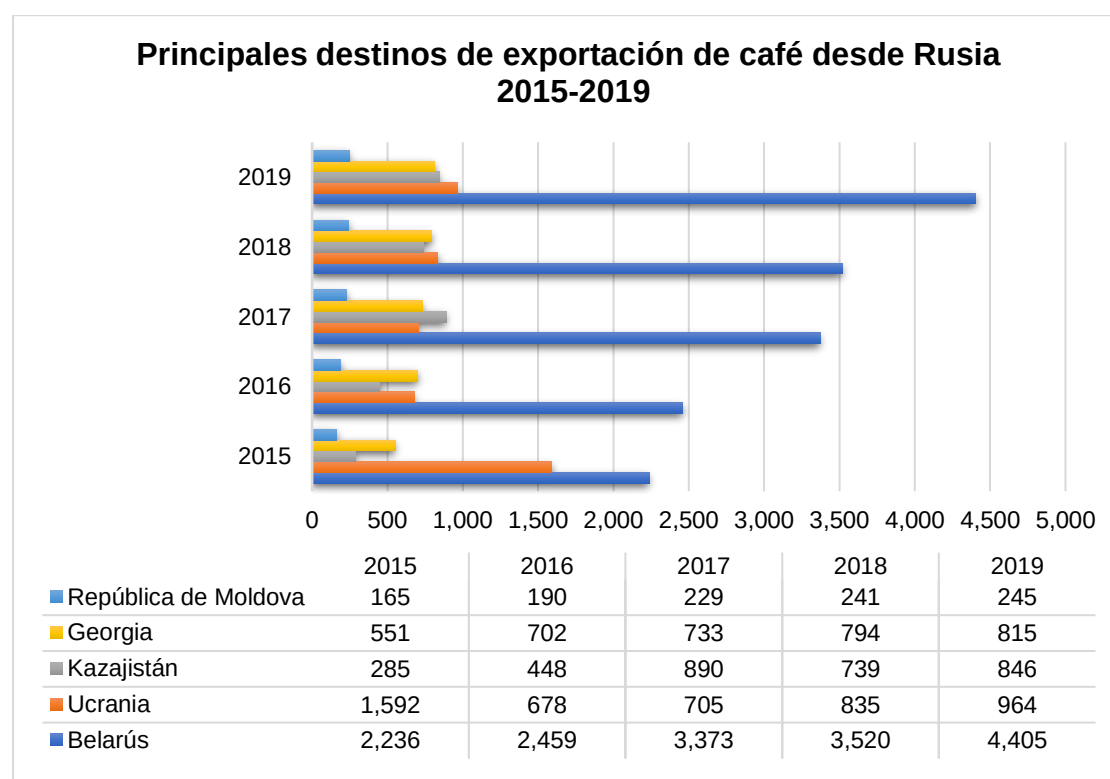
- **Reexportación de café ruso**

El café producido es también exportado; incluso algunas producciones e importaciones son con el objetivo exclusivo de reexportar café a sus países más cercanos.

Se pueden apreciar en el gráfico 5.4, los principales destinos de reexportación de Rusia en materia de café, y la cantidad que este provee. El principal destino de exportación de café ruso es Bielorrusia, manteniendo su posición durante los últimos cinco años, ya que, en ese período, se exportaron 15,993 toneladas de café en total, donde se nota un alza

progresiva durante esos años. Mientras que Ucrania, fue el segundo destino y se exportaron 4,774 toneladas en total, desde el año 2015 empezaron a descender las toneladas exportadas, pero se han ido recuperando en los años siguientes. En el caso de Kazajistán, las exportaciones fueron aumentando de forma progresiva en el periodo 2015-2019, y sus exportaciones totales fueron de 3,208 toneladas. A Georgia se exportaron 3,595, mientras que a República de Moldova se exportaron 1,070 toneladas en total.

Gráfico 5.3. Principales destinos de exportación de café desde Rusia, 2015-2019.



Fuente: Elaboración propia con datos del TradeMap 2019.

- **Avances en la industria cafetalera rusa**

Dejando a un lado la exención de aranceles a la importación de café verde en granos, otro factor que ha desencadenado la industria del café en Rusia siga en aumento, ha sido

la aparición de cadenas de café internacionales, así como empresas que se dedican a la transformación del producto y su envasado. Un ejemplo claro son las cadenas de Starbucks y Costa Coffee.

Una gran parte de la producción y venta del café corresponde a empresas extranjeras como *Kraft Foods Inc* de Estados Unidos, *Paulig Group* de Finlandia y Nestlé de Suiza. De igual forma, han ido apareciendo cadenas de café totalmente rusas como *Shokoladnitsa*, que funciona desde la década de 1970 y tiene más de 420 tiendas alrededor de Rusia. Otras cadenas importantes son *Coffee House*, *Coffeemia*, *Traveler's Coffee* y *Coffee Bean*. Estas tiendas ofrecen café estándar, de especialidad y mezclas. Por otro lado, los supermercados y tiendas minoristas no se quedan atrás y han logrado tener su lugar en el mercado.

Moscú y San Petersburgo son las dos grandes ciudades de Rusia, y en donde la industria del café está más involucrada; alrededor del 70% del total del mercado cafetalero se encuentra repartido en estas dos ciudades. Actualmente hay más de 1150 tiendas de café repartidas entre ambas ciudades. Moscú abarca un poco más de la mitad de esas tiendas, ya que una de cada tres es de Moscú, mientras que una de cada cinco de San Petersburgo.

El café en estas tiendas y supermercados mayormente se comercializa de diversas formas. El café soluble es distribuido en sobres individuales, envases pequeños para poder favorecer su adquisición a bajo precio, mientras que el café en grano se vende en bolsas de papel Kraft, aluminio y bolsas selladas con válvulas de desgasificación, cápsulas de café y tarros con fondo plano. En los supermercados, se encuentra principalmente el café instantáneo y se encuentra entre el rango de US\$1-10 dólares,

mientras que el café en grano, su precio promedio ronda entre los US\$ 6.00 dólares por una bolsa.

La tabla 5.2 muestra las principales marcas que se encuentran en el supermercado ruso.

Tabla 5.3. Marcas de café en el mercado ruso

Presentación de las marcas de café en el mercado ruso				
Marca	Lugar de origen	Unidad	Precio	Características
Lavazza	Italia	Bolsa	8.9 USD x 250 gr 12.3 USD x 500 gr	Café arábigo en grano tostado / Molido
Paulig	Finlandia	Bolsa	4.6 USD x 250 gr 8.9 USD x 500 gr	Café arábigo en grano tostado / Molido
Tarjeta negra	Rusia	Bolsa	7.5 USD x 1,000 gr	Café arábigo en grano tostado / Molido
Double B	Rusia	Bolsa	9.5 – 20.54 USD x 250 gr 61.00 USD x 1,000 gr	Café arábigo en grano tostado / Molido
Tasty Coffee	Rusia	Bolsa	4.79 USD x 250 gr 13.69 USD x 500 gr	Café arábigo en grano tostado / Molido
Bushido	Japón	Tarros	10.95 USD x 100 gr	Café arábigo sublimado
Nescafé	Suiza	Tarros	1.86 USD x 100 gr	Café arábigo sublimado
Jacobs	Alemania	Tarros	3.28 USD x 100 gr	Café arábigo y robusta sublimado

Fuente: Elaboración propia con datos del Webinar Exportador “Oportunidades para el café y cacao en Rusia” por Gyds Gordon de PromPerú (2020).

Maria Kasitsyna en su artículo “Dónde comprar café para el hogar: una docena de tiendas en línea de los mejores tostadores rusos” (2020), menciona que, la cantidad de tostadores está incrementando valiosamente. Muchos tostadores están vendiendo a modo de suscripción, es decir, que se asocian a la tostadora por un método de pago por suscripción. De igual forma, menciona algunos de los mejores tostadores del mercado ruso como son The Welder Catherine, y Rockets Coffee Roasters, los cuales tienen

tiendas en línea y son los más buscados. En la tabla 5.3 se visualizan los diez mejores tostadores de café en Rusia y su respectiva posición según la revista *Afisha Daily*.

Tabla 5.3. Mejores tostadores de café en Rusia.

<i>Mejores tostadores de café en Rusia</i>	
Posición	Tostadora
1°	The Welder Catherine
2°	Rockets Coffee Roasters
3°	Roasting Brew
4°	Coffee Owl Roasters
5°	Labaratoria Coffee
6°	Tasty Coffee
7°	Cherniy Coffee
8°	Camera Obscura
9°	West 4 Roasters
10°	Chelovek y Parokhod

Fuente: elaboración propia basado en *Afisha Daily* 2020

El experto en tributación internacional, Jesús Reolid, en su artículo “Café Dominicano: *To Russia, With Love*” (2016), realizó una entrevista a Alexándor Kolkov, director general de Paulig en Rusia, donde afirma que los rusos están probando el café natural y entienden la diferencia del sabor y textura, por lo que el segmento de café soluble se ha reducido en un 68%, y el resto corresponde al café en grano. Lo que ha contribuido a la diversificación de la industria y a consumir diferentes tipos de café en distintas presentaciones, no solo soluble como era anteriormente.

De acuerdo con un artículo redactado por Karina Arstanova (2016), la industria y el conocimiento del café están avanzando de tal forma, que hace cuatro años, se celebró el primer festival dedicado a la cultura del café llamado “*Coffee Festival*”, y este se llevó a cabo en San Petersburgo el 24 de septiembre y el 2 de octubre en Moscú. El programa incluía una diversidad de productos del café, clases para preparar café de forma

magistral, actuaciones de baristas, conferencias y degustaciones. De igual forma, había variedad de libros y revistas sobre café proporcionada por *Bukvoed*. Muchas cafeterías participaron y los fondos recaudados fueron donados para ayudar a personas sin hogar en *Nochlezhka*.

- **Aspectos importantes de la industria cafetalera rusa**

Un factor desencadenante para la industria cafetalera rusa es la relación ingresos-precios, estilo-moda. La primera se considera una de las principales barreras por la cual el café no ha tenido el auge esperado, y es que una taza de café en Moscú puede llegar a costar más de 300 rublos (US\$4.40), un monto superior a una taza en Londres, Reino Unido. Con esta comparación, se confirma que es un precio estándar elevado; muchas personas no consumen café por este hecho, o pueden dejar de consumirlo o encontrar un sustituto más asequible ante un alza de precios.

En el artículo del “Café en Rusia” de la revista “El Forum del café” (2006), se reveló que un tercio de los rusos que consumen café beberían más café si sus ingresos se lo permitieran, lo que evidencia el problema. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un incremento favorable en los ingresos mensuales de los rusos, el PIB per cápita en Rusia actualmente es de US\$11,684 dólares estadounidenses lo que abre espacio para el mercado del café en su país. El segundo factor ha logrado influir en el incremento del consumo del café, y es que los rusos consideran que el café se dirige más a una bebida de estilo y moda, sobre todo por los adolescentes y jóvenes adultos.

5.4 Estructuras preferenciales de la demanda de consumo

El café del mercado en Rusia está en auge. Durante la época de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas simplemente era difícil conseguir buen café. Aunque durante siglos se ha considerado al té la principal bebida estimulante sin alcohol, gracias al suministro de China y de la India, relativamente cercanas. Pero todo cambia. Con el incremento del número de cafeterías en las ciudades, incluyendo las cadenas internacionales Starbucks y Costa Coffe, así como del aumento de ingresos de la población, el mercado del café en Rusia está creciendo (KAJELINA, Los Rusos saborean el café, 2012). De acuerdo con Kajelina, Rusia es el líder mundial en consumo de café soluble: 57,000 toneladas al año según datos de la Organización de Productores de Café. Aunque el desarrollo del mercado pasar por abastecerse del producto natural. Están probando el café natural y comprendiendo la diferencia de sabor. Sin embargo, y a pesar del gran surtido de variedades y marcas, a la hora de comprar café la mayoría de los rusos siguen guiándose no por la calidad, sino por el precio.

Para el 2012, lo frecuente era que los rusos pedían un café americano o con leche solo porque la taza era más grande y lo que menos les preocupaba era la variedad o la calidad de la bebida. El café solo lo pedían exclusivamente como estimulante. Por otro lado, están los supermercados y la venta minorista. Kajelina afirma que los líderes indiscutibles de la industria del café son los italianos.

En Rusia, el té domina las ventas de bebidas calientes del país, representando alrededor del 60% de todas las bebidas vendidas entre 2009 y 2014. Esta familiaridad con el té ha influido en sus preferencias con respecto al café, ya que la eficacia del uso de una tetera para hervir rápidamente el agua antes de verterla sobre las hojas de té significa que los

rusos prefieren un método igualmente conveniente para preparar el café. Como resultado, el café instantáneo representó un poco más del 60% del café consumido en 2014 (Grant., 2020).

Cabe destacar que, de acuerdo con Grant, Rusia es diversa, en todo el sentido de la palabra, y dado que alrededor del 70% del total del mercado del café está repartido entre las ciudades de Moscú y San Petersburgo, generalizar el mercado en su conjunto significaría solo centrarse en las tendencias de estas dos ciudades. La cadena de cafés más antigua de Rusia es *Shokoladnitsa*, que funciona desde principios de los años sesenta y tiene unas 420 tiendas. Otras cadenas importantes en el mercado son *Coffee House* (con 226 locales), *Coffeemia* y *Coffee Bean*. Estas tiendas de café ofrecen los habituales *espressos*, *lattes* y *cappuccinos*, y dado que el clima no fluctúa drásticamente a lo largo del año, el consumo de café no se limita a una temporada. Muchas tiendas de café también ofrecen una bebida única de Rusia llamada *Raf*, una mezcla de crema de leche, *espresso* y azúcar.

En Rusia, el consumo de café de especialidad está en aumento por varias razones. A medida que la economía se fortalece y proporciona a los ciudadanos mayores ingresos disponibles, pueden explorar opciones de café más costosas. La población actual también está compuesta por una cantidad significativa de *millennials*, y a medida que este grupo etario se occidentaliza, sus preferencias se dirigen hacia el café como una bebida con estilo y de moda. Un informe de 2015 de la Organización Internacional de Café (OIC) indica: El mercado del café de Rusia experimentó un desarrollo considerable en los 20 últimos años. Rusia ahora es el octavo país consumidor de café del mundo, y uno de los mayores mercados para el café soluble. Desde entonces, ha habido un

crecimiento importante del consumo de café y el volumen de los granos verdes importados.

En la revista *Perfect Daily Grind*, Hazel Boydell en el 2019, habla sobre las marcas de café que son famosas dentro del mercado ruso. Entre ellas:

- *Double B*, que se estableció en Moscú en 2012. Tiene más de 100 sucursales y es una de las cadenas de café más grandes del país.
- *Starbucks* fue el que trajo a Rusia el primer café de filtro en 2007. El primer puesto estaba en un gran centro comercial justo a las afueras de Moscú.
- *Shokoladnitsa* abrió por primera vez en Moscú en 1964 y ahora tiene 211 sucursales.
- *Traveler's Coffee* es otra cadena consolidada, que cuenta con sus propias tostaderías y sucursales en 37 ciudades en toda Eurasia. Abrió en Novosibirsk en 1998.

Algunos de los desafíos que se encuentran para ingresar al mercado son:

1. El idioma, pues los productores y tostadores internacionales encontrarán difícil conocer y conectar con rusos que puedan comunicarse en inglés. La mayoría de los rusos nunca saldrá de su país, y la mayoría de los medios audiovisuales extranjeros presentes en el país son traducidos o doblados.
2. El consumo de café especial está correlacionado con el crecimiento económico. Como la riqueza de Rusia depende en gran medida de los precios del petróleo, esto puede fluctuar. El café depende por naturaleza del comercio internacional y de las relaciones entre los países, por lo que las consecuencias para las empresas locales

con respecto a la postura de Rusia en los asuntos mundiales podrían ser bastante difíciles de manejar de forma sostenible.

Para que la industria del café prospere, necesitará una base sólida de consumidores con un flujo constante y en aumento de ingresos disponibles para gastar (Grant., 2020).

5.5 Nivel de ingresos de la demanda en Moscú

Según como los niveles de ingreso de los consumidores varíen, las demandas de algunos bienes pueden elevarse de manera considerable. Para medir la demanda en Moscú están los siguientes indicadores:

Tabla 5.5. Indicadores económicos en la demanda de Rusia.

INDICADORES ECONÓMICOS EN LA DEMANDA	
INDICADOR	RUSIA
PIB Per Cápita	11,729
Crecimiento Salarial	5.90%
Salario Mínimo	12,130
Salario Mínimo Vital Familiar	23,700
Salario Mínimo Vital Individual	14,500
Inflación de alimentos	3.90%

Fuente: Elaboración propia con datos de Trading Economics, 2019-2020

El indicador económico que mide la relación entre el nivel de ingresos de un país y cada uno de sus pobladores de Rusia, o PIB per cápita, es de \$11,729 dólares. Este indicador, aunque no es indicado para medir un desarrollo social, sí mide el incremento económico. Rusia se sitúa en duodécima posición entre los países con mejores PIB per cápita del mundo. Sin embargo, la riqueza se concentra en algunas grandes ciudades,

especialmente en Moscú. El salario mínimo, supera el PIB per cápita, es de \$12,130 dólares. Con un crecimiento salarial de 5.90%. En un hogar, el salario mínimo vital familiar es de \$23,700 dólares mientras que el individual de USD\$14,500. La inflación de los alimentos en Rusia ronda en un 3.90%, que se encuentra dentro de un rango estable.

5.6 Determinación del mercado potencial extranjero

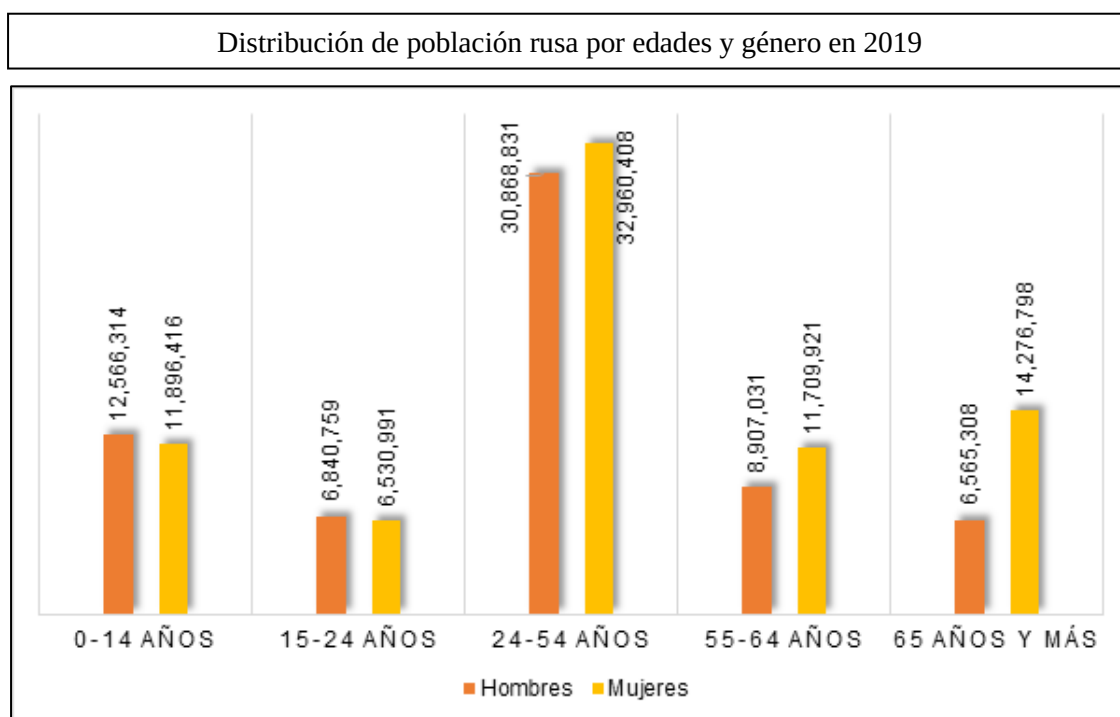
Rusia es un país con un atractivo en diversos aspectos, tanto como su población y su economía pujante a nivel internacional. Exportar al mercado ruso puede brindar muchas oportunidades en materia del sector cafetalero para el país, ya que logra posicionar el café dominicano en un país nórdico, y se amplía el mercado. Además, el mercado ruso ofrece diversidad excepcional para las empresas dominicanas. Precisar el destino de una franquicia no es tarea fácil, por lo que se tomaron en cuenta distintos factores para determinar el mismo.

- **Población**

Rusia es un mercado aliciente, principalmente por la magnitud de su población. El país cuenta actualmente con 144.5 millones de habitantes, de los cuales 12.500 millones residen en Moscú, siendo esta la capital y ciudad más poblada de Rusia. Es por esto y más por lo que resulta realmente atractivo penetrar este mercado, debido a que significa que el producto puede ampliar sus horizontes y comercializarse en mayor volumen; más oportunidades de ventas y darse a conocer. La mayoría de la población se distribuye en sus dos ciudades principales: Moscú y San Petersburgo.

Por otro lado, el país cuenta con una gran cantidad de personas jóvenes, jóvenes adultos y adultos, lo que crea un segmento atractivo para introducir este tipo de producto, debido a la forma de pensar de los rusos, que la mayoría piensa que es el café es una bebida “*millennial*”. De acuerdo con datos de IndexMundi (2019), entre los 15 y 55 años, hay una población de 76,231,856 habitantes, imperando más mujeres (38,491,398) que hombres (37,709,590). Esto quiere decir que el segmento en interés abarca un poco más de la mitad de toda la población rusa (un 53.62%), como indica el gráfico 21 de distribución de la población rusa por edad.

Gráfico 5.6. Distribución de población rusa por edades, hombres y mujeres en 2019



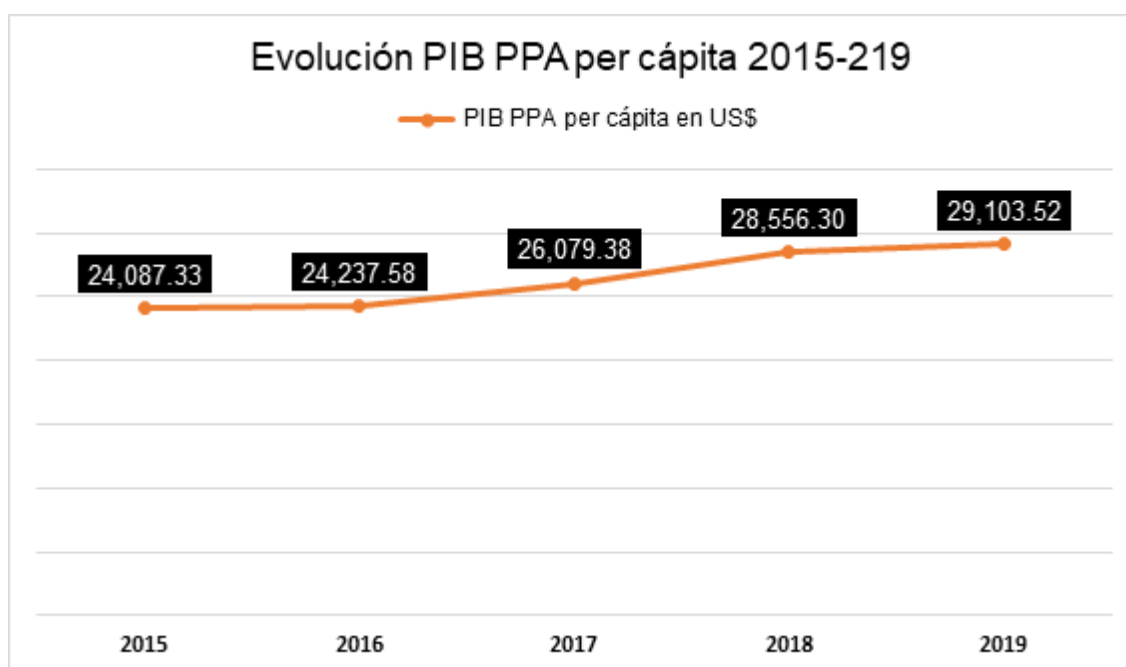
Fuente: Elaboración propia en base a datos de IndexMundi 2019.

- **Economía pujante**

A pesar de tener unos años verdaderamente recesivos, Rusia ha podido avanzar y desarrollarse económicamente. El Producto Interno Bruto (PIB) y el Producto Interno Bruto a valores de Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PIB PPA per cápita) han presentado un alza progresiva, dando resultados positivos en los últimos años. Según estadísticas extraídas de Datos Macro (2019), el salario mínimo era de US\$167.76 dólares.

En cuanto al PIB PPA per cápita, desde el 2015 ha tenido un alza, lo que implica que el poder adquisitivo ha incrementado, y, por lo tanto, lo que compra y consume. El gráfico 5.6 presenta la evolución que ha tenido el PIB PPA per cápita ruso desde el año 2015.

Gráfico 5.6. Evolución PIB PPA per cápita 2015- 2019.



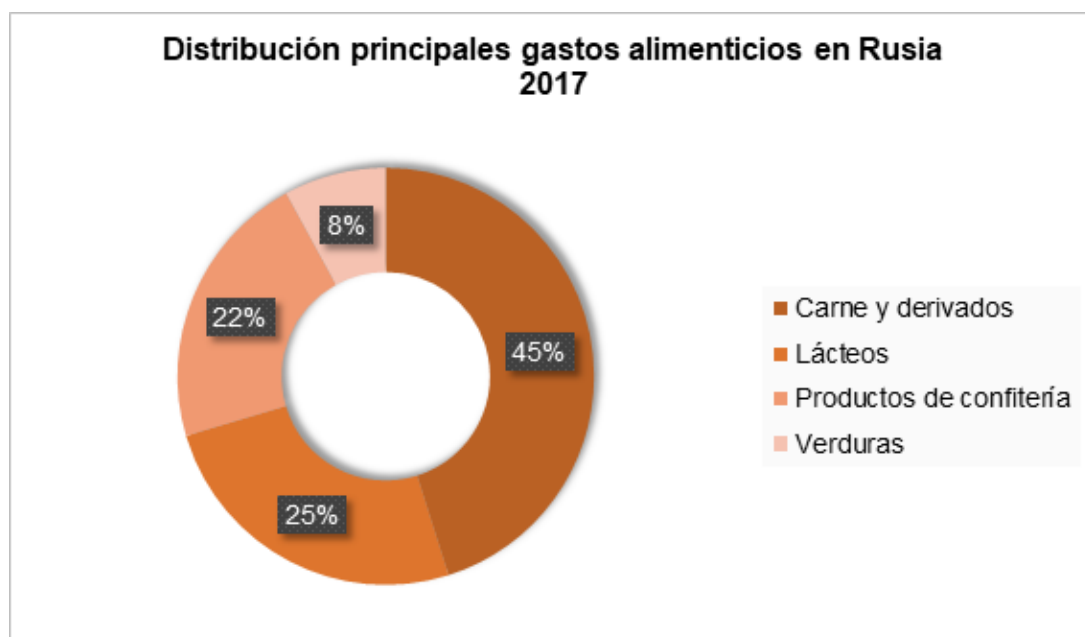
Fuente: Elaboración propia con estadísticas extraídas de Datos Macro, 2019.

- **Consumo de alimentos**

En base a los datos que presenta Santander Trade 2017, los rusos destinan un 28% de sus ingresos a gastos alimenticios, entre los cuales se destacan los productos de confitería, carnes y lácteos. El gráfico 5.7 detalla mejor estos datos.

Viéndolo desde esta perspectiva, el café es un complemento para tomar entre comidas, tanto como la leche y productos de confitería, por lo que se puede decir que el producto puede adecuarse al gusto nacional, lo que representa más oportunidades de consumo.

Gráfico 5.6. Distribución de los principales gastos alimenticios en Rusia en 2017



Fuente: Elaboración propia con estadísticas extraídas de Santander Trade, 2017.

- **Franquicia como oportunidad de negocio**

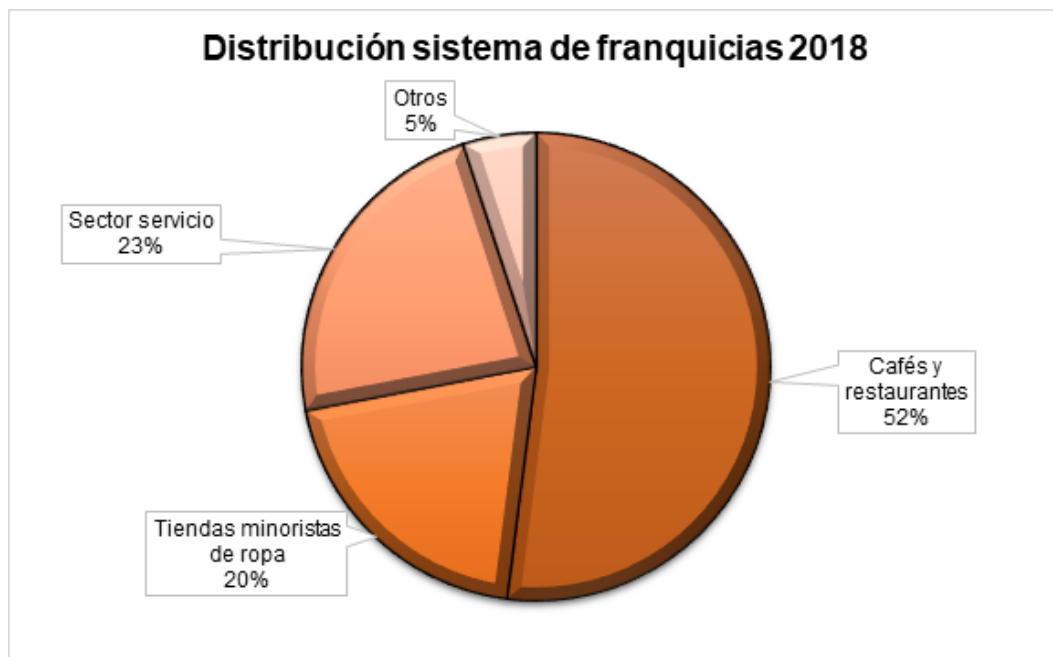
De acuerdo con el portal web de la consultora T4 de franquicias, “*Las franquicias en España*” (2006), en Rusia empezaron a desarrollarse alrededor del año 2002. Tres años después, había 145 franquiciadores en todo el mercado, por lo que todavía era un mercado relativamente virgen. El editor de la revista de la franquicia rusa “Buy Brand”,

Mikhail Glazachev (2006), apunta en un artículo que las razones por las cuales el mercado de las franquicias no estaba tan desarrollado en ese entonces, era porque no había tantos inversionistas que estuvieran preparados para trabajar con ese modelo de negocio, pero estaban emergiendo poco a poco. También, otra razón por la que estaban en auge las franquicias es porque había muchas oportunidades y los ingresos en el país estaban incrementando considerablemente, por lo que había una gran cantidad de liquidez.

Según la revista Buy Brand (2018), existían alrededor de 2.5 mil empresas franquicias en toda Rusia, encontrándose la gran mayoría distribuidas entre Moscú y San Petersburgo; 900 de ellas están activas y desarrollándose cada vez más. Las oportunidades más populares de franquicias son aquellas que requieren inversión entre US\$15,000 a 150,000, ya que un 20% de los interesados está dispuesto a invertir entre esas cifras. Aproximadamente el 14% tienen disposición para invertir de US\$ 150,000 a 500,000; mientras que el 6% restante disponen de los medios para invertir más de US\$500,000 dólares.

El 52% de entrada de franquicia lo ocupan los cafés y restaurantes; la mayoría de los cafés y restaurantes de comida rápida operan bajo el sistema de franquicias. Es uno de los mercados emergentes más estables, ya que se está volviendo muy popular el concepto de café para llevar, ya sea molido o soluble. Un 23% se distribuye entre cadenas hoteleras, y sector servicios; el otro 20% se compone por las tiendas minoristas de ropa, y por otros servicios como peluquerías, gimnasios, entre otros, como se muestra en el gráfico 5.8.

Gráfico 5.6. Distribución de sistema de franquicias en Rusia en 2018



Fuente: Elaboración propia tomando datos de la revista Buy Brands, 2018

Por otro lado, desde 2003 se realiza la Feria Internacional de la Franquicia en Moscú por la marca Buy Brand Expo, lo que se ha convertido en una de las principales plataformas para reunir a franquiciados y franquiciadores, de todos los sectores de forma que puedan encontrar su oportunidad ideal. En el año 2020, planea llevarse a cabo en septiembre (Buy Brand, 2020).

El sector de franquicias en Rusia está en su máximo apogeo, lo que se convierte en una oportunidad para el café dominicano de forma que este tenga posicionamiento como una marca internacional en el mercado.

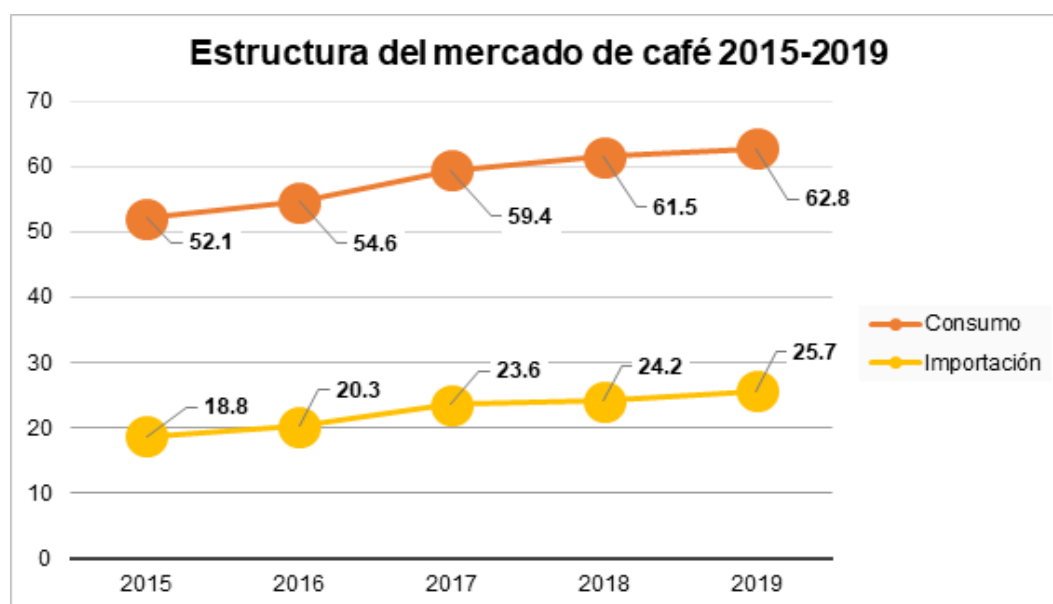
- **Mercado potencial en crecimiento**

Victoria Kajelina (2013), afirma que la industria cafetalera rusa sigue en desarrollo y que el café seguirá ganando popularidad con el pasar de los años, porque las personas están culturizándose al respecto, y ya no es solamente un sustituto del té, sino también

una bebida para pasar el rato y una fuente de ingresos como tal. Rusia es un mercado en construcción para el café, sobre todo por la población juvenil y adulta; de ahí se calcula que su consumo crecerá a un ritmo de 1% a 3% anual hasta 2021.

La estructura del mercado del café se ha ido desarrollando con el pasar de los años. Como se puede visualizar en el gráfico 5.9, se hace un análisis del incremento de la importación, y el consumo del café del periodo 2015-2019. En cuanto a la importación de café desde el 2015 hasta el 2019, incrementó en un 36.70%, lo que indica una buena oportunidad en el mercado y que seguirá creciendo a medida que pase el tiempo. Por el lado del consumo, ascendió un 20.54% desde 2015 hasta el 2019, en donde el consumo total fueron 62,800 toneladas.

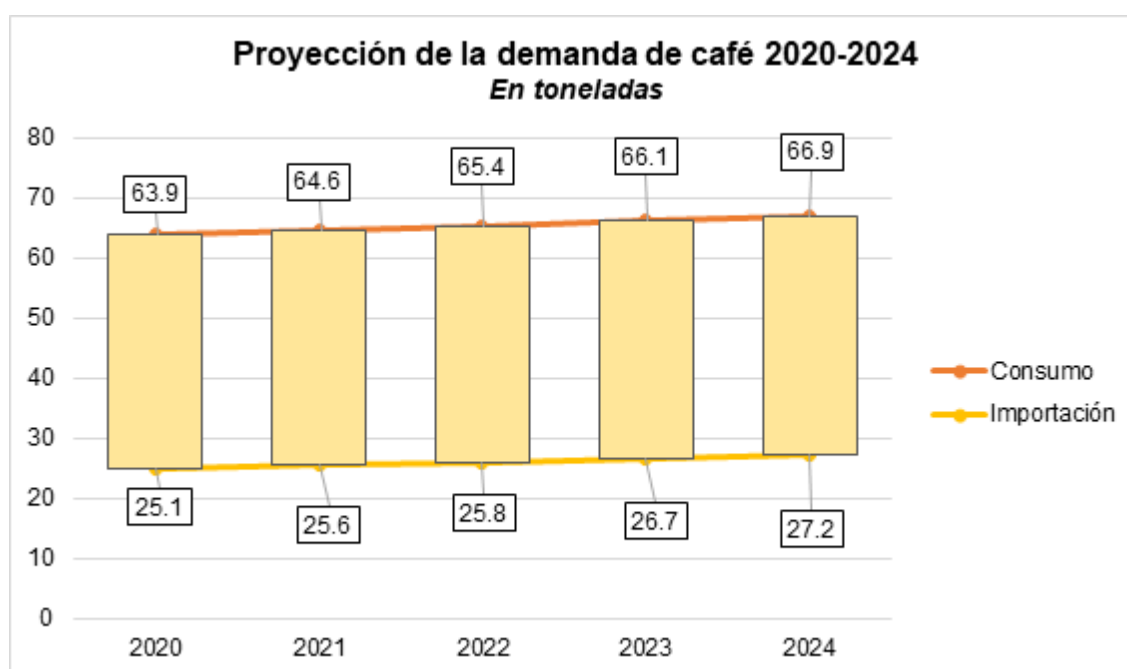
Gráfico 5.6. Estructura del mercado de café en Rusia 2015-2019



Fuente: Elaboración propia con datos del Webinar Exportador “Oportunidades para el café y cacao en Rusia” por Gys Gordon de PromPerú (2020).

De igual forma, se espera una demanda creciente y positiva del café para los próximos cinco años en el mercado ruso. Según Gyds Gordon, director peruano en la Oficina Comercial de Moscú en Rusia, estima en su Webinar de PromPerú “Oportunidades para el café y cacao en Rusia” (2020), del 2020 al 2024, las importaciones crecerán en un 8.37%, mientras que para el consumo ascenderá en un 5%. Sin embargo, se estima que eso será el mínimo de crecimiento que podrá tener, por lo que serán cifras mayores si se mantiene el optimismo y se sigue inculcando la caficultura en toda Rusia. El gráfico 5.10 representa mejor esta información.

Gráfico 5.6. Proyección de la demanda de café en Rusia 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con datos del Webinar Exportador “Oportunidades para el café y cacao en Rusia” por Gyds Gordon de PromPerú (2020).

- **Interés de parte de los rusos**

Los rusos que se dedican al mercado cafetalero en su país han mostrado interés en la producción de café dominicano. De acuerdo con El Listín Diario (2013), el director de la empresa de “Moscú Coffe House”, Valery Zavarzin, una tienda especializada en café en Moscú adquirió alrededor de dos mil tareas de café en Azua, para sembrar café

únicamente a la exportación a su mercado. Explicó que la razón de su inversión es por la calidad que tiene el café dominicano y la aceptación de este. El único requisito era que estuviera acorde a los estándares de calidad para satisfacer al mercado ruso. Esto representa una oportunidad para el café dominicano en el mercado ruso, ya que es una tienda reconocida por los consumidores de café, indicando que los rusos tienen un buen criterio acerca del café proveniente de la República Dominicana, es aceptado y consideran que es un café de calidad.

5.7 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor ruso es muy peculiar; sin embargo, cada vez se asemeja más al perfil occidental. Una de las diferencias, es que cuenta con limitación del poder adquisitivo, pero esto ha ido disminuyendo con los años, ya que el salario mínimo ha ido incrementando progresivamente. El consumidor de café ruso se encuentra en un rango entre 15-55 años, lo que abarca la población joven y adulta. Según estadísticas de IndexMundi (2019) sería un 53.62% de la población total de Rusia aproximadamente.

Más de la mitad de los consumidores de café, un 52%, toman de 2 a 3 tazas de café por día. Lo que equivale a un consumo per cápita anual de café de 1.7 kilogramos por persona, que es más del doble de lo que era en la década pasada. Esta cantidad es relativamente modesta y es equivalente alrededor de 120 tazas de café al año por habitante. El consumidor ruso percibe el café como una bebida normal, no como una infusión, por lo que la mayoría opta por tomar café soluble.

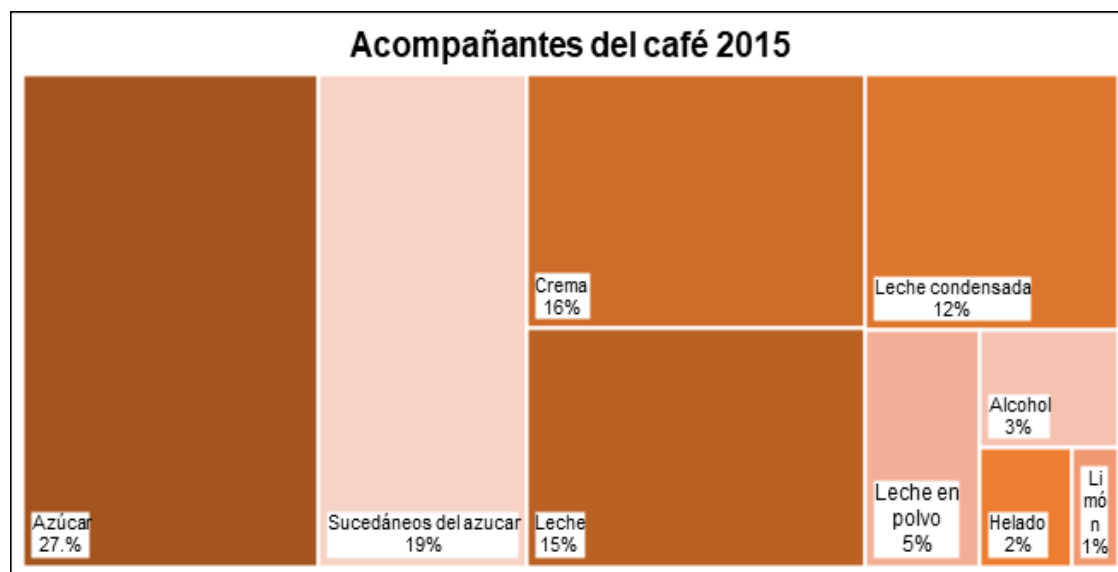
La mayoría de los consumidores, prefieren el café soluble según un estudio de la consultora AC Nielsen (2006), mientras que otros, alternan el soluble con grano tostado y molido. Esto es así por tres razones: primero porque es un país tradicionalmente consumidor de té; segundo, debido a que el precio del café soluble es más bajo que el café en grano o molido; y tercero, a causa de la percepción de salud que tienen los rusos, es decir, la población piensa que el café soluble tiene menos cafeína que el molido.

Por otro lado, el mismo estudio determina que el consumidor se guía por el tamaño y volumen, el precio y la calidad. A medida que el consumidor se culturiza acerca del café y sus variedades, está dispuesto a pagar más por la calidad. El típico consumidor está dispuesto a pagar entre 920-1,540 rublos (US\$ 15-25) cuando visita una tienda de café. Las opciones del consumidor dependen de la estación y el clima. Sólo los tradicionales cafés americanos y capuchinos se mantienen vendiéndose todo el año, mientras que durante la época de verano se piden bebidas frías a base de café: *frappuccino* y *latte ice*, y en invierno, lo contrario, puesto que buscan opciones que le brinden calor.

Por esa misma línea, las estadísticas del estudio “El café en la Federación de Rusia”, de la Organización Internacional del Café (2015) informan que el consumidor ruso toma el café con azúcar, leche e incluso otros ingredientes como alcohol, helados o leche condensada. En el gráfico 5.11 se visualizan los acompañantes preferidos junto al café. Un 27% de los consumidores prefiere acompañar el café con azúcar, y un 19% lo endulza con sucedáneos del azúcar. El 16% prefiere la crema sobre la leche que ocupa un 15%, y la leche condensada un 12%, entre los preferidos de los consumidores. El otro 11% se distribuye entre leche en polvo, alcohol, helado y limón.

Gráfico 5.7. Acompañantes del café, según las preferencias del consumidor ruso 2015.

Fuente: Elaboración propia basado en datos del estudio “El café en la Federación de Rusia”, de la



Organización Internacional del Café (2015).

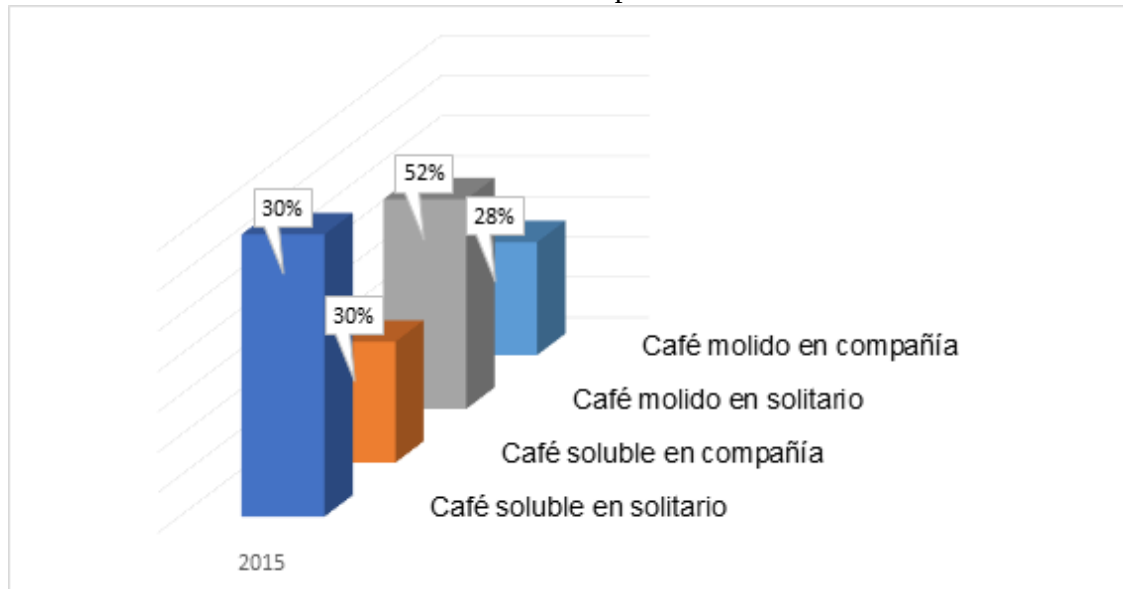
La misma investigación arrojó que el café es percibido por los rusos como una bebida doméstica y de preparación natural, que aporta energía y es buena para tomarla con familia y amigos para socializar. De igual forma, consideran que una de las principales características que debe poseer un café de calidad es un aroma estable, y, por otro lado, un color oscuro y profundo y un gusto fuerte.

Además, los aspectos que toman en cuenta antes de tomar un café son la comodidad del paquete, lugar de proveniencia, sostenibilidad del medio ambiente, presentación del producto, rapidez de preparación, precio y accesibilidad a la compra.

Asimismo, el estudio demuestra que son muchos los lugares en donde los consumidores rusos compran y consumen café en solitario y acompañados. En cuanto a los lugares preferidos para comprar café, son las tiendas especializadas en vender el producto, supermercados, mercado y kioscos. Por otro lado, más de la mitad de los consumos de café soluble (71%) y molido (52%) se realizan en la casa en solitario. Mientras que las

consumiciones en compañía van entre un 30% de café soluble y un 27% de café molido. El gráfico 5.12 detalla mejor esta información.

Gráfico 5.7. Consumo de café soluble o molido en rusia atendiendo al factor soledad/compañía



Fuente: Elaboración propia basado en datos del estudio “El café en la Federación de Rusia”, de la Organización Internacional del Café (2015).

Los consumidores rusos de café también consideran que los productos extranjeros son de mayor calidad que los locales, ya que el café tostado y el molido son mayormente de marcas importadas, por lo que son más caras y perciben que son de mejor calidad. En consecuencia, el comprador ruso de café asocia el café y su tipo con el país donde se cultiva; es más factible para ellos memorizar de donde viene el café que el nombre de este, y así diferenciarlo.

CAPÍTULO VI:
MARCO METODOLOGICO

CAPÍTULO VI: MARCO METODOLÓGICO

6.1 Metodología de la investigación

En el presente proyecto de investigación se busca analizar el mercado ruso en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores de café, de modo que se puedan identificar las oportunidades y amenazas que puede presentar este destino para la exportación de café dominicano. El conocimiento recopilado sobre el sector cafetalero en Rusia fue utilizado para conocer el proceso de acceso al mercado a través de una franquicia de distribución de café de origen dominicano en suelo ruso, específicamente en su capital Moscú, bajo la marca “Café Maguana” perteneciente a la empresa Agharta SRL. Para lograr la obtención de los datos, se procedió a aplicar el uso de cuatro métodos principales: el deductivo, el analítico, el estadístico y el sintético.

6.2 Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo, ya que busca describir los pasos necesarios para el diseño de franquicia de café dominicano en el mercado ruso, específicamente en la ciudad de Moscú, mediante la realización de un análisis exhaustivo, dotado de procesos que permitan entender las oportunidades existentes en el mercado cafetalero de la Federación de Rusia. De igual manera, el estudio contó con una fase de campo para obtener la información desde las fuentes primarias, de modo que los datos fueron obtenidos desde los actores relacionados con el área, de primera mano y lo más apegados posible a la realidad.

6.3 Enfoque de investigación

La presente investigación posee un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, ya que cada uno presenta la realidad desde distintas perspectivas que se complementan mutuamente y enriquecen el estudio. En el caso del enfoque cualitativo, este es un método holístico que busca considerar los datos como un “todo”, se basa en un método indagatorio que evalúa el desarrollo natural de los sucesos, sin manipular la realidad, además de que permite explorar los aspectos subjetivos del objeto de estudio.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio; este enfoque busca medir y estimar magnitudes referentes a un problema de estudio previamente delimitado y concreto. En el enfoque cuantitativo la recolección de datos se basa en la medición, y los mismos se analizan a través de métodos estadísticos; este enfoque busca ser lo más objetivo posible y no centrarse en subjetividades.

6.4 Método de investigación

El presente estudio consta de la aplicación de cuatro métodos de investigación, los cuales permiten obtener y ordenar de manera lógica los hallazgos encontrados durante la investigación. Dichos métodos son:

- El deductivo: que razona y explica la realidad partiendo desde lo general a lo particular. Con este método se pretende llegar a conclusiones individuales acerca de las variables estudiadas, partiendo del uso del conocimiento general adquirido.
- El analítico: el cual desglosa un objeto de estudio en cada una de las partes que lo componen. La aplicación de este método sirve para analizar cada factor y sus variables de forma individual para llegar a una conclusión lógica en torno a la factibilidad del diseño de franquicia de Café Maguana hacia Moscú, Rusia.

- El estadístico: permite recolectar informaciones de carácter cuantitativo y cualitativo acerca de las diferentes variables, con el objetivo de comparar datos obtenidos con anterioridad, a fin de llegar a una conclusión lógica y estructurada.
- El sintético: que permite resumir los datos correspondientes a un objeto de estudio, de forma que se pueda interpretar cada detalle de este sin necesidad de colocar aspectos superfluos.

6.5 Población

La población susceptible para estudiar en esta investigación es la población rusa residente en Moscú, que se compone de aproximadamente 11,514,330 personas, según datos publicados por la ROSSTAT (2020). Moscú concentra el 7.85% de la población rusa y su densidad poblacional ronda los 169 habitantes por kilómetros cuadrados (h/km²).

6.6 Muestra

Para determinar la muestra poblacional a trabajar se utilizó el muestreo no probabilístico y por conveniencia, porque se encuestaron a las personas dispuestas a responder la encuesta, la cual fue aplicada mediante redes sociales y correo electrónico.

6.7 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

6.7.1. Revisión y análisis documental: en esta investigación se recolecto información de distintas fuentes como artículos, libros, revistas y estudios para conformar el marco de referencias de los capítulos.

6.7.2. Encuesta (cuestionario estructurado): en este estudio se aplicó una encuesta sobre los gustos y preferencias del café a los ciudadanos rusos residentes en Moscú. Dicha encuesta consta de una serie de preguntas cerradas y de selección múltiple orientadas a conocer las preferencias del mercado cafetalero ruso, las cuales sirven de guía para desarrollar la estrategia de entrada de la franquicia de distribución de café dominicano en Moscú.

6.7.3. Entrevista: la entrevista es una técnica cualitativa de recolección de información, donde se crean una serie de preguntas que guardan relación con un tema previamente determinado. El tipo de entrevista que se aplicó en este estudio se denomina “entrevista mixta o semiestructurada”, que consiste en la aplicación de un cuestionario previamente concebido tanto a expertos como a distintos actores relacionados con la industria del café dominicano y la empresa Agatha SRL, pero dando lugar al surgimiento de interrogantes a medida que se desarrolla la entrevista.

6.7.4. Diamante de Porter: El diamante de Porter o diamante de la competitividad, consiste en un modelo utilizado para determinar los factores que hacen a los países más competitivos en un determinado sector y a través de los cuales logran alcanzar el éxito empresarial. Se trata de una herramienta del mundo

de los negocios, presentada por primera vez en el año 1990 en el libro “La ventaja competitiva de las naciones”, de la autoría de Michael Porter. Este modelo consta de cuatro factores a evaluar, los cuales a su vez se componen de otras variables relacionadas a los mismos. Dichos factores son:

- Condiciones de los factores de producción: este factor se refiere a todos aquellos elementos que son indispensables para el proceso de producción del producto, tales como la existencia de recursos naturales y mano de obra calificada.
- Condiciones de la demanda: se trata de un factor que hace referencia a la presencia de una demanda continua y exigente, que contribuya a que la empresa o país se mueva hacia la mejora continua de sus productos con base en la innovación y altos estándares de calidad.
- Estrategia, estructura y rivalidad: consiste en el análisis del proceso y la facilidad que poseen las empresas o países para gestionar sus operaciones dentro de un sector determinado. Asimismo, este factor evalúa el grado de rivalidad que existe entre las empresas o países que operan en un sector.
- Sectores afines y de apoyo: es el factor donde se ubican los distintos actores que se ven involucrados en la cadena de valor del producto, tales como la existencia de proveedores competitivos que garanticen un acceso rápido y seguro a sus productos o servicios.

6.8 Fuentes de información

En este proyecto de investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias para recabar información de calidad.

- Fuentes primarias: se obtuvo información original de manera directa a través de la consulta a diferentes actores sociales y profesionales relacionados con el objeto del estudio durante el periodo de tiempo de la investigación.
- Fuentes secundarias: se recabó información de manera indirecta basada en el análisis, interpretación y revisión de documentos afines con el tema de la investigación.

CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1 Presentación de resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados de las diversas técnicas e instrumentos de investigación implementados con el fin de ampliar el conocimiento sobre el sector cafetalero dominicano. Para esto, se realizaron entrevistas a profesionales desarrollados en la industria del café. Una de las entrevistas llevadas a cabo, fue a la Gerente de Negocios Internacionales del Clúster de Café de Jarabacoa (Belarmino Ramírez de Hijos), Sandry Mejía y a su Vicepresidente, Euclides Ramírez, para conocer a detalle las labores que llevan a cabo, la manera en que funcionan los llamados *clústeres* en la industria del café, y sus puntos de vista sobre el sector cafetalero dominicano. Por otro lado, se entrevistó al Director General de Café Maguana, Jairon A. Francisco, para conocer de manera más cercana y directa las características internas de la empresa y su potencial de internacionalización a través de una franquicia de distribución hacia Rusia. De igual forma, se realizó una encuesta dirigida al mercado ruso con el propósito de conocer las preferencias de los consumidores de café.

Las entrevistas se llevaron a cabo vía correo electrónico y WhatsApp, mientras que la encuesta se realizó mediante la plataforma de Google Forms.

7.2 Entrevista a Clúster de Jarabacoa y Café Maguana

Entrevista 1 - Clúster de Jarabacoa

Sra. Sandry Mejía, Gerente de Negocios Internacionales y

el Sr. Euclides Ramírez, Vicepresidente, de Belarminio Ramírez e Hijos

La empresa Belarminio Ramírez e Hijos inicia sus operaciones en el año 1943 con una pequeña empresa que se dedicaba a la producción y comercialización de café, la cual se fue expandiendo con el tiempo. 70 años después, posee 350 hectáreas de café en producción, ubicándose entre las montañas de la cordillera central. Aparte de la producción de café, se elabora y se comercializa un porcentaje de la producción de café regional, donde el producto final mayormente se comercializa a nivel internacional. En la actualidad, la empresa es conocida por ser el “Clúster de café de Jarabacoa” debido a que está conformado por diversas empresas dedicadas a las diferentes actividades de producción de café, y unidades agrícolas como tayotas y chinolas.

1. **¿Cuáles son las características del sector cafetalero dominicano con respecto a calidad de suelo, rendimiento de la cosecha y capacidad exportadora?**

“Con relación a los suelos poseen una gran variedad dependiendo de la zona de producción. En cuanto al rendimiento de cosecha, en la República Dominicana nos hemos caracterizado por tener uno del promedio de producción más bajos del continente americano. Según datos del INDOCAFÉ producimos unas 25 libras por tareas, lo cual es muy muy poco.

Para la capacidad de exportación, en nuestro país tenemos muchas empresas privada y asociaciones que poseen las maquinarias necesarias para incrementar

más de 10 veces los volúmenes de exportación actuales. Las exportaciones de los últimos años son las más bajas de los últimos 40 años”.

2. **¿Considera que el café dominicano está bien posicionado a nivel internacional?** *“Posee un posicionamiento aceptable, pero debe continuarse con el mejoramiento de la imagen y el incremento de la producción”.*
3. **En cuanto a competitividad, ¿A qué nivel se encuentra la industria cafetalera dominicana con respecto a otros países de la región Latinoamericana y el Caribe?** *“Nuestro sector cafetalero somos competitivo en nicho de mercado, en donde se puede valorar una buena calidad y el consumidor esté dispuesto a pagar un precio justo por el mismo. Nuestro café es uno de los más costosos de Latinoamérica y el Caribe, por el costo de producción y los precios alto que la industria local para apoyar a los productores como una forma de incentivar la producción local”.*
4. **¿Qué actividades o proyectos ejecuta su organización en pro del desarrollo de la industria cafetalera?** *“Algunas de las actividades más importantes son el incentivo a la producción de café de alta calidad, ofertar y poseer Certificación Orgánica, para así exportar un café diferenciado, definir la búsqueda de mercado de exportación especial, tostar café de Buena calidad y así motivar al consumidor a elegir productos buenos, y realizar Marcas Privadas a personas físicas o instituciones”.*
5. **¿Sabe usted si existe algún antecedente de presencia de café dominicano en el mercado ruso?** *“Sí. Nuestra empresa ha exportado pequeñas cantidades en el pasado. También INDUBAN exporta a ese mercado”.*
6. **Si es así, ¿Cuál empresa fue?, ¿Sabe cuáles retos enfrentó la misma para penetrar el mercado ruso?** *“Belarminio Ramirez e Hijos SA e Induban”.*

7. **¿Cuál es el potencial que tiene el mercado dominicano para franquicias, exportación y distribución de café?** *“Somos un país de alto consumo per cápita del café, por lo cual el desarrollo Franquicias sería bien aceptada en este mercado. Para la exportación tenemos mucho potencial, si cultivamos café en Zonas Optimas, en donde podamos conseguir una calidad de más de 80 puntos al momento de catarlo”.*
8. **Desde el punto de vista de su organización, ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas que identifica en la industria?** *“Actualmente presenta muchas debilidades, entre las cuales podemos destacar el poco respaldo y transparencia a través del INDOCAFE (Instituto Dominicana del Café), el cual maneja un presupuesto muy bajo para el tamaño del sector café. También, las organizaciones de productores con un nivel de organización y transparencia muy bajo. Se puede decir que la mayoría del café dominicano está sembrado en zonas marginales o zonas bajas y medias, en donde no podemos obtener una calidad Premium, y que tenemos gran dificultad para vender nuestro café en micro lotes o en bolsa de pocas unidades por el alto costo del envío y la logística de los permisos. Mientras que las fortalezas son diversas y es que tenemos zonas específicas de café calidad de muy alta calidad, tenemos demanda de café de alta calidad, poseemos un mercado interno muy grande. Además de que el país tiene una tasa de turismo muy alta, la cual consume y compra nuestro café”.*
9. **¿Cuáles oportunidades presenta la industria de café dominicano?** *“La industria cuenta con un buen mercado interno que consumen mucho café y tiene una gran demanda de café dominicano para exportación en diversos destinos”.*
10. **¿Actualmente su institución está desarrollando algún plan de acción de contingencia para impulsar la industria del café en República Dominicana tras**

la pandemia del Covid-19? De ser así, ¿en qué consiste? *“Hemos desarrollado un plan inmediatamente inicio el COVID-19, el cual nos garantiza una estabilidad en la venta y un crecimiento mínimo. Los datos del plan son manejados internamente. Pero podríamos mencionar el brindar elaboración a productores y empresa. Venta por internet, entrega directa en la casa, entre otras”.*

- 11. ¿Qué apoyo gubernamental ha tenido el sector para fomentar la producción y exportaciones de café?** *“Los apoyos han sido muy limitados, deberían fortalecerse y constar de un presupuesto mayor, entre ellos se pueden destacar la entrega de plantas resistente a la Roya, asistencia técnica, capacitación a técnicos, financiamiento a productores y fortalecimiento de las asociaciones de productores”.*
- 12. ¿Cuál es su valoración de las estrategias de competitividad implementadas por el Estado para el sector cafetalero de Rep. Dom.?** *“Es aceptable, pero debe ser mejorada”.*
- 13. ¿Considera que el estado podría hacer más por el sector cafetalero?, Si su respuesta es sí, ¿Qué propone?** *“El estado podría hacer más por el sector cafetalero, deberían ofrecer apoyo financiero, facilidades crediticias, la mejora de caminos que dan acceso a las fincas, capacitación a los productores, promoción a nivel internacional de nuestro café e Incentivar el consumo local”.*
- 14. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan las MIPYMES para tener éxito en la industria del café?** *“Los mayores retos han sido la poca capacidad financiera e infraestructura”.*
- 15. ¿Cuál es el embalaje más factible para exportar el café dominicano?** *“Depende del tipo de café. Por ejemplo, para Café Verde, se recomiendan los sacos de Yutex, con bolsas grain pro para garantizar y mantener la calidad; mientras que para Café*

Tostado: bolsas de polipropileno metalizado de tamaño que prefiera el cliente y en cajas de cartón”.

- 16. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan las MIPYMES del sector cafetalero para dar los pasos hacia la internacionalización?** *“Muchos retos, como son la formalización de su empresa, el contacto con clientes internacionales que puedan comprar su café, la capacidad financiera, el entrenamiento en manejo de la calidad para garantizar un café estandarizado y mejoramiento de la inocuidad”.*

Entrevista 2 - Café Maguana

Ing. Jairon Francisco, fundador y gerente de la empresa Café Maguana

La empresa de Café Maguana es una marca social de café dominicano que es producido por agricultores pequeños de diversas comunidades en todo el país. Fue fundada en el 2017, por lo que se considera una empresa nueva, pero a pesar de su corto tiempo, ha tenido mucho éxito en el mercado dominicano, debido a su innovador concepto de café de especialidad y la calidad de sus productos. La entrevista fue realizada vía WhatsApp, y las respuestas fueron obtenidas mediante notas de voz.

- 1. ¿Cuáles son las variedades de café soluble que actualmente comercializa café Maguana? ¿tienen alguna otra variedad en desarrollo?** *“No vendemos café soluble, tenemos café para extracción caliente o frío. No tenemos café soluble o instantáneo. No se produce en República Dominicana. En México lo trae “Café Monte Real”, es el único café instantáneo de marca dominicana que lo hace, pero no se produce en el país.*

Las variedades que produce café Maguana son básicamente arábicas 100%, de diferentes variedades, caturra, catimor, lempira o bata. Las variedades de café de la especie arábica”.

- 2. ¿Cómo ha sido la evolución de la marca de Café Maguana, en términos de crecimiento de las ventas y cuota de mercado?** *“El crecimiento de ventas ha sido en un 300% en los últimos 3 años, siendo el año pasado 2019, el de mayor crecimiento con un 250%, lo que es típico en empresas nuevas.*

Con respecto a la cuota del mercado, es un poco indeterminada, ya que no existen estadísticas. Lo que sí sabemos es que alrededor de un 97% del café que produce el país, lo tiene “Café Santo Domingo”, el resto es el mercado que tenemos, que sería un 3%. Dentro de esa cantidad, lo que si ha crecido han sido nuestros clientes, relativamente entre un 150, 200 o 300, dentro del porciento que nos toca”.

- 3. En la actualidad, ¿"Café Maguana" tiene tienda física y/o presencia en supermercados, tiendas o cafeterías? En caso de que no, ¿planea abrir alguna?**

“Actualmente no contamos con tienda física. Hay planes de abrir una tienda física aproximadamente en un año. Pero sí tenemos una tienda virtual. El café también tiene presencia como dicen, en tres supermercados de la ciudad, también, en algunas diez tiendas de comida especial o specialty food, de igual forma, en cafeterías en Santiago, Puerto Plata, Higüey, Nagua, Punta Cana y Bonao”.

- 4. ¿Cuál es el volumen de producción aproximado mensualmente?** *“4,000 unidades de una libra de café por mes, el precio unitario varía dependiendo del cliente”.*

- 5. ¿Aproximadamente cuántos kilogramos (kg) de café produce "Café Maguana" al mes?** *“Café Maguana produce aproximadamente 4,000 libras al mes, es decir, 1,814.37 kg mensual”.*

6. **¿Cuál es el volumen de ventas anual aproximado?** *“El volumen de ventas aproximado es de 820,000 mensuales. Aproximadamente el volumen anual sería de 9,840,000”.*
7. **¿Cuántos son los gastos anuales aproximadamente?** *“En los costos y gastos sería el 65% del volumen de ventas que vendrían siendo \$533,000 mensuales”.*
8. **¿Cuál es el tamaño de la empresa "Café Maguana" en la actualidad? Con respecto a cantidad de empleados.** *“La empresa cuenta con 11 empleados. Varían las posiciones, hay personas en mantenimiento, entrega a delivery, logística, secretaria administrativa, procesos, empacadores, y chófer, esos son los cargos aproximadamente, aparte de la persona que maneja toda la parte de publicidad y marketing, y, por último, la gerencia”.*
9. **¿En caso de franquiciar, cuáles son los requisitos indispensables con los que debe cumplir un franquiciado de Café Maguana?** *“Es indispensable que sea una persona con preparación académica en el área del café, tenga compromiso de transparencia con respecto a todo lo que se haga, dígame materia prima, producto final y que compartan la filosofía de la empresa, que la permuten.*
Otro requisito sería que mantenga la relación con el agricultor, el comercio directo, que los volúmenes de venta siempre sean condicionados por la calidad, que nunca se negocie entre una y otra cosa”.
10. **¿Cuáles son las políticas de calidad por las que se rigen los procesos de Café Maguana?** *“Tenemos políticas de calidad en varias áreas, desde la parte de recepción de materia prima, hasta la entrega del producto final. Por ejemplo, en la búsqueda de productores, hacemos una especie de entrevista con cada productor, lo visitamos, evaluamos su finca, su parte del proceso de calidad, establecemos las normas de producción que debería tener en la finca, como se nos entrega el material,*

como se transporta, también tenemos una política de almacenamiento, con respecto a donde se coloca el café verde antes de tostar, instrumentación, inspecciones que se realizan antes, durante y después del almacenamiento del café verde.

Otra de las cosas que entran en nuestras políticas de calidad, entra el tueste, tenemos un sistema de trazabilidad para tueste, seguido por un computador en donde almacenamos la información de cada proceso que realizamos con el café durante el tostado, igual con el almacenado tenemos un sistema de vigilancia para los parámetros que nos informan para saber cuándo el café está listo para ser envasado, en la parte de envasado tenemos automatización y todos los procesos están escritos de cómo se realiza el proceso de empaque y demás”.

11. ¿Cuál podría decir usted que es el factor diferenciador de Café Maguana? *“El factor diferenciador es que somos realmente la primera marca de café de especialidad del país, no existía ese concepto anteriormente. Había algunos intentos de emularlo, pero no lo habían consolidado, porque les faltaba la parte de trazabilidad, y de comercio directo. Yo diría que el núcleo de la calidad ha sido el factor determinante en el posicionamiento de la marca”.*

12. ¿Alguna vez ha pensado en la Internacionalización de la marca "Café Maguana"? ¿A qué destino y por qué? ¿Qué requisitos debe cumplir un mercado para que sea considerado por usted como un buen destino para internacionalizar la marca? *“La internacionalización de la marca como filosofía, nuestro propósito es el café dominicano para los dominicanos por lo que no es una prioridad. Pero, si pudiera darse especialmente en sectores donde hay dominicanos, porque la idea es llegar a los dominicanos con su café, dígame Nueva York, España, Londres, donde sea que haya dominicanos, una comunidad importante de*

dominicanos, sería un punto de destino para la internacionalización de la marca. Ese sería nuestro requisito, ya cada uno de los mercados tienen su propio requisito”.

13. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa

tanto a nivel local como internacional? *“Dentro de las fortalezas de la marca está el conocimiento, la preparación académica de las personas que trabajan directamente con la calidad del producto. Además, nuestra relación directa con los consumidores. Otra fortaleza es que la marca es un concepto novedoso e innovador. También, el uso de tecnología, ya que usamos la inteligencia artificial en los procesos.*

Dentro de las debilidades que tiene la marca es que el mercado es muy pequeño, las personas no conocen mucho sobre café de calidad, no saben diferenciarlo. Tampoco, tenemos muchos canales de venta. Otra debilidad es que la materia prima no está disponible de forma continua y no es fácil de conseguir”.

14. ¿Cómo ha sido el proceso del cambio del negocio antes y después de la pandemia

del COVID-19? *“Por el cambio del modelo de negocio durante el covid19, tuvimos que parar casi al 50% de los canales de venta, porque tenemos restaurantes, gift shops, cafeterías, la mayor parte del sector turístico, hotelero y restaurantes está cerrado durante el covid-19, entonces para no bajar los niveles de producción y poder seguir siendo rentables, nos enfocamos en la experiencia virtual, en nuestra aplicación, donde empezamos un modelo en el que incluimos nuevos productos, no solo café, sino también accesorios que sirvan para la preparación del café, algunos son de bajo valor, otros de alto costo, y todos tienen el propósito de aumentar el flujo de ventas, esa fue la estrategia que utilizamos y funcionó, porque fue oportuno, cambiamos la experiencia de que la gente vaya a la cafetería para que prepare buen café en su casa”.*

15. ¿Cuáles son las condiciones óptimas que la empresa necesita para conservar el café en buen estado? *“Buena temperatura, energía eléctrica permanente, aire acondicionado para el área de almacenamiento; aunque nosotros tenemos cero inventarios, no manejamos inventario del producto terminado, sino que el café se pide a demanda, y sale de la fábrica inmediatamente se procesa. Nos ponen una orden, y nosotros le entregamos el café, no lo almacenamos, si acaso pasa un día en reposo, pero no más de ahí”.*

7.3 Encuesta consumidores de café en Rusia

La encuesta dirigida al mercado ruso se realizó con el objetivo de conocer las tendencias y preferencias de los consumidores de café en Rusia. La encuesta consta de 18 preguntas relacionadas con la edad, el género, si es consumidor de café, motivos de consumo, presentación, entre otras. Esta encuesta fue realizada vía electrónica por medio de la plataforma de Google Forms, la cual se pudo traducir al idioma ruso para mejor entendimiento del mercado meta. En total contestaron 52 personas.

Resultados encuesta de consumidores de café en Rusia

Género de los encuestados

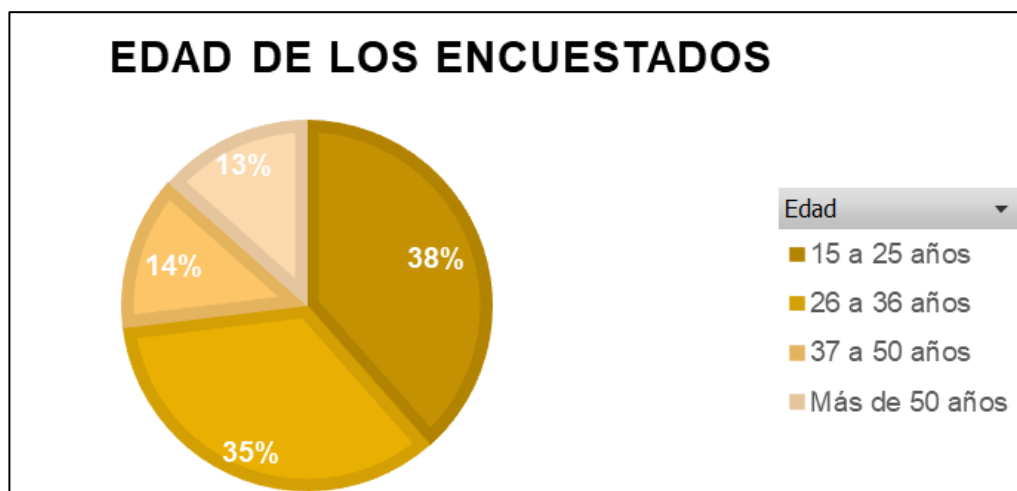
GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS		
Género	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Femenino	32	62%
Masculino	20	38%
Total	52	100%



Del total de encuestados (52 personas), un 62% (32) fueron mujeres, mientras que el otro 38% (20) fueron hombres.

Edad de los encuestados

EDAD DE LOS ENCUESTADOS		
Edad	Cantidad	Porcentaje
15 a 25 años	20	38%
26 a 36 años	18	35%
37 a 50 años	7	13%
Más de 50 años	7	13%
Total	52	100%



Con relación al rango de edad el 38% (20 personas) entran en el rango de 15 a 25 años, un 35% (18 personas) tenían entre 26 y 36 años, un 13% (7 personas) están entre los 37 a los 50 años, y el otro 13% (7 personas) tienen más de 50 años, lo que significa que la mayor parte de los encuestados se encuentran en el rango de 15 a 25 años.

Consumo de café en los encuestados

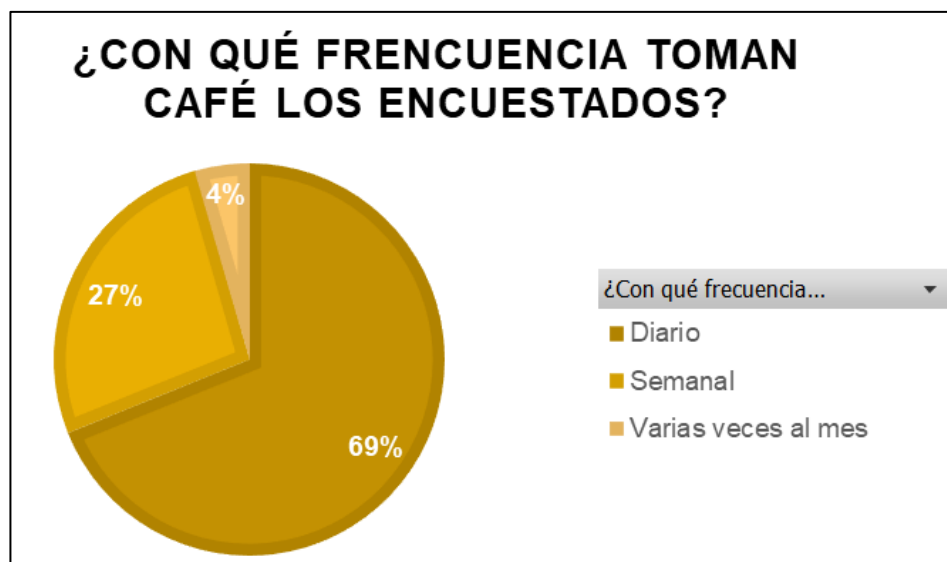
¿Son consumidores de café los encuestados?		
Consumo de café	Muestra	Porcentaje
Sí	45	87%
No	7	13%
Total	52	100%



Para evidenciar el consumo de café en la población encuestada, el 87% (45 personas) consumen café, mientras que el otro 13% (7 personas), no consumen café.

Frecuencia en consumo de café

¿Con qué frecuencia toman café los encuestados?		
Frecuencia con la que toman café	Muestra	Porcentaje
Diario	31	69%
Semanal	12	27%
Varias veces al mes	2	4%
Total	45	100%



Con relación a la frecuencia con la cual toman café los encuestados, el 69% (31 personas) consumen café diariamente, un 27% (12 personas) lo hacen semanal, mientras que el otro 4% (2 personas) varias veces al mes. Esto significa que la mayoría de los consumidores rusos de café, lo toman a diario.

Consumo de tazas al día

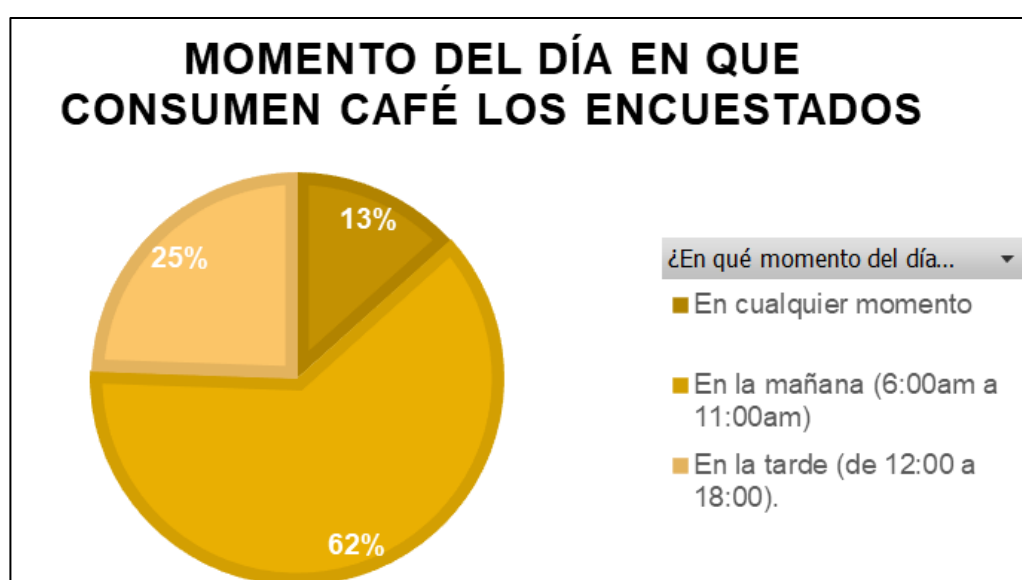
TAZAS AL DÍA QUE CONSUMEN LOS ENCUESTADOS		
Tazas al día	Muestra	Porcentaje
1 taza	20	44%
2 tazas	15	33%
Más de 2 tazas	10	22%
Total	45	100%



Con respecto a la cantidad de tazas aproximadas que consumen los rusos diariamente, el 44% (20 personas) beben una taza diaria, un 33% (15 personas), dos tazas al día, mientras que el otro 22% (10 personas), más de dos tazas diariamente, lo que significa que la mayoría de los consumidores de café consumen una taza diaria.

Preferencias del día para consumo de café

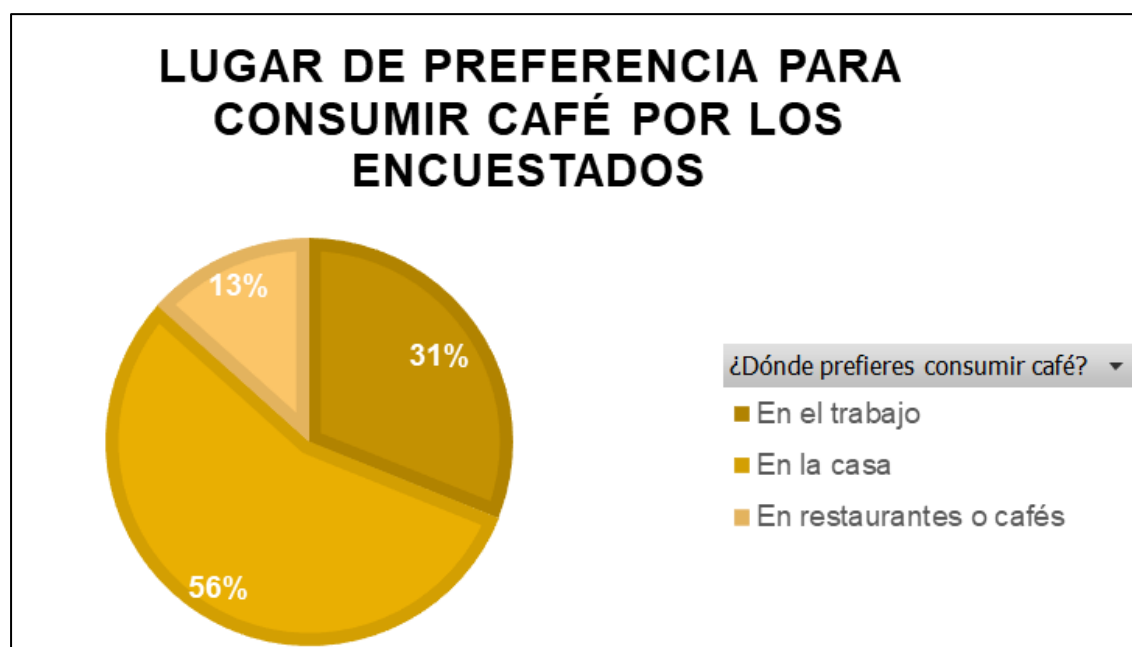
MOMENTO DEL DÍA EN QUE CONSUMEN CAFÉ LOS ENCUESTADOS		
Momento del día	Muestra	Porcentaje
En la mañana (6:00am a 11:00am)	28	62%
En la tarde (de 12:00 a 18:00).	11	24%
En cualquier momento	6	13%
Total	45	100%



Con relación al momento del día en el cual consumen café los encuestados, el 62% (28 personas) lo consumen en la mañana en horario de 6:00am a 11:00am, un 24% (11 personas), en la tarde en horario de 12:00pm a 6:00pm, mientras que el otro 13% (6 personas), lo consumen en cualquier momento del día sin importar la hora, lo que significa que la mayoría de los consumidores rusos toman café temprano en la mañana.

Lugar de preferencia para consumo de café

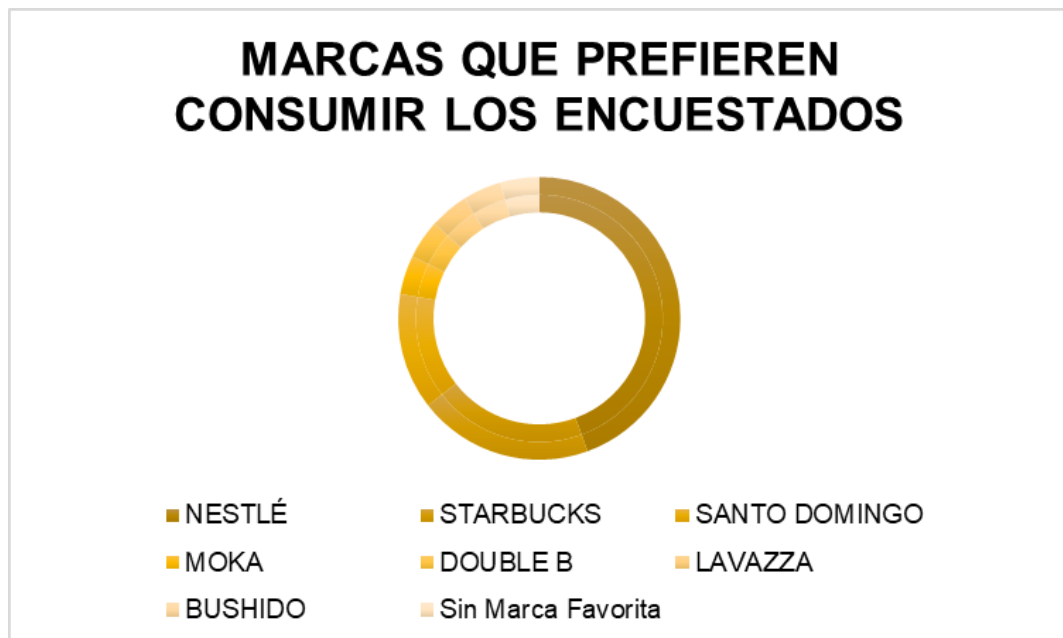
LUGAR DE PREFERENCIA PARA CONSUMIR CAFÉ POR LOS ENCUESTADOS		
Lugar de preferencia	Muestra	Porcentaje
En la casa	25	56%
En el trabajo	14	31%
En restaurantes o cafés	6	13%
Total	45	100%



Con respecto al lugar de preferencia para consumir café de los encuestados, el 56% (25 personas) prefieren consumir café en sus hogares, un 31% (14 personas) en sus trabajos, mientras que el otro 13% (6 personas), en restaurantes o tiendas de cafés. Los resultados arrojan que la mayoría prefiere consumir café en sus hogares.

Marcas de café preferidas por los encuestados

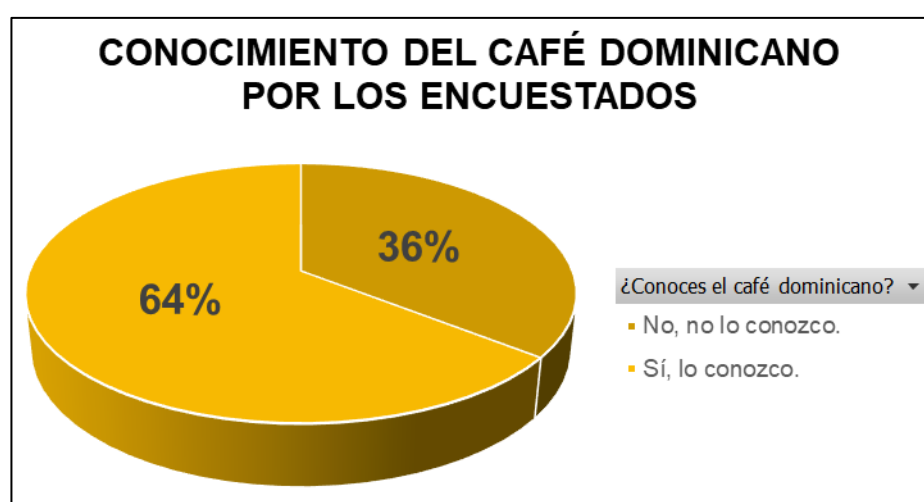
MARCAS QUE PREFIEREN CONSUMIR LOS ENCUESTADOS									
	NESTLÉ	STARBUCKS	SANTO DOMINGO	MOKA	DOUBLE B	LAVAZZA	BUSHIDO	Sin Marca Favorita	TOTAL
MUESTRA	20	9	6	2	2	2	2	2	45
Tabulación	44%	20%	13%	4%	4%	4%	4%	4%	100%



Con respecto a la marca de café de preferencia del consumidor, el 44% (20 personas) prefieren consumir Nestlé, un 20% (9 personas) Starbucks, un 13% (6 personas), Café Santo Domingo; un 4% (2 personas) Moka, un 4% (2 personas) de Double B, un 4% (2 personas) Lavazza, un 4% (2 personas) Bushido, el otro 4% (2 personas) no tienen marca de preferencia, por lo que consumen cualquier marca de café, lo que significa que la marca de preferencia para la mayoría de los consumidores rusos es Nestlé.

Conocimiento del café dominicano por los encuestados

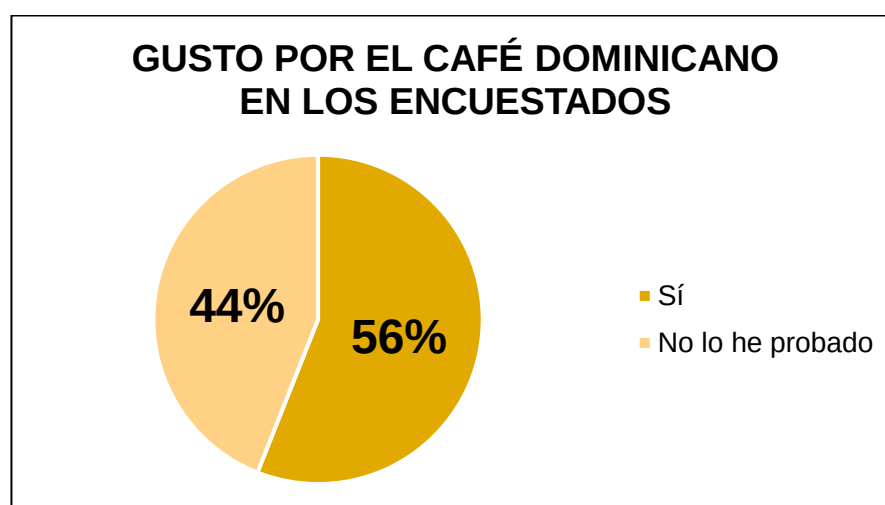
CONOCIMIENTO DEL CAFÉ DOMINICANO POR LOS ENCUESTADOS		
Conocimiento del café dominicano	Muestra	Porcentaje
Sí, lo conozco.	29	64%
No, no lo conozco.	16	36%
Total	45	100%



Con respecto al conocimiento de los consumidores de café ruso del café dominicano, el 64% (29 personas) conocen el café dominicano, mientras que el otro 36% (16 personas), no tienen conocimiento sobre el mismo, lo que evidencia que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre el café dominicano.

Gusto por el café dominicano en los encuestados

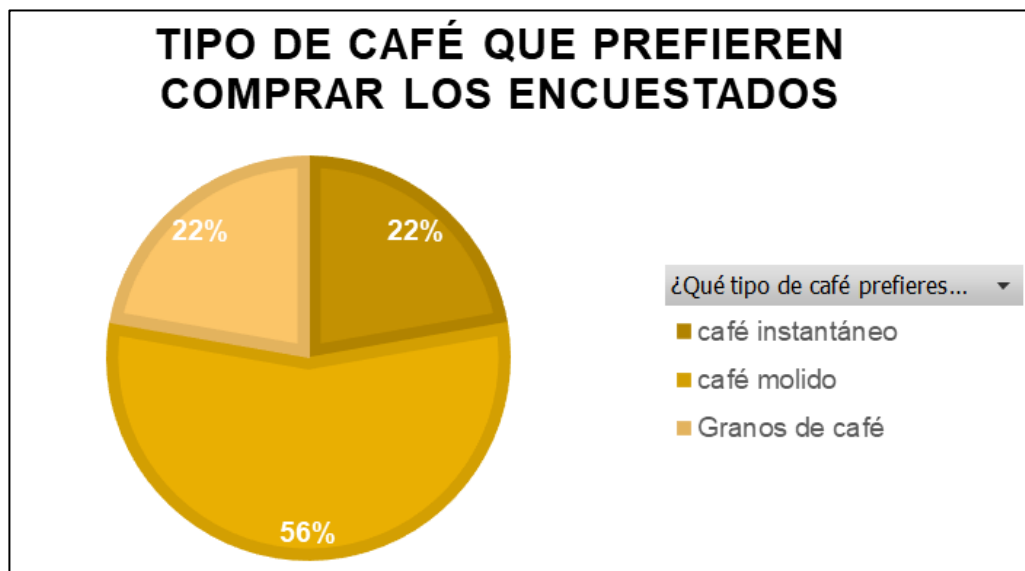
GUSTO POR EL CAFÉ DOMINICANO EN LOS ENCUESTADOS		
Gusto por el café dominicano	Muestra	Porcentaje
Sí	25	56%
No lo he probado	20	44%
No	0	0%
Total	45	100%



En relación con la aceptación que tiene el café dominicano entre los consumidores rusos, el 56% (25 personas) les gusta el café dominicano, mientras que el otro 44% (20 personas) no lo han probado; ningún encuestado seleccionó que no le gusta el café dominicano, lo que significa que la aceptación del café dominicano es buena, ya que la mayoría lo ha probado y les ha gustado.

Tipo de café preferido por los encuestados

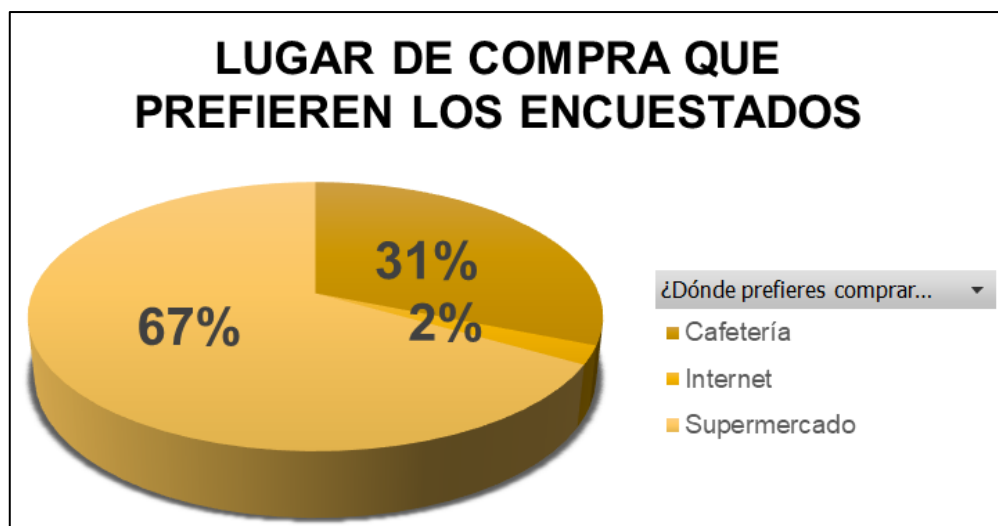
TIPO DE CAFÉ QUE PREFIEREN COMPRAR LOS ENCUESTADOS		
Tipo de café	Muestra	Porcentaje
Café molido	25	56%
Café instantáneo	10	22%
Granos de café	10	22%
Total	45	100%



En cuanto al tipo de café que prefieren comprar los encuestados, el 56% (25 personas) prefiere comprar café molido, mientras que un 22% (10 personas) en granos, y, el 22% restante (10 personas) café instantáneo, evidenciando que la mayoría de los encuestados prefieren café molido.

Canal de distribución de preferencia en los encuestados

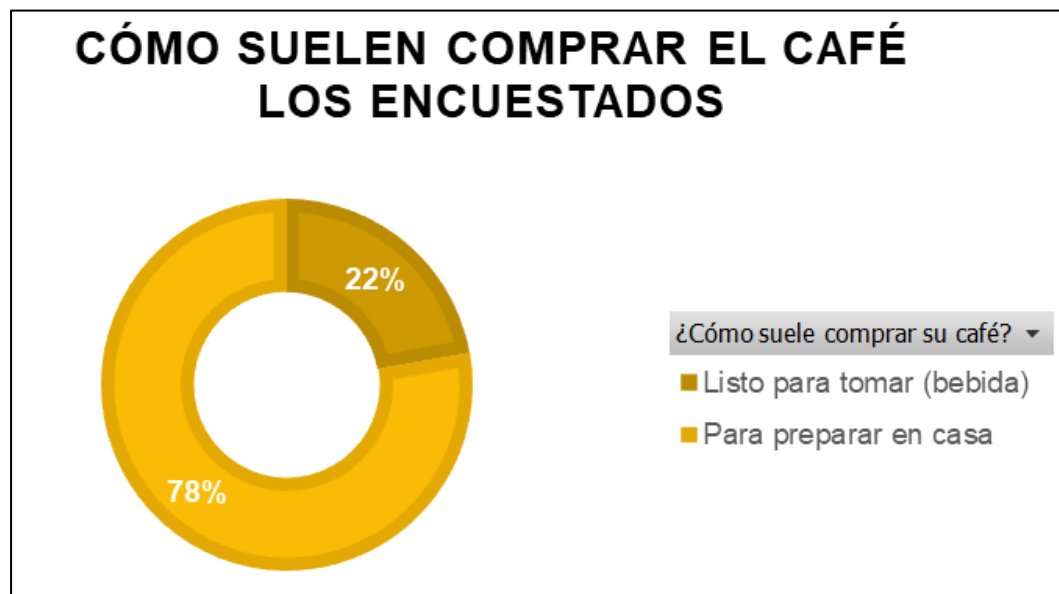
LUGAR DE COMPRA QUE PREFIEREN LOS ENCUESTADOS		
Lugar de compra	Muestra	Porcentaje
Supermercado	30	67%
Cafetería	14	31%
Internet	1	2%
Total	45	100%



En cuanto al lugar de compra que prefieren los encuestados para comprar el café, el 67% (30 personas) prefieren el supermercado, mientras que un 31% (14 personas) en cafetería, y el otro 2% (1 persona), vía electrónica, esto evidencia que la mayoría de los encuestados prefieren comprar su café en los supermercados.

Preferencia de compra on trade/off trade en los encuestados

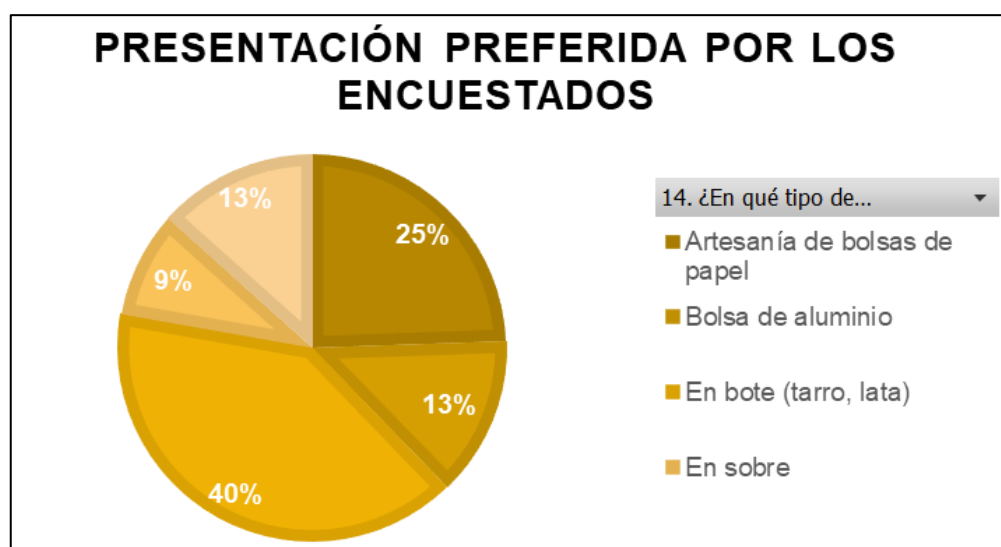
CÓMO SUELEN COMPRAR EL CAFÉ LOS ENCUESTADOS		
Cómo suelen comprar el café	Muestra	Porcentaje
Para preparar en casa	35	78%
Listo para tomar (bebida)	10	22%
Total	45	100%



Con respecto a la manera en que suelen comprar el café los consumidores rusos, el 78% (35 personas) prefieren comprar su café para prepararlo en sus hogares, mientras que un 22% (10 personas) listo para tomar en forma de bebida, lo que denota que la mayoría de los encuestados prefieren hacer la compra de su café para llevar a sus hogares.

Presentación de preferencia en los encuestados

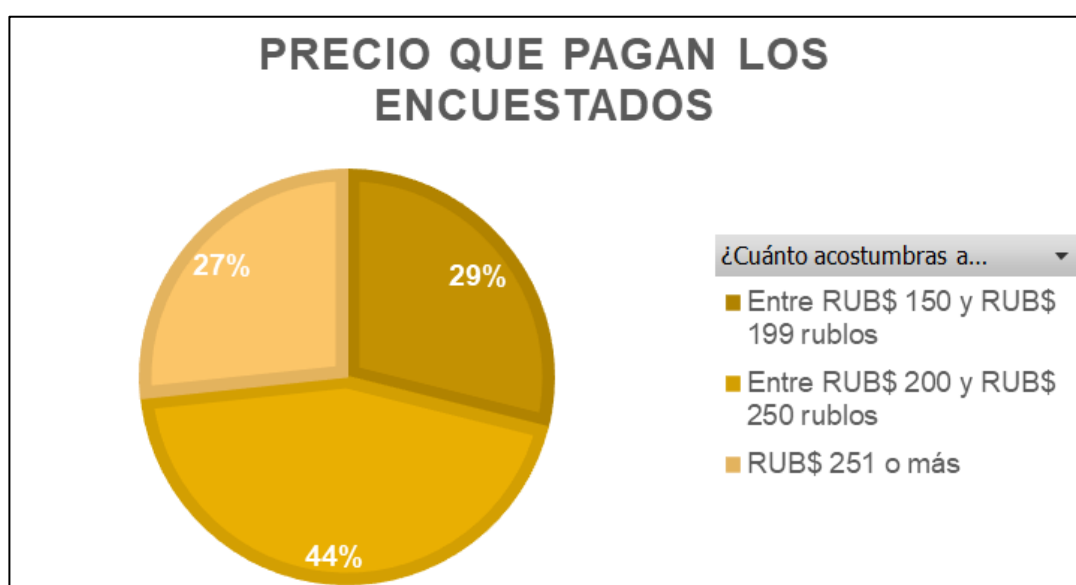
PRESENTACIÓN PREFERIDA POR LOS ENCUESTADOS		
Presentación preferida	Muestra	Porcentaje
Bote (tarro, lata)	18	40%
Artesanía de bolsas de papel	11	24%
Bolsa de aluminio	6	13%
Tazas desechables	6	13%
Sobre	4	9%
Total	45	100%



Con respecto a la presentación que prefieren los encuestados, el 40% (18 personas) prefieren su café en un bote, tarro o una lata, mientras que un 24% (11 personas), en artesanías en bolsas de papel, otro 13% (6 personas) en una taza desechable, mientras que un 13% (6 personas) en bolsa de aluminio, y otro 9% (4 personas) en sobre, lo que significa que la mayoría prefiere el café en bote.

Precio promedio de compra de café en los encuestados

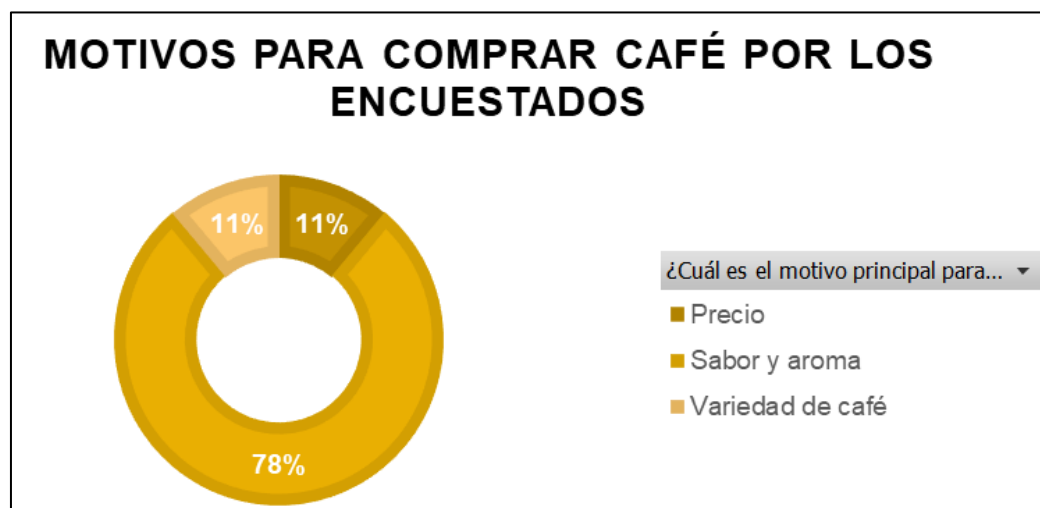
PRECIO POR EL QUE PAGAN LOS ENCUESTADOS		
Precio	Muestra	Porcentaje
Entre RUB\$ 200 y RUB\$ 250 rublos	20	44%
Entre RUB\$ 150 y RUB\$ 199 rublos	13	29%
RUB\$ 251 o más	12	27%
Total	45	100%



Con relación al precio que usualmente pagan los encuestados por un café, el 44% (20 personas) pagan entre RUB\$ 200 a 250 rublos, mientras que el 29% (13 personas) pagan entre RUB\$ 150 a 199 rublos, y el otro 27% (12 personas) paga más de RUB\$ 250 rublos, lo que significa que la mayoría de los consumidores de café pagan un precio de RUB\$ 200 a 250 rublos aproximadamente.

Motivos de compra de café en los encuestados

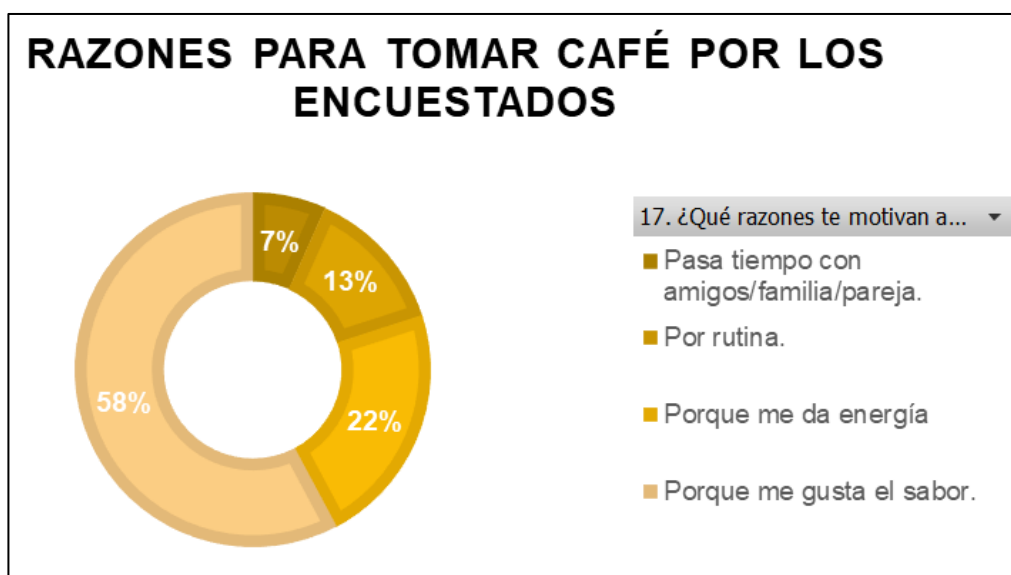
MOTIVOS PARA COMPRAR CAFÉ POR LOS ENCUESTADOS		
Factor determinante	Muestra	Porcentaje
Sabor y aroma	35	78%
Precio	5	11%
Variedad de café	5	11%
Total	45	100%



Con relación a los factores que inciden en la compra de café de los consumidores rusos, el 78% (35 personas) toman como referencia el sabor y el aroma, mientras que un 11% (5 personas) la variedad de café, y el otro 11% (5 personas) el precio del café, lo que significa que la mayoría de los encuestados compran el café por su sabor y su aroma.

Razones para consumir café en los encuestados

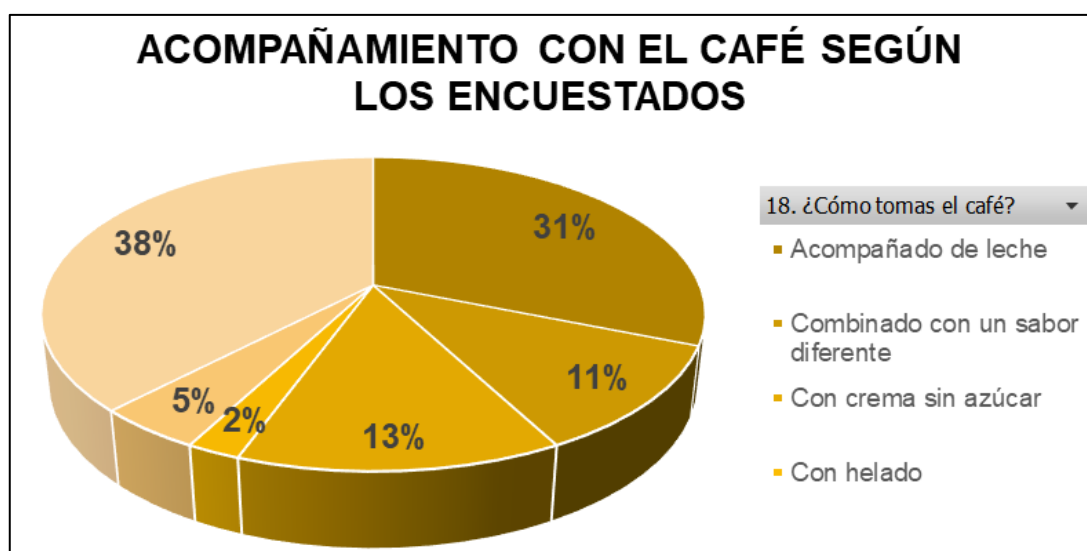
RAZONES PARA CONSUMIR CAFÉ POR LOS ENCUESTADOS		
Razones	Muestra	Porcentaje
Porque me gusta el sabor.	26	58%
Porque me da energía.	10	22%
Por rutina.	6	13%
Pasa tiempo con amigos/familia/pareja.	3	7%
Total	45	100%



Con respecto a las razones por las cuales toman café los consumidores rusos, el 58% (26 personas) porque les gusta el sabor, mientras que un 22% (10 personas) porque sienten que les da energía, otro 13% (6 personas) lo toman por rutina, y finalmente el 7% restante (3 personas) para pasar tiempo con sus seres queridos, ya sean familiares, amigos o pareja, lo que evidencia que la mayoría toman café porque les gusta el sabor.

Preferencia de acompañamiento del café en los encuestados

ACOMPANAMIENTO CON EL CAFÉ SEGÚN LOS ENCUESTADOS		
Acompañamientos	Muestra	Porcentaje
Negro	17	38%
Acompañado de leche	14	31%
Con crema sin azúcar	6	13%
Combinado con un sabor diferente	5	11%
Limón	2	4%
Helado	1	2%
Total	45	100%



Con relación al acompañamiento con el cual toman café los encuestados rusos, el 38% (17 personas) toman café negro solo, mientras que un 31% (14 personas) lo acompaña con leche, otro 13% (6 personas) con crema sin azúcar, un 11% (5 personas) lo combina con un sabor diferente, otro 4% (2 personas) con limón, y finalmente, el 2% restante (1 persona) lo acompaña con helado, lo que significa que la mayoría de los encuestados toman el café negro sin acompañamiento y con leche.

7.4 Resultados del Diamante de Porter

El diamante de Porter es un modelo ampliamente utilizado en el mundo de la administración moderna, el cual permite identificar cuál es el grado de competitividad de una empresa o país en un sector específico, de manera que sea posible conocer que áreas se pueden mejorar y dónde se necesita concentrar los esfuerzos para incrementar la productividad. Siendo así, se ha procedido a aplicar la herramienta del diamante de Porter en la presente investigación, analizando tanto a la República Dominicana como a los principales socios de exportación de café a Rusia, los cuales son: Vietnam, Colombia, Honduras y Brasil.

Mediante la aplicación del diamante de Porter se pretende evaluar cuál de estas economías es la más competitiva en el sector cafetalero y, de igual forma, se busca identificar en cuáles aspectos de los que evalúa el diamante los países deben hacer cambios significativos para ser más competitivos.

Los datos que figuran en la tabla del diamante de Porter provienen de una evaluación previa que se hace de los países en cada una de las variables. Dichas variables se componen de otros factores² que son considerados esenciales para el desarrollo de la industria que se pretende evaluar, a cada uno de esos factores se les asigna un valor porcentual de acuerdo a su relevancia y se hacen las investigaciones pertinentes para conocer el status de los países en torno a esos factores. Más adelante, se procede a hacer el cálculo que consiste en la división entre el valor actual de la casilla del factor y el

² Revisar los cuadros con el desglose de las variables y los factores en los anexos, pág. 366.

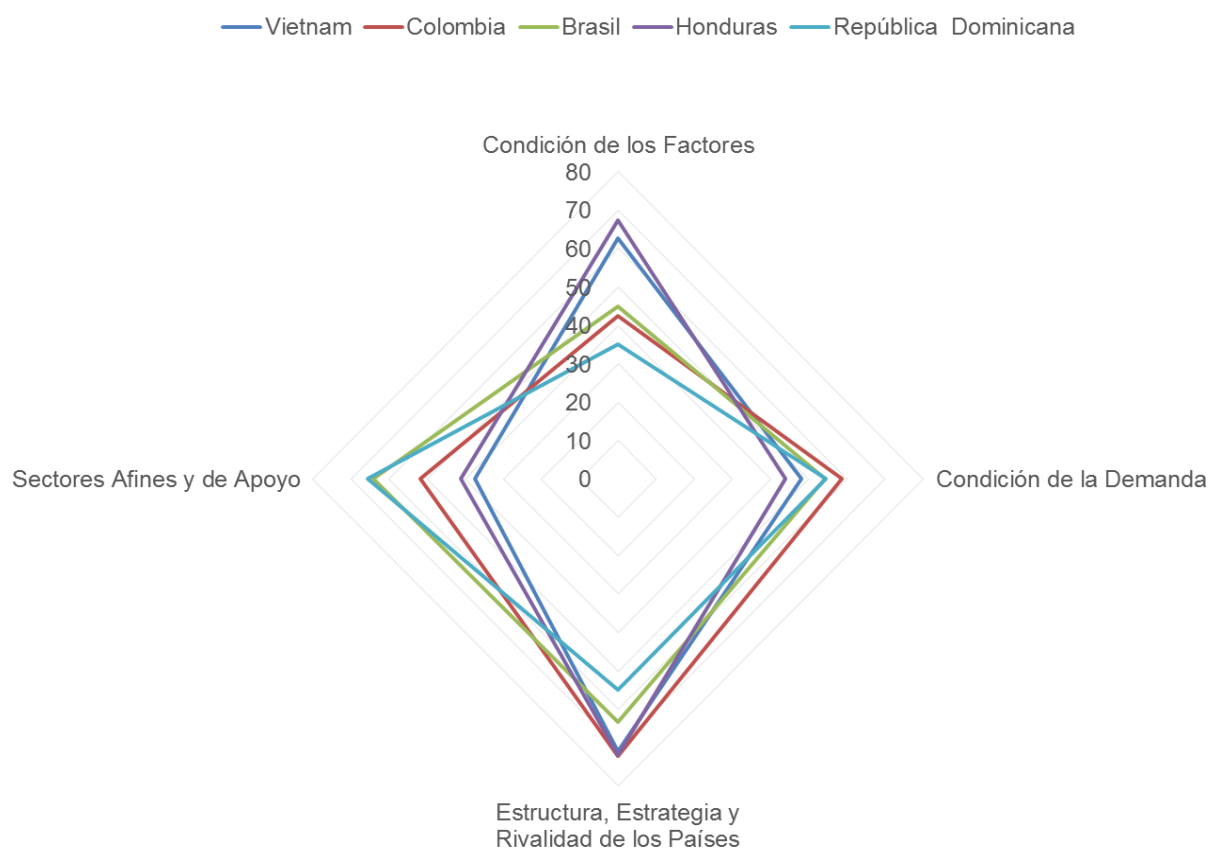
valor mayor de todos los existentes en la variable, luego, el valor resultante de dicha división se multiplica por el porcentaje asignado al factor y esto da como resultado el valor final de cada país en esa variable. Finalmente, los resultados totales de cada país en los factores que componen la variable se suman y lo que resulta de esa sumatoria es lo que se interpreta como el desempeño final del país en esa industria.

Tabla 7.41. Diamante de Porter

DIAMANTE DE PORTER					
Variable	Vietnam	Colombia	Brasil	Honduras	República Dominicana
Condición de los Factores	62.74798885	42.56617108	44.97056264	67.45269683	35.0456544
Condición de la Demanda	48.066414	58.576757	54.169759	43.900690	54.37051298
Estructura, Estrategia y Rivalidad de los Países	70.98776224	72.30454896	63.2213807	71.92509167	54.892808
Sectores Afines y de Apoyo	37.40216819	51.76307701	64.1067892	41.21876529	65.64504904

Gráfico 7.41. Diamante de Porter

DIAMANTE DE PORTER DEL SECTOR CAFETALERO



CAPÍTULO VIII:
EMPRESA AGHARTA, SRL

CAPÍTULO VIII: EMPRESA AGHARTA, SRL.

8.1 Compañía

Café Maguana es una marca social de café dominicano producido por pequeños agricultores de diferentes comunidades del país. Tuestan y preparan café de especialidad estudiando cuidadosamente las características de cada origen que hacen del café dominicano uno de los mejores del mundo. En 2011, un joven ingeniero dominicano decidió emprender una idea de negocio en este sector moribundo. Inicialmente, la idea era abrir una cafetería y vender café de diferentes pueblos de la República Dominicana. Debido a innumerables factores el plan no pudo ejecutarse y el ingeniero decidió dedicar un año a estudiar más a fondo el café dominicano y los desafíos en materia de calidad y sostenibilidad.

Se fue a Costa Rica, uno de los países que más producen café de la región y terminó estudiando en Londres, en la Universidad de Kingston, bajo el programa de becas internacionales *Chevening*, del gobierno inglés. Se destacó al ganar un concurso de emprendimiento presentando su idea de recuperar el café dominicano utilizando biotecnología. Al regresar a la República Dominicana, en 2017 inició Café Maguana, que se dedica principalmente a tostar café de los pueblos del país. Cada finca o comunidad representa un origen único. Él obtuvo dos certificaciones de tostador de la SCAE (Asociación I del Café de Especialidad de Europa) y actualmente es el CEO de Café Maguana. Jairon Francisco, el creador y dueño de la marca, se refiere a ella como: “Café Maguana es la respuesta a un mercado que exige calidad y responsabilidad social con nuestros agricultores, nuestra tierra y sus frutos”.

8.2 Filosofía de la empresa

El factor diferenciador de Café Maguana es que es la primera marca de café de especialidad de República Dominicana. Es una marca centrada en calidad y el amor por el café. Es por ello por lo que su filosofía como empresa se centra en lo siguiente:

- **Misión:** Además del café, brindar una experiencia única al contar las historias de las comunidades y personas que lo producen.
- **Visión:** Promover la cultura del café y su importancia como producto de identidad nacional.

República Dominicana tiene uno de los mejores cafés del mundo, por la diversidad de su clima subtropical y las marcadas diferencias entre sus rápidamente cambiantes regiones. La diversidad es un valor de la marca, uno que imprimen en sus productos.

8.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Café Maguana es horizontal. No hay empleados, sino socios. Los beneficios se manejan por comisión según las áreas desempeñada de cada persona. Claro que, dependiendo de la necesidad recurren al outsourcing, tales como: empacador, servicio al cliente, manejador de redes sociales. Los principales cargos son los presentados en el gráfico 8.1.

Gráfico 8.31. Estructura Organizacional de Café Maguana



***Fuente:** Elaboración propia con datos proporcionados por el fundador de la marca.*

La estructura organizacional de Café Maguana es horizontal, esta promueve la libertad y autonomía de los empleados, Este modelo de negocio es más flexible, pues compromete a las personas a trabajar. En lugar de tener un sueldo fijo, reciben las ganancias o utilidades netas. Pertenecen como socios los mencionados en la imagen anterior; sin embargo, la empresa tiene en total unos 11 trabajadores.

8.4 Cartera de productos

Dentro de la cartera de productos existe una variedad de café de especialidad centrándose en distintas tierras dentro del país. Incluso los nombres de los productos homenajean su origen. Son tipo arábicas de las siguientes variedades: Caturra, Catimor, Lempira o Bata. Es importante explicar que la marca no produce café soluble o instantáneo. De igual modo, cabe destacar que Café Maguana también comercializa cafeteras o grecas y distintos artículos de acompañamiento tales como cucharas de azúcar y miel. Los productos de café y sus características son los siguientes:

- **Café Neyba**

Su origen es en La Sierra de Neyba, Batoruco. En una elevación de 1,200 metros y un proceso de lavado y tueste full. Intensidad: Alta | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Nuez Moscada, Canela, Chocolate. Una de las características que hacen especial a este café es la complejidad de sus atributos. El más sobresaliente es el gusto (umami) que resulta de la combinación de su acidez brillante, muy parecida a la de la naranja dulce y la citricidad que evocan las pasas de oro. En el aroma Neyba tiene tonos maderosos, roble, candelón, tamarindo. Su taza resulta fuerte, ligeramente dulce, con la textura del jugoso melocotón y el cuerpo mediano de su néctar.

- **Café Jarabacoa Mieludo**

Su origen es en Jarabacoa, La Vega. En una elevación de 1,100 metros y un proceso de mieludo; es decir, fermentado en su propia miel y tueste medio. Intensidad: Suave | Acidez: Media | Notas de Sabor: Frutos rojos, caramelo, chocolate, naranja dulce. A diferencia del café natural (de la pulpa), el mieludo registra aspectos frutuosos en el sabor y florales en el aroma que lo convierten en un café jovial, rico en sabores para paladares que buscan experiencias exquisitas con el café de tueste medio.

- **Café Jarabacoa Natural**

Su origen es en Jarabacoa, La Vega. En una elevación de 1,100 metros y un proceso natural y tueste full. Intensidad: Ligera | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Moras, frutos rojos, chocolate, cereza. Este café ha sido secado en su pulpa, la cáscara frutosa que recubre los granos de café. Eso permite que desarrolle una dulzura más notable y un cuerpo más cremoso que cuando se lava el café. Su acidez es bastante baja, su cuerpo se

mantiene estable a pesar de los cambios de temperatura, lo que favorece una taza más balanceada. Es un café notablemente denso que no pierde su dulzura a pesar de la negrura de su tueste.

- **Café Esperanza**

Su origen es en Esperanza, Valverde. En una elevación de 900 metros y un proceso de lavado y tueste medio. Intensidad: Alta | Acidez: Alta | Notas de Sabor: Miel, tabaco, azúcar morena. El aroma del café de Esperanza es intenso, su esencia embriaga el paladar con esencias que acompañadas del sol de un nuevo día entibian y aligeran el alma. Este café está repleto del aroma de la flor de la Acacia, muy típica en la región. También parece como si el café adquiriera tonalidades de las mieles de los árboles nativos de la zona: Grayumbo, Gautapanal, Bayahonda, Laurel. Una astringencia suave, de aspecto medicinal refleja la sensación de la menta y el eucalipto, pareciera como como si el dulce y la citricidad de este café emulsionaran juntos en taza suave y balanceada.

- **Café Pedernales**

Su origen es en Pedernales. En una elevación de 1000 metros y un proceso de lavado y tueste completo. Intensidad: Alta | Acidez: Media | Notas de Sabor: Chocolate, Caña de azúcar, Melaza. Este café es intenso y sabroso. Se destacan su dulzura y acidez balanceada. Además de un gusto terroso, posiblemente obtenido durante el secado al sol de los granos en los patios de la finca.

- **Café Caracolillo Natural**

Su origen es en Rancho Arriba. En una elevación de 950-1100 metros y un proceso natural y tueste medio. Intensidad: Media | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Mango,

Chocolate. El café caracolillo (también conocido como Peaberry) es producto de una condición genética de las plantas de café en las que en lugar de desarrollarse dos semillas dentro de la baya, solo nace una, adquiere la forma circular que la hace lucir más pequeña, (más tupida). Se tuesta mejor por que el calor ocupa equitativamente todas sus superficies. El proceso natural lo hace aún mejor. El café se deja secar por varias semanas en su propia pulpa en camas elevadas, permitiendo que adquiriera sabores complejos y sublimes. Este es el primer caracolillo (peaberry) natural presentado en la República Dominicana.

- **Café Caracolillo Lavado**

Su origen es en Rancho Arriba. En una elevación de 950-1100 metros y un proceso de lavado y tueste completo. Intensidad: Alta | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Azúcar morena, tabaco, chocolate con leche. El café caracolillo es producto de una condición genética de las plantas de café en las que, en lugar de desarrollarse dos semillas dentro de la baya, solo nace una, adquiere la forma circular que la hace lucir más pequeña, (más tupida).

- **Café Ocoa Natural**

Su origen es en San José de Ocoa. En una elevación de 950-1000 metros y un proceso natural y tueste medio. Intensidad: Media | Acidez: Media | Notas de Sabor: Canela, Nueces, Caña, Umami. Ocoa Natural es el primer café natural de esta región que se tuesta para la República Dominicana, producido en microlotes, secado en su propia fruta, tostado con delicadeza y conocimiento.

8.5 Análisis FODA de la empresa

A raíz de las informaciones que hasta ahora se han manejado acerca de la empresa Agharta SRL y su marca Café Maguana, se ha procedido a hacer una tabla que contiene un análisis FODA de la marca, con miras a conocer el estado actual de la misma y el potencial que posee.

Tabla 8.51. Análisis FODA de la empresa Café Maguana

ANÁLISIS FODA DE CAFÉ MAGUANA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Aplicación de nuevas tecnologías en la comercialización del producto, mediante una tienda online que ofrece toda las variedades de café que produce la compañía.	1. La marca "Café Maguana" no es muy conocida en el mercado, debido a ciertas deficiencias en el marketing empresarial, sobre todo en la promoción de ventas al consumidor.	1. Disminución de los ingresos percibidos por la empresa debido a una posible ralentización económica a causa de la COVID-19, lo que podría provocar que las ventas de la compañía se vean afectadas de forma negativa.	1. El consumo de café a nivel mundial se encuentra en franco crecimiento, según datos de la Organización Internacional del Café el consumo de este producto en el año cafetalero 2017/2018 fue 1.8% más alto que en el año 2016/2017. Este crecimiento podría ser aprovechado por la empresa para aumentar su volumen de venta.
2. Contacto directo con los proveedores de la materia prima, de modo que no existen las dilaciones propias de los procesos donde intervienen terceros y se confirma la calidad del producto de primera mano.	2. El café que produce la compañía no está disponible en todos los supermercados de República Dominicana, lo que podría constituir un obstáculo para la venta, en caso de que consumidores del interior del país decidan comprarlo.	2. Eventual pérdida de cuota de mercado a causa de la introducción de nuevas marcas de café al mercado nacional, con precios más competitivos, y con mejor distribución entre las cadenas de supermercados locales.	2. La existencia de mercados extranjeros dispuestos a incursionar en el negocio del café. Así como también, países sin tradición cafetalera que han mostrado un aumento progresivo en el consumo del café.
3. La existencia de una encuesta al consumidor en la página web de la empresa, lo que permite conocer los gustos y preferencias de cada cliente y ofrecer un servicio personalizado.	3. Al ser una PYME, la capacidad productora de Café Maguana es menor a la de otras empresas locales del sector cafetalero que cuentan con más tiempo en el mercado.	3. Una posible disminución en la cosecha de los granos de café a causa de la "roya del cafeto" para la temporada Julio - Noviembre, por ser el periodo donde más llueve en suelo dominicano a causa de la temporada ciclónica y la lluvia es uno de los factores idóneos para el desarrollo de la roya.	3. Alcance internacional e incremento de su cartera de clientes a través de los medios digitales, gracias a la masificación de estos y a la presencia web que exhibe la empresa.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Café Maguana y la Organización Internacional del Café (ICO).

8.6 Descripción del proceso de producción y comercialización

De acuerdo con el Gerente de Café Maguana, Jairon A. Francisco, en el proceso de producción, se recibe el grano verde (de las fincas) se inspecciona utilizando varios equipos como sensores de color, humedad, temperatura y visual. Además de un escáner computarizado. Después pasa al área de balanza y peso, luego al tueste, y al removedor de materia para la limpieza de los granos. Se separan los que serán en grano y los que se molerán; en el área de molienda, tienen tres molinos, uno *stand by* y otros que funcionan al mismo tiempo. Pasan a las selladoras, etiquetadoras. Hay un área de selección de granos ya tostados para destacar cualquier grano que no tenga la perfección de la marca, luego pasa a revisión con iluminación de rayos UV, para remover los empaques antes del empacamiento. Finalmente empaquetar.

Para conservar el café se requiere una buena temperatura, energía eléctrica permanente, acondicionado para el área de almacenamiento; aunque la marca no maneja inventario, se produce bajo demanda. El café tiene presencia en tres supermercados de la ciudad de Santo Domingo (dos de Supermercados Nacional y *FoxPack*). Además, en algunas diez tiendas de comida especial o *specialty food* y en cafeterías de Santiago, Puerto Plata, Higüey, Nagua, Punta Cana y Bonao. Poseen una tienda virtual, buena presencia en las redes sociales, una aplicación. Pretende abrir una tienda en físico próximamente.

8.7 Flujograma de procesos

Alexander Nova (2017), define flujograma como una representación gráfica de una cadena de sucesos, actividades o acciones, que implican un proceso determinado, donde estas acciones se representan mediante el uso de símbolos. Esta herramienta se utiliza con el propósito de comprender un proceso, e identificar las oportunidades que presenta esta actividad, ya que es más fácil de esta manera.

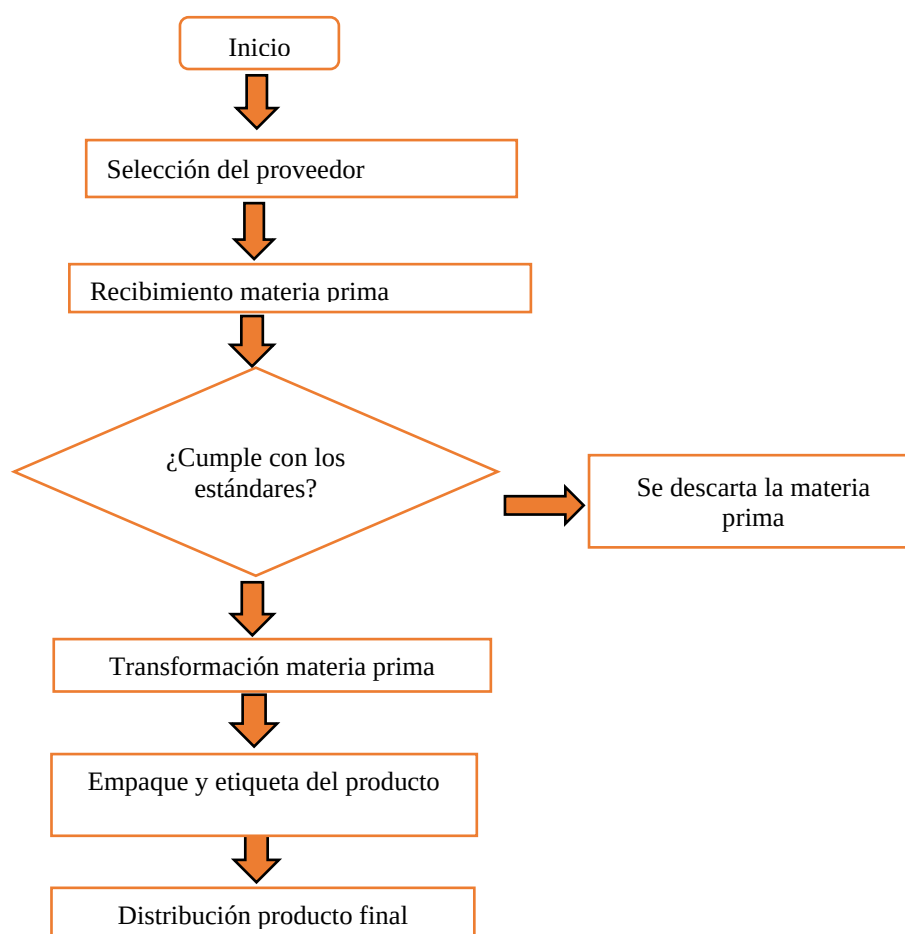
En esta ocasión, se realizarán cuatro flujogramas con los procesos de Café Maguana, uno para cada proceso y otro general para comprender todo lo que engloba el mismo, para partir de lo general a lo particular.

- **Procesos en general, desde selección del proveedor hasta la entrega del producto final**

Descripción del proceso:

1. Selección de proveedor. Se busca que el proveedor del café cumpla con diversos requisitos. Si este los cumple, pues es aprobado como proveedor de la empresa. Si no los cumple, no es seleccionado.
2. Recibimiento y transformación de materia prima. Se recibe la materia prima, se verifica si el grano está acorde a los requerimientos establecidos por la empresa, y luego pasa a la transformación.
3. Empaque y etiqueta del producto. Se empaqueta el producto para su distribución.
4. Distribución del producto. Se reparte el producto final a los diversos canales de distribución.

Flujograma 1. PROCESOS EN GENERAL DE CAFÉ MAGUANA

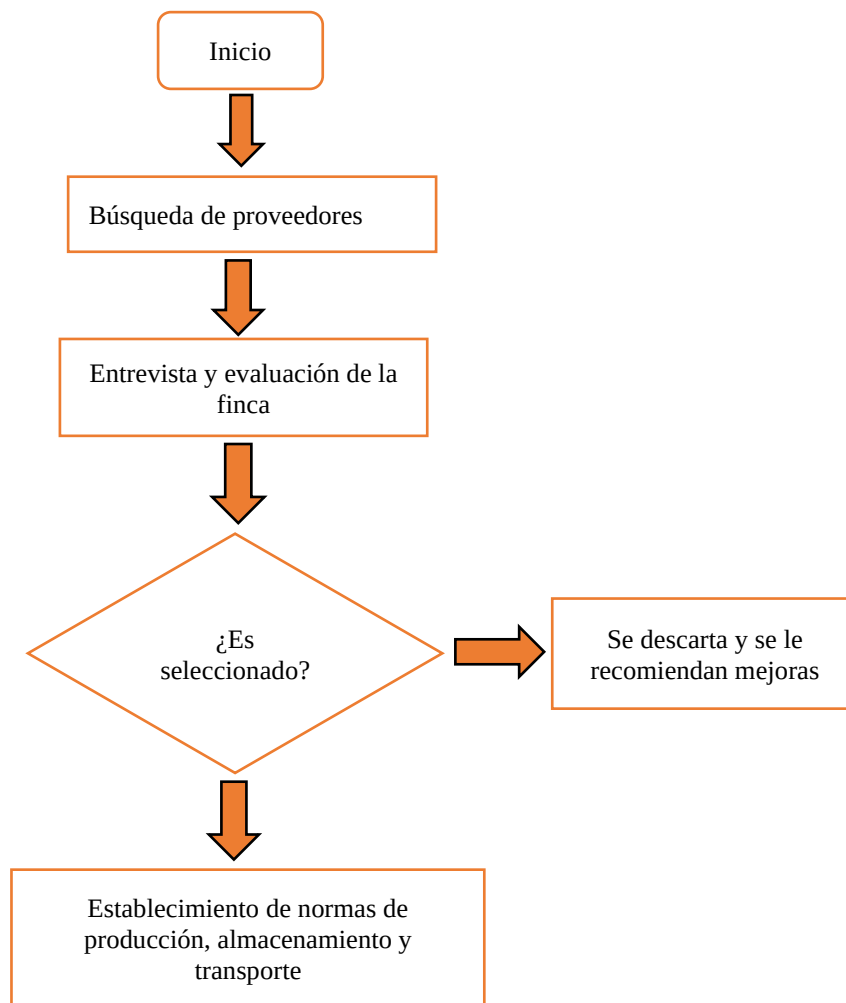


Fuente: Elaboración propia.

- **Selección de proveedores**

1. Búsqueda de proveedores. Se buscan productores en todo el país a través de diferentes medios.
2. Se entrevista y se evalúa al posible proveedor. Esto implica visitar la finca, entrevista directa con el proveedor, toma de muestra del producto, y para determinar cumple con todos los requisitos pautados por la empresa.
3. En caso de que sea seleccionado. Se establecen todas las normas de producción que debe tener la finca, política de almacenamiento, y transportación del grano.
4. En caso de no ser aprobado. Se descarta el proveedor y se le hace recomendación de mejoras.

Flujograma 2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES



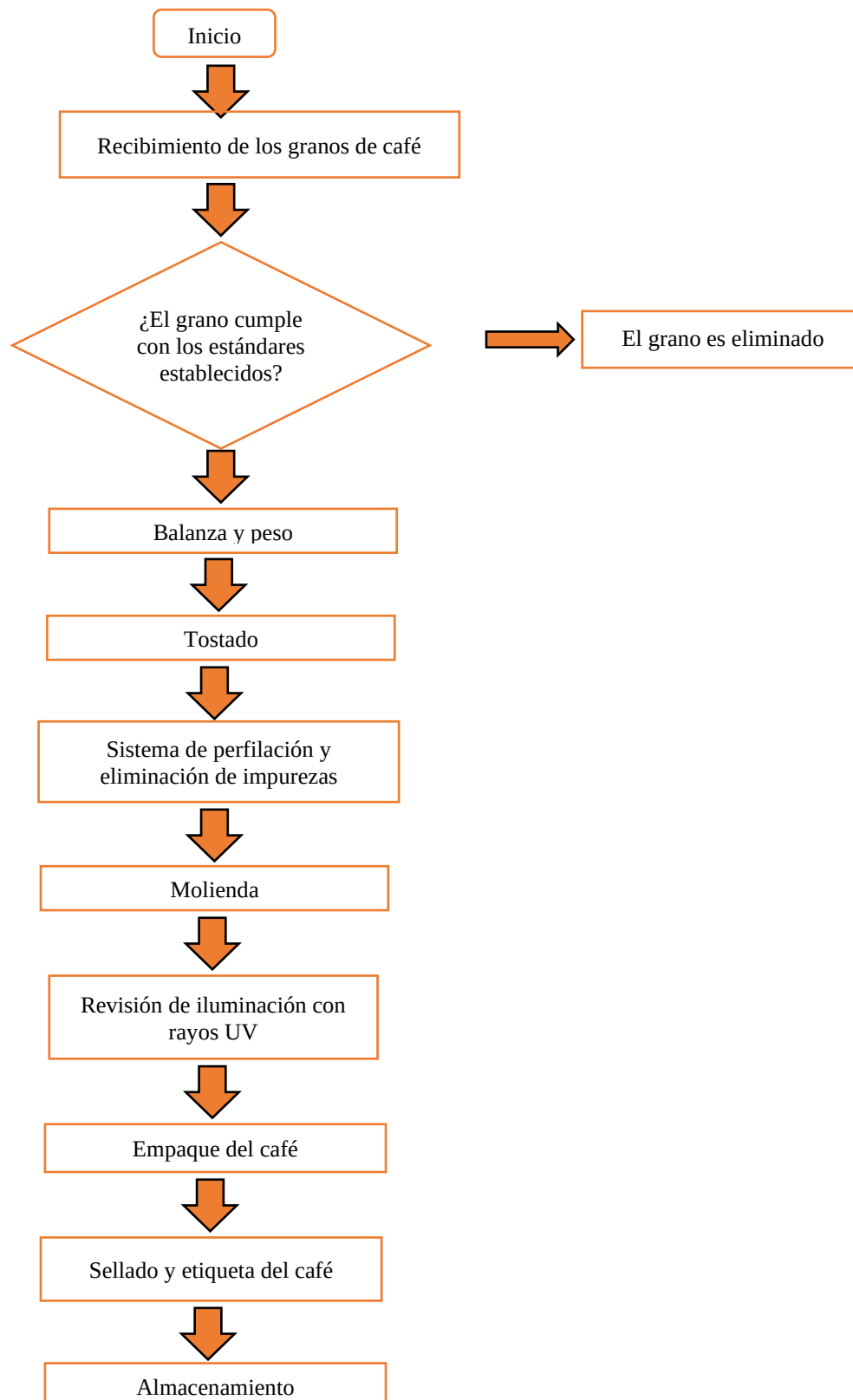
Fuente: Elaboración propia.

- **Recibimiento y transformación del café**

1. Recibimiento del grano de café verde. La empresa recibe el grano de café verde bajo los estándares establecidos de transportación.
2. Inspección y verificación de las propiedades del grano. Se realiza una inspección que consiste en verificar todas las propiedades del grano (temperatura, color, humedad) recibido. Si hay granos que no están en condiciones, se eliminan.
3. En caso de que cumplan con los estándares establecidos, el grano verde, pasa al área de balanza y peso

4. Balanza y peso. Se pesa el grano para saber si cumple con los requerimientos pautados. En caso de que no cumpla, se descarta el grano.
5. En caso de que cumpla con la balanza y el peso, el grano pasa al tueste.
6. Tueste. Se tuesta el grano de café con un sistema automatizado.
7. Perfilación y eliminación de impurezas del grano. Los granos pasan por el sistema de perfilación, para remover cualquier tipo de impureza y materia que no sea café.
8. Molienda. Se muele el café según los estándares establecidos.
9. Revisión de iluminación con rayos UV. Esto consiste en eliminar todas las impurezas restantes que podrían quedar en el café después de la molienda.
10. Proceso de empaque. Se procede al empaquetamiento con las llenadoras.
11. Sellado y etiquetado. Se sellan y se etiquetan las bolsas de café.
12. Almacenamiento. Se almacenan las bolsas de café en cajas de cartón corrugado, con 50 bolsas por caja.

Flujograma 3. RECIBIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ.

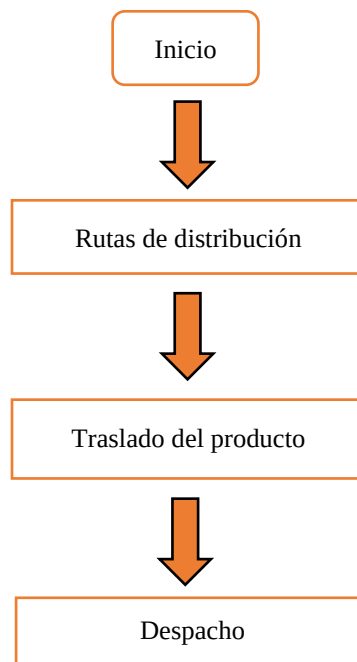


Fuente: Elaboración propia.

- **Distribución del producto**

1. Rutas de distribución. Se establecen las rutas de distribución y la cantidad a transportar.
2. Traslado del producto. Consiste en trasladar el producto del almacén al transporte según la ruta de distribución.
3. Despacho. Se envía a los diferentes puntos de distribución del país.

Flujograma 4. DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.



Fuente: *Elaboración propia.*

8.8 Maquinarias y equipos

Las maquinarias utilizadas dentro del proceso de producción están desde que se recibe el café hasta el empaquetamiento. Son las siguientes:

- Equipos de sensores (color, humedad, temperatura e inspección visual)
- Escáner Computarizado
- Tostador Topper con sistema computarizado de perfilación
- Removedor de materia
- Sistema de extracción, chimenea y filtro de aire.
- 1 molino stand by
- 2 molinos.
- Llenadoras de 500 litros
- Llenadora de 1000 g para café polvo
- Selladoras Hustler
- Etiquetadoras
- Iluminador de rayos uv
- Entre otros

8.9 Suplidores de la materia prima

La riqueza del café dominicano es principalmente un asunto de diversidad. Dependiendo del sitio de donde procede el café, su sabor y aroma pueden ser muy distintos. Los matices del café pueden variar a nivel de finca, comunidades y regiones. En Café Maguana preparan café de orígenes únicos y están en búsqueda constante de nuevos lugares y experiencias. Algunas comunidades que colaboran con la marca son:

1. San José de Ocoa
2. Barahona Natural
3. Los Cacaos
4. Pedernales
5. Loma del viento
6. Finca Familia Olivo
7. Azua
8. Jarabacoa
9. Barahona Mieludo
10. La Vega
11. Montecristi
12. Neyba
13. Valverde
14. San José de las matas
15. San Juan

8.10 Políticas de calidad

Las políticas de calidad varían según el área desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final. Inclusive en los empleados y el exterior de la empresa. Es decir:

1. La cualificación, formación y motivación del personal como pilar básico de la empresa.
2. Asegurar que está disponible la suficiente información sobre calidad e inocuidad de los alimentos, a través de nuestras redes sociales, página web y aplicación.
3. En la búsqueda de productores realizan una entrevista a los productores, evalúan la finca, el cultivo, se establecen en conjunto las normas de producción que debería tener la finca, cómo debe entregarse el material.
4. Sobre el tueste, se almacena la información de cada proceso y el de vigilancia de los parámetros que indican que el café está listo para ser envasado.
5. Lograr un empaque amigable del medio ambiente.
6. Generar un desarrollo económico justo y sostenido, generando oportunidades de desarrollo en la comunidad.

CAPÍTULO IX:
SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

CAPÍTULO IX:

SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

9.1 Razones para franquiciar

Actualmente, el modelo de franquicia está en auge, ya que es uno de los métodos más seguros para desarrollar y expandir los negocios, por muchos factores que benefician a la empresa a nivel nacional e internacional.

De forma particular, con respecto a las franquicias de distribución, los fabricantes controlan la forma en que las tiendas distribuyen sus productos, y permiten a los minoristas distribuir sus productos y utilizar nombre y marca comercial, por lo que los dueños de las tiendas deben pagar una tarifa y/o comprar una cantidad mínima de productos. Para el franquiciador supone de forma fundamental que dispone de una red comercial amplia con costes muy bajos, lo que potencia de la misma manera la imagen de la marca y crea una serie de sinergias. Simultáneamente se mejora la distribución y prestación de servicios, lo que permite conseguir una buena cadena correspondiente en las economías de escalas (Sainz de Vincuña, 2001).

Según Ricardo Estrella (2018), este método de expansión comercial, el franquiciador tanto como el franquiciado obtienen beneficios y es un ejemplo de los negocios en donde hay un “*win-win*”, por lo que hay interés de que todo salga como debe ser de ambas partes. Estos modelos de negocios tienen de por sí muchas ventajas y beneficios para el

desarrollo de este, por lo que hay muchas razones por las cuales se recomienda tener una franquicia.

- **Costos y gastos más bajos**

Una de las principales razones por la cual la franquicia es el modelo de negocios ideal de acuerdo con José María Sanz, en su libro *“La distribución comercial: opciones estratégicas”* (2001), es la disminución de costos y gastos. Con respecto a los costos, como el franquiciado cuando hace un pago inicial (y continúa pagándole un porcentaje de sus ingresos) para formar parte del negocio, es propietario luego de los costos e independiente jurídicamente, por lo que los costos de capacitar personal y poner en marcha al negocio son cubiertos por el franquiciado en lugar de la empresa como tal. Por otra parte, los costos fijos que el franquiciador deja de financiar en parte, son los inherentes a la construcción, local, mobiliario y la adecuación del establecimiento, publicidad, entre otros gastos. Mientras que los costos variables se reducen las materias primas, sueldos y otros consumos.

Por esto y más es por lo que el sistema de franquicias es tan exitoso y tiene una ruta rentable para su desarrollo, pero solo si la otra parte está dispuesta a invertir tiempo, dinero y energía para crear una buena oportunidad. Esto no significa que no se deban hacer inversiones o costear alguna que otra actividad, pero es más rentable que empezar desde cero en otro lugar bajo otras condiciones desfavorables (Be Franquicia, 2016).

- **Diversificación de ingresos**

Además de los consumidores finales de la empresa, los franquiciados son clientes de otro tipo, ya que de ellos se obtienen ingresos por diversas razones como son los derechos de entradas, los “*royalties*”, los márgenes de productos, publicidad, formación, entre otros conceptos. Por otro lado, se aplican márgenes por los productos con los que se abastezca al franquiciado (Bermúdez González, 2002).

- **Selección de franquiciados**

Para poner en marcha la franquicia, el franquiciador elige a las personas que se convertirán en sus franquiciados, lo que le da la oportunidad de conocer a profundidad a las personas que está reclutando, esto lo puede hacer mediante un proceso de reclutamiento minucioso y dependiendo del mismo, y los profesionales que más se adecuen a la estructura y cultura de la empresa, son los que entrarán al negocio (Bermúdez González, 2002).

- **Expansión más rápida**

De acuerdo con Enrique Alcázar (2011), la expansión de este modelo de negocio es mucho más rápida y efectiva, ya que las unidades de negocios son autofinanciadas y estructuradas de manera simplificada para su administración. La está en la preparación e inversión del marketing a nivel nacional e internacional, lo que genera mayor volumen de ventas. De esta forma, se logran obtener a través de las ventas, mayores descuentos de los proveedores. Por esta misma línea, otro factor que contribuye a la rápida expansión es el volumen de operación, el cual es mayor en el modelo de franquicia, ya que se desplazan

más productos y servicios, con lo que se logra mayor participación en el mercado y como resultado un mejor posicionamiento de marca, lo que permite generar economías de escala, negociación con proveedores, entre otras variables que son beneficiosas para la empresa.

- **Mayor compromiso por parte del franquiciado**

El compromiso por parte del franquiciado es mucho mayor que el de un empleado habitual, por la simple razón de que ha invertido una gran cantidad de dinero y tiene conocimiento de que la empresa debe prosperar para el obtener beneficios de esta, y no cuenta con un sueldo básico como lo tendría un empleado independientemente del desempeño de la empresa. Sin embargo, esta no es la única razón por la que el franquiciado siente compromiso, ya que relativamente el negocio es suyo, se sienten orgullosos del servicio que están ofreciendo y se esfuerzan por llenar las expectativas de los clientes (Be Franquicia, 2016).

9.2 Requisitos con los que debe cumplir el franquiciado

El franquiciado es el beneficiario del contrato de franquicia, que tiene derecho a explotar para su propio beneficio. Para un potencial franquiciado los requisitos son simples y en gran medida dependen del perfil que busque el Franquiciado. Se pueden identificar los siguientes requisitos (Marcel R. Portmann de PCG Consultores, 2010):

- Contar con el capital disponible para la inversión necesaria.
- Poder establecer una entidad jurídica para administrar el negocio.

- Comprometerse a dedicar 100% de su tiempo o el que el Franquiciador estime conveniente para llevar a cabo el negocio.
- Estar dispuesto a seguir las normas y políticas impuestas por el franquiciador.

Claro que, debe cumplir con ciertas obligaciones, por ejemplo:

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa.
- Dar periódicamente información financiera al franquiciador, así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al franquiciador o sus representantes libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

Ahora bien, en una franquicia de distribución, donde el objetivo es la distribución de productos donde el franquiciado actúa como central de ventas, existen requisitos u obligaciones más específicos:

- Disponer de un local adecuado para desarrollar la actividad comercial.
- Solvencia económica y profesional.
- Disponer del equipo humano.
- Respetar las directrices marcadas por el franquiciador y que fueron recogidas en su momento en el contrato y en el *package*.

- Entender perfectamente el espíritu del sistema de franquicia y adaptarse plenamente a la filosofía y a la identidad corporativa de la misma, asumiendo un compromiso personal tanto con las normas como con la disciplina.
- Seguir la política comercial de la red, común a todos los franquiciados.
- Disponer de la organización necesaria para prestar servicio, tanto a la actividad propia de la franquicia como a lo demandado por el franquiciador y que en su día fue recogido en el manual del franquiciado.
- Que dedique, al igual que el franquiciador, esfuerzos patentes para incrementar la notoriedad de la marca franquiciada.
- Y, por último, contribuir al éxito de la red estudiando y resolviendo en conjunto con el franquiciador los problemas que pueda.

9.3 Descripción del proceso de venta de la franquicia

El proceso de venta de una franquicia debe ser riguroso y cuidadoso, ya que de esto depende la bienvenida del negocio a los futuros franquiciados. La franquicia es una buena manera de crecer a nivel empresarial y de rentabilizar el negocio, pero se debe vender la idea de buena manera, darse a expresar bien y seguir algunos pasos que son cruciales para el éxito de la venta del mismo.

Los elementos necesarios para un proceso de venta de franquicia según “El Manual de Venta de Franquicia”, realizado por la empresa E.Ditor Consulting S.L. (2013), son los siguientes: un buen sistema de generación de contactos, para poder detectar franquiciados

potenciales sin necesidad de mucho esfuerzo; cuestionarios y entrevistas, para poder evaluar a los franquiciados potenciales; discovery days, para que puedan entender de qué trata la empresa, y desarrollos financieros para poder llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente. De acuerdo con la primera ponencia del Franchise Friday en Madrid, por el abogado y consultor de franquicia, Josan García (2010) engloba el procedimiento de venta de franquicia en siete simples pasos:

1. Definir la oferta
2. Búsqueda y preselección de candidatos
3. Discovery day
4. Entrevista y evaluación de candidatos
5. Firma de la carta de intención y manual de franquicia
6. Precontrato
7. Firma del contrato

El primer paso para vender la franquicia se debe basar en definir la oferta, es decir, concretar la idea por completo en escrito del negocio, tener pendiente el “*know-how*” y todos los aspectos que se consideren relevantes e importantes de la empresa en un manual de franquicia para los futuros franquiciados, así tienen un documento físico para basarse en el mismo. También, esto sirve como constancia en caso de que el franquiciado cometa un error que no estaba en el manual y no pueda alegar ignorancia (para esto también se firma un contrato). Este paso conlleva también lo que es preparar el material de la venta, dígame los materiales y documentos, los medios de comunicación que se utilizarán para promocionar y llamar la atención de los futuros franquiciados como lo son las páginas

web, periódicos, revistas, redes sociales, presentación, folleto de información, entre otras vías. Antes de empezar con el proceso, es importante tener disponible un proceso para poder guiarse a lo largo del camino como se muestra en el gráfico.

Imagen 9.31. Proceso de venta de la franquicia.



Fuente: Presentación en SlideShare de la primera ponencia “Claves del éxito para un proceso de franquicia” expuesta por Josan García de la empresa Franchise Friday en octubre del 2010.

El segundo paso se basa en la búsqueda y preselección de los franquiciados. Para esto, se debe tener un perfil definido de las personas a las cuales se quiere reclutar; este proceso es parecido a la búsqueda de clientes, por lo que se puede recurrir a diferentes medios para esto como son los anuncios, correos directos, ferias de franquicias, entre otros. Para este paso, se recomienda tener un buen sistema de generación de contactos para así poder

tener mayor amplitud para buscar a los franquiciados potenciales. A medida que lleguen ofertas de franquiciados, se realiza una investigación sobre el mismo con el objetivo de analizar su perfil y ver si podría encajar en la empresa. A partir de este análisis, se determina si el candidato será rechazado o podría presentar una buena oportunidad. A los que han sido preseleccionados se les envía información sobre una presentación acerca de la franquicia.

El tercer paso consiste en el “*Discovery day*”, esto consiste en una jornada de presentación en donde se reúnen los candidatos preseleccionados para ofrecerles información detallada sobre la franquicia para tener ideas más concretas y de esa forma, evaluarlos mejor y observar su comportamiento durante la jornada. En estos eventos usualmente se hacen visitas a un establecimiento de la empresa para así enseñarles el funcionamiento por completo de la empresa y entiendan cada proceso que conlleva el producto o servicio terminado y el de la empresa como tal.

La entrevista y la evaluación de candidatos es el cuarto paso del proceso de venta de la franquicia. Este paso es sumamente importante porque define quienes entraran definitivamente a la empresa. Mayormente este proceso se realiza en la jornada de presentación de manera personalizada para cada candidato, para así verificar el nivel real de interés y responder las dudas que surjan sobre cualquier aspecto de la empresa. Sin embargo, muchas veces este proceso se realiza después de la jornada en distintos días para así tener tiempo para evaluarlos minuciosamente. Josan García (2010), también recomienda que los elementos para evaluar a los candidatos sean cuestionarios,

entrevistas o ambos. En el caso de los cuestionarios, deben ser sencillos y digitales para que así se evalúen de manera automática, y que llenarlo no tome más de diez minutos. En cuanto a las entrevistas, se debe tener más cuidado, y deben llevarse a cabo para confirmar información y así el franquiciador asegurarse que el franquiciado entienda todos los términos y responsabilidades que conlleva una franquicia.

El quinto paso consiste en la firma de la carta de intenciones y el manual de franquicias. Los candidatos que sigan adelante con el proceso deben firmar una carta de intenciones, la cual les permite acceder a material sobre la franquicia a cambio de la confidencialidad, mayormente a estos se les exige abonar un depósito, para así tener la certeza de que todo se queda entre los miembros de la franquicia. A estos candidatos luego de que firman la carta, se les facilita una copia del “Manual del Franquiciado y contrato de franquicia”, para que puedan evaluar el negocio. Usualmente estas copias vienen con otros documentos como son los estudios financieros, de rentabilidad y de ingresos, documentos que avalen que puede ser internacionalizada, certificaciones que le den un valor añadido a la propuesta.

Luego de enviar esta información, a los candidatos se les da un plazo de hasta 30 días para confirmar su interés y firmar el precontrato para que el proceso de selección no se extienda tanto. El tiempo que se les otorga a los candidatos, depende de la complejidad del negocio. Este tiempo sirve para investigar más a fondo al candidato y verificar los documentos que haya abonado, para sí estudiar la factibilidad de este.

Al haber transcurrido el plazo de evaluación, llega la hora de firmar el precontrato de franquicia si ambas partes están de acuerdo; este documento suele durar unos meses. Este documento consta de que el candidato se compromete a realizar una serie de tareas en un plazo determinado, con el objetivo de emprender con el proyecto y abrir la franquicia. Durante la vigencia de este precontrato, se le debe conceder al candidato la información y el apoyo necesario para el plan de negocio y la investigación de mercado, así como conseguir la financiación, obtener las licencias, entre otros aspectos relevantes para la apertura de la franquicia.

Finalmente, cuando concluya el plazo del precontrato se debe evaluar el plan de negocios y todo lo que el candidato presente para confirmar que sea factible. Si no es factible, se le devuelve el depósito anterior y la candidatura es rechazada. Si es factible, pues se puede firmar el contrato de franquicia, preparado por un experto en el tema y que cubra todas las posibilidades positivas y negativas para ambas partes. Esta firma va acompañada del primero pago del franquiciado hacia la empresa.

9.4 Diseño contractual de la franquicia

Para una marca la idea de incursionar en un mercado específico va acompañada de herramientas jurídicas que permitan que esta se adapte al marco jurídico de ese país. El contrato de franquicia se ofrece como la herramienta que permite tanto a pequeños como a grandes empresarios la realización de sus propósitos económicos al costo más bajo posible (Salazar, 2004).

El diseño de un contrato de franquicia de distribución debería contener las siguientes informaciones:

CONTRATO DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

En _____, a _____

REUNIDOS

De una parte, _____, mayor de edad, con domicilio en _____, RNC _____ y en calidad de _____ por tanto, actuando, en virtud de escritura pública y/o autorización pertinente, en nombre y representación de _____, con domicilio en _____, RNC _____ e inscrita en: _____, con los siguientes datos:

En adelante, el **“FRANQUICIADOR”**

De otra parte,

_____, mayor de edad, con domicilio en _____, RNC _____, y en calidad de _____, por tanto, actuando, en virtud de escritura pública y/o autorización pertinente, en nombre y representación de _____, con domicilio

en _____, RNC _____ e inscrita en: _____ con los siguientes datos: _____.

En adelante, el **“FRANQUICIADO”**.

El FRANQUICIADOR y el FRANQUICIADO que, en adelante, podrán ser denominados, individualmente, “la Parte” y conjuntamente, “las Partes”, reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la representación que actúan, y siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones,

EXPONEN

- I. Que el FRANQUICIADOR se viene dedicando al siguiente negocio o actividad mercantil: Venta al por menor, con suficiente experiencia y éxito y un notorio prestigio. Este concepto comercial ha sido explotado por el mismo durante un periodo razonable y, como mínimo, en una unidad piloto, lo cual le ha permitido desarrollar y mejorar un eficaz sistema de comercialización propio.
- II. Que, para el desarrollo de dicho negocio o actividad, el FRANQUICIADOR es titular de la siguiente marca: _____ registrada en la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI). El registro de la marca fue solicitado el _____ y cuenta con el siguiente número de solicitud: _____. Esta marca fue otorgada para los siguientes productos y/o servicios: _____.

De conformidad con la normativa vigente en materia de marcas y de propiedad industrial, esta marca tiene carácter excluyente en el territorio que le corresponde con respecto a los productos y/o servicios mencionados.

El FRANQUICIADOR declara y el FRANQUICIADO reconoce que la marca del FRANQUICIADOR constituye una garantía de calidad de sus productos frente a sus clientes.

III. Que, como resultado de su experiencia en el desarrollo de su negocio o actividad mercantil y mediante la inversión de medios económicos y humanos, el FRANQUICIADOR ha conseguido y probado un *know how* comercial. El FRANQUICIADOR declara y el FRANQUICIADO reconoce que este saber hacer es secreto, sustancial e identificado; y está integrado por unos métodos específicos de atención al cliente, de distribución y gestión de los establecimientos, por sus conocimientos, organización, metodología y sistemas relativos a la explotación del negocio.

IV. Que, habiendo manifestado el FRANQUICIADO su interés en formar parte de la red de franquicias y habiéndolo seleccionado el FRANQUICIADOR para ello, este último le dio por escrito, respetando la ley 173-66 de la República Dominicana, sobre los agentes importadores. El FRANQUICIADO declara haber recibido información suficiente y detallada, así como ser consciente de que las previsiones de cifras de ventas o resultados de explotación de negocio en su caso entregadas por el FRANQUICIADOR se basan en experiencias y estudios suficientemente

fundamentados; no obstante, comprende que estas son previsiones y, en ningún caso, deben ser consideradas como promesas de rentabilidad.

- V. Que, después de haber recibido la información mencionada en el expositivo anterior, el FRANQUICIADO reconoce la mejora de su posición competitiva en el mercado derivada de su adhesión a la red de franquicia y, por tanto, sigue interesado en adherirse a ella mediante la explotación de la franquicia sobre el negocio o actividad mercantil mencionado en el expositivo I en un establecimiento propio. El FRANQUICIADO declara poseer los medios económicos necesarios para esta explotación. Asimismo, reconoce y admite la importancia que para la red de franquicia y para la marca del FRANQUICIADOR tiene el mantenimiento de la imagen de este negocio o actividad mercantil y el respeto de las características fijadas por el FRANQUICIADOR. Por su parte, el FRANQUICIADOR está interesado en concederle temporalmente los derechos necesarios a tal efecto.
- VI. Que ambas partes están interesadas en establecer una colaboración leal, continua y estrecha, necesaria para la correcta ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, para la explotación de la franquicia y para el éxito de la red de franquicia. No obstante, conservarán la condición de empresarios jurídica y financieramente independientes.
- VII. Y que, habiendo llegado las Partes, libre y espontáneamente, a una coincidencia mutua de sus voluntades, formalizan el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN**, en adelante, el “Contrato”, al objeto de constituir y regular su acuerdo, el cual se regirá según lo siguiente:

ESTIPULACIONES

Se deben incluir estipulaciones relacionadas con los siguientes:

- Objeto del Contrato.
- Disposición del *Know How*
- Uso temporal de la marca.
- Independencia de las partes.
- Extensión de la franquicia.
- Ámbito territorial de la franquicia.
- Establecimiento o local comercial.
- Duración del contrato.
- Exclusividad.
- Pedidos y entregas de productos.
- Condiciones de reventa de los productos.
- Contraprestación financiera de la franquicia.
 - Canon inicial
 - Canon Periódico
- Obligaciones del FRANQUICIADOR.
- Obligaciones del FRANQUICIADO.
- Publicidad.
- Garantías de los Productos.
- Seguros.
- Prohibición de competencia.

- Reserva y confidencialidad.
- Transmisión del Contrato.
- Extinción del Contrato y efectos.
- Requisitos normativos e inversión necesaria para el ejercicio de la actividad.
- Información precontractual y Registro de franquiciadores.
- Integridad del Contrato y anulabilidad.
- Legislación aplicable.
- Jurisdicción.

.....

EL FRANQUICIADOR

.....

EL FRANQUICIADO

9.5 Operaciones esenciales para el manejo de la franquicia

Estas operaciones de manejo son posteriores a las de preapertura donde se entrena al personal, entrega de manuales de operación, asistencia técnica y operativa sobre la marca. Las operaciones que debe realizar el franquiciante en busca de un manejo eficiente se han dividido las actividades según el contrato o la solicitud de franquicia, en este caso de distribución. La Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias indica que, las actividades que ejercen estos tipos de franquicias son como distribuidores o revendedor de propios productos fabricados por otras empresas. Estas son las siguientes operaciones:

- Supervisar el cumplimiento de las normas de operación.
- Supervisar el cumplimiento de usos de la marca.

- Diseño y puesta en marcha de planes promocionales.
- Análisis de precios y costos con el fin de mantener los niveles de rentabilidad aceptables.
- Vigilar los precios de los productos ofrecidos por la competencia, a fin de mantenerlos dentro de unos rangos competitivos.
- Entrenamientos continuos con el objeto de mantener al personal de las franquicias actualizado.
- Asistencia administrativa a los franquiciados.
- Sistema de fortalecimiento de innovaciones y mejoras continuas.
- Estudio y emisión de medidas correctivas de procesos.
- Verificar el cumplimiento de los planes de mercadeo y promoción.
- Enmiendas y correcciones de Manuales.
- Aplicación de programas de expansión.
- Asistencia en el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Verificar el buen estado de las instalaciones y el aspecto físico del local. En este caso de los centros de distribución.
- Supervisar las eventuales remodelaciones de los locales franquiciados.
- Verificar el cumplimiento de obligaciones gubernamentales por parte de los franquiciados (impuestos, permisos, normatividad laboral, defensa civil, etc.).
- Hacer seguimiento de planes estratégicos.

CAPÍTULO X: PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO X: PLAN DE MARKETING

10.1 Presentación del producto

La presentación del producto es uno de los detalles más importantes cuando se decide comercializar el producto, ya que hay que adaptarlo a las necesidades el mismo y a las del cliente. En este apartado se muestra la presentación que el producto tendrá en el mercado ruso.

- **Empacado y presentación del café**

El café es empacado en varios envases dependiendo de sus presentaciones. Las presentaciones en las cuales Café Maguana comercializa su producto es café en granos o molido. Con respecto al empacado, los envases que se utilizan son las bolsas de plástico con fondo plano y válvulas desgasificadoras, otros empaques tienen zip-lock adicional. Las mismas dependen del peso que tengan y la presentación. El peso estándar es de 8 onzas a 12 onzas (de 226 a 340 gramos). En las imágenes 10.1 y 10.2 se visualizan los distintos envases en los cuales Café Maguana empaca su producto.

Imagen 10.1. Bolsa de plástico con fondo plano y válvula desgasificadora de 12 onzas de Café Maguana.



Fuente: Foto capturada por las sustentantes.

Imagen 10.12. Bolsa de plástico con fondo plano y válvula descalificadora de 8 onzas de Café Maguana.



Fuente: Página oficial de Café Maguana

Este empaque es el mejor envase para el café en grano y molido, debido a que conserva y les otorga más durabilidad a todas las propiedades del café, dígame el aroma y el sabor. Sin la válvula descalificadora, el café se pone en contacto con el oxígeno y pierde sus propiedades aromáticas como consecuencia. De igual forma, este empaque es amigable para el medio ambiente.

Con respecto a las medidas del empaque, varían ya que son bolsas de diferentes tamaños, una de 8oz y otra de 12oz. Las medidas de la bolsa de 8oz, son 5.5"x2.3"x1.5" pulgadas. Mientras que las medidas de la bolsa de 12oz, son 7.5"x3.5"x2.5" pulgadas. En las imágenes 10.3 y 10.4, se puede visualizar mejor esta información. Los empaques serán los mismos para cualquier destino, ya sea República Dominicana o Rusia, ya que es un empaque con buena aceptación en el mercado de ambos mercados.

Imagen 10.13. Medidas bolsa 12 oz de café maguana.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 10.1. Medidas bolsa 8 oz de café maguana.



Fuente: elaboración propia.

- **Etiquetado**

El etiquetado de los empaques consta del nombre de la empresa, conjunto a su logo. Asimismo, tienen el nombre del lugar de donde se cultivó el café y las especias con las que fue hecho. Posteriormente, se encuentra el peso neto del empaque, ya sea de 8 o 12 onzas. En algunas presentaciones se detalla el proceso por el cual el producto pasó al ser producido, y la altura a la que este se obtiene, como se muestra en la imagen 10.5.

Imagen 10.1. Ejemplo etiqueta Café Maguana.



Fuente: Página oficial de Café Maguana

En la parte trasera del producto, se encuentran los datos de la compañía como son el número de teléfono, dirección de la oficina, página web, redes sociales como Facebook e Instagram, como se puede visualizar en la imagen 10.6.

Imagen 10.1. Ejemplo de etiqueta trasera Café Maguana.



Fuente: página oficial de Café Maguana

En el caso del etiquetado para dirigirse a Rusia, según la norma federal rusa *GOST R 52088-2003*, sobre café tostado y molido natural, hay que añadir la fecha de fabricación y fecha envasado. Esta se aplica en forma de números de dos dígitos que indican el número, mes y año. También debe informar que está certificado por alguna norma sanitaria. Este texto y las inscripciones deben estar escritas en ruso, y si se duplica en otros idiomas, deben significar lo mismo y no alterar el concepto del texto (CODEX, 2010). En la imagen 10.7, se detalla la visualización previa del etiquetado para el mercado ruso.

Imagen 10.1. Prototipo etiqueta en Rusia.



Fuente: Elaboración propia.

10.2 Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción son recursos vitales en el mercadeo del producto, en este caso, el café. Estas estrategias dan a conocer el producto en venta, creando la necesidad en el mercado y fomentando el buen posicionamiento en la mente del consumidor y el mercado como tal. Es por esto, que Café Maguana, planea diversas estrategias de promoción apegadas a los valores de la empresa de forma que se llegue tanto al franquiciado como al consumidor de café ruso.

Al dirigirse al mercado ruso, un mercado donde el precio en el café no es muy influyente en su compra según los resultados de la encuesta que se realizó a lo largo de la investigación, Café Maguana no basa sus estrategias en precios por debajo del mercado, si no en punto de diferenciación, como café de especialidad de calidad y un precio a la par de la competencia.

Una buena estrategia para incursionar en mercados internacionales y dar a conocer a la empresa y el producto, es participar en ferias comerciales internacionales para tener su propio stand y en el caso de Café Maguana, buscar más franquiciados. Café Maguana planea asistir a una de las ferias comerciales de franquicias más famosas en Rusia, como lo es la BuyBrand Expo (2020), donde hay tres días de ferias, de todos los sectores, para poder tener un dialogo abierto con lo que busca la empresa. En este apartado, se dividen las estrategias de promoción para el franquiciado y el consumidor final del producto.

Al franquiciado

- *Ofrecer stands en sus puntos de venta*

Cuando hay un producto nuevo de consumo alimenticio, los clientes potenciales tienden a querer probar el producto antes de comprarlo y con toda su razón, ya que quieren estar seguros de que valdrá la pena el dinero que pagarán. Es por esto por lo que Café Maguana pretende proponer a sus franquiciados, colocar stands temporales para introducir el producto en los diversos puntos de venta que seleccionen los franquiciados, para así captar consumidores. Esta temática se hará de forma que se darán muestras gratis para degustar el café, y así puedan probar y comprarlo. Mayormente se otorga para los franquiciados que distribuyen de forma masiva, dígase en supermercados o hipermercados.

- *Fidelización del franquiciado*

Para Café Maguana es sumamente importante mantener a los clientes contentos, por lo que, cada año la marca estará rifando un viaje a las instalaciones de Café Maguana en

República Dominicana, entre los franquiciados que realicen más ventas en ese año. Esta es una estrategia a largo plazo.

- *Incentivo económico*

Para tener buen rendimiento de los franquiciados, se les debe incentivar, de manera que se sientan a gusto con la empresa y la marca como tal. Café Maguana otorga a sus franquiciados incentivos económicos a través de bonificaciones. Esto sucede cuando venden el 25% más de lo estimado mensual o trimestral, pero todo depende de lo que se establezca en el contrato con el franquiciado.

- *Ofertas por temporada de navidad*

En festividades navideñas, Café Maguana hará descuentos y ofertas por cada lote que adquiera el franquiciado, dependiendo de la cantidad que este requiera para estas fechas.

Al consumidor y público en general

- *Publicidad por internet*

En Rusia, los medios de comunicación más utilizados son la televisión, internet y la radio. Según la página web de Santander Trade (2020), la publicidad por internet superó la televisiva por primera vez en el último trimestre del 2017. En el año 2020, el ingreso total de la publicidad digital debiera llegar a los 3,66 millones de dólares, siendo este el medio de comunicación más utilizado en los últimos cinco años. La población de clase media y alta está creciendo, por lo que ha incidido en el número creciente de usuarios en los últimos años.

Es por esto, que Café Maguana pretende que su canal de promoción principal sea a través de internet. Se hará publicidad por medio de las redes sociales más utilizadas en Rusia, como Vkontakte, Odnoklassniki, Facebook e Instagram, para así poder incentivar al cliente y capturar clientes potenciales por medio de buen marketing digital y hacer publicidad masiva. De igual forma, por estas redes sociales, se interactuará con los seguidores por medio de concursos cada cierto tiempo, como son los *giveaways* o rifas, en donde el seguidor puede ganar desde bolsas de café hasta grecas o tazas gratis, y así mantener al cliente interesado. Cabe resaltar que toda promoción o publicidad, será en ruso o inglés.

- *Anuncios publicitarios en distintos medios*

Café Maguana pretende colocar anuncios publicitarios en paneles, autobuses, vallas publicitarias, ya que su impacto es fuerte, a pesar de que sea local. Según Santander Trade (2020), el gasto de publicidad en el exterior y transportes representó 10,6% del mercado total en el 2015. Este tipo de publicad es rentable, ya que según datos de TMG Moscú (2020), tiene un porciento de visualización del 75% de la población de Moscú, Mientras que, los costos van desde \$400.00 a \$30,000.00 rublos rusos, dependiendo del tipo de anuncio, de transporte, y el tiempo por el cual se visualizará el anuncio. Esto ya es decisión directa del franquiciado, dependiendo el presupuesto con el que cuente.

- *Suscripción al website de Café Maguana*

La página de Café Maguana pretende ser atractiva e informativa para el consumidor ruso, de forma que este pueda suscribirse para que, de esa forma, se les envíe notificaciones sobre ofertas, artículos, audios y videos sobre el café como tal y la empresa.

10.3 Política de precios

El precio es uno de los factores más importantes del plan de mercadeo, ya que influye mucho en la percepción del producto y, por consecuencia, la decisión de compra de este. La política de precios de Café Maguana se basa en distintos factores que conforman la marca, como lo son el coste de producción del producto final, el mercado al cual se dirige el producto, en este caso el ruso; también en la rentabilidad, la demanda, competencia, costos de adquisición, y el valor percibido por el consumidor.

- *Demanda*

Café Maguana trabaja bajo demanda, es decir que no cuenta con almacenamiento, por lo que la demanda del producto es un factor que se toma en cuenta para la fijación de precios. Para los distribuidores actuales y franquiciados potenciales, el precio varía dependiendo de varios factores, pero uno de ellos es el volumen de la demanda que requiera cada cual.

- *Precio por el cual están dispuestos a pagar y competencia*

Uno de los factores principales es el mercado al cual se dirige Café Maguana, analizar el precio que están dispuestos a pagar por un café y lo que pagan normalmente por el mismo,

para así tomar en cuenta un precio ajustado de modo que sea rentable para el negocio y asequible para el consumidor. Asimismo, la forma en que el mercado valora el producto. Los precios de los productos de la empresa se encuentran en el punto de equilibrio entre sus competidores, ya que el café es un producto un poco costoso en Rusia, lo que otorga a Café Maguana una ventaja competitiva, debido a que se le ofrece al consumidor un café de especialidad a un precio accesible en comparación con los demás productos del mercado.

- *Costos de adquisición*

Café Maguana adquiere el café en grano para luego transformarlo en café molido. Para adquirir la materia prima, dígame los granos, se hace evaluación de diferentes fincas en diversas partes del país, por lo que el costo de este varía dependiendo el lugar de adquisición, cada origen de café es una experiencia y precio único. Un caso de la empresa como ejemplo, es que la obtención de los granos de café de San José de Ocoa, no cuestan lo mismo que los de Barahona.

- *Costos de producción*

Con respecto al coste de producción del producto como tal, dígame el tueste, molienda, entre otros procesos por los que pasa el café antes de venderse como producto final. Aquí se toma en cuenta las maquinarias utilizadas, la energía con la cual trabajan esas máquinas, los recursos humanos, entre otros.

Estrategia de precios a utilizar en Rusia

La estrategia que se utilizará para fijar precios en el mercado ruso está orientada a las ganancias, donde se utilizará la estrategia de descremación de precios, que consiste en fijar un precio un poco elevado a un producto nuevo en el mercado, para que lo adquieran las personas que realmente se interesan en el producto y que poseen el poder adquisitivo para comprarlo; luego de satisfacer esa demanda, pues los precios se van ajustando al mercado para abarcar más segmentos. La selección de esta estrategia de precios se basó en el estudio de mercado realizado en el mercado ruso, como fue la encuesta y las demás investigaciones que se llevaron a cabo para analizar el perfil del consumidor de Rusia. Moscú es una ciudad con un ingreso promedio, en donde el café es un producto costoso, pero se puede asequible; también se tomó en cuenta que el consumo de café es incipiente, y que con el paso de los años este sector se ha ido desarrollando lentamente, ya que el producto predominante es el té.

La descremación de precios se implementa con el propósito de obtener márgenes de utilidad rentables, para así recuperar parte de la inversión en un periodo de tiempo determinado. De igual forma, se busca que la demanda no sobrepasar la capacidad de producción de la empresa, ya que Café Maguana aun es una empresa en crecimiento, por lo que se quiere llegar al mercado ruso poco a poco, pero de forma segura. Asimismo, otorga a la empresa una flexibilidad en cuanto a precios, ya que, en un momento dado, los consumidores asumen que el precio descremado es el precio original, por lo que no hay problema para cuando estos se ajusten al mercado; lo que otorga a la empresa una ventaja, ya que la demanda crecerá progresivamente.

En la tabla 10.1, se muestran unos precios proyectados para el mercado ruso tomando en cuenta todo lo que se mencionó en los párrafos anteriores. Los precios en República Dominicana van desde \$300 a \$350 pesos dominicanos por bolsa de café, depende del lugar de origen del café y del peso neto del producto.

Los precios de venta aproximados de Café Maguana en el mercado ruso deberían ir desde \$950.00 a \$1,000 rublos rusos, lo que equivale desde \$777.33 a \$818.24 pesos dominicanos. Este promedio se ha delimitado tomando en cuenta diferentes factores como son el costo de producción, los márgenes de utilidad de acuerdo con los gastos de exportación, y costos fijos y variables de producción. De igual forma, estos precios varían dependiendo del punto de venta seleccionados por los franquiciados y de los costos logísticos que implique transportar el producto.

Tabla 10.3. Precios de introducción al mercado ruso: Café Maguana.

ESTIMACIÓN DE PRECIOS INICIALES DE LOS PRODUCTOS DE CAFÉ MAGUANA EN RUSIA		
Producto	Peso	Precio
Café Maguana – Origen Jarabacoa Natural	8 oz	\$950 RUB
Café Maguana – Origen Esperanza	12 oz	\$1,000 RUB

Fuente: *Elaboración propia*

Cabe destacar, que estos precios son proyecciones que también dependen de la demanda del producto en los primeros meses de introducción hasta el primer año, ya que se debe tener en cuenta el porcentaje de penetración y aceptación que se tiene en el mercado, y el valor que le otorgue el consumidor al producto final.

La tabla 10.2 muestra el desglose del precio de venta y los factores tomados en cuenta, mientras que la tabla 10.3 muestra los costos de forma general que influyeron en los márgenes para determinar el precio de venta.

Tabla 10.3. Precio de venta aproximado del Café Maguana en Rusia

Precio de Venta Aproximado <i>Precios en RD\$</i>		
Items	Margen (%)	Valor unitario
Costo de producción	-	\$66.63
Margen de utilidad	30%	\$20.00
Margen según gastos de exportación	10%	\$75.62
Margen según costos de adquisición	10%	\$79.31
Margen según costos fijos de producción	10%	\$317.26
Margen según costos variables de producción	10%	\$237.94
TOTAL	70%	\$796.76
Tasa de cambio - RD\$1.00 = RUB\$1.22		
Valor en rublos rusos		\$973.75

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.3. Desglose de costos para el precio de venta.

Costos tomados en cuenta para el precio de venta <i>Valor mensual en RD\$</i>	
Costos fijos	\$266,500.00
Costos variables	\$199,875.00
Costos de adquisición	\$66,625.00
Costos de exportación	\$63,518.05
TOTAL	\$596,518.05

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Selección del punto de venta

El único punto de venta de Café Maguana será la página web exclusiva para los franquiciados, donde al momento de entrar a la franquicia, se le otorga un usuario y una contraseña para poder ingresar a la misma por esta vía. A través de esta página web, se puede visualizar y realizar lo siguiente:

- Pedidos del producto
- Rastreo del producto
- Historial de pedidos
- Información del franquiciador
- Contacto directo del franquiciador
- Comisiones y bonificaciones obtenidas
- Entre otras

Ahora bien, hay varias categorías de los franquiciados que tienen diferentes puntos de venta como son los supermercados e hipermercados, café librerías, tiendas de café, entre otros puntos de ventas. Esto ya es decisión del franquiciado.

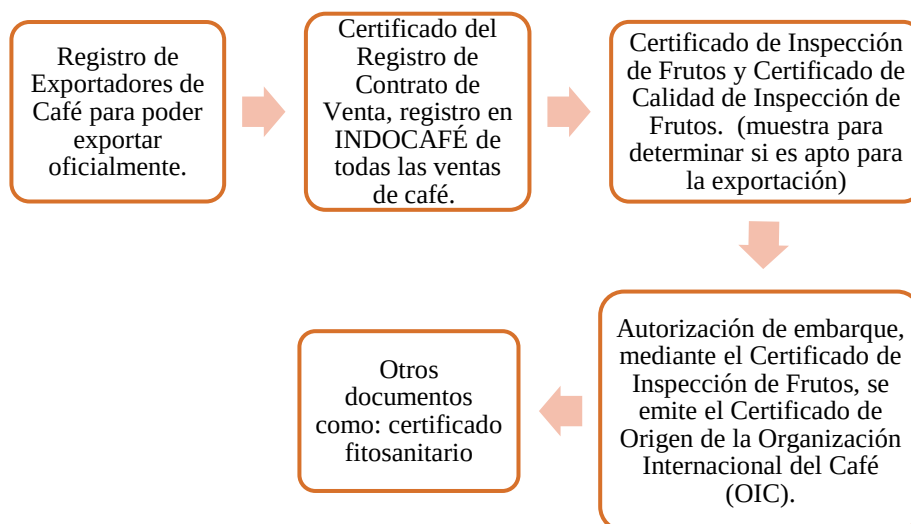
CAPÍTULO XI: LOGÍSTICA DE ACCESO

CAPÍTULO XI: LOGÍSTICA DE ACCESO

11.1 Normativas para el proceso de exportación de café en R.D.

En la República Dominicana el proceso de exportación de café se rige por el Instituto Dominicano del Café (INDOCAFÉ) mediante el reglamento No. 819-02 con fecha del 14 de octubre del 2002 y actualizado el 30 de octubre del 2017, sobre la recolección, el beneficiado, la clasificación, la exportación y la industrialización del café. En los siguientes puntos se explica detalladamente los requerimientos de los tipos de café, envasado, pruebas de calidad, y la venta y precio del café según el reglamento anteriormente mencionado. En el gráfico 11.1 se resume el procedimiento de exportación de café en el país.

Gráfico 11.1. Proceso de exportación de café en República Dominicana



Fuente: Elaboración propia con datos de INDOCAFÉ (2017)

Según esta ley, el requisito principal para la exportación de café es el Registro de Exportador de Café, el cual debe obtenerlo toda persona física o moral dedicada a esta actividad. Para obtenerlo, el interesado debe depositar una solicitud en INDOCAFÉ, en el departamento de División de Transacciones Comerciales y Certificación a través del formulario que se diseña por la misma institución. Este registro se expide mediante una autorización por escrito por la institución. Este servicio es gratuito, y se da respuesta entre 3 y 5 días laborables como máximo. Ya luego de que la empresa esté preparada para comercializar, tiene la obligación de notificar a INDOCAFÉ para que la venta sea registrada en el instituto de manera formal. Esto es llamado Certificado del Registro de Contrato de Venta.

- *Tipos de café para fines de exportación*

Para fines de exportación, los tipos de café fijos son el café lavado de las provincias de Barahona, Ocoa, Azua, Baní, Juncalito (Cibao – altura), y el natural o de trilla. Para exportar cualquier otro tipo de café, diferente a estas características, se deben dirigir a la Junta Directiva de INDOCAFÉ para que estos creen denominaciones nuevas.

- *Envasado*

Las exportaciones de café deben hacerse en sacos o recipientes nuevos de alta calidad, libre de plagas y olores, salvo la exportación a granel. Si el envasado es en sacos, deben ser de materiales específicos como el yute, sisal, fibras vegetales u otros materiales afines, con un peso de 60 kilos netos en cada saco. Estos sacos deben ser marcados de la siguiente manera y el mismo orden:

1. Origen: “Producto de la República Dominicana”
2. Tipo de café
3. Número de lote
4. Exportador (y cualquier otra denominación comercial especial adoptada por los mismos exportadores para determinado tipo de café)
5. Código de identificación de café de la Organización Internacional del Café (Código OIC)

Los sacos deben contener un café homogéneo, de un mismo tipo y región, por lo que queda prohibido mezclar café de distintas regiones cafetaleras y variedades de café. Para fines de exportación, los sacos deben ordenarse en lotes de no menos de 25 sacos, ni mayores de 350. En el caso de transporte de una región cafetalera a otra, debe ser beneficiado y marcado con su denominación real de origen.

- *Pruebas de control de calidad*

Las pruebas de control de calidad de INDOCAFÉ, son realizadas en el Laboratorio de Pruebas de la División de Control de Calidad y Catación (Laboratorio Raúl H. Melo). Para que se puedan realizar estas pruebas, el exportador debe notificar cada vez que tenga en depósitos controlados en Aduanas, o en la misma Aduanas, lotes listos para embarcar, dos días antes del embarque. En las muestras de cada lote debe haber libra y media del café, por lo que se toma al menos un 10% como mínimo de los sacos que forman cada lote; las muestras son tomadas por el inspector de frutos, y estos deben estar colocados de forma dispersa en el furgón para que el inspector tenga libertad de elegir al azar los sacos.

Luego de terminada la inspección, las muestras individuales serán enviadas al Laboratorio de Pruebas de la División de Control de Calidad y Catación, para fines de prueba en la taza y efectuarse la clasificación correspondiente. Estos envases que contienen las muestras deben indicar los datos del exportador, numero de lote, procedencia, cantidad de sacos, puerto de embarque y destino.

Después de que se analizan las muestras, si el resultado fue positivo pues INDOCAFÉ expide un Certificado de Inspección de Frutos indicando la clasificación de este. El Laboratorio de Pruebas de la División de Control de Calidad y Catación clasifica el café dependiendo los resultados de la siguiente forma:

No. 1- Muy bueno, que es aquel café de altura y calidad libre de malos sabores y olores.

No. 2- Bueno, el cual es el café dulce sin características especiales.

No. 3- Aceptable, donde el café es dulce pero no en su totalidad, no tiene malos olores o sabores, en la prueba de la taza mayormente son cinco tazas, y dos salen irregulares.

No. 4- Irregular, contiene sabores y olor extraño, regularmente mohoso o terroso. Estos lotes deben ser depositados bajo la custodia de la Aduana y el inspector de frutos de INDOCAFÉ.

No. 5- Malo, no es apto para su exportación, ya que muestra fermentación, sabor a tierra o moho.

El certificado de esta prueba de calidad debe formar parte de la documentación de embarque y debe hacer constancia en la factura comercial.

En el caso del café natural y la trulla, son embarcados contra muestras y permisos especiales, y deben llevar en su saco, el nombre y la denominación de origen. Por otro lado, en el caso del café verde, se emite el Certificado de Inspección de Productos (Permiso de Embarque), a los fines de certificar que el producto se exportó, cumple con los requisitos de calidad establecidos por las reglamentaciones vigentes aplicables. Asimismo, para el café procesado se emite el mismo certificado con el mismo fin, pero este no conlleva un análisis fisicoquímico, y sensorial.

- *Ventas y precio*

Todas las ventas de café a nivel internacional deben ser registradas en INDOCAFÉ de acuerdo con el reglamento 189-02. Con respecto al precio del café con fines de exportación, debe ser menor del 55% del precio fijado para el café en grano de acuerdo con el precio de cierre de la Bolsa de café, azúcar, y cacao de Nueva York, el día anterior al registro.

- *Otros documentos*

El Certificado Fitosanitario, lo emite el Ministerio de Agricultura, representado por el Departamento de Sanidad Vegetal, vigente tanto para los puertos y aeropuertos del país. También es necesario para la exportación de café. Igualmente, como en todas las exportaciones es necesario poseer los demás documentos como certificado de origen, conocimiento de embarque (BL), factura comercial, formulario DUA, lista de empaque, vistos buenos y una buena póliza de seguro, pero este último ya es opcional y depende del INCOTERM en el cual se haya realizado la exportación.

11.2 Documentos y permisos necesarios para la importación de café en Rusia

De acuerdo con la empresa Universal Freight Solutions (2019) para la importación de café en Rusia es necesario tomar en cuenta diversos factores, documentos, certificaciones y declaraciones de conformidad. Lo primero que se recomienda para que esta transacción se lleve a cabo de forma exitosa, es que el ente importador se ponga en contacto con un agente experimentado antes del despacho de aduanas para la verificación de todos los documentos. La constancia de documentos de la naturaleza de la carga es uno de los factores esenciales de la actividad económica extranjera en Rusia, lo que ayuda a evitar problemas en la aduana.

Por otro lado, el café debe cumplir con los requisitos de las autoridades estatales antes de cruzar la aduana. La empresa WTS Transports, en su artículo “Despacho de aduana de café en Rusia”³ (2017) explica que a pesar de que el café no es un producto perecedero, puede sufrir consecuencias si no se completa cuidadosamente el despacho de aduanas a tiempo, ya que puede atrasar la entrega del producto, por lo que recomiendan que el importador analice minuciosamente toda la documentación requerida para que el proceso pueda agilizar. En el mismo artículo, se detallan las etapas principales del despacho de aduanas de importación, el cual incluye la preparación de una declaración, la presentación de documentos y verificación de carga, y el pago de la tarifa.

³ El artículo “Despacho de Aduanas de café en Rusia” fue traducido del ruso, siendo “*Растаможка кофе в России*” el título en su idioma original.

- *Preparación de una declaración.*

Para completar la declaración se toma la base de documentos que se presenta a las aduanas y se debe determinar el código del sistema armonizado (HS, por sus siglas en inglés) para que no haya confusión alguna. Es necesario tomar en cuenta que el café y los productos de esa índole pertenecen al grupo 0901. Durante este proceso, se debe comprobar el código exacto, y para esto hay que conocer todos los parámetros, desde el tipo y el contenido de cafeína hasta el grado de tostado y la forma de liberación del producto. Confundirse es extremadamente simple pero muy costoso y arriesgado.

- *Presentación de documentos y verificación de carga.*

Esta es la etapa en donde se revisan los documentos y la carga. Aquí es importante proporcionar al inspector los documentos para confirmar los datos como el procesamiento de granos, variedad y formato del producto.

Los documentos necesarios para la importación de café en Rusia son los siguientes:

- Contrato de venta: este es el contrato con la compañía que se realiza la transacción, el cual es obligatorio. Este documento da constancia de la compra que se realizó y las condiciones por las cuales se llevó a cabo. Al despachar el producto, hay que llevar una copia escaneada del mismo. Por otro lado, mayormente los contratos son redactados por rusos, pero hay muchas cláusulas negociables y no responden a imperativos legales. Con frecuencia los contratos se firman con una empresa importadora distinta al cliente ruso (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú, 2012).

- Factura y la transferencia de la factura: es esencial, ya que deja constancia de que el producto ya fue pagado y el desglose de este; hay que escanear una copia y el transportista debe llevar otra.
- Pago de bienes: esta es otra forma de la factura comercial, esto es obligatorio si lo proporciona el contrato, ya sea por pago a nivel de transferencia o de cualquier otra manera en la que se haya acordado el pago del café.
- Lista de carga, si es necesario.
- Descripción técnica de la mercancía: es uno de los documentos más importantes, ya que describe todo el producto en sí, y contiene las fichas de datos de seguridad. Al despacho de la mercancía se debe tener una copia escaneada de este documento.
- Documentos de transporte: este documento es de carácter obligatorio, y el documento depende del tipo de transporte, es decir, de la vía por la cual le entregan el producto, mayormente se hace por transporte marítimo con el Bill of Lading (BL).
- Certificado fitosanitario y declaración de conformidad las cuales deberán otorgar un laboratorio ruso o uno autorizado por ambas partes.
- Seguro: este documento no es obligatorio, ya que depende de lo acordado entre las partes y el incoterm utilizado, si tiene seguro el producto o no.

- Permiso de Rospotrebnadzor (Servicio Federal de Supervisión para la Protección de los Derechos del Consumidor y el Bienestar Humano).

- *Pago de aranceles*

Los gastos de aranceles en general incluyen: derechos aduaneros de importación/exportación, impuestos y pagos de procesamiento de aduanas (Santander Trade, 2010).

Para pagar las aduanas dependen de la tarifa del producto, se pagan los aranceles y tarifas adicionales. Se recomienda que se paguen por adelantado ya que las transferencias bancarias demoran un tiempo, a pesar de que este es el método más utilizado por los rusos, y los productos pasan por la aduana después de pagar los aranceles. Los impuestos sobre el café dependen mucho del tipo, grado y forma de publicación, e incluso el tamaño del paquete. Cuando lo importa una entidad legal o un empresario individual, los pagos de aduanas se deben:

1. Café sin tostar: derecho 0% e IVA - 20%
2. Café tostado: se paga un arancel del 8%, pero no inferior a 0,16 euros / kg y 20% de IVA.

A pesar de esto, la exención de impuestos se puede aplicar en Rusia, cuando se importa café de países subdesarrollados (WTS Transports, 2017).

11.3 Barreras de entrada del mercado destino

Cuando las compañías o marcas quieren introducirse en un mercado extranjero, tratan de encontrar los llamados huecos de mercado, conocer a los competidores locales y extranjeros, a los importadores y distribuidores de sus productos, la relación de precios, la logística más conveniente y otros muchos aspectos como las barreras comerciales; estas son medidas o restricciones que impone el gobierno de dicho país. Pueden considerarse medidas proteccionistas. Existen diferentes tipos de obstáculos que pueden suponer grandes barreras al comercio internacional. Divididas en: Barreras arancelario y no arancelarias (España, 2017).

- **Las barreras arancelarias**

Son un conjunto de barreras que utilizan los diferentes gobiernos a nivel impositivo con el propósito de incrementar la cantidad a pagar por el tránsito de las diversas mercancías. Las barreras arancelarias tienen un impacto directo en la competitividad de las empresas. Las distintas tasas impuestas en las aduanas generan un aumento en los precios y puede resultar perjudicial en numerosos casos. Podemos hallar diferentes tipos de aranceles. Los denominados como de tipo *ad valorem*, son aquellos que gravan al valor del producto y la cantidad es variable. En cambio, los aranceles mixtos son aquellos que cuentan con una cantidad de tipo fijo y, además, incluyen también otra cantidad que puede variar según el bien o el producto que la empresa quiera vender.

- **Barreras no arancelarias**

Dentro de este grupo podemos encontrarnos con las siguientes: limitaciones por cuestiones de cantidad, de tipo administrativo, en relación con subsidios productivos.

Las limitaciones por una cantidad son una serie de límites que el Gobierno de un determinado país impone en cuanto a la capacidad que tienen las empresas para importar un producto cualquiera. Las barreras de tipo administrativo suponen un obstáculo importante para el acceso de determinados bienes en un país determinado. Los subsidios productivos son otra de las barreras no arancelarias esenciales. Sus implicaciones para el comercio internacional son muy variadas. Su funcionamiento es muy sencillo, se otorgan ayudas de tipo financiero para determinados productos, incrementando la protección de estos mismos productos frente a otros exteriores.

Bondarenko (2011) señala que, en la Unión Aduanera hay cuatro posibles gravámenes a los que están sujetas las importaciones:

1. Los aranceles de importación
2. Tasa de formalización aduanera, o tasa aduanera;
3. El IVA (NDS, en sus siglas rusas);
4. Los impuestos especiales, conocidos también como accisas.

Los aranceles y los impuestos se pagan en rublo, por ser la moneda nacional del país.

Existen tres tipos de tasas aduaneras:

- a. Tasa en concepto de despacho de mercancías (por operaciones aduaneras)

- b. Tasas en concepto de acompañamiento aduanero (acompañamiento aduanero),
- c. Tasas en concepto de almacenamiento aduanero.

Tabla 11.31. Aranceles e impuestos a la importación en Rusia.

Aranceles e impuestos a la importación	
Umbral de Aduanas (de la que se requieren los aranceles)	Los productos cuyo valor CIF es inferior a 5000 RUB está exentos de derechos aduaneros y de IVA.
Aranceles promedio (sin contar productos agrícolas)	Desde su entrada oficial a la OMC el 22 agosto de 2012, Rusia se ha comprometido a aplicar todas las disposiciones de la OMC, incluyendo un arancel promedio del 7,8% para los bienes.
Productos sujetos a aranceles más elevados	Productos finalizados (15%), productos alimentarios (20%), productos agrícolas.
Productos sujetos a aranceles menos elevados	Los impuestos indicados en la tarifa arancelaria se aplican a los países que se benefician de la condición de Nación Más Favorecida (NMF), es decir, la mayoría de los países en desarrollo incluyendo los de la UE. Rusia posee un tratado de libre comercio con los países de la CEI y con Serbia. Además, se ha creado un espacio económico común con Bielorrusia y Kazajstán en el marco de la Comunidad Económica Euroasiática.
Clasificación aduanal	Rusia aplica el Sistema Armonizado de Aranceles. La tarifa aduanera se compone de 11.032 líneas arancelarias.
Método de cálculo de aranceles	El 85% de las líneas arancelarias se imponen sobre una base ad valorem. La reglamentación rusa prevé métodos de determinación del valor en aduana, generalmente la norma CIF conforme a las reglas de la OMC.
Método de pago de aranceles	El organismo encargado de recolectar los derechos arancelarios y los impuestos es el Comité Arancelario del Estado. La aduana percibe igualmente los gastos derivados de las formalidades aduaneras. El pago se realiza de contado cuando se presenta la declaración aduanal. El pago sólo se autoriza con un certificado que demuestre que el pago ha sido realizado.
Impuestos a la importación (excluyendo los impuestos al consumo)	Ninguna

Fuente: Elaboración propia con datos de Santander, 2020 (Export Enterprises)

11.4 Proceso logístico para la exportación de la marca Café Maguana

Para la exportación del producto, se ha procedido a crear una ficha técnica para una mayor comprensión del tipo de producto y del embalaje que necesita.

Tabla 11.4. Ficha técnica del café dominicano

FICHA TÉCNICA DEL CAFÉ	
Producto	Café tostado molido
Partida Arancelaria	0901.21.20
Embalaje	Caja de cartón corrugado
Cantidad de cajas	1
Peso Bruto	23.814806 kg
Peso Neto	23.8136 kg
Volumen por caja	0.122208 M3
Volumen Total	0.122208 M3
Precio por caja	US\$ 3.26
Valor FOB	US\$ 446.04
Valor FOB por caja	US\$ 446.04
Flete	US\$ 449.3
Compañía Exportadora	Agharta SRL
Dirección de la Compañía Exportadora	Calle Santiago No. 369, Gazcue, Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono de la Compañía Exportadora	+1 (829) 680 8440
Puerto de Carga	Puerto Caucedo
País de Destino	Rusia
Modo de Transporte	Marítimo
Línea Naviera / Agencia Aduanera	United Parcel Service (UPS) Shipping service
Equipo	Contenedor seco 20"
ETD	27/07/2020
ETA	31/07/2020
Documentos Utilizados	BL, Factura Comercial, DUA, Certificado de Origen
Tratados de Libre Comercio (TLC)	N/A

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Agharta SRL pretende realizar la primera exportación de su producto “Café Maguana”, por tratarse de una empresa pequeña y sin experiencia en comercio internacional se ha determinado enviar una primera exportación de 84 bolsas aluminizadas de café molido, en sus distintas presentaciones de tamaño por empaque (42 bolsas de 8 Onzas y 42 bolsas de 12 Onzas). Estas 84 bolsas han de ser embaladas en una caja de cartón corrugado americana tipo B7, calibre 275, de fabricación dominicana, cuyo proveedor es Cartonera Marvic (Autopista Duarte, Santo Domingo), con un precio unitario de RD\$ 190.29, unas dimensiones de 122, 208 cm³ (67x57x32 cm), una resistencia máxima de 65 libras y una capacidad de un máximo de 111 bolsas de café.

Para los fines logísticos, este tipo de producto tiene una restricción de peso, el peso total por bolsas es de 23.8136 kilogramos (kg) y el peso de la caja vacía es de 0.001206 kg, para un peso bruto total de 23.814806 kg, aproximadamente 53 libras totales. Luego de una comparación entre medios de transporte, tiempos y tarifas, se ha decidido exportar el producto por vía marítima, bajo el plan *UPS Worlwide Express Server* de la empresa United Parcel Service (UPS). Este plan cuenta con un tiempo de entrega aproximado de 1 a 3 días laborables y una tarifa marítima de RD\$ 30,770.87. De igual forma, se ha procedido a contratar los servicios aduaneros que ofrece la empresa por un monto de RD\$ 2,334.00, ya que Café Maguana no cuenta con experiencia en logística internacional.

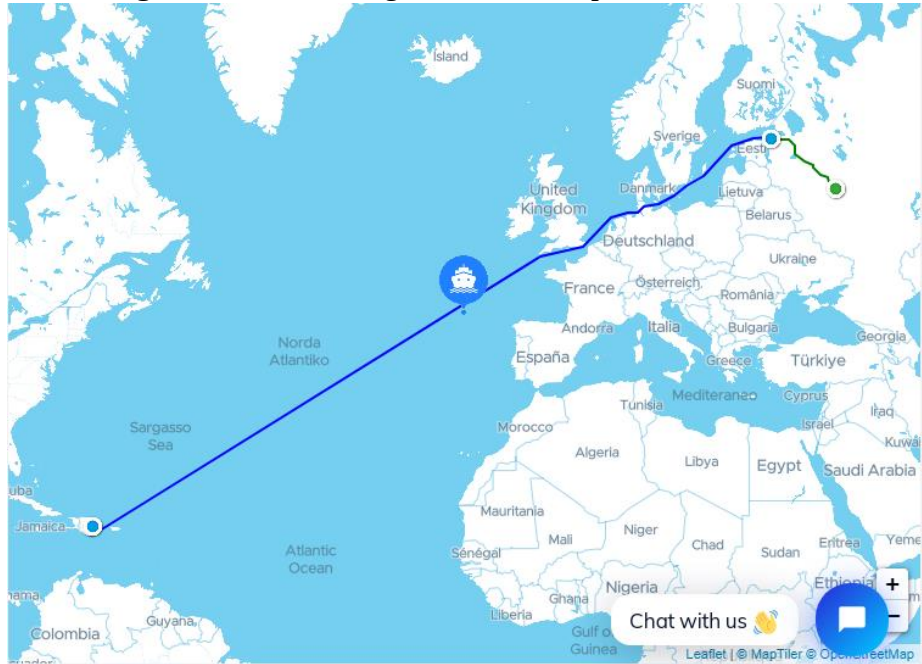
El puerto origen de la mercancía es el Puerto Caucedo DP World, en Santo Domingo Este, en tanto que el puerto destino es el Puerto de Moskva, en Moscú, Rusia. El incoterm utilizado para exportar es CIF, en la versión de Incoterms 2020. Para comprender el costo total del proceso de exportación, revisar la tabla 11.3.

Tabla 11.4. Costos logísticos de exportación

Exportación hacia Rusia (Incoterm CIF)		
Operaciones	Costos en USD\$	Costos en RD\$
Transporte Terrestre	USD\$ 16.92	RD\$ 987.28
Servicios Aduanales	USD\$ 40.00	RD\$ 2,334
Flete Marítimo	USD\$ 527.35	RD\$ 30,770.87
Bill of Landing	USD\$ 55.00	RD\$ 3,209.25
Costos de mercancías	USD\$ 446.04	RD\$ 26,026.434
Costos de embalaje	USD\$ 3.26	RD\$ 190.22
Costo Total de Exportación	USD\$ 1,088.57	RD\$ 63,518.054

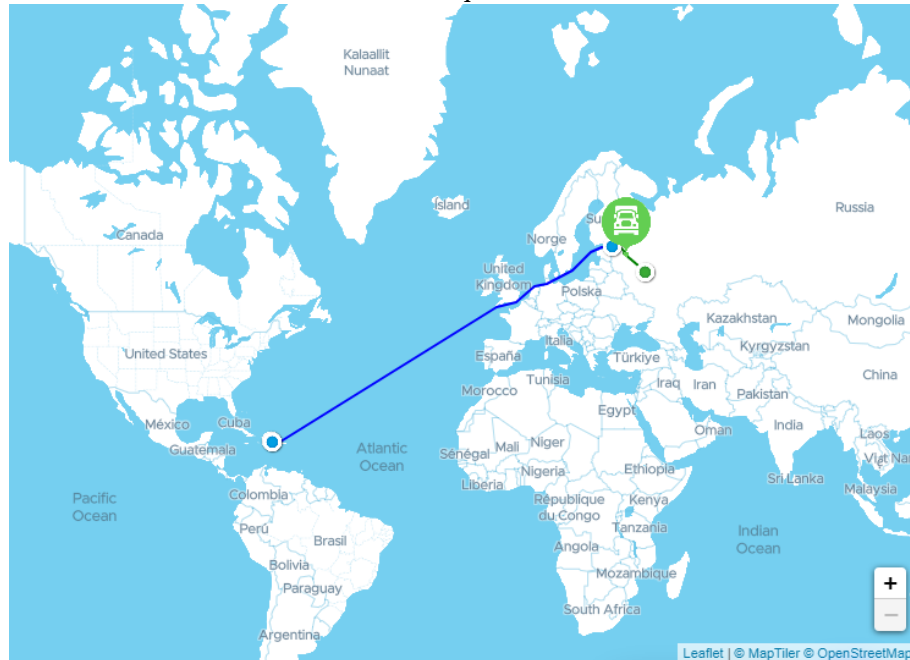
Fuente: Elaboración propia, con datos del tarifario de UPS, 2020.

Imagen 11.41. Ruta Logística desde Rep. Dom hasta Rusia.



Fuente: Searates Logistics Explorer, 2020.

Imagen 11.42. Ruta terrestre desde el puerto de Moskva en Moscú, hasta el Almacén del franquiciado.



Fuente: Searates Logistics Explorer, 2020.

Imagen 11.411.4. Embalaje del producto (caja de cartón corrugado tipo b7, calibre 275).



CAPÍTULO XII: FINANCIACIÓN

CAPÍTULO XII: FINANCIACIÓN

12.1 Informaciones financieras de Café Maguana

12.1.1 Estimaciones de ventas e ingresos

La realidad es que la estimación de las ventas anuales en cualquier proyecto empresarial y de emprendimiento es uno de los factores críticos que dirigen todo el proceso de un plan financiero. En la actualidad, la empresa Café Maguana posee un volumen de ventas de \$820,000.00 mensuales, según el CEO en la entrevista realizada para la investigación: *“El volumen de ventas aproximado es de RD\$820,000. Aproximadamente el volumen anual sería de 9,840,000”*.

El crecimiento de ventas ha sido en un 300% en los últimos 3 años, siendo el año pasado 2019, el de mayor crecimiento con un 250%, lo que es típico en empresas nuevas.

12.1.2 Estimaciones de costos y gastos

El costo aproximado de producir una libra de café al mes es de 66.63 pesos. La compañía produce 4,000 libras al mes, 1,814.37 kg mensual. El precio unitario varía dependiendo del cliente debido a los costos de producción y adquisición. Durante la entrevista, Jairon Francisco expresó lo siguiente: *“En los costos y gastos sería el 65% del volumen de ventas que vendrían siendo \$533,000 mensuales”*. Es por ello por lo que se estima que Café Maguana tiene un total de gastos y costos de producción de RD\$ 6,396,000.00 anuales en promedio.

12.1.3 Estimación de los resultados

Basados en los datos previamente expuestos, Café Maguana presenta los siguientes resultados:

Tabla 12.1. Tabla de resultados anuales

TABLA RESULTADOS ANUALES	
TOTAL DE INGRESOS	9,840,000
TOTAL DE GASTOS	6,396,000
TOTAL DE RESULTADOS	3,444,000

Fuente: Elaboración propia, con datos de Café Maguana. 2020

12.2 Inversión del franquiciado de Café Maguana

- **Inversión inicial**

Para ser franquiciado de la marca, se considera indispensable que posea los siguientes requisitos:

1. Preparación académica en el área del café
2. Compromiso y transparencia con respecto al proceso desde la materia prima al producto final.
3. Compartir la filosofía de la empresa.
4. Mantener relación directa con los agricultores
5. Que los volúmenes de ventas siempre sean condicionados por la calidad.

Con relación al canon de entrada, no se cobraría por la entrada sino asegurar los gastos y stock iniciales.

- El stock inicial sería de 84 cajas de café (42 de onzas y de 42 de 12 onzas) para un total de 840 onzas =5,205 libras. El costo de enviar un paquete de aproximadamente 53 libras es USD\$ 527.35 = RD\$ 30,770.87. Con un total de exportación de 63,518.05.
- Se alquilará un almacén en el centro de Moscú, de 20 metros cuadrados, con un costo de 2,470.86 pesos dominicanos.

Tabla 12.2. Tabla de gastos iniciales de la franquicia

GASTOS INICIALES	
Stock inicial	63,518.05
Gastos de almacenaje	2,470.86
Total de resultados (RD\$)	\$ 65,988.91
Divisa	1.21
Total de resultados (RUB\$)	\$ 79,846.58

Fuente: Elaboración propia con estimaciones. 2020

La garantía legal de conformidad de los productos se regirá por la convención de Viena que las partes se comprometen a respetar. De acuerdo con el contrato de franquicias: “*El FRANQUICIADO ofrecerá toda su colaboración para la ejecución de la garantía legal tanto con el FRANQUICIADOR como con los consumidores finales*”.

12.3 Ventas e ingresos

- **Cálculo de ventas según la población**

La población de Moscú actualmente es de 12.5 millones de habitantes hasta el 2019, de los cuales un 53.62% (6,702,500 habitantes) abarca nuestro segmento de interés, como se mencionó anteriormente en el capítulo cinco, en el apartado de la Industria del café, y en la encuesta realizada en el mercado ruso. Por otro lado, el volumen de ventas de Café Maguana en Moscú al primer año sería de \$982,800.00 rublos rusos.

Para el cálculo de ventas según la población de Moscú, se divide el volumen de ventas entre el total de la población, el cual dio como resultado un 0.1466% de la población. En la imagen 12.1 se visualiza esta operación. Cabe destacar que estos datos están sujetos a cambios a través de los años debido a que la población y las ventas son estimaciones variantes que dependen de factores externos incontrolables.

Imagen 12.31. Cálculo de ventas según población de Moscú.

$$\begin{array}{l} \text{Población de Moscú} = 12,500,000 \text{ habitantes} \\ \text{Sacar el segmento de interés (futuros clientes potenciales)} = 53.62\% \\ (12,500,000) \times 53.62\% = 6,702,500 \\ \text{Segmento de interés} = 6,702,500 \text{ habitantes} \\ \text{Volumen de ventas} = \$982,800.00 \\ \\ \frac{\$982,800.00 \text{ RUB}}{6,702,500 \text{ habitantes}} = 0.1466\% \end{array}$$

Fuente: Elaboración propia. 2020

12.4 Cuota de mercado estimada

La cuota de mercado no es más que el porcentaje que abarca la empresa con las ventas en comparación con el mercado. Esta cuota se determina con las ventas totales de la empresa entre las ventas del mercado del producto en un periodo de tiempo determinado como lo muestra la imagen 12.2.

Imagen 12.4. Ejemplo del cálculo de la cuota de mercado según el sitio web Debitoor.

CÁLCULO DE LA CUOTA DE MERCADO

$$\text{CUOTA DE MERCADO} = \frac{\text{VENTAS DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO}}{\text{VENTAS TOTALES DEL MERCADO}}$$
$$\text{CUOTA DE MERCADO} = \frac{\text{UNIDADES VENDIDAS POR LA EMPRESA EN EL MERCADO}}{\text{TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS EN EL MERCADO}}$$

Fuente: (Debitoor, n.d.)

Según Marco Barbieri, Director de Marketing de Lavazza en Europa del Este (2020), el volumen del mercado de café ruso en 2019 fue de 2.200 millones de euros, con el 79% (300 millones) representado por las ventas minoristas, el 13% (100 millones) - para catering y 9% (1.800 millones) para venta al por mayor. Por lo que el 9% es lo que representa al mercado al cual Café Maguana se dirige en Rusia.

El periodo para tomar es un año, donde las ventas totales estimadas de la empresa son de \$982,800.00 rublos rusos, mientras que las ventas del mercado ruso en 2019 fueron de \$1.800 millones de euros (\$148,064,267.00 RUB). Donde dividiendo estos montos se obtiene una cuota de mercado del 0.06%. La imagen 12.3 lo desglosa a detalle.

Imagen 12.4. Cálculos cuota de mercado

Periodo = 1 año

Ventas totales de la empresa = \$982,800.00 RUB

Ventas del mercado = \$1.800 millones de euros (\$148,064,267.00 RUB)

$$\frac{\$982,800.00 \text{ RUB}}{\$148,064,267.00 \text{ RUB}} = 0.0067\%$$

Fuente: *Elaboración propia.*

12.5 Porcentaje de consumo de café de la población en un año

En este apartado se determina el porcentaje de consumo de café entre la población en el periodo de un año en el mercado ruso. Dicho mercado posee muchos habitantes, actualmente cuenta con 144.5 millones de habitantes, de los cuales 12.5 millones residen en la capital, Moscú. A medida que han pasado los años, el consumo de café ha ido en aumento. Para el año 2019, el país importó 30,000 kg de café.

El porcentaje se determina tomando las importaciones de un periodo determinado entre la población del país o capital a medir. Por esa misma línea, y los datos anteriormente mencionados, se determina que en Rusia el porcentaje que consume café en un año es 2.07%, mientras que en Moscú es de 0.0024%. La imagen 12.4 detalla los pasos para calcular este porcentaje.

Imagen 12.5. Cálculo del porcentaje del consumo de café en un año.

Rusia

Importaciones de café en 2019 = 30,000 kilogramos

Población en Rusia al 2019 = 144.5 millones de habitantes

$$\frac{30,000 \text{ kg}}{144,500,000 \text{ habitantes}} = 2.07\%$$

Moscú

Importaciones de café en 2019 = 30,000 kilogramos

Población en Moscú al 2019 = 12.5 millones de habitantes

$$\frac{30,000 \text{ kg}}{12,500,000 \text{ habitantes}} = 0.0024\%$$

Fuente: Elaboración propia.

12.6 Proyección de cantidad de libras vendidas el primer año

La proyección de cantidad de café vendidas en el primer año serían 636 libras. Las órdenes anuales serían de 1,008 bolsas de café, donde 504 bolsas serían de 8 onzas (0.5 libras) y la otras 504, serían de 12 onzas (0.75). El desglose mensual sería de 53 libras de café, que sería el equivalente a 84 bolsas de café, donde 42 serían de 8 onzas (0.5 libras) y las otras 42, serían de 12 onzas (0.75 libras). la tabla 12.3 se puede visualizar esta información con más detalle.

Tabla 12.6. Proyección de cantidad de libras de café vendidas durante el primer año

PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE LIBRAS DE CAFÉ VENDIDAS EN EL PRIMER AÑO	
Mes	Cantidad demandada
Enero	53 libras
Febrero	53 libras
Marzo	53 libras
Abril	53 libras
Mayo	53 libras
Junio	53 libras
Julio	53 libras
Agosto	53 libras
Septiembre	53 libras
Octubre	53 libras
Noviembre	53 libras
Diciembre	53 libras
TOTAL	636 libras

Fuente: Elaboración propia con estimaciones, 2020.

Esta estimación se basa en el cálculo de las ventas de café en el primer año, conjunto a la aceptación del producto en el mercado ruso, por lo que podría variar.

12.7 Volumen de ventas estimado en el primer año.

El volumen de ventas al primer año sería de \$982,800.00 rublos rusos, donde se venderán 228 bolsas de 8 onzas con un valor de \$950.00 RUB, y las 504 bolsas restantes de 12 onzas con un valor de \$1,000.00 RUB. El volumen de ventas en equivalencia con los pesos dominicanos es de RD\$808,915.55. Este volumen está sujeto a variación, ya que es una proyección que depende de la demanda y la preferencia de los consumidores.

Tabla 12.7. Volumen de ventas estimado de la franquicia para el primer año

Volumen de ventas estimado para el primer año			
Item	Unidades vendidas	Valor unitario	TOTAL
Bolsa de café de 8oz	504	\$950.00 RUB	\$478,800.00 RUB
Bolsa de café 12 oz	504	\$1,000.00 RUB	\$504,000.00 RUB
TOTAL	1,008	-	\$982,800.00 RUB

Fuente: Elaboración propia, 2020.

12.8 Ingresos

Los principales ingresos que tendrá Café Maguana en el mercado ruso en el contexto de franquicia serán por concepto del derecho de entrada, de las regalías que se le cobrarán a los franquiciados, las cuales se determinan en base a las ventas, con un porcentaje de un 2% a un 15%. En este caso, para equilibrar la rentabilidad entre costos e ingresos, el porcentaje de las regalías o *royalties* será de un 15%. En la tabla 24, se visualiza el desglose de los ingresos en un año.

Tabla 12.8. Ingresos Café Maguana en Rusia, primer año.

Ingresos Café Maguana en Rusia primer año		
Item	Valor RUB	Valor DOP
Derecho inicial de entrada	\$60,674.58	\$50,000.00
Royalties (15% de las ventas)	\$147,420.00	\$121,484.16
Total	\$208,094.58.00	\$171,484.16

Fuente: Elaboración propia, 2020.

12.9 Costos y gastos

Para los gastos de publicidad, el franquiciado deberá contar con la aprobación de Café Maguana en el desarrollo de la publicidad y promoción locales; es decir, de los Productos y de su local. Además de los siguientes:

Tabla 12.9. Tabla de costos y gastos estimados para el franquiciado

COSTOS Y GASTOS		
EL FRANQUICIADO		
GASTOS GENERALES:		
Gastos	Total mensual	Total anual
Gastos de distribución	\$3,000.00	\$36,000.00
Derechos de entrada	\$60,674.58	\$728,094.96
Royalties	\$147,420.00	\$1,769,040.00
Total	\$211,094.58	\$2,533,134.96
GASTOS DE PUBLICIDAD		
Gastos	Total mensual	Total anual
Publicidad por internet	\$700.00	\$8,400.00
Publicidad en metro	\$45,000.00	\$540,000.00
Total	\$45,700.00	\$548,400.00
TOTAL DE GASTOS	\$256,794.58	\$3,081,534.96

Fuente: elaboración propia con estimaciones, 2020.

Estas estimaciones están en rublos de ruso. En peso dominicano tendría un resultado de RD\$ 3,728,656.16.

12.10 Estimaciones de rentabilidad

La proyección a 5 años para el franquiciado sería la siguiente:

Tabla 12.10. Estado de resultados proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS					
Franquiciado					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	982,800.00	1,089,270.00	1,559,250.00	2,106,422.00	2,508,095.00
Menos: costos de venta	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Utilidad Bruta	946,800.00	1,052,550.00	1,521,795.60	2,068,218.51	2,469,127.44
Menos: Gastos operativos					
Gastos de distribución	36,000.00	36,720.00	37,454.40	38,203.49	38,967.56
Gastos de publicidad	548,400.00	575,820.00	604,611.00	634,841.55	666,583.63
Royalties	147,420.00	163,390.50	233,887.50	315,963.30	376,214.25
Total de gastos operativos:	731,820.00	775,930.50	875,952.90	989,008.34	1,081,765.44
Utilidad antes de impuestos	214,980.00	276,619.50	645,842.70	1,079,210.17	1,387,362.00
Impuesto sobre la renta	21,498.00	27,661.95	64,584.27	107,921.02	138,736.20
Utilidad después de impuestos	193,482.00	248,957.55	581,258.43	971,289.15	1,248,625.80

Fuente: Elaboración propia con estimaciones, 2020.

12.11 Beneficios para franquiciador: Café Maguana

- **Costos y gastos**

En la tabla 12.8 se desglosan los costos y gastos de Café Maguana, donde los gastos generales son los gastos de personal, que, en este caso, se trata de cuotas de los socios, mientras que los costos fijos son de materia prima, como son los granos de café.

Con respecto a los porcentajes de las cuotas de los socios, estos dependen del desempeño que tenga mensualmente la persona en su puesto, así como del volumen de ventas mensual de la empresa como tal. La única cuota fija es la del CEO y fundador Jairon A. Francisco.

Tabla 12.11. Tabla de costos y gastos de Café Maguana

COSTOS Y GASTOS: CAFÉ MAGUANA				
GASTOS GENERALES:				
CUOTAS DE LA EMPRESA (PERSONAL)				
Puesto	Cuota	Total mensual		Total anual
CEO	51%	\$ 135,915.00		\$ 1,766,895.00
Administración	19%	\$ 50,635.00		\$ 658,255.00
Proceso pos-tueste	12%	\$ 31,980.00		\$ 415,740.00
Transporte	8%	\$ 21,320.00		\$ 277,160.00
Mantenimiento	10%	\$ 26,650.00		\$ 346,450.00
Total de cuotas	100%	\$ 266,500.00		\$ 3,464,500.00
VOLUMEN DE COMPRA				
Compra:	Precio unitario	Compra mensual	Total mensual	Total anual
Materia prima	66.63	4,000	\$ 266,520.00	\$ 3,198,240.00
Total de compra:			\$ 266,520.00	\$ 3,198,240.00

Fuente: elaboración propia con estimaciones, 2020.

Con la exportación a Rusia los costos de Café Maguana aumentarían un 11% mensual con un total de 596,538.05, eso sin estimar nuevas colaboraciones con comunidades. De manera detallada en la tabla 12.9.

Tabla 12.11. Tabla de gastos logísticos de Café Maguana

GASTOS LOGISTICOS			
EXPORTACIÓN HACIA RUSIA			
Operaciones	Costos en USD\$	Costos en RD\$	Total anual
Transporte Terrestre	\$ 16.92	\$ 987.28	\$ 11,847.36
Servicios Aduanales	\$ 40.00	\$ 2,334.00	\$ 28,008.00
Flete Marítimo	\$ 527.35	\$ 30,770.87	\$ 369,250.44
Bill of Landing	\$ 55.00	\$ 3,209.25	\$ 38,511.00
Costos de mercancías	\$ 446.04	\$ 26,026.43	\$ 312,317.21
Costos de embalaje	\$ 3.26	\$ 190.22	\$ 2,282.64
Costo Total de Exportación	\$1,088.57	\$ 63,518.05	\$ 762,216.65
TOTAL DE GASTOS		\$ 596,538.05	\$ 7,424,956.65

Fuente: Elaboración propia con estimaciones, 2020.

- **Estimaciones de rentabilidad**

El estado de resultados es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. En esta proyección para los próximos años detallan el crecimiento de un 280% de la empresa.

Tabla 12.11. Estado de resultados del franquiciador proyectados a 5 años

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS					
Café Maguana					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	13,120,000.00	16,400,000.00	19,680,000.00	22,960,000.00	26,240,000.00
Royalties	147,420.00	147,420.00	163,390.50	233,887.50	315,963.30
Menos: Costos de venta	3,198,240.00	3,198,240.00	3,198,420.00	3,198,240.00	3,198,240.00
Utilidad Bruta	10,069,180.00	13,349,180.00	16,644,970.50	19,995,647.50	23,357,723.30
Menos: Gastos operativos					
Gastos de personal	3,464,500.00	5,330,000.00	6,396,000.00	7,462,000.00	8,528,000.00
Gastos de exportación	762,216.65	853,682.65	853,682.65	853,682.65	853,682.65
Materia prima	3,198,240.00	3,198,240.00	3,198,240.00	3,198,240.00	3,198,240.00
Total de gastos operativos:	7,424,956.65	9,381,922.65	10,447,922.65	11,513,922.65	12,579,922.65
Utilidad antes de impuestos	2,644,223.35	3,967,257.35	6,197,047.85	8,481,724.85	10,777,800.65
Impuesto sobre la renta	713,940.30	1,071,159.49	1,673,202.92	2,290,065.71	2,910,006.18
Utilidad después de impuestos	1,930,283.05	2,896,097.87	4,523,844.93	6,191,659.14	7,867,794.48

Fuente: Elaboración propia con estimaciones, 2020.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo de grado es el estudio de un diseño de modelo de franquicia para la internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia. Esto con el propósito de llevar el café dominicano a fronteras distintas a las que siempre se plantean. En este sentido, Sandry Mejía, Gerente de negocios internacionales de Belarminio Ramírez e Hijos S.A, mejor conocido como el Clúster de Café de Jarabacoa, expresa: *“Considero que el café dominicano posee un posicionamiento aceptable a nivel internacional, pero debe continuarse con el mejoramiento de la imagen y el incremento de la producción”*. Lo que deja en evidencia, que, a pesar de ser un producto aceptado a nivel nacional, siempre puede mejorar y tener alcance en otros lugares. Con esta investigación, se determinó que una buena estrategia para penetrar al mercado ruso es a través de franquicias, específicamente, una franquicia de distribución, la cual permite al franquiciador otorgar el permiso de distribuir y vender sus productos en el extranjero.

Por otro lado, se pudo dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación. A continuación, se desglosan detalladamente de forma individual:

El primer objetivo pretendía indicar el nivel de consumo actual de Café en Rusia, donde se evidenció que a pesar de que el mercado ruso es consumidor de té, el café ha tomado auge en los últimos años, tanto así, que ya el 53.62% aproximadamente de la población total de Rusia consume café de forma regular, y que más de la mitad de los consumidores de ese porcentaje, toman de 1 a 3 tazas de café por día, lo que equivale a 1.7kg por persona. Esta cantidad es modesta y equivale a 120 tazas de café al año por habitante.

El objetivo número dos, buscaba identificar el tipo de consumidor de café en el mercado ruso, el cual se determinó por medio de la encuesta realizada en el mercado meta e investigaciones afines, el consumidor típico de café ronda los 15 a los 55 años aproximadamente, mayormente quienes más lo consumen son los jóvenes y los jóvenes adultos. De igual forma, el mercado meta toma café en la mañana (6:00am-11:00am), ingiere 1 o 2 tazas y le gusta comprarlo en el supermercado para prepararlo en su casa o comprarlo hecho en una tienda de café y tomarlo en el trabajo, mayormente lo acompaña con azúcar o leche. Asimismo, las opciones para consumir el tipo de café dependen del clima, y de si está acompañado con amigos, familia o pareja. Se evidenció también que el consumidor de café ruso es muy peculiar, debido a que, a pesar de pertenecer a un mercado incipiente, es exigente con la calidad del producto, lo cual es un determinante para comprar su café, así como la variedad, el sabor, origen y el aroma.

El objetivo número tres, consistía en examinar las características del sector cafetalero en el país, el cual se distingue por la gran variedad de café, los cultivos, y fertilidad, donde 28 de las 31 provincias son productoras de café; así se distingue el sector de producir uno de los cafés de mayor calidad a nivel mundial. También, cabe resaltar, que el sector se ha visto afectado fuertemente a través de los años por causa de la roya, pero, esto no ha frenado la productividad y resiliencia del sector, ya que se ha ido recuperando poco a poco, y sigue siendo exportador principal de algunos países. De igual forma, es un sector generador de empleos, el cual ayuda a muchas familias y aporta de forma directa e indirecta a la economía dominicana.

El objetivo número cuatro procuraba diagnosticar la situación actual de la industria cafetalera en República Dominicana, de lo cual la investigación arrojó que presenta un dinamismo creciente a pesar de las altas y bajas que ha tenido por el tema de la roya. En años anteriores, se importaba más café de lo que se producía y se exportaba, pero a partir del 2017, las actividades han ido mejorando bastante para el sector. El café tiene mucha demanda, ya que es muy consumido a nivel local y en el extranjero, por lo que hay muchas empresas que lo producen y comercializan. Actualmente, el café de especialidad es una tendencia, por lo cual muchas empresas empezarán a producirlo.

El objetivo número cinco, proponía analizar las relaciones comerciales y diplomáticas entre Rusia y República Dominicana, lo que demostró que actualmente no hay tratados comerciales entre ambas naciones; sin embargo, sí existen memorándums y acuerdos de cooperación firmados. Con la aceptación que han tenido los productos dominicanos en el mercado ruso, se presume que en los próximos años las exportaciones dominicanas irán en aumento, debido a que en un periodo de dos años 2017-2019, las exportaciones incrementaron en \$22.1 millones de dólares y las importaciones descendieron US\$26.6 millones, lo que augura una mejoría entre las relaciones comerciales bilaterales. Finalmente, se demostró que hay interés de fomentar el turismo, diplomacia, comercio, y más entre ambos países, esto se evidencia debido a que República Dominicana ha logrado participar en ferias rusas de distintas índoles; también se están llevando a cabo negociaciones de un tratado sobre el tema consular con respecto a la entrada de turistas entre ambos países para que ingresen sin visa, pero aún no ha sido ratificado. Cabe

destacar que la presencia de la Cámara de Comercio Domínico-Rusa ha jugado un papel importante en el desarrollo de estas relaciones.

Con el objetivo número seis, se buscaba establecer las condiciones que presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto, en este caso hacia Rusia, de las cuales se comprobaron el factor diferenciador que bien expresa su CEO como: *“Somos realmente la primera marca de café de especialidad del país, no existía ese concepto anteriormente. Yo diría que el céntrico de la calidad ha sido el factor determinante en el posicionamiento de la marca”*. En Rusia, el consumo de café de especialidad está en aumento por varias razones como que a medida que la economía se fortalece y proporciona a los ciudadanos mayores ingresos disponibles, pueden explorar opciones de café más costosas. Otra de las condiciones que presenta la Café Maguana es la voluntad para expandir la marca hacia nuevos horizontes y compartir la filosofía a la comunidad dominicana y demás habitantes.

El objetivo número siete, pretendía determinar los requisitos con los que debe cumplir el café para ingresar al mercado ruso, para lo cual se determinó que es necesario tomar en cuenta algunos factores como: documentación, certificaciones y declaraciones de conformidad. Entre las documentaciones están: contrato de venta, factura y transferencia, pago de bienes, lista de carga, descripción técnica de la mercancía, documentos de transporte, certificado fitosanitario y permiso de *Rospotrebnadzor* (Servicio Federal de Supervisión para la Protección de los Derechos del Consumidor y el Bienestar Humano

de Rusia). Claro que dentro de la operación de importación incurren otros procesos como pagos de aranceles y por supuesto cumplir la ley federal de Rusia.

Los resultados de la encuesta aplicada a los consumidores rusos arrojaron los resultados siguientes: Del total de la población encuestada, el 38% pertenece al rango de edad de 15 a 25 años y el 87% es consumidor de café. El consumidor ruso toma café diariamente y lo más usual es tomar una taza al día en el periodo de 6:00am a 11:00am en sus hogares. La marca preferida en Rusia es Nestlé por lo que sería una competencia directa de Café Maguana. Un gran porcentaje de los consumidores rusos conocen y gustan del café dominicano. Con relación a las preferencias de compra, los encuestados prefieren comprar café molido, en presentación de bote, tarro o lata en los supermercados, para prepararlo en sus hogares.

Finalmente, tomando en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se evidencia que los objetivos principales de esta investigación se cumplieron de manera satisfactoria. Por otro lado, mediante esta propuesta de diseño y todas las informaciones anteriormente expuestas, se determina que el proyecto es beneficioso, aunque es preferible optar por un perfil más conservador a corto plazo, esperando, de esta manera, que la maduración del negocio sea lenta pero positiva.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Debido a la aceptación y el conocimiento del café dominicano entre los rusos, la escasa competencia y la tendencia al incremento en el consumo del café en Rusia, se augura que el modelo de negocio de franquicias tenga un éxito de forma progresiva pero segura. A pesar de esto, en ese sentido es recomendable que Café Maguana, opte por un perfil conservador con relación a este diseño de franquicia hasta que el negocio sea más maduro y alcance un mayor posicionamiento a nivel nacional. En primera instancia, Café Maguana podría abrir una tienda física a nivel local para incrementar su porcentaje de participación en República Dominicana. De igual forma, podría considerar abrir tiendas en zonas turísticas que a futuro generen expectativas de internacionalizarse no solo a Rusia, sino a otros mercados que puedan gustar del producto.

Es recomendable que la cartera de productos de Café Maguana amplíe antes de abarcar aguas internacionales, ya que esto puede generar mayores ingresos y capturar diferentes tipos de consumidores, más exigentes y abiertos a café de especialidad. También, se recomienda enfocar y adaptar los productos a las necesidades del cliente internacional como lo ha hecho hasta ahora a nivel nacional.

De acuerdo con la filosofía que lleva Café Maguana de “*Café dominicano para los dominicanos*”, se recomienda tener una visión global que no abarque solo a los dominicanos. Actualmente la marca considera que no es una prioridad abarcar mercados internacionales, pero no descarta esa idea. En un mundo globalizado, el mercado doméstico no es suficiente para hacer frente a los desafíos en los negocios. Es necesario, ganar participación y diversificarse por el mundo. No solo como forma de prevalecer en la industria sino de aumentar la competitividad de los productos dominicanos.

Es aconsejable que la compañía analice a profundidad las estrategias a utilizar para no cometer ninguna imprudencia con respecto al mercado; según las investigaciones arrojadas en el perfil de consumidor, muestra que los rusos perciben el café como una bebida normal y no como una infusión, por eso optan por el soluble. Por lo que, se recomienda adoptar una estrategia de promoción que enaltezca el café de especialidad.

Los resultados de la investigación plantean que el consumidor ruso se guía por el tamaño y volumen, el precio y la calidad. A medida que el consumidor se culturiza acerca del café y sus variedades, está dispuesto a pagar más por la calidad. Además, los encuestados indicaron que el principal motivo de consumo de café es por su sabor y aroma. Estas características indican que se pueden encaminar los esfuerzos hacia la creación de estrategias como campañas publicitarias exaltando la calidad, el sabor y el aroma del café dominicano.

Es recomendable que Café Maguana explore nuevas maneras de empaquetar el producto, debido a que solo cuentan con las bolsas de café. En un mercado diversificado, globalizado, y que se lleva de las tendencias, no deberían encasillarse en una sola presentación. Sus otras presentaciones podrían ser tarros, botes y sobres. Esto dependiendo del contenido neto del producto y su origen, de forma que se pueda distinguir cada una de las presentaciones. Tomando partida de la muestra realizada, el 40% de los encuestados prefiere una presentación el bote o lata, y en otra proporción, un 24% en artesanía de bolsa de papel, por lo que recomendamos utilizar esta presentación para introducirse en este mercado. En este mismo sentido, es recomendable que diversifiquen los contenidos netos de su producto, ya que solo tienen disponibles bolsas de café de 8oz y 12oz, deberían de introducir la preferencia de empaque presentada en la muestra.

Es aconsejable que la marca utilice estrategias de adaptación, ya que aún es una empresa en crecimiento, por lo que es bueno adaptar la presentación, y el producto como tal dependiendo del mercado al cual planea dirigirse en un futuro. Esto, le permitirá a la empresa posicionarse como una marca competitiva en el mercado.

A pesar de la complejidad que conllevan las operaciones de exportación e importación en Rusia, su proceso puede llevarse de forma exitosa si se toman en cuenta diversos factores: documentos, certificaciones y declaraciones de conformidad. Por lo que se recomienda que la empresa se ponga en contacto con un agente experimentado antes del despacho de aduanas para la verificación de todos los documentos para que pueda introducir la mercancía sin problema alguno.

Al franquiciado, se recomienda conocer bien el modelo de negocio, dígase la franquicia de distribución, debido a que cada tipo de franquicia tiene sus particularidades; documentarse sobre la marca, investigar sobre el país de origen, el producto y su producción, los requerimientos y demás requisitos para poseer la marca y que tenga una trayectoria exitosa.

Rusia es un mercado en construcción para el café, sobre todo por la población juvenil y adulta; la importación de café desde el 2015 hasta el 2019 incrementó en un 36.70%, es por lo que empresas dominicanas como Café Maguana deberían expandirse a mercados tan potenciales como este.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ADUANAS DIGITAL. (17 de Febrero de 2017). *Aduanasdigital.gob*. Recuperado el 2020, de Aduanas Digital: <https://aduanasdigital.gob.do/2017/02/17/la-agroindustria-la-republica-dominicana-esta-a-la-cabeza/>
- Alcázar & Compañía. (26 de Octubre de 2011). *5 razones para franquiciar tu negocio*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/263786>
- Alvarez, W. A. (2017). Contrato de Franquicia. Huaraz, Perú: Universidad San Pedro. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de http://www.repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10285/Tesis_58679.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arenas, A. (24 de Marzo de 2013). *Manual de ventas de franquicias*. (P. Dunyó, Ed.) Obtenido de E.Ditor Consulting S.L.: https://www.venmas.com/venmas/boletin/colaboraciones/como_vender_una_franquicia
- Arstanova, K. (16 de Septiembre de 2016). *En Moscú y San Petersburgo se realizará un festival para los amantes del café Coffee Festival*. Obtenido de Daily Afisha Russia: <https://daily.afisha.ru/news/3984-v-moskve-i-peterburge-vpervye-proydet-festival-dlya-kofemanov-coffee-festival/>
- Banco Central de la República Dominicana. (28 de Enero de 2020).

bancentral.gov.do. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de Banco Central de la República Dominicana: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4767-bcrd-informa-que-el-pib-crecio-un-51--en-2019>

- Banco Mundial. (13 de Mayo de 2020). *bancomundial.org*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>
- Barahona, J. C., & Garita López, R. (2005). *Aduanas: Competitividad y normativa Centroamericana* (Segunda ed.). (C. F. Zamullo, Ed.) San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (EUNED). Obtenido de <https://books.google.com.do/books?id=cn8d27EIVzQC&pg=PA239&dq=zona+franca+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi00czPjYTqAhXLSTABHbyDC4EQ6AEILjAB#v=onepage&q=zona%20franca%20definicion&f=false>
- Barona, A. (16 de Mayo de 2011). *Entrepreneur*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264204>
- Barona, A. (16 de Mayo de 2011). *entrepreneur.com*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264204>
- Be Franquicia. (13 de Noviembre de 2016). *¿Por qué franquiciar?* Obtenido de BeFranquicia: <https://www.befranquicia.com/por-que-franquiciar/>
- Beato, N. (4 de Abril de 2012). *Regímenes Aduaneros en el Comercio Internacional*. Obtenido de Acento: <https://acento.com.do/2012/opinion/203913-regimenes-aduaneros-en-el-comercio-internacional/>
- Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y*

estrategias. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 26 de junio de 2020, de

<https://books.google.com.do/books?id=kc3etZc7xSwC&pg=PA134&dq=ventajas+de+abrir+franquicia&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwidpqXT153qAhWnmOAKHYDAAAYQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=ventajas%20de%20abrir%20franquicia&f=false>

- Bondarenko, A. (2011). *Barreras Comerciales en la Federación Rusia*. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Buy Brand. (2020). *Buy Brand Info*. Obtenido de Ferias Info: <https://www.feriasinfo.es/BUYBRAND-EXPO-M1459/Mosc.html>
- BuyBrand Expo. (18 de mayo de 2018). *FRANQUICIAS EN RUSIA*. Obtenido de BuyBrand Expo: <https://www.buybrandexpo.com/en/expo/news/19538/>
- BUYBRAND EXPO MOSCÚ. (2 de Enero de 2020). *Ferias Info*. Obtenido de BUY BRAND EXPO MOSCÚ: <https://www.feriasinfo.es/BUYBRAND-EXPO-M1459/Mosc.html>
- Carmona, I. (24 de Octubre de 2017). *La sociedad rusa un siglo después*. Obtenido de WeForum: <https://es.weforum.org/agenda/2017/10/la-sociedad-rusa-un-siglo-despues/>
- Ceballos, L. (11 de Abril de 2012). *¿Qué es importar? empieza a importar productos*. Obtenido de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/que-es-importar/>
- CEI RD. (2015). *DR-CARICOM*. Obtenido de CEI RD: <https://www.ceird.gob.do/>

- CEI-RD. (2015). Obtenido de CEI-RD.
- CIA World Factbook. (Diciembre de 2019). *Distribución de Rusia*. Obtenido de IndexMundi: https://www.indexmundi.com/es/rusia/distribucion_por_edad.html
- CODEX. (2010). *Café tostado natural. Especificaciones generales*. Obtenido de CODEX JC: <http://docs.cntd.ru/document/1200032453>
- Colaboradores de Entrepreneur. (10 de Enero de 2011). *entrepreneur.com*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/263928>
- Contreras, F. (2014). *Introducción a los Negocios Internacionales*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas FCA y CS.
- CPEE. (4 de Diciembre de 2014). *El Nuevo Diario*. Obtenido de RD Y Rusia acuerdan profundizar relaciones diplomáticas: <https://elnuevodiario.com.do/rd-y-rusia-acuerdan-profundizar-relaciones-diplomaticas/>
- d'Areny, Á. (2006). El café en Rusia. *Forum del Café*, 3-35.
- Datos Macro. (2019). *Rusia*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/smi/rusia>
- Datos Macro. (2020). *datosmacro.expansion.com*. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/republica-dominicana>
- Debitoor. (s.f.). *Debitoor.es*. Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cuota-mercado>
- Diario Libre. (5 de Diciembre de 2019). *Autoridades citan logros en sector cafetalero dominicano durante el 2019*. Obtenido de Diario Libre:

<https://www.diariolibre.com/economia/autoridades-citan-logros-en-sector-cafetalero-dominicano-durante-el-2019-KC15710857>

- Diez, N. L. (25 de Junio de 2019). El contrato de franquicia: aproximación jurídica y problemática asociada. Valladolid, España: Universidad de Valladolid. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/38127/TFG-J-65.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duarte, J. E. (2006). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Red Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Durán, A. d. (2014). *Sociología del Consumidor*. España.
- Echarri, A., Pendás Aguirre, A., & de Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint Venture*. España: FC Editorial. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de https://books.google.com.do/books?hl=es&lr=&id=dRQoMwHnRK0C&oi=fnd&pg=PA15&dq=JOINT+VENTURE&ots=xS_YjCGZWa&sig=pgC-qcysM053nTfZPdY_dm6xIWg&redir_esc=y#v=onepage&q=JOINT%20VENTURE&f=false
- EFE. (2017). *Putin despenaliza la violencia doméstica en Rusia*. Moscú: Agencia EFE. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de <https://www.efe.com/efe/espana/sociedad/putin-despenaliza-la-violencia-domestica-en-rusia/10004-3172088>
- EFE Guatemala. (24 de Marzo de 2013). *listindiario.com*. Recuperado el 2020, de Listin Diario: <https://listindiario.com/las-mundiales/2013/03/24/270623/exportaciones-de-cafe-de-republica-dominicana->

crecieron-11661-por-ciento

- Embajada Argentina en Rusia. (s.f.). *efrus.cancilleria*. Obtenido de <https://efrus.cancilleria.gob.ar/>
- Embajada Argentina en Rusia. (s.f.). *mbajada Argentina en Rusia*. Obtenido de *efrus.cancilleria*: <https://efrus.cancilleria.gob.ar/>
- Embajada de Rusia en Venezuela. (2012). *Reseña relaciones ruso dominicanas*. Obtenido de MID: https://venezuela.mid.ru/es_ES/resena-de-relaciones-ruso-dominicanas
- España, R. (Septiembre de 2017). *Barreras al comercio internacional*. Obtenido de Internacionalmente: <https://internacionalmente.com/barreras-al-comercio-internacional/>
- Estrella Mandrazo, R. (14 de Junio de 2018). *Razones para franquiciar su negocio*. Obtenido de Insignia Blog de Franquicias: <https://blog.elinsignia.com/2018/06/14/razones-para-franquiciar-su-negocio/>
- Fermín Núñez, J. (2012-2015). *Memorias de gestión*. Obtenido de Consejo Dominicano del Café: [/Memoria%20de%20gesti%C3%B3n%202012-2015.pdf](#)
- FMI. (03 de Junio de 2020). *fmi.com*. Recuperado el 03 de Junio de 2020, de Fondo Monetario Internacional: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/weorept.aspx?sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=35&pr1.y=11&c=922&s=NGDP_RPCH%2CPPPGDP%2CNGDPRPPPPCPCH%2CPCPIPC%2CPCPIEPCH%2CLUR%2CGGXCNL_NGDP%2CBCA_NGDPD&grp=0&a=

- Fondo Monetario Internacional. (14 de Febrero de 2018). *imf.org*. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/02/14/mcs21418-dominican-republic-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission>
- Forum del Café. (2012). *forumdelcafe.com*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de Forum del Café: https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/rep_dominicana52.pdf
- Forum del Café. (s.f.). *forumdelcafe.com*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de Forum del Café: https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/rep_dominicana52.pdf
- Franquicias.20minutos.es. (17 de Abril de 2019). *Franquicias.20minutos.es*. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de Comprarfranquicia.com: <https://franquicias.20minutos.es/tipos-franquicias-cuantos-tipos-franquicias-existen>
- Franquicity. (04 de Febrero de 2019). *Franquicity.com*. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de Franquicity: <https://franquicity.com/tipos-de-franquicias>
- Freedom House. (2020). *freedomhouse.org*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de Freedom House: <https://freedomhouse.org/country/russia/freedom-world/2020>
- Fundación CIDOB. (30 de Marzo de 2009). *Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO)*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO): <file:///C:/Users/User/Downloads/33710->

Texto%20del%20art%C3%ADculo-178102-1-10-20090330.pdf

- García, D. E. (2020). CONTRATO DE FRANQUICIA Y EL DERECHO DE COMPETENCIA EN NICARAGUA. *Revista de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNAN-León.*, 2(2), 33. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de <http://revistas.unanleon.edu.ni/index.php/revistadederecho/article/view/261/223>
- García, I. (2017). *Definición de Internacionalización* . Obtenido de Economía Simple.net : <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion>
- García, I. (2017). La importancia de la distribución. *Economía simple*, 11.
- García, J. (1 de Octubre de 2010). *Claves de éxito para un proceso de franquicia*. (F. Friday, Editor) Recuperado el 27 de junio de 2020, de Slide Share: <https://es.slideshare.net/FranchiseFriday/claves-de-un-proceso-de-venta-en-franquicia>
- Global Negotiator. (2013). *Global Negotiator*. Obtenido de Diccionario de Comercio Internacional: <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/piggyback/>
- González Laxe, F., & Sánchez, R. J. (2007). *Lecciones de Economía Marítima* (Primera ed.). (L. Bello, Ed.) La Coruña, España: Gesbiblo. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=0e736A5biToC&pg=PA65&dq=produccion+definicion+economia&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8vbVpJvqAhWkc98KHdQzDZMQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=produccion%20definicion%20economia&f=false>

- González, G. J. (2002). *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, España: Editorial ESIC. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de https://books.google.com.do/books?hl=es&lr=&id=kc3etZc7xSwC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Franquicia+origen&ots=yHQeuWykGe&sig=El1fmQdnZ61ACQAX4kbJFaP-xEw&redir_esc=y#v=onepage&q=Franquicia%20origen&f=true
- Google. (03 de Junio de 2020). *Google.com*. Recuperado el 03 de Junio de 2020, de https://www.google.com/search?q=cambio+de+rublo+ruso+a+peso+dominicano&rlz=1C1CHBF_esDO831DO831&oq=camb&aqs=chrome.0.69i59j69i57j35i39j0l3j69i61l2.2577j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Gordon, G. (2020). Oportunidades para el café y cacao en Rusia. [Video de Youtube]. Moscú, Moscú, Rusia. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=2JkCyl6LZvk>
- Grant, T. (10 de Febrero de 2020). *Analizando el mercado de café en Rusia*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de Perfect Daily Grind: <https://perfectdailygrind.com/es/2020/02/10/analizando-el-mercado-del-cafe-de-rusia/>
- Grant., T. (2020). Analizado el mercado de café en Rusia. *Perfect Daily Grind*.
- IICA. (25 de Noviembre de 2016). *Firma de nuevo proyecto en apoyo al sector cafetalero dominicano*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura: <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/firma-de-nuevo-proyecto-de-apoyo-al-sector-cafetalero-en-la-republica-dominicana>
- IICA. (2016). *Roya del Café en Republica Dominicana*. Obtenido de

PROCAGICA RD: <https://procagicard.com/roya-del-cafe-en-republica-dominicana/>

- INDEXMUNDI. (31 de Diciembre de 2019). *Distribución Por Edad*. Obtenido de IndexMundi: https://www.indexmundi.com/es/rusia/distribucion_por_edad.html
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2012). *Mejorando las capacidades técnicas para lograr un mayor aprovechamiento de los acuerdos comerciales* (Araya, Máximo; Kandler, María Martha; Watson, Gabriela ed.). (J. Galván, Ed.) San José, Costa Rica: Imprenta IICA. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6072/BVE17109283e.pdf;jsessionid=E7EAB06840F455717BA16FBDC7D3AA40?sequence=1>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1989). *Curso sobre comercialización agropecuaria*. (IICA, Ed.) Bogotá, Colombia: Imprentas IICA.
- Instituto Tecnológico de Santo Domingo. (2017). *intec.edu.do*. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de INTEC: https://www.intec.edu.do/downloads/documents/informes/INTEC_Analisis_de_la_economia_dominicana.pdf
- Interior RD. (2013). *El Cafe*. Obtenido de Interior República Dominicana: <https://interiorrd.com/el-cafe/>
- Interior website. (02 de Febrero de 2014). *interiorrd.com*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de Interior: <https://interiorrd.com/el-cafe/>
- Ipatova, A. (26 de Febrero de 2020). *Revisión del mercado cafetero ruso - 2020*. Obtenido de T-Laboratory: <https://t-laboratory.ru/2020/02/26/obzor-rossijskogo->

rynka-kofe-2020/

- Izquierdo, L. M. (20 de Julio de 2015). *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante (RUA)*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48531/1/M%c3%a1s%20contenidos%20L3.%20Contrato%20Licencia.pdf>
- Jara Roncati, E. (1989). *La Función Diplomática*. (R. editores, Ed.) Santiago, Santiago de Chile, Chile: RIL. Recuperado el 24 de Junio de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=41Zh40OIXxC&pg=PA19&dq=relacion+diplomatica+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwic1NKHlpvqAhUYK80KHYAXBxgQ6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=relacion%20diplomatica%20definicion&f=false>
- Jesús, M. d. (22 de agosto de 2019). Embajador ruso dice relaciones comerciales entre Rusia y RD marchan a “buen ritmo”. *Periódico El dinero*. doi:<https://www.eldinero.com.do/88701/embajador-ruso-dice-relaciones-comerciales-entre-rusia-y-rd-marchan-a-buen-ritmo/>
- Jiménez, H. (2018). *Generalidades del cultivo del café*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) / Unión Europea. Santiago, Rep. Dom.: Universidad ISA. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de <file:///C:/Users/User/Downloads/1-1-aspectos-generales.pdf>
- Juan, D. M. (2012). *El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor*.
Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20711/1/Tema3_mdo_dem_consum_S TUD.pdf

- Junta Agroempresarial de la República Dominicana. (2020). *Junta Agroempresarial de la República Dominicana*. Recuperado el 2020, de <https://www.jad.org.do/>
- KAJELINA, V. (2012). Los Rusos saborean el café. *Russia Beyond*.
- KAJELINA, V. (21 de Noviembre de 2013). *Los rusos saborean el café*. Obtenido de [Russia Beyond: https://es.rbth.com/articles/2012/11/21/los_rusos_saborean_el_cafe_21971](https://es.rbth.com/articles/2012/11/21/los_rusos_saborean_el_cafe_21971)
- Kasitsyna, M. (20 de Enero de 2020). *Dónde comprar café para el hogar: una docena de tiendas en línea de los mejores tostadores rusos*. Obtenido de Afisha Daily: <https://daily.afisha.ru/eating/14218-gde-pokupat-kofe-dlya-doma-dyuzhina-onlayn-magazinov-luchshih-rossiyskih-obzharschikov/>
- Klimentyev, M. (31 de Mayo de 2019). *Putin quiere que Rusia se convierta en un líder mundial de tecnología informática en cinco años*. Obtenido de Actualidad RT: <https://actualidad.rt.com/actualidad/316521-convertir-rusia-lider-tecnologia-informatica>
- la franquicia. (2006). *Mercado de Franquicia en Rusia*. Obtenido de La Franquicia: <https://www.lafranquicia.es/el-mercado-de-la-franquicia-en-rusia/>
- La República Dominicana. (23 de Marzo de 2020). *La República*. Obtenido de Embassy Page: <https://www.embassypages.com/republicadominicana#:~:text=En%20la%20actualidad%2C>
- Lavanda Reyes, F., & Tabra Castillo, E. (2005). *Negocios Internacionales* (Primera edición ed.). Lima, Perú: Asociación Peruana de Logística Empresarial.

Obtenido

de

<https://books.google.com.do/books?id=31LaaxWk7WgC&pg=PA15&dq=comercio+exterior+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwionI6-mpvqAhXPVs0KHcM7BswQ6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q=comercio%20exterior%20definicion&f=false>

- Listín Diario. (13 de Septiembre de 2013). Empresa rusa ofrece comprar toda la producción de café dominicano. *Listín Diario*, pág. 8.
- López de Benito, J. (13 de Enero de 2020). *Rusia se calienta 2,5 veces más rápido que los demás países*. Obtenido de Energy News: <https://www.ambientum.com/ambientum/cambio-climatico/rusia-calienta-25-veces-mas-rapido-que-demas-paises.asp>
- Marcel R. Portmann de PCG Consultores. (2010). *Modelo de buenas prácticas en franquicias*. República Dominicana.
- MICM. (2013). *Comercio Exterior*. Obtenido de Ministerio de Industria, Comercio y MYPYMES: <https://www.micm.gob.do/direcciones/comercio-exterior/acuerdos-comerciales-vigentes/acuerdo-cariforo-union-europea-o-epa-2>
- Mondragón, V. (2018). *diariodelexportador.es*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Diario del Exportador: <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/el-contrato-de-representacion-comercial.html>
- Nova, A. (31 de Mayo de 2017). *BDO Dominicana*. Obtenido de El Flujograma como herramienta para mejorar procesos: <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar->

proces

- Observatorio de competitividad. (16 de Julio de 2009). *Clusters agropecuarios existentes en la República Dominicana*. Obtenido de Competitividad: <http://www.competitividad.org.do/clusters-agropecuarios-existentes-en-la-republica-dominicana/>
- Observatorio de competitividad. (16 de Julio de 2009). *competitividad.org*. Recuperado el 2020, de Consejo Nacional de Competitividad: <http://www.competitividad.org.do/clusters-agropecuarios-existentes-en-la-republica-dominicana/>
- O'Connell, L. (24 de Septiembre de 2019). *Statista*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/>
- O'Connell, L. (24 de Septiembre de 2019). *Statista.com*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú. (23 de Abril de 2012). *Consejos e informaciones de utilidad práctica para hacer negocios en Rusia*. Obtenido de ICEX: http://www.iberglobal.com/files/rusia_consejos_icex.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (Febrero de 2010). *COMISIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DERECHO MERCANTIL INTERNACIONAL*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/sales/cisg/V1057000-CISG-s.pdf>

- Organización Internacional del Café. (2 de Octubre de 2015). *El café en la Federación de Rusia*. Obtenido de ICO: <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-8c-study-russian-federation.pdf>
- OTCA. (2017). *Información general del DR-CAFTA*. Obtenido de Oficina Tratados Comerciales Agrícolas: <http://otca.gob.do/acuerdos-bilaterales/dr-cafta/informacion-general/>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Riunet.upv.es*. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de Repositorio de la Universidad Politécnica de Valencia: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- Pilgun, M., & Dzyaloshinsky, I. (2016). Los fantasmas de la memoria histórica: Identidad social de la juventud rusa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 592-615. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LosFantasmasDeLaMemoriaHistorica-5588590.pdf>
- Planella, I., Mira, J., Gutierrez, E., & Ochoa de Pazmiño, S. N. (1983). *Agroindustria, fundamentos y conceptos básicos* (Primera ed.). (E. P. Ltda, Ed.) Bogotá, Colombia. Recuperado el 24 de junio de 2020, de https://books.google.com.do/books?id=sfgqAAAAYAAJ&pg=PA33&dq=agroindustria+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj6-77gmpvqAhUbCs0KHajQC_0Q6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=agroindustria%20definicion&f=false

- Polanco, M. (16 de Septiembre de 2019). *“La relación con Rusia es de mucho interés para este país”*. Obtenido de El Caribe: <https://www.elcaribe.com.do/2019/09/16/la-relacion-con-rusia-es-de-mucho-interes-para-este-pais/#>
- Porter, M. E. (1998). *La ventaja competitiva de las naciones* (Primera ed.). Manhattan, Nueva York, Estados Unidos de América: Simon & Schuster Inc. Recuperado el 25 de junio de 2020
- Prom Perú. (2014). *siicex.gob.pe*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de Siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisito-acceso-alimentos-a-rusia-2014-promperu.pdf>
- *Qué es el comercio exterior y cómo funciona*. (11 de Enero de 2019). Obtenido de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Ramírez, J. (25 de Octubre de 2018). *Citan los riesgos que enfrenta la caficultura*. Obtenido de Listín Diario: <https://listindiario.com/economia/2018/10/25/538932/citan-los-riesgos-que-enfrenta-la-caficultura>
- Ramírez, J. (25 de Marzo de 2020). *Estos son los cinco productos agro más exportados por RD en los dos primeros meses del 2020*. Obtenido de Listin Diario: <https://listindiario.com/economia/2020/03/25/610355/estos-son-los-cinco-productos-agro-mas-exportados-por-rd-en-los-dos-primeros-meses-del-2020>
- Reolid, J. (24 de Julio de 2016). *CAFÉ DOMINICANO: TO RUSSIA, WITH*

LOVE. Obtenido de Reolid:

<https://reolid.com/blog/index.php/component/content/article?id=17:cafe-dominicano-to-russia-with-love>

- Reyro, L. A. (2017). Análisis de la relación de franquicia: estructura de propiedad. Coruña, España: Universidade da Coruña. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19862/AyalaReyro_Laura_TFG_2017.pdf
- Riesco, J. L. (2011). *Comercio Internacional* (4to ed.). Madrid, España: ESIC Business & Marketing School. doi:https://books.google.com.do/books?hl=es&lr=&id=--j5URRcXuoC&oi=fnd&pg=PA267&dq=contrato+de+distribuci%C3%B3n+en+el+comercio+internacional&ots=EQiAv0B1zw&sig=VoPxy0-T1PecmW0130Wvo8I878E&redir_esc=y#v=onepage&q=contrato%20de%20distribuci%C3%B3n%20&f=true
- Rino, A. (2018). *El Mapa de las exportaciones de República Dominicana*. Obtenido de Icontainers: <https://www.icontainers.com/es/2018/02/13/mapa-exportaciones-republica-dominicana/>
- Rivera Camino, J., & Garcillán López-Rúa, M. (2007). *Dirección de Marketing, fundamentos y aplicaciones*. (G. Domínguez, Ed.) Madrid, España: ESIC. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA69&dq=mercado+potencial+definicion&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwjAx7aYqJvqAhXEHM0KHePQBf4Q6AEwAHoEC
AAQAg#v=onepage&q=mercado%20potencial%20definicion&f=false

- Román, A. J. (2001). *Comercio Exterior: teoría y práctica* (2da ed.). Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=bq4eT49QyHwC&pg=PA210&dq=que+significa+proyectos+llave+en+mano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGo4vJvdPpAhUlUt8KHWSxBxAQ6AEIOTAC#v=onepage&q=proyectos%20llave%20en%20mano&f=true>
- Román, A. J. (2001). *Comercio Exterior: teoría y práctica* (Segunda ed.). Murcia, Universidad de Murcia, España. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=bq4eT49QyHwC&pg=PA210&dq=que+significa+proyectos+llave+en+mano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGo4vJvdPpAhUlUt8KHWSxBxAQ6AEIOTAC#v=onepage&q=proyectos%20llave%20en%20mano&f=true>
- ROSSTAT. (01 de Enero de 2020). *Federal State Statistic Service*. Recuperado el 04 de Julio de 2020, de Federal State Statistic Service: <https://eng.gks.ru/>
- ROSSTAT. (01 de Enero de 2020). *Federal State Statistic Service*. Recuperado el 4 de Julio de 2020, de Federal State Statistic Service: <https://eng.gks.ru/>
- Rozin, I. (31 de Diciembre de 2019). *Russia Beyond*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de Russia Beyond: <https://es.rbth.com/tecnologias/84451-tres-mejores-inventos-tecnologia-militar-rusa-2019>
- RT. (s.f.). *Rusopedia.rt.com*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de RT: https://rusopedia.rt.com/economia/issue_125.html

- Sainz de Vincuña, J. M. (2001). *La Distribución Comercial: opciones estratégicas* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 24 de Junio de 2020, de <https://books.google.com.do/books?id=HLwXz-NvVoEC&pg=PA204&dq=ventajas+de+una+franquicia+de+distribucion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj1gp7e153qAhXsY98KHT4JCR8Q6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=ventajas%20de%20una%20franquicia%20de%20distribucion&f=false>
- Saíz, Y. (26 de Febrero de 2019). *lavanguardia.com*. Recuperado el 2020, de La vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20190226/46684806356/cuando-el-cafe-se-produce-con-sabor-dominicano.html>
- Salazar, A. F. (2004). *El contrato de franquicia*. Colombia.
- Santander Trade. (Junio de 2010). *TRÁMITES ADUANEROS EN RUSIA*. Obtenido de SantanderTrade: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/rusia/tramites-aduaneros-importacion>
- Santander Trade. (10 de Junio de 2020). *Santander Trade*. Obtenido de Llegar al consumidor Ruso: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/rusia/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Markets. (Mayo de 2020). *Santandertrade.com*. Recuperado el 03 de Junio de 2020, de Santander Trade Markets: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memo

riser

- Sena, M. (Enero de 2014). *Sector Agropecuario en República Dominicana*. Obtenido de Fundación CODESPA: <https://www.codespa.org/blog/2014/01/22/el-sector-agropecuario-en-republica-dominicana/>
- Susilo, D. (Junio de 2018). *Piggyback strategy A Solution to Boost Internationalization of Small and Medium Enterprises in Indonesia*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Donny_Susilo/publication/325676381_Piggyback_Strategy_A_Solution_to_Boost_Internationalization_of_Small_and_Medium_Enterprises_in_Indonesia/links/5c364025a6fdccd6b59f0cc9/Piggyback-Strategy-A-Solution-to-Boost-Internat
- Susilo, D. (Junio de 2018). *Researchgate.net*. (I. R. MULTIDISCIPLINARY, Ed.) Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Donny_Susilo/publication/325676381_Piggyback_Strategy_A_Solution_to_Boost_Internationalization_of_Small_and_Medium_Enterprises_in_Indonesia/links/5c364025a6fdccd6b59f0cc9/Piggyback-Strategy-A-Solution-to-Boost-Internat
- Tapia, S. (1 de Abril de 2020). *Acento*. Obtenido de 75 aniversario entre RD y Rusia: <https://acento.com.do/2020/actualidad/8800439-rusia-y-republica-dominicana-se-felicitan-por-el-75-aniversario-de-sus-relaciones/>
- Tormo Franquicias Consulting. (28 de Abril de 2020). *tormofranquicias.es*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de Tormo Franquicias Consulting:

<https://www.tormofranquicias.es/ventajas-desventajas-la-franquicia/>

- Trademap. (2019). Obtenido de Trademap.
- Transit Media Group. (2020). *Precios de Moscú*. Obtenido de TMG Rusia:
<https://www.tmg-russia.ru/prices/moscow>
- Universal Freight Solutions. (25 de Octubre de 2019). *UCSOL Russia*. Obtenido de Kofe-Chaya: <https://ucsol.ru/rastamozhka/kofe-chaya>
- WITS. (2018). *World Integrated Trade Solution*. Obtenido de República Dominicana Datos comerciales básicos : 2018:
<https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/DOM/textview>
- WTS Transports. (5 de Mayo de 2017). *WTS Transports*. Obtenido de Rastamoghka Kofe v Rossi: <https://www.wtransports.com/rastamoghka-kofe-v-rosii/>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Reporte de anti-plagio por la aplicación de URKUND del presente trabajo de grado.



Document Information

Analyzed document	TESIS CAFE MAGUANA REVISADA.docx (D77283021)
Submitted	7/29/2020 9:59:00 AM
Submitted by	Yerlie
Submitter email	ygenao@unapec.edu.do
Similarity	4%
Analysis address	ygenao.apec@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://es.rbth.com/articles/2012/11/21/los_rusos_saborean_el_cafe_21971 Fetched: 7/29/2020 10:01:00 AM	9
W	URL: https://repositorio.lica.int/bitstream/handle/11324/6072/BVE17109283e.pdf;jsession ... Fetched: 7/29/2020 10:01:00 AM	2
SA	APEC / Trabajo de grado - 3ra. entrega pt.5.docx Document Trabajo de grado - 3ra. entrega pt.5.docx (D77206625) Submitted by: 20162300@unapec.edu.do Receiver: aacosta.apec@analysis.arkund.com	1
W	URL: https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/que-es-importar/ Fetched: 7/29/2020 10:01:00 AM	1
W	URL: https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion Fetched: 7/29/2020 10:01:00 AM	2
SA	APEC / Tesis Salitre Swimwear - Abril, 2019.pdf Document Tesis Salitre Swimwear - Abril, 2019.pdf (D50748194) Submitted by: eterrero@adm.unapec.edu.do Receiver: eterrero.apec@analysis.arkund.com	9
SA	APEC / CONTENIDO DE TRABAJO DE GRADO. .docx Document CONTENIDO DE TRABAJO DE GRADO. .docx (D66012234) Submitted by: jcastrot@unapec.edu.do Receiver: jcastrot.apec@analysis.arkund.com	5
SA	APEC / TRABAJO DE GRADO (Vanessa Rivera y Hilary Urbano).docx Document TRABAJO DE GRADO (Vanessa Rivera y Hilary Urbano).docx (D76871885) Submitted by: 20133007@unapec.edu.do Receiver: eterrero.apec@analysis.arkund.com	1
W	URL: https://www.micm.gob.do/direcciones/comercio-exterior/acuerdos-comerciales-vigente ... Fetched: 7/29/2020 10:01:00 AM	1

Anexo 2. Cuadros de Variables del Diamante de Porter.

CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCION

Productividad de la tierra (kg/HA)		
País	Productividad (kg/Ha)	Cálculo
República Dominicana	201.85	2.738062941
Vietnam	2,580.20	35
Colombia	939.85	12.74891481
Honduras	1,101.50	14.94167119
Brasil	1,697.60	23.02767227

Clima (Temperatura)		
País	Clima (grados Celsius)	Cálculo
República Dominicana	26.00	20
Vietnam	24.00	18.46153846
Colombia	13.00	10
Honduras	22.50	17.30769231
Brasil	20.50	15.76923077

Media Anual de lluvia o humedad		
País	Media de Lluvia (mm)	Cálculo
República Dominicana	1,500.00	5
Vietnam	1,561.00	5.203333333
Colombia	4,500.00	15
Honduras	1,002.00	3.34
Brasil	1,100.00	3.666666667

Fuerza Laboral		
País	Porcentaje de Caficultores (según la población de los países)	Cálculo
República Dominicana	4.87	7.307591463
Vietnam	2.72	4.083117058
Colombia	3.21	4.817256264
Honduras	19.99	30
Brasil	1.67	2.506992934

CONDICION DE LA DEMANDA

Tasa de Crecimiento de las exportaciones		
País	Porcentaje Trademap de las cantidades exportadas (2015-2019)	Cálculo
República Dominicana	10.00	31.81818182
Vietnam	4.00	12.72727273
Colombia	1.00	3.181818182
Honduras	11.00	35
Brasil	2.00	6.363636364

Importaciones		
País	Valor importado en 2019 (en miles de USD\$)	Cálculo
República Dominicana	24,081.000	4.88888137
Vietnam	70,325.000	14.27725519
Colombia	73,027.000	14.82581038
Honduras	267.000	0.05420586
Brasil	73,885.000	15

Exportaciones		
País	Valor exportado en 2019 (en miles de USD\$)	Cálculo
República Dominicana	9,321.00	0.061408974
Vietnam	2,461,196.00	16.214947
Colombia	2,363,170.00	15.5691283
Honduras	955,561.00	6.295464063
Brasil	4,553,569.00	30

Tasa de consumo doméstico de café		
País	porcentaje de consumo por país	Cálculo
República Dominicana	69.00	17.60204082
Vietnam	19.00	4.846938776
Colombia	98.00	25
Honduras	10.00	2.551020408
Brasil	11.00	2.806122449

ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LOS PAISES

Acuerdos Comerciales		
País	Cantidad de acuerdos comerciales	Cálculo
República Dominicana	5.00	11.53846154
Vietnam	12.00	27.69230769
Colombia	13.00	30
Honduras	11.00	25.38461538
Brasil	9.00	20.76923077

Inversión extranjera directa (IED)		
País	Cantidad de IED según el Banco Mundial (en USD\$)	Cálculo
República Dominicana	282,450,000.00	4.555645161
Vietnam	1,550,000,000.00	25
Colombia	1,449,310,607.00	23.37597753
Honduras	95,509,530.00	1.54047629
Brasil	78,559,269.88	1.267084998

Asociaciones de productores		
País	Cantidad de asociaciones	Cálculo
República Dominicana	6.00	8.571428571
Vietnam	0	0
Colombia	1.00	1.428571429
Honduras	7.00	10
Brasil	6.00	8.571428571

Clima de Negocios		
País	Indice Doing Business	Cálculo
República Dominicana	114.00	30.22727273
Vietnam	69.00	18.29545455
Colombia	66.00	17.5
Honduras	132.00	35
Brasil	123.00	32.61363636

SECTORES AFINES Y/O DE APOYO

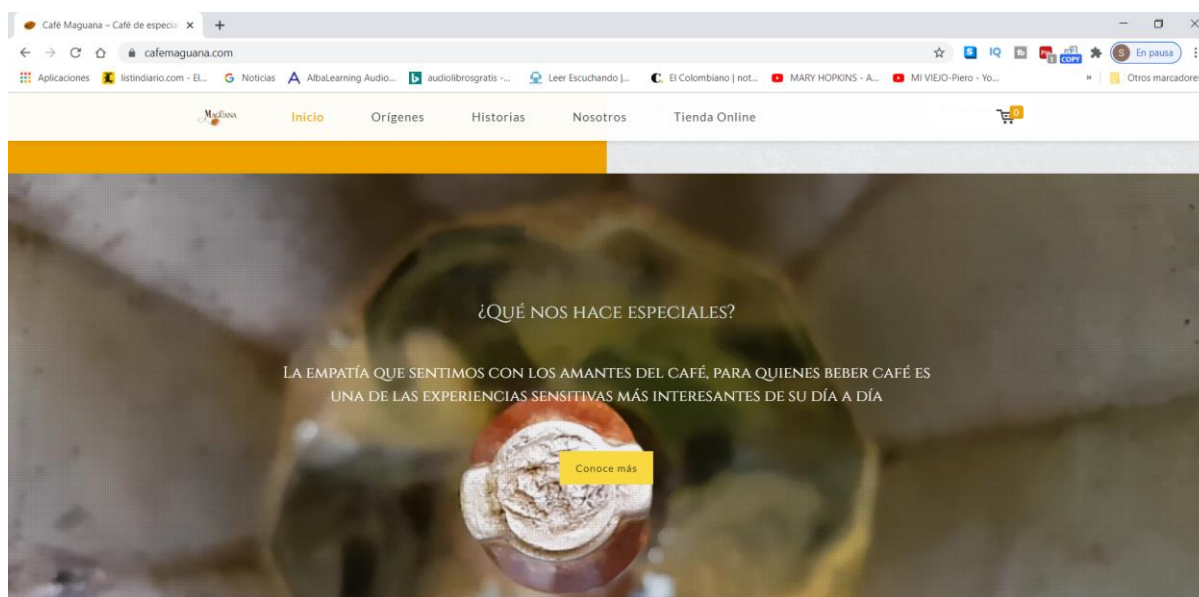
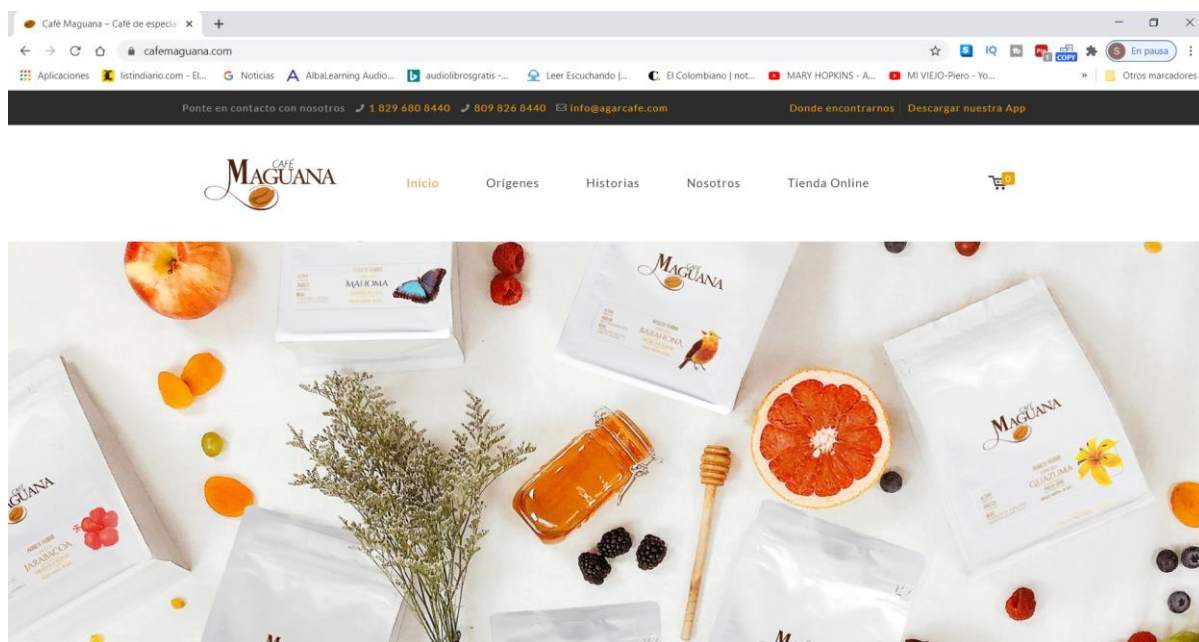
Desempeño Logístico		
País	Índice Logístico Banco Mundial (puntuación 1= baja y 5=alta)	Cálculo
República Dominicana	2.66	24.40366972
Vietnam	3.27	30
Colombia	2.94	26.97247706
Honduras	2.60	23.85321101
Brasil	2.99	27.43119266

Empresas Agroindustriales		
País	Cantidad de agroindustrias por país	Cálculo
República Dominicana	319,676.00	25
Vietnam	8,670.00	0.678030256
Colombia	25,983.00	2.031979254
Honduras	144,009.00	11.26210601
Brasil	47,000.00	3.675596541

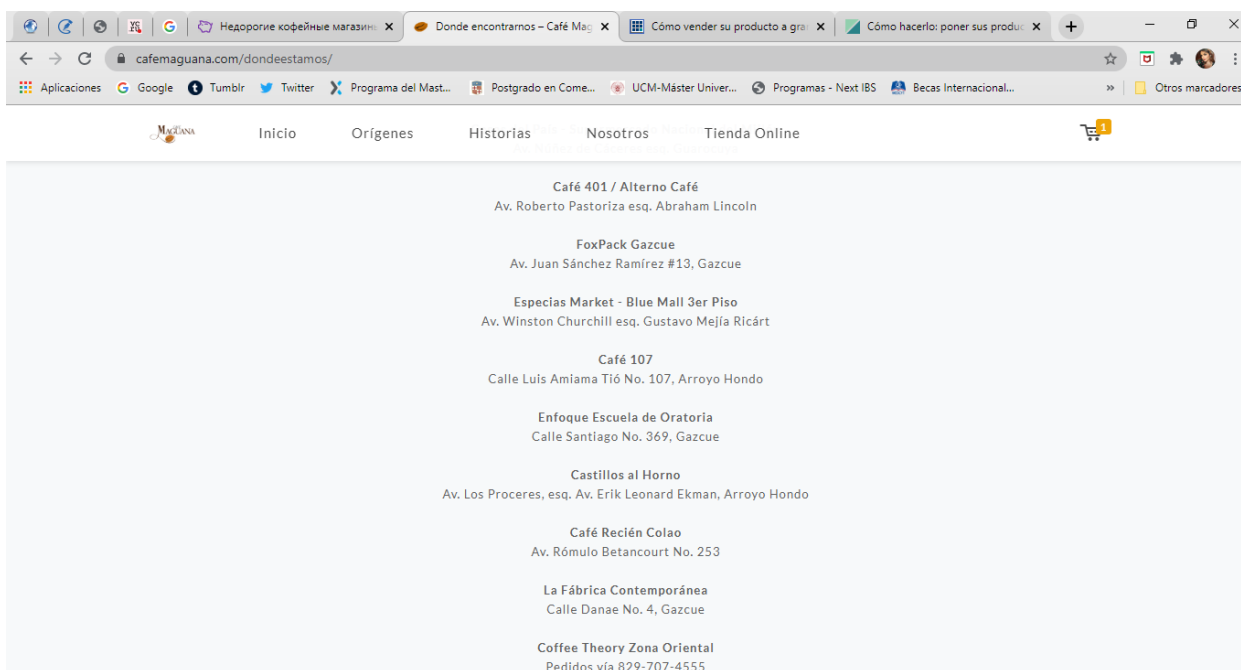
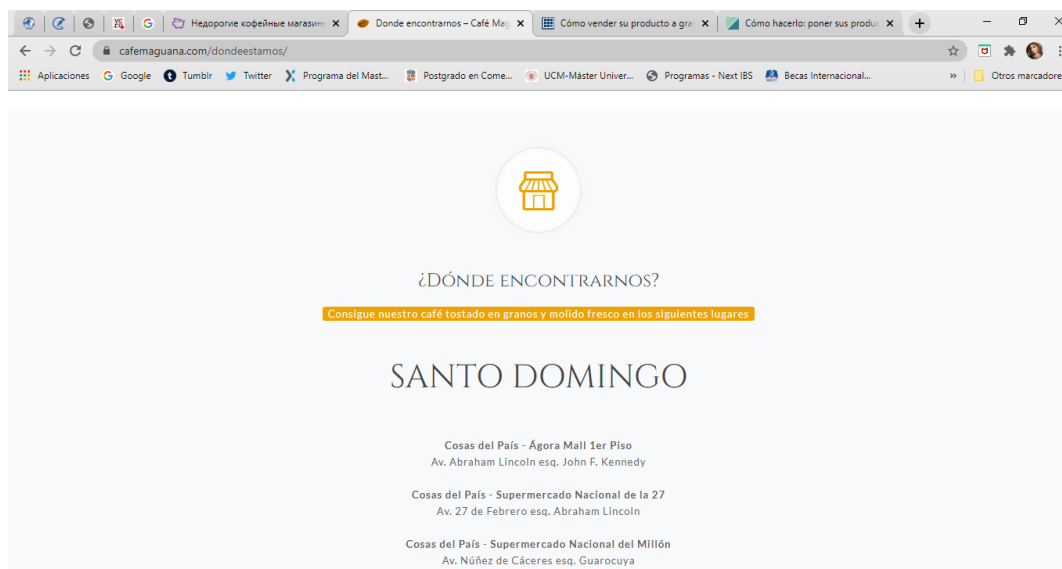
Clústeres de café		
País	Cantidad de clústeres	Cálculo
República Dominicana	3.00	9
Vietnam	0	0
Colombia	5.00	15
Honduras	1.00	3
Brasil	1.00	3

Unidades Portuarias		
País	Cantidad de Puertos	Cálculo
República Dominicana	14.00	7.24137931
Vietnam	13.00	6.724137931
Colombia	15.00	7.75862069
Honduras	6.00	3.103448276
Brasil	58.00	30

Anexo 3. Captura de pantalla de la página web de Café Maguana.



Anexo 4. Puntos de venta de Café Maguana, presentados en su página web.



cafemaguana.com/dondeestamos/

Inicio Orígenes Historias **Nosotros** Tienda Online

SANTIAGO

El Café de Tery
Antigua Plaza Eterna actual Lotus Gallery, Ave. Metropolitana esq. General Eusebio Manzueta

Lávame Auto Detailing Ave. Marginal Autopista Duarte No. 84,
<https://goo.gl/maps/nyadcqL1BEWpc3zG6>

HIGUEY

Mini Market El Millón
Avenida Libertad No. 67, Frente a la Parada de Bávaro-Punta Cana

cafemaguana.com/dondeestamos/

Inicio Orígenes Historias **Nosotros** Tienda Online

PUNTA CANA

Ice Town PC
Down Town Punta Cana

GetRum Liquor Store
Hard Rock Café Hotel y Casino

Chez Nicole Boutique
White Sands Golf Course, Calle Italia, Bávaro, La Altagracia

Taino Restaurante
Av. Alemania, Plaza El Dorado Village, Local 211, Bávaro

cafemaguana.com/dondeestamos/

Inicio Orígenes Historias **Nosotros** Tienda Online

PUERTO PLATA

El Rincón del Café
Calle Separación No.36, casi esquina 12 Julio, Puerto Plata

Heladería Mariposa
Calle Beller frente al Parque Central

Piñonate Arte y Café
Museo General Gregorio Luyeron, Calle 12 de Julio

Casa 40 Arte y Reciclaje
Calle Duarte No. 40

Chocal
Camino Palmar Grande, Altamira

Tubagua Ecolodge
Carretera Turística KM 20, Tubagua

cafemaguana.com/dondeestamos/

Inicio Orígenes Historias **Nosotros** Tienda Online

SAN FRANCISCO DE MACORÌS

Green Corner
Plaza Aída América
<https://goo.gl/maps/HwsRw6vd8ndAnU9g8>

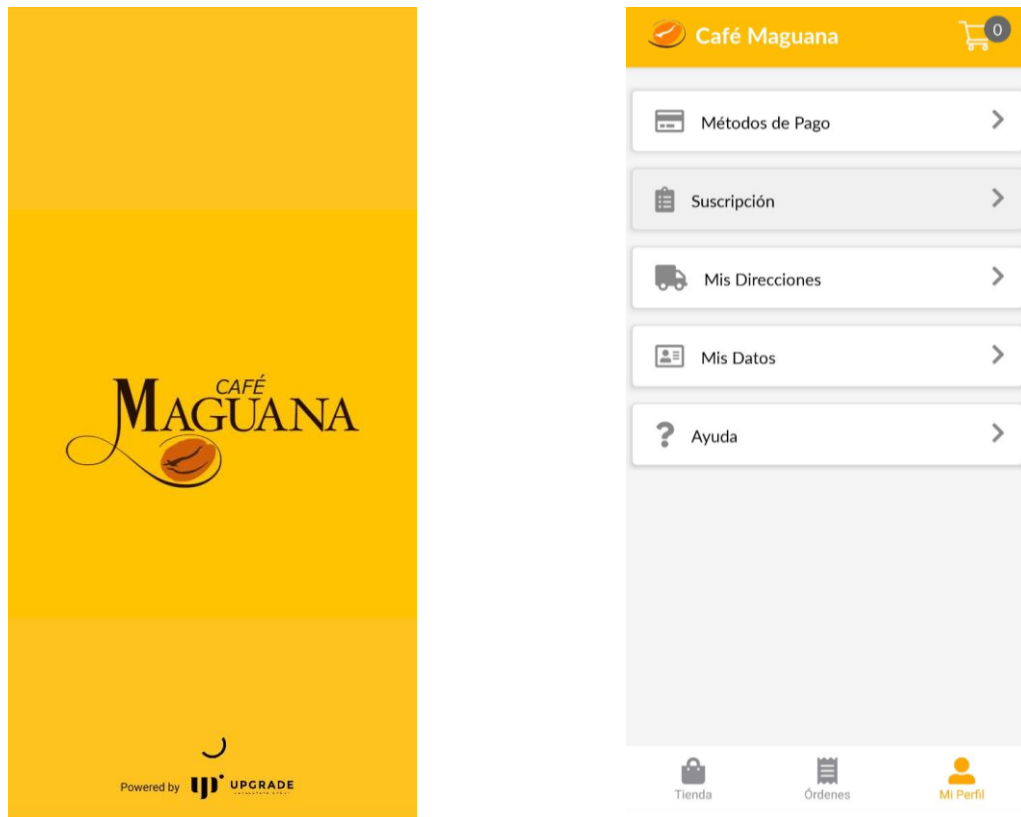
EN EL INTERIOR

Descarga Nuestra App y Recibe tu Café en Cualquier Provincia del País vía Metro Pac y Fox Pack

Para Android
<https://play.google.com/store/apps/details?id=ado.upgrade.cafemaguana>

Para Iphone
<https://apps.apple.com/do/app/caf%C3%A9-maguana/id1472296132>

Anexo 5. App de Café Maguana.



Además, en la app se pueden adquirir distintas grecas:



Anexo 6. Las sustentantes visitando en uno de los puntos de ventas de Café Maguana en República Dominicana: Cosas del país, en la 27 de febrero.



Anexo 7. Fotografías del CEO de Café Maguana, Jairon Francisco visitando diversas fincas de procedencia de su café.



Anexo 8. Cartera de productos de café Maguana.

Café Maguana – Origen Neyba



Intensidad: Alta | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Nuez Moscada, Canela, Chocolate.

Café Maguana – Origen Jarabacoa Mieludo



Intensidad: Suave | Acidez: Media | Notas de Sabor: Frutos rojos, caramelo, chocolate, naranja dulce.

Café Maguana – Origen Jarabacoa Natural



Intensidad: Ligera | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Moras, frutos rojos, chocolate, cereza.

Café Maguana – Origen Esperanza



Intensidad: Alta | Acidez: Alta | Notas de Sabor: Miel, tabaco, azúcar morena.

Café Maguana – Origen Pedernales



Intensidad: Alta | Acidez: Media | Notas de Sabor: Chocolate, Caña de azúcar, Melaza.

Café Maguana – Origen Rancho Arriba Caracolillo Natural



Intensidad: Media | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Mango, Chocolate.

Café Maguana – Rancho Arriba Caracolillo Lavado



Intensidad: Alta | Acidez: Baja | Notas de Sabor: Azúcar morena, tabaco, chocolate con leche.

Café Maguana – Ocoa Natural



Intensidad: Media | Acidez: Media | Notas de Sabor: Canela, Nueces, Caña, Umami.

Greca de cristal



Cucharas endulzantes sucralezas



Anexo 9. Maquinarias que utiliza la empresa Café Maguana.

Tostador Toper con sistema computarizado de perfilación



Selladora de banda horizontal Hostler



Molinos de café industrial Discaf



Llenadora de 1,000 gr para café molido, de la marca V Top.



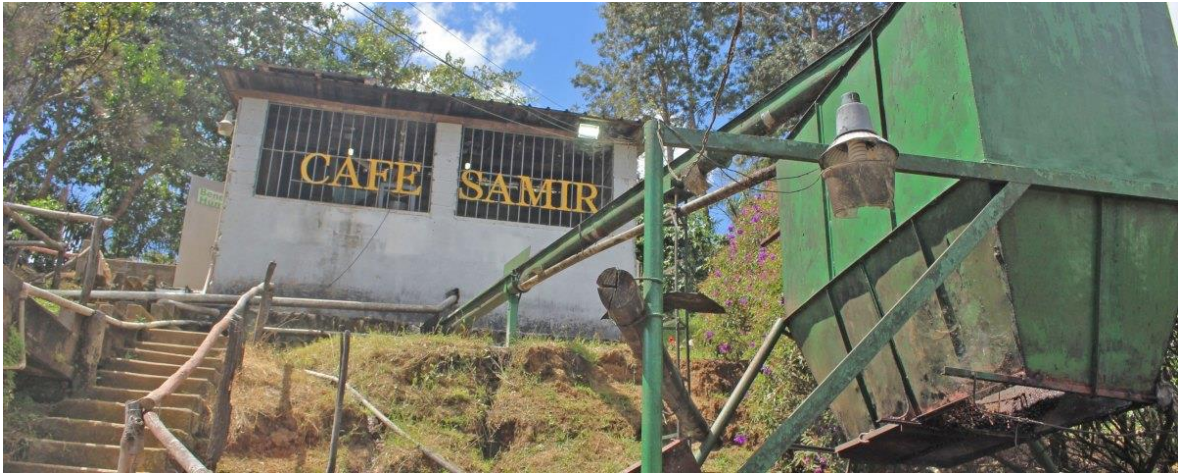
Anexo 10. Ubicación geográfica de los diversos orígenes del café de la empresa.



Anexo 11. Orígenes de producción.

Las fincas o lugares de producción de las cuales provienen los diversos cafés de especialidad que comercializa Café Maguana:

1. Finca de Rancho Arriba, San José de Ocoa



2. Pedernales



3. La Sierra de Neyba, Bahoruco



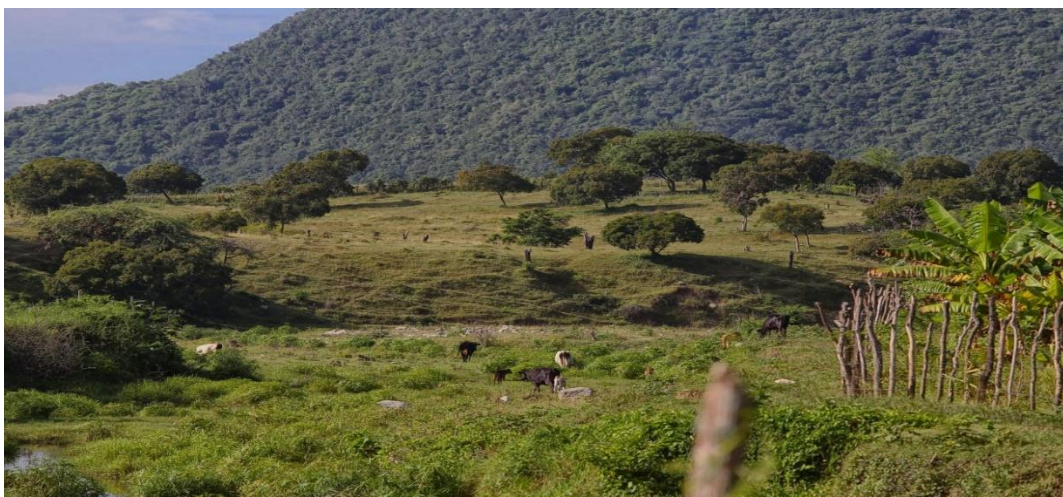
4. Finca Familia Olivo, Juncalito en Santiago de los Caballeros



5. Loma de Solimán, Montecristi



6. Peralta, Azua



7. Jamamucito, San José de las Matas



8. Finca Tabata, Aguas Negras en Pedernales



9. Aguas negras, Pedernales



10. Los Arroyos, Pedernales



11. Guazuma, San José de las Matas



Anexo 12. Encuesta al consumidor de café en Moscú, Rusia.

La forma en que los encuestados visualizaron la encuesta, vía Google Forms en ruso.

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg6QOETCwTVQHmQ/viewform

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores

Опрос потребителей кофе в России.

Цель данного опроса - узнать вкусы и предпочтения рынка кофе в России исключительно для научных и научных целей.

***Obligatorio**

Пол *

☐ женский

☐ мужчина

☐ Я бы предпочел не говорить

Возраст *

☐ От 15 до 25 лет

☐ От 26 до 36 лет

☐ От 37 до 50 лет

☐ Более 50 лет

Вы потребляете кофе? *

☐ да

☐ не

Сiguiente **Пágina 1 de 2**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg5QOETCwTVQHmQ/formResponse

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores



Опрос потребителей кофе в России.

*Obligatorio

Основываясь на да из вашего предыдущего ответа ...

Как часто вы пьете кофе? *

- ☐ каждый день
- ☐ еженедельно
- ☐ Иногда в месяц
- ☐ Раз в месяц

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg5QOETCwTVQHmQ/formResponse

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores

Сколько чашек кофе вы пьете в день? *

- ☐ 1 чашка
- ☐ 2 чашки
- ☐ Более 2 чашек

В какое время дня вы пьете кофе? *

- ☐ Утром (с 6:00 до 11:00).
- ☐ Во второй половине дня (с 12:00 до 18:00).
- ☐ Ночью (с 19:00 до 23:00)
- ☐ Otro: _____

Где вы предпочитаете употреблять кофе? *

- ☐ В дома
- ☐ На работе

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg6QOETCwTVQHmQ/formResponse

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores

Марки кофе, которые вы потребляете? *

☐ Nestlé

☐ Double B

☐ Starbucks

☐ Shokoladnitsa

☐ Otro: _____

Вы знаете доминиканский кофе? *

☐ Да, я знаю его.

☐ Нет, я этого не знаю.

Вам нравится доминиканский кофе? *

☐ Да.

☐ Не.

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg6QOETCwTVQHmQ/formResponse

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores

☐ Я не пробовал

Какой тип кофе вы предпочитаете покупать? *

☐ молотый кофе

☐ растворимый кофе

☐ Кофейные зерна

Где вы предпочитаете покупать кофе? *

☐ Супермаркет

☐ Кофейный магазин

☐ ресторан

☐ киоск

☐ Otro: _____

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур: x | Estándares aprobados: Asociació x | Опрос потребителей кофе в Ро x | +

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WdKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg6QOETCwTVQHmQ/formResponse

← → ↻ Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... >> Otros marcadores

Как вы обычно покупаете свой кофе? *

☐ Готов принять (выпить)

☐ готовить дома

В каком виде презентации вы предпочитаете свой кофе? *

☐ В горшке (бутылка, банка)

☐ В конверте

☐ в одноразовых стаканчиках

☐ Бумажный пакет крафт

☐ Алюминированная сумка

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур: x | Estándares aprobados: Asociació x | Опрос потребителей кофе в Ро x | +

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WdKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg6QOETCwTVQHmQ/formResponse

← → ↻ Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... >> Otros marcadores

Сколько вы обычно платите за кофе? *

☐ От 150 до 199 рублей

☐ От 200 до 250 рублей

☐ 251 руб. Или больше

Какова основная причина купить кофе по вашему выбору? *

☐ Цена

☐ Вкус и запах

☐ Разнообразие кофе

ГОСТ Р 52088-2003 Кофе натур... x | Estándares aprobados: Asociació... x | Опрос потребителей кофе в Ро... x

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0WDKbTtRnvBermwW6mN-ThTByywbj9ROkg5QOETCwTVQHmQ/formResponse

Aplicaciones Google Tumblr Twitter Postgrado en Come... UCM-Máster Univer... Programas - Next IBS Becas Internacional... PROCESO DE LA VA... Otros marcadores

Какие причины побуждают вас пить кофе? *

☐ Потому что мне нравится вкус

☐ Потому что это дает мне энергию

☐ для расслабления

☐ по рутинный

☐ Проведите время с друзьями / семьей / партнером.

☐ Otro: _____

Какое ты пьешь кофе? *

☐ черный

☐ с добавлением молока

☐ в сочетании с другим ароматом

Atrás Enviar

Página 2 de 2

Anexo 13. Encuesta al consumidor de café ruso en español.

ENCUESTA CONSUMIDORES DE CAFÉ EN RUSIA

1. Género

- A. Femenino
- B. Masculino
- C. Prefiero no decirlo

2. Edad

- A. 15-25 años
- B. 26-36 años
- C. 37-50 años
- D. Más de 50 años

3. ¿Eres consumidor de café?

- A. Sí
- B. No

4. Si la respuesta a la pregunta anterior es no, fin de la encuesta. Si la respuesta fue sí: ¿Con qué frecuencia consume café?

- A. Diario
- B. Semanal
- C. Varias veces al mes
- D. Una vez al mes

5. ¿Cuántas tazas de café consumes en el día?

- A. 1
- B. 2
- C. Más de 2

6. ¿En qué momento del día consume café?

- A. En la mañana (6:00am a 11:00am)
- B. En la tarde (12:00pm a 6:00pm)
- C. En la noche (7:00pm a 11:00pm)

D. Otro (especifique)

7. Donde prefieres consumir café:

- A. Casa**
- B. Trabajo**
- C. Restaurante/cafetería.**

8. Marca de café que consume

- A. Nestlé**
- B. Double B**
- C. Starbucks**
- D. Shokoladnitsa**
- E. Otro (Especifique)**

9. ¿Conoces el café dominicano?

- A. Sí, lo conozco**
- B. No, no lo conozco**

10. ¿Te gusta el café dominicano?

- A. Sí**
- B. No**
- C. No lo he probado**

11. ¿Qué tipo de café prefieres comprar?

- A. Molido**
- B. Instantáneo**
- C. En grano**
- D. Soluble**

12. ¿Dónde prefiere comprar café?

- A. Supermercado**
- B. Tienda de café**
- C. Restaurantes**
- D. Kioscos**
- E. Otros**

13. ¿Cómo suele comprar su café?

- A. Listo para tomar(beber)
- B. Para preparar en casa

14.¿En qué tipo de presentación prefiere su café?

- A. Bote (tarro, lata)
- B. Sobre
- C. Vaso
- D. Bolsa de papel Kraft
- E. Bolsa aluminizada

15.¿Cuánto acostumbra a pagar por un café?

- A. Entre 150 y 199 rublos
- B. Entre 200 y 250 rublos
- C. 251 rublos o más

16. ¿Cuál es el motivo principal para usted comprar el café de su preferencia?

- A. Precio
- B. Sabor y aroma
- C. Variedad de café

17.¿Qué razones te motivan a tomar café?

- A. Porque me gusta su sabor
- B. Porque me da energía
- C. Para relajarme
- D. Por rutina
- E. Para pasar tiempo con amigos/familia/pareja
- F. Otro (Especifique)

18.¿Como tomas el café?

- A. Negro
- B. Con leche
- C. Combinado con otros sabores
- D. Otro (Especifique)

Anteproyecto de Trabajo de Grado



A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Asunto: REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO.

Tema : "Diseño de un modelo de franquicia para la internacionalización de café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020, caso de estudio de estudio: Agatha S.R.L".

Sustentado por:	Br. Mary Perez	2017-0022
	Br. Klara Polanco	2017-0110
	Br. Ana Gálvez	2017-0576

Resultado de la evaluación:	Aprobado: <u> X </u>	Fecha: <u>23/03/2020</u>
	Devuelto para corrección: <u> </u>	Fecha: <u> </u>

Dr. Andrés L. Mateo
Decano de Estudios Generales

AM/ra, 23/03/2020.



UNAP E C
UNIVERSIDAD A P E C

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

Anteproyecto de Trabajo de Grado

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE CAFÉ MAGUANA HACIA MOSCÚ,
RUSIA, AÑO 2020. CASO DE ESTUDIO: AGARTHA SRL**

SUSTENTANTES:

**MARY CLAUDIA PÉREZ
2017-0022**

**KIARA POLANCO
2017-0110**

**ANA VICTORIA GALVEZ
2017-0576**

**SANTO DOMINGO, R.D
09 de marzo, 2020**

ÍNDICE

Tema	3
Introducción	4
Justificación	5
Planteamiento del Problema	7
Formulación del Problema	9
Sistematización del Problema	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	12
Capítulo 1: Marco Teórico	13
1.1 Marco Teórico Referencial	13
1.2 Marco Conceptual	17
1.3 Marco Contextual	19
Capítulo 2: Metodología	23
2.1 Tipo de Investigación	23
2.2 Métodos a utilizar	24
2.3 Técnicas de recopilación de información	25
2.4 Fuentes de Información	26
2.5 Determinación de las variables	27
2.6 Selección de la muestra	33
Bibliografía	35
Esquema preliminar de contenido	37

TEMA

Diseño de un Modelo de Franquicia para la Internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020. Caso de Estudio: Agartha SRL.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un modelo de franquicia de café en el mercado ruso. En la actualidad, el consumo de café dentro de la población rusa continúa en aumento y, como el país no produce café, se ven obligados a importar el producto. Es por esto, que esta investigación busca servir de referencia para hacer de este fenómeno del café en Rusia, una gran oportunidad de negocio para el sector cafetalero dominicano. A diferencia de Rusia, la República Dominicana si produce el café, a la vez que lo exporta a otras naciones.

El café dominicano se ha ganado su espacio en el mercado cafetalero internacional, calando en el gusto de los consumidores gracias a la calidad que posee. De igual forma, el café dominicano ha sido galardonado con importantes reconocimientos a nivel internacional, siendo uno de los más recientes la “Denominación de Origen protegida” que le otorgó la Unión Europea al café de Valdesia, poblado de la provincia Peravia, en el año 2016. De esta manera, República Dominicana se convirtió en el primer país del mundo en contar con dicha distinción por parte de la Unión Europea.

Cabe resaltar, que el café de origen dominicano ya ha comenzado a abrirse paso en el mercado ruso, pues la empresa INDUBAN ya ha colocado su marca “Café Santo Domingo” en circulación comercial en Rusia. Este suceso, abre el abanico de oportunidades para diseñar un modelo de franquicia que permita la incursión de una nueva marca de café de origen dominicano, llamada “Café Maguana”, perteneciente a la empresa Agharta SRL. Dicha empresa se ha destacado por recuperar el café dominicano utilizando biotecnología. En adición, la marca cuenta con condiciones óptimas para la internacionalización de su producto; una muestra fehaciente de ello es que cuenta con dos certificaciones de tostador de la SCAE (Asociación I del Café de Especialidad de Europa).

Mediante este trabajo investigativo se espera presentar un plan adaptado al contexto actual del mercado del café, que permita el crecimiento del sector en República Dominicana, mediante una estrategia de crecimiento hacia afuera, basado en las exportaciones. A su vez, se pretende mostrar las bondades del suelo dominicano para la producción de café de calidad internacional y a precios competitivos.

JUSTIFICACIÓN

El sector cafetalero dominicano es un gran generador de empleos y produce uno de los productos más exportados por República Dominicana, el café. Este producto es altamente codiciado en mercados internacionales tradicionalmente consumidores del mismo y se está abriendo paso en otros mercados que, anteriormente, no eran tan asiduos a su consumo. Este es el caso de Rusia, un país mayoritariamente consumidor de té, pero que en los últimos años ha ido despertando un interés especial por el consumo el café. Tal ha sido el interés generado en torno a este producto, que Rusia se ha convertido en uno de los principales destinos de exportación del mismo dentro del territorio europeo.

De acuerdo con un artículo de Viktoria Kajelina, publicado en el sitio web Russia Beyond en el 2011, para ese año Rusia era el líder mundial en consumo de café soluble con 57.000 toneladas al año según datos de la Organización de Productores de Café. Con la supresión hace unos años de los aranceles estatales a la importación de café verde, la importación a Rusia de la materia prima se ha vuelto más ventajosa. Prácticamente todos los agentes implicados en el mercado ruso del café tienen dentro de la Federación Rusa fábrica propia de elaboración y envasado. De igual forma, ya existen en Rusia franquicias de fama mundial en café como Starbucks y Costa Coffee.

El mercado ruso sin dudas presenta condiciones favorables para la exportación de café, puesto que es un país que cuenta con un PIB per cápita alto, cuyas condiciones climáticas propician el consumo de bebidas calientes, como el café, y cuya demanda de dicho producto aumenta cada año. Esta investigación pretende aportar nuevos conocimientos acerca del perfil del consumidor ruso de café, analizando el mercado y creando nuevas oportunidades de negocio para la República Dominicana, mediante la diversificación de sus destinos de exportación. De igual manera, se pretende determinar las condiciones existentes para la implantación de un modelo de franquicia de distribución de la marca “Café Maguana” en Moscú, capital de la Federación Rusa; esto así, a raíz de la

apertura de una tienda franquicia de “Café Santo Domingo (INDUBAN)” en territorio ruso. Durante el proceso investigativo, se espera aprovechar el potencial de la marca “Café Maguana” para la internacionalización y de esta forma, fortalecer la presencia de café dominicano en el mercado ruso.

A su vez, este trabajo investigativo busca analizar las exigencias del consumidor moderno de café en mercados internacionales, a fin de utilizar ese conocimiento para mejorar la calidad del café dominicano y de esta manera, fortalecer el sector cafetalero local. De igual forma, se aspira a que mediante la incursión de una franquicia de “Café Maguana” en Rusia, el café dominicano incremente su posicionamiento a nivel internacional. Por otra parte, a través de la puesta en circulación de café dominicano en Rusia, se pretende motivar a empresarios de dicho país a invertir en la industria cafetalera dominicana, lo que se traduciría en un incremento en la Inversión Extranjera Directa (IED) que percibe República Dominicana y esto a su vez, en un gran impulso tanto para el desarrollo del sector como para el crecimiento de la economía nacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El café es una bebida popular que se obtiene a partir de la semilla de un arbusto llamado Cafeto. Esta semilla pasa por un proceso de molienda y tostado, para posteriormente convertirse en el polvo que se utiliza para elaborar la bebida. El café se consume usualmente caliente, pero también, se puede ingerir frío. Dicha bebida posee una sustancia denominada “cafeína” como activo principal, funcionando como estimulante que disminuye la fatiga y la somnolencia. A su vez, dicha sustancia revitaliza el organismo, dotándolo de bienestar y euforia.

De acuerdo con la tradición popular, los primeros cafetos plantados en República Dominicana fueron sembrados aproximadamente en el 1735 d.C., por los españoles. A partir de entonces, la siembra de café en territorio dominicano se ha localizado en los cuatro macizos montañosos principales: Cordillera Central, donde se concentra la mayor parte del área sembrada; la Cordillera Septentrional, con un 33% de la siembra; Sierra de Neyba, con un 12% y Sierra de Bahoruco. En el país se cultiva el café tipo Arábica. La actividad cafetalera en República Dominicana, tanto a nivel de finca como la parte de procesamiento, proporciona cerca de 90 mil empleos directos y más de 200 mil empleos indirectos cada año.

La República Dominicana es un gran consumidor de café, así como también un gran exportador, exportando un valor de 10.986 Miles de US\$ en el año 2018 y teniendo como destinos principales a: Estados Unidos de América, Haití, Canadá, Japón y Alemania, de acuerdo con los datos presentados en TradeMap. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un acercamiento comercial importante entre República Dominicana y Rusia en el sector cafetalero. Tan solo en el año 2018 las exportaciones de Café de República Dominicana a Rusia alcanzaron un valor de 246.00 Miles de US\$. Asimismo, el café soluble continúa calando en el gusto de la población rusa, para muestra de ello está la estadística presentada por la Organización Internacional de Café, por sus siglas en inglés (ICO), donde dice que el consumo de café soluble medido en miles de bolsas de

60 kg es de 4,627 en el período de 2019-2020. Esta cifra sobrepasa al consumo total en el periodo de 2018-2019, que alcanzó 4,506 miles de bolsas de café de 60 kg, para un aumento en la tasa de crecimiento de un 2.69%.

Debido a la demanda del café dominicano por parte del mercado ruso, la empresa Agharta SRL bajo su marca “Café Maguana” ha presentado interés por penetrar al mercado bajo el modelo de “Franquicia”, que es un sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas. Café Maguana es una marca social de café dominicano, producido por pequeños agricultores de diferentes comunidades del país. Actualmente la marca cuenta con tienda online, una aplicación móvil o “APP” propia y con su producto colocado en el mercado local, con una buena aceptación por parte del consumidor dominicano.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar el diseño de un modelo de franquicia para la Internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020, caso de estudio: Agarthá SRL?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál es el nivel de consumo actual de café en Rusia?
2. ¿Cuáles franquicias de café existen en el mercado ruso?
3. ¿Cuáles son las características del sector cafetalero en República Dominicana?
4. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las exportaciones dominicanas de café hacia Rusia?
5. ¿Qué variedades de café produce la empresa Agarthá SRL bajo su marca Café Maguana?
6. ¿Qué condiciones presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto?
7. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para llevar una franquicia a Rusia?
8. ¿Cómo es el consumidor ruso de café?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Franquicia para la Internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia, año 2020. Caso de Estudio: Agarthá SRL.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Indicar el nivel de consumo actual de café en Rusia.
2. Identificar las franquicias de café existen en el mercado ruso.
3. Analizar las características del sector cafetalero en República Dominicana.
4. Determinar el comportamiento de las exportaciones dominicanas de café hacia Rusia.
5. Enumerar las variedades de café que produce la empresa Agarthá SRL, bajo su marca Café Maguana.
6. Examinar las condiciones que presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto.
7. Observar los requisitos necesarios para llevar una franquicia a Rusia.
8. Deducir las características del consumidor ruso de café.

.

CAPÍTULO 1. Marco teórico referencial:

1.1 Marco teórico:

Debido a la cantidad exuberante de mercados saturados, los negocios apuestan por la franquicia como modelo de expansión; es decir, que se muestra como uno de los formatos de distribución comercial más innovador y propicio para la internacionalización.

Hazoury, L. (2009). Las Franquicias. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>, obtiene las siguientes conclusiones:

1. La franquicia es un método de colaboración continuada, que se establece entre dos partes jurídicamente independientes – Franquiciador y Franquiciado -y que se regula a través de un contrato, mediante el cual, en una empresa o profesional (Franquiciado) una licencia o derecho para utilizar su nombre, su marca, sus productos, servicios o procedimientos, junto con la reputación asociada a los mismos, con el fin de establecer un negocio y explotarlo rentablemente. A cambio el franquiciador recibe una cuota inicial de entrada y un "*Royalty*" permanente por los servicios de ayuda técnica, comercial y de gestión de préstamos al Franquiciado.
2. Clasifica las franquicias, en base a los diferentes grados de actividad y complejidad que presentan las franquicias se ha realizado la siguiente clasificación:
 - **Franquicia de producción:** Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que mercadea en sus establecimientos franquiciados.

- **Franquicia de distribución:** El franquiciador actúa como mediador en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones favorables.
- **Franquicia de servicios:** Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transfiere a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge hoy en día.
- **Franquicia industrial:** El franquiciador quien debe ser titular de la propiedad industrial cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.
- **Franquicia máster:** Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.
- **Franquicia córner:** Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones
- **Franquicia individual:** Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

- **Franquicia múltiple:** A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.
- **Franquicia de productos y marcas o Franquicia de Distribución No Exclusiva:** El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia. El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.
- **Franquicia de Distribución Exclusiva:** La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.
- **Franquicia de Conversión:** Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

Vallet-Bellmunt, T. (2002). La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación. España: Conselleria de

Industria, Comercio y Energía de la Generalitat Valenciana, teoriza con la franquicia como estrategia de crecimiento:

La franquicia nace por la consecución de un objetivo común a todas las empresas: el crecimiento. El crecimiento o desarrollo de una empresa lleva implícito el aumento progresivo y considerable de sus ventas. Cuando una firma adopta una estrategia de este tipo, debe tomar decisiones sobre dos aspectos que marcarán y definirán su desarrollo: la orientación que seguirá el crecimiento y la forma mediante la cual se llevará a cabo.

Ferrell, O., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: McGraw Hill Educación. comentan sobre las ventajas y desventajas de tener una franquicia:

Una franquicia brinda al franquiciatario la oportunidad de establecer un negocio pequeño con relativa velocidad y, dada su asociación con una marca reconocida, un establecimiento de la franquicia suele llegar al punto de equilibrio más rápido que un negocio independiente. A menudo, los franquiciatarios mencionan las ventajas siguientes:

- Capacitación y apoyo administrativos.
- Atractivo del nombre de la marca.
- Calidad estándar de los bienes y servicios.
- Programas de publicidad nacional.
- Apoyo financiero.
- Productos y formatos de un negocio probado.
- Poder de compra centralizado.
- Selección de la plaza y protección territorial.

- Más posibilidades de éxito.

No obstante, el franquiciatario debe sacrificar parte de su libertad a manos del franquiciante. Algunos de los inconvenientes que afronta el franquiciatario son:

- Pagar por la franquicia y compartir las utilidades con el franquiciante.
- Ceñirse estrictamente a las operaciones estandarizadas.
- Restricciones para las compras.
- Una línea limitada de productos.
- Posibilidad de que el mercado se sature.
- Menos libertad en las decisiones del negocio.

1.2 Marco Conceptual:

1.2.1 Franquicia:

Las franquicias se pueden definir como modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*). (Duarte, 2006)

1.2.2 Internacionalización: Es el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. Hay una tendencia a que las compañías opten cada vez más por la deslocalización y a dirigir sus ventas hacia el extranjero. (García, 2017)

1.2.3. Mercado: (Juan, 2012) Tradicionalmente el mercado era el lugar en el que compradores y vendedores se reunían a comprar y vender bienes. En economía se entiende el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto concreto o una clase de productos, (el mercado inmobiliario, el mercado energético, el mercado de trabajo).

Marketing emplea el término mercado como las distintas agrupaciones de consumidores. Los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado. Es más conveniente definir el mercado por los elementos que determinan su existencia.

Podemos definir el mercado a través de los elementos que determinan su existencia:

- Que necesitan un producto determinado
- Que desean o pueden desear comprarlo
- Que tienen capacidad de compra
- Que están dispuestos a compra

1.2.4 Exportación: Se define como la venta de productos de origen (bienes y servicios) a mercados extranjeros. (Contreras, 2014)

1.2.5 Consumo: El consumo es el conjunto de procesos socioculturales racionales en que se realizan la apropiación y usos de los productos, con el fin de satisfacer determinadas necesidades y deseos fijados culturalmente, integrarnos y distinguirnos de los demás y para pensar nuestra situación en el mundo. (Durán, 2014)

1.3 Marco Contextual:

1.3.1. CAFÉ DOMINICANO. Esta área de estudio, del diseño de un modelo franquiciarlo, requiere de un sector donde República Dominicana, pueda ser competitivo a nivel internacional. Es por ello que la industria del café, gran potencial de internacionalización pueda llegar a mercados que un principio no imaginó.

Victoria Curiel, en el periódico *touting Dominican Republic*, en el 2014, expresa las características distintivas que posee nuestro café nacional:

El café dominicano desde hace unos años se ha colocado como un producto exclusivo en el mercado internacional. Considerado por expertos catadores que participan en diversas citas y eventos internacionales como suave, aromático y achocolatado.

El café dominicano, producto exclusivo de los dominicanos para el paladar del mundo, acude y participa en ferias especializadas, como la de Long Beach, California, Bruselas, Bélgica, Francia, y en Tokio, Japón. Las regiones del país más exquisitas con las de Barahona, Enriquillo, Baní, San José de Ocoa, Jarabacoa, Constanza, Las Tres Hermanas, Juncalito, San Rafael, Azua y San Juan de la Maguana, entre otros.

Gracias al empoderamiento de los diferentes actores y entidades públicas y privadas que intervienen en el sector cafetalero se ha podido promocionar y mercadear la Denominación de Origen del Café Dominicano.

En Trade Map, se puede visualizar, que en el 2018, la exportación de café de República Dominicana al mundo fue de US\$10,986,000.

El crecimiento, en los últimos años, le ha dado una brecha en el mercado internacional. Con este estudio se pretende, con un modelo de expansión, acrecentar la industria del café dominicano.

De forma particular, nuestro caso de estudio será llevado a cabo de Café Maguana; una marca social de café dominicano producido por pequeños agricultores de diferentes comunidades del país. Tuestan y preparan café de especialidad estudiando cuidadosamente las características de cada origen que hacen del café dominicano uno de los mejores del mundo.

En Maguana está la región más elevada del Caribe. De ahí que el guerrero Caonabo sitiara vigía entre sus altas montañas. Mientras más elevado el café, mayor calidad. Pero no es solo eso lo que hace que la República Dominicana tenga uno de los mejores cafés del mundo, es también la diversidad de su clima subtropical y las marcadas diferencias entre sus rápidamente cambiantes regiones. (La diversidad es un valor de nuestra marca, uno que imprimimos en nuestros productos)

Es por esto, que lo innovador de Café Maguana es que pretende recuperar el café utilizando la biotecnología.

1.3.2. MERCADO META: RUSIA.

Rusia es el país más grande del mundo y se extiende por casi todo el norte del supe continente de Eurasia: ocupa el norte de Asia (1/3 del total continental) y el este de Europa –respectivamente, el 74,7 % y el 25,3 % de su territorio. Está separada del continente americano por el estrecho de Bering.

INFORMACIÓN GENERAL	
CAPITAL	Moscú
MONEDA	Rublo Ruso (RUB)
IDIOMA	Ruso
POBLACIÓN	144,964,709

Fuente: elaboración propia con datos de *Sport Histoire*

Desde el 2017, según Fin Guru, una escuela de negocios, Rusia es un mercado prometedor para el café; y es que, según los cálculos mostrados en Trade Map, solo de las exportaciones de Café para el 2018, Rusia representaba un 22% de los que importan café dominicano.

De igual modo, Fin Guru estima que Rusia constituye un mercado en expansión para el café soluble, sobre todo por el consumo de la población juvenil y se calcula que su consumo crecerá a un ritmo de tres por ciento anual hasta 2021.

Algunas de las marcas de café que ya tienen posicionamiento en el mercado objetivo: Jardín Café Molido (Brasileño), Camardo (Italiano), Mauro (Italiano), Café Live (Arabia) y Lavazza (Italiano).

Se puede inferir entonces, en lo potencial e innovador de llevar el café caribeño.

El problema de definir los elementos para diseñar el modelo de franquiciar para internacionalizar Café Maguana hacía Rusia, sería mediante una franquicia de distribución; lo que significaría el producir el producto y asegurar que la producción se venda en el mercado, debido a que sería la responsabilidad del franquiciado hacerlo.

Capítulo 2- Metodología

2.1. Tipo de Investigación

En el presente proyecto, el tipo de investigación a implementar es la descriptiva, porque la misma busca identificar la factibilidad de un diseño de franquicia para la internacionalización de Café Maguana hacia Moscú, Rusia en el año 2020, de forma que se puedan determinar las oportunidades para el café dominicano en el mercado ruso.

La investigación descriptiva consiste en realizar un exhaustivo análisis, con hipótesis, y procesos que se llevan a cabo a partir de la situación concreta, en este caso el planteamiento de una franquicia en Rusia, un mercado europeo y extenso, totalmente diferente a República Dominicana, para así poder entender las oportunidades existentes entre ambos mercados en el sector del café, tomando como ejemplo para internacionalizar la empresa Café Maguana.

2.2. Métodos a utilizar

El método principal a utilizar es el deductivo, ya que este razona y explica la realidad partiendo desde lo general a lo particular. Con este método se pretende aplicar conocimiento general con el fin de llegar a conclusiones individuales y llegar a implementar el diseño de franquicia de manera que se internacionalice la empresa de café dominicano Café Maguana hacia nuevos horizontes, en este caso hacia Moscú, Rusia.

Otro método a implementar es el analítico, debido a que usualmente este desglosa un objeto de estudio en cada una de las partes que lo componen. Se pretende analizar cada factor y variables de forma individual para así poder llegar a una conclusión lógica en todo el conjunto del diseño de franquicia de Café Maguana hacia Moscú, Rusia.

El método estadístico, ya que se recolectaran informaciones cuantitativas y cualitativas de las diferentes variables con el objetivo de comparar datos obtenidos con anterioridad, con el fin de llegar a una conclusión lógica y estructurada.

El método sintético es una manera de resumir un objeto de estudio, en este caso se pretende incluir lo más relevante del tema escogido, de forma que se pueda interpretar cada detalle del mismo sin necesidad de colocar aspectos innecesarios.

2.3 Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información a emplear son las siguientes:

La observación, puesto que se observan los procesos para la producción de Café Maguana, de modo que se pueda resumir su forma de trabajar y poder implementarlo en el presente.

Las entrevistas y encuestas, se estarán entrevistando a varias empresas que han penetrado en el mercado de café a nivel internacional, haciendo énfasis en aquellos que exportan su producto a Moscú, Rusia. Asimismo, a empresas que les competen las actividades económicas, y de exportación al mercado al cual nos vamos a dirigir, tales como el CEI-RD y la Embajada de Rusia en República Dominicana.

La revisión de documentos de empresas que han emprendido hacia mercados internacionales con franquicias, especialmente aquellos que han podido penetrar en Moscú, Rusia, para tener ideas y crear el camino propio de Café Maguana. De igual forma, las páginas web, artículos y libros que hayan estudiado el comportamiento del mercado ruso en el sector cafetero en los últimos años para poder sacar conclusiones lógicas y coherentes.

2.4 Fuentes de información

Las fuentes de información a utilizar son primarias y secundarias.

Según Garza Mercado (2007), las fuentes primarias son el objeto de estudio que a falta de éste, es el primer registro del mismo. Con las entrevistas y encuestas, tendremos información de fuentes primarias.

D' Acona (2012) define las fuentes secundarias como un comentario o análisis de una fuente primaria, de una fuente ya investigada y existente. En el presente se utilizarán informaciones de fuentes secundarias por las páginas web, libros, artículos y documentos del proceso a realizar.

2.5 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES QUE SE VAN A MEDIR

2.5.1 Operacionalización de las variables

No.	Objetivos Específicos	Medición	Variable	Definición	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Item
1	Indicar el nivel de consumo actual de café en Rusia.	Indicar	El nivel de consumo actual de café en Rusia	El número de veces que utiliza el consumidor un mismo producto a su disposición con el fin de satisfacer sus necesidades	-Consumo de café per cápita -Taza de café por persona - Kilogramos de bolsa de café	-Documentos -Artículos -Página web	3

2	Identificar las franquicias de café existentes en el mercado ruso.	Identificar	Las franquicias de café existentes en el mercado ruso.	Es un acuerdo entre el franquiciador y el franquiciado, donde, bajo algunas condiciones cede los derechos de uso de su marca, así como su saber hacer, para la comercialización de un producto, a cambio de beneficios monetarios.	-Café Santo Domingo (INDUBAN) -Starbucks -Cofix Group -Coffee Bean -Camardo -Caffe Mauro -Nestlé	-Artículos -Página web	2
3	Analizar las características del sector cafetalero en República Dominicana.	Analizar	Las características del sector cafetalero en el país.	Son aquellas cualidades que identifican al sector del café en el país	-Calidad -Gran volumen productivo -Diversificación	- Documentos -Artículos -Página web - Encuestas	4

4	Determinar el comportamiento de las exportaciones dominicanas de café hacia Rusia.	Determinar	Comportamiento de las exportaciones dominicanas de café hacia Rusia.	Evolución de las ventas de café a Rusia con los años	- Kilogramos exportados -Toneladas exportadas -Sacos de café exportados	- Documentos -Artículos -Página web	3
5	Enumerar las variedades de café que produce la empresa Agharta SRL, bajo su marca Café Maguana.	Enumerar	Las variedades de café que produce la empresa Café Maguana.	Diversidad de café producido por la empresa	-Café Arábica -Café mieludo	-Encuesta -Página web	2
6	Examinar las condiciones que presenta la marca Café Maguana para la internacionalización de su producto.	Examinar	Condiciones que presenta la marca Café Maguana para internacionalizar su producto.	Factores que otorgan a la marca una ventaja competitiva	-Precio competitivo -Calidad Posicionamiento en el mercado - Producción orgánica Comercialización eco-friendly	-Artículos -Página web -Encuesta	3

7	Observar los requisitos necesarios para llevar una franquicia a Rusia.	Observar	Requisitos necesarios para llevar una franquicia a Rusia	Son aquellas condiciones necesarias para establecer una franquicia en Rusia.	-Tener contacto con empresario ruso -Redactar un contrato -Registrarse en el Servicio Federal de la Propiedad Intelectual, Patentes y Marcas Registradas con Rusia designado como país de inscripción. -Especificar la forma de distribución	-Documentos -Artículos -Página web -Libros	4
8	Deducir las características del consumidor ruso de café	Deducir	Características del consumidor ruso de café	Describe el perfil tanto social como económico del consumidor del producto.	-Publicidad en televisión y redes sociales -Café de calidad, suave y fresco -Compran el café en mercados y tiendas -Consumen el café soluble y molido	-Documentos -Artículos -Encuestas -Página web -Hipótesis	5

2.6- SELECCIÓN DE LA MUESTRA

2.6.1 Determinación del universo

Empresas y marcas que tengan experiencia en el sector cafetalero dominicano, que han logrado incursionar a nivel internacional, haciendo énfasis en aquellos que han exportado productos del sector agrícola, sobretodo el café, al mercado ruso.

En el sector cafetalero dominicano, se han identificado 50 empresas, de las cuales 28 exportan sus productos, 2 distribuyen al por mayor y al detalle, mientras que las otras 20 no exportan.

2.6.2 Técnicas de muestreo

El tipo de muestreo a utilizar es el muestreo probabilístico por conglomerados, debido a que es una técnica que aprovecha las agrupaciones en la población que representa de manera correcta el total de la población en relación con las características a medir, es decir, la población está diversificada y de este grupo, se seleccionan dependiendo de las características que se quieran evaluar para la investigación.

Para la muestra, se seleccionarán aquellas empresas con conocimiento del sector cafetalero y el café, tales como productores de café, distribuidores, y comercializadores expertos en el área.

Bibliografía

- Contreras, F. (2014). Introducción a los Negocios Internacionales. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas FCA y CS.
- Duarte, J. E. (2006). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Red Revista Escuela de Administración de Negocios.
- Durán, A. d. (2014). Sociología del Consumidor. España.
- Ferrell, O., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: McGraw Hill Educación.
- García, I. (2017). Definición de Internacionalización. Retrieved from Economía Simple.net : <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion>
- González, A. (2020, Marzo). Siete datos que no conocías del café. Milenio.
- Hazoury, L. (2009). Las Franquicias. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Juan, D. M. (2012). El mercado, la demanda y el comportamiento del consumidor. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20711/1/Tema3_mdo_dem_consum_STUD.pdf
- Vallet-Bellmunt, T. (2002). La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación. España: Consellería de Industria, Comercio y Energía de la Generalitat Valenciana.

- Zamorano, I. (2009). Historia del café y economía del café en Colombia (ensayo). Retrieved from Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- A.F Stoner, J. (1996). Administración. Ciudad de México: Pearson Education.
- D' Acona, C. (2012). Fundamentos y aplicaciones en metodología cuantitativa. Madrid: Síntesis.
- Garza Mercado, A. (2007). Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades (7ma edición ed.). México, D.F: El Colegio de México.
- Richard L. Scheaffer, W. M. (2007). Elementos del muestreo. Madrid: Paraninfo.

Esquema preliminar de Contenido:

- 1. Resumen Ejecutivo**
- 2. Introducción**
- 3. Planteamiento del Problema**
- 4. Formulación del Problema**
- 5. Sistematización del problema**
- 6. Justificación**
- 7. Objetivos**
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos

Capítulo 1: Marco Teórico

- 1.1 Marco Teórico Referencial
- 1.2 Marco Conceptual
 - 1.2.1 Franquicia
 - 1.2.2 Internacionalización
 - 1.2.3 Mercado
 - 1.2.4 Exportación
 - 1.2.5 Consumo
- 1.3 Marco Contextual
 - 1.3.1 Café Dominicano
 - 1.3.2 Mercado Meta: Rusia

Capítulo 2: Metodología

- 2.1 Tipo de Investigación
- 2.2 Métodos de Investigación
- 2.3 Población
- 2.4 Muestra
 - 2.4.1 Tamaño de la muestra

2.4.2 Tipo de muestra

2.5 Técnicas e Instrumentos

Capítulo 3: Presentación y Análisis de los resultados

-Conclusión

-Recomendación

-Bibliografía

-Anexos o Apéndices