

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
Vicerrectoría Académica CSTA**



Trabajo Final para optar por el título de

MAGISTER EN:

GESTIÓN DE EMPRESA CONCENTRACIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PROPUESTA PLAN DE EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS DE CHOCOLATE
ORGÁNICO PARA LA EMPRESA CHOCAL**

Sustentante(s):

Melybel M. Olivo R. 2012-5610

Delci M. Cid R. 1984-1819

Santo Domingo

Agosto, 2020

Apéndice 1. Derechos De Autor.

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico mediante su inclusión en el *repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM)*. No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de esta.

Usted confirma que

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

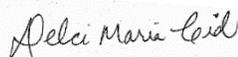
Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

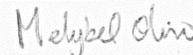
Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservara en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre: Delci María Cid Reyes Matrícula: 1984-1819

Firma: 

Nombre: Melybel Marie Olivo Rodríguez Matrícula: 2012-5610

Firma: 

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
1 NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL.....	6
1.1 Marco Teórico.....	6
1.3 Situación Actual.....	12
1.4 Planteamiento Del Problema.....	18
1.5 Propósito General.....	20
2. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE GRUPOS DE INTERÉS CON RELACIÓN AL PROBLEMA	21
2.1 Grupos De Interés Vinculados al Problema.....	21
2.2 Criterios De Inclusión De Los Diferentes Grupos De Interés	21
2.3 Recopilación De Información De Percepciones Y Experiencias De Los Grupos De Interés..	22
2.4 Hallazgos de Percepciones Y Experiencias De Los Grupos De Interés	23
2.5 Matriz FODA empresa Chocal.	27
2.6 Soluciones Propuestas Al Problema Por Los Grupos De Interés	28
3. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES UTILIZADAS PARA ABORDAR EL PROBLEMA EN EL ÁREA.....	29
3.1 Soluciones Abordadas En Estudios Previos	29
4. IDENTIFICAR BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES	34
4.1 Brechas En Actividades Existentes.....	34
4.2 Propuesta De Solución.....	36
4.3 Modelo De Negocio.....	41
4.4 Ventas De Chocolate De Los Estados Unidos De 2013 A 2017 (En Billones De Dólares Estadounidenses).....	44
4.5 Consumo De Chocolate En Los Estados Unidos Por Región.....	45
CONCLUSIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍAS	52

ANEXOS.....	60
Apéndice 2. Reporte de Plagio.....	60
Apéndice 3. Certificado De Ética	66
Apéndice 4. Consentimiento Informado	67
Apéndice 5. Instrumentos Para Las Entrevistas A Los Grupos De Interés.	70

RESUMEN EJECUTIVO

Con la llegada de la globalización se han incrementado los cambios en la economía lo que se ha traducido en una mejor comunicación y relaciones entre países. El objetivo de la presente investigación es proponer un plan de exportación a la empresa Chocal, mediante el establecimiento de un plan estratégico que le permita instaurar las diferentes directrices con la finalidad de obtener los recursos para llevar a cabo dicho plan.

En este orden de ideas, el mercado seleccionado para exportar es el estadounidense, teniendo en cuenta las relaciones que existen con este país y los tratados que benefician este tipo de negociaciones las cuales fortalecen las oportunidades de ingreso a dicho mercado.

Además, existen diversos estudios de diferentes partes del mundo enfocados en exportar chocolate y otros productos del cacao a dicho mercado, lo que sirve como soporte a dar curso al presente estudio evaluando los objetivos y estrategias utilizados por otros autores.

Asimismo, se evidencian los acercamientos realizados a las instituciones competentes dentro del ámbito de las exportaciones, donde obtuvo información referente a los requisitos a cumplir para lograr una exportación exitosa.

A pesar de la incertidumbre generada por el Covid-19, la puesta en marcha de este proyecto contribuirá a la reactivación de la economía y fuentes de empleo a la vez que, al seguir las indicaciones de la presente investigación, se disponen las herramientas para que la empresa Chocal pueda adquirir los recursos financieros con los que podrán llevar a cabo el proceso de exportación con éxito.

1 NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL

1.1 Marco teórico

Según Kotler y Armstrong (2007) la globalización constituye y da inicio al auge del creciente comercio internacional debido al nacimiento de nuevos mercados, por lo que las exportaciones juegan un papel fundamental en las economías de los países debido a que incrementan el comercio internacional ya que el resultado de las exportaciones es la obtención de divisas. Así mismo, para estos, exportar es un proceso que permite a los países expandirse hacia los mercados internacionales fortaleciendo a las empresas locales e incluso creando mayores niveles de empleo. En contraste, en 2016 Stiglitz alegó que la globalización impacta negativamente la economía de países que están desarrollándose, que aún no tienen la capacidad de competir con economías más grandes, señalando que estas últimas podrían trasladarse a otros mercados y las economías en desarrollo o pobres podrían empobrecerse más.

Los autores Ramito y Brasset en 2002 definieron la globalización como un fenómeno que marcaría la economía mundial, afectando aquellos países en desarrollo de forma decisiva. De igual forma, Tedesco (2000), en la revista colombiana de la educación, explica que el termino globalización se basa tanto en el entendimiento que se tenga sobre la economía, así como en crecimiento del mercado, rompiendo compromisos locales y otros compromisos sociales; y que aquellas empresas internacionales que hacen caso omiso con respecto a los individuos que pueden llegar a verse perjudicados por los efectos adversos de la globalización. Explicando entonces que los países que no se han adentrado en el proceso de la globalización se refugian en la llamada soberanía nacional donde se apoyan por el rechazo a los demás países.

A. Smith a finales del siglo XVIII, investigo las ventajas del comercio internacional; sosteniendo que cada país podría especializarse en producir bienes por los cuales obtuvieran ventajas absolutas o que produjeran más eficientemente que otros países, siendo entonces que importaran aquellos otros que no tuvieran dicha ventaja absoluta o que produjeran de forma menos eficiente.

Esta especialización conduciría a un incremento en la producción mundial, compartiendo estos bienes con los demás países participantes del comercio y, por ende, dividiendo el trabajo internacionalmente. Sin embargo, para casos donde ningún país posee ventaja absoluta en ningún producto es donde a principios del siglo XIX, D. Ricardo encuentra una solución con la teoría de las ventajas comparativas. Este establece que a pesar de que un país tenga desventaja absoluta en la producción, si los costos relativos o costos de los bienes con relación al otro son diferentes, el intercambio de estos es posible, siendo que el país puede especializarse en la producción y exportación del bien cuya desventaja absoluta es inferior, traduciéndose en su ventaja comparativa.

Adicionalmente, Cornejo (1998), explica que el comercio exterior consiste en una actividad económica que se realiza cotidianidad con el propósito de lucrar con el intercambio de bienes y servicios, relacionando las ofertas de estos productos con la demanda de los consumidores y facilitando la circulación de la moneda entre países. Por otro lado, los autores Kotler & Armstrong (2007) definen exportación como una venta de mercancía de una nación a otra o a zonas francas industriales de bienes.

Los autores Cateora, Gilly & Graham (2013) definen la planificación como el manejo de los factores externos de manera tal que los objetivos y metas trazadas por la empresa logren ser alcanzados, por medio de un plan estratégico. Esto implicaría un crecimiento de los mercados variables, competencias y obstáculos en distintos mercados nacionales e internacionales. Dentro del plan se deben tomar medidas con relación al entorno en que se encuentra la empresa teniendo presente que el plan de marketing tenga como objetivo ser realista, determinando el destino de los recursos necesarios para incrementar la competitividad e ingresos. Por otro lado, también explican que el plan de marketing internacional busca optimizar los recursos destinados a alcanzar su meta. En este se incluye compromisos y procedimientos a efectuar, la extensión y trascendencia de estos. Sin embargo, hay que tener cuidado ya que planes muy ambiciosos suelen ser confusos lo que puede llevar al fracaso.

Según el estudio realizado por González (2008), sobre estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria pone en contexto de planificación la introducción de las propuestas para la internacionalización, la cual en si misma es una estrategia que utilizan las empresas que buscan introducirse en el comercio internacional. En otras palabras, la internacionalización es el proceso por el cual la empresa se puede proyectar a nivel internacional, dicho proceso engloba una serie de operaciones dirigidas a el establecimiento de diversas relaciones entre la empresa y los mercados internacionales.

Dentro las teorías de internacionalización que se encuentran en el texto realizado por Cardozo y Chavarro (2006), se explica la internacionalización desde una perspectiva económica, donde expresa que el origen de la internacionalización se encuentra en la teoría clásica del comercio internacional, en esta los países se enfocan en producir aquellos bienes y servicios cuya producción tiene un menor costo, permitiendo así enfocar sus actividades comerciales en la realización de productos que tienen mayor beneficio para el país. Viéndose en la necesidad de solo importar aquellos productos en lo que su costo de producción son más costos que la misma importación. En este sentido, el cacao es un commodity de gran reconocimiento mundial para la elaboración de chocolate. Según Torres (2005), los commodities son aquellos bienes que no tienen procesos o transformaciones que suelen referirse a las materias primas, cuyo precio es un factor clave para la compra de estos productos. Por ende, es importante establecer las estrategias para la internacionalización de este producto, que además es orgánico conformado por muchos más beneficios al momento de consumirlo.

Dentro de las estrategias que podrían diseñarse para que el producto tenga un alcance internacional, principalmente está la concentración, Iniesta (2012) afirma que suele utilizar gran cantidad de recursos de la empresa a la vez en épocas, áreas y ciertos bienes buscando obtener resultados instantáneos. Esta estrategia puede permitir que las ventas que realice la empresa sean continuas, podría ayudar a establecer el producto en un foco para luego intentar la estrategia de

diversificación, con el fin de llegar a otros mercados o clientes después de haber dado a conocer la calidad del producto en un sector específico.

Pese a que existen diversas estrategias, de introducción al mercado y ventas, definir la estrategia a emplear es la manera más eficiente de introducirse al mercado internacional, o a un país específico, como es el caso del proyecto de exportación de chocolate orgánico. Para esto existirán diversos retos, y la empresa debe evaluar los diversos escenarios, conocer la competencia, hacer énfasis en el control de calidad, etc. En consecuencia, la empresa debe realizar una planificación estratégica que le permita dirigir de forma estratégica todos los procesos que conlleven a la internacionalización donde para ello requieren realizar un plan en donde se pueda analizar, formular y establecer todas las directrices que se quieran lograr en los nuevos mercados a incursionar. Al analizar se puede determinar qué objetivos se buscan alcanzar con la internacionalización, y cuáles son los factores que integran el proyecto tales como, el país a exportar, la empresa, las ventajas y desventajas, y el sector económico al que está dirigido el proyecto. Mientras que en la formulación la empresa evalúa cuales son las estrategias de entrada y cuáles las de salida, para luego en el momento de que se establezca el proyecto en el mercado meta se pueda diseñar la estructura organizativa y las medidas de control estratégico, según Claver y Quer (2000).

En los planes negocio se persigue el objetivo de conocer la rentabilidad de la exportación que se quiera realizar, evaluando las tendencias de consumo, la economía a la cual se dirige el proyecto de exportación y los factores políticos, y sociales que puedan incidir en el proceso, las relaciones entre ambas economías, para terminar, estableciendo los objetivos y la inversión que se requiere para realizar dicho plan. Un plan de negocios comprende todas las estrategias que emplean las empresas para llevar a cabo el proyecto, el recurso humano que interviene, el recurso financiero, y todas las medidas y políticas que deben emplearse para alcanzar el proyecto de exportación. Los distintos planes conllevan una serie de análisis, cálculos y proyecciones de ventas, además en el plan de negocio debe estar identificada la competencia a la que se enfrenta la empresa y cada una

de las estrategias de precio, distribución y promoción que se deben llevar a cabo para plantear la idea del negocio. El modelo o plan de negocios llevado a cabo por la empresa El Chocal, muestra las piezas claves dentro del proyecto que se quiere llevar a cabo.

De acuerdo con datos del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana o sus siglas CEI-RD (2017) el país se encuentra entre los principales países con áreas cosechadas de Cacao, junto a otros países de Latinoamérica como Brasil, Ecuador, Colombia, entre otros. La producción de cacao a nivel mundial ha alcanzado grandes cifras entre los años 2013 y 2017 la producción aumentó en un 15.9% pasando de 4,484,827 toneladas métricas en 2013 a 5,201,108 en 2017. Para el año 2017 República Dominicana se ubicó en el puesto n°9 dentro de los países productores de cacao con una producción de 86,599 toneladas muy por debajo del país número uno en producción, Costa de Marfil el cual tuvo una producción de 2,034,000 toneladas. En publicaciones realizadas por el CEI-RD sobre el perfil del cacao, explica que el comercio del producto a nivel mundial ascendió a US\$97,549.2 millones con un crecimiento promedio de -0.04%, siendo que US\$48,281 millones son exportaciones hacia el mundo y US\$49,268.2 millones restantes son las importaciones del mundo, esto provoca un déficit comercial para el producto de US\$987.2 millones, en otras palabras se puede decir que se importa más cacao del que se exporta en el mundo.

En cuanto al tema de las importaciones y tomando en cuenta que el mercado objetivo del proyecto es el norteamericano, es importante destacar que este país se encuentra dentro de los principales importadores de este producto con un porcentaje de participación de un 10,13% en el año 2018, de acuerdo con datos del CEI-RD, y además se encuentra en la posición número 3 de los principales países importadores, proporcionando otra ventaja y razón al proyecto de exportación del Chocal. En el mismo contexto, Estados Unidos es el principal socio comercial de la República Dominicana, según datos de la Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana, establece que, entre otras cosas, estos países son socios en agricultura.

Además de que Estados Unidos exporta algunos productos que sirven al sector agrícola y ganadero, EEUU también ha invertido 10 millones de dólares para impulsar proyectos del sector agricultor y así implementar el tratado de libre comercio, suscrito entre la República Dominicana, Centro América y los Estados Unidos (DR-CAFTA) en el cual las partes involucradas establecen una zona libre de comercio. Mediante este tratado, han aumentado significativamente las exportaciones agrícolas desde República Dominicana a EEUU lo que ha fortalecido las relaciones bilaterales entre estos dos países.

Durante los últimos años y debido al proceso de globalización, han ocurrido una serie de cambios en la economía mundial, influyendo en el comercio internacional de los alimentos. Dentro de los cambios que han surgido, se puede resaltar la aparición de la agricultura orgánica en los mercados y han ocurrido diversos sucesos en el comercio mundial que han favorecido el ingreso de este tipo de productos a los distintos mercados, como una mayor apertura comercial y una mejor consolidación de las diferentes economías. En este sentido, dentro de los alimentos que poseen gran demanda en el mundo se encuentra el chocolate y por ello diversos países han realizados estudios para comercializar este producto y en ellos realizan diagnósticos de los distintos entornos y enfoques que estén involucrados en el proceso de la comercialización, análisis del mercado, establecimiento de objetivos y segmentación de los diversos factores involucrados.

1.2 Marco conceptual

Chocolate de la Cuenca de Altamira (Chocal) es una empresa de Responsabilidad Limitada (SRL) constituida bajo las leyes de República Dominicana, regulada por la Ley 479-08 de Sociedades Comerciales de fecha 11 de diciembre del año 2008. La empresa opera bajo un marco regulatorio que incluye diferentes organismos que regulan todo el aspecto de la producción, manipulación y comercialización de sus productos, los cuales son las entidades responsables de garantizar la calidad e inocuidad del producto en toda la cadena.

Misión: Todos tenemos un compromiso con nuestro medio ambiente y es por eso hemos optado por fabricación artesanal de nuestro producto a base de Cacao que busca complacer a aquellas personas que encuentran en el chocolate un gusto, diversión, delicia, bienestar y placer.

Visión: Consolidarse como la empresa líder en calidad e innovación de chocolates artesanales, teniendo en cuenta las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes.

Valores:

- Cuidado
- Creatividad
- Orden
- Pasión por el trabajo.

1.3 Situación actual

El Plan de Exportación, es el instrumento que da la orientación que el empresario necesita para tener una visión más clara del escenario de exportación, también constituye una herramienta más certera para la toma de decisiones, además que permite entender y prevenir las áreas a las cuales debe hacer énfasis para fortalecer y poder realizar el proceso de exportación de manera eficiente. Contar con un plan de exportación, garantiza con mucha mayor certeza el éxito a los exportadores, ya que estos pueden conocer hacia donde pueden dirigir sus esfuerzos y que los resultados sean rentables y seguros. Se considera que este plan tiene un mayor grado de complejidad dentro de la planificación estratégica, ya que la empresa debe tomar en cuenta otros factores ya que juega un nuevo rol más activo dentro del escenario internacional lo cual puede resultar nuevo para muchos empresarios que inician en el mercado de exportación y que en otros momentos no resultaban de importancia para estos.

De lo anterior se desprende la importancia del comercio internacional y el hecho de que el mismo es imprescindible ya que no todos los países cuentan con las mismas condiciones climáticas, de tierras y otros factores que afecten la producción, por lo que este viene a darse como una relación recíproca entre países que intercambian bienes que por ellos mismos se les hace más cuesta arriba producir, de las teorías del comercio internacional se desprenden las razones por las cuales se realizan intercambios entre países, porque surge el comercio, y porque nacen las importaciones y las exportaciones y además porque estas juegan un papel importante dentro de las economías. Todo esto permite entender las razones de los cambios de precios, y de qué manera se pueden ver mucho más beneficiados los países con mayores índices de exportación.

República Dominicana, cuenta con diversos instrumentos que sirven de apoyo a las empresas que incursionan en los procesos de exportación y ponen a la disposición guías con contenido para soporte de estas empresas, donde se describen diversos acuerdos comerciales que es importante conocer para realizar todos los tramites a cabalidad y de acuerdo con lo establecido en las leyes y dichos acuerdos. Según la Guía de Inversión y Exportación elaborada por el Consejo Nacional de Competitividad, existen algunos acuerdos comerciales entre los cuales se menciona el: DR-CAFTA es el tratado regional de libre comercio entre Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Estados Unidos. La República Dominicana formó parte del pacto el 5 de agosto de 2004. El tratado DR-CAFTA es importante para todas las partes, teniendo en cuenta que Estados Unidos ya es el socio comercial más importante de los países Centroamericanos y de la República Dominicana y cerca del 80% de las exportaciones que provienen de esta zona del país ya ingresan libres de aranceles.

Asimismo, estas guías establecen los procedimientos de exportación que deben seguir las empresas exportadoras en República Dominicana y todos los documentos necesarios para realizar la exportación tales como:

- Registro del Exportador
- Formulario único de exportación

- Factura comercial
- Conocimiento de embarque
- Póliza de seguro
- Certificado de origen
- Lista de embarque
- Certificado fitosanitario
- Certificado zoosanitario
- Certificado sanitario

Además, se encuentran diversos incentivos otorgados por el Estado a los exportadores, contenidos en las leyes No. 84 de 1999 sobre Reactivación y fomento de las Exportaciones: la cual presenta 3 incentivos a las exportaciones. El decreto 213 de 2000, el cual reglamenta la aplicación de la ley 84-99 donde se enuncia el proceso que deben realizar los exportadores en cada uno de los mecanismos descritos en la ley. Existen otros documentos, en las cuales se puede observar y guiar los exportadores para crear un plan de exportación, conocer a cabalidad los aspectos arancelarios que están involucrados en el proceso de exportación y tener conocimiento claro del marco legal que regula todo este proceso el cual es importante para conocer tanto los derechos como las obligaciones a la hora de realizar una exportación.

El comercio internacional se encuentra en una situación de incertidumbre debido a la recesión económica que trajo consigo la pandemia del Covid-19, esto influye directamente sobre la comercialización de los productos en general. Sin embargo, observando escenarios anteriores, el mercado del chocolate es bastante competitivo y posee una gran demanda internacional, de acuerdo con cifras de la página World's Top Exports, por su nombre en inglés “principales exportadores del mundo”, las ventas mundiales resultado de las exportaciones de chocolate por país totalizaron US \$ 29,2 mil millones en 2019. El valor total de las exportaciones de chocolate aumentó en un promedio de 13,9% para todos los países exportadores desde 2015.

Entre los continentes, los países europeos exportaron el mayor valor en dólares de chocolate durante 2019 con envíos que ascendieron a \$ 21.7 mil millones o aproximadamente tres cuartos (74.3%) de las ventas internacionales de chocolate en general. Esto se compara con el 13.4% de América del Norte, el 8.9% de Asia, el 1.2% de América Latina excluyendo México, pero incluido el Caribe, otro 1.2% de los exportadores de chocolate en África y el 0.9% de los proveedores en Oceanía liderados por Australia y Nueva Zelanda.

De acuerdo TradeMap, la República Dominicana, exportó 25,617 toneladas de cacao con destino a Estados Unidos en el año 2019, mientras que la exportación de chocolate y otras preparaciones alimenticias con cacao fue de 668 toneladas. Lo expresado anteriormente, sirve de base para el proyecto de exportación a desarrollar por parte de la empresa El Chocal, ya que esto podría contribuir a aumentar el nivel de exportación de chocolate orgánico, además de los ingresos que podrá recibir el Estado y la generación de mayores plazas de empleos dentro de la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa. Actualmente, la empresa cuenta con productos que poseen estándares de calidad para presentar al mercado internacional (en este caso el estadounidense) ya que la materia prima con la que se trabaja es cacao orgánico. Sin embargo, la empresa no dispone de un certificado de calidad y debido a la situación por la pandemia se ha retrasado un poco más este proceso. El hecho de que el cacao con el que se elabora el chocolate sea orgánico, le agrega un poco más de valor a este proyecto, ya que del cacao orgánico a nivel mundial “sólo un 1% es orgánico y República Dominicana es su principal productor”, según informes de CERAI (2016).

En este orden de ideas, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Costa Rica, reportó que para el año 2015 la República Dominicana era líder mundial de cacao orgánico, con un 60% del volumen de Exportación mundial. La calidad del cacao que se produce en el país es de las mejores a nivel internacional; destacando que el 40% del cacao de la producción nacional puede ser vendido como “fino”, de acuerdo con el comité especializado de la Organización Internacional del Cacao, con un potencial de llegar a 70%. República Dominicana

fue incluida en el selecto grupo de 15 países del mundo reconocidos como productores de cacao gourmet.

Según los expertos de Link Trading Group (2015), el 85% de los estadounidenses consumidores de chocolate se encasillan en 3 conjuntos:

- Consumidor de valor: son aquellos que pagan el precio del producto por la calidad de este.
- Consumidor mixto: aquellos que compran productos de diferentes categorías, tanto productos básicos de marcas no tan reconocidas como también productos de altas categorías.
- Consumidor exquisito: son aquellos orientados al consumo de productos naturales, por temas de salud, los tipos de productos que consumen deben ser de origen y contar con certificaciones.

Según TradeMap en el año 2019 el ramo de las importaciones mundiales de cacao y sus derivados alcanzaron la cifra de 49.4 millones de dólares, esto demuestra que el chocolate ha sufrido un gran auge sostenido en estos tiempos, superando las expectativas de US\$44.4 millones con un aumento de un 0.8%. Si esto se sigue sucediendo en un corto plazo el chocolate puede llegar a ser uno de los productos importados con mayor importancia. Pese a que este tipo de productos no están considerados tradicionales en estos mercados, por no ser quizás un producto tan saludable, el hecho de que sea orgánico hace que los consumidores tiendan a buscarlo de manera más recurrente.

La mayoría de los países participan en Tratados de Libre Comercio (TLC), buscando conseguir mayores oportunidades que permitan el aumento de sus exportaciones, y esto repercute en el mercado local donde los empresarios buscan ser más competitivos a la hora de ofrecer sus productos y algunos servicios. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que para realizar exportaciones existen regulaciones y que impactan en el acceso a mercados de las mercancías, lo que impide que

estos muchas veces sean eficaces, ya que en muchas oportunidades las empresas exportadoras no disponen de todos los requisitos para introducir su producción hacia otros mercados internacionales. Por otra parte, dentro de los productos con mayor demanda de exportación en la República Dominicana se encuentra el cacao, de acuerdo con datos obtenidos por el CEI-RD, durante el 2018 se exportó US\$205.77 en cacao, superando así los US\$134.36 de 2017. Los datos del CEI-RD indican que a mayo del año 2019 las exportaciones de cacao alcanzan los US\$98.15 millones.

En República Dominicana, la producción del cacao orgánico se encuentra en manos de las siguientes empresas:

- CORTÉS HNOS & CO., C. x A.

Esta empresa fue fundada en 1929 por Don Pedro Cortés Forteza en Santo Domingo. La misma inició a exportar sus productos a Puerto Rico en 1931, donde instalaron una planta procesadora. Ya para el año 1952 la empresa había incursionado a mercados internacionales con productos semielaborados de cacao e incrementó además el catálogo de productos para ofrecer a los mercados y consumidores.

- Empresa Munné & CO., C.A.

Esta compañía nace en Cataluña, España en el año 1935, creada por los hermanos Munné, la misma se crea con el propósito de realizar exportaciones de cacao y otras mercancías y alimentos. De manera momentánea se introdujo a otros mercados, empero, 40 años después tomó la decisión de adentrarse a la industria del cacao y chocolate haciendo inversiones en plantas modernas. Empieza a producir licores de cacao y otros cuantos productos para exportar, aplicando la tecnología más actual en ese momento.

- MERCASID, SA

Considerado uno de los conglomerados de empresas dedicadas a la actividad agroindustrial más grandes del Caribe, se crea en el año 1937, sin embargo, su presencia en el mercado de comercio e industrialización de cacao no es tan relevante. Estas empresas antes mencionadas son las empresas más importantes para el manejo de la industria y comercialización del cacao.

- XOCOLAT C.A

Constituida con capital extranjero en el año 1993, la misma produce una exclusiva gama de chocolates artesanales, posteriormente en el año 2000 incursiona dentro del mercado corporativo introduciendo diversos tipos de productos elaborados a base de cacao. Actualmente también, cuenta con una línea de repostería donde mantienen como ingrediente predominante el chocolate.

En el contexto internacional, específicamente Estados Unidos, los temas relativos a exportación tienen fuertes regulaciones las cuales son manejadas por algunos entes creados para manejar el área concerniente a estos temas tales como, el Departamento de Agricultura, la Entidad de Aduanas, entre otros. En segundo término, existe también una Ley, que es la Ley Federal de Alimentos y Cosméticos, que regula y supervisa el tema de las etiquetas y otros factores importantes que deben cumplir los productos antes de ser exportados a los Estados.

Se puede inferir que el mercado estadounidense es el mercado objetivo para realizar las exportaciones, por los altos índices de consumo de este. Por otro lado, en cuanto a los procesos de distribución se busca trabajar con agentes especializados que cuenten con redes de distribución aptas para cumplir con las metas. Además de entender y conocer el mercado de los chocolates para que las relaciones comerciales que surjan sean a largo plazo y se logre ubicar el producto en altas posiciones para poder abarcar mayor parte del mercado.

1.4 Planteamiento del problema

La exportación constituye un proceso sumamente importante para las empresas en cuanto a temas de ingresos, competitividad y posicionamiento en los mercados, por esto las mismas tienen como norte explotar a su mayor capacidad en cada área relacionada con la producción, para que al momento de exportar sus productos estos cuenten con altos estándares de calidad y exista eficiencia por parte de estas en los mercados internacionales.

Para la empresa El Chocal, el principal problema es la inexistencia del plan estratégico de la empresa en materia de exportación, dicho plan es una figura fundamental para llevar a cabo un proceso de exportación, ya que, al contar con este permite que la empresa tenga un diseño y coordinación previa de actividades a seguir para lanzar el producto a otros mercados. Por consiguiente, la empresa no ha obtenido los recursos financieros necesarios para contribuir con dicho proceso de internacionalización de los productos.

El plan estratégico, le va a permitir a la empresa ingresar y consolidarse dentro de los mercados internacionales, tomando en cuenta todos los recursos que dispone la misma, además de que fungirá como guía de cuáles son los pasos y actividades por realizar para llegar a la meta planteada, en este caso la exportación de chocolate orgánico. Mediante este plan se obtiene un análisis financiero y de procesos, además de poder evaluar la competitividad de la empresa frente al ámbito nacional donde se pueda identificar los esfuerzos de esta para mejorarse dentro del ámbito local.

Partiendo del enunciado anterior, se puede inferir entonces que el problema parte del hecho de no tener un plan estratégico para llevar a cabo el proyecto de exportación por lo que esto debe tomarse como punto de partida para exportar. Ya que no sólo existe limitación de recursos, sino que también hay una cierta limitación en cuanto a espacio físico para producir y almacenar una mayor cantidad de chocolate.

Además, es importante comprender que en el momento que las empresas se adentran en el comercio internacional deben tener en cuenta que sus productos pasan a competir con el resto de los países que se encuentran ofertando sus productos en cuanto a precios y calidad. Las exportaciones cobran relevancia además por el hecho de que existen diversas opciones en los mercados y suscita cambios positivos en la economía, las empresas sacan provecho de sus infraestructuras y maquinarias para aumentar los niveles y la calidad de la producción sin que esto implique aumentos en costos.

Para una empresa exportar constituye un factor de ascenso y afianzamiento en los mercados internacionales, permiten tener una posición competitiva como ya se ha mencionado. Otro de los inconvenientes presentes actualmente es la situación actual por la que está atravesando la economía mundial por la presencia de la pandemia del Covid-19 esto ha provocado el cierre de fronteras, las interrupciones en las cadenas de suministro y producción, pérdidas de empleo, entre otras cosas. El comercio internacional se ha visto afectado por esta situación, y ha debilitado diversas economías.

Lo anteriormente expuesto permite tener una visión más amplia sobre el comercio internacional y la importancia de la exportación, lo que infiere a que se considere trabajar con empresas productoras de chocolate que no hayan incursionado en el mercado externo, como es el caso de la Empresa El Chocal, para la cual se realizará un plan de exportación de chocolate orgánico a Estados Unidos, donde se identificará y analizarán los factores que incidan en el mercado en el que se quiere incursionar con este producto.

1.5 Propósito general

Es imprescindible tomar en cuenta que la empresa El Chocal tiene interés en incursionar y obtener oportunidades en los mercados internacionales, diversificando sus operaciones formando parte del comercio internacional para competir con sus productos en dichos mercados, debido a que únicamente se encuentra en el mercado nacional. Por lo que el propósito general de este trabajo es desarrollar una propuesta de valor, mediante una planificación estratégica, que permita identificar oportunidades de exportación para el chocolate orgánico producido por la empresa Chocal al mercado de Estado Unidos de América. Dicha propuesta de internacionalización se concentraría en la calidad del producto e identificación de diversos recursos que potencialicen la comercialización del producto en el mercado estadounidense.

2. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE GRUPOS DE INTERÉS CON RELACIÓN AL PROBLEMA

2.1 Grupos de interés vinculados al problema

Es de suma importancia definir los grupos de interés en base al proyecto que estamos impulsando, buscando beneficiar a todas las partes involucradas. Gracias a la alianza comercial que tiene República Dominicana con Estados Unidos han surgido facilidades para el acceso a su mercado, al igual que las empresas ya establecidas en el país que han podido introducir y aumentar su producción dentro del mismo, lo cual conlleva a que surja mayor interés por parte de las empresas para aumentar sus capacidades productivas y mejorar la calidad de sus productos.

En ese contexto se definirán los grupos de interés los cuales pueden actuar para llevar a cabo la exportación de cacao orgánico hacia Estados Unidos, las mismas se mencionan a continuación:

- Instituciones relacionadas al proceso de exportación, tales como:
 - Centro de Exportación e Inversión de la Republica Dominicana (CEI-RD)
 - Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM)
- Ejecutivos y personal de Chocal

2.2 Criterios de inclusión de los diferentes grupos de interés

Los grupos de interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

En este sentido, con respecto a las instituciones mencionadas anteriormente, las mismas se consideran grupos de interés debido a que estas son las que participan en los procesos concernientes a soporte, producción, extracción, cultivo, entre otros. Además, contribuyen a que las empresas que deseen puedan incursionar en mercados internacionales a través de la exportación.

Dentro de estas instituciones destaca, la CEI-RD la cual brinda el soporte a los inversionistas y exportadores suministrando la información que estos requieren para ser utilizada como punto de partida y guía para empresas que quieren iniciarse en los procesos de exportación, como es el caso de la empresa El Chocal, la cual busca introducir por primera vez sus productos en los mercados internacionales, ya que hasta el momento únicamente los comercializa en el país.

Por otro lado, se encuentra el MICM, el cual funge como ente encargado de los procedimientos concernientes a los sectores de la industria que realizan actividades comerciales, exportaciones y otras actividades que se relacionen con el comercio, productividad y la economía nacional. En este se pueden encontrar los parámetros y formulaciones de las políticas exteriores, y otros planes que fomenten el desarrollo de la economía.

Por último, pero no menos importante, se encuentra el grupo de interés que comprende al personal que labora en la empresa evaluada Chocal, el cual proporcionará los datos acerca del proceso y metodología de producción, donde se podrá identificar la duración de las fases desde que ingresa la materia prima para la producción, culminación y empaquetado del producto final, así como también la capacidad productora de la empresa.

2.3 Recopilación de información de percepciones y experiencias de los grupos de interés.

En el primer grupo de interés donde se describen las instituciones relacionadas al proceso de exportación, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con el objetivo de obtener la información pertinente a dicho proceso y de esta manera conocer los requisitos y parámetros necesarios para llevar a cabo la exportación del producto.

De igual manera, es importante obtener información por parte del personal de la compañía Chocal, donde se aplicaron la misma modalidad de entrevistas mencionadas anteriormente, con el fin de conocer a fondo los procesos inmersos en la realización del producto, además de conocer

los costos que conlleva la producción y la perspectiva de los empleados y ejecutivos con respecto a introducir su marca a mercados internacionales.

Para terminar, es preciso acotar que este estudio tendrá un enfoque cualitativo ya que se obtendrá la información de las entrevistas que se efectúen para así interpretar y obtener un significado fidedigno de la investigación, ya que se llevará a cabo con personas e instituciones que están directamente relacionadas. También, tendrá un alcance descriptivo debido a que con las entrevistas se podrán conocer los diferentes escenarios involucrados, de manera más detallada y precisa. Los cuestionarios para las entrevistas mencionadas se encuentran en los anexos. Cabe destacar que a cada persona y/o ente entrevistado se le entregará una hoja de confidencialidad donde se exprese su consentimiento para publicar la información y sea firmado por el mismo que estará en anexos, apéndice 3.

2.4 Hallazgos de percepciones y experiencias de los grupos de interés

Tras realizadas las entrevistas a los distintos grupos de interés se pudo recopilar información de interés tanto para el presente trabajo de investigación como para todo aquel que desee incurrir en la exportación de algún producto. Entre los temas abordados se encuentra el proceso de exportación del producto, donde se pudo notar que el CEI-RD proporciona toda la información y orientación necesaria para realizar dicha exportación. Además, dentro de la información proporcionada están las evaluaciones y análisis de la empresa, estadísticas del mercado y otros servicios mejor desglosados en los anexos dentro de la sección de entrevistas, todos estos servicios son gratuitos para todo el interesado.

Asimismo, el MICM tiene un programa llamado “Plan Nacional de fomento de las Exportaciones”, buscando promover las exportaciones, las mejores prácticas por parte de las empresas y la búsqueda del mejor mercado a exportar según el producto. De igual forma se mencionan los principales requisitos para exportar, en la entrevista con el CEI-RD se menciona

que lo más recomendable es crear una empresa bajo los términos legales y registrarse en aduana (DGA) como empresa exportadora. Una vez cumplido esto, los siguientes pasos son la factura comercial, el documento único de aduana, certificado de origen, registros sanitarios, manifiesto de carga y documento de transporte. Siguiendo la línea de las certificaciones, el CEI-RD hizo la observación que para un producto considerarse orgánico internacionalmente, se debe obtener una certificación, no basta con que la materia prima sea certificada como orgánica, sin embargo, esto no evita que el producto tenga éxito al momento de exportarse.

En la entrevista con la empresa, mencionaron que están en proceso de obtener la certificación de calidad, pero como se evidenció en la entrevista con el CEI-RD, si la intención es llevar su producto al exterior como producto orgánico, deberá aplicar para obtener el certificado correspondiente, a pesar de que existen otras empresas que elaboran chocolate con cacao certificado como orgánico, ninguna de estas tienen certificación orgánica, por lo que realizar los trámites para conseguir dicho certificado puede impulsar aún más el proyecto que se quiere llevar a cabo.

Por otra parte, las instituciones con las que se tuvo acercamiento promueven las leyes que fomentan las exportaciones y como llevar correctamente el producto a Estados Unidos con los lineamientos de la ley Food Safety Modernization Act (FSMA), por su nombre en inglés, la cual procura proteger la salud de los consumidores en dicho país. En el caso del MICM, al tener acercamientos de empresas interesadas en exportar, ellos los orientan acerca del perfil del mercado al que quieren llevar sus productos, además de los requisitos para llevar el producto hacia dicho mercado y el CEI-RD proporciona aún más información y documentación al respecto para la empresa exportadora.

En adición a la documentación e información brindada, el CEI-RD cuenta con herramientas que apoyan a conseguir compradores en el exterior por medio de datos internacionales recopilado por experiencias previas, y además cuentan con una plataforma que facilita todo este proceso,

siendo este el CEI-RD Connect. Esto es de gran ayuda para empresas como el Chocal, que como se pudo observar en su entrevista ha tenido acercamiento a compradores del producto sin éxito de compra, sin embargo, con esta herramienta se podrán contactar con aun más compradores en donde también tendrán apoyo por parte de técnicos especializados en el tema para obtener éxito entre las negociaciones de ambas partes.

En concordancia con lo expresado anteriormente, se observó que existe un tratado llamado DR-CAFTA mediante el cual las empresas que deseen iniciar los procesos de exportación deben tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar el producto y mercado a exportar: identificando el acuerdo al que corresponde y el tratamiento a este producto y mercado.
- Clasificar el código arancelario del producto: comprender cual es código que le corresponde según la descripción del producto a exportar, el arancel preferencial de la importación y reglas de origen establecidas en dicho acuerdo comercial.
- Cumplir con las reglas de origen establecida en el acuerdo comercial: cumplir con los requisitos de estos insumos y materiales que intervienen al momento de la producción para aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas en el acuerdo.
- Presentar la documentación requerida en el país de destino: tener el certificado de origen para ser validado en el puerto al momento de la salida del producto.

Además, el CEI-RD, recomienda como estrategias principales a las empresas que obtengan toda la información precisa sobre las características del mercado hacia el cual pretende orientar su producto para que de esta manera puedan conocer las condiciones de acceso al mercado identificado, potenciando los requisitos para la entrada del producto y las condiciones técnicas con sus regulaciones y presentación del producto. Se destaca lo relativo a las condiciones de demanda y los niveles de importación del producto, conozca lo relativo a los canales de comercialización y esté seguro de quienes son sus competidores.

Asimismo, deben observar los niveles arancelarios que enfrentará su producto en ese mercado, y compare con los que enfrentan los suplidores del mismo, otro factor importante es el de estimar los precios a que entrará el producto y cuales precios están recibiendo sus competidores. Conocer el estándar del producto que está supliendo la demanda y los niveles de calidad que tiene el bien que se desea colocar. También deben asegurarse de conocer los segmentos de mercados a los que dirigirá el producto y determine los posibles ingresos de esa población. Por último, es importante conocer el empaque, embalaje, logística de transporte, para que pueda en general identificar la fijación de precios del producto.

Por otra parte, dentro del análisis realizado a la empresa El Chocal para evaluar la capacidad con la que cuenta para llevar a cabo un proyecto de exportación, se pudieron observar ciertos factores de importancia que colocan a la empresa en cierta posición de ventaja. En este sentido, se evidenció que cuenta con una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Martínez (2014) con respecto a la responsabilidad social, afirma las prácticas de esta en la sociedad tienen un gran impacto que se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas, esto implica más productividad, debido a que mejorar las condiciones de los trabajadores optimizará los resultados.

En este sentido, para la empresa el Chocal es de suma importancia este proyecto, ya que se observó que uno de sus objetivos principales es el de generar más empleo dentro de la comunidad. Es un proyecto innovador e inclusivo que han creado al ser un grupo de mujeres mayores, lo que les otorga un valor diferenciador, tal como se menciona en las entrevistas. Además, están enfocados en ofrecer variedad en sus productos para poder competir e instaurarse dentro del mercado objetivo.

Por otro lado, aunque no disponen de los recursos para iniciar el proyecto, cuentan con el apoyo necesario para conseguir esto y poder iniciarse en el proceso de exportación de su producto. La empresa, también dispone de una capacidad productiva para satisfacer la demanda, han sabido

identificar los roles de los trabajadores y han orientado sus esfuerzos hacia la eficiencia de los procesos, sin embargo, actualmente cuentan con un espacio físico reducido que en parte limitaría el almacenaje del producto, no obstante, están en proceso de construcción de nuevos espacios que le permitirán desarrollar sus actividades con mayor desenvolvimiento. Con respecto a la materia prima, no existe ningún tipo de limitaciones ya que en las entrevistas alegaron que los agricultores y productores siguen trabajando las tierras pese a la pandemia, por lo que por esa parte el proceso productivo sigue en marcha y otro aspecto importante es el de la garantía que dan los suplidores de la materia prima de que esta es orgánica.

Adicionalmente, la empresa ha contado con apoyo estatal para la modernización de la planta, aunque alegan que siguen necesitando apoyo para darle más peso al proyecto. También, han contado con el apoyo de organismos internacionales como la Embajada Alemana, el Banco Mundial, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en cuanto a asesorías y diversas solicitudes de carácter no monetario. De lo anterior se desprende la importancia de determinar los elementos que pueden constituir ventajas o desventajas dentro del proceso que se quiere llevar a cabo, buscando establecer el análisis necesario que permita evaluar el escenario actual para posteriormente determinar las decisiones y estrategias que se implementaran para hacer frente a las necesidades que se observen y poder mejorar la situación.

2.5 Matriz FODA

Por consiguiente, luego de la evaluación de la situación actual de la empresa El Chocal, se procedió a elaborar una matriz donde se observan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta dicha empresa, con el objetivo de analizarla para una posterior toma de decisiones. Mediante el análisis siguiente, se puede evidenciar como la empresa puede hacer frente a sus debilidades y amenazas tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que posee, las cuales le van a permitir la introducción dentro del comercio internacional y además posicionarse en un mercado competitivo como es el mercado norteamericano mediante decisiones estratégicas que permitan consolidar las fortalezas y oportunidades que posee la empresa.

Cuadro 1. Matriz FODA *empresa Chocal*

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de producto orgánico USDA NOP • Flexibilidad del proceso productivo. • Modelo de Responsabilidad social para la empresa (RSE) por esfera de influencia definida. • Agricultores con experiencia. • La materia prima es cacao orgánico. • Beneficios por DR-CAFTA. • Ubicación geográfica de la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevas plazas de empleo. • Incremento de los ingresos por exportación • Reconocimiento internacional de alta calidad del cacao y chocolate dominicano. • Arancel Cero (0%) para exportación. • Tendencia creciente hacia consumo de productos naturales/orgánicos. • Apoyo de diversos organismos.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen bajo de ventas. • Marca desconocida en el extranjero. • La conservación de las propiedades físicas del producto depende de temperaturas controladas • No cuentan con certificado de calidad. • Espacio físico reducido. • Problemas con la electricidad. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 (disminución de producción, cierre de fronteras, restricciones de tráfico aéreo, marítimo y terrestre) • Incremento del precio del cacao orgánico • Competencia ya posicionada en mercado estadounidense de nuevos comercializadores de chocolate premium a base de cacao orgánico.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa Chocal.

2.6 Soluciones propuestas al problema por los grupos de interés

De acuerdo a lo observado en las entrevistas a los grupos de interés, como es el caso del MICM, que plantea que existen diversas iniciativas privadas y productores orientados hacia la

producción de chocolate orgánico que cuentan con el apoyo del Viceministerio de Pymes, lo que reafirma la importancia de la producción de chocolate orgánico, ya que se cuenta con el apoyo de los diversos organismos del Estado Dominicano. Como es el caso de Monte Plata, donde existen grandes cultivos de cacao orgánico, y donde se ha invertido para la producción del chocolate, ya que la mayor parte de la producción se destina a Europa y Estados Unidos por la alta calidad del producto.

En este sentido, el CEI-RD, pone a la disposición una serie de herramientas útiles para las empresas que desean exportar, que contiene la información necesaria que estos necesitan para llevar a cabo todos los procesos pertinentes además de brindar un acompañamiento constante en ferias y misiones comerciales.

3. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES UTILIZADAS PARA ABORDAR EL PROBLEMA EN EL ÁREA

3.1 Soluciones abordadas en estudios previos

En concordancia con el objetivo de la presente investigación se procedió a indagar en una serie estudios previos tanto académicos como profesionales, con el fin de recolectar datos que se relacionen al objetivo planteado, además de identificar las estrategias que otros autores emplearon para la realización de sus investigaciones y proyectos. Asimismo, se podrán identificar los procedimientos y resultados obtenidos por estos estudios que a su vez se asemejen o contrasten con la presente investigación, las cuales puedan servir de soporte al contenido planteado en la misma. Es importante acotar que los diferentes trabajos revisados además de ser considerados como soporte, permiten contar con diferentes perspectivas y contrastes que permitirán abordar de una forma más completa la investigación.

El primer trabajo tomado en cuenta como soporte de antecedente a la presente investigación, realizado por Vilaña, Wilma (2014) para obtener el título de Ingeniería en Comercio Internacional, titulado: “Plan de Exportación de Chocolate de Rosas de la Empresa Nevado Roses

del Cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi Destinado al Mercado de Estados Unidos al Estado de Florida a la Ciudad de Miami en el Periodo 2013-2017” La cual tuvo como finalidad introducir nuevos productos al mercado estadounidense, introduciendo la figura de chocolate orgánico y evaluando mediante estudios financieros la factibilidad del proyecto. Esta investigación estuvo centrada en un punto específico de los Estados Unidos, la misma, hizo énfasis en la población y las preferencias de consumo de los habitantes para determinar la factibilidad y rentabilidad del plan de exportación. Dentro de las estrategias que emplearon la comercialización de este chocolate dentro del territorio americano, principalmente estudiaron de qué manera lanzar el producto al mercado e hicieron énfasis en la importancia de la calidad del producto como orgánico, posteriormente estudiaron toda la logística y distribución del producto, así como los márgenes de comercialización de este. Para ello contemplaron los posibles canales de distribución, entre los que destacan los agentes y los distribuidores y por ultimo las estrategias de fijación de precio para ser competitivos dentro del mercado norteamericano.

Posteriormente, se abordó un trabajo realizado por Manzano (2016), donde la misma realizó un trabajo Para La Obtención Del Grado De Magister En Negocios, titulado: “Elaboración De Un Plan Estratégico Para La Internacionalización De Insumos Elaborados Del Cacao Ecuatoriano En El Mercado De E.E.U.U.” esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la tendencia de las exportaciones ecuatorianas de cacao y sus productos derivados hacia los EE.UU, y elaborar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de las mismas en el mercado norteamericano, cuyo resultado es la búsqueda de alternativas para lograr la industrialización e internacionalización, incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones, la creación de valor que mejorará la competitividad de nuestros productos, ya que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento de dolarización de nuestra economía. Los beneficiarios de este plan serán los productores del sector cacaotero que potenciarán la internacionalización de sus productos elaborados e implementarán nuevas estrategias de comercialización.

Otro de los trabajos abordados, realizado por Gouvea y Vasconcellos (1993) probaron la hipótesis de que aquellos países que emplearon una estrategia orientada a dar mayor promoción de las exportaciones consiguieron mayores ventajas y menos variaciones en sus carteras de exportaciones, en comparación con los países que dieron menos importancia a la promoción de las exportaciones. A su vez, se mencionaron los vínculos que existen entre diversificación de las exportaciones, la deuda externa y el crecimiento y desarrollo de la economía, debido a la importancia que constituyen los ingresos por exportación para hacer frente a la deuda a países con altos índices de esta, así como el crecimiento que constituye para los países con economías más estables.

Para la realización de este trabajo, los autores utilizaron diferentes tipos de datos, cifras estadísticas, formulas, comparación de crecimiento por periodos entre países, y el modelo Markowitz, con la finalidad de evaluar las estrategias de crecimiento de exportación de los países tomados en cuenta en el espacio de variación de la media. Sin embargo, los autores plantearon que existieron limitaciones respecto a los datos y que las recomendaciones que podían plantear estarían basadas en que los países deben dirigir sus prioridades de exportación con un mayor uso de tiempo y de recursos. También, sugieren que con respecto a los productos que se les dan mayor incentivo dentro de las carteras de exportación quizás no siempre contribuyen a disminuir la inestabilidad de los ingresos, situación examinada en el contexto de una cartera. Por último, el resultado obtenido por los investigadores mostró que los países cuya estrategia estuvo más orientada a la diversificación de sus exportaciones, obtuvieron mejores resultados en cuanto al nivel de eficiencia más grande dentro del espacio de varianza de la media, mientras que los países que no aplicaron estas estrategias tuvieron resultados menos eficientes.

Otro de los trabajos analizados realizado por los autores Arvind y Maurice (1991) lleva como título Política Comercial, Exportaciones de Productos Básicos y Bienestar: Teoría y Aplicación al Cacao. Dichos autores expresaron sus ideas con un enfoque en la teoría de John F. Nash, “la teoría de los juegos” refiriéndose al cacao como un producto importante dentro del

comercio internacional. Además, estudiaron el impacto de las exportaciones en los ingresos reales, planteándose diversas incógnitas para dar la mejor solución o respuesta al tema de la exportación de cacao de acuerdo con ciertos factores arancelarios entre otros factores incidentes. El modelo planteado en dicha investigación consistió en un sistema de demanda y oferta múltiples para el cacao.

En cuanto al problema teórico, consistió en determinar cuáles eran los aranceles óptimos cuando hay competencias entre países por la exportación de un mismo producto. Todo esto bajo las premisas de la teoría antes mencionada, mediante la realización de cuadros explicativos con distintos escenarios. Los resultados obtenidos por los investigadores reflejan que los países que deseen incursionar en proyectos de exportación de un commodity como el cacao, deben considerar primero el impacto y las reacciones que podrían generarse en otros países que también produzcan cacao.

De acuerdo con el contexto de las exportaciones, el cuarto trabajo a mencionar fue realizado por Duran, Salazar, y Meza (2016). Dichos autores expusieron el tema de la trazabilidad en cuanto a los riesgos que pueden suscitarse relativos a seguridad alimentaria con base a problemas de salud previos que se han ocasionado en Europa y Estados Unidos, los cuales han implicado costos monetarios además de afectar la salud de algunas personas. Comentan que el tema de la trazabilidad es un sistema empleado apenas en un 20% por los productores a nivel mundial. Además, los investigadores emplearon como herramienta diversas encuestas a productores con el fin de conocer la modalidad de trabajo de estos antes de vender el cacao para que sea exportado. Basándose en criterios establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), expusieron la importancia que implica la seguridad alimentaria, así como la importancia de que el producto sea de calidad trazable. Ya que este tema le compete a cada una de las partes que interviene en los procesos de comercialización del producto. Siguiendo este orden de ideas, los investigadores revisaron informes relativos a

problemas de salud ocasionados por consumo de alimentos, cuyos costos resultaron bastante elevados.

Con respecto a esto diversos economistas a nivel mundial han estimado el impacto económico que trae consigo las enfermedades producidas por alimentos. Por lo anterior expuesto, los mencionados autores se enfocaron en establecer estrategias de trazabilidad, estudiando la cadena de comercialización del cacao, realizando propuestas de inversión para esta área, y promoviendo información a los diversos actores implícitos en el proceso de producción. Para ello emplearon herramientas de investigación de fuentes primarias, muestreos entre los agricultores y encuestas para conocer el estado de los cultivos y de los procesos que emplean los productores.

Por último, las autoras Quintero y Díaz (2004) realizaron una investigación titulada “El Mercado Mundial de Cacao”, donde se observó una perspectiva referente a los cambios que han sucedido en el comercio internacional y como han incidido en las relaciones de intercambio entre los países que producen materias primas. Además, se reflejan las variables que impactan la exportación de este producto y que las implicaciones de oferta y demanda de este van a estar determinadas dependiendo de las regiones geográficas. También, considera la importancia de la calidad del grano para calificar para la exportación, ya que en esto interviene el tema de precios y la demanda de este.

Asimismo, para el desarrollo de la investigación, emplearon herramientas de recolección de datos de diversos medios y un análisis histórico y comparativo. Tomar en cuenta los aspectos históricos sobre la evolución de la producción y la exportación de un bien, resultó de vital importancia para obtener una visión más amplia del panorama mundial y el estado de evolución del cacao como producto exportable. De igual forma, los autores consideraron todos los factores para el establecimiento de los precios, los cuales vienen a ser determinantes al momento de decidir lanzar este producto a mercados internacionales tomando en cuenta la rentabilidad que se desea obtener. También, estudiaron cuales eran los mercados más aptos para la exportación, observando

cifras históricas que al plasmarlas en la investigación permiten a los futuros exportadores contar con una perspectiva clara al momento de realizar todos los procesos relativos.

En conclusión, las diversas investigaciones y trabajos observados sirven no solo de soporte y contraste a la investigación en curso, sino que también contribuye a tener una visión más amplia de los factores que se deben tomar en cuenta para realizar la exportación, así como el estudio minucioso de todos los factores que inciden en el proceso para que al momento de poner en marcha el proyecto se obtengan resultados satisfactorios.

4. IDENTIFICAR BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES

4.1 Brechas en actividades existentes

En los estudios realizados previamente por otros autores similares al objeto de estudio para el inicio del proyecto, se presentaron estudios financieros para evaluación de factibilidad y rentabilidad, estudiaron a fondo las preferencias de consumo en diversos sectores de la economía norteamericana entre otras cosas. También estuvieron acompañados de análisis de tendencias, y elaboraciones de planes estratégicos con nuevas estrategias de comercialización para dar paso a los proyectos de exportación.

La trazabilidad fue otro tópico importante dentro de estas investigaciones, ya que es un tema que requiere sumo cuidado al momento de exportar un producto, para que se pueda velar porque se cumplan todos los procesos productivos de manera adecuada. Asimismo, dentro de los estudios previos se estudiaron los cambios para su momento que había sufrido el comercio internacional, así como los aspectos históricos de la exportación de un determinado bien a un mercado determinado, lo que les permitió tener una visión más clara del escenario al que se enfrentarían con el proyecto de exportación.

Tomando en cuenta los aspectos importantes de estos estudios en comparación con las respuestas obtenidas por el CEI-RD, es importante detallar que este organismo ofrece diversos servicios para las empresas que desean incurrir en la exportación, de acuerdo con la entrevista

realizada, ellos no solo abarcan los aspectos mencionados, sino que dan seguimiento a las empresas para que la exportación se realice de la manera más eficiente y eficaz posible. Han desempeñado con éxito sus funciones, poniendo en marcha otros proyectos gracias al test exportador que realizan para evaluar la capacidad de las empresas que quieran iniciarse en la exportación, llevando a cabo un análisis y un diagnóstico donde posteriormente se elabora un plan de trabajo a seguir.

En el caso del Chocal, su producto está en proceso de poseer certificación de calidad, sin embargo, la empresa no está certificada como orgánica y esto podría considerarse una brecha al momento de exportar el producto. Además, para iniciarse debe también realizar el registro en Aduana como empresa exportadora y cumplir con los requisitos correspondientes para ingresar a los mercados internacionales.

Otro de los aspectos que puede considerarse como barrera, es que el CEI-RD no cuenta con estudios o informaciones concernientes al potencial del chocolate orgánico y su comercialización dentro del territorio estadounidense. Sin embargo, la barrera más grande a la que se enfrenta cualquier proyecto de exportación actualmente es a la interrupción que ha sufrido el comercio a nivel mundial, debido a la pandemia del Covid-19 la cual ha afectado la actividad económica nacional y mundial.

Los distintos estudios tomados en cuenta varían en cuanto a la metodología de su investigación según los objetivos que se persigue en cada uno de ellos, aunque coinciden en la necesidad de exportar y de internacionalizar un producto. Se puede observar que usaron distintas técnicas para la realización de cada proyecto e investigación. En una de las investigaciones, que en sí es un plan de exportación, se utilizaron métodos y análisis financieros que evaluaron la rentabilidad de la inversión que realizarían, en otra investigación se emplearon datos estadísticos y fórmulas para un mejor análisis de las estrategias, buscando que su proyecto tuviera el mayor alcance posible.

Es importante destacar que se observaron limitaciones en los estudios revisados en ciertos aspectos como la falta de acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos (a diferencia de República Dominicana que cuenta con el DR-CAFTA), otra de las limitaciones fue los altos costos del producto para el consumo local, lo que perjudicaría la competitividad al ingresar al mercado norteamericano. También se observaron ciertas desventajas o limitaciones por clima, falta de capacitación y transferencia tecnológica, dificultad de acceso a créditos financieros, falta de organización de los productores, entre otras cosas.

Por su parte, la ventaja que posee la Empresa el Chocal, a diferencia de los otros proyectos, es la de contar con organismos de apoyo que le permitan desarrollar y dar seguimiento a cada una de las actividades que tenga que desempeñar para realizar el proceso de exportación, luego de que se defina el plan en sí, además de contar con socios clave en todo el proceso que se quiere llevar a cabo.

4.2 Propuesta de solución

La empresa Chocal, cuenta con un producto de calidad orgánica, siendo está una ventaja sumamente competitiva a la hora de exportar, sin embargo, no disponen de los recursos financieros suficientes para llevar su producto a los mercados internacionales, por lo que nace la idea de generar un proyecto que pueda encausar a dicha empresa a internacionalizar su producto partiendo de la necesidad de crear un plan de exportación que permita delimitar, coordinar y ejecutar las actividades necesarias para dar paso a la exportación. El hecho de penetrar en mercados internacionales requiere de una planificación estratégica previa, donde se definan las actividades y estrategias tanto para la obtención de recursos como para la comercialización y distribución del producto. En primera instancia, se requiere conseguir el certificado que califique al producto como orgánico, ya que le daría una gran ventaja competitiva con respecto al resto de empresas productoras, ya que como se evidenció en las entrevistas CEI-RD no ha trabajado con alguna empresa que tenga la calificación de orgánico en su producto.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta la preocupación actual por el tema de la salud a nivel internacional, por lo que se puede inferir que los importadores requieran de productos que cumplan con diversas certificaciones como lo es la certificación orgánica y el etiquetado, lo que tiene suma importancia en el comercio ya que sirve de garantía de que el producto y su elaboración cumple con todos los estándares de calidad. Dentro de la planificación estratégica, también se debe incluir lo que son las tendencias de consumo, conocer la demanda internacional del producto puede ayudar a entender hacia dónde dirigir los esfuerzos. Además, partiendo de los requerimientos exigidos por los organismos competentes en el ámbito de las exportaciones, se debe realizar el registro en aduanas presentando los requisitos necesarios para el mismo. Sería de suma importancia enfocarse en conseguir la certificación orgánica ya que esto podría encaminar mucho más el proyecto de exportación.

Es imprescindible tener en cuenta que de acuerdo a la situación que está viviendo la economía nacional es de vital importancia, que los diversos sectores de la economía desarrollen proyectos y emprendimientos que permitan mayor generación de plazas de empleos, lo que reimpulsa de manera positiva la actividad económica, sabiendo que se cuenta con el apoyo de diversas instituciones, y que existen diversos beneficios otorgados por leyes locales y por los acuerdos que se tienen con Estados Unidos.

Para enfrentar las debilidades y amenazas identificadas (ver cuadro 1. Matriz FODA), se emplearán diversas estrategias contenidas en el modelo de negocio y con el desarrollo de un plan que incluya los aspectos financieros a considerar, se evalúe la rentabilidad y la tasa de retorno de la inversión son medidas necesarias a implementar para llevar a cabo dicho proyecto de exportación de chocolate orgánico. Se quiere lograr, mediante decisiones estratégicas, la minimización de las debilidades y amenazas dando paso a una mayor consolidación de las fortalezas y además realizar un seguimiento constante de las acciones a tomar para mantenerse al día y buscando mejores oportunidades para impactar el mercado.

Otra de las acciones importantes, es la de ejecutar todos los pasos a seguir para conseguir los registros aduanales, la certificación orgánica, y optimizar todos los procesos productivos para que el chocolate orgánico producido siga contando con los más altos estándares de calidad, contar con un departamento que evalúe los procesos y la calidad del producto final es indispensable para que se pueda concretar el proyecto de exportación. Sin embargo, todo esto debe estar contenido en el plan estratégico.

Con la finalidad de elaborar un plan estratégico, es necesario definir un modelo de negocio que funja como una herramienta que permita definir alguna de las directrices a plasmar en dicho plan, para que se puedan definir con claridad de qué manera se podrán obtener los recursos y tener un punto de partida claro al momento de poner en marcha el plan. El modelo de negocio es un factor clave dentro de la planificación estratégica ya que contribuye a detallar de qué manera se va a ingresar al mercado de forma más precisa, partiendo de esto se definirá el modelo de negocio de la empresa El Chocal.

A continuación, se detallarán alguno de los puntos más relevantes, entre los que se comprende quienes serán los socios clave, es decir las alianzas que debe hacer El Chocal para poner en marcha el proyecto, buscando mejores oportunidades de optimización, reducción de riesgos y adquisición de recursos. Entre se pueden mencionar:

- Fundación de Desarrollo Loma Salud (FUNDELOSA), es una Organización no Gubernamental (ONG) que contribuye al desarrollo de proyectos comunitarios.
- Banco Agrícola y Unión Taiwán
- Mano de obra local de Altamira
- Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)
- Entre otros.

Además, es importante definir una serie de actividades claves, las cuales permitirán la creación de diversas propuestas de valor que permitan ingresar a nuevos mercados, en el caso actual, para ingresar al mercado norteamericano, es necesario que exista un aumento de la producción local, que permita destinar el producto a la exportación. En este sentido, es importante participar en festivales internacionales de chocolate para dar a conocer la marca y abarcar aún más terreno que la competencia.

Otra actividad sumamente importante es realizar un rebranding de la marca, que genere un refrescamiento en la misma, buscando generar una nueva identidad que busque influenciar la mente de los consumidores norteamericanos, que estén acostumbrados a un tipo específico de chocolate, tomando en cuenta que este es un chocolate orgánico. Dentro de esto es importante que se cree un posicionamiento en redes sociales que permita mayor acercamiento e interacción con el público.

Para la realización de estas actividades, es necesario contar con los recursos necesarios para iniciar dichas actividades, entendiendo por recursos, no sólo el ámbito financiero sino también el recurso humano el cual es clave en todo este proceso. Por lo que se cuenta principalmente con una mano de obra calificada y apoyo financiero de diferentes fundaciones, así como es importante contar con buenas condiciones de los principales servicios de electricidad, agua y transporte.

Por lo tanto, es importante para esto establecer una propuesta de valor que permita transmitir de manera clara el producto que se está ofreciendo al mercado y los beneficios que el mismo posee, creando así un engagement, que impacte de forma positiva en los clientes. Lo que permitirá a su vez una conexión con los clientes que dará paso a una relación que se podrá afianzar mediante planes de degustación en supermercados, visitas guiadas al Chocal, promociones en fechas especiales, entre otras cosas. En este sentido, la segmentación de clientes es sumamente importante, ya que permitirá dentro del plan establecer las estrategias de marketing para alcanzar

a los diferentes tipos de personas a los que va dirigido el producto, de acuerdo a sus diferentes características.

En este mismo orden de ideas, destaca los canales de distribución, mediante los cuales se va a ir colocando el producto, el principal canal es el piggyback, este modelo es una fórmula para iniciar actividades exportadoras. Permite utilizar la red de contactos de otra compañía para vender tus productos a través de su red, a cambio de una comisión. (Gedesco, s.f.). Por lo que puede funcionar al ingresar por primera vez al mercado internacional. Además, es importante abarcar de manera más amplia las redes sociales e ingresar a supermercados, farmacias, duty free, entre otras tiendas. Buscando crear una identidad de marca que logre posicionarse dentro del mercado como un sinónimo de calidad y producto saludable.

Por otro lado, dentro del modelo de negocio no se puede dejar de lado el establecimiento de costos y de qué manera se constituye la estructura que permitirá determinar el precio del producto, tomando en cuenta todos los factores que intervienen en la elaboración del producto. Además de esto, considerar cuales son las distintas fuentes de ingreso para determinar también cuáles serán las modalidades de pago que tendrá la empresa y tener una visión más clara del área financiera de la empresa.

A continuación, se mostrará en un cuadro resumen el modelo de negocio de la compañía El Chocal. Que abarca cada uno de los puntos que se quieren alcanzar con el planteamiento de este.

4.3 Modelo De Negocio

Cuadro 2. Modelo de negocios *empresa Chocal*

<p>Socios Clave:</p> <p>Fundelosa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco Agrícola y Unión Taiwán - Mano de obra local de Altamira - AIRD - Agente aduanal - Asociación de Productores de Cacao Orgánico del Norte (Asoprocon). - Distribuidores nacionales e internacionales - Agencia de publicidad - Trabajadoras del Chocal 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la Producción nacional - Participación en Festivales Internacionales del Chocolate - Rebranding de la marca - Posicionamiento Web y en RRSS - Crear plataforma de pago on -line - Exportación a Estados Unidos
<p>Recursos Clave:</p> <p>Activos fijo: 1.500.000,00 RD\$</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 mujeres trabajadoras. - Materia prima de los Cacaos de Altamira. <p>Equipos e instalaciones financiadas por la USAID.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento del Banco Agrícola y Unión Taiwán. - Financiamiento y asesoría de Fundelosa. - Luz, agua, gas, transporte. 	<p>Propuesta de valor:</p> <p>Exportamos al mercado estadounidense el mejor producto terminado: un chocolate orgánico dominicano producido de forma artesanal, 70% de cacao orgánico, una opción saludable y deliciosa. Estimula la serotonina a la vez que contiene alta cantidad de flavonoides y antioxidantes.</p>
<p>Relación con Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degustación de nuestros chocolates en supermercados. - Visitas guiadas al Chocal - Chocolate regalo para nuestros clientes Premium - Promociones en fechas especiales. 	<p>Canales:</p> <p>Nuestro canal primario es el Piggyback</p> <p>Ventas Directas: a través de la página web</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocación en RRSS - Supermercados - Farmacias - Duty free - Minosistas no tradicionales. - Tiendas ecologistas y gourmet
<p>Segmentación de Clientes:</p> <p>Locales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nacionales -Internacionales (Estados Unidos) <p>Específicamente mujeres y hombres entre los 25 y 55 años de clase social media, nivel educativo universitario</p>	
<p>Estructura de Costos:</p> <p>Mano de obra directa, Materiales directos y Gastos indirectos de fabricación.</p> <p>Mano de obra directa + materiales directos + GIF = Costo Total</p> <p>El costo aproximado de producción será de RD\$146.43 equivalente a US\$2.00</p> <p>Adicional el Plan de Marketing por RD\$ 1.000 MENSUAL</p>	<p>Fuentes de Ingreso: Ventas nacionales Ventas internacionales Ventas on -line</p> <p>Modalidades de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carta de crédito - Cobranzas documentarias - Transferencias - PayPal <p>Valor del producto:</p> <p>Barra de Chocolate Artesanal US\$ 3.00</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 barras de chocolate estilo portalibros US\$ 12.00

Fuente: Elaboración propia

La demanda de productos de cacao orgánico se ha ido incrementando a un ritmo acelerado, debido a que los consumidores se han enfocado en la calidad y seguridad de sus alimentos. Entre las empresas productoras de chocolate orgánico, que se pueden considerar como competencia para El Chocal, se encuentran: Green & Black de Mondelez International, con una participación de 41% del total de mercado (\$73 millones), Dagoba Organic Chocolate de Hershey Co y Thompson Organic Candy de Nature's Sun Grown Foods.

Además, de acuerdo a la lista publicada por Candy Industries, las tres primeras compañías estadounidenses que dominan el mercado de chocolate son:

- Mars Wrigley Confectionery, division of Mars Inc (USA) con ventas totales para el 2019 de 18.000 millones de dólares.
- Mondelēz International (USA) con ventas totales para el 2019 de 11.800 millones de dólares.
- Hershey Co (USA) con ventas totales para el 2019 de 7.986 millones de dólares para el 2019.

Por otra parte, de acuerdo con un reporte de la empresa Research and Markets, se estima que el mercado del chocolate en Estados Unidos alcanzará un valor de US\$30.00 millones en 2021. De acuerdo a cifras de Procolombia (2018), “Estados unidos importó para el 2017: Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado: USD 9.534 millones (Participación 37,3%); Manteca, grasa y aceite de cacao: USD 5.272 millones (Participación 20,6%); Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques o barras con peso >2 kg: USD 4.592 millones (Participación 18%); Pasta de cacao, sin desgrasar: USD 2.749 millones (Participación 11%); Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante: USD 2.421 millones (Participación 9,5%).

Se puede observar que el consumo de chocolate está aumentando en los Estados Unidos, gracias a las diversas propiedades beneficiosas que este posee para la salud, donde se destaca que

puede mejorar el estrés, la memoria, la inmunidad y el estado de ánimo. Modor Intelligenci, (2019) estima que el mercado de chocolate de los Estados Unidos crecerá a una tasa compuesta anual del 4% durante el período de pronóstico (2020 - 2025).

El consumo de chocolate en la región está respaldado por la alta demanda, el poder adquisitivo y el patrón de consumo de los consumidores. En los Estados Unidos, los consumidores de chocolate normalmente compran chocolate dos veces por semana y su venta aumenta en días festivos y fines de semana, ya que es más probable que los consumidores se traten a sí mismos y a otros con chocolate. Este país tiene la mayor participación de mercado en América del Norte, en términos de consumo de chocolate y volúmenes de producción. El mercado general está saturado y está creciendo con una tasa de crecimiento moderada. Sin embargo, el segmento del mercado de chocolate orgánico está creciendo con una alta tasa de crecimiento debido a la conciencia de sus beneficios para la salud entre los consumidores.

Por otro lado, una parte del mercado norteamericano está experimentando una creciente demanda de chocolates oscuros. Además, según Technavio (2017) el interés del consumidor en productos de origen único, de valor agregado y premium a precios más bajos está impulsando el desarrollo de nuevos productos para la región. National Confectioners Association (NCA) (2019) afirma que el chocolate es una parte importante de la industria norteamericana, representa aproximadamente el 60 por ciento de las ventas de la industria de confitería, o casi \$ 21 mil millones de dólares anuales. En cuanto a la preferencia del consumo de chocolate este puede variar dependiendo de la edad y la demografía. Asimismo, Roerink A, (2019) comenta que por medio del internet las generaciones como los millennials tienen preferencias por aquellas marcas con certificaciones y la declaración clara acerca de la producción e ingredientes.

En este orden de ideas, se procedió a indagar sobre el consumo de chocolate por región y detallar los estados que las conforman, para así determinar el consumo por región y por estado con la finalidad de tener mayor claridad sobre el mercado meta, teniendo previamente el conocimiento

de los tipos de consumidores existentes, así como del auge que se ha desarrollado en cuanto a la demanda de chocolate orgánico.

A continuación, se observarán los diferentes cuadros por región de Estados Unidos y a su vez la explicación y proyecciones por año. Es importante resaltar que los datos obtenidos para el consumo por región datan del año 2012. Las regiones se dividen en sur, noreste, medio oeste y oeste, para los cálculos se contempló la cantidad de habitantes por ciudad y se realizaron los cálculos porcentuales respectivos. De acuerdo a datos de Candy Industry Magazine (2013), se detallarán las ventas entre los años 2013 y 2017 para detallar de manera más clara la información proyectada posteriormente.

4.4 Ventas de chocolate en los Estados Unidos de 2013 a 2017 (en billones de dólares estadounidenses)

Cuadro 3. Ventas anuales de chocolate en los Estados Unidos, periodo 2013-2017

(en billones de US\$ dólares)

Año	Ventas en US\$
2013	\$20.10
2014	\$20.60
2015	\$21.20
2016	\$21.70
2017	\$22.40
2018	\$23.07
2019	\$23.76

Fuente: Elaboración propia con informaciones obtenidas de National Confectioners Association

En cuanto a los datos de las ventas en billones de US\$, se encontraron datos de 2013 a 2017, por lo que en el año previo y los años subsiguientes (2018-2019) se procedió a calcular de acuerdo al promedio que se evidenció en cuanto al crecimiento de los montos entre un año y otro. Tomando en cuenta estas cifras, se dividió en porcentajes por año y por habitantes para determinar un aproximado de consumo por región, como se muestra a continuación.

4.5 Consumo de chocolate en los Estados Unidos por Región

Cuadro 4. Consumo de chocolate en la Región Sur de los Estados Unidos, según Estado, periodo 2012-2019

Estado	Población	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Texas	29,472,295.00	23%	1.82	1.83	1.87	1.93	1.97	2.04	2.10	2.16
Florida	21,992,985.00	17%	1.36	1.36	1.40	1.44	1.47	1.52	1.57	1.61
Georgia	10,736,059.00	8%	0.66	0.67	0.68	0.70	0.72	0.74	0.76	0.79
North Carolina	10,611,862.00	8%	0.65	0.66	0.67	0.69	0.71	0.73	0.76	0.78
Virginia	8,626,207.00	7%	0.53	0.53	0.55	0.56	0.58	0.60	0.61	0.63
Tennessee	6,897,576.00	5%	0.43	0.43	0.44	0.45	0.46	0.48	0.49	0.51
Maryland	6,083,116.00	5%	0.38	0.38	0.39	0.40	0.41	0.42	0.43	0.45
South Carolina	5,210,095.00	4%	0.32	0.32	0.33	0.34	0.35	0.36	0.37	0.38
Alabama	4,908,621.00	4%	0.30	0.30	0.31	0.32	0.33	0.34	0.35	0.36
Louisiana	4,645,184.00	4%	0.29	0.29	0.30	0.30	0.31	0.32	0.33	0.34
Kentucky	4,499,692.00	4%	0.28	0.28	0.29	0.29	0.30	0.31	0.32	0.33
Oklahoma	3,954,821.00	3%	0.24	0.25	0.25	0.26	0.26	0.27	0.28	0.29
Arkansas	3,038,999.00	2%	0.19	0.19	0.19	0.20	0.20	0.21	0.22	0.22
Mississippi	2,989,260.00	2%	0.18	0.19	0.19	0.20	0.20	0.21	0.21	0.22
West Virginia	1,778,070.00	1%	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13
Delaware	982,895.00	1%	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07	0.07
TOTAL	126,427,737.00	100%	7.80	7.84	8.03	8.27	8.46	8.74	9.00	9.27

Fuente: Elaboración propia con informaciones obtenidas de National Confectioners Association

Cuadro 5. Consumo de chocolate en la Región Noreste de los Estados Unidos, según Estado, periodo 2012-2019

Estado	Población	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
New York	19,378,102.00	16%	0.67	0.69	0.71	0.73	0.75	0.77	0.80	0.82
Pennsylvania	12,702,379.00	11%	0.44	0.45	0.47	0.48	0.49	0.51	0.52	0.54
New Jersey	8,791,894.00	7%	0.31	0.31	0.32	0.33	0.34	0.35	0.36	0.37
Massachusetts	6,547,629.00	6%	0.23	0.23	0.24	0.25	0.25	0.26	0.27	0.28
Maryland	5,773,785.00	5%	0.20	0.21	0.21	0.22	0.22	0.23	0.24	0.24
Connecticut	3,574,097.00	3%	0.12	0.13	0.13	0.13	0.14	0.14	0.15	0.15
Maine	1,328,361.00	1%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06
New Hampshire	1,316,470.00	1%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06
Rhode Island	1,052,567.00	1%	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Delaware	897,936.00	1%	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04
Vermont	625,741.00	1%	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03
District of Columbia	601,767.00	1%	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03
New England	14,444,865.00	12%	0.50	0.52	0.53	0.55	0.56	0.58	0.59	0.61
Middle Atlantic	40,872,375.00	35%	1.42	1.46	1.5	1.54	1.58	1.63	1.68	1.73
TOTAL	117,907,968.00	100%	4.10	4.22	4.33	4.45	4.56	4.70	4.85	4.99

Fuente: Elaboración propia con informaciones obtenidas de National Confectioners Association

Cuadro 6. Consumo de chocolate en la Región Medio Oeste de los Estados Unidos, según Estado, periodo 2012-2019

Estado	Población	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Iowa	3,046,355.00	2%	0.10	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12
Kansas	2,853,118.00	2%	0.10	0.10	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.12
Missouri	5,988,927.00	4%	0.20	0.21	0.21	0.22	0.22	0.23	0.24	0.24
Nebraska	1,826,341.00	1%	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
North Dakota	672,591.00	1%	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03
South Dakota	814,180.00	1%	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Plains	15,201,512.00	11%	0.51	0.53	0.54	0.55	0.57	0.59	0.60	0.62
Illinois	12,830,632.00	10%	0.43	0.44	0.45	0.47	0.48	0.49	0.51	0.52
Indiana	6,483,802.00	5%	0.22	0.22	0.23	0.24	0.24	0.25	0.26	0.26
Michigan	9,883,640.00	7%	0.33	0.34	0.35	0.36	0.37	0.38	0.39	0.40
Minnesota	5,303,925.00	4%	0.18	0.18	0.19	0.19	0.20	0.20	0.21	0.22
Ohio	11,536,504.00	9%	0.39	0.40	0.41	0.42	0.43	0.44	0.46	0.47
Wisconsin	5,686,986.00	4%	0.19	0.20	0.20	0.21	0.21	0.22	0.23	0.23
Great Lakes	51,725,489.00	39%	1.73	1.79	1.83	1.88	1.93	1.99	2.05	2.11
TOTAL	133,854,002.00	100%	4.49	4.62	4.74	4.88	4.99	5.15	5.31	5.47

Fuente: Elaboración propia con informaciones obtenidas de National Confectioners Association

Cuadro 7. Consumo de chocolate en la Región Oeste de los Estados Unidos, según Estado, periodo 2012-2019

Estado	Población	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arizona	6,392,017.00	7%	0.23	0.23	0.24	0.25	0.25	0.26	0.27	0.27
Colorado	5,029,196.00	5%	0.18	0.18	0.19	0.19	0.20	0.20	0.21	0.22
Utah	2,763,885.00	3%	0.10	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12
Nevada	2,700,551.00	3%	0.10	0.10	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.12
New Mexico	2,059,179.00	2%	0.07	0.07	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09
Idaho	1,567,582.00	2%	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07
Montana	989,415.00	1%	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Wyoming	563,626.00	1%	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Mountain	22,065,451.00	23%	0.78	0.80	0.82	0.85	0.87	0.89	0.92	0.95
California	37,254,523.00	40%	1.31	1.35	1.39	1.43	1.46	1.51	1.55	1.60
Washington	6,724,540.00	7%	0.24	0.24	0.25	0.26	0.26	0.27	0.28	0.29
Oregon	3,831,074.00	4%	0.14	0.14	0.14	0.15	0.15	0.16	0.16	0.16
Hawaii	1,360,301.00	1%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06
Alaska	710,231.00	1%	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
TOTAL	94,011,571.00	100%	3.32	3.42	3.50	3.60	3.69	3.81	3.92	4.04

Fuente: Elaboración propia con informaciones obtenidas de National Confectioners Association

Tomando en cuenta la información contenida en los cuadros, de acuerdo a datos de la NCA (2012) el consumo de chocolate en la región sur fue de 39%, por lo que se puede observar en el cuadro, que se detalló que porcentaje representa la cantidad de habitantes de cada estado del total general, y a su vez en cuanto a los montos de ventas por año se aplicó dicho porcentaje para dividirlo entre lo que representan los habitantes de cada ciudad y así obtener datos estimados del consumo por ciudad y región.

Así, en cada uno de los cuadros por región, se procedió a hacer los cálculos de acuerdo al porcentaje de consumo que representó cada región en el año 2012, las cuales se detallan a continuación:

- Sur: consumo de 39%
- Noreste: Consumo de 21%
- Medio oeste: Consumo de 23%
- Oeste: Consumo de 17%

De la información expresada se puede inferir que los Estados que conforman la región sur podrían considerarse como el mercado objetivo.

CONCLUSIONES

La República Dominicana cuenta con un escenario propicio para el cultivo de cacao por el hecho de contar con tierras aptas para las cosechas de este. Actualmente el chocolate dominicano es reconocido a nivel mundial por sus altos estándares de calidad, por eso los diferentes organismos del Estado interesados en el aprovechamiento de la comercialización de este producto invierten con el fin de apoyar a los productores y agricultores, para que estos mejoren las técnicas de producción, las tierras del cultivo, el mejoramiento de ingresos del trabajador del campo, todo esto ha traído al país mayores ingresos que repercuten en mejores resultados en el PIB y la balanza comercial.

Este hecho, abre la posibilidad de impulsar nuevos proyectos que sirvan de plataforma a empresas productoras de cacao y derivados, las cuales están interesadas en la producción de este producto para ingresar y competir en el mercado internacional trayendo grandes beneficios tanto propios como para el erario, mejorando también las cifras de crecimiento de la economía.

La decisión de internacionalizar un producto, y más un producto que cuenta con una enorme demanda mundial como lo es el chocolate, además de que el chocolate a exportar no es cualquiera, sino chocolate orgánico, teniendo como mercado objetivo el mercado estadounidense. En este sentido, es importante mencionar entonces que, Estados Unidos es considerado la primera economía del mundo por su alto nivel de PIB, la cifra de su PIB nominal constituye al menos el $\frac{1}{4}$ del PIB nominal mundial, además posee una moneda fuerte en la que se ejecutan la mayoría de las transacciones del comercio internacional y la misma representa el 60% de las reservas a nivel mundial.

No obstante, las relaciones existentes entre estos dos países contribuyen aún más a dar pie al proyecto de exportación, que como se ha evidenciado puede traer diversos beneficios a la empresa, a la localidad y a la economía nacional.

Aunque la economía mundial actualmente haya sufrido un impacto negativo, el comercio siempre va a fortalecer e incrementar los beneficios económicos y el crecimiento de las economías. Es imprescindible entender y estudiar a profundidad las distintas aristas que van a influir a la hora de poner en marcha un proyecto de exportación, teniendo en cuenta que hay diversos factores que repercuten en la internalización de un producto y más el hecho de iniciarse en mercados internacionales por temas de solvencia en la contraparte, riesgo país, o cualquier otra causa considerada ajena.

Sin embargo, entendiendo las condiciones actuales referente a las relaciones entre estos dos países, las mismas plantean un escenario bastante ameno para seguir afianzando relaciones comerciales, también por el hecho de que el cacao es un commodity de gran consumo a nivel mundial y ser uno de los principales productores de cacao del mundo le da a República Dominicana una posición ventajosa, pues el chocolate que se produce es de excelente calidad. De acuerdo a proyecciones de Rabobank, este expresa que el país norteamericano consume el 18% del chocolate del mundo, liderando en el consumo de chocolate a nivel mundial. Estos datos resultan relevantes como punto de partida a considerar al momento de internacionalizar el producto por parte de la empresa el Chocal, entendiendo por esto que se contribuirá al crecimiento de la balanza comercial y al aumento del PIB local.

En general, estas condiciones no representan factores de riesgo elevados en contraste con las ventajas y acuerdos políticos que existen entre estos dos países. Sin embargo, el panorama de incertidumbre generado por el COVID-19 podría perjudicar algunas situaciones. No obstante, que se tomen las medidas adecuadas es una tarea conjunta con el Estado, pero cualquier proyecto que impulse y ayude a reactivar la economía siempre será conveniente para el país, como lo es llevar a cabo e iniciar el proyecto establecido en el presente estudio.

Por otra parte, de acuerdo a los hechos observados en cuanto los diversos factores de la empresa, se pudo ver que la empresa cuenta con apoyo del Estado y de organismos internacionales

en materia de asesoría, además de que están en proceso de construcción para ampliar su capacidad productiva y de almacenamiento. Otro factor de importancia es que contar con un modelo de RSE les va a permitir un buen posicionamiento en el mercado estadounidense. La empresa cuenta con suplidores que garantizan la calidad del grano y además forman parte de un programa de gobierno el cual ha permitido crear y fortalecer diversas alianzas con productores de cacao que en caso de un aumento en la demanda y el inicio de las operaciones para la exportación se encargarían de suplir si es necesario.

Además, se pudieron detallar de acuerdo a un análisis FODA, los diversos factores internos y externos, positivos y negativos existentes, para las cuales mediante el plan estratégico a realizar se establecerán las acciones a seguir para disminuir las debilidades y amenazas, por lo que también se cuenta con un modelo de negocio que mediante las acciones del mismo, se puedan enfrentar las debilidades observadas, producir un aumento en las ventas nacionales y realizar una promoción de la marca para que sea conocida en el extranjero.

Asimismo, dentro del plan estratégico, se plasmarán las actividades que deben seguir para obtener el certificado que constate que el chocolate es orgánico y que siga en curso el plan de construcción para ampliar la capacidad de almacenamiento, y en cuanto al tema de electricidad ponerse en contacto con los organismos correspondientes y adquirir una planta que garantice el servicio sin restricciones. Con respecto a las amenazas, haciendo énfasis en la competencia que se encuentra posicionada en el mercado norteamericano, esto se enfrentará con una mayor inversión en publicidad y tal como se muestra en el modelo de negocio para todo se necesita un rebranding de la marca.

Se puede reiterar entonces que el punto de partida para dar respuesta al proyecto es la consumación de un plan estratégico que otorgue las herramientas necesarias para encausar dicho proyecto, y establezca las directrices que debe seguir la empresa para la obtención de los recursos financieros que permita poner en marcha los pasos que debe seguir la empresa el Chocal para

iniciarse en los mercados internacionales y contribuya aún más con la generación de empleo y aportes en la balanza comercial de ambos países.

Un plan estratégico va a encauzar el proyecto a la consumación de este, en el cual se establecerán los tiempos, las actividades a realizar, las estrategias propuestas y se coordinará para realizar las acciones necesarias, para posteriormente evaluar si las acciones se siguieron a cabalidad. Para esto, definir los ejes principales que permitirán el cumplimiento de los objetivos del plan es imprescindible, ya que todo radica en lograr que los procesos internos se realicen de la forma más eficiente para dar paso a la exportación. Entre estos ejes destacan: la continua formación y capacitación de personal para cumplir con los estándares de calidad, participación en ferias internacionales, gestiones para conseguir la certificación orgánica, sostener el abastecimiento, reforzar de la calidad del chocolate, así como la búsqueda de transmitir una experiencia a través de este, una campaña de posicionamiento en redes sociales, afianzar alianzas con distribuidores en Estados Unidos, principalmente en estados que se encuentran en la región sur, tales como Texas o Florida, entre otras cosas.

Además, la importancia de contar con organismos que promueven y dan seguimiento a los procesos de exportación dentro de la República Dominicana, es fundamental para llevar a cabo dicho proyecto, entre estos organismos destacan, CEI-RD y el MICM. Existen también otros organismos internacionales que han apoyado la iniciativa de producción de chocolates como la Embajada Alemana, el Banco Mundial, la USAID, los cuales han brindado su apoyo en materia de asesoría.

Por último, para que se lleve a cabo el proceso de exportación, debe seguirse a cabalidad cada uno de los pasos antes mencionados, utilizar de guía la información obtenida en las entrevistas a las diferentes entidades y hacer énfasis en gestionar el certificado orgánico para el chocolate lo que le dará un gran posicionamiento dentro del mercado tanto nacional, como internacional que es el objetivo del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, J., Rivera, B., & Solís, G. (2016). Plan De Exportación De Cacao Orgánico Hacia El Mercado De La Unión Europea. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9392/1/TESIS%20FINAL%20FEBRERO%202016.pdf>
- Arvind, P. y Maurice, S. (1991). Política comercial, exportaciones de productos básicos y bienestar: teoría y aplicación al cacao. Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/41951223?readnow=1&refreqid=excelsior%3A510c725eb72e8d528494c67ade736d80&seq=20#page_scan_tab_contents
- Asociación Dominicana de Exportadores, (2018) Guía de Exportación. Recuperado de: https://www.popularenlinea.com/empresarial/Documents/Guia_Completa_Interactiva_mixed_INTERACTIVAPW.pdf
- Beato, N. (2014). Stakeholders o Grupos de intereses – Acento. Recuperado de: <https://acento.com.do/2014/opinion/1413004-stakeholders-o-grupos-de-intereses/>
- Blanco, R. G. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Ice, revista de economía*, (858).
- Camino, S., Andrade, V. y Pesantez, D. (2016) Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/324138560_Posicionamiento_y_eficiencia_del_banano_cacao_y_flores_del_Ecuador_en_el_mercado_mundial
- Candy Industry Magazine (2017). Chocolate sales of the United States from 2013 to 2017, Recuperado de:

d27vj430nutdmd.cloudfront.net/10095/161947/56959cd5b53e602458b44c4be7490241f1964ae4.2.pdf

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2013). *Marketing Internacional* (16th ed., p. 339). México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Cardozo, P. y Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

CEI-RD (2019) Perfil Producto: Cacao, Recuperado de: https://www.ceird.gob.do/Documentos/BC_PERFIL%20PRODUCTO%20-%20CACAO_V2.pdf

Central América Data, Recuperado de: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crecen_las_ventas_de_chocolate_orgnico_en_EEUU#:~:text=Las%20principales%20marcas%20en%20el,Nature%20B4s%20SunGrown%20Foods

CERAI (2016) El cultivo de cacao orgánico en República Dominicana consigue duplicar los ingresos familiares. Recuperado de: <https://cerai.org/el-cultivo-de-cacao-organico-en-republica-dominicana-consigue-duplicar-los-ingresos-familiares/>

Chavéz, R., & Juscamaita, M. (2013). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado estadounidense. Recuperado de: http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/PREFACTIBILIDAD_CACAO.pdf

Chirinos, O., Adachi, L., Calderón, F., Díaz, R., Larrea, L., Mucha, G., & Roque, L. (2009). Exportación de sachá inchi al mercado de Estados Unidos. Recuperado de:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/92/Gerencia_global_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chocal. (2020). Chocolate de la Cuenca de Altamira. Recuperado de: <https://chocalaltamira.wordpress.com/el-origen-de-chocal/>

Claver, E. y Quer, D. (2000) Estrategias de Internacionalización de la Empresa. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/7314/5a8fba1c03cff068e0020f9c7715540ead11.pdf>

Consejo Nacional de Competitividad. (2005) Guía de Inversión y de Exportaciones de la República Dominicana. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/guia-de-inversion-y-de-exportaciones-de-la-republica-dominicana-usaid-2005.pdf>

Cornejo Álvarez, E. (1998). Comercio internacional hacia una gestión competitiva. P.38

Delgado, E. (2017) Intercambio comercial de RD con Estados Unidos, periódico el dinero. Recuperado de: <https://www.eldinero.com.do/37609/intercambio-comercial-de-rd-con-estados-unidos/>

DGA. (2020). Dirección General de Aduanas de la República Dominicana. Recuperado de: <https://www.aduanas.gob.do/>

Duran, G., Salazar, V., y Meza, T. (2016). Estrategias de Trazabilidad para la Exportación de Cacao, Revista Publicando de la Universidad de Guayaquil. Recuperado de: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/231/pdf_181

Electronic Code of Federal Regulations (eCFR). (2020). Requisitos para los estándares de identidad del cacao y derivados. Recuperado de: <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/retrieveECFR?gp=1&SID=fe2b45308c9c24d02c822a6f8146302a&ty=HTML&h=L&mc=true&n=pt21.2.163&r=PART#sp21.2.163.b>

Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana. (2016) Recuperado de: <https://do.usembassy.gov/es/our-relationship-es/policy-history-es/>

Gedesco. (s.f.) Ventajas para exportar bajo del modelo piggyback. Recuperado de: <https://www.gedesco.es/blog/exportar-modelo-piggyback/>

Gouvea, R. y Vasconcellos, G. (1993) La Diversificación De Las Exportaciones Y La Eficiencia De La Cartera De Exportación: Estudio comparativo de los países del Sureste de Asia y de la América Latina. Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/23397525?read-now=1&seq=21#page_scan_tab_contents

González, S. (2008) Estrategias De Internacionalización y Procesos Cooperativos En La Industria Alimentaria: El Caso De La Región Valenciana Española. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1992/199216339006.pdf>

González, R. (2018) Producción y Comercialización De Chocolate Orgánico en Provincia De El Oro - Cantón Machala. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12358/1/TTUACE-2018-AE-DE00126.pdf>

Guano, D. (2014). Plan De Exportación De Chocolate Orgánico De La Empresa Koradi Hacia Alemania. Recuperado de: <http://192.188.51.77/bitstream/123456789/8436/1/589171.pdf>

Iniesta, I. (2012) Estrategia de Concentración. Recuperado de:
<https://www.marketreal.es/2012/11/estrategia-de-concentracion/>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2016) El Cacao, Un Cultivo Clave que Mantiene la República Dominicana como uno de los Países Líderes en la Exportación de Productos Orgánicos en el Mundo. Recuperado de:
<https://www.iica.int/es/prensa/noticias/el-cacao-un-cultivo-clave-que-mantiene-la-republica-dominicana-como-uno-de-los>

International Cocoa Organization, Recuperado de: <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>

Kamiya, N., Ridia, N., & Torres, P. (2013). Plan De Exportación De Quinoa Y Derivados Con Destino A Estados Unidos. Recuperado de:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/325980/KAMIYA_NM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007), Marketing Versión para Latinoamérica, editorial Pearson, 10ma edición, pág. 605

Lavaggi, L. Mori, P. & Rozas, M. (2016). Plan de Negocio para empresa de exportación de chocolate orgánico. Recuperado de:
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1520/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1

Manzano, C. (2016) Elaboración de un Plan Estratégico para la Internacionalización de Insumos Elaborados del cacao Ecuatoriano en el Mercado De E.E.U.U. Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10936/1/52T00289.pdf>

Martínez, Y, (2014) La Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Recuperado de:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

MICM. (2020). Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes. Recuperado de:
<https://www.micm.gob.do/>

Morales, H. (2008) La Nueva Dinámica del Mercado de los Comoditas. Recuperado de:
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/611872653.pdf>

National Confectioners Association (2012). The Futures Company, Recuperado de:
<https://candyusa.com/files/SweetInsights/NCA%20Sweet%20Insights%20-%20Chocolate%20Consumer%20-%20Final.pdf>

National Confectioners Association (2017) Ingredient Traceability, Transparency To Propel Organic Chocolate Sales, Recuperado de: <https://candyusa.com/cst/ingredient-traceability-transparency-to-propel-organic-chocolate-sales/>

National Confectioners Association (2019) Releases Report About Chocolate Consumers, Recuperado de: <https://candyusa.com/news/nca-releases-report-about-chocolate-consumers/>

Peñañiel, R. (2018) Plan De Marketing para la Comercialización De Chocolates Negros con Sabores Basados en Bebidas Ancestrales de Latinoamérica Para Exportar a Estados Unidos en el Año 2018. Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15319/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quintero, L. y Díaz, K. (2004). El Mercado Mundial de Cacao. la Biblioteca Digital de la Universidad de los Andes. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28124278_El_mercado_mundial_de_cacao

Ramírez, J. (2015). Trabajadoras del Chocal mejoran su calidad de vida. Recuperado de: <https://listindiario.com/economia/2015/06/22/377303/trabajadoras-del-chocal-mejoran-su-calidad-de-vida>

Ramiro, J. y Brasset D (2002), La globalización: sus efectos y bondades. Fundación Universidad Autónoma de Colombia.

Registrar Corp. (2016). Requisitos de Etiquetado U.S. FDA. Recuperado de: <https://www.registrarcorp.com/es/fda-labeling/>

Regulaciones Finales sobre controles preventivos de los alimentos para humanos. (2017). Pc human food at a glance final Spanish 508. Recuperado de: https://issuu.com/hugohernandezgusther/docs/pc_human_food_at_a_glance_final_spa

Requisitos Básicos Para Exportar Alimentos A Estados Unidos. Recuperado De: <https://es.slideshare.net/pasante/2-requisitos-bsicos-para-exportar-alimentos-a-estados-unidos>.

Ricardo, D. (1975). Principios de economía política y de tributación, editorial Aguilar. Recuperado de: http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoInt/Lecturas/David%20Ricardo_PrincipiosVII_Comercio%20exterior.pdf

Stiglitz, J. E. (2016). La globalización y sus nuevos malestares. Recuperado de: <https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08/spanish>.

Tedesco, J. (2000), Educación y sociedad del conocimiento y de la información, revista colombiana de la educación. Recuperado de: <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/view/5876>

TradeMap (2019). List of importers for the selected product in 2019 (Cocoa and cocoa preparations). Recuperado de: https://trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c

TradeMap (2020) Bilateral trade between República Dominicana and Estados Unidos de América in 2019 Product: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Recuperado de: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx>

Torres, A. (2005): El Acuerdo de Basilea: Estado del Arte del SARC en Colombia. Universidad EAFIT Medellín Número 6, enero - junio 2005.

Vilaña, W. (2014) “Plan de Exportación de Chocolate de Rosas de la Empresa Nevado Roses del Cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi Destinado al Mercado de Estados Unidos al Estado Florida A la Ciudad de Miami Durante el Periodo 2013-2017” Recuperado el 6 de junio de 2020, de: <http://dspace.espe.edu.ec/bitstream/123456789/10936/1/52T00289.pdf>

Workman, D. (2020) World’s Top Exports. Chocolates Exporters by Country. Recuperado de: <http://www.worldstopexports.com/chocolate-exporters/>

ANEXOS

Apéndice 2. Reporte de Plagio

PROPUESTA PLAN DE EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS DE CHOCOLATE ORGÁNICO PARA LA EMPRESA CHOCAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

ÍNDICE DE SIMILITUD

FUENTES PRIMARIAS

1	www.iica.int Internet	65 palabras — < 1%
2	ceird.gob.do Internet	59 palabras — < 1%
3	prezi.com Internet	58 palabras — < 1%
4	santodomingo.usembassy.gov Internet	52 palabras — < 1%
5	eprints.uanl.mx Internet	47 palabras — < 1%
6	dspace.esPOCH.edu.ec Internet	45 palabras — < 1%
7	docplayer.es Internet	31 palabras — < 1%
8	repositorio.puce.edu.ec Internet	30 palabras — < 1%
9	www.gedesco.es Internet	29 palabras — < 1%

Apéndice 3. Certificado De Ética



Completion Date 14-Jan-2019
Expiration Date 13-Jan-2021
Record ID 30041994

This is to certify that:

Delci Maria Cid Reyes

Has completed the following CITI Program course:

Human Subject Research Spanish (Curriculum Group)
HSP Social & Behavioral Research (Spanish) (Course Learner Group)
1 - Basic Course (Stage)

Under requirements set by:

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (CSTA República Dominicana)^{ative}



Verify at www.citiprogram.org/verify/?w2af0f08e-f42e-4f51-a4b9-eb9eb94e8f40-30041994



Completion Date 12-Jan-2019
Expiration Date 11-Jan-2021
Record ID 30029791

This is to certify that:

Melybel Marie Olivo Rodriguez

Has completed the following CITI Program course:

Human Subject Research Spanish (Curriculum Group)
HSP Social & Behavioral Research (Spanish) (Course Learner Group)
1 - Basic Course (Stage)

Under requirements set by:

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Santo Domingo República Dominicana)



Verify at www.citiprogram.org/verify/?w1c351309-054b-4d31-9049-d82afd6c4cd5-30029791

Apéndice 4. Consentimiento Informado.

Consentimiento Informado

Título del Trabajo Final de Maestría: Exportación a Estados Unidos de Chocolate Orgánico de la Empresa Chocolate de la Cuenca de Altamira (Chocal)

Investigador: Melybel M. Olivo R. Correo: 20125610@ce.pucmm.edu.do

Investigador: Delci M. Cid R. Correo: 19841819@ce.pucmm.edu.do

Invitación a participar: Se le pide participar en un estudio que se lleva a cabo por Melybel Olivo y Delci Cid. Este documento explica el estudio y su participación en el (si decide participar en el estudio). Lea el documento atentamente, tomando su tiempo como sea necesario. Pida aclaración si hay cualquier parte del documento que no entienda. Usted puede decidir no participar. Si decide participar en el estudio, puede cambiar de opinión más tarde o terminar en cualquier momento. No habrá ningún tipo de sanción si decide no participar.

¿De qué trata este estudio? Este estudio se está haciendo para una propuesta de plan de exportación de Chocolate Orgánico a Estados Unidos para la empresa Chocal. Usted puede participar en este estudio si tiene conocimiento sobre el tema a tratar.

¿En qué consiste su participación en este estudio? Su participación consistirá en una entrevista de 20 minutos (grabada -audio). En primer lugar, se le pedirá reunirse con el / la investigador (a) con el fin de confirmar su voluntad de participar y revisar el proceso de investigación, el propósito y formulario de consentimiento. Una vez que haya firmado el formulario de consentimiento, se iniciara la entrevista. Durante este tiempo usted responderá algunas preguntas acerca del sector cacaoero.

¿Hay beneficios si participa en este estudio? No hay beneficios potenciales para usted por participar en este estudio. Sin embargo, los hallazgos de este ofrecen un entendimiento del sector cacaoero y las posibilidades de expansión de la empresa.

¿Hay riesgos si participa en este estudio? Hay riesgos mínimos tomando parte en este estudio. Estos riesgos se consideran no ser mayor que a lo normal en la vida diaria.

¿Su información se mantendrá confidencial? Los datos de este estudio se mantendrán confidenciales. No habrá resultados publicados que lo identifiquen, y su nombre no se asociará con los hallazgos. Se utilizarán seudónimos en todo momento. El seudónimo se utilizará durante toda la entrevista, transcripción y presentación de informes del estudio. Su identidad e informaciones se mantendrán confidenciales. Los archivos audios serán conservados hasta sus transcripciones, luego serán borrados. Aunque los resultados de este estudio serán presentados en conferencias, su identidad siempre se mantendrá confidencial.

¿Hay costos por su participación en este estudio? No habrá ningún costo asociado con su participación en este estudio.

¿Qué significa su firma en este consentimiento informado? Su firma en este formulario significa que: (1) Usted entiende la información dada a usted en este formulario. (2) Ha sido capaz de hacer preguntas al investigador. (3) El investigador ha respondido sus preguntas y preocupaciones. (4) Usted entiende el estudio y los posibles beneficios y riesgos que están involucrados.

Apéndice 5. Instrumentos Para Las Entrevistas A Los Grupos De Interés

Entrevista al CEI-RD

- 1) ¿Podría mencionar y describir los principales servicios que ofrece el CEI-RD para las empresas que deseen exportar o internacionalizar sus productos?
- 2) ¿Estos servicios tienen algún costo para las empresas?
- 3) ¿Cuáles son los beneficios que otorgaría la Ley 84-99 sobre la Reactivación y Fomento de las Exportaciones para las medianas empresas procesadoras de productos alimenticios, en especial el chocolate para exportar?
- 4) ¿Podría describir los procesos de evaluación, preparación y acompañamiento a las empresas para que pueden exportar sus productos?
- 5) ¿Cuál ha sido la experiencia con las empresas medianas de la industria manufacturera de productos alimenticios?
- 6) ¿Han tenido algún caso de éxito de una empresa que exporte chocolate, en especial orgánico, que pueda compartir?
- 7) Con el apoyo del CEI-RD ¿Cuál es el tiempo promedio que tomaría a una empresa para iniciar a exportar?
- 8) ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las empresas para poder exportar?
- 9) ¿Cuál es el proceso para exportar un producto y cuáles son los requisitos para ello?
- 10) Si el producto que se desee exportar sea chocolate orgánico con destino hacia los Estados Unidos, explique los requisitos y procedimientos adicionales.

- 11) ¿Cuáles medios o herramientas utilizan para contactar a los potenciales compradores en el exterior con los productores locales?
- 12) ¿Cuáles son los principales retos a superar para exportar un producto terminado, como el chocolate, a los Estados Unidos?
- 13) ¿De qué manera las empresas productoras de chocolate podrían aprovechar el DR-CAFTA para exportar hacia los Estados Unidos de América?
- 14) ¿Tienen estudio o informaciones sobre el potencial del chocolate orgánico en los Estados Unidos y sus medios de comercialización?
- 15) ¿Cuáles estrategias de comercialización le recomendaría una mediana empresa que desee internacionalizar el chocolate orgánico ante el contexto actual y no fracasar en el intento?

Entrevista al MICM

- 1) ¿De qué manera apoya el MICM con las empresas que quieren iniciarse en los procesos de exportación o internacionalización?
- 2) ¿Cuáles son los requisitos exigidos por el MICM a las empresas que quieren exportar, en especial a las de la industria de manufactura de productos alimenticios?
- 3) ¿Existen algunas iniciativas para fomentar la producción nacional de chocolate orgánico con fines de exportación?
- 4) Teniendo el país cacao de alto nivel internacional ¿Cuáles estrategias se podrían implementar para lograr la calidad necesaria en la producción local de chocolate para competir con la industria internacional?
- 5) ¿Cuáles iniciativas fomentan a la industria local del sector? ¿Cuáles iniciativas fomentan las maquinarias para la mejora de los procedimientos?
- 6) ¿Existe alguna ley que incentiven a las empresas a producir para exportar? En caso de ser afirmativa, explique cuáles son y sus beneficios para las medianas empresas del sector manufactura de productos alimenticios

Entrevista a la Empresa Chocal

- 1) ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al inicio de los procesos de exportación?
- 2) ¿La empresa cuenta con algún plan estratégico o plan de exportación para exportar hacia los Estados Unidos? De tenerlo, indicar si lo está implementado o pretende implementarlo. De no tenerlo, indicar si le interesase desarrollar uno.
- 3) ¿Tienen conocimientos en comercio internacional? En caso de ser afirmativa la respuesta, explique que conoce.
- 4) ¿Cómo visualiza usted a la empresa Chocal frente a la competencia que existe en el comercio internacional?
- 5) ¿Considera usted que el producto a exportar tiene altos estándares de calidad para competir otros productos de su categoría en el extranjero? ¿Poseen alguna certificación de calidad?
- 6) ¿Cuál es el valor agregado que tiene chocolate de Chocal, que lo haría atractivo en el mercado estadounidense?
- 7) ¿Cuenta la empresa con recursos financieros para comercializar sus productos en un mercado extranjero?
- 8) ¿Posee la empresa la capacidad productiva para satisfacer la demanda en nuevos mercados?
- 9) ¿Hasta cuánto puede incrementar la capacidad productiva de chocolate, ante el escenario de exportar a otros mercados?

- 10) ¿La empresa dispone de suplidores que garanticen granos de cacao orgánico de calidad y cantidad suficiente para suplir un eventual incremento de la demanda?
- 11) ¿La empresa dispone de personal capacitado para el desarrollo e implementación de internacionalización del producto exportándolo a Estados Unidos?
- 12) ¿Tienen contactos o socios en Estados Unidos para comercializar y promover su producto?
- 13) Diga y explique, cuáles son las tres principales fortalezas de la empresa que le permitirían internacionalizar su producto
- 14) Diga y explique, cuáles son las tres principales oportunidades que visualiza la empresa para exportar sus productos hacia Estados Unidos.
- 15) Diga y explique, cuáles son las tres principales debilidades de la empresa
- 16) Diga y explique, cuáles son las tres principales amenazas de la empresa
- 17) ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza para comercializar sus productos en el mercado local y cuáles ha considerado para internacionalizar sus productos?
- 18) ¿Han considerado vender los productos en línea con envíos internacionales o algún otro tipo de venta internacional?
- 19) ¿Han participado en ferias internacionales? En caso de ser afirmativa la respuesta, explique su experiencia en esta.

20) ¿La empresa ha recibido apoyo estatal para impulsar la producción e internacionalización?

De ser una respuesta positiva, indique el tipo de asistencia y si es suficiente, de lo contrario, especifique si necesita apoyo y qué tipo de apoyo requiere.