

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



**Trabajo Final para optar por el título de:**

**Magíster En Gestión De Empresas Concentración Negocios Internacionales**

**PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN DE MANGO ORGÁNICO KEIIT DE LA  
EMPRESA HORIZONTES ORGÁNICOS SRL PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN  
ESTADOS UNIDOS**

**Sustentante(s):**

Raúl Batista Chang 2012-5293

Nicole Agramonte 2012-5599

**Santo Domingo**

Agosto, 2020

## Apéndice 1.



**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**  
**Vicerrectoría Académica**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

### Formulario de Cesión Derechos de Autor al Repositorio Institucional Investigare

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).

Propuesta de plan de exportación de mango orgánico Keiit de la empresa Horizontes Orgánicos SRL para la comercialización en Estados Unidos

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombre del Programa: Magíster En Gestión De Empresas Concentración Negocios Internacionales

Título del Trabajo: PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN DE MANGO ORGÁNICO KEIIT DE LA EMPRESA HORIZONTES ORGÁNICOS SRL PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN ESTADOS UNIDOS

Nombre (s) y Apellidos: Nicole Stephanie Agramonte Medrano y Raúl Amado Batista Chang

Matrícula: 2012-5599 y 2012-5293

Cédula de Identidad y Electoral: 402-2411458-3 y 402-0040652-4

Fecha (día, mes, año): 06/08/2020

Firma: 

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	6
<b>1. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL</b> .....	7
1.1 Marco teórico / contextual .....	7
1.1.1 Marco teórico .....	7
1.2. Marco contextual .....	11
1.3 Situación actual .....	14
1.4 Planteamiento del problema.....	17
1.5 Propósito general .....	18
<b>2. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE GRUPOS DE INTERES CON RELACION AL PROBLEMA</b> .....	19
2.1 Grupos de interés vinculados al problema. ....	19
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 Soluciones propuestas al problema por los grupos de interés.....	27
<b>3. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES UTILIZADAS PARA ABORDAR EL PROBLEMA EN EL ÁREA</b> .....	29
<b>4. IDENTIFICAR BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES</b> .....	33
4.1 Brechas en actividades existentes .....	33
4.2 Propuesta de solución .....	34
<b>CONCLUSIONES Y DISCUSIONES</b> .....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	50
<b>ANEXOS</b> .....	54

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de este caso de estudio es presentar un plan de exportación de mango orgánico Keitt para la empresa Horizontes Orgánicos a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos, para el mismo estaremos analizando diversos factores como son la situación actual de las exportaciones dominicanas, consumo de mango orgánico en EEUU, análisis del mercado, tendencia de los hábitos alimenticios de los consumidores así como la elaboración de tácticas para penetrar el mercado basándonos en dar a conocer las bondades del producto seleccionado y que ventaja competitiva posee para el mercado meta.

Por otro lado, se seleccionaron tres grupos de interés los cuales nos servirán para conocer los requerimientos para exportar al país seleccionado, las ventajas de formar parte del Clúster del Mango Dominicano, así como tener un acercamiento con los directivos de la empresa seleccionada lo cual nos permitirá conocer aquellas actividades que les ha permitido mantenerse en el mercado europeo durante más de veinte años, entre otros aspectos.

La aplicación del Diagnóstico de Capacidad Exportadora a la empresa nos ha permitido tener una visibilidad sobre el negocio, el producto y el mercado lo cual facilita la creación de estrategias para poder realizar una distribución eficiente que permita colocar el producto a disposición del cliente final basándonos en poder captar un importador que tenga gran presencia en el país de forma que asegure la colocación del producto en los principales puntos de venta.

## **1. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL**

### **1.1 Marco teórico / contextual**

#### **1.1.1 Marco teórico**

Cuando hablamos de exportaciones nos referimos a la venta, trueque o donación de bienes y servicios de los residentes de un país a no residentes; INEGI (2011) lo define como una transferencia de bienes entre personas de diferentes países. Estas emergen cuando a un mercado le es más favorable comercializar sus productos en otro país. Según Smith (1987); Krugman, Obstfeld y Melitz (2012); Steinberg (2004) señalan que los intercambios comerciales permiten que la economía se dinamice y que cada país pueda especializarse en aquello que más eficiente de modo que exista mayor oferta para los consumidores y a su vez mayor demanda en los mercados para los sectores productivos.

Krugman et al. (2012); Appleyard y Field (2003); Steinberg (2004); Schettino (1995); Organización Mundial del Comercio (2018), señala que en ocasiones los mercados carecen de ventajas frente a un competidor y que cuando esto ocurre los gobiernos deben proceder a crear estrategias para imponer aranceles (impuestos a la importación) y barreras sanitarias con la finalidad de restringir el comercio, esto ocurre en países donde los costos de producción son menores y por ende tienen un mayor nivel de competitividad. Por otro lado, Schettino (1995) explica que el flujo de exportaciones e importaciones permite la especialización de producción generando así ventaja competitiva sustentada en productividad y que de esta se desprende factores como el capital de trabajo, recursos naturales, tecnología, etc.

La eliminación y disminución de aranceles a las importaciones facilitan el comercio y con ello estimulan la entrada de productos provenientes de mercados internacionales. El General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) conocido en español como Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles y la Organización Mundial del Comercio, son instituciones internacionales creadas con la finalidad de promulgar el comercio entre países, consolidar mercados y crear

políticas que permitan abrir fronteras, así lo explica (Krugman et al., 2012; OMC, 2018). La OMC tiene como objetivo principal garantizar que el comercio se realice de forma más fluida, transparente y previsible.

Cuando nos referimos al término de comercio internacional es importante abordar la competencia; de acuerdo con Stigler (1974) indica que en el ámbito económico la competencia no debe ser vista como una meta, sino más bien, como una forma de organizar la vida economía con el fin de alcanzar una meta. Cuando hablamos de competencia en el ámbito económico esta busca disciplinar a los diferentes participantes para que proporcione bienes y servicios a bajos precios pero que sean de calidad.

Según (Augustine (2009) la competitividad, productividad y el desarrollo están vinculados directamente a la idoneidad en los mercados. Cuando hablamos de competitividad hacemos referencia a la habilidad que tiene una empresa para hacerle frente a sus competidores de una forma sostenible. Una empresa posee competitividad global, quiere decir que está en la capacidad de enfrentar a la competencia externa.

Según Ezeala-Harrinson (1999) el organismo sobre competitividad industrial en Estados Unidos sobre Competitividad Industrial nos explica que ver la competitividad desde la perspectiva macroeconómica es, que una economía tenga la habilidad de producir bienes y servicios dentro de un determinado mercado que excedan la prueba de los diferentes mercados y que, a su vez, se preserve o mejore los niveles de ingresos de los ciudadanos.

Hoy en día en un mercado global, las empresas enfrentan el reto a un cambio grande en su entorno y es hacerse competitiva, por lo que tienen que acogerse a un nuevo esquema donde se pueda ver una visión más clara para internacionalizarse. Hay que tener en cuenta las estrategias nacionales y empresariales oportunas.

Para internacionalizar una empresa hay que tener en cuenta que esta va asociada a la globalización de los mercados por lo que una de sus características que la compone es la velocidad y fuerza con el que este fenómeno se está produciendo.

En cuanto a globalizar los mercados la misma se fundamenta primordialmente en la presencia de cambios entre los que se distinguen:

- El ágil desarrollo de tecnologías: telecomunicaciones, tecnologías de información y biotecnología
- La tendencia homogénea de gustos y hábitos de los consumidores, a través de los medios de comunicación.

Según Hill (1998) la globalización es el camino hacia un mercado más integrado e independiente en el sistema económico, además, intenta identificar posibles soluciones para el nuevo orden del mercado.

El actual fenómeno de la Globalización que se está viviendo hoy en día está cambiando al mundo y está influyendo para la internacionalización de las empresas, para las empresas poder ver mejores resultados y sobrevivir en el mercado debe tener en consideración que una de las mejores opciones es internacionalizarse y de esta manera expandirse por el mundo.

Los componentes principales de la globalización son: la globalización en los mercados y la globalización en la producción.

- Globalización en los mercados. Las empresas generalmente desarrollan tácticas de mercados que van de la mano con el grado de experiencia y de la naturaleza de los procedimientos internacionales.

- Globalización de producción. Esto se da cuando las empresas toman ventaja en cuanto a los costos y la calidad de determinados coeficientes como son: mano de obra, servicios, tierra y capital (Hill, 1998).

Estos autores Kleinschmidt & Cooper (1987) basan su propuesta en que para las empresas tener éxito deben diseñar un producto mundial pero que sea considerado tanto a nivel nacional como internacional.

### **Situación comercio mundial de productos orgánicos**

El comercio mundial de productos orgánicos se encuentra en auge debido a que en la actualidad lo que está de moda en los consumidores es lo saludable y sostenible y esto se lo proporciona los productos orgánicos ya que los mismos son producidos sin aditivos, fertilizantes y pesticidas, entre 2017 y 2021 se contempla que el Mercado mundial de productos orgánicos crecerá un 14%.

Es cierto que los productos orgánicos son más costosos que un producto que no lo sea, pero esto se debe a que cultivar un producto sin aditivos es más difícil. El Mercado mundial de productos orgánicos mueve más o menos 87 billones de dólares de los cuales 45 billones corresponden a Norteamérica. El mayor Mercado de productos orgánicos es Estados Unidos, seguido de la Unión Europea y China.

La producción de productos orgánicos permite desarrollar el crecimiento del sector agrícola y proporciona beneficios de salud y bienestar a las personas que consumen este tipo de productos de la misma manera que disminuye el impacto negativo hacia el medio ambiente ya que no se utilizan químicos para su producción.

## **1.2. Marco contextual**

La empresa Horizontes Orgánicos fue fundada por el agricultor Christoph Meier, está ubicada en Azua de Compostela en la carretera Sánchez km 8 ½, se dedica al comercio, distribución, producción y exportación de bananos, mangos, limones persas y pulpa de mango, ha estado activa en la promoción de la agricultura orgánica y biodinámica en la República Dominicana desde 1998, la mayoría de sus productos provienen de árboles o arbustos con insumos de fertilidad de baja a modesta, todos los productos e instalaciones son inspeccionados por agencias internacionales de certificación orgánica, lo cual asegura los controles independientes y una garantía para los consumidores de sus productos.

Está certificada en Deméter orgánica y biodinámica, esto quiere decir que los productos que están bajo estos estándares de calidad sobrepasan los mismos que constituye la agricultura orgánica. Los puntos más importantes de Demeter son los siguientes:

- Respetar al ciclo natural de los cultivos, así como no explotar a la tierra, medio ambiente, los animales de forma que se mantenga un balance y armonía en la naturaleza.
- No se enfoca en cantidad, sino en calidad.
- Se pone en práctica la biodiversidad en lugar de los monocultivos ya que los alimentos Demeter provienen de granjas autosustentables.
- Los animales están en su hábitat natural.
- No se utilizan fertilizantes artificiales, sino que se usa composta natural.
- Los insecticidas y fertilizantes químicos para plantas están prohibidos.
- Durante el proceso no está permitido el uso de aditivos químicos o insecticidas para plantas.
- Se dedica tiempo en hacer la tierra fértil y se trata con respeto.
- No está permitido el uso de hormonas y/o reguladores para el crecimiento de los animales.

También está certificada en IMO Certification la cual consiste en que todos los buques deben ser inspeccionados y verificados por la Administración del Estado de abanderamiento o por las organizaciones de protección o inspectores nombrados para que se puedan expedir los certificados pertinentes en los que se establece que los buques han sido proyectados, construidos, mantenidos y gestionados en las prescripciones establecidas en los convenios y códigos de la Organización Marítima Internacional, por sus siglas en inglés (IMO).

Su objetivo principal es producir productos de alta calidad a precios razonables al mismo tiempo que se mejoran los suelos y el medio ambiente, proporcionar a los empleados y abastecer a los agricultores con un ingreso justo y, por último, pero no por ello menos importante, devolver un beneficio razonable a la empresa. También se esfuerzan por desarrollar relaciones asociativas teniendo en cuenta las necesidades de los productores, el comercio y los consumidores.

Horizontes Orgánicos posee su propia finca de cultivo Finca Girasol, la misma se encuentra en la ladera sur entre la Cordillera Central y la costa caribeña, se trata de una región semidesértica muy árida, donde la vegetación original es de pequeños arboles espinosos leguminosos, cactus y matorrales. La finca emplea a unos 40 compañeros de trabajo que viven en aldeas cercanas y algunos viven en la finca, el trabajo de campo lo realizan los hombres, mientras que las mujeres se encargan de la selección y empaquetado.

El mango es un fruto tropical que en sus etapas iniciales se torna color verdoso y luego va cambiando a amarillo, rojo granate, naranja y tonos intermedios, dependiendo la variedad; es de sabor agridulce o ácido, su nombre científico es *Mangifera*, proviene de la familia anacardiáceas. Su origen proviene del sur de Asia específicamente de la India, es de gran follaje y puede llegar a medir hasta 40 metros de alto; esta fruta puede ser ovoide, posee una semilla central aplanada, su tamaño puede ser entre 4 a 25 cm de largo, su peso puede variar entre 150gr a 2kg. En República Dominicana el proceso de maduración de este fruto se da desde mayo hasta octubre dependiendo la variedad; también se puede encontrar distintos usos para esta, pueden encontrarse distintos usos para este como son: trozos, mermelada, rodajas en almíbar, puré, néctares, pulpa entre otros.

## Producto

El producto ofertado por Horizontes Orgánicos es Mango Orgánico Keitt y esta es su presentación:

Gráfico 1.1



Nombre del producto	Mango
Familia	Anacardiaceae
Tipo de mango	Keitt
Nombre científico	Mangifera indica
Origen	India

*Fuente: Fitoagricola*

Por la gran cantidad de nutrientes que posee el mango, la empresa puede competir con otras frutas tropicales excepto el aguacate. Debido a su riqueza en carbohidratos, vitamina A, vitamina B, Tiamina, riboflavina y ácido ascórbico se considera que es una de las más frutas que más nutrientes aporta y que beneficia la salud de las personas. También la fruta funciona como antioxidante, minerales y fibras.

Su valor calórico va desde 62 a 64 calorías por cada 100 gramos de pulpa. En la siguiente tabla podremos ver cada uno de los componentes del mango y su valor nutricional.

Componentes	Valor medio
Agua (g)	81.8
Carbohidratos (g)	16.4
Fibra (g)	0.7
Vitamina A (U.I.)	1100
Proteínas (g)	0.5
Ácido ascórbico (mg)	80
Fósforo (mg)	14
Calcio (mg)	10
Hierro (mg)	0.4
Grasa (mg)	0.1
Niacina (mg)	0.04
Tiamina (mg)	0.04
Riboflavina (mg)	0.07

### 1.3 Situación actual

La República Dominicana es un país con un alto potencial agrícola, posee suelos con gran fertilidad y apto para cultivos de diferentes productos, tiene una superficie de 42.6 millones de tareas de tierra destinadas para la agricultura. Los productos agrícolas son producidos de acuerdo con la categoría de los suelos y condiciones del clima existente en las diferentes regiones del país. Los principales productos agrícolas cultivados son: el café, el cacao, la caña de azúcar, plátanos, arroz, tabaco, trigo, habichuela, coco, aguacate, maíz entre otros; también cultiva otros productos como el mango el cual es una fruta exótica rica en magnesio y vitaminas A y C, hierro, calcio entre otras.

Desde el año 2015 al 2019 las exportaciones de República Dominicana han presentado un incremento generando un impacto positivo a la economía dominicana, las mismas aumentaron en un 6.5% en septiembre de 2019. Según las estadísticas presentadas por el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEIRD), durante el año 2015 el monto total de las exportaciones en valor FOB en dólares fue de \$8,414.7 millones mientras que para mediados del 2019 habían generado un monto total de US\$ 4,952.5 millones.

Dentro del top 5 de los países donde República Dominicana exporta sus productos el primer lugar lo ocupa Estados Unidos de América, seguido por Haití, Canadá, India, Puerto Rico y los Países Bajos. Estados Unidos ocupa el primer lugar en cuanto a los principales países importadores de mango. Según data extraída de Trade Map, durante el año 2018 el valor importado en US\$ valor FOB US\$ 637,294 millones que representan 500,467 toneladas. En el 2018, República Dominicana exportó a Estados Unidos US\$ 191 millones (valor FOB), el cual representó el 1% de participación en las exportaciones del país. Por lo tanto, deja en evidencia que como país tenemos una oportunidad para elevar esta participación ya que somos un país con todas las condiciones para aumentar las producciones de mango.

La agricultura de productos orgánicos viene en crecimiento constante y así mismo las exportaciones de estos. En la inauguración del segundo Foro de Agricultura Orgánica de República Dominicana, el ministro de Agricultura expresó que la venta de productos orgánicos a otros mercados genera más de US\$ 500 millones anuales.

Los productos orgánicos líderes en las exportaciones son cacao y banano a la Unión Europea y adicional a esto se exportan otros frutos como el mango, aguacate, entre otros.

Los productos líderes en las exportaciones dominicanas son el cacao y el banano generando al país US\$ 300 millones. De igual forma es importante resaltar que la industria de productos orgánicos juega un papel fundamental para los productores ya que obtienen más rentabilidad sobre los productos cosechados de forma tradicional. Desde los últimos años la producción orgánica en el país ha tenido una evolución significativa, según la Federación Internacional de Agricultura Orgánica (IFOAM) donde expresan que en el 2003 el mercado era de US\$ 25 mil millones de dólares y que para el 2016 alcanzó los US\$ 90 mil millones de dólares.

Por otra parte, las estadísticas presentadas por el Ministerio de Agricultura durante el primer cuatrimestre se cosecharon 49,976 quintales de mango orgánico mientras que exportaron 1,451 toneladas representando un valor FOB US\$ 1.61 millones. Este crecimiento que ha tenido la producción y exportación de productos orgánicos abre las puertas al comercio internacional sobre todo en productos como el mango, aguacate y vegetales.

Actualmente, en nuestro país existen empresas que exportan Mango a Estados Unidos. Dentro de estas se encuentran: ABC International Trading Inc., Agencias Internacionales C por A, Centramex, entre otras. Sin embargo, la empresa Horizontes Orgánicos sólo exporta sus productos hacia Alemania. Debido a esto surge esta propuesta de exportación de mango orgánico Keiit a Estados Unidos con el fin de expandirse a otros mercados.

El mango orgánico Keitt tiene buena aceptación en los mercados de exportación. La maduración de este se da en los meses de agosto y septiembre de cada año y su peso es de aproximadamente de 20 a 30 onzas.

Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Alemania y Canadá son de los principales destinos donde se exporta esta fruta y son considerados como fieles consumidores del mango. En cuanto al precio, actualmente el mango fresco en puertos estadounidenses varía desde US\$ 0.62 o hasta US\$ 1.03 por kilogramo, como promedio US\$ 0.83 aunque el mango proveniente de México domina el mercado con un precio de US\$ 1.82/kg mientras que el promedio para República Dominicana es de US\$ 3.25/kg.

### **Demanda de Mango en Estados Unidos**

Las estadísticas mostradas por el CEI-RD demuestran que en el pasar de los años las importaciones de mango de los Estados Unidos han incrementado significativamente, lo que la convierte en la quinta fruta más solicitada ya que ha aumentado su consumo de 1.7 lbs a 2.2 por persona.

La India es el mayor productor de esta fruta, las estadísticas presentadas por la FAO indican que a finales del 2017 ocuparon 2,212,000 hectáreas para el cultivo de la fruta, sin embargo, un estudio confeccionado por el Servicio de Investigación económica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos revela que la India tendría más opciones para acceder al mercado estadounidense. No obstante, los altos costos de transporte, logística y controles fitosanitarios dejan al país sin opción frente a México que es el mayor exportador de mango a los Estados Unidos, representando un 70% del total de mango que ingresa al país americano.

### **1.4 Planteamiento del problema**

Para la República Dominicana la agricultura ha sido la base para su economía lo que ha llevado al país a exportar sus productos para incrementar la misma. La empresa Horizontes Orgánicos es una empresa dedicada a la agricultura orgánica y biodinámica de alta calidad la cual promueve la exportación de sus productos.

Esta empresa solo exporta sus productos hacia Alemania. Basado en esto, hemos detectado una oportunidad para la empresa poder expandir sus operaciones a otros mercados como Estados Unidos que es el principal socio- comercial de nuestro país. Ambos países mediante el acuerdo de libre comercio DR-CAFTA buscan el crecimiento económico de ambos por lo que con este estudio buscamos analizar la factibilidad de exportar mango orgánico Keiit para la comercialización en Estados Unidos.

La empresa no ha exportado debido a las exigencias que tiene el mercado, sin embargo, hemos detectado una oportunidad que aparte de expandirse podemos beneficiarnos del tratado DR-CAFTA, estudiando las barreras arancelarias hemos visto que en el Sistema Armonizado para la República Dominicana exportar este producto a Estados Unidos se le aplica un ad-valorem de 0% debido a las diferentes preferencias arancelarias que benefician al país. También identificamos que podemos aprovechar la ventaja de que Estados Unidos lidera el primer lugar dentro de los principales 15 países a los cuales República Dominicana exporta y de esta manera aportaríamos al aumento de la balanza comercial con dichas exportaciones.

### **1.5 Propósito general**

El propósito general de este estudio es presentar una propuesta de un plan de exportación y comercialización de mango orgánico Keiit a Estados Unidos con el fin de que la empresa Horizontes Orgánicos pueda expandir sus operaciones a otros mercados.

## **2. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE GRUPOS DE INTERES CON RELACION AL PROBLEMA**

### **2.1 Grupos de interés vinculados al problema**

Los grupos de interés que hemos considerado para este caso de estudio son los siguientes:

#### **1. Empresas Privadas**

- Horizontes Orgánicos, CxA

Es una empresa que se dedica a la agricultura orgánica y biodinámica desde 1998 en la República Dominicana, desde la fecha se han dedicado únicamente a la exportación de sus productos que son cosechados en su finca en Azua de Compostela. Desde un inicio su interés se ha inclinado a los productos orgánicos y apoyar a aquellos productores de la zona.

Con la finalidad de desarrollar la conciencia ecológica y habilidades de gestión de forma frecuente realizan asesoramiento en las fincas, así como talleres periódicos sobre las cosechas orgánicas y biodinámicas. Para lograr una cadena de distribución exitosa en las diferentes regiones del país supervisan todos los aspectos desde el campo, la cosecha hasta el empaque.

Para garantizar el éxito de las prácticas de cultivo orgánico han implementado el “Programa de Inspección Interna” que conduce a la Certificación Orgánica de todos sus productores.

Actualmente los productos que cosechan son: Bananos biodinámicas y orgánicos, mangos biodinámicos y orgánicos, limones persas, bananos y mangos secos/deshidratados y pulpa de mango.

#### **2. Instituciones**

- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana

Es la institución gubernamental para la promoción de las exportaciones e inversiones de la República Dominicana.

Su objetivo es impulsar productos y servicios hacia todo el mundo, con la finalidad de que nuestro país pueda realizar operaciones comerciales en otros países.

Actualmente, cuentan con un manual de servicios para los exportadores dominicanos, dando inicio con las micros, pequeñas y medianas empresas para orientarlas desde la fase de descubrimiento de su potencial exportador, hasta asesorías y capacitaciones para llegar a otros mercados.

### **3. Productores asociados**

Estos son los que colocan la producción en el mercado internacional, por tanto, es el grupo de interés más importante para este caso de estudio.

- **Asociación de Promotores, Productores y Exportadores de Mangos PROMANGO**

Es una entidad no lucrativa que fue fundada con el propósito de dar apoyo a instituciones públicas y/o empresas privadas ya sean de origen dominicano o extranjera, productores, proveedores, compradores, comerciantes y exportadores de mango para que puedan interactuar en un ambiente de negocios donde todos se puedan beneficiar y que les permita incrementar su competitividad, habilidad de y gestionar y crear en sus negocios una rentabilidad sostenible en el tiempo.

La entidad PROMANGO obtuvo su personalidad jurídica el 16 de diciembre del 2004 mediante la ordenanza del Poder Ejecutivo No. 153-14, bajo el nombre de “Asociación de Promotores, Productores y Exportadores de Mangos (PROMANGO)”

## **2.2 Criterios de inclusión de los diferentes grupos de interés**

Los grupos de interés que se han seleccionado se justifican al considerarse los aspectos siguientes para su inclusión en este estudio:

### **1. Empresas Privadas**

Horizontes Orgánicos: hemos seleccionado Horizontes Orgánicos como grupo de interés debido a que es la empresa a la que hemos enfocado este caso de estudio con la finalidad de proponer un plan de exportación a los Estados Unidos con el fin de que la empresa pueda expandir sus operaciones a otros mercados.

### **2. Instituciones**

CEI-RD: hemos seleccionado el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana como grupo de interés debido a que este es el órgano público que promueve todo lo que tiene que ver con las exportaciones desde República Dominicana a otros mercados internacionales. Es la institución donde estaremos recolectando información sobre el proceso a llevar a cabo para la exportación de Mango a Estados Unidos.

### **3. Productores Asociados**

El Clúster del Mango Dominicano (PROMANGO): hemos seleccionado PROMANGO como grupo de interés ya que es una entidad no lucrativa que se creó con el propósito de apoyar a instituciones públicas y/o empresas privadas ya sean de origen dominicano o extranjera, productores, proveedores, compradores, comerciantes y exportadores de mango, con la finalidad de que todos se beneficien y generen mayor ventaja competitiva. Este es considerado como nuestro grupo de interés más importante, ya que en este se encuentran los productores de mango a nivel nacional. Actualmente, PROMANGO tiene un registro de aproximadamente 1,700 productores censados de Mango.

### **2.3 Recopilación de información de percepciones y experiencias de los grupos de interés**

Como mencionado anteriormente, hemos seleccionado tres grupos de interés divididos en empresas privadas, instituciones y asociaciones. A continuación, vamos a detallar el método a utilizar para la recopilación de información de percepciones y experiencias de cada uno de ellos. Este estudio tendrá un enfoque mixto, con un alcance descriptivo.

Para nuestro primer grupo de interés que es Horizontes Orgánicos aplicaremos el instrumento de entrevistas y la aplicación del Diagnóstico de Capacidad de Exportación elaborado por la Asociación Dominicana de Exportadores, Inc. Mediante este, buscamos conocer más a fondo sobre la empresa, las estrategias que han utilizado en el proceso de exportación hacia Europa, factores claves del éxito, así como identificar oportunidades que nos permitan elaborar estrategias con valor agregado.

Para segundo grupo de interés que son las instituciones el instrumento a utilizar será recolección de información documental. En el caso del CEI-RD, llevaremos a cabo una visita que tiene como finalidad recoger toda la información necesaria para la exportación de mango a EEUU. Esto nos ayudará a tener una visión de que tan factible le podrá ser a la empresa Horizontes Orgánicos exportar y cuáles son los requisitos necesarios para llevar la misma a cabo.

Para nuestro tercer grupo de interés que es el Clúster del Mango Dominicano (PROMANGO), utilizaremos el instrumento de aplicación de entrevista a la institución para determinar los diferentes intereses necesarios para llevar a cabo una exportación.

En conclusión, para las entrevistas se llevará a cabo el consentimiento informado a través el cual garantizamos que el entrevistado ha expresado voluntariamente su intención de participar en este caso de estudio, después de haber comprendido la información que se le ha expuesto sobre la misma y cuáles son los objetivos, beneficios y posibles riesgos. Ver formato de las entrevistas a aplicar en anexos. Así mismo, como parte de la ética profesional incluiremos en este trabajo el

certificado de Citi Program el cual garantiza que hemos sido certificados en el curso básico HSP Social & Behavioral Research. Ver certificados en anexos.

## **2.4 Hallazgos de percepciones y experiencias de los grupos de interés**

En este capítulo estaremos presentando la información recopilada de los diferentes grupos de interés que habíamos seleccionado para este caso de estudio.

### **1. Empresas privadas**

Horizontes Orgánicos, CxA

Este grupo de interés se abordó mediante la aplicación del Diagnóstico de Capacidad exportadora con el fin de conocer tres aspectos: el negocio, producto y mercado. Al aplicar este diagnóstico se identificó que la empresa no realiza ventas locales, sino que desde su apertura en 1997 solo se dedica a la exportación de los productos orgánicos que ellos cosechan. En ese mismo orden, es necesario considerar que deben formularse nuevas estrategias de publicidad para el mercado estadounidense. Sin embargo, el producto no necesitaría adaptabilidad técnica ya que es un producto estándar. En cuanto a conocimiento, a través del diagnóstico aplicado nos dimos cuenta que la empresa no conoce los acuerdos comerciales que los podrían favorecer en las exportaciones sobre todo al nuevo mercado que es Estados Unidos.

Partiendo de este diagnóstico, decidimos tener otro acercamiento con la empresa mediante un cuestionario con el cual buscamos conocer cuáles han sido los factores de éxito en el mercado europeo, así como conocer si en algún momento han considerado expandir sus operaciones a otros mercados.

Diagnostico de capacidad exportadora para la empresa Horizontes Orgánicos, SRL		
Parte A: Mi Negocio		
Descripcion	Respuesta	
¿Sé por qué quiero exportar?	SI	NO
¿Mi empresa tiene suficiente tiempo en el mercado local?	SI	NO
¿Cuento con recursos financieros para la internacionalización?	SI	NO
¿Cuento con un producto que puede competir en el mercado internacional?	SI	NO
¿Tengo capacidad productiva suficiente para nuevas demandas?	SI	NO
¿Cuento con la infraestructura adecuada para aumentar la producción?	SI	NO
¿Sé cómo y dónde obtener información certera sobre un cliente internacional?	SI	NO
¿Puedo adaptar la publicidad de mis productos del mercado local para el mercado internacional?	SI	NO
¿Mi personal tiene conocimiento de comercio internacional?	SI	NO
¿Sé a dónde quiero exportar?	SI	NO
Parte B: Mi Producto		
¿Mi producto compite directamente con los productos similares de la competencia?	SI	NO
¿Tiene mi empresa suficiente capacidad de producción que pueda garantizar las ventas del mercado local?	SI	NO
¿Puedo mantener la consistencia de la calidad de mi producto?	SI	NO
¿Mi producto tiene capacidad de movilidad?	SI	NO
¿Mi producto necesitaría adaptabilidad técnica?	SI	NO
¿Mi producto es nuevo o único en el mercado seleccionado?	SI	NO
Parte C: El Mercado		
¿Tiene mi empresa seleccionado un mercado potencial para exportación?	SI	NO
¿He identificado eventos internacionales y locales de ferias comerciales en los que mi empresa podría participar?	SI	NO
¿Debo registrar el nombre de mi empresa o marca en el mercado previsto?	SI	NO
¿Conozco los acuerdos comerciales que tiene mi país y que pudiera ser con el mercado objetivo?	SI	NO
¿Mi empresa tiene conocimiento sobre las leyes locales que favorecen las exportaciones?	SI	NO
¿Está la alta gerencia de mi empresa comprometida con el proceso de internacionalización?	SI	NO
<i>Fuente: Guia de exportacion, Asociacion Dominicana de Exportadores, Inc.</i>		

## 2. Instituciones

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)

La forma de abordar este grupo de interés era mediante la recopilación de información donde íbamos a investigar los requisitos necesarios para la exportación de mango a Estados Unidos.

Para recopilar información relevante recurrimos a distintas fuentes a parte del CEIRD, consultamos datos de la Asociación Dominicana de Exportadores, Inc. y la guía de exportación presentada por el Banco Popular Dominicano. Antes de entrar en los requisitos necesarios para exportar, debemos hablar de cómo funcionan los procesos de exportación; está regulado por leyes y decretos que constituyen todas las oficinas gubernamentales, empresas y el gobierno que se ven involucradas en el proceso de exportación.

Dentro de la recolección de datos en el CEIRD encontramos un estudio presentado por ellos en el cual hacen referencia a los atributos del mango, el ciclo de siembra y cosecha, la producción internacional, las empresas exportadoras y estructura logística dominicana para la exportación de este. Según la FAO en el 2017, la extensión internacional consagrada al cultivo de mango, mangostanes y guayaba logró obtener una totalidad de 5,681,310 hectáreas siendo la India con la mayor ocupación de hectáreas, seguido por China, Tailandia, Indonesia y Filipinas. Mientras que República Dominicana tuvo una ocupación de 6,668 hectáreas. Sin embargo, es importante resaltar que según este artículo la producción de mango, mangostanes y guayabas en el país ha sido muy fluctuante durante 2014-2017. En el 2014 la producción de mango, mangostanes y guayabas fue de 33,604 toneladas, mientras en 2015 disminuyeron a 20,256 toneladas. Para el 2016 aumentaron a 20,789 toneladas, siguiendo esta misma línea en el 2017 con 21,030 toneladas.

A pesar de las fluctuaciones de la producción de mango nacional, a nivel mundial esto ha ido en crecimiento desde el 2013 a 2017. En el 2013 la producción de mango fue de 45,786,428, mientras que en 2014 aumento a 47,700,764 y para el 2017 el aumento había sido de 50,649,147 toneladas. Estos significativos aumentos nos dejan claro que el mercado del mango a nivel mundial es muy competitivo y cada año muchos países se preparan para cosechar y exportar sus mejores productos a otros mercados importadores como son Estados Unidos, Vietnam, Países Bajos, Alemania y Reino Unido.

Dentro de los requisitos para exportar a Estados Unidos de América, tenemos barreras arancelarias y no arancelarias. Según el Sistema Armonizado, para República Dominicana exportar este producto a Estados Unidos se le aplica un ad valorem de 0%, esto es por las diferentes preferencias arancelarias de las cuales se beneficia República Dominicana, sin embargo, dentro de las barreras no arancelarias debemos cumplir con los siguientes requisitos:

1. Registro como exportador: este consiste en la licencia que se le otorga al exportador mediante el Decreto No. 377-92 del 18-10-92 donde se reconoce a una persona física o moral que puede realizar operaciones de exportación.
2. Vistos buenos (Productos Agrícolas): dependiendo cual es la naturaleza del producto que se va a exportar, en este caso, es Mango es necesario hacer un inspección de comercios y superficies de producción como los terrenos, empresas, áreas de producción ante el Ministerio de Agricultura en el Departamento de Inocuidad Agroalimentaria (DIA) y Dirección Nacional de Vegetales Orientales y Frutas Frescos de Exportación (DINVOFEX), estas instituciones se encargan de dar el visto bueno para el producto que se va a exportar.
3. Formulario Declaración Única Aduanera (DUA): es un documento que es emitido por la Dirección General de Aduanas de la República Dominicana en el cual se plasman todas las informaciones concernientes al despacho del producto.
4. Factura Comercial: todo embarque que vaya a salir del país debe estar acompañado de una factura original en la cual se plasman, nombre de puerto de salida y entrada, nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del importador, descripción detallada de la mercancía, cantidad, precio, entre otros aspectos.
5. Certificado Fitosanitario: es un requisito para exportar mercancías de origen vegetal y es emitido por Inspectores Oficiales de Cuarentena Vegetal del país exportador (en nuestro caso República Dominicana) y este se emite con la finalidad de validar que el producto cumple con los requisitos establecidos por el país importador.

6. Documento de Embarque: este documento es emitido por la Compañía de Transporte Internacional que se haya seleccionado. Este servicio es pagado dependiendo el término de negociación internacional (INCOTERM) que se haya realizado y dependerá si el transporte será vía aérea (guía aérea o Air Waybill) o vía marítima (Bill of Lading) (B/L).
7. Certificado de Origen: este documento permite que el importador se beneficie de las preferencias arancelarias dependiendo el producto.
8. Registro Food and Drugs Administration of United States: este registro indica que el producto este acogido a la Ley de Seguridad de la Salud Pública y Respuesta ante el Bioterrorismo, básicamente en esta ley contempla que todo producto para consumo humano o animal en los Estados Unidos está registrado y autorizado por ellos.

### **3. Productores Asociados**

El Clúster del Mango Dominicano (PROMANGO)

Este grupo de interés se abordó a través de una entrevista, en la cual a través de diversas preguntas buscamos conocer las actividades que desarrolla la institución, las iniciativas para la internacionalización, ventajas que le ofrecen a los productores acogidos a la institución, así como conocer cuáles son las principales estrategias que deben aplicarse para tener éxito en la exportación y comercialización de mango en Estados Unidos.

#### **2.5 Soluciones propuestas al problema por los grupos de interés**

El gobierno apoya al Clúster del Mango Dominicano a través del Ministerio de Agricultura e instituciones del sector agrícola realizando capacitaciones y organizando ferias nacionales e internacionales.

Esta entrevista tenía como objetivo conocer a profundidad cual es la función del Clúster del Mango Dominicano para apoyar a los productores y suplidores, cuáles son sus estrategias, que actividades realizan o fomentan para la promoción del fruto, requisitos para exportar y las principales variedades de mango que exportan.

Como se puede ver en la entrevista anexa, uno de los métodos aplicados a la empresa Horizontes Orgánicos fue una entrevista la cual fue vía email. La entrevista a Horizontes Orgánicos tenía como objetivo conocer cuál ha sido la clave de éxito en el mercado europeo, la cual nos explicaron que este se ha basado en la calidad del producto, así como conocer cuál ha sido si estrategia fundamental para mantenerse durante más de 20 años en el mercado europeo; algo importante que ellos resaltan es que la confianza, comunicación y seriedad con su cliente ha sido la base para lograr éxito en la Unión Europea. También, la empresa ha asumido grandes retos para poder mantenerse en el mercado como son la creación y exigencias en la certificación de productos ya que al inicio solo necesitaban la Certificación Orgánica, sin embargo, con el tiempo han tenido que implementar otras certificaciones como GLOBALGAP, Naturland, Deméter, entre otras, para poder continuar la comercialización de sus productos.

Por otro lado, parte de la intención de esta entrevista era conocer la opinión de la empresa sobre ampliar sus operaciones al mercado Estadounidense, sin embargo, indicaron que hace más de 10 años realizaron exportaciones al mercado americano pero fue difícil permanecer en este, ya que los clientes se interesaban más en obtener productos más grandes en apariencia lo cual, era difícil para ellos porque sus productos son totalmente orgánicos por lo que no pueden utilizar ningún tipo de químico para lograr esas apariencias. Por el momento, la empresa no tiene interés en reingresar a Estados Unidos por las razones expuestas anteriormente.

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

#### **3.1 Soluciones abordadas en estudios previos**

Un estudio realizado por García, J. A. O., Beltrán, J. A., & López, M. A. U. (2005) que tiene como objetivo evaluar la vida de anaquel y calidad de mango variedad Kent para su exportación. Este estudio parte de la problemática de que a pesar de que en Asia Pacífico y la Unión Europea existe una gran demanda de Mango Kent este no se exporta a grandes cantidades ya que el envío se realiza a través de aviones con elevados costos de transporte debido a que en experiencias pasadas el envío vía marítima ha resultado poco factible debido a que el tránsito es de 20 a 22 días y el producto llega muy avanzado en su estado de maduración y solo se tiene de tres a cuatro días para su venta, así lo plantea la empresa Empacadoras de Mango de Exportación de México (2004). Una de las opciones planteadas a este problema radica en implementar el manejo de productos que alarguen la transformación de madurez y a su vez que mantenga la calidad de la fruta, mediante la aplicación del 1-MCP. El cual bloquea la acción del etileno cuando se une con su receptor en la unidad celular, ya que la elaboración del etileno endógeno protege la acción del etileno exógeno por determinado tiempo (Sisler y Serek, 1997; Blankeship, 2001). En este estudio su propósito era evaluar las siguientes variables: porcentaje de madurez, pérdida de peso, firmeza de la pulpa, sólidos solubles totales, color de pulpa y apariencia externa. Estos datos se analizaron aleatoriamente con diferentes reproducciones. Las variables de porcentaje de maduración, carencia de peso y apariencia física se estudiaron a través de estadística no paramétrica con la prueba de Kruskal-Wallis, mientras que la firmeza, sólidos solubles y color de la pulpa se estudiaron con el Modelo General Lineal (GLM) del SAS. Los resultados de este estudio determinan que el 1-MCP impactó de manera significativa en el comportamiento de las variables ya que este permite adquirir de 2 a 4 días más de vida en anaquel y de 6 a 8 días para la comercialización de la fruta. Así mismo, como tener 50% más de firmeza con respecto a los frutos no sometidos al tratamiento lo cual permite tener menor riesgo de pérdida post-cosecha.

Otro estudio similar al anterior, realizado por Osuna-García, J. A., Cáceres-Morales, I., Montalvo-González, E., de Oca, M. M. M., & Tovar-Gómez, B. (2007) este estudio tenía como objetivo determinar el resultado del 1-MCP y las divergencias del tratamiento de agua caliente. Dentro de este estudio se analizaron variables como velocidad de respiración, color de la pulpa, pérdida de peso, el sistema homogéneo con otros sólidos, firmeza y proporción de frutos dañados. Este estudio viene a raíz de que Japón y la UE requieren grandes volúmenes de mango provenientes de México, no obstante SAGARPA (2006) dice que sólo se exportan 7,500 toneladas que representa menos del 1% del total exportado, esto se debe a la situación actual del manejo de las exportaciones ya que las mismas se realizan en avión con un importe de 6 a 8 US\$ por caja mientras que de si se realizan en buques el costo de flete presentaría una reducción en costos significativamente, el problema radica en que el tránsito de marítimo es de 20 a 24 días y el producto llega en estado avanzado de su proceso de maduración lo cual ocasiona dificultades para la comercialización. Para este estudio se usaron unidades de Mango variedad Keitt producidos en su etapa de maduración con un total de 7.4 Bx de sólidos solubles, procedentes de los empaques NATURAMEX y El Crucero, ubicados en el municipio de Tepic, Nayarit. Los frutos se sometieron a tratamiento hidrotérmico por 5 minutos a 52 °C para prevenir daño por antracnosis (Spalding y Reeder, 1986). La data se examinó bajo un diseño factorial con doce repeticiones mientras que la variable de pérdida de peso se analizó mediante estadística no paramétrica y las demás variables se analizaron a través del Modelo General Lineal (GLM) del SAS (SAS, 1998). Las soluciones obtenidas de este estudio es que para los frutos sin tratamiento hidrotérmico el efecto del 1-MCP fue evidente retrasando el proceso de maduración, sin embargo, se pudo observar que el 1-MCP disminuyó su efectividad, por otra parte, el tratamiento hidrotérmico en combinación con el 1-MCP alargó hasta 5 días la vida en góndola de los mangos Keitt conseguiría ser una opción para los países que no requieran tratamiento de aguas calientes para la inspección de la mosca frutera.

Por otro lado, un estudio realizado por Bermúdez, A. M., Padilla, D. B., & Torres, G. S. (2012) plantea un estudio para automatizar el procedimiento de elección del mango para exportar desde Colombia. Este modelo está formado por un método de cintas que permiten trasladar y girar el

mango mediante un método de adquisición de captura capte diferentes caras de este. Esta propuesta parte de la limitación que presentan los procesos de inspección manuales ya que no determinan con exactitud el tiempo de clasificar la fruta, la exactitud y la cantidad de capital humano necesario para manejar un número de mangos considerables. En una primera fase se explica que el fruto debe situarse en la primera estación de la banda transportadora, que este lo transporta al área de movimiento donde se hace un escaneo a través la cámara para disponer la existencia de alguna partícula extraña. También se aplicó un sistema eléctrico para el funcionamiento del prototipo; este es un sistema de transformación y desarrollo que se encarga de remitir signos al sistema de control eléctrico con la finalidad de efectuar los hechos que se necesiten en el tratamiento de la transformación de clasificación y selección del mango. La investigación realizada arroja que el análisis del mango desde la introducción en la primera banda hasta su clasificación emplea 7.5 segundos promedio. Este estudio se basó en pruebas experimentales que revelan que este tipo de dispositivo o mecanismo permite una mayor exactitud al 90%. Sin embargo, los autores explican que a este procedimiento se le podrían hacer mejoras con el fin de disminuir los tiempos obtenidos.

Por otra parte, tenemos un estudio realizado por Hernández, C. M. M., Iznaga, Á. S., & Rodríguez, C. A. H. (2006) sobre una tecnología del manejo post-cosecha de la variedad “Haden” cultivado en la Estación Experimental “Álvaro Barba Machado”, perteneciente a Santa Clara, provincia Villa Clara. Este tiene como objetivo dar a conocer cómo se debe proceder para obtener conclusiones significativas con el objetivo de brindar soluciones desde los aspectos tecnológicos y productivos a las dificultades existentes en Cuba. La metodología aplicada en este estudio fue mediante entrevistas a productores públicos y privados que se dedican a la producción y rendimiento de mango, para esto se tomó una muestra de mango y se procedió a realizar un análisis en los laboratorios de la tecnología aplicada pos-cosecha del mango. Esto partió desde la cosecha, manejo del fruto que incluye la manipulación en el campo, lavado del producto y a su vez se menciona el tratamiento térmico con agua caliente que es uno de los aspectos más importante, ya que los mangos asignados para exportación deben recibir contiguamente luego de la cosecha un tratamiento con agua caliente para suprimir y descartar posibles bacterias e infecciones por

antracnosis. Así mismo, como empaque y almacenamiento. Dentro de las conclusiones presentadas en este estudio quedó evidenciado que el mango en Cuba adolece insuficiencias de mejora y dentro de las recomendaciones planteadas se encuentra que deben regirse por la norma CODEX STAN 1884-1993 para los mangos en Cuba; así como implementar cursos de capacitación a los productores públicos y privados en cuanto al manejo post-cosecha del mango.

Por otro lado, un estudio realizado por Luna Esquivel; Arévalo Galarza; Anaya Rosales; Villegas Monter; Acosta Ramos & Leyva Ruelas (2006) plantea la importancia del efecto del tratamiento hidrotérmico de la fruta para la eliminación de la mosca frutera al momento de exportar dicho producto para mantener la calidad y almacenamiento de este. Se ha determinado que el tratamiento hidrotérmico impacta de forma negativa algunas propiedades de la cualidad de los frutos (Yahira 2000; Wolf 1997). Para llevar a cabo este estudio primero se cosecharon los frutos en un huerto, en la etapa de madurez fisiológica y se colocaron en dos lotes de 64 mangos por lote, el primer lote se sometió al tratamiento hidrotérmico (46.1 °C / 75 min) el cual se dejó descansar por 12 horas y el otro lote no se sometió a tratamiento, luego ambos lotes se almacenaron a temperatura natural y se evaluaron las subsecuentes variables en frutos por piezas experimental en varias repeticiones, las variables fueron: tonalidad de color, firmeza de la fruta, sólidos solubles totales, pérdida de peso, acidez titulable, ácido ascórbico, contenido de etanol y acetaldehído, daño por frío, incidencia de tejido seco; estas conclusiones se expusieron a un estudio de varianza y confrontación de medidas a través del método Tukey ( $P \leq 0.05$ ). En cuanto a la viveza del color del lote tratado con proceso hidrotérmico presentaba mejor aspecto que los que no fueron tratados; para la firmeza de la pulpa el estudio arrojó que el lote tratado con el proceso hidrotérmico tenía una firmeza de 9.7 N y el lote no tratado tenía una firmeza de 19.0 N lo que quiere decir que el lote tratado perdió el 50% de su firmeza; mientras que para los sólidos solubles se concluyó que el tratamiento de agua caliente y el acopio a bajas temperaturas presentaron una reducción de un 15 % la concentración final de los mismos versus a los frutos sin tratamiento de agua caliente; para la acidez titulable el lote tratado presentó menor acidez (0.6%) que el lote que no fue tratado (1.3%); en cuanto a la pérdida de peso el lote tratado perdió peso en comparación al lote no tratado.

Este estudio se basó en someter el mango a un tratamiento hidrotérmico a 46.1 °C / 75 min con lo que los autores concluyeron que este proceso adelantó la maduración del mango, afectó la firmeza de estos, así como la sensibilidad causadas por el frío, pero esto no afectó de manera significativa sus características de calidad.

#### **4. IDENTIFICAR BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES**

##### **4.1 Brechas en actividades existentes**

Para los estudios previos pudimos determinar que el mango se debe someter a diferentes procesos a la hora de exportarlo debido a los diferentes requerimientos impuestos por el país al que se exportará lo cual es importante porque el producto llega bajo los estándares esperados para así proceder con su venta.

En los diferentes estudios pudimos ver como la fruta es sometida a diferentes procesos que benefician y afectan el mismo en distintos aspectos a la hora de exportarlo. Uno de los estudios plantea el proceso de la aplicación del 1-MCP que bloquea la acción del etileno, pero a su vez impacta de manera positiva significativa el comportamiento de las variables porque le permite adquirir de 2 a 4 días más de vida en anaquel y de 6 a 8 días para su comercialización lo cual le concede más tiempo al producto para que se pueda vender. Sin embargo, en otro de los estudios pudimos identificar que también se puede utilizar el tratamiento hidrotérmico el cual consiste en sumergir la fruta en agua caliente para la eliminación de la mosca frutera al momento de exportar el producto para mantener la calidad y almacenamiento del mismo pero a través de este método el fruto sufre diferentes cambios negativos y positivos, en cuanto a los cambios negativos se pudo determinar que al someterlo a este tratamiento sufre una pérdida del 50% de su firmeza, pérdida de peso, se vuelve más sensible al frío y adelanta la maduración, en cuanto a los aspectos positivos de este tratamiento es que la fruta tratada presenta menos acidez y la viveza del color mejoró, sin

embargo, esto no afecta de manera significativa las características de calidad del mango. Entendemos que los dos tratamientos son válidos ya sea que produzcan impactos negativos y positivos al fruto porque son necesarios a la hora de exportarlo lo cual permite que el producto llegue bajo los estándares de calidad esperados y con un tiempo de vida útil más duradero para comercializarlo y obtener las ganancias esperadas por la empresa.

Por otro lado, la empresa Horizontes Orgánicos presenta similitud con uno de los estudios mencionados porque aplica el método de tratamiento hidrotérmico, a pesar de que el producto pueda perder algunas de sus cualidades pero es necesario para la exportación del mismo hacia Estados Unidos porque uno de los requisitos que impone el país es que la fruta sea exportada sin este tipo de bacterias en específico, incluyendo que la misma está certificada en Demeter e IMO certificación las cuales son certificaciones con los más altos estándares de calidad lo que posibilita una exportación sin trabas hacia los Estados Unidos.

## **4.2 Propuesta de solución**

### **4.2.1 Estrategia de ingreso al mercado.**

Según Porter, existen tres estrategias para ingresar al mercado las cuales analizaremos para obtener la más certera:

- Estrategia de costos

Para la implementación de esta estrategia se necesita lograr una eficiencia operacional de modo que se pueda realizar una reducción en el precio de venta final para su comercialización.

Partiendo del análisis de mercado, esta estrategia no sería la conveniente para el mango orgánico ya que es un fruto diferenciado por ser de alta calidad, no contener fertilizantes ni aditivos químicos y un precio bajo podría dar una percepción contraria. Otro factor que no favorece seleccionar esta

estrategia es que México al ser el principal exportador de mango a Estados Unidos, tienen mejores costos de producción y por ende mejor le permite ofrecer el producto a un mejor precio obteniendo ventaja competitiva.

- Estrategia de diferenciación

Para implementar esta estrategia es necesario adicionarle al producto uno o más atributos que sea captado en el mercado como inimitable y que pueda satisfacer las necesidades de los compradores. Esta exclusividad permite que el producto pueda venderse a un mayor precio.

Partiendo del análisis de mercado, esta estrategia se adecua al producto que queremos exportar ya que posee atributos únicos como la certificación Demeter, la cual indica que el producto esta cosechado con los estándares de calidad más altos y que no contiene ningún tipo de aditivos químicos. Por lo tanto, para este plan de exportación esta será la estrategia para introducir el mercado estadounidense.

- Estrategia de enfoque

Para la implementación de esta estrategia es necesario segmentar el mercado al que vamos a penetrar con la finalidad de brindar un servicio exclusivo al cliente. Con la optimización de esta estrategia se busca lograr una ventaja competitiva y a su vez crear una lealtad y fidelidad con los consumidores para garantizar el margen de ganancias.

Partiendo del análisis de mercado, esta estrategia se adecua al producto ya que podríamos segmentarlo hacia un mercado clase alta, media alta y media cuyos compradores cuentan con los recursos económicos para poder adquirir un producto de alta gama como es el mango orgánico Keitt. Para este plan de exportación también aplicaremos esta estrategia.

- Estrategias basadas en el análisis FODA.

Las estrategias de mercado se realizaron partiendo del análisis FODA, el cual posibilitará tener una perspectiva general sobre la realidad interna y externa en cuanto a la empresa y el producto ofrecido de tal forma que se pueda establecer la forma adecuada para la toma de decisiones apoyándose en las estrategias presentadas.

Fortalezas	Debilidades
Producto de alta calidad.	Mediana productividad de las plantaciones de mango.
Certificación orgánica Demeter para la exportación.	Vulnerabilidad para la fruta contraer plagas.
Biodiversidad de tierras para el cultivo.	Falta de capacitación al personal administrativo en cuanto a los acuerdos de libre comercio entre EEUU y RD.
Mas de 20 años con experiencia en cultivo y exportación del mango orgánico Keitt.	Falta de capacitación y asesoría a agricultores sobre actualización de conocimientos.
Estrategias Fortalezas	Estrategias Debilidades
Desarrollar estrategias para penetrar nuevos mercados.	Enfoque en la cantidad demanda de mango orgánico para incrementar las ventas.
Propagar el mango orgánico Keitt como un producto de alta calidad.	Implementar programas de capacitación empresarial y comercial para incrementar la productividad.
Aprovechar la calidad del mango orgánico para satisfacer la demanda mundial.	Asegurar que sus empleados administrativos participen de las capacitaciones del CEIRD en materia de las exportaciones a EEUU y otros mercados potenciales.
Asociarse al Cluster del Mango Dominicano para poder expandir sus operaciones a otros mercados y así generar mas ingresos a la empresa.	Disponer de un equipo de personas que se dediquen unica y exclusivamente a la inspección y eliminación de posibles plagas en la fruta.
Amenazas	Oportunidades
Incremento de la oferta exportable de mango orgánico.	Aumento de 30% del consumo de mango orgánico en Estados Unidos.
Anomalías climáticas durante el año.	Alza en los precios internacionales del mango orgánico.
Pandemia a nivel mundial.	Apoyo de las entidades gubernamentales para fomentar las exportaciones.
Desastres naturales que puedan dañar la cosecha.	Crecimiento del mercado mundial de productos orgánicos.
Estrategias amenazas	Estrategias Oportunidades
Brindar un excelente servicio a los clientes, resaltando las bondades del mango orgánico.	Difundir el mango orgánico dominicano como un producto de alta calidad.
Mantener los estándares de calidad con que se cosecha la fruta.	Aprovechar los altos precios para capitalizar y desarrollar más la empresa.
Crear fidelización con los clientes.	Aprovechar la calidad y diferenciación del mango orgánico Keitt para satisfacer la demanda.

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de National Mango Board (2017) y Entrevista a Horizontes Orgánicos (2020)

#### **4.2.2 Mercado de Nueva York, Estados Unidos.**

La ciudad seleccionada para la exportación de mango orgánico Keitt es Nueva York. Este plan se llevará a cabo mediante la implementación de estrategias, así como elaborando un estudio de mercado, analizando competidores, realizando investigaciones acerca de las exigencias de calidad y requisitos sanitarios con el fin de exportar y posicionar el producto para su comercialización en el país.

Las razones por la cual hemos seleccionado Nueva York, podemos destacar las siguientes:

- Según el último Censo de los Estados Unidos, indica que en Nueva York habitan 4,994,395 latinos lo que representa un 24.6% de la población total. Siendo la segunda ciudad con mayor población latina.
- El tránsito marítimo desde Río Haina hasta puerto New York y New Jersey es de cinco días. Lo que permite que la fruta llegue a destino en condiciones óptimas y con tiempo suficiente para colocar el producto en góndola para el consumidor final.
- Cuentan con el tercer puerto marítimo más grande de la costa Este de Estados Unidos.
- En esta ciudad se encuentran la mayor cantidad de importadores y distribuidores de productos orgánicos de Estados Unidos.
- La ubicación geográfica la cual conecta con los principales mercados y que a su vez cuentan con recursos humanos altamente capacitados, así como la existencia de un sector financiero potente que favorece el desarrollo de negocios.

#### **4.2.3 Aspectos generales y geografía**

Nueva York está situada en la costa este de los Estados Unidos construida sobre penínsulas, islas e islotes y está ubicada entre los ríos Hudson y East River, posee una extensión de 530 km aproximadamente desde el norte hasta el sur y 455 km de este a oeste con una expansión del estado de 141,300 km<sup>2</sup> en total. El estado está dividido entre 127,832 km<sup>2</sup> de tierra y 13,468 km<sup>2</sup> de agua,

por estas medidas mencionadas Nueva York está colocada en el puesto 27 por superficie en Estados Unidos.

Este estado limita con Nueva Jersey y Pensilvania al sur, al oeste con los lagos Erie y Ontario, al este con Massachusetts, Connecticut, Vermont y el Océano Atlántico y al norte con Canadá, también Long Island posee frontera marítima con el estado de Rhode Island.

#### 4.2.4 Población

Según US Census Bureau (2018) señalan que el estado de Nueva York está habitado por 19,54 millones de habitantes, un 0,87% más de la cifra alcanzada en el último censo, del año 2010. Nueva York es el segundo estado con más población de origen extranjero.

#### 4.2.5 Demografía

Según United States Census Bureau, el condado de Kings (Brooklyn) y el condado de Queens es donde se concentra la mayor población de la ciudad de Nueva York. Como mencionado anteriormente, esta ciudad está compuesta por 62 condados y de estos los más poblados son Brooklyn con 2,261,793, Queens con 2,321,580 y New York County con 1,636,268 habitantes.

Bronx, Brooklyn, Manhattan, Queens y Staten Island son los cinco condados que componen la ciudad de Nueva York.

Ver gráfico de los condados de Nueva York, desde 1914 han existido 62 condados.



Fuente: Government of New York (2019)

#### **4.2.6 Cultura**

Según estadísticas de Procomer el consumidor estadounidense dependiendo a que grupo pertenece posee diferentes hábitos. Los “Baby Boomers” personas entre 45 y 59 años, estos muestran alta preferencia por el confort, capacidad de compra para adquirir productos o servicios que complazcan sus necesidades, invierten su dinero en altos gastos de educación (escuelas/universidades) también gastan en cosas del hogar para pasar el tiempo. Los “Generación X” nacidos alrededor de 1971 sus intereses y gastos van asociados a productos del hogar, transporte y vestimenta. Y los “Generación Y o Millennials” son personas de edades entre 24 y 32 años este grupo de personas prefieren gastar sus ingresos en productos de bebidas alcohólicas, tabaco, vestimenta y estudios de post-grado. Específicamente la ciudad de Nueva York sus principales categorías de consumo son: hogar, educación y ropa.

En el 2007 los hogares estadounidenses gastaron más o menos US\$\$ 50,000 en promedio por hogar del cual el 12.4% se destinaron al consumo de alimentos. Este porcentaje se destinó a compra de alimentos para ser preparados en el hogar, los principales productos que se consumen son: carnes, frutas y vegetales lo cual representa un 40% del gasto de alimentos para el hogar.

#### **4.2.7 Competidores nivel país**

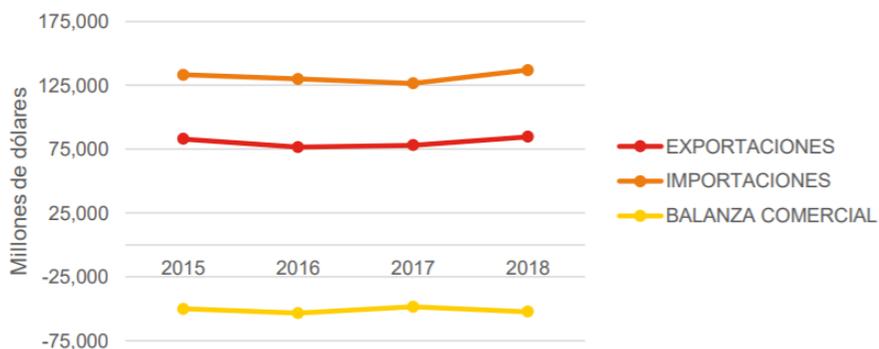
Los principales exportadores de mango hacia Estados Unidos son: México, Brasil, Perú, Ecuador, Tailandia entre otros, siendo así México el mayor exportador el cual para 2017 cubría el 65% del consumo total en el territorio estadounidense, según Daniel Ibarra, presidente de la Asociación de Agricultores de Río Fuerte (AARFS). Para 2017 el consumo de mango aumento en un 57% en Estados Unidos, según Leonardo Ortega director de investigaciones del National Mango Board (BMB).

La principal estrategia ante los competidores que estaremos utilizando es la estrategia de distribución, porque lo que buscamos es que el consumidor tenga acceso a nuestro producto y la forma de hacerlo es a través de grandes cadenas como Wal-Mart, como antes mencionado que es un mayorista reconocido que vende directamente a sus clientes y la zona de Nueva York que es en la que nos enfocaremos entendemos que nos podría funcionar este tipo de estrategia. También basándonos en la oferta y demanda lo que determina el volumen a exportar dependiendo la estación del año.

#### 4.2.8 Economía

El estado de Nueva York aporta 8.17% del producto interno bruto de los Estados Unidos, siendo uno de los estados con mayor porcentaje de aporte al PIB del país.

Durante el 2018, el PIB fue de 1.67 billones de dólares, mientras que el PIB per cápita fue de 73,531 dólares. Las exportaciones del estado alcanzaron en 2018 un valor de US\$ 81.487 millones de dólares, lo que representa un 4,9% del total de EE. UU. por otro lado, el valor de las importaciones ascendió a 137.133 millones de dólares, un 5,4% de las de todo el país, por lo que la balanza comercial de Nueva York en 2018 presento un saldo negativo de (52.383) millones de dólares, siendo el sexto estado de Estados Unidos con mayor déficit comercial. Sin embargo, el comercio internacional ha contribuido al crecimiento económico del estado, al sustentar 295.283 empleos directos en Nueva York en 2017. Sin embargo, el estado de Nueva York, presentó una tasa de desempleo de un 14.5% a abril 2020. Este porcentaje hace un alza debido a la cantidad de comercios que han tenido que cerrar sus operaciones debido al Covid-19.



Fuente: US Census Bureau (2019).

#### 4.2.9 Empaque y etiquetado

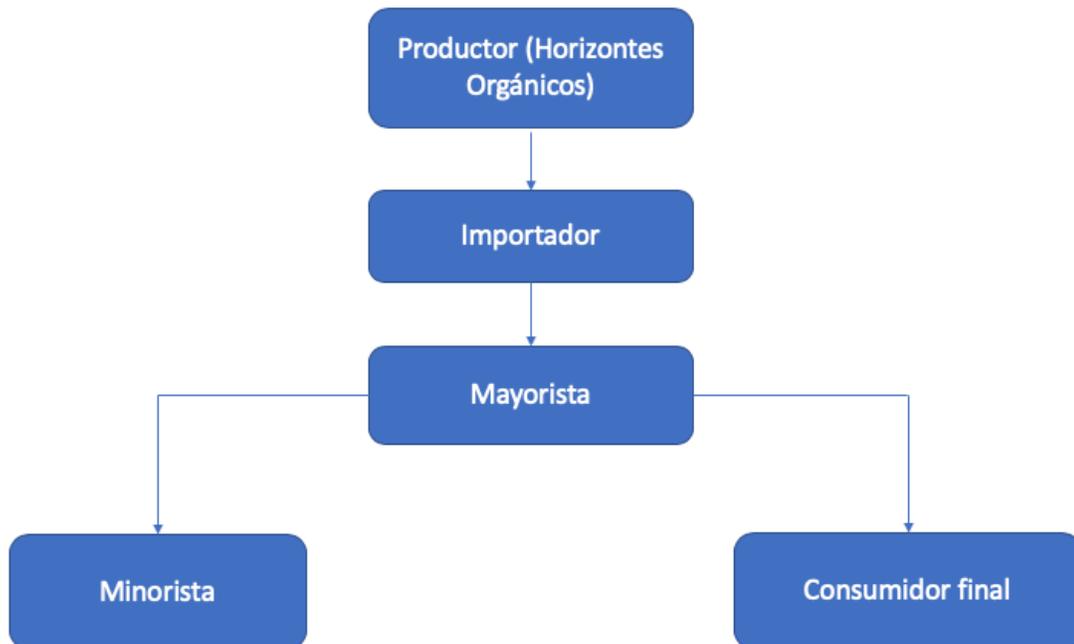


Los mangos serán empacados en cajas de cartón corrugado 9x11 cm, con un fondo esponjoso para evitar que la caja sufra algún golpe que afecte el producto. Cada caja tendrá un contenido de 4kg.

Cuando los mangos van a ingresar en el mercado de Estados Unidos, a cada uno debe colocársele una sello con el nombre del exportador. La etiqueta colocada por Horizontes Orgánicos también especifica que estos productos están bajo la certificación Demeter.

En cuanto a la declaración de valor energético y contenido de nutrientes de la fruta estos deben realizarse en forma numérica y deben estar incluidos en la etiqueta del producto.

#### 4.2.10 Canales de distribución



Como podemos observar en el gráfico anterior la cadena de distribución para el mango estaremos utilizando el canal indirecto, el producto luego de ser cosechado se prepara para ser exportado, luego es entregado al importador o mayorista y este puede hacer de la fruta derivados como pulpa, mermeladas, etc. Y este se encarga de venderlo a los minoristas para que sea colocado en los puntos de venta para el consumidor final, encontramos esta forma como la más viable ya que la Empresa Horizontes Orgánicos no posee locales en Estados Unidos por lo que se necesita de un intermediario para vender el producto.

Existen grandes cadenas de tiendas de renombre en Estados Unidos, como Walmart con unos 4,000 comercios distribuidos en todo el país el cual, podría ser una opción para distribuir nuestro producto de la mejor manera y lo hará llegar al consumidor final. Desde el 2014 Wal-Mart está asociado a una empresa de productos orgánicos muy reconocida de Estados Unidos “Wild Oats” en este entonces la cadena tenía una propuesta de valor de vender a un 25% por debajo del precio que practica el sector. También lo seleccionamos como distribuidor de nuestro producto debido a que importadores y proveedores de productos orgánicos se encuentran concentrados mayormente en California y las ciudades de New York y New Jersey.

#### **4.2.11 Logística, transporte y distribución**

Una de las principales ventajas de exportar a Estados Unidos es que su sistema de transporte es altamente eficiente y un nivel tecnológico muy avanzado. Comúnmente, los canales de ingresos a Estados Unidos por los exportadores son los puertos marítimos. Actualmente, existen 149 puertos marítimos.

Según un artículo presentado por Icontainers (2017), los principales 10 puertos son: puerto Los Ángeles, puerto Long Beach, puerto de New York y New Jersey, puerto de Georgia, puerto Seattle Tacoma, puerto de Virginia, puerto de Houston, puertos Carolina del Sur, puerto de Oakland y puerto de Miami.

Para esta exportación, el puerto seleccionado será el de New York y New Jersey. Durante el 2018, este puerto manejo contenedores de carga valorados en apropiadamente US\$200 mil millones. Gracias a estos volúmenes permitieron que el puerto mantuviera su posición como la más ocupada en la costa con aproximadamente 4,095,000 contenedores lo cual representa un 32.8% de participación de mercado. Es el tercer puerto más grande de los Estados Unidos y es el segundo sistema portuario más exitoso del continente americano. según el World Shipping Council, este ocupaba la posición 27 a nivel mundial en cuanto al manejo de contenedores. El puerto cuenta con 6 terminales para carga y descarga de contenedores de carga seca, líquida y refrigerada.

El medio de transporte de un producto hacia su destino final representa un costo significativo para los comerciantes. Por lo que, dependiendo el tipo de mercancía el tipo de transporte puede ser terrestre, marítimo o aéreo.

Para este caso de estudio, proponemos que el envío se haga vía marítima que a pesar de ser más lento los costos son más baratos y regularmente se cotiza por contenedor ya sea a capacidad completa o utilidad media.

A continuación, detallamos la información del envío marítimo:

- Contenedor 1x40 refrigerado
- Tipo de contenedor: Grado A (alimenticio)
- Temperatura: 10°C.
- No estibables, es decir, que deben ir a piso para evitar que la fruta se maltrate

- Puerto de salida: Puerto Haina / Puerto de llegada: Puerto New York y New Jersey también conocido como Bahía Upper New York
- Tránsito marítimo: 5 días

#### **4.2.12 Logística desde Azua, R.D a puerto Río Haina**

Para esta exportación con destino al puerto de New York y New Jersey, la mercancía se embarcará en el puerto Río Haina. El tiempo de tránsito desde RD a PNN (Puerto New York y New Jersey) es generalmente de cinco días.

Cada una de las terminales del PNN cuentan con equipos especializados como grúas especiales que permiten cargar y descargar contenedores de un buque de forma simultánea, lo que permite que el proceso sea eficaz y eficiente.

#### **4.2.13 Promoción de exportación**

- Evaluar asociarse a PROMANGO para recibir apoyo en el proceso de exportación a Estados Unidos, así como poder recibir de los beneficios que le son otorgados a la asociación.
- Preparar a sus productores con capacitaciones sobre el proceso de exportación de mango a Estados Unidos.
- Capacitar a su personal administrativo en cuanto los tratados de libre comercio que tiene República Dominicana con Estados Unidos que nos benefician en el proceso de exportación

- Realizar reuniones entre productores y exportadores de mango con los cuales puedan crear una alianza estratégica con el fin de captar compradores potenciales en el mercado estadounidense.
- Compartir ficha técnica del producto a posibles prospectos con el fin de alentar las exportaciones.
- Realizar ferias comerciales para la promoción y exportación de la fruta.
- Involucrar a los consulados u oficinas comerciales del país en el exterior para identificar oportunidades de negocios.

#### **4.2.14 Precio**

Según informes y estadísticas de Market Access Map, Centro de Comercio Internacional (CCI) muestran que el precio del mango es muy susceptible ya que desde el 2019 a la fecha ha sufrido variaciones a pesar de la alta demanda de la fruta, el precio ha tenido fluctuaciones que pueden responder a la crisis económica, costos logísticos o barreras que afecten el comercio internacional.

Actualmente el precio de mango fresco en puertos estadounidenses varía desde US\$ 0.62 o hasta US\$ 1.03 por kilogramo, como promedio US\$ 0.83, mientras que para República Dominicana el precio estimado es de US\$3.25/KG.

Basándonos en la información anterior y la actualización y variación de los precios por mes entendemos que el precio para vender nuestro producto será en promedio 2.88 US\$/kg debido a que nos estaremos basando también en la oferta y demanda del mercado relacionando el mismo con el peso y volumen que se exporte. Según datos extraídos de Trade Map y Market Price Information a la fecha este es el precio promedio que se vende el mango dominicano en el mercado, el cual consideramos que es idóneo, al compararlo con el mango mexicano que se comercializa a valor promedio de 2.02 US\$/kg en el mercado estadounidense.

#### **4.2.15 Formas de negociación**

El método de forma de negociación que proponemos para llevar a cabo este plan de exportación es la carta de crédito, estas son un mecanismo que facilita los intercambios internacionales mediante el cual garantiza que tanto el exportador como el importador cumplan todos los términos pactados en la negociación.

Las ventajas de las cartas de crédito son las siguientes:

- Genera confianza al comprador o importador de que recibirá la mercancía o servicio según lo pactado en la negociación con el exportador o vendedor.
- Asegura que el vendedor o exportador la realización del pago, siempre y cuando todos los documentos sean entregados a tiempo
- Suprime los obstáculos del idioma y tiempo ya que el importador no debe trasladarse al lugar donde se encuentre el exportador para hacer cumplir los términos de la negociación.

#### **4.2.16 Negociación internacional**

El Incoterm propuesto para este plan de exportación es FOB (Free On Board o Franco a Bordo). En este el exportador asume los gastos, responsabilidades y riesgos hasta que la mercancía es colocada en el puerto origen. Luego, el comprador se encarga de los costos de flete, descarga, trámites de importación y entrega en destino.

Gráfico 1.3



Fuente: Europartners Group

## CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Horizontes Orgánicos diversificará la cartera de clientes con el propósito de poseer no solo el Mercado de Alemania, sino extender sus operaciones hacia otros mercados como el de Estados Unidos y aprovechar la cercanía y potenciales clientes que consumirán nuestro producto.

La aplicación de las certificaciones Demeter e IMO Certification las cuales son necesarias para el tratamiento del mango a la hora de exportar y más hacia el Mercado de Estados Unidos el cual es uno de los más exigentes. La implementación de estas certificaciones indica que la empresa sigue las respectivas normas de calidad y cuidado del producto a exportar al Mercado internacional.

Aprovechar la ventaja de la implementación del tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA) para la exportación de nuestro producto ya que Estados Unidos no posee una capacidad de producción de mangos como República Dominicana y por eso incurre en la importación de este.

Para asegurar que el proceso de comercialización sea exitoso se llevará a cabo la implementación de estrategias de penetración de mercado tales como estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque debido a que el producto ofrecido es diferenciado y cosechado con los más altos estándares de calidad por lo que cabe dentro de estas estrategias a implementar.

En la actualidad los consumidores más exigentes de las economías emergentes son los que requieren productos libres de químicos y aditivos por lo que gracias a esto la compra y consumo de productos orgánicos ha ido creciendo, partiendo de la necesidad de cuidar el medio ambiente y prolongar los años de vida a través de una buena alimentación.

Recomendamos a Horizontes Orgánicos lo siguiente:

- Incentivar el cultivo y consumo del mango orgánico.
- Consolidar fuertes lazos con las asociaciones productoras de mango orgánico de forma que se pueda asegurar el suministro continuo y calidad en el producto ofrecido.
- Evaluar el contacto directo con los compradores para que el tiempo de colocar el fruto a disposición del consumidor sea corto.
- Realizar análisis de riesgos para determinar de forma más certera la factibilidad del proyecto.

Con estas recomendaciones esperamos lograr que el mango obtenga un mejor posicionamiento a la hora de ser exportado y que sea un producto que llame la atención de los consumidores, de la misma manera, esperamos lograr que el proyecto concluya de manera satisfactoria y que la empresa Horizontes Orgánicos pueda diversificar su cartera de clientes fuera del mercado europeo obteniendo ganancias vendiendo un producto con los más altos estándares de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Appleyard D.R y A. J. Field. (2003) “Economía Internacional”. Cuarta Edición, McGraw-Hill, Madrid.

Augustine, Peter. (2009). Competition and Competitiveness: Issues and Challenges and Role of Competition

Law. [http://www.cci.gov.in/sites/default/files/speeches/keynote\\_add\\_20090304164450.pdf](http://www.cci.gov.in/sites/default/files/speeches/keynote_add_20090304164450.pdf). Consultado el 2 de febrero de 2020.

Banco Nacional de Comercio Exterior. (noviembre 11,2018). Cartas de Crédito. Junio 10, 2020, de Banco Mext Sitio web: <https://www.bancomext.com/productos-y-servicios/cartas-de-credito/cartas-de-credito-de-importacion>

Blankenship S (2001) Ethylene effects and benefits of 1-MCP. Perishables Handling Quarterly (University of California) 108:2-4.

Bermúdez, A. M., Padilla, D. B., & Torres, G. S. (2012). Un prototipo mecánico para la automatización del proceso de selección del mango tipo exportación. Revista Ingenierías Universidad de Medellín, 11(21), 151-160.

CEI-RD. (s.f.). Características de Mercado Sector Agropecuario Dominicano. Recuperado 5 febrero, 2020, de [https://www.cei-rd.gov.do/estudios\\_economicos/estudios\\_productos/perfiles/El\\_Sector\\_Agropecuario.pdf](https://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/El_Sector_Agropecuario.pdf)

Clúster del Mango Dominicano (PROMANGO). (s.f.). PROMANGO. Recuperado 3 marzo, 2020, de <http://www.promangord.org.do/promangowp/>

El Día. (2019, 3 enero). El mango: sus propiedades nutritivas y los beneficios para la salud. Recuperado 6 febrero, 2020, de <https://eldia.com.do/el-mango-sus-propiedades-nutritivas-y-los-beneficios-para-la-salud-2/>

Diario del Exportador. (agosto, 2016). La carta de crédito es la forma de pago más segura para el exportador. Junio 15,2020, de Portal Especializado en Comercio Exterior y Gestión de los Negocios Internacionales Sitio web: <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/la-carta-de-credito-es-la-forma-de-pago.html#!/tcmbck>

EL MANGO: Origen, Propiedades, Características, Nutrientes y Beneficios. (2019, 16 agosto). Recuperado 6 febrero, 2020, de <http://hablemosdealimentos.com/c-frutas/el-mango/>

Ezeala-Harrison, Fidelis. (1999). *Theory and Policy of International Competitiveness*. Westport, Estados Unidos: Praeger Publishers.

Europartners Group. (2020, Mayo). *E-book Incoterms 2020*. Europartners Group, 1, pp.5-24.

Fernández Miranda, M. (s.f.). *Encuesta a Productores y Compradores*. Recuperado 3 marzo, 2020, de <https://www.scribd.com/document/357584677/Encuesta-a-Productores-y-Compradores>

Finca Girasol | Horizontes Orgánicos. (s.f.). Recuperado 11 febrero, 2020, de <https://horizontesorganicos.com/es/finca-girasol/>

Fundación Mango Ecuador. (s. f.-b). *Fundación Mango Ecuador*. Recuperado 20 de junio de 2020, de <https://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>

García, J. A. O., Beltrán, J. A., & López, M. A. U. (2005). Efecto del 1-Metilciclopropano (1-MCP) sobre la vida de anaquel y calidad de mango para exportación. *Revista Fitotecnia Mexicana*, 28(3), 271-278.

Hernández, C. M. M., Iznaga, Á. S., & Rodríguez, C. A. H. (2006). Tecnología del manejo poscosecha del mango (*Mangifera indica* L.) para el mercado fresco. *Centro Agrícola*, 33(2), 23.

i. (2018, 7 febrero). *Top 10 Puertos de Estados Unidos*. Recuperado 20 de junio de 2020, de <https://www.icontainers.com/es/2017/05/17/top-10-puertos-estados-unidos/>

InfoAgro. (2018, 13 junio). *El mercado de los productos orgánicos*. Recuperado de <https://mexico.infoagro.com/el-mercado-de-los-productos-organicos/>

INEGI. (2011). *SCNM: Sistema de Cuentas Nacionales de México: Metodología*. México: INEGI.

Mango (fruta) - ¿Qué es?, origen, beneficios, tipos y más. (2019, 11 diciembre). Recuperado 8 febrero, 2020, de <https://enciclopediadebiologia.com/mango/>

Krugman P. R, M. Obstfeld y M. Melitz (2012) “*Internacional Economic*”, novena edición, Addison Wesley.

Luna Esquivel, Gregorio, & Arévalo Galarza, Ma. de Lourdes, & Anaya Rosales, Socorro, & Villegas Monter, Ángel, & Acosta Ramos, Marcelo, & Leyva Ruelas, Gabriel (2006). Calidad de mango ‘ataulfo’ sometido a tratamiento hidrotérmico. *Revista Fitotecnia Mexicana*, 29(Es2),123-128.

- Ministerio de Agricultura de República Dominicana. (s.f.). Agricultura RD, Ministerio de Agricultura. Recuperado 3 marzo, 2020, de <http://agricultura.gob.do/nosotros/quienes-somos/>
- Osuna-García, J. A., Cáceres-Morales, I., Montalvo-González, E., de Oca, M. M. M., & Tovar-Gómez, B. (2007). Efecto del 1-metilciclopropeno (1-MCP) y tratamiento hidrotérmico sobre la fisiología y calidad del mango 'Keitt'. *Revista Chapingo Serie Horticultura*, 13(2), 157-163.
- Schettino, Macario (1995). *Economía internacional*. México: Ed. Grupo Editorial Iberoamérica.
- SAGARPA. 2006. Centro de estadística Agropecuaria. Delegación Estatal. Tepic, Nayarit.
- SAS Institute (1998) *SAS user's guide: Statics*. Version 6.12 SAS Institute, Cary, N.C
- Sisler E C. M Serek (1997) Inhibitors of thylene responses in plants at the receptor level: Recent development. *Physiol. Plant* 100(3): 557-582
- Smith, Adam (1987). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. México: Ed. fce.
- Steinberg, Federico (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Ed. eumed. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de: [www.eumed.net/cursecon/librería/](http://www.eumed.net/cursecon/librería/) y [http://www.adizesca.com/site/assets/e-la\\_nueva\\_teoría\\_comercio\\_internacional\\_y\\_la\\_política\\_comercial\\_estra-tegica-fs.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/e-la_nueva_teoría_comercio_internacional_y_la_política_comercial_estra-tegica-fs.pdf).
- Organización Mundial del Comercio (2018). *Miembros y observado- res*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org6\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm).
- Port of New York & New Jersey. (s. f.). *Our Port - History Information | Port Authority of New York and New Jersey*. Recuperado 19 de junio de 2020, de <https://www.panynj.gov/port/en/our-port/history.html>
- Procomer. (s. f.). *Procomer exportar desde Costa Rica*. Recuperado 4 de julio de 2020, de <https://www.procomer.com>
- Redacción vivir. (2014, 10 abril). *Wal-Mart quiere rebajar precios de productos org*. Recuperado 19 de junio de 2020, de <http://do.globedia.com/wal-mart-rebajar-precios-productos-organicos-eeuu>

TIBA Group. (enero, 2020). Incoterms 2020 by the International Chamber of Commerce. Junio 16,2020, de TIBA Group Sitio web: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>

Toledo, E. (2017, 7 junio). México rompe récord en exportación de mango a Estados Unidos: US\$ \$500 millones. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://es.panampost.com/elena-toledo/2017/06/07/mexico-exportacion-mango/>

United State Census Bureau. (s. f.). U.S. Census Bureau QuickFacts: New York city, New York. Recuperado 3 de julio de 2020, de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcitynewyork/PST045219>

Wall-Medrano, Abraham; Olivas-Aguirre, Francisco J.; Velderrain-Rodríguez, Gustavo R.; González Aguilar, A.; de la Rosa, Laura A.; López-Díaz, José A.; Álvarez-Parrilla, Emilio. El mango: aspectos agroindustriales, valor nutricional/funcional y efectos en la salud Nutrición Hospitalaria, vol. 31, núm. 1, enero, 2015, pp. 67-75 Grupo Aula Médica Madrid, España.

Woolf A B, M Lay-Yee (1997) Pretreatments at 38 oC of ‘Hass’ avocado confer thermotolerance to 50 oC hot water treatments. HortScience 32:705-708.

Yahia E E, J Pedro-Campos (2000) The effect of hot water treatment used for insect control on the ripening and quality of mango fruit. Acta Hort. 509:495-501.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Índice de similitud**

# **PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN DE MANGO ORGÁNICO KEIIT DE LA EMPRESA HORIZONTES ORGÁNICOS SRL PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN ESTADOS UNIDOS**

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**2%**

ÍNDICE DE SIMILITUD

---

## Anexo 2: Certificación HSP Social & Behavioral Research Nicole Agramonte



Completion Date 12-Jan-2019  
Expiration Date 11-Jan-2021  
Record ID 30026743

This is to certify that:

**Nicole Agramonte**

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)**



Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w476cde2d-a9c4-474d-8286-df985e50baa9-30026743](http://www.citiprogram.org/verify/?w476cde2d-a9c4-474d-8286-df985e50baa9-30026743)

### Anexo 3: Certificación HSP Social & Behavioral Research Raúl Batista



Completion Date 13-Jan-2019  
Expiration Date 12-Jan-2021  
Record ID 30037497

This is to certify that:

**Raul Batista Chang**

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/?wcf498c9a-2a9d-4921-a448-38be77f6b9bd-30037497](http://www.citiprogram.org/verify/?wcf498c9a-2a9d-4921-a448-38be77f6b9bd-30037497)

## Anexo 4: Consentimiento Informado

### Consentimiento Informado

**Titulo del Trabajo Final de Maestría: Propuesta de plan de exportación de mango orgánico Keiit de la empresa Horizontes Orgánicos SRL para la comercialización en Estados Unidos**

**Investigadores:** Nicole Agramonte y Raúl Batista Chang (Correo: 20125599@ce.pucmm.edu.do 20125293@ce.pucmm.edu.do)

**Invitación a participar:** Se le pide participar en un estudio que se lleva a cabo por (nosotros) Nicole Agramonte y Raúl Batista Chang. 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 que trata este estudio?** Este estudio se está haciendo para Determinar la factibilidad de exportar mango orgánico Keitt a los Estados Unidos. Usted puede participar en este estudio si (criterios de inclusión).

**¿En que consiste su participación en este estudio?** Su participación consistirá en una entrevista de 60 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 de Información sobre la empresa y su experiencia en las exportaciones a otros mercados.

**¿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 de **Determinar la factibilidad de exportar mango orgánico Keitt a los Estados Unidos, los hallazgos encontrados beneficiarán a la empresa Horizontes Orgánicos si esta de acuerdo en exportar su producto hacia Estados Unidos.**

**¿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.

### **Declaración de Consentimiento**

Doy mi consentimiento voluntario para participar en este estudio.

**Nicole Agramonte y Raúl Batista Chang**

Firma de Participante

Fecha

Nombres y apellidos de los participantes

### **Declaración de la persona obteniendo el consentimiento informado**

He explicado cuidadosamente a la persona que toma parte en el estudio lo que él o ella puede esperar.

Certifico que cuando esta persona firma este documento, al mejor de mi conocimiento, que él o ella entiende el propósito, procedimientos, beneficios potenciales y los riesgos potenciales de la participación.

*También certifico que él o ella:*

- Habla el lenguaje utilizado para explicar esta investigación.
- Lee lo suficientemente bien como para entender esta forma o, si no, esta persona es capaz de escuchar y entender cuando el formulario se lee para él o ella.
- No tiene ningún problema en que podrían hacer que sea difícil de entender lo que significa participar en esta investigación.

**Nicole Agramonte y Raúl Batista Chang**

Firma del Investigador (a)

Fecha

Si tiene preguntas acerca de sus derechos como partícipe, usted puede llamar a la unidad de investigación en Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), al teléfono (809) 535-0111, ext. 2176.

### **Anexo 5: Preguntas para entrevista a PROMANGO**

1. ¿Qué actividades desarrolla su institución?
2. ¿Cuáles han sido las iniciativas que han impulsado la internacionalización del mango dominicano?
3. ¿De qué manera PROMANGO apoya a los productores de mango en el proceso de exportación?
4. ¿Cuál es la capacidad de producción necesaria para una empresa poder exportar?
5. ¿Cuáles son las ventajas de las empresas exportadoras de mango que pertenecen a la asociación respecto a las que no pertenecen?
6. ¿Cuáles son las principales variedades de mango que se producen en el país y cuáles son las que más se exportan?
7. ¿En cuanto a la variedad de mango Keitt, cuáles son sus principales atributos que lo hacen atractivo al mercado estadounidense?
8. ¿Cuáles son los principales canales de distribución que se utilizan para la comercialización del mango dominicano en Estados Unidos?
9. ¿Cuáles son las principales estrategias para impulsar la comercialización del mango dominicano en los Estados Unidos?
10. ¿En qué se basa la estrategia de precios en el mango dominicano para exportación a los Estados Unidos?

11. ¿Cuáles son los principales requisitos de acceso al mercado que se debe cumplir para exportar mango hacia los Estados Unidos?
12. ¿Existe alguna planificación estratégica para la exportación del mango a los Estados Unidos?
13. ¿De qué manera el gobierno apoya el Clúster del Mango Dominicano en el proceso de promoción y exportación del mango dominicano?

## **Anexo 6: Preguntas para entrevista a Horizontes Orgánicos**

1. Sabemos que el Ministerio de Agricultura es el órgano que regula que las plantaciones del mango orgánico cumplan con ciertos requisitos que lo hagan apto para la exportación. ¿Cuáles son esos requisitos?
2. Actualmente, ¿cuántas toneladas de mango producen al año? ¿Qué cantidad exportan a Europa?
3. ¿Cuál ha sido la clave de éxito en el mercado europeo?
4. ¿Cuáles estrategias han aplicado para poder mantenerse activos en el mercado europeo?
5. ¿Cuáles dificultades han encontrado para la exportación al mercado europeo?
6. ¿Han encontrado dificultades en el mercado europeo por causa de las diferencias culturales?
7. ¿En cuanto a la demanda del mercado europeo, como garantizan las ventas? ¿Qué estrategias tienen antes una situación que se dé para suplir la demanda?
8. ¿Alguna vez han evaluado la posibilidad de incursionar en el mercado estadounidense?

9. ¿Cuáles han sido las trabas o barreras que han encontrado que no les ha sido posible penetrar el mercado estadounidense?
  
10. ¿Cuáles estrategias creen ustedes que deban implementar para penetrar el mercado estadounidense?
  
11. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las plantaciones para el mango?

## Anexo 7: Diagnóstico de Horizontes Orgánicos

Diagnostico de capacidad exportadora para la empresa Horizontes Orgánicos, SRL			
Parte A: Mi Negocio			
Descripción	Respuesta		Comentarios de la empresa
¿Sé por qué quiero exportar?	SI	NO	
¿Mi empresa tiene suficiente tiempo en el mercado local?	SI	NO	
¿Cuento con recursos financieros para la internacionalización?	SI	NO	
¿Cuento con un producto que puede competir en el mercado internacional?	SI	NO	
¿Tengo capacidad productiva suficiente para nuevas demandas?	SI	NO	
¿Cuento con la infraestructura adecuada para aumentar la producción?	SI	NO	
¿Sé cómo y dónde obtener información certera sobre un cliente internacional?	SI	NO	CEI-RD
¿Puedo adaptar la publicidad de mis productos del mercado local para el mercado internacional?	SI	NO	
¿Mi personal tiene conocimiento de comercio internacional?	SI	NO	EN GRAN MEDIDA
¿Sé a dónde quiero exportar?	SI	NO	
Parte B: Mi Producto			
¿Mi producto compite directamente con los productos similares de la competencia?	SI	NO	
¿Tiene mi empresa suficiente capacidad de producción que pueda garantizar las ventas del mercado?	SI	NO	
¿Puedo mantener la consistencia de la calidad de mi producto?	SI	NO	
¿Mi producto tiene capacidad de movilidad?	SI	NO	
¿Mi producto necesitaría adaptabilidad técnica?	SI	NO	
¿Mi producto es nuevo o único en el mercado seleccionado?	SI	NO	
Parte C: El Mercado			
¿Tiene mi empresa seleccionado un mercado potencial para exportación?	SI	NO	LA UNION EUROPEA
¿He identificado eventos internacionales y locales de ferias comerciales en los que mi empresa podría participar?	SI	NO	BIOFACH
¿Debo registrar el nombre de mi empresa o marca en el mercado previsto?	SI	NO	
¿Conozco los acuerdos comerciales que tiene mi país y que pudiera ser con el mercado objetivo?	SI	NO	
¿Mi empresa tiene conocimiento sobre las leyes locales que favorecen las exportaciones?	SI	NO	ATRAVES DE ADUANA Y EL CEIRD
¿Está la alta gerencia de mi empresa comprometida con el proceso de internacionalización?	SI	NO	EN GRAN MEDIDA

Fuente: Guía de exportación, Asociación Dominicana de Exportadores, Inc.



*Carpano Lopez*

**Anexo 8: Fotos de la finca empresa Horizontes Orgánicos**



Propuesta de plan de exportación de mango orgánico Kejit de la empresa Horizontes Orgánicos SRL para la comercialización en Estados Unidos

