



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

COMPETITIVIDAD ES NUESTRA DECISIÓN:  
EL DESARROLLO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS POR EL CLUSTER  
HORTOFRUTÍCOLA

The Monitor Company

---

Reforma Legal e Institucional

Contrato N° PCE-I-00-97-00039-00

*Task Order* N° OUT-PCE-I-801-97-00039-00

Entregado a:  
USAID/Santo Domingo

Entegado por:  
Chemonics International Inc.

En Asociación con:  
The Monitor Company

Agosto de 2000

---

# Contenido

## **Competitividad es Nuestra Decisión: *El Desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola***

### **I. Carta de Introducción**

### **II. Resumen Ejecutivo**

- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana
- Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola
- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas
- Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso de Café
- Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster

### **III. Apéndice**

- Planes de Migración de los Subclusters
- Resultados de la Encuesta del Mercado Estadounidense
- Resultados del Estudio de Distribuidores
- Vistazo al Mercado Orgánico
- Modelos Mentales
- Estudio de Caso del Café
- Estudio de Caso de la Yuca
- Revisión del Proceso

# Competitividad es Nuestra Decisión

## Agenda



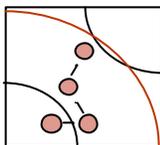
- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana



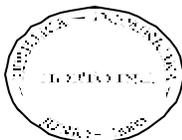
- Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola



- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas



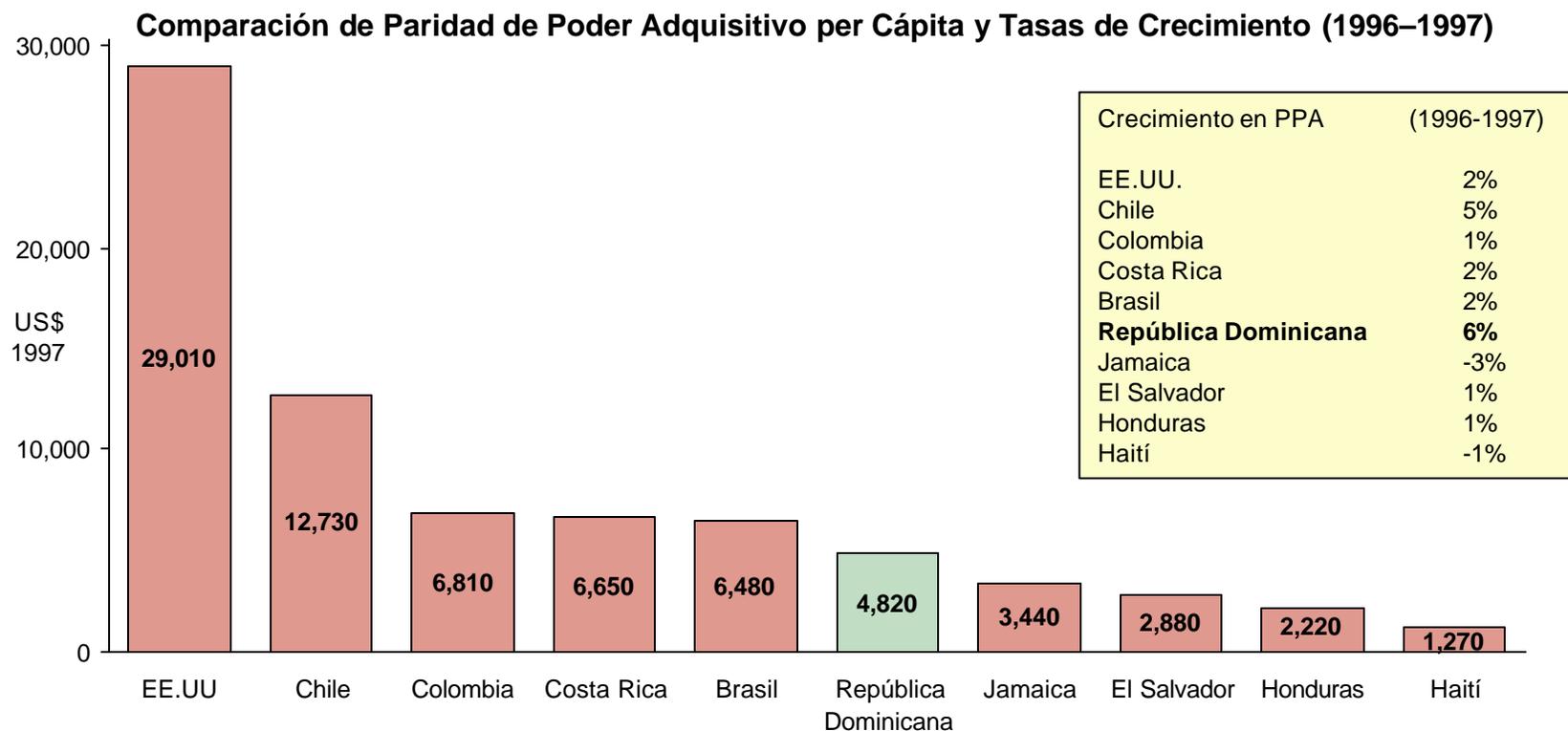
- Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso del Café



- Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster

# El Reto para el Sector Agrícola

## Paridad de Poder Adquisitivo



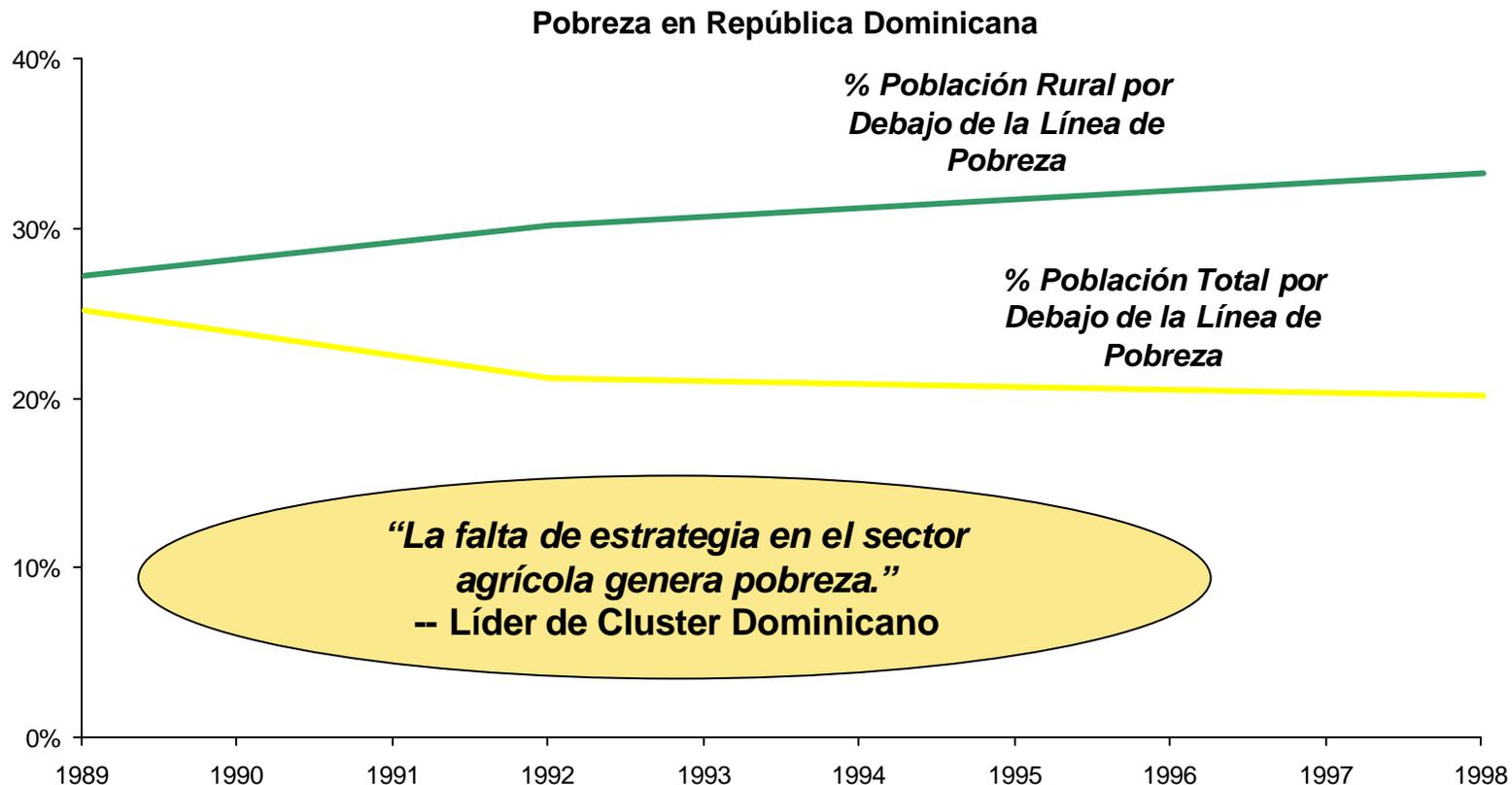
A pesar de que República Dominicana ha experimentado recientemente un crecimiento del 6% de su paridad de poder adquisitivo, una medida útil de niveles de prosperidad entre países, su nivel continúa siendo menor que el de vecinos como Brasil, Costa Rica, Colombia y Chile.

Nota: La paridad de poder adquisitivo está en el producto interno bruto per cápita convertido en dólares usando las tasas de paridad de poder adquisitivo. Las tasas de paridad de poder adquisitivo son calculadas como el número de unidades de la moneda de un país requeridos para comprar la misma cantidad de productos primarios y servicios en el mercado doméstico que se compararía con \$1 dólar en los EE.UU.

FUENTE: Banco Mundial, Base de Datos del Programa de Comparación Internacional, 1999 CD-ROM

# El Reto para el Sector Agrícola

## Pobreza en las Áreas Rurales



Las prácticas agrícolas actuales no están creando prosperidad en las empobrecidas áreas rurales del país. A pesar de que el porcentaje de la población en República Dominicana que vive en pobreza disminuyó en 20% en 1998, la pobreza en las zonas rurales aumentó en 33%.

Nota: La línea de pobreza nacional está basada en la evaluación de pobreza del país realizada por el Banco Mundial  
FUENTE: Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundiales

# El Reto para el Sector Agrícola Preservar la Herencia Ecológica



*“Los agricultores están tan desesperados, empobrecidos y no cuentan con la suficiente educación que están talando y quemando el bosque para cultivar guandules. Los guandules generan poco dinero para sobrevivir y no tienen raíces, lo que ocasiona la erosión que rápidamente acaba con la valiosa capa superior del suelo. **Las laderas de la República Dominicana se están convirtiendo en el improductivo paisaje desértico de Haití”***

*-- Exportador de Café Dominicano*

- República Dominicana desforestó a una tasa del 1.6% por año entre 1990 y 1995
- Las pobres selecciones estratégicas ambientales en términos de agricultura tienen altos costos externos:
  - pérdida de la productividad de la tierra (erosión del suelo)
  - disminución de la calidad del agua y daño a la capa subterránea de agua
  - desprendimiento de tierras
  - pérdida de los nichos de mercado orgánico y el de amigos del medio ambiente para los productos agrícolas
  - reducción del turismo

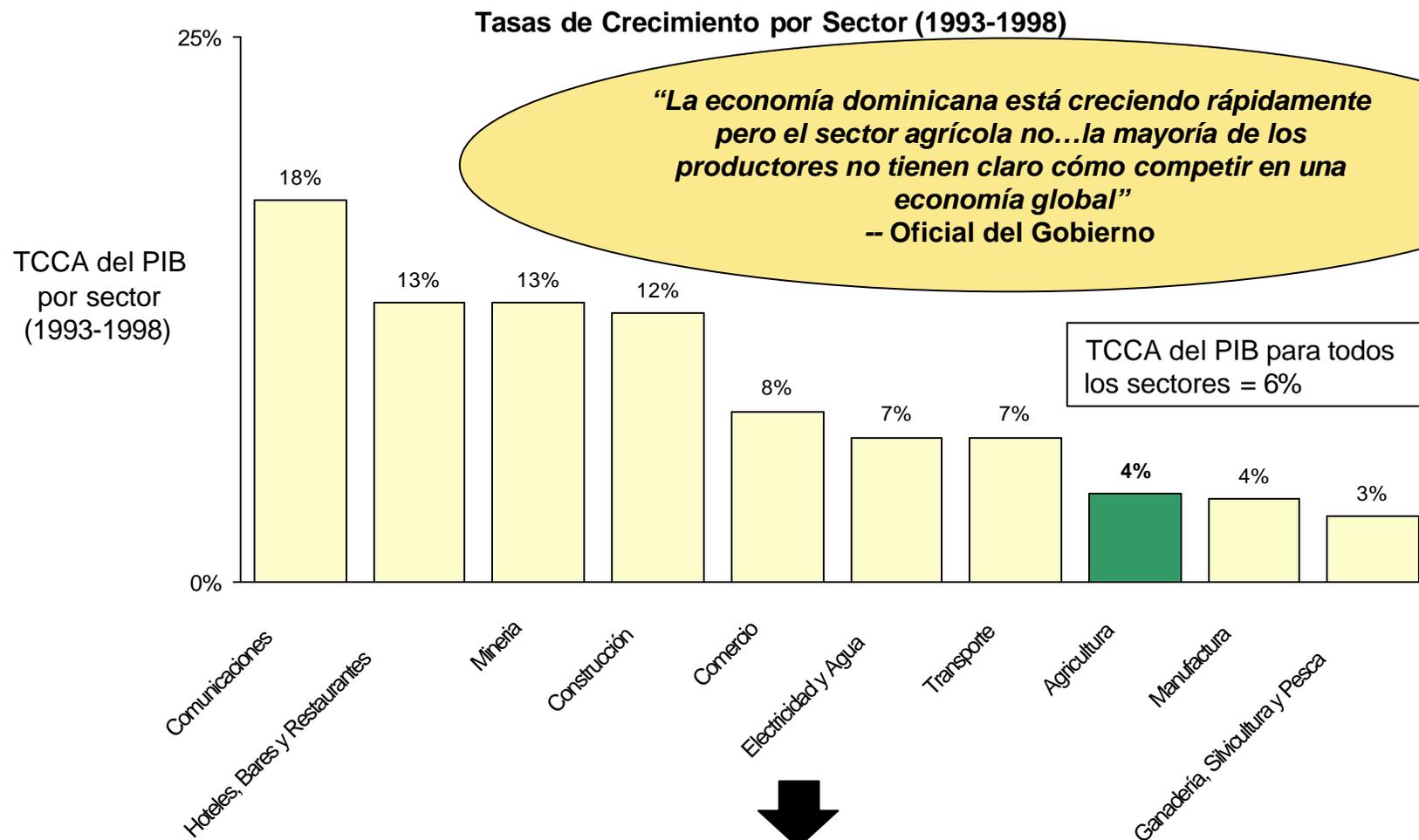


Las prácticas agrícolas insostenibles y no competitivas, tales como la tala y quema, destruyen económicamente el invaluable activo ambiental al igual que la calidad de vida en general de los habitantes.

FUENTE: Foto - Sierra de Neiba, República Dominicana, Virginia Heinsen de Freitas, 1998

# El Reto para el Sector Agrícola

## Crecimiento Sectorial en la Economía Dominicana

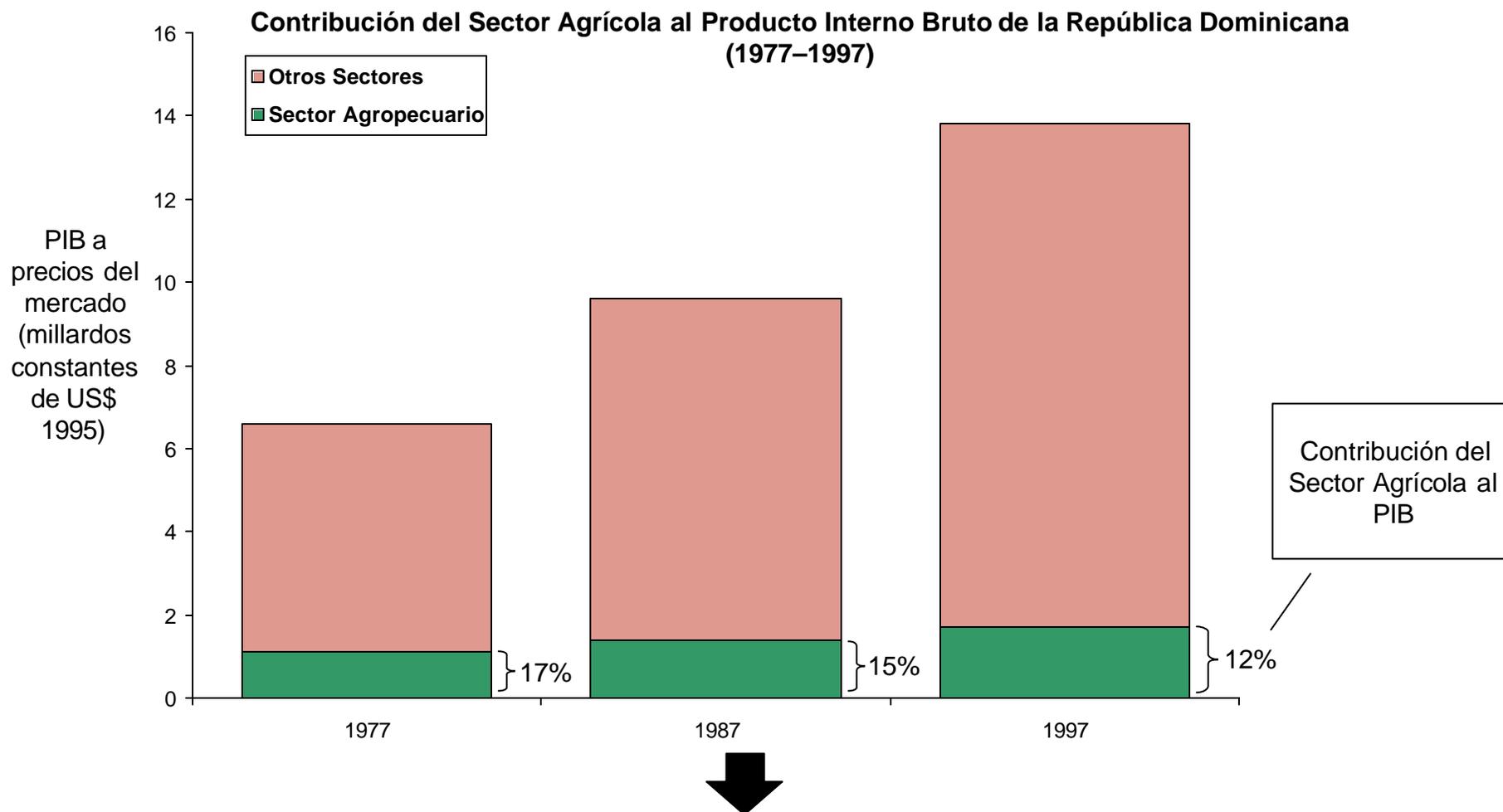


El sector agrícola dominicano, el cual ha crecido en promedio un 4% por año en los últimos 5 años, se mantiene atrás del 6% de crecimiento de la economía dominicana y atrás del crecimiento (doble dígito) de sectores tales como el de las comunicaciones.

FUENTE: Banco Central de República Dominicana, Informaciones Económicas y Financieras, 1999

# El Reto para el Sector Agrícola

## La Contribución del Sector Agrícola



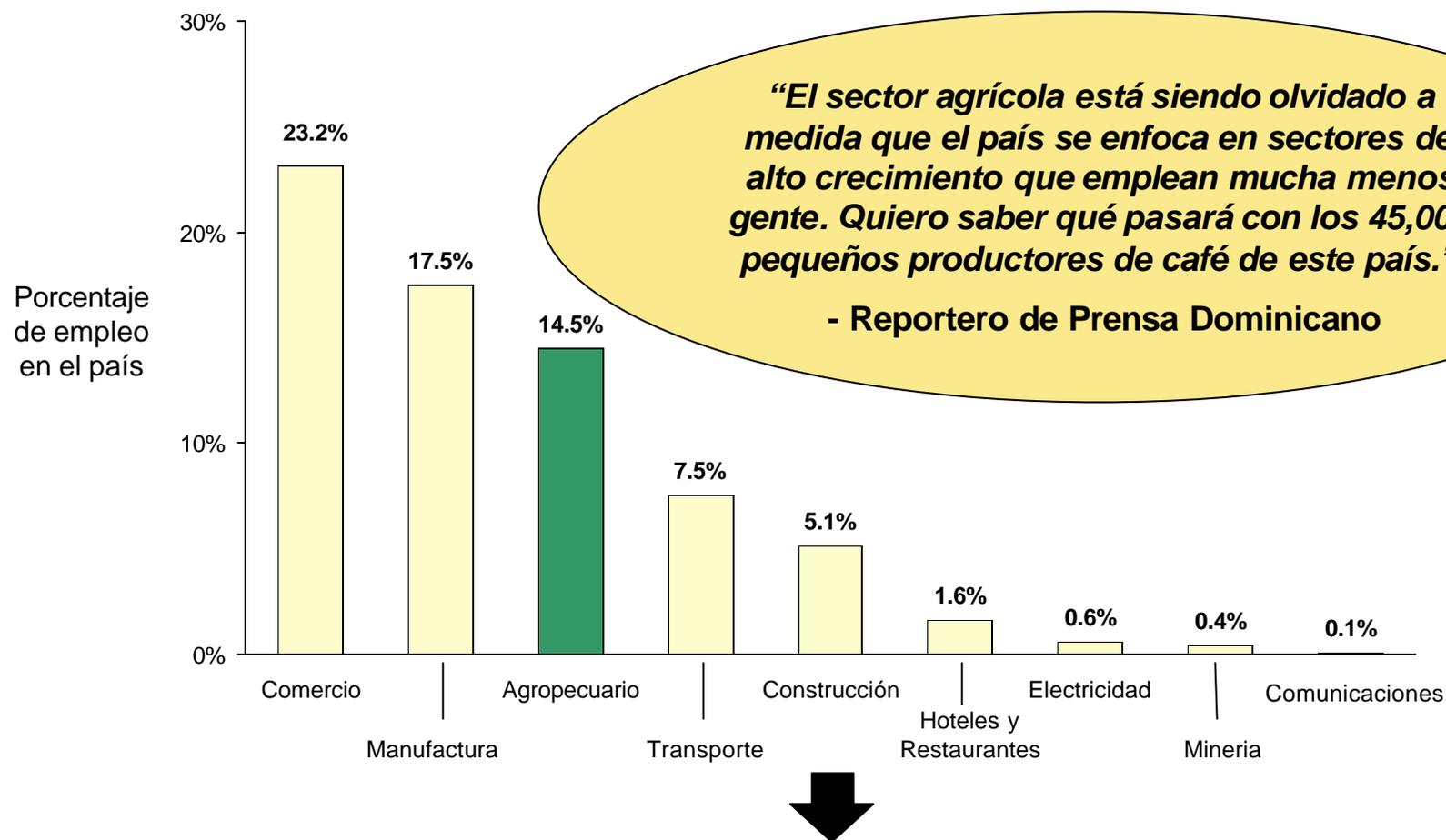
La contribución del sector agrícola al producto interno bruto entre 1977 y 1997 disminuyó en un 5% debido a un buen crecimiento de otros sectores de la economía. Sin embargo, la agricultura contribuyó con un 12% al producto interno bruto dominicano en 1997.

FUENTE: Datos Contables Nacionales publicados por el Banco Mundial y los archivos de datos Contables Nacionales del OECD, 1999 CD-ROM

# El Reto para el Sector Agrícola

## Empleo en el Sector Agrícola

Porcentaje de Personas Empleadas en Cada Sector, 1996



Con un 14.5% del empleo formal total, el sector agrícola era el tercer más grande empleador de República Dominicana en 1996.

Nota: Los datos del porcentaje de empleo a partir de 1997 por el Banco Central de República Dominicana no están disponibles.

FUENTE: Datos del "Informe Económico", publicación de la Cámara Americana de Comercio de República Dominicana

# El Reto para el Sector Agrícola

## Resumen

- A pesar del crecimiento reciente de la economía en República Dominicana, el país continúa siendo más pobre que muchos de sus vecinos, y el crecimiento del sector agrícola se mantiene atrás de forma significativa con respecto a otros sectores
- En el corazón de las zonas agrícolas, los niveles de pobreza exceden el 30% y están creciendo
- Las prácticas agrícolas insostenibles ambientalmente no están generando prosperidad en el corto plazo para los empobrecidos agricultores y sí están causando daños de largo plazo a los activos naturales del país
- El sector agrícola puede que no tenga un crecimiento del 18% o el 13% anual como lo tienen los sectores de turismo y comunicaciones respectivamente, pero todavía emplea aproximadamente un 15% de la fuerza laboral dominicana

## MONITOR COUNTRY COMPETITIVENESS

TWO CANAL PARK  
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS 02141

July 5, 2000

Estimado lector,

Este volumen, **“Competitividad es Nuestra Decisión: El Desarrollo de Mercados Estratégicos por El Cluster Hortofrutícola,”** es el resultado de seis meses de intensa labor llevada a cabo en colaboración con el Cluster Hortofrutícola, como parte del programa **“Estrategia Competitiva para la República Dominicana”**. El estudio realizado y los proyectos finalizados durante estos últimos meses son el fruto de un año y medio de trabajo, preparación y organización por parte de los líderes de este cluster.

El objetivo del programa **“Estrategia Competitiva para la República Dominicana”** es respaldar las iniciativas que se han generado en el país para desarrollar la capacidad competitiva nacional, especialmente en el sector privado. Desde 1997, un grupo de líderes, principalmente del sector privado, ha venido trabajando en la creación de un ambiente de competitividad en el país que permita mejorar el estándar de vida de todos los dominicanos.

Durante los pasados dos años, **la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)** ha respondido a estos esfuerzos nacionales con una serie de iniciativas enfocadas en el desarrollo de la competitividad en la República Dominicana, incluyendo dentro de éstas, una visita a la sede principal de **Monitor Country Competitiveness** en Boston y culminando con el patrocinio de cuatro actividades o proyectos que están relacionados con la competitividad y que componen el programa **“Estrategia Competitiva para la República Dominicana,”** dirigido por **Chemonics Internacional**. El programa incluye 1) Diseño de una Estrategia Competitiva Nacional, 2) Diagnóstico y Diseño de una Estrategia Competitiva para la Región de Santiago, 3) Apoyo a Iniciativas de Políticas y Diseño de Estrategias de Competitividad para las Micro y Pequeñas Empresas, y 4) Proyecto Piloto del Cluster Hortofrutícola, para el cual fue contratado **Monitor Country Competitiveness**.

El objetivo del Proyecto Piloto del Cluster es dar a conocer y demostrar los beneficios del modelo de clusters o “conjuntos productivos” a nivel nacional. Un cluster consiste en todas las industrias y organizaciones relacionadas y de apoyo en la producción y comercialización de un producto o servicio final. Este modelo tiene particular relevancia en el desarrollo de la capacidad exportadora nacional.

En enero de este año, un consorcio de agroempresarios agrupados bajo el denominado "Cluster Hortofrutícola" fue seleccionado como el **“Proyecto Piloto de Cluster.”** El sector hortofrutícola incluye productores y procesadores de mango, coco, víveres, cacao, y café. Este cluster fue seleccionado, en un concurso abierto y competitivo, debido a su dedicación a los principios de competitividad, a la importancia del sector dentro de la economía dominicana, y a la disposición de sus empresarios a compartir y difundir los principios de competitividad al país, a través de sus propias experiencias.

El material que se presenta a continuación, representa el esfuerzo de los miembros del Grupo de Trabajo del Cluster Hortofrutícola y de Monitor Country Competitiveness. A través de un intenso proceso de reuniones con el grupo de trabajo, una serie de entrevistas y seminarios, y presentaciones, el Cluster Hortofrutícola está ya en el camino hacia lograr un alto nivel de competitividad en el futuro. Por primera vez, los productores, procesadores y exportadores de productos hortofrutícolas están trabajando de manera conjunta para identificar y enfrentar los impedimentos claves para construir la competitividad del Cluster Hortofrutícola, y así poder contar con una visión compartida para el futuro que se manifieste en acciones y resultados tangibles.

July 20, 2000

Page 2

El Cluster Hortofrutícola es un grupo emprendedor que ha sabido trabajar en equipo, iniciando un proceso de cambio dentro de la industria hacia la competitividad. Esta labor conjunta no hubiera sido posible sin el fuerte apoyo de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD), Caribbean Exports y el Centro de Apoyo a los Micro y Pequeñas Empresas de Intec (CAMPE), al igual que no hubiera sido posible sin la labor extraordinaria que han realizado sus integrantes: Jaime Moreno, Frank Díaz, Juan Santiago Espaillat, Tony Flaquer, Virginia Heinsen de Freitas, George Mansfield, Isidoro de la Rosa, Hector José Rizek, Benjamín Toral, Mario Velázquez y Juan Vicini.

Ser competitivo no es una meta de largo plazo, es una decisión que hay que tomar para empezar un proceso continuo de innovación. Construir las ventajas competitivas del Cluster Hortofrutícola a través del desarrollo de mercados estratégicos va a requerir de un alto nivel de compromiso y de una cooperación continua por parte de todos sus integrantes. Todos los integrantes del Cluster Hortofrutícola ya se han comprometido y han iniciado esta labor. Por este motivo, y según los resultados obtenidos hasta el momento, somos muy optimistas con respecto al futuro del Cluster Hortofrutícola en la República Dominicana.

Con mucho respeto,

Michael Fairbanks  
Director Ejecutivo

Joshua Ruxin  
Director de Proyectos

Jean Johnson  
Lider del Proyecto

# Competitividad es Nuestra Decisión

## Agenda



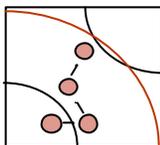
- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana



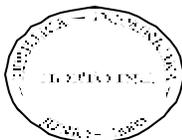
- **Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola**
  - Estado actual del cluster hortofrutícola
  - Herramientas para entender las selecciones estratégicas



- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas



- Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso del Café



- Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## ¿Qué es un Cluster?

Un *cluster* es una concentración geográfica de compañías e instituciones relacionadas en un campo industrial particular.

Un cluster por lo general incluye proveedores especializados, universidades, asociaciones industriales, instituciones gubernamentales y otras organizaciones que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y/o apoyo técnico.

– *Profesor Michael E. Porter,*  
*Facultad de Administración de la Universidad de Harvard*

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## ¿Qué es el Cluster Hortofrutícola?

El Cluster Hortofrutícola consiste en **negocios** y **organizaciones** involucrados en los siguientes productos y sus derivados:

### Productos de Exportación Tradicionales

- Cacao
- Café

### Productos de Exportación No Tradicionales

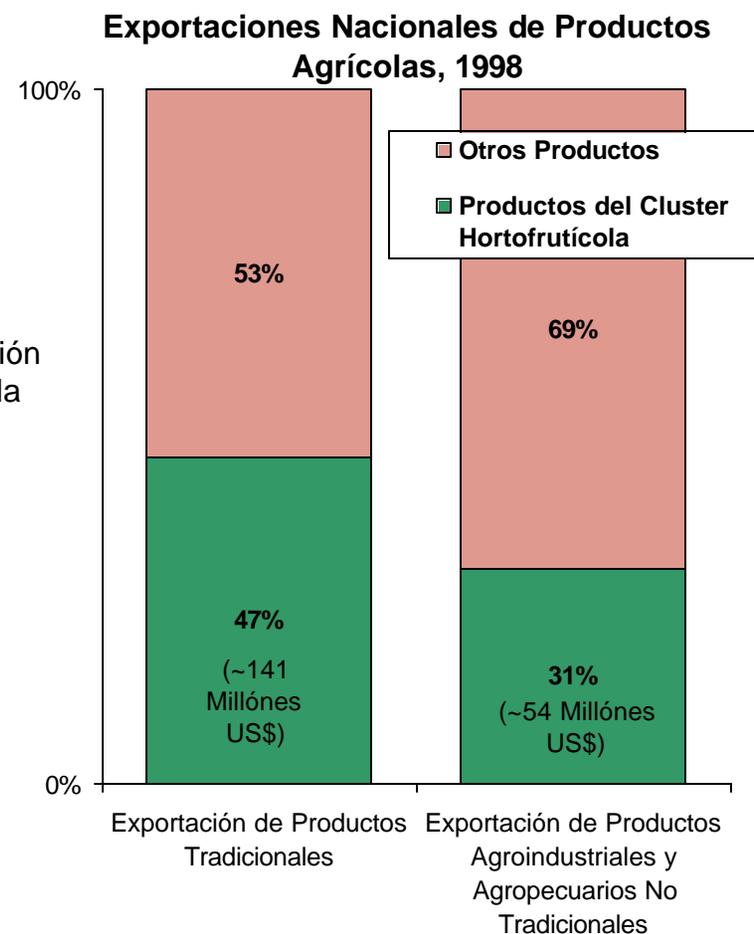
- Coco
- Mango
- Víveres



En 1998, República Dominicana exportó casi US\$ 200 millones en productos Hortofrutícolas, equivalentes al 47% de la exportación de productos tradicionales y al 31% de la exportación de productos agroindustriales y agropecuarios no tradicionales.

Nota: De acuerdo con Cedopex los productos tradicionales incluyen azúcar, café verde, tabaco en rama, y cacao crudo en grano. Los productos del Cluster Hortofrutícola son todos los productos de café, cacao, coco, mango, y víveres (yuca, yautía, batata, ñame, plátano, y guineos).

FUENTE: Cedopex (Cifras de 1998 sujetas a rectificación), Análisis de Monitor Country Competitiveness



# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Retos Clave

Evitar la  
sobredependencia  
en factores  
básicos

*“Necesitamos parar de **competir basados en precio**, demasiados productores agrícolas **dependen de la mano de obra como su fuente de ventaja**, ésta es una estrategia de pérdida.”*

- Propietario de una Finca Cafetalera Sostenible

Incrementar el  
conocimiento y  
entendimiento del  
cliente

*“Existen inmensas oportunidades en los nichos de mercados extranjeros, **pero no tenemos conocimiento de las necesidades de esos clientes**... todos nosotros tenemos hermanos y hermanas viviendo en New York que quieren comprar productos dominicanos, pero que no tienen acceso a ellos.”*

- Gerente de una Marca Dominicana Líder

Mejorar la  
cooperación entre  
las firmas

*“Uno de los mayores retos del cluster hortofrutícola es la **pura falta de confianza**. ¿Cómo podemos nosotros cooperar cuando nos hemos estado diciendo mentiras por tanto tiempo?”*

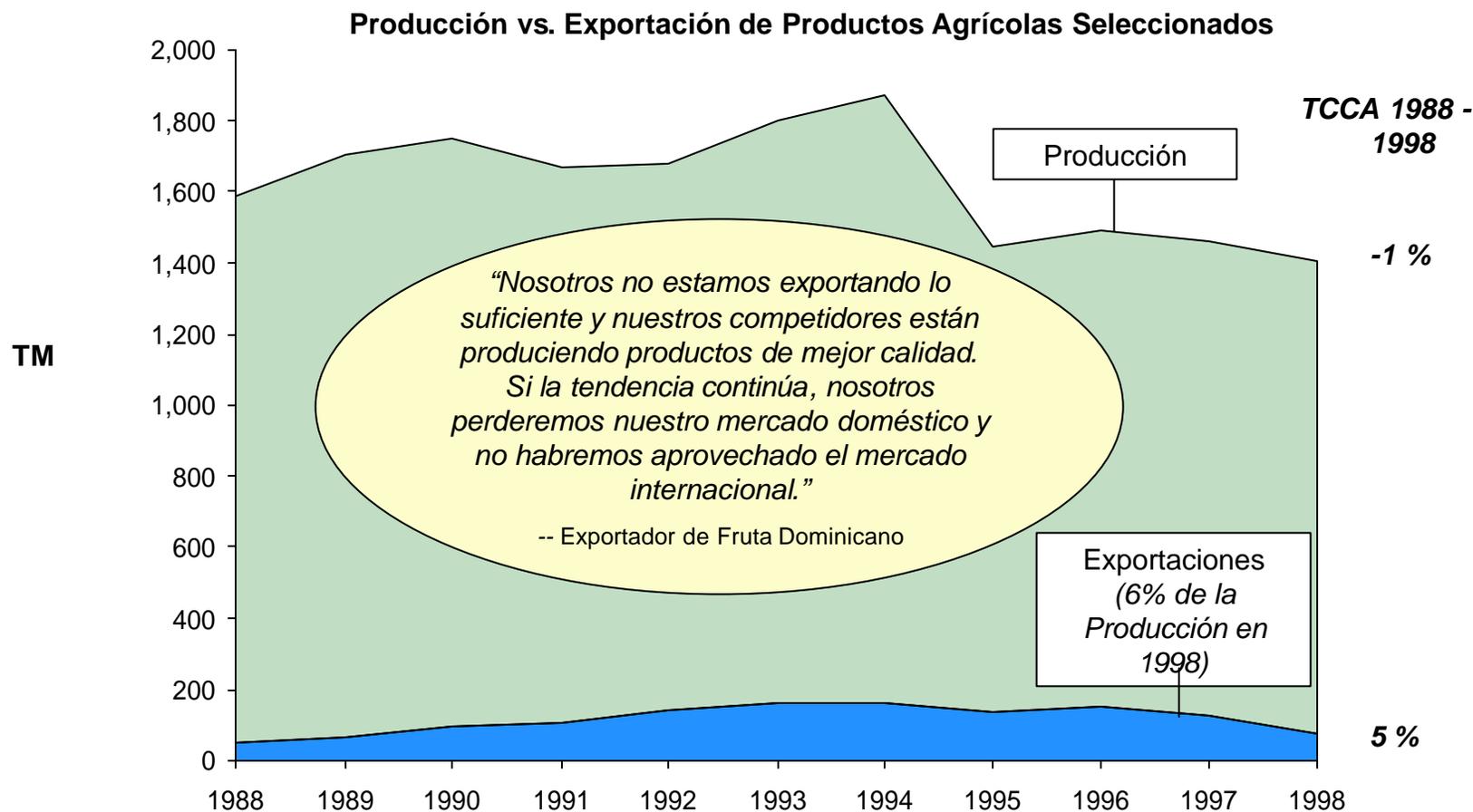
- Líder de uno de los Mayores Sectores Agrícolas

Evitar el  
paternalismo

*“El cluster hortofrutícola necesita dejar de **esperar a que el gobierno le proporcione favores y subsidios**, nosotros no somos lo suficientemente proactivos y esto nos pone a la defensiva constantemente.”*

- Exportador Líder de Productos Agrícolas Dominicanos

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola - Producción vs. Exportación de Productos Agrícolas Seleccionados



Durante los últimos 10 años, la producción de los productos agrícolas seleccionados decreció en promedio un 1% anualmente mientras que las exportaciones aumentaron en un 5% anualmente.

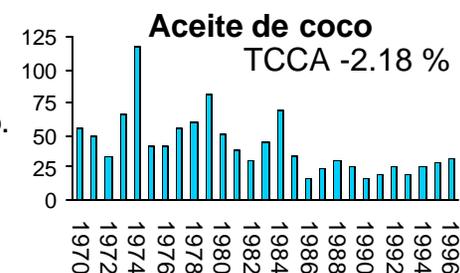
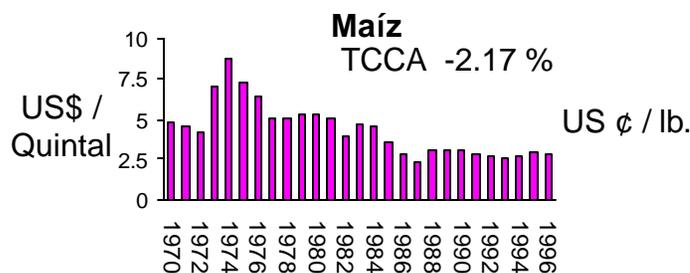
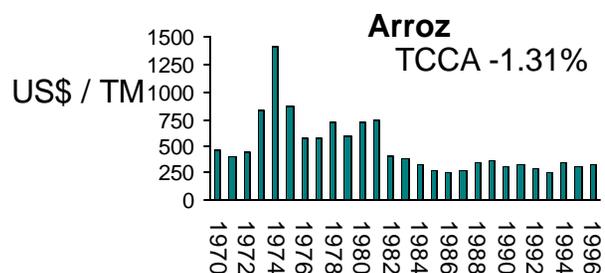
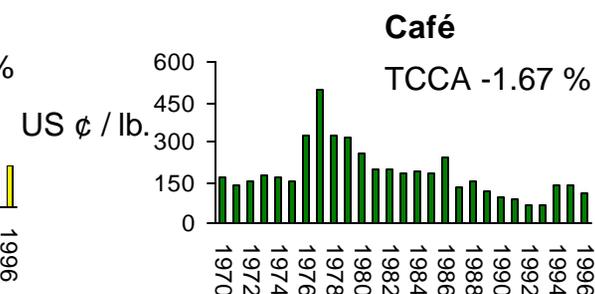
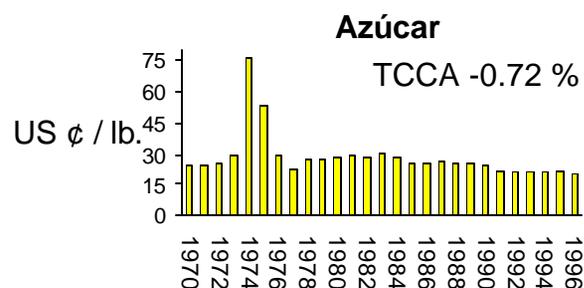
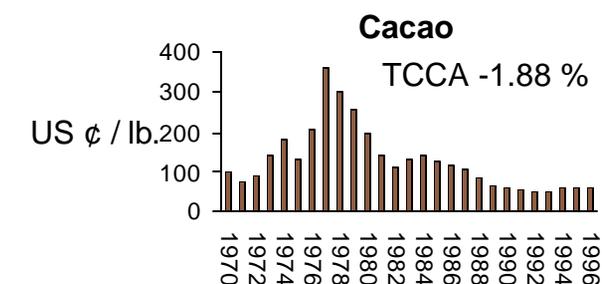
Sin embargo, las exportaciones siguen siendo sólo 6% del total de la producción.

Nota: Los productos hortofrutícolas escogidos incluyen aguacate, guineo, coco, mango, toronja, papaya, piña y plátanos.

FUENTE: Base de datos FAOSTAT, Análisis de Monitor Country Competitiveness

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Precios Constantes de Productos Básicos



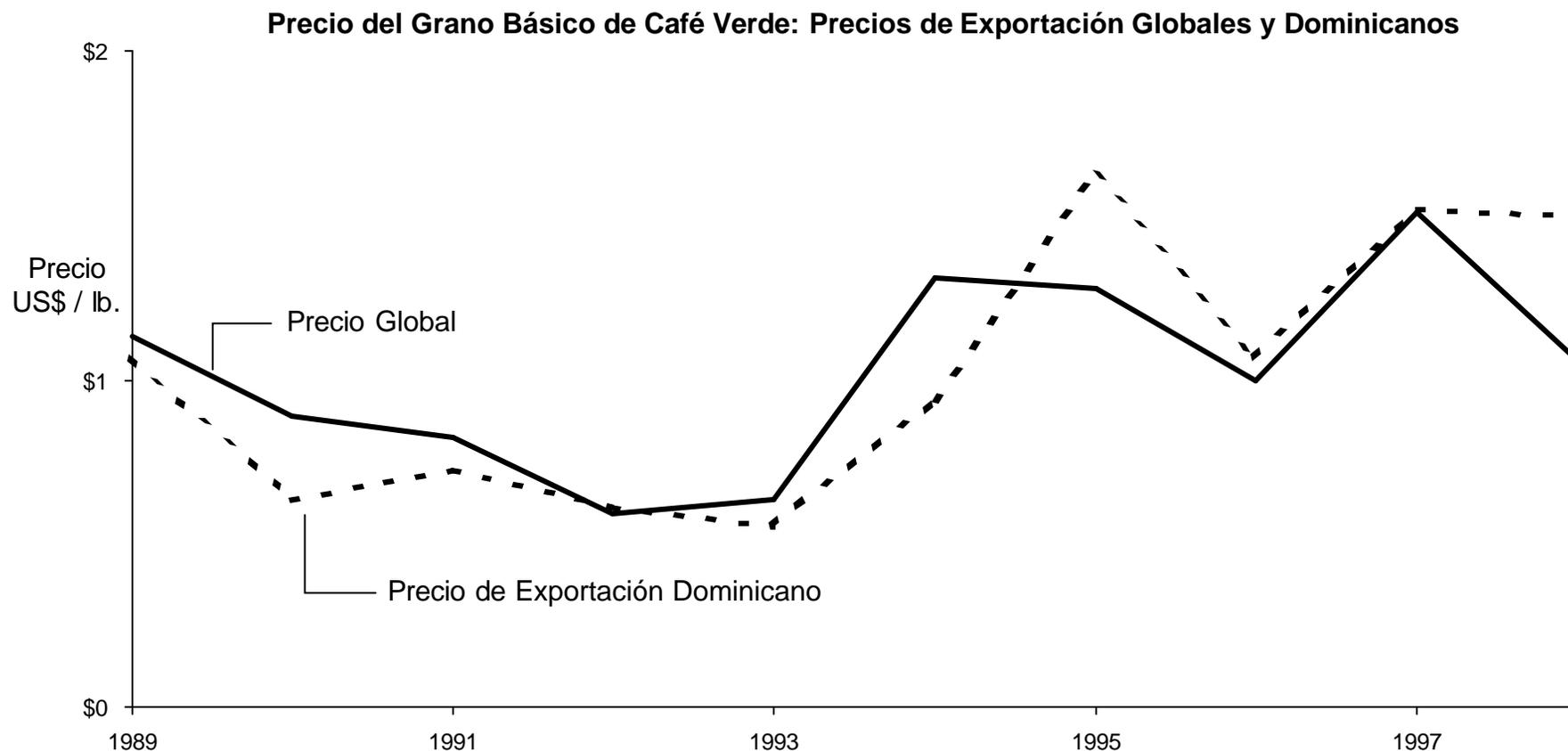
Durante las pasadas tres décadas todos los precios en términos reales de los productos básicos tales como los producidos en República Dominicana han decrecido. El precio del aceite de coco, por ejemplo, ha tenido una caída superior al 2% anual desde 1970.

Nota: Los datos de 1996 corresponden a noviembre de dicho año.

FUENTE: Los datos de precios provienen de IFS Yearbook 1996, IMF, y IFS de enero de 1997. La conversión de precios reales se hizo usando el deflactor del PIB de los EE.UU., cuya fuente es el US Department of Commerce, Economic and Statistics Administration, Bureau of Economic Analysis. Análisis Monitor Country Competitiveness

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Precios de Productos Básicos: El Caso del Café Dominicano



República Dominicana exporta principalmente café verde sin procesar, cuyo precio sigue la tendencia global de precio del café como producto básico.

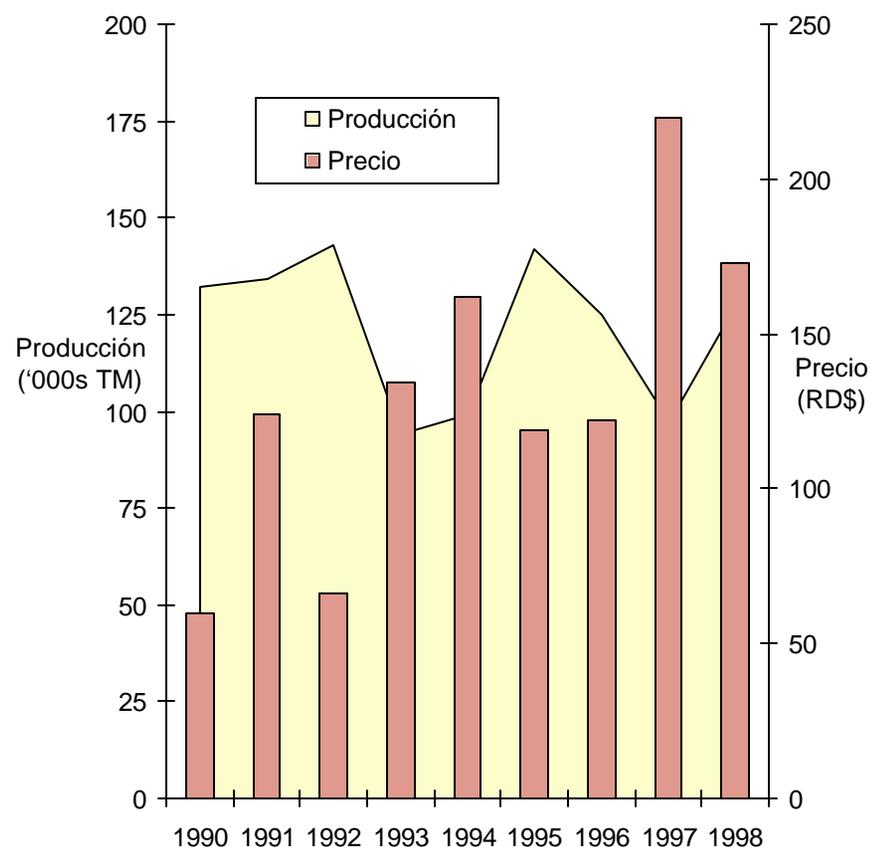
Nota: Los precios globales del café se estimaron basados en el año calendario, los precios dominicanos de café se estimaron basados en el año agrícola octubre-septiembre.

FUENTE: FAOSTAT, CEDOPEX

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Inestabilidad en el Precio: Caso de la Yuca Dominicana

Producción y Precio de la Yuca en República Dominicana



- “Nosotros tenemos una cantidad de capacidad subutilizada porque nosotros simplemente paramos de producir tan pronto como los precios caen y volvemos a producir cuando los precios suben. Es un **ciclo vicioso reactivo y no estratégico** que trae como consecuencia una inestabilidad del mercado.”
  - Productor de Víveres Dominicano en Moca
- “La inconsistencia en la producción dominicana hace que República Dominicana sirva como proveedor **siempre de segunda categoría**, de quienes compro sólo cuando hay escasez del producto en el mercado internacional.”
  - Comprador/distribuidor de grandes producciones en los EE.UU.



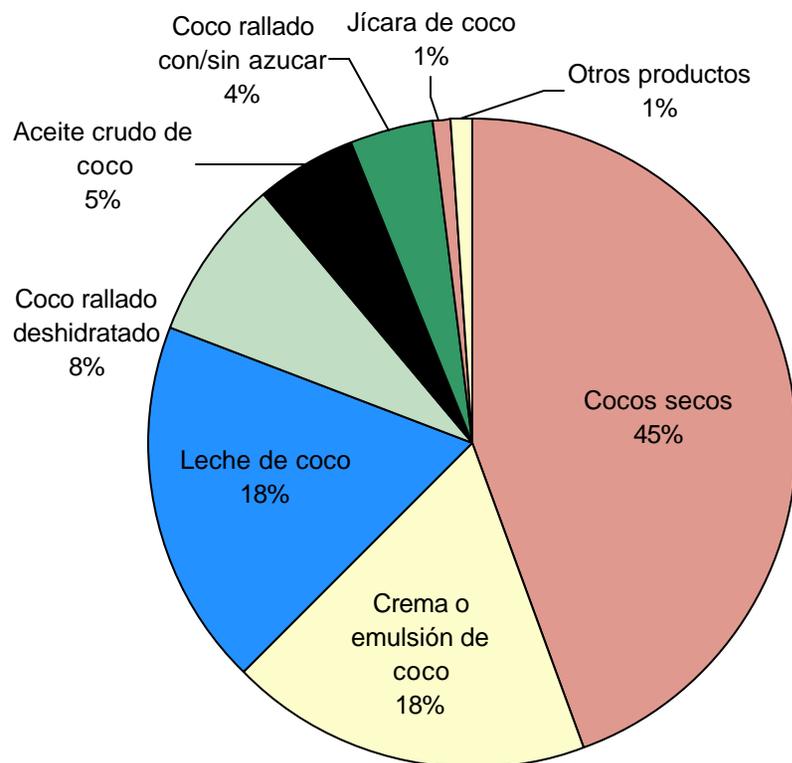
Los productores de víveres dominicanos reaccionan a las altas variaciones de los precios del mercado, los cuales en el caso de la yuca han fluctuado hasta 400% en los últimos 10 años; cuando los precios suben, la producción aumenta al año siguiente y viceversa. Este efecto retrasado indica una perspectiva estratégica de corto plazo.

FUENTE: Diagnóstico del Sector Agropecuario, Secretaría de Estado de Agricultura, marzo, 1999

# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Sensibilidad de Precio - El Caso de los Productos del Coco

Exportación Dominicana de  
Productos de Coco, 1998



- *“En el momento que mi comprador encuentre mejores precios por mis productos procesados de coco, **me va a dejar por otro país**”*
  - Procesador dominicano de coco
- *“Gran parte del área que solía ser usada para la producción de coco es ahora de mayor valor para el turismo. Si no hacemos algo **la producción va a caer en picada en los próximos 5 años y los precios de la materia prima subirán**. Tenemos que movernos a nichos que no sean tan sensibles al precio y que ameriten invertir en suministros de largo plazo.”*
  - Exportador de coco dominicano



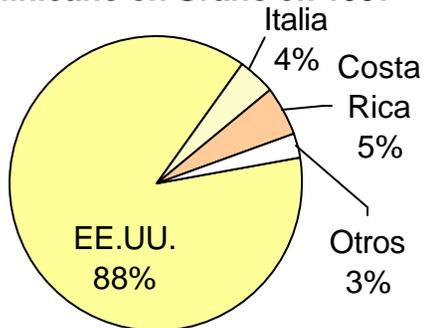
La porción más grande de exportaciones de coco, 45%, es de cocos secos sin procesar, mientras que los otros productos son poco procesados.

FUENTE: Diagnóstico del Sector Agropecuario, Secretaría de Estado de Agricultura, marzo, 1999. Porcentajes basados en valor en US\$ de exportaciones FOB.

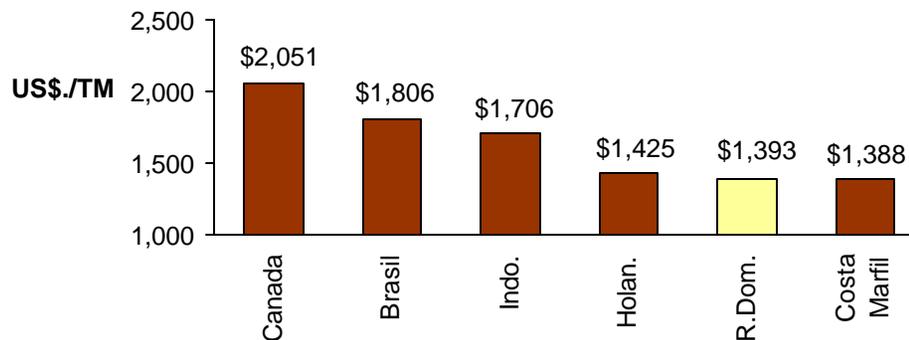
# Estado Actual del Cluster Hortofrutícola

## Compitiendo en Precio: El Caso del Cacao Dominicano

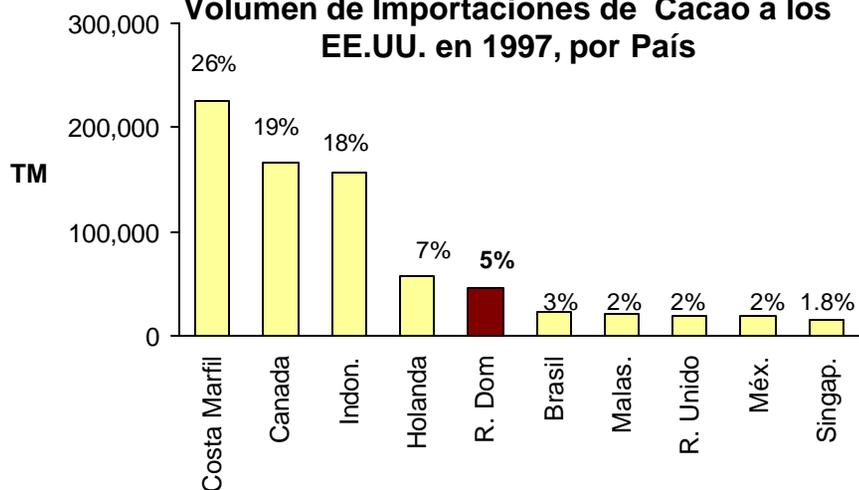
Destino de Exportación de Cacao Dominicano en Grano en 1997



Precios Pagados en los EE.UU. en 1997 por las Importaciones de Cacao y Subproductos, por País



Volumen de Importaciones de Cacao a los EE.UU. en 1997, por País



- 90% del cacao dominicano es exportado como cacao en grano sin procesar
- Históricamente, más del 5% de la producción total ha sido del tipo Sanchez, un grano de baja "C" calidad que recibe precios 20% por debajo de los precios del tipo Hispañola, que es de más alta calidad

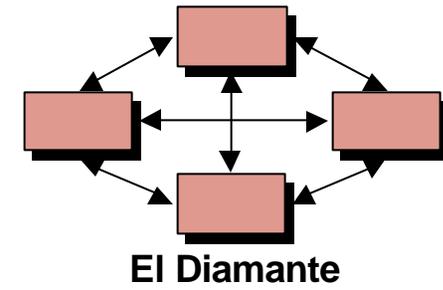
Los productores dominicanos exportan granos de cacao de baja calidad y bajo precio, la mayoría para el mercado estadounidense. República Dominicana tiene un 5% de participación en el mercado estadounidense, pero están compitiendo contra Costa de Marfil en Africa que exporta cacao de baja calidad y cuenta con un 26% del mercado.

Nota: Las cifras de exportación del República Dominicana incluyen solamente granos de cacao mientras que los datos de importación del mercado estadounidense incluye también productos procesados.

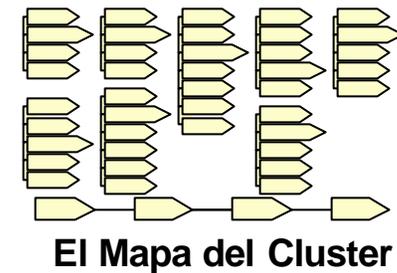
FUENTE: USDA Dominican Republic Cocoa Annual Report 1999, CEDOPEX, Base de datos FAOSTAT; U.S. Census Bureau

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas Preguntas de Negocios

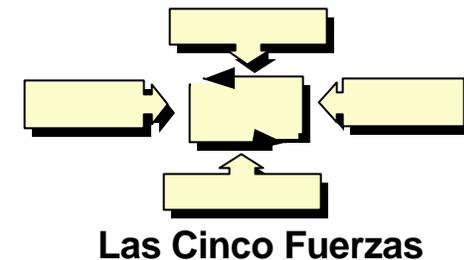
**Cuál es el ambiente de negocios para el cluster Hortofrutícola en República Dominicana?**



**Qué tan bien trabaja en equipo el cluster Hortofrutícola?**

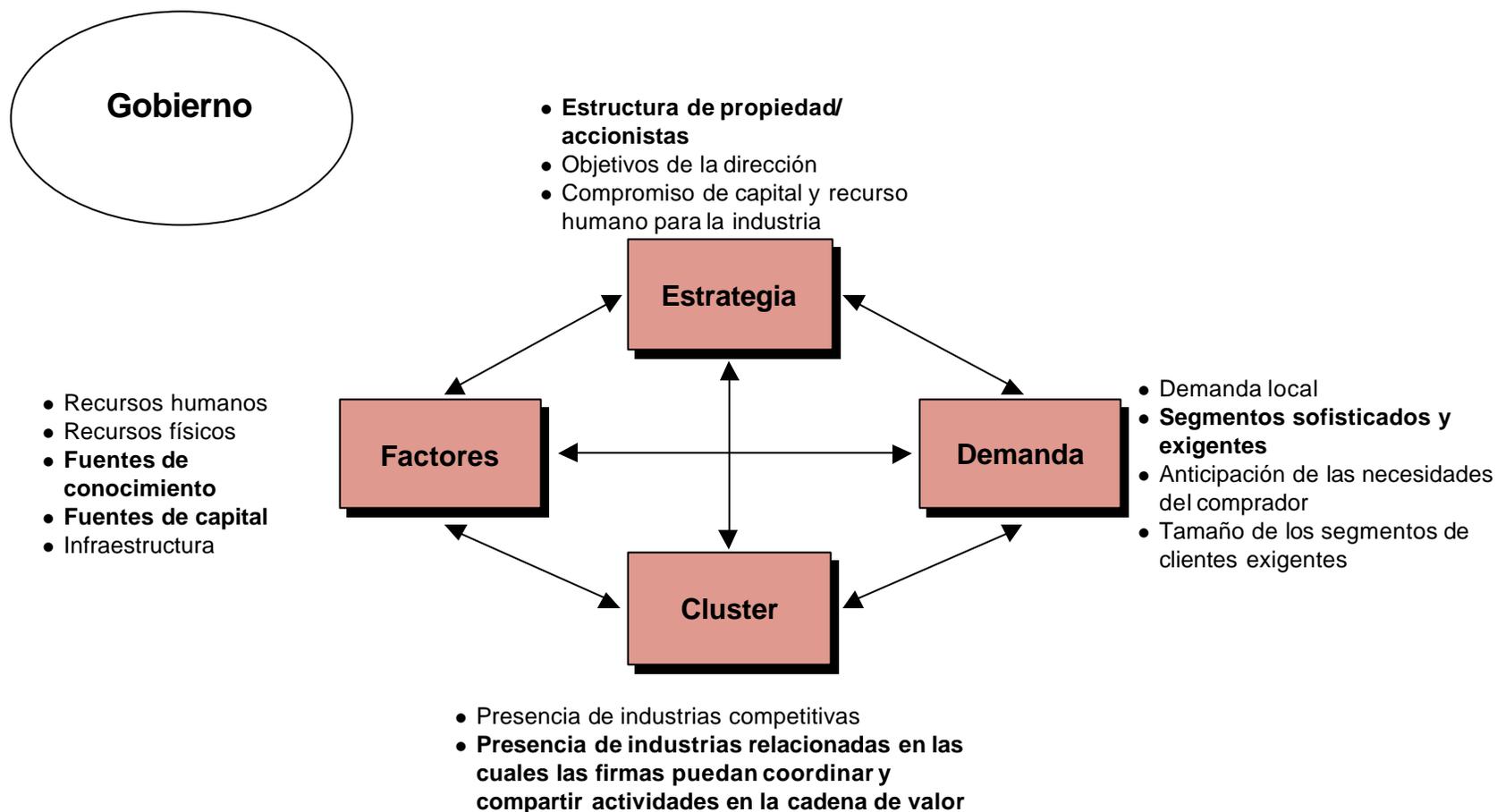


**Qué tan atractivos son los segmentos que sirve el cluster Hortofrutícola?**



# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Evaluación del Ambiente de Negocios - El Diamante



El diamante es un marco para evaluar la plataforma competitiva de un país.

FUENTE: Michael Porter, *Competitive Advantage of Nations*

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Plataforma Nacional de la Hortofruticultura Dominicana

### Gobierno - DEBIL

- Herencia histórica de intervencionismo
- Altas contribuciones e impuestos sobre exportaciones han tenido resultados adversos para la industria

### Factores - MODERADO

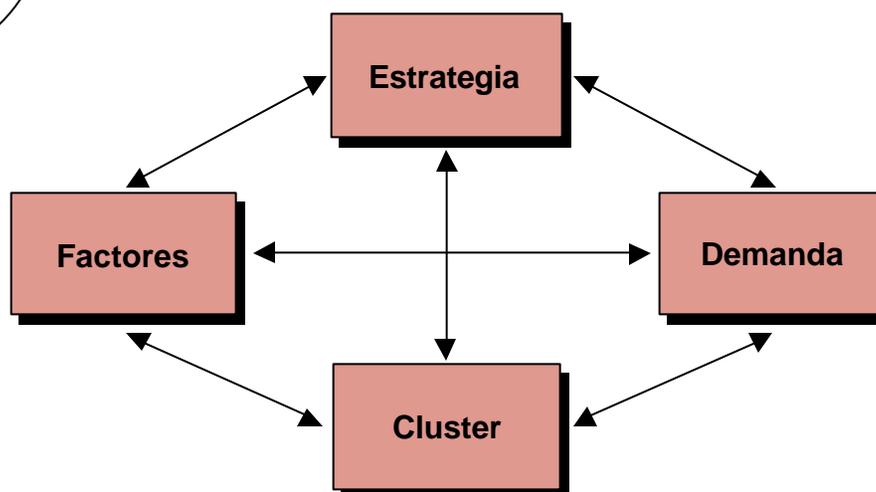
- + Buenos recursos naturales
- + Tierra y clima apropiado para la siembra de productos orgánicos
- + Buena ubicación en relación al mercado de EE.UU.
- + **Mano de obra barata (salario promedio US\$120/mes)**
- Falta de infraestructura, escasez de caminos vecinales
- Baja capitalización
- **Deforestación del 1.5% anual entre 1990-95**

### Estrategia, Estructura y Rivalidad - DEBIL

- **Imagen poco favorable del producto en el exterior - "Nuestros envíos de yautia dominicana pesan mucho menos de lo que deberían, los dominicanos no cuentan con pesos y medidas confiables" - Distribuidor en los EE.UU.**
- La falta de inversión en los parques cafetaleros, cacaoteros y cocoteros ha hecho que la calidad disminuya
- Falta de tecnificación de producción y procesamiento
- Exportación de cacao y café en granos al mercado internacional a través de intermediarios
- No exportan productos a nichos de mercado (el 78% de los consumidores de yuca dominicana en New York prefieren la yuca de Moca/Cibao, sin embargo los productores dominicanos no están exportando a estos mercados)

### Demanda - MODERADO

- Compradores locales no exigentes
- + **Más del 94% de los dominicanos en los EE.UU. consume productos hortofrutícolas**
- Oportunidad inexplorada en el mercado del turismo (café turismo)
- + Alta demanda de frutas exóticas, frescas y orgánicas en Europa y EE.UU



### El Cluster - MODERADO

- + **Naciente entusiasmo para la cooperación y aprendizaje compartido dentro del sector. "El cluster hortofrutícola se está uniendo para crear una estrategia de marca para el Horto Inc." - Líder del Cluster**
- + Materiales de empaque producidos en República Dominicana
- ± Algunos institutos de investigación, pero faltan mecanismos para institucionalizar el conocimiento
- "Nosotros no podemos exportar nuestros mangos a los EE.UU. debido a los parásitos de las frutas -- debemos trabajar juntos para desarrollar una planta de tratamiento y ser certificados." - Productor de mangos
- Falta de certificación o estandarización en la industria
- Relaciones débiles con otros clusters de apoyo como transporte e instituciones financieras
- No hay enlaces con universidades para investigación y recaudación de información

El ambiente competitivo de República Dominicana para el cluster hortofrutícola es débil en parte debido a una estrategia pobre y al hecho de que el cluster está subdesarrollado.

FUENTE: Investigaciones de Monitor Country Competitiveness

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Plataforma Nacional del Cluster Hortofrutícola Chileno

### Gobierno - FUERTE

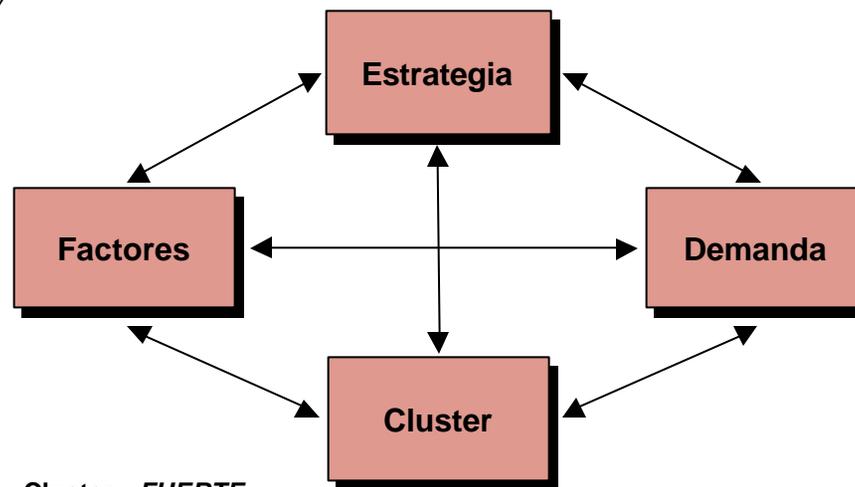
- + Sistemas de información muy eficientes
- + Incentivos claros para iniciativas privadas
- + Créditos para el desarrollo de tecnología e investigación

### Factores- MODERADO A FUERTE

- + Clima apropiado para productos de estaciones opuestas (más cortas que en Perú)
- + **Disponibilidad de mano de obra no muy costosa (con un aumento salarial anual menor a US\$ 250)**
- Lejos de los grandes mercados en el hemisferio norte, más cerca a Asia
- + Disponibilidad de mano de obra entrenada (Univ. Agraria)
- + Buena calidad de la infraestructura de transporte (muchas iniciativas privadas)

### Estrategia, Estructura y Rivalidad - FUERTE

- ± Pocas casas exportadoras muy capaces, pero con una rivalidad fuerte y sana
- + Diversificación de productos
- + **Inversión en tecnología e investigación para mejorar la productividad (especialmente las casas exportadoras, que lo difunden a sus proveedores)**
- + Presencia en mercados extranjeros con oficinas propias (especialmente grandes exportadores)
- + Intento continuo por buscar nuevos mercados en el Lejano Oriente



### Demanda - MODERADO

- + **Mejorar la imagen de los productos chilenos**
- + **Alta demanda por nuevas frutas exóticas, frescas y orgánicas en Europa y EE.UU.**
- Crecimiento de la demanda en los mercados suramericanos
- La demanda interna ha crecido y es más exigente debido a los altos estándares de vida.

### Cluster - FUERTE

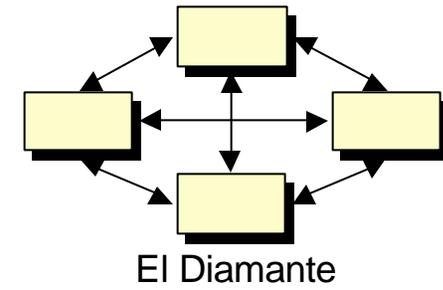
- ± Maquinaria importada pero generalmente adquirida en Chile
- + Fertilizantes importados, pero a muy bajo costo
- + **Materiales de empaque producidos en Chile**
- + Desarrollo de semillas en el país
- + **Alto grado de cooperación entre los productores**
- + Certificación de productos antes del embarque
- + Alta frecuencia de barcos y bajos precios gracias al volumen
- + **Disponibilidad de capital para invertir en tecnología con préstamos a largo plazo a tasas de interés del 8% al 9% en US\$**



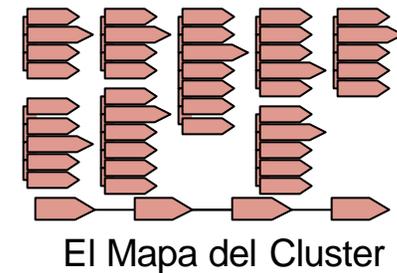
El ambiente competitivo en Chile para frutas es fuerte gracias al buen desarrollo de los clusters y a la fuerte demanda.

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas Preguntas de Negocios

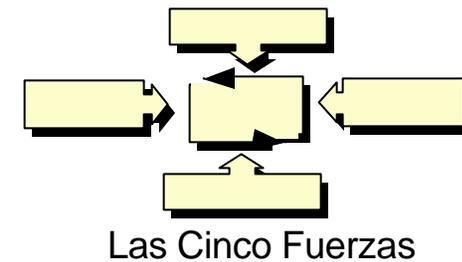
**Cuál es el ambiente de negocios para el cluster Hortofrutícola en República Dominicana?**



**Qué tan bien trabaja en equipo el cluster Hortofrutícola?**

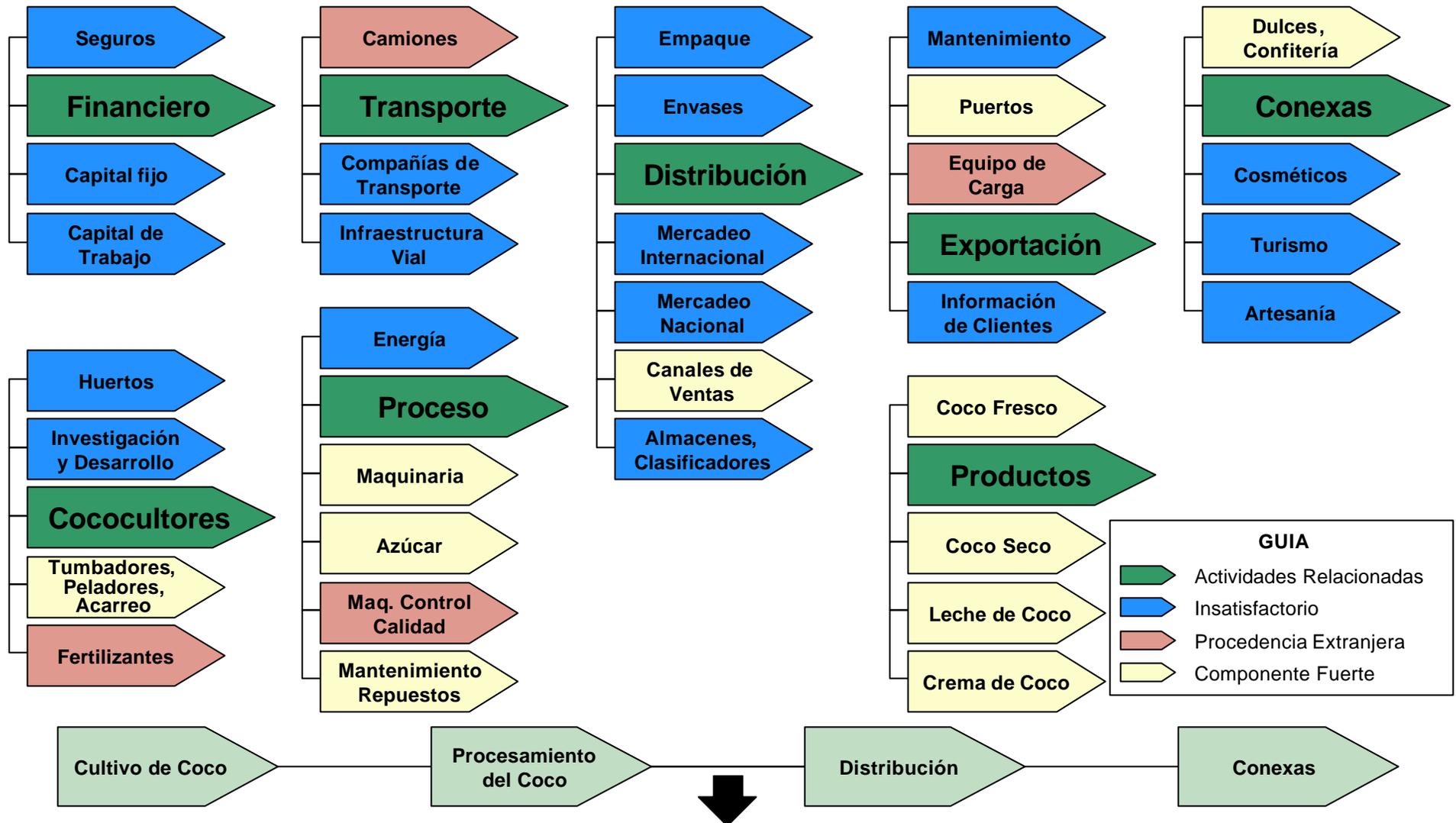


**Qué tan atractivos son los segmentos que sirve el cluster Hortofrutícola?**



# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Mapa del Cluster: Caso del Coco Dominicano

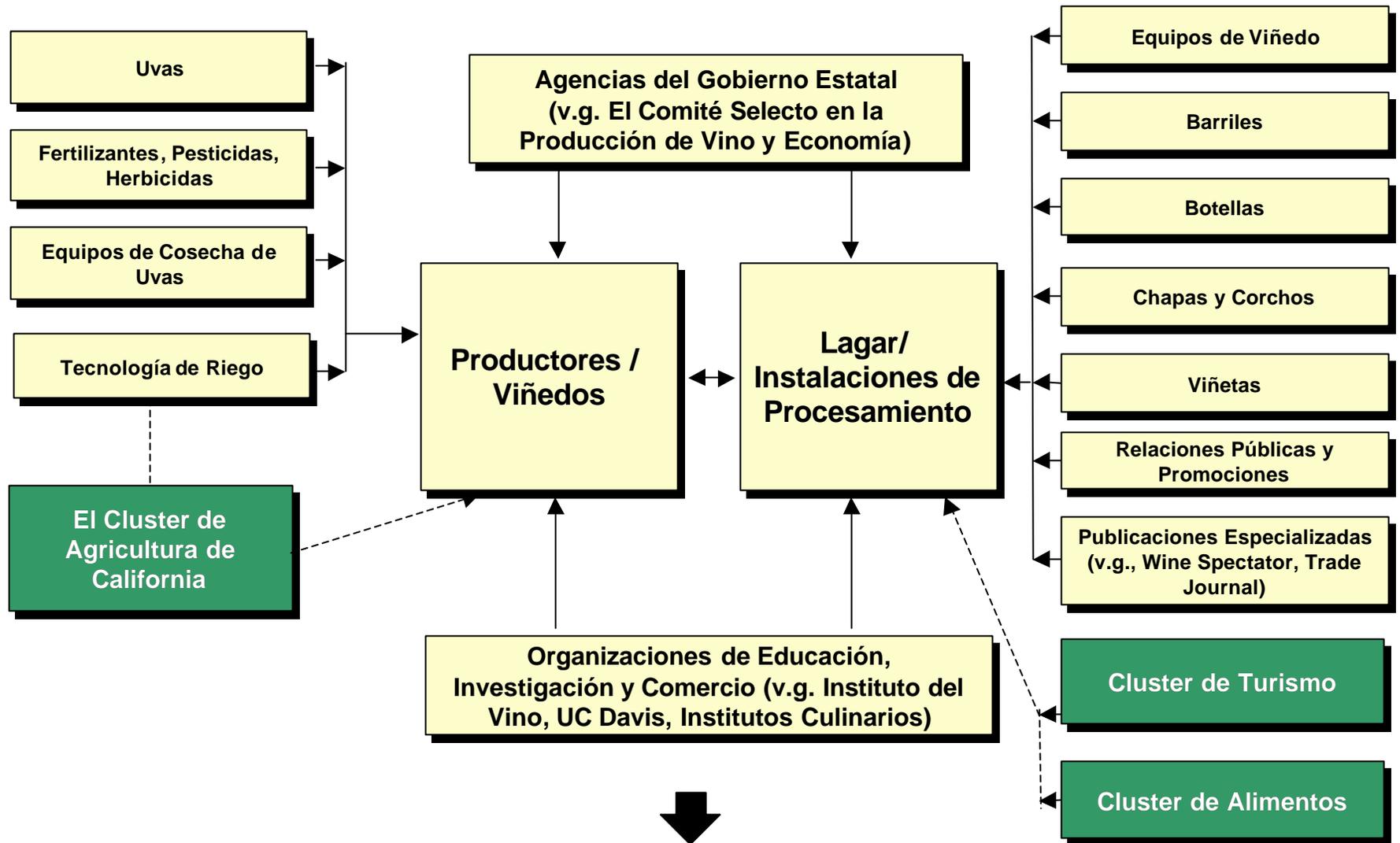


El cluster del coco es débil, en particular en las siguientes áreas: financiero, transporte, distribución y la interacción con industrias relacionadas.

FUENTE: Análisis de Monitor Country Competitiveness, Entrevistas del Cluster Hortofrutícola

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Mapa del Cluster: El Caso del Vino de California

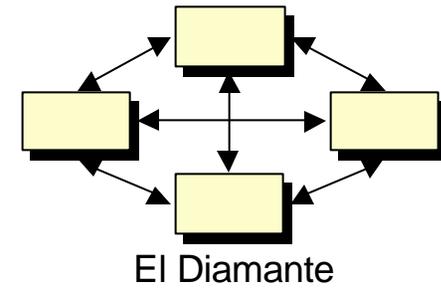


El cluster del vino californiano es fuerte y bien desarrollado.

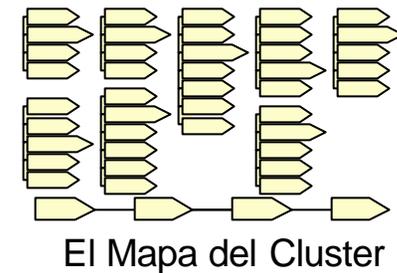
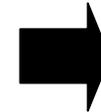
FUENTE: Investigaciones de la Oficina de Michael Porter, Harvard University, basado en investigaciones de estudiantes de MBA de 1997. California Wine Institute, investigación en la Internet, Legislación del Estado de California

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas Preguntas de Negocios

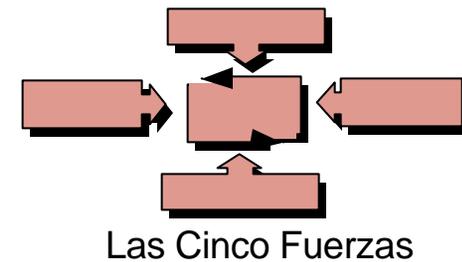
**Cuál es el ambiente de negocios para el cluster Hortofrutícola en República Dominicana?**



**Qué tan bien trabaja en equipo el cluster Hortofrutícola?**



**Qué tan atractivos son los segmentos que sirve el cluster Hortofrutícola?**

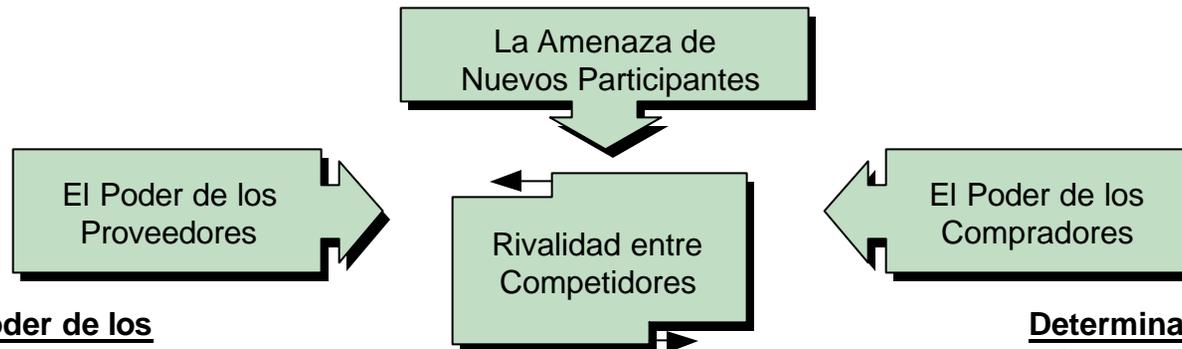


# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Las Cinco Fuerzas

### Barreras de Entrada

- **Economías de escala**
  - Ventajas de costo absoluto
  - Propiedad de diferencias del productos
    - Propiedad de la curva de aprendizaje
    - Acceso a insumos necesarios
    - Propiedad del diseño de producción de bajo costo
- **Requerimientos de capital**
  - Política de gobierno
  - Retaleación esperada
- Propiedad de la marca
- Costos de cambio
- Acceso a distribución



### Determinantes del Poder de los

#### Proveedores

- Diferenciación de insumos
- Cambio de los costos de los proveedores y las firmas en la industria
- Presencia de insumos sustitutos
- **Concentración de proveedores**
- **Importancia del volumen para los proveedores**
  - Costo relativo de las compras totales en la industria
  - Impacto de insumos sobre el costo o diferenciación
  - Amenaza de integración hacia adelante por firmas en la industria

### Determinantes de Rivalidad

- **Crecimiento de la industria**
  - Intermitente en capacidad
  - Diferencias de producto
  - Identidad de la marca
  - Costos de cambio
- Diversidad de competidores
- Concentración y equilibrio
- Complejidad informativa
- Intereses corporativos
- **Barreras de salida**

### Determinantes del Poder de los

#### Compradores

- *Apalancamiento intrínseco*
  - Concentración del comprador vs. concentración de la firma
  - Volumen del comprador
- **Costos de cambio del comprador vs. los costos de cambio para la firma**
- **Información del comprador**
  - Habilidad para integrar de adelante para atrás
  - Productos sustitutos
- *Sensibilidad de Precio*
  - Precio/Compras totales
  - Diferencias del producto
  - Identidad de la marca
  - Impacto en el desempeño de la calidad
  - Rentabilidad del comprador
  - Incentivos de los tomadores de decisión

### Determinantes de la Amenaza de Sustitutos

- Desempeño del precio relativo de sustitutos
- El costo de cambiarse
- **Propensión del comprador por sustituir**

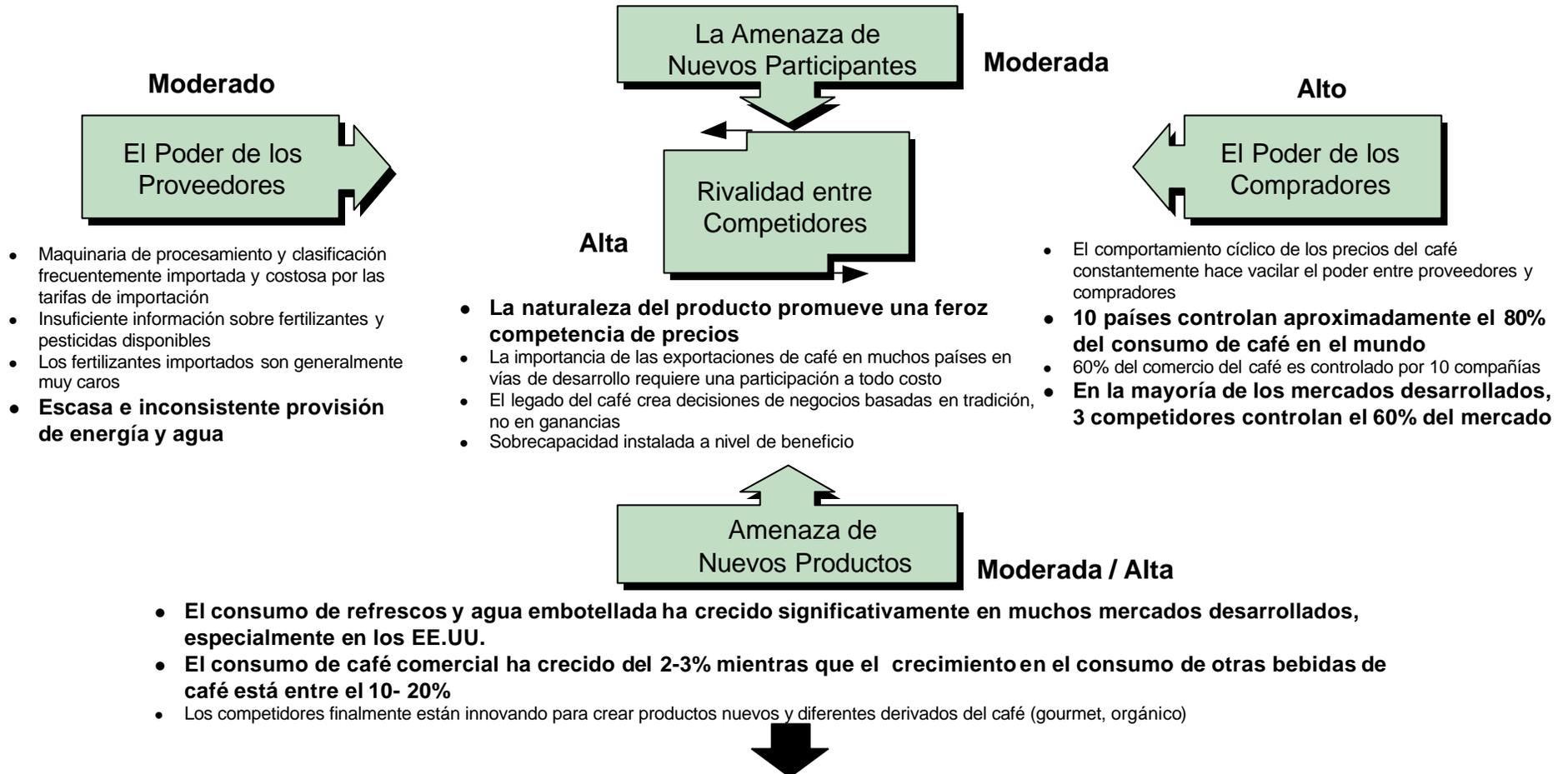
Las cinco fuerzas es una herramienta para evaluar la posición estratégica, el atractivo del segmento y cómo la riqueza de un producto dado es dividida entre los cinco grupos competidores.

FUENTE: Michael Porter, *Competitive Advantage of Nations*

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## El Café Verde Comercial

- La industria es altamente subsidiada por los gobiernos locales y multilaterales
- **Aproximadamente 50 países en el mundo poseen las condiciones climáticas necesarias para producir café**
- El retorno a la inversión se da a mediano plazo, el cual desmotiva a los campesinos más pobres
- Agresivos planes de expansión desarrollados en Brasil y Colombia
- Bajas barreras de entrada debido a la inversión moderada en la compra de equipo de cosecha y procesamiento



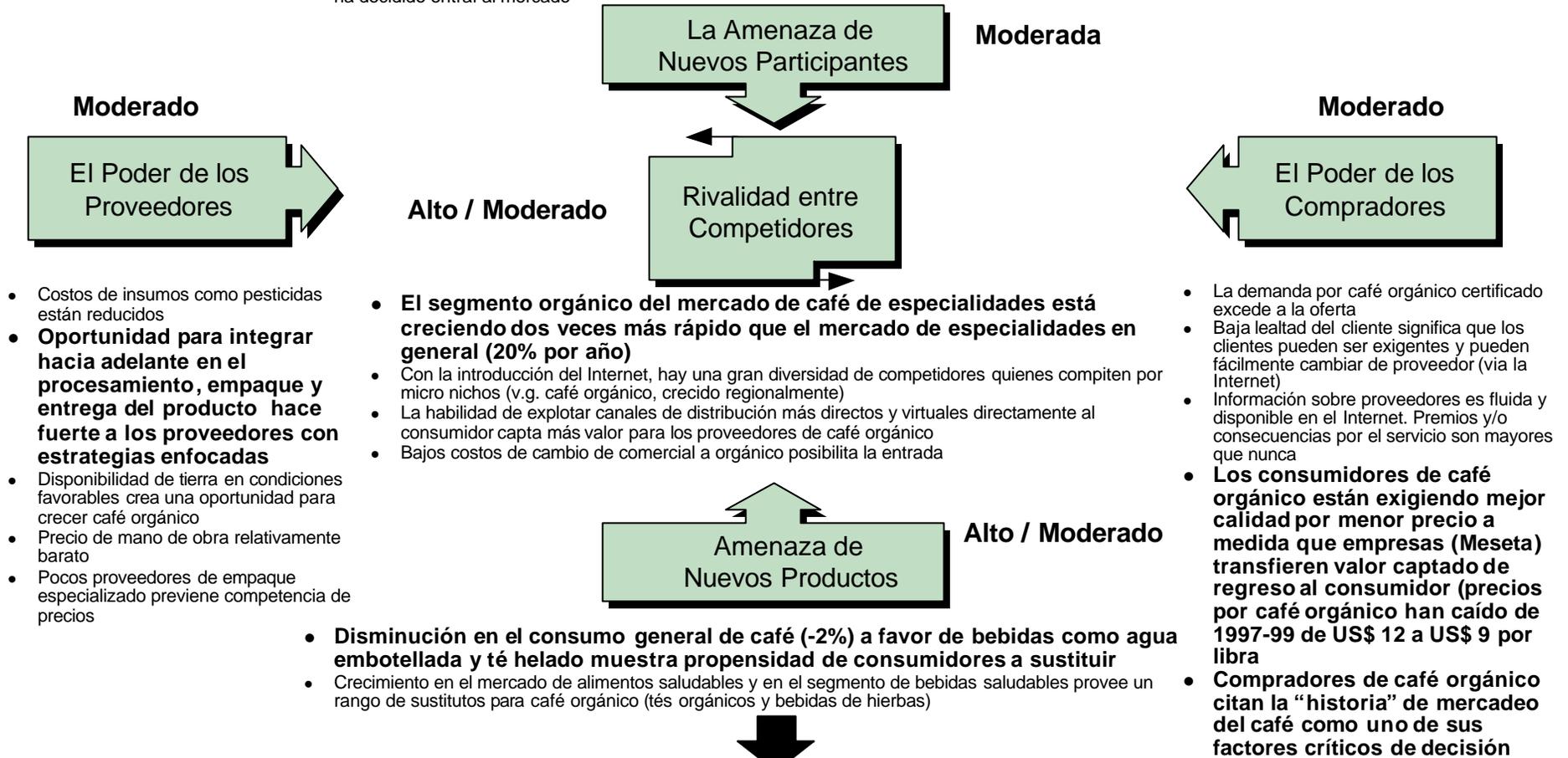
El segmento del café verde dentro del mercado del café no es atractivo con tantos competidores, las bajas barreras de entrada y el alto poder de negociación de los compradores.

FUENTE: Análisis de Monitor Country Competitiveness

# Herramientas para Entender las Selecciones Estratégicas

## Café Orgánico

- Barreras de entrada complejas incluyen relaciones con los intermediarios, quienes tienen redes efectivas
- Segmento altamente sensible a marca resulta en altos costos de mercado
- **Distribución especializada vía Internet pone barreras de entrada (Café Meseta)**
- Acceso a canales de distribución crea oportunidades para integrar verticalmente
- **Solo aprox 15 de los países son “certificados” orgánicos**
- Los países productores de café con economías de escala constituyen una amenaza sustancial (v.g. Colombia), quien ha decidido entrar al mercado



A pesar de que las cinco fuerzas para el café orgánico son más atractivas que aquellas para el café comercial, la competencia en café orgánico es también más fuerte.

FUENTE: “Arabica International”, un trabajo realizado por estudiantes del International Consulting Workshop de Georgetown University, enseñado por Kaia Miller de Monitor Country Competitiveness

# Estado Actual de Cluster Hortofrutícola

## Resumen

- El cluster Hortofrutícola es una parte importante del sector agrícola dominicano que cuenta con casi la mitad de las exportaciones agrícolas del país, que fue de US\$ 200 millones en total en 1998. Los productos claves en el cluster incluyen: cacao, café, coco, mango y víveres
- El cluster Hortofrutícola ha venido haciendo selecciones estratégicas pobres; desde exportar “commodities” o productos básicos cuyos precios han venido cayendo de forma consistente a través del tiempo hasta tomar medidas reaccionarias de corto plazo a fluctuaciones del precio de productos agrícolas básicos que exacerban la inestabilidad de los precios. La mayoría de los productos Hortofrutícolas procesados tienen poco valor agregado y dependen de materia prima barata

# Competitividad es Nuestra Decisión

## Agenda



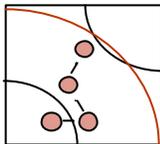
- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana



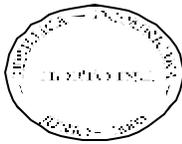
- Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola



- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas



- Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso del Café



- Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster

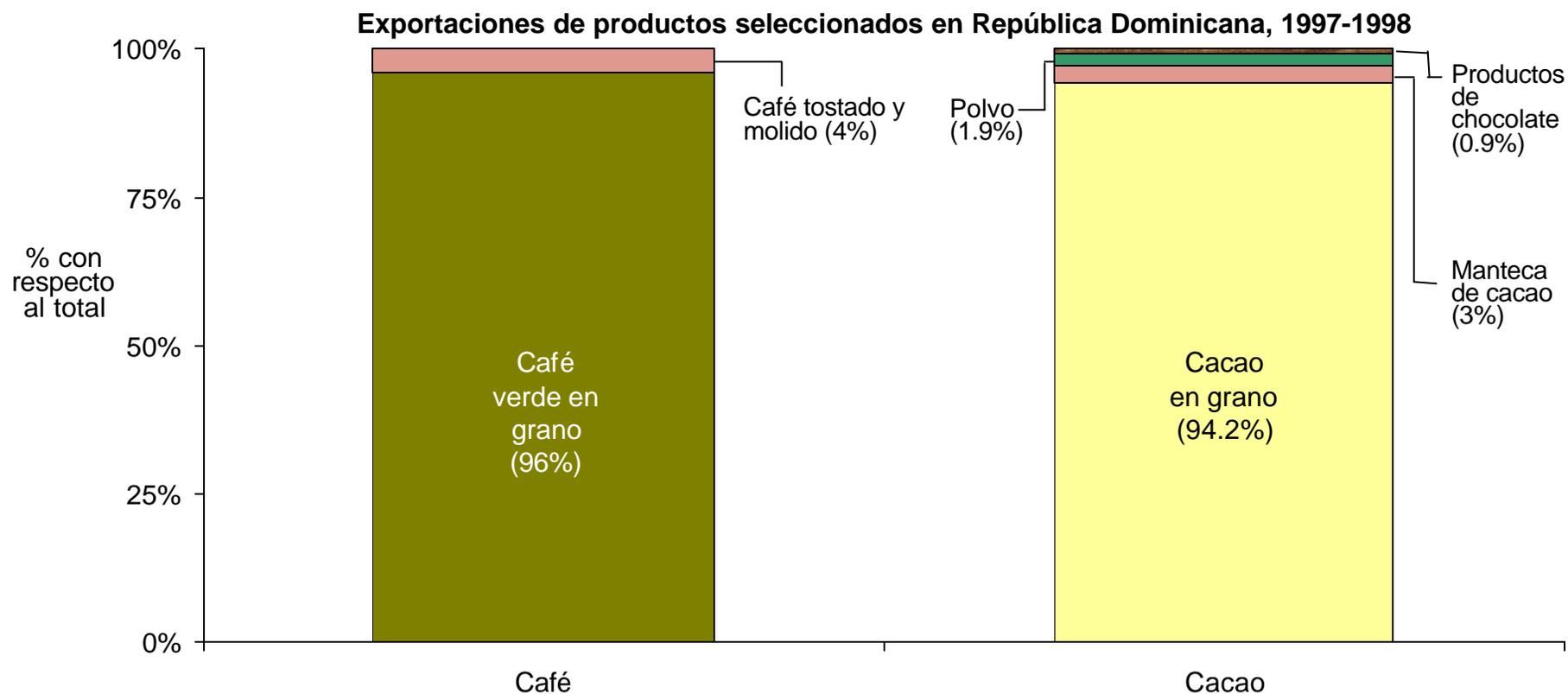
# Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas

## 7 Oportunidades

- 1. Evitar la sobredependencia en factores básicos**
- 2. Mejorar el entendimiento de la posición relativa**
- 3. Estudiar las oportunidades de integración hacia adelante**
- 4. Incrementar el conocimiento y entendimiento del cliente**
- 5. Mejorar la cooperación entre las firmas**
- 6. Evitar la defensividad mejorando la comunicación productiva**
- 7. Evitar el paternalismo**

# Evitar la Sobredependencia en Factores Básicos

## Nivel de Procesamiento de Productos Seleccionados



Más del 90% de las exportaciones de café y cacao se dan en grano, sin ningún procesamiento ni diferenciación, compitiendo al nivel más básico.

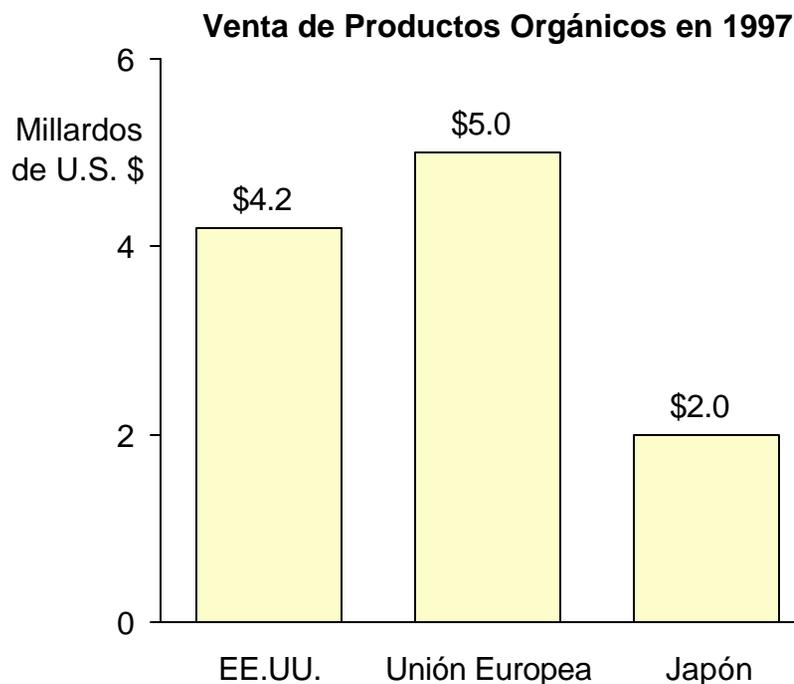
FUENTE: FAS-USDA, GAIN Reports #DR9011. Base de datos de FAOSTAT. Cálculos y análisis de Monitor Country Competitiveness

# Evitar la Sobredependencia en Factores Básicos

## La Oportunidad en Productos Orgánicos

“Los precios del cacao orgánico son mucho más estables, y estamos recibiendo el **doblo del precio** por la bolsa”

-Productor Dominicano



- La demanda por productos orgánicos en los EE.UU. y la Unión Europea se ha incrementado a una tasa del 20% anual en los últimos siete años
- Algunos de los grandes compradores de cacao orgánico estimaron los siguientes valores de compra “estimuladores” o adicionales:

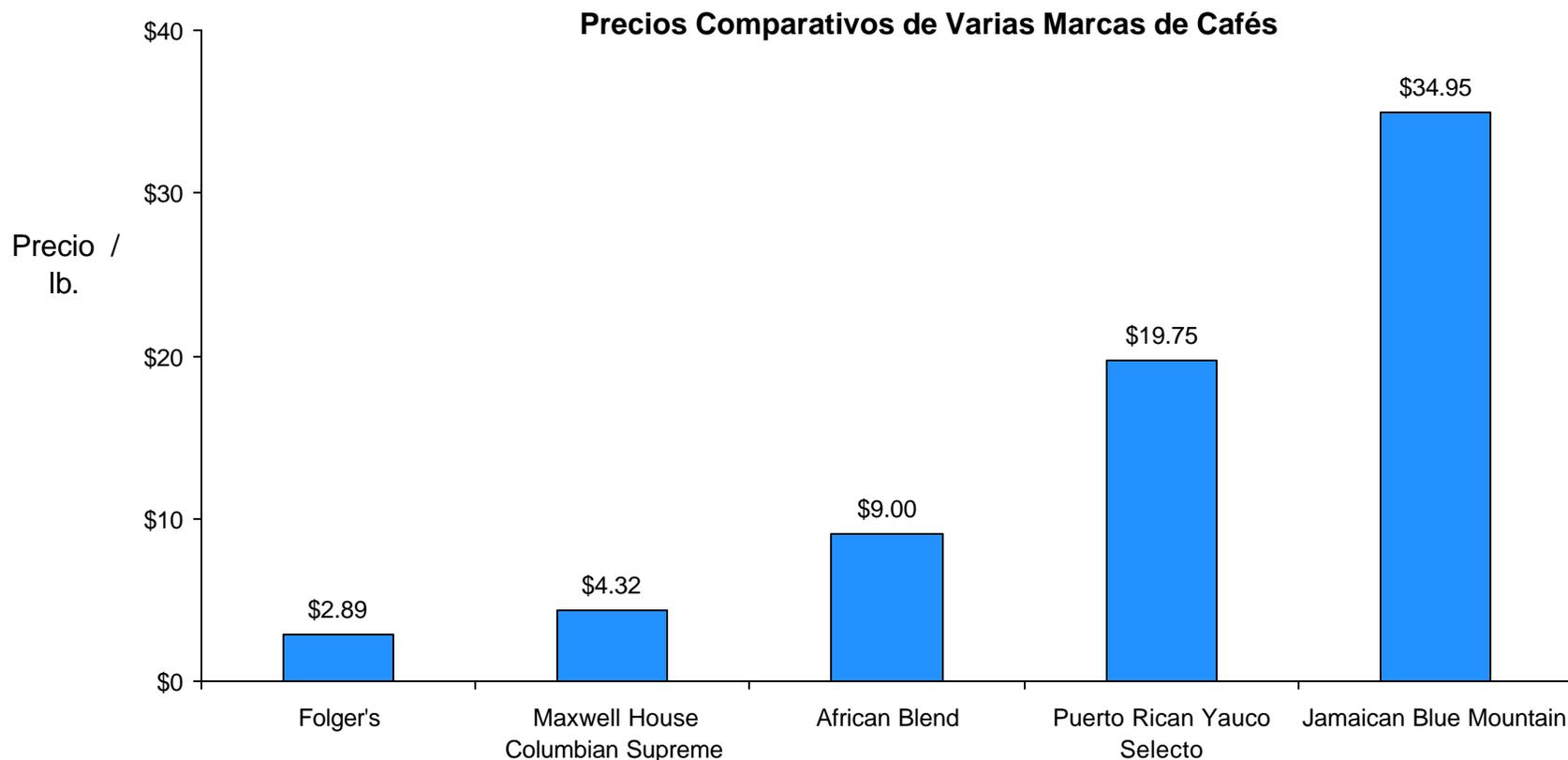
- *Organic Commodity Project Inc (OCP)*: valor de compra adicional en el rango de US\$100 a US\$500 por TM, dependiendo de la calidad del grano de cacao
- *Rapunzel Chocolate*: valor adicional del 30%
- *Organic Fair Trade Labeling Organization*: tiene un precio mínimo base de US\$1,950 por TM



Algunos productores dominicanos están aprovechando la oportunidad que representan estos productos orgánicos, entre ellos los productores y exportadores de cacao.

FUENTE: “Organic Agriculture World-Wide”, Helga Willer y Minou Youssefi, patrocinado por BIOFACH y en colaboración con IFOAM, Feb. 2000. OTA, que a su vez cita el siguiente informe: Roger Blobaum, 1997, “The Economics of Organic Grain and Soybean Production in the Midwestern United States” Rick Welsh, The Henry A. Wallace Institute, May 1999, p.7., entrevistas de Monitor Country Competitiveness con OCP, Rapunzel y el Organic Fair Trade Labeling Organization

# Evitar la Sobredependencia en Factores Básicos Café Comercial y Café Gourmet



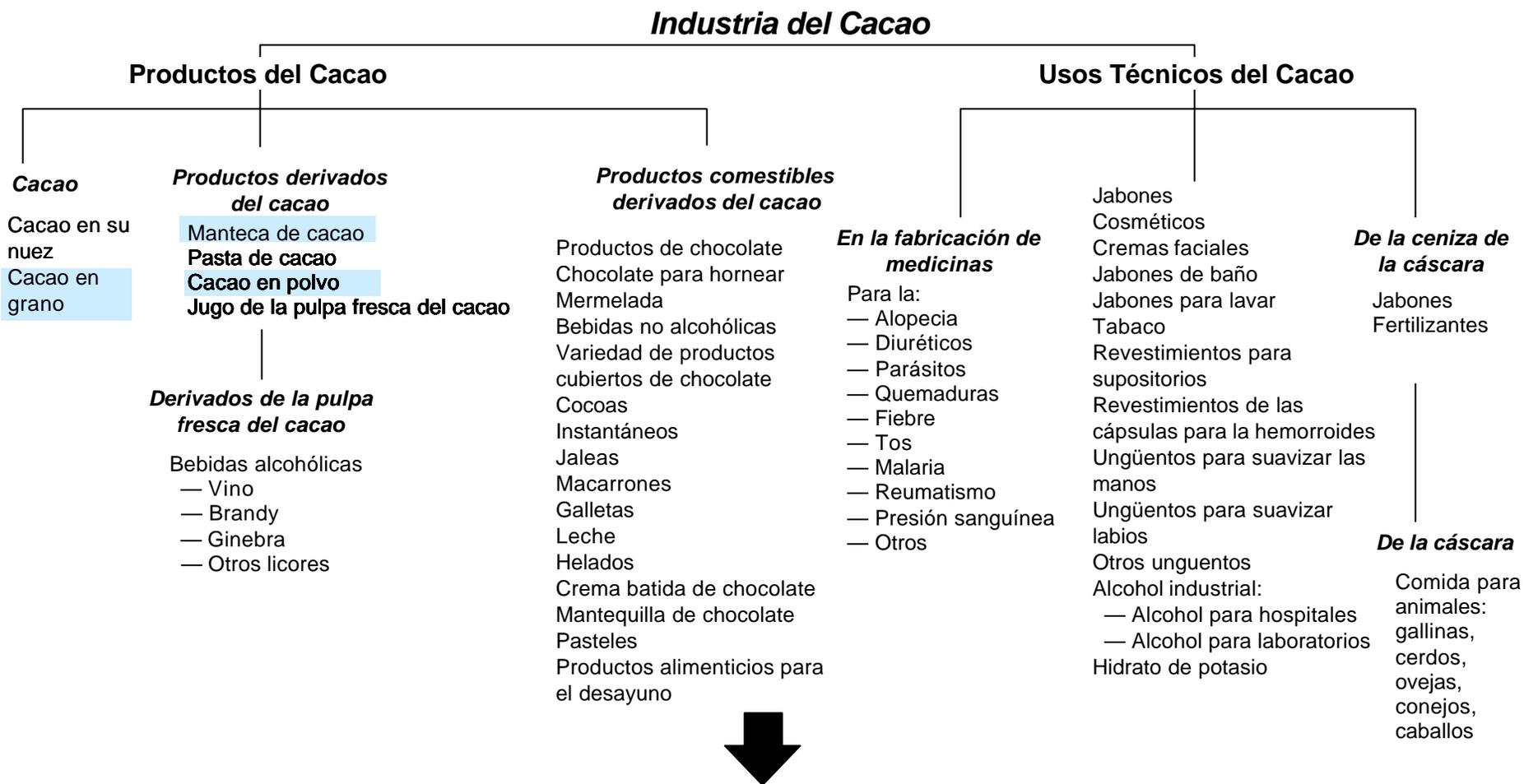
República Dominicana exporta principalmente café verde en grano sin procesar, lo que hace que deba seguir las tendencias mundiales de precios del mercado en cuanto a café como producto básico. Países vecinos como Jamaica venden café especial de calidad superior por un valor 12 veces mayor al de marcas comerciales.

Nota: Los precios mundiales del café fueron estimados teniendo en cuenta el año-calendario normal, los precios del café dominicano fueron estimados teniendo en cuenta el precio de año-calendario de finca octubre-septiembre

FUENTE: FAOSTAT, CEDOPEX, [www.roasting.com](http://www.roasting.com), [www.priceline.com](http://www.priceline.com), [www.peapod.com](http://www.peapod.com), [www.asksimon.com](http://www.asksimon.com)

# Evitar la Sobredependencia en Factores Básicos

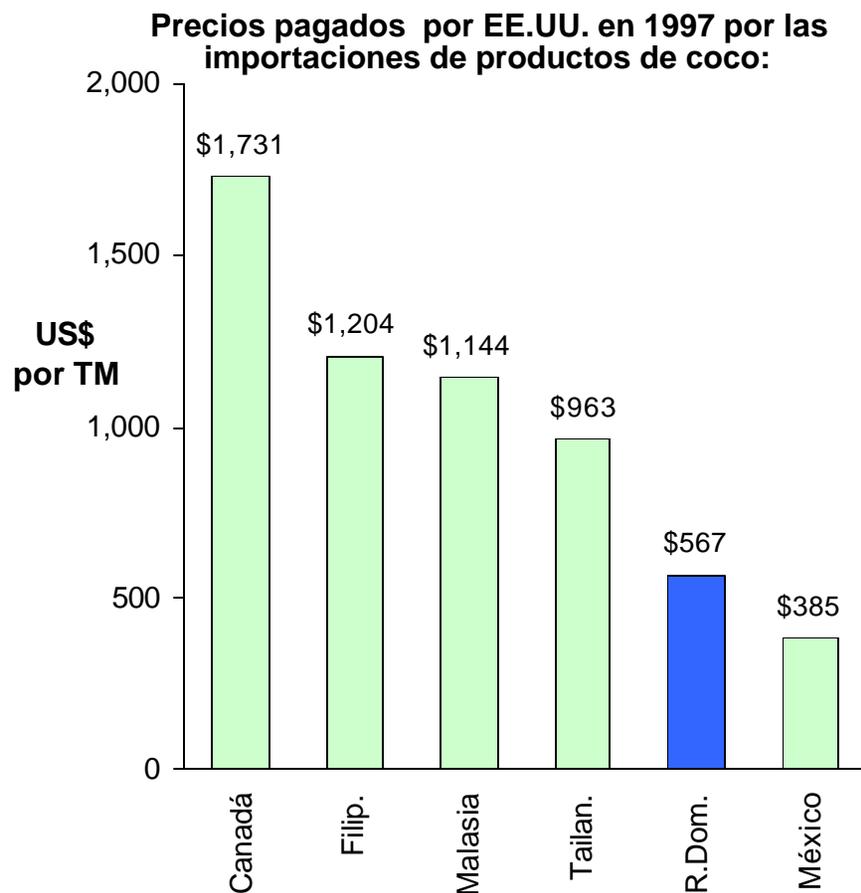
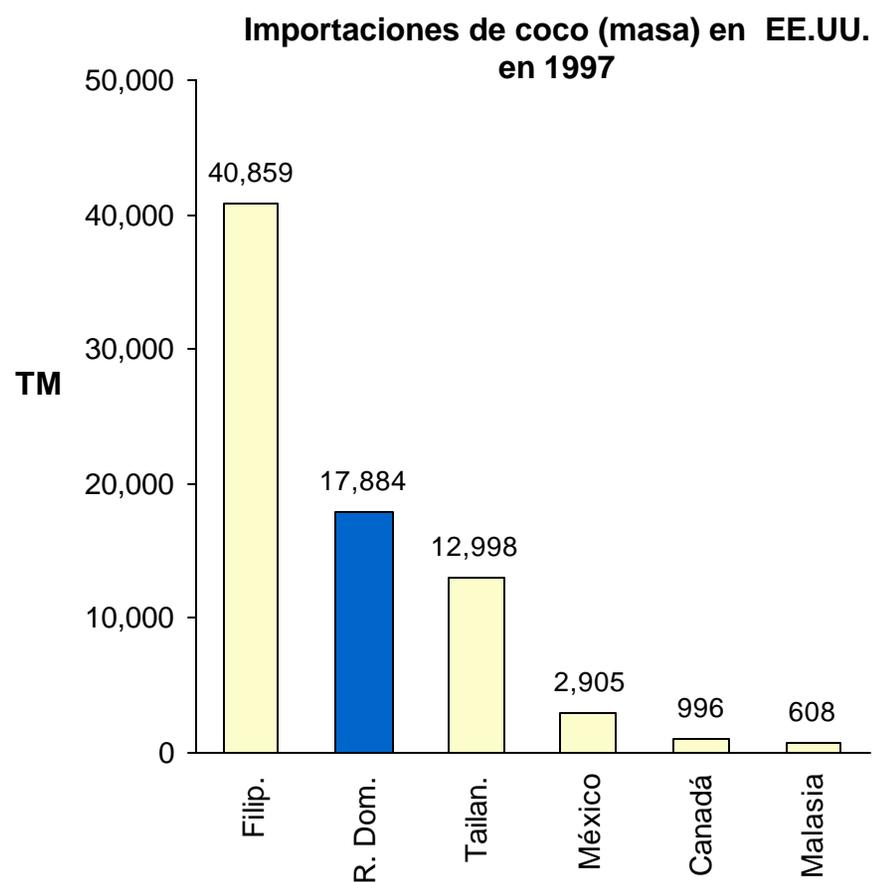
## Selección del Rango de Negocio - Cacao y sus Derivados



Aunque los precios del cacao crudo están bajando, existen más de 60 productos derivados del cacao. Los dominicanos están exportando sólo el cacao en grano y los derivados básicos como manteca de cacao.

# Mejorar el Entendimiento de la Posición Relativa

## Precios Relativos del Coco Dominicano en EE.UU.



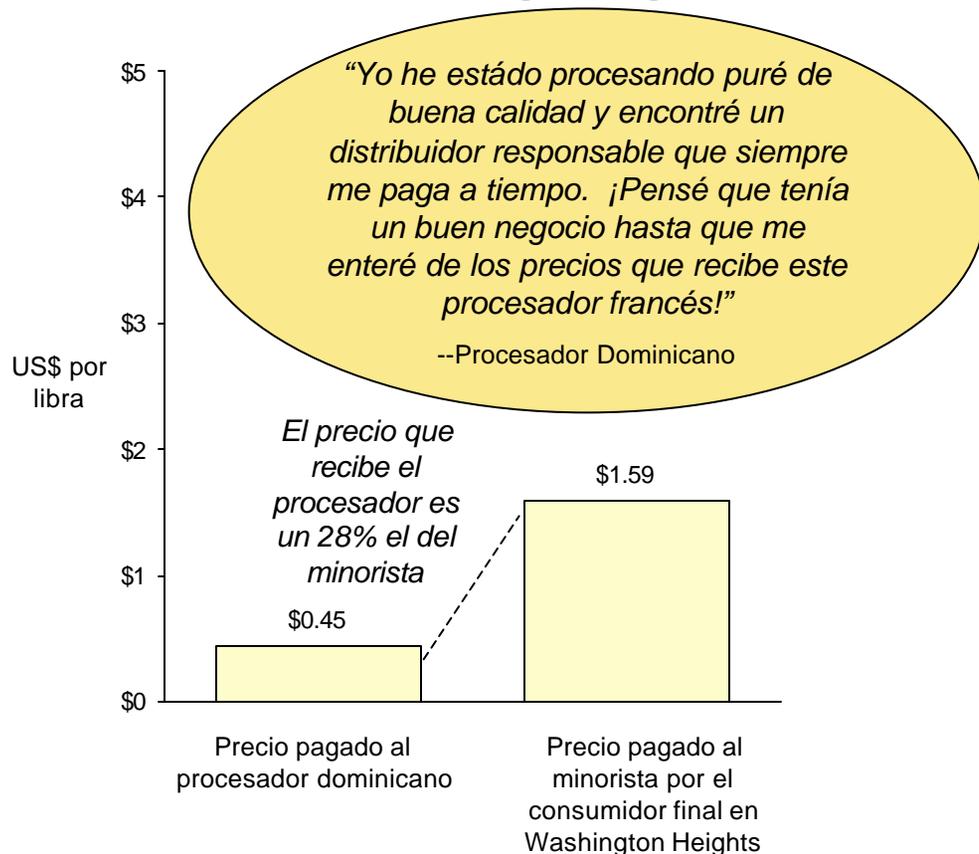
República Dominicana es uno de los proveedores más grandes de masa de coco para los EE.UU., con el 23% del mercado. No obstante, el precio recibido es menos de la mitad (47%) del que reciben los filipinos, el proveedor más grande, y es el 57% del precio de Tailandia. El coco de República Dominicana está posicionado como un producto muy básico y de bajo costo.

FUENTE: USDA Economic Research Service

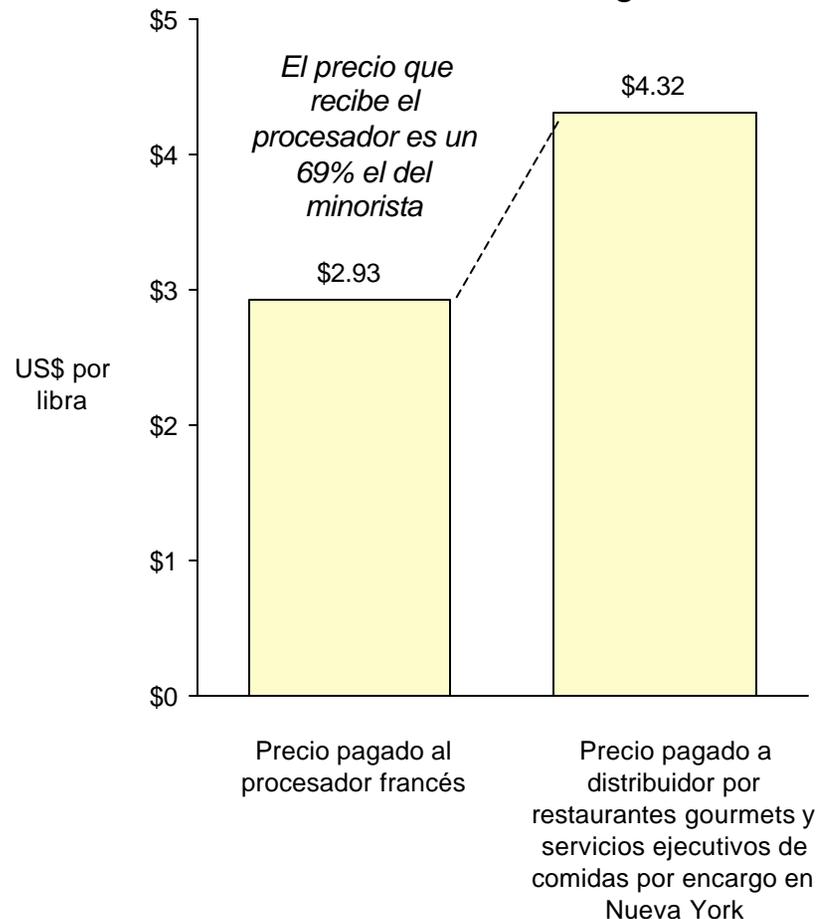
# Mejorar el Entendimiento de la Posición Relativa

## Caso de Puré de Lechosa

Precios recibidos por puré de lechosa dominicana en el mercado latino de Washington Heights, Nueva York



Precios recibidos por puré de lechosa francesa en el mercado de comida *gourmet*

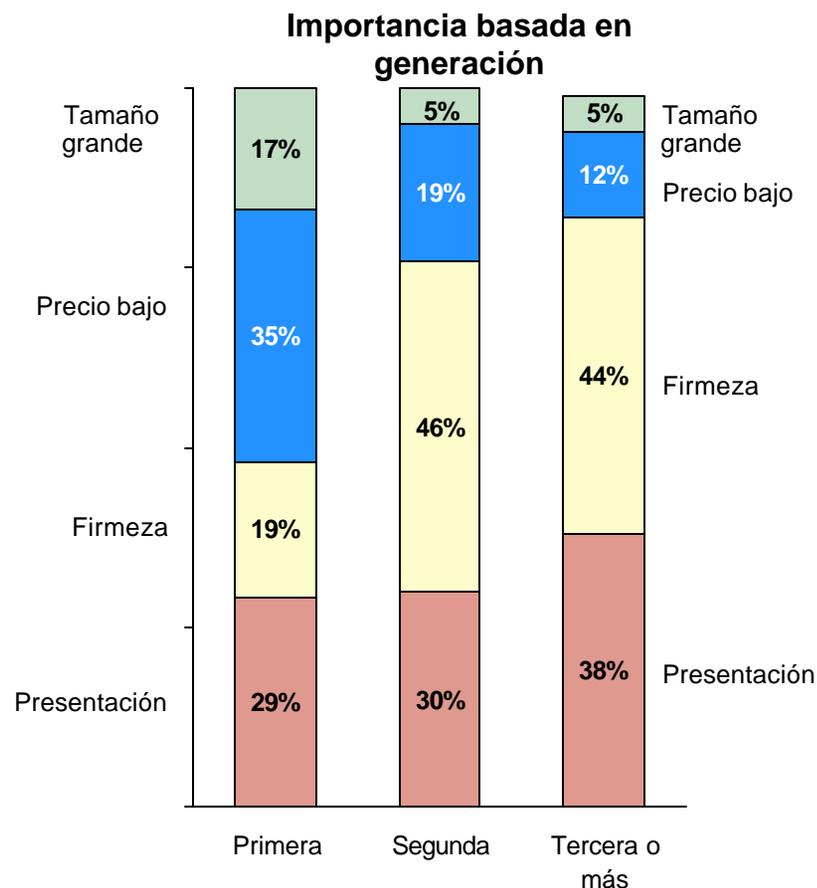
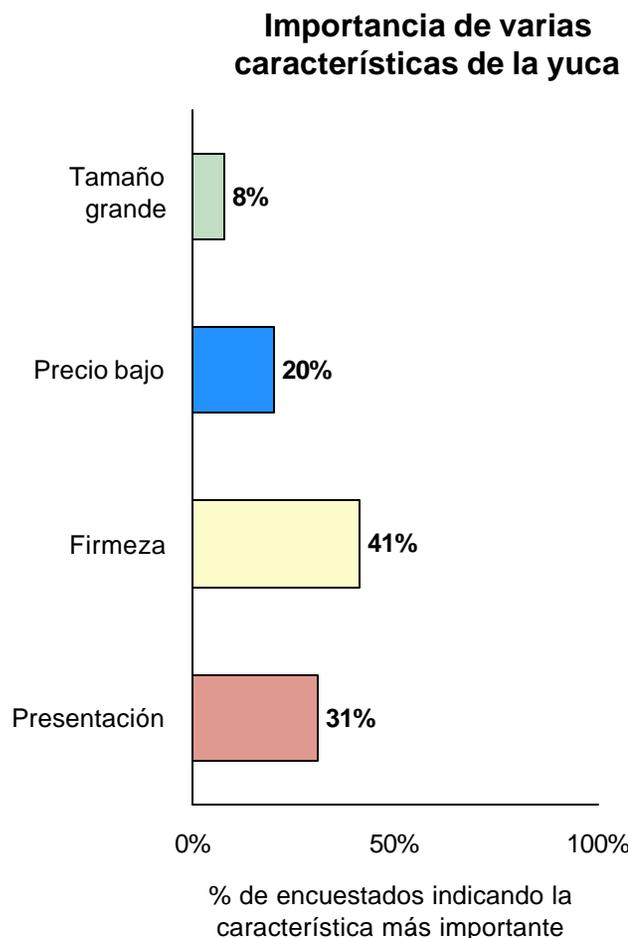


Vendiendo al mercado de consumidores *gourmet*, el procesador francés recibe un precio para su producto que es 6.5 veces lo que recibe el procesador dominicano.

FUENTE: Precios de un supermercado de tamaño mediano en Washington Heights y un procesador dominicano. Precios estimados por representante de *DeChoix Specialty Foods*

# Incrementar el Conocimiento y Entendimiento del Cliente

## Segmentación del Mercado Dominicano en los EE.UU.

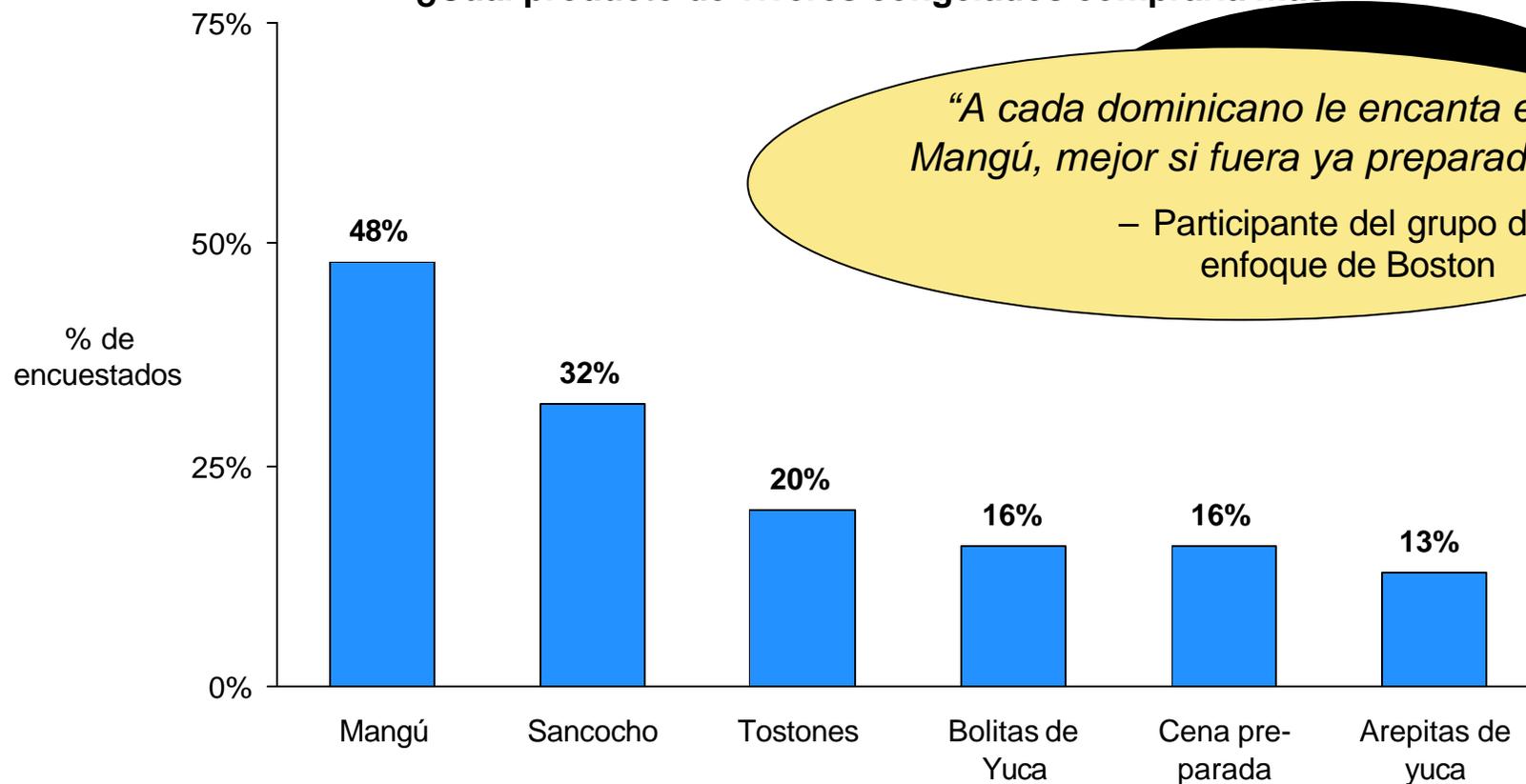


Para el mercado dominicano, firmeza y presentación son los factores más importantes, precio es sólo el criterio significativamente más importante para los recién llegados a EE.UU.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande durante los meses de marzo-abril 2000

# Incrementar el Conocimiento y Entendimiento del Cliente Preferencia por Productos Dominicanos Procesados

¿Cuál producto de víveres congelados compraría más?



*“A cada dominicano le encanta el Mangú, mejor si fuera ya preparado!”*

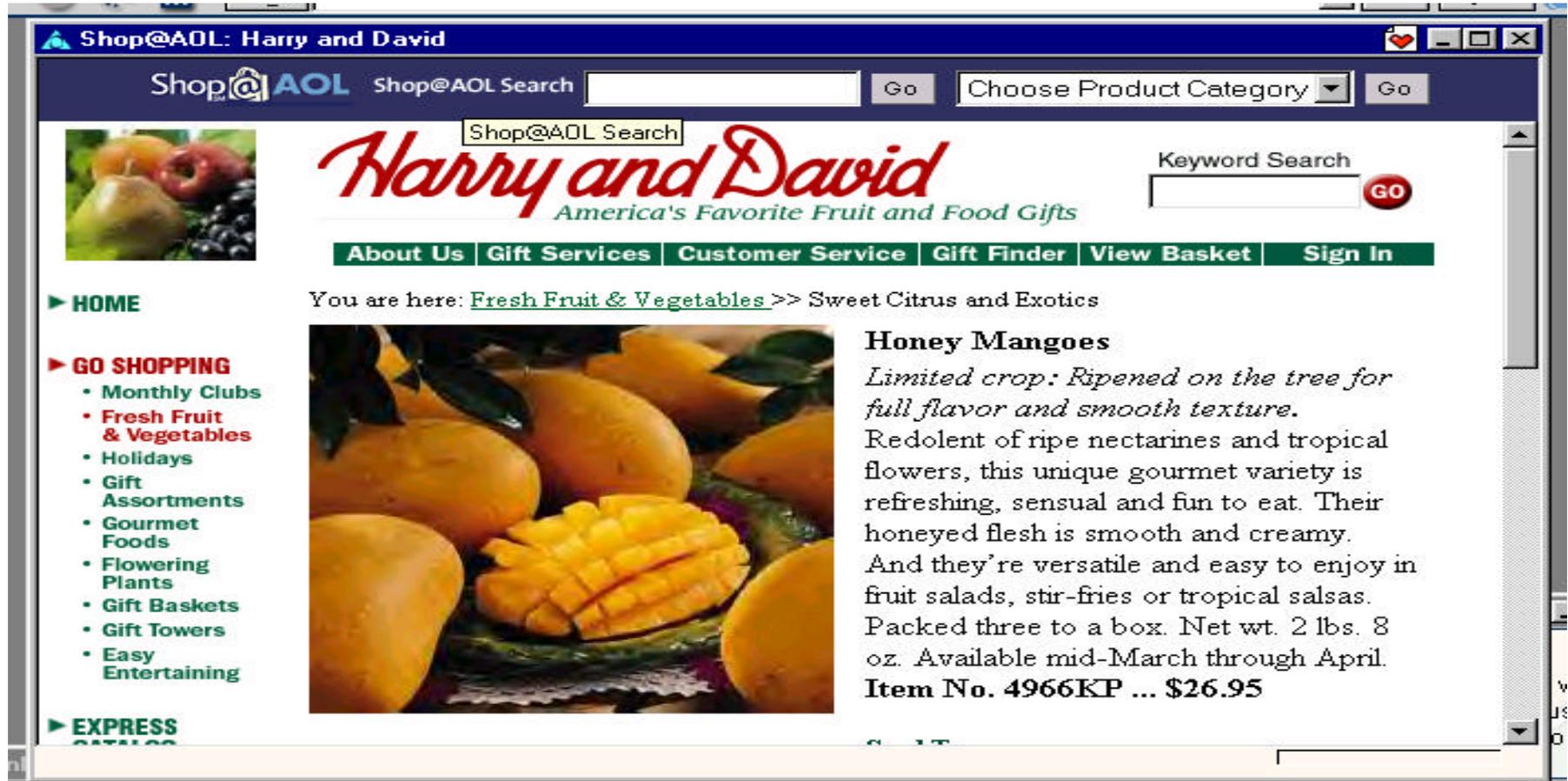
– Participante del grupo de enfoque de Boston



Mangú y sancocho son los de mayor preferencia en términos de productos fáciles de preparar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande durante los meses de marzo-abril 2000

# Estudiar las Oportunidades de Integración Hacia Adelante Mangos a Nueve Dólares en la Internet



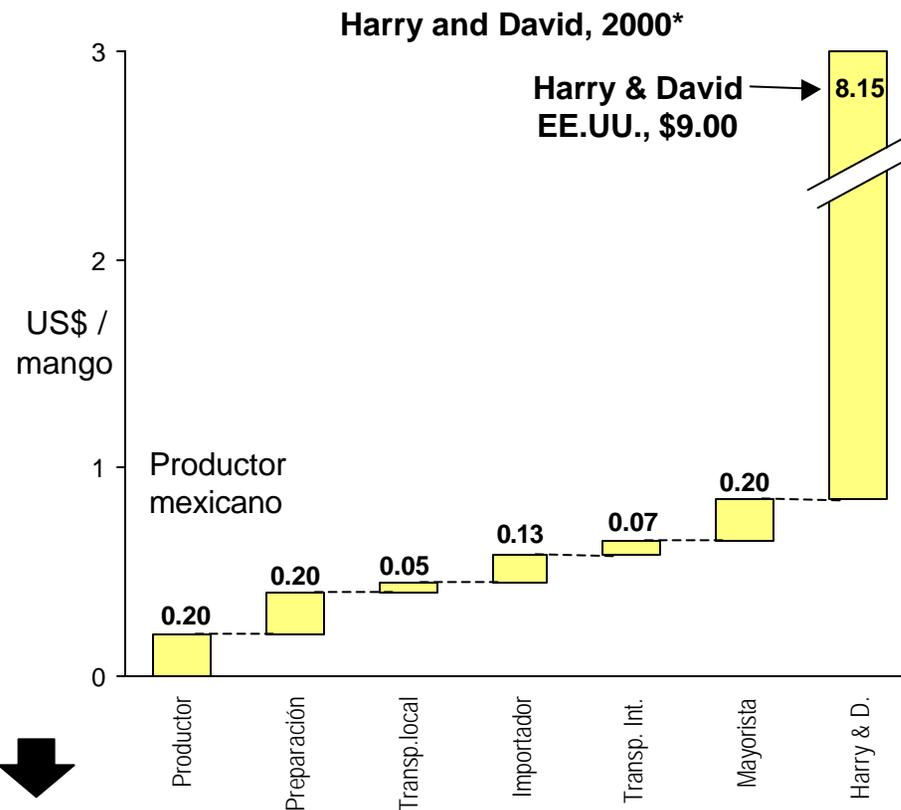
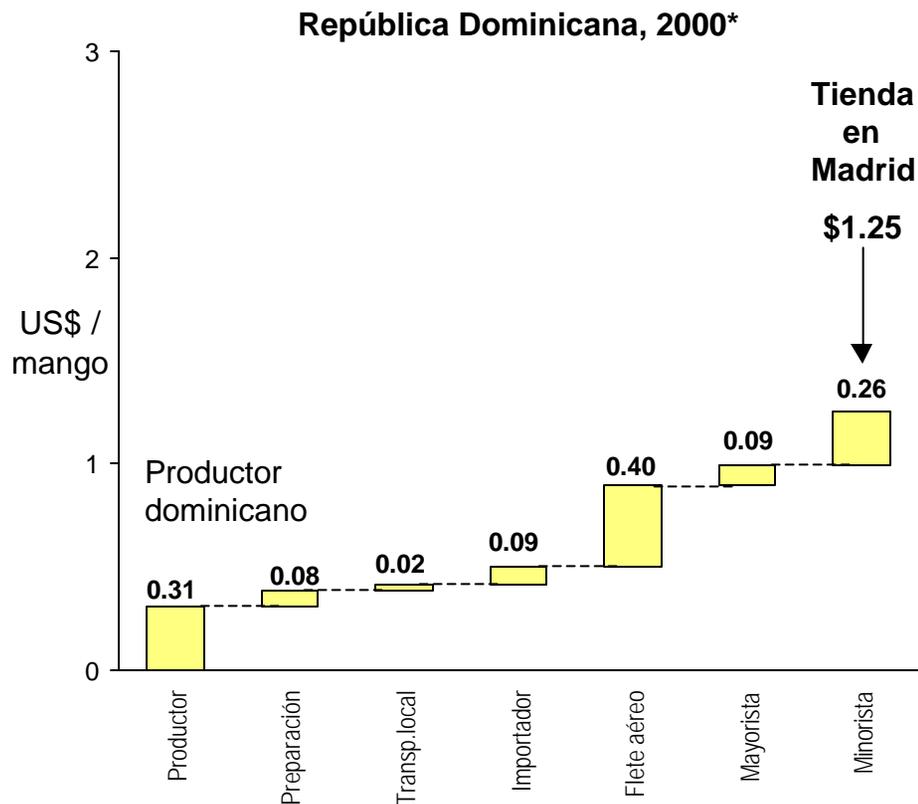
The screenshot shows the Harry and David website interface. At the top, there's a navigation bar with "Shop@AOL: Harry and David", a search bar, and a "Choose Product Category" dropdown. Below this is the Harry and David logo and tagline "America's Favorite Fruit and Food Gifts". A navigation menu includes "About Us", "Gift Services", "Customer Service", "Gift Finder", "View Basket", and "Sign In". The main content area displays a product page for "Honey Mangoes". On the left, there's a sidebar with "HOME" and "GO SHOPPING" sections. The "GO SHOPPING" section lists various product categories like "Monthly Clubs", "Fresh Fruit & Vegetables", "Holidays", "Gift Assortments", "Gourmet Foods", "Flowering Plants", "Gift Baskets", "Gift Towers", and "Easy Entertaining". The "Honey Mangoes" product description includes a photo of the fruit, a detailed text description, and pricing information: "Item No. 4966KP ... \$26.95".



Harry and David es un ejemplo exitoso de cómo por medio de la diferenciación cualquier participante dentro de la cadena de valor puede captar más valor.

# Estudiar las Oportunidades de Integración Hacia Adelante

## Cadena de Valor en Mangos



En la cadena de valor de Harry and David, el consumidor paga 7 veces más de lo que pagaría en una tienda típica o en un supermercado, mientras que los otros participantes dentro de la cadena de valor obtienen ingresos más equitativamente distribuidos. Como puede verse, el verdadero valor es captado al final de la cadena, por el minorista.

Nota: Valores promedios de compra, primer trimestre 2000. **República Dominicana:** (a) El precio al consumidor se tomó con base en el precio del mango por kilogramo en una tienda popular del centro de Madrid en abril del 2000, el precio podría ser mayor en una tienda de más categoría; (b) Los valores **no** son márgenes netos; (c) Promedios de compra de tres productores y un exportador; (d) Se asumió que el margen del distribuidor es del 10%, lo que es razonable en esta industria; (e) algunos precios fueron estimados con base en kilogramos, calculándose el peso promedio de cada mango en medio kilogramo. **Harry and David:** (a) los valores fueron considerados con base en los costos de exportación de mango de México a EE.UU, con transporte terrestre desde Oaxaca hasta Oregon; (b) se asumió que el margen del mayorista es del 30% debido a que tiene que seleccionar el mejor mango para Harry and David; (c) el costo de transporte incluye el despacho aduanal en México (\$200) y en EE.UU. (\$150). Obsérvese que el costo de preparación en México es mayor, ya que incluye el tratamiento hidrotérmico. El costo de transporte local en México es mayor debido a que las distancias son mayores.

FUENTE: Entrevistas y análisis de Monitor Country Competitiveness

# Estudiar las Oportunidades de Integración Hacia Adelante Produceworld.com

La página principal de Produceworld.com permite a los productores acceder a una variedad de información y llegar a nuevos compradores.

**produceworld.com** Tue, Apr. 4, 2000  
Over 1000 listings in e-Commerce

**FREE SIGN-UP**  
[Membership Sign-Up](#)  
[Membership Search](#)  
[Edit Membership Info](#)

**CONTENT**  
[e-Commerce Tour](#)  
[Import-Export](#)  
[Online Companies](#)  
[Classified Advertising](#)  
[Employment Center](#)  
[Transportation](#)  
[USDA Market Reports](#)  
[Advertising Info](#)  
[Calendar of Events](#)  
[Weather](#)  
[Assoc. & Agencies](#)  
[Credit-Financial-Legal](#)  
[Produce Industries](#)  
[Free Webpage](#)  
[Website Portfolio](#)

**PRODUCEWORLDS**  
**USA-CDN** **BRAZIL**

**AMT Telecom Group**  
Your Partner in Communication

**SAFeway.COM**  
SIMPLIFIES YOUR LIFE

**E-GROUPS**

**85% OF PRODUCE COMPANIES PAY TOO MUCH FOR LONG DISTANCE .. ARE YOU?**  
**AMT Telecom Group** **CLICK HERE**

**SEARCH**

**E-COMMERCE PROGRAM**

- No per transaction fees
- 48 hour Fast Pay to sellers
- Low monthly subscription fee
- e-Commerce training calls daily
- Easy product and price updates
- Multiple users per company
- Companies communicate directly

**Free E-Commerce 90 Day Trial Sign-up Today!**

**MEMBER WEBSITES**  
[Buyers Food Company](#)  
[Caruso Foods](#)  
[Creative Agri Packaging](#)  
[Continental Plastics](#)  
[Cal Grape & Tree Fruit](#)  
[Chucks Transport](#)  
[Carcione Fresh Produce](#)  
[Country Best](#)  
[Canadawide](#)  
[Carolina Fraser Fir](#)  
[Creative Resource](#)  
[Chanfrau & Jeffers](#)

**PRODUCEWORLD NEWS**  
[USDA FILES ACTION AGAINST ALEX FARM CORPORATION, MIAMI, FLORIDA](#)  
[ORGANIC FARMING SKYROCKETS IN U.S. - USDA STUDY](#)  
[UPDATE 2-DOLE WILL NOT SELL COMPANY SEES PROFITS UP](#)

**E-COMMERCE LOGIN**  
User ID   
Password

**COMPANY INFO**  
[Produceworld.com Story](#)  
[Global Partners Wanted](#)  
[Investor Relations](#)  
[Member Comments](#)  
[Tell a Friend About Us](#)

**Western Fresh Marketing**  
PAPAYAS | FIGS | KIWI

**NATURALBRANDS.COM**  
JUICES, PUREES & SMOOTHIES

**WELLS FARGO** Capitalize on your global opportunities.

**Dole**

**Caliman: Papaya at its Best**

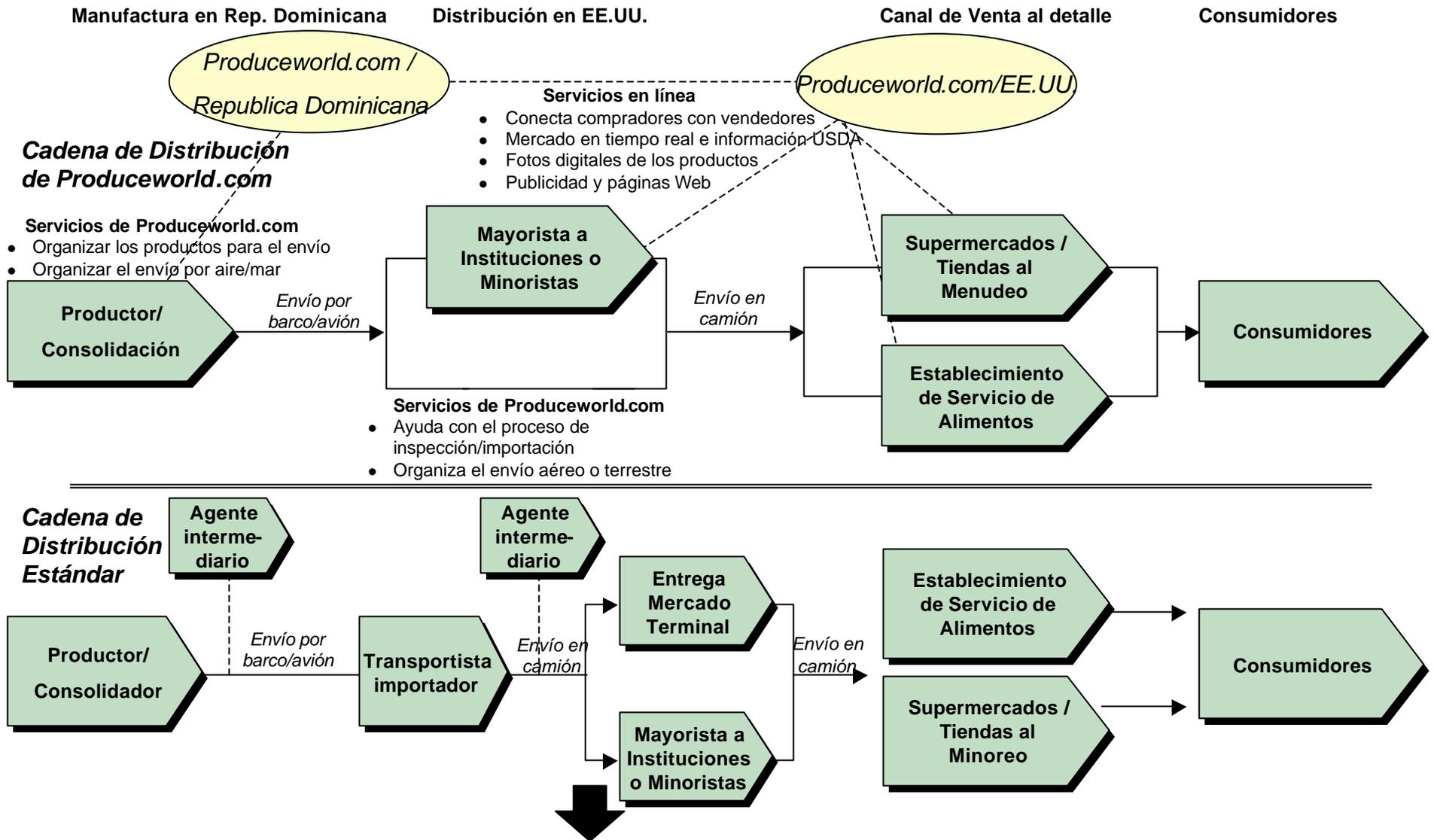
**WELLS FARGO** Produceworld.com is pleased to announce a program in conjunction with Wells Fargo HSBC Trade Bank (the Trade Bank) offering

La internet ofrece nuevas maneras de conectarse directamente con minoristas o clientes finales.

FUENTE: [www.produceworld.com](http://www.produceworld.com)

# Estudiar las Oportunidades de Integración Hacia Adelante

## Cadena de Distribución Virtual vs. Física

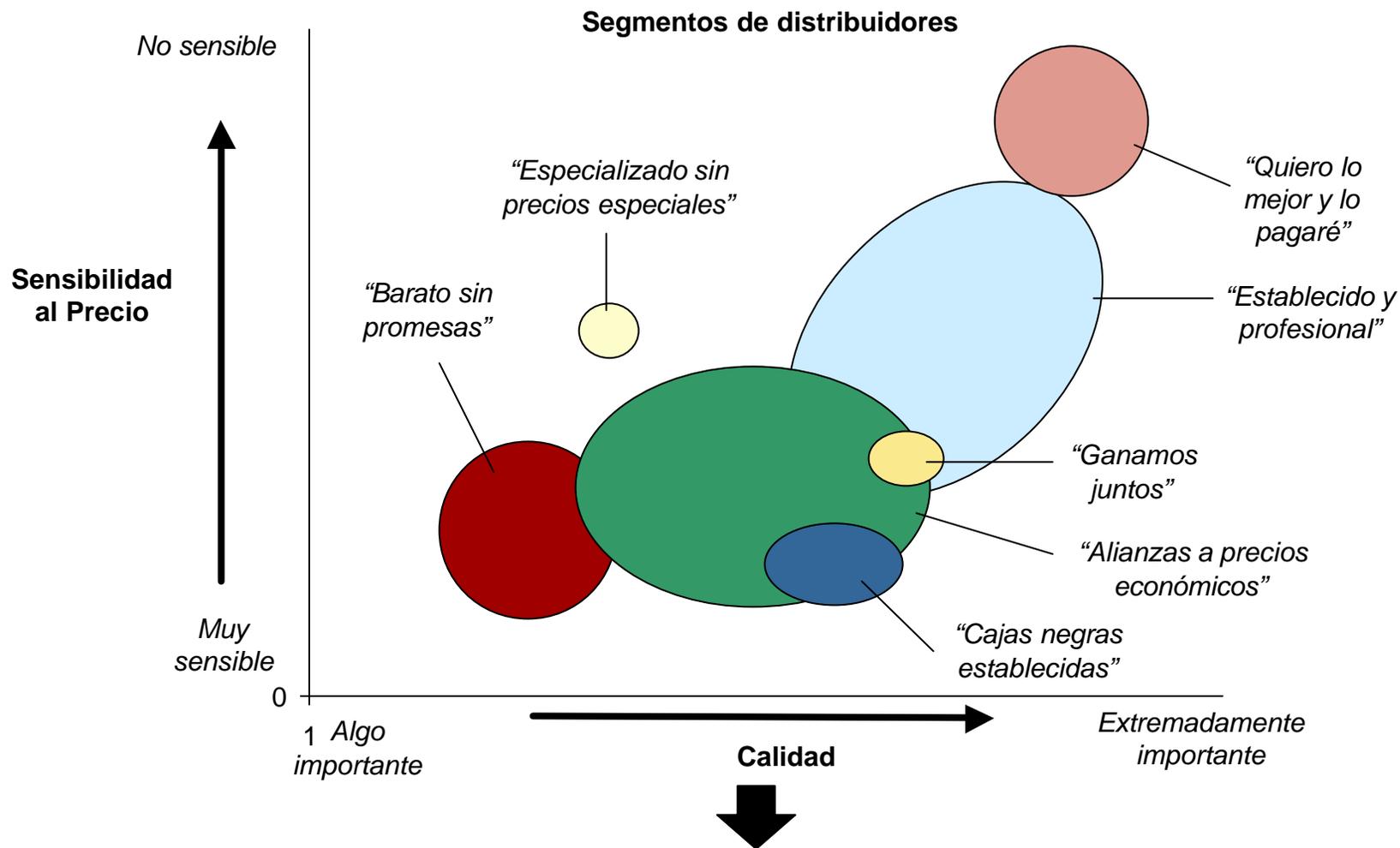


Produceworld.com ofrece múltiples servicios para ayudar a sus clientes a transportar los productos desde el vendedor hasta el comprador.

FUENTE: Entrevistas de Monitor Country Competitiveness; *Business 2.0*

# Incrementar el Conocimiento y Entendimiento del Cliente

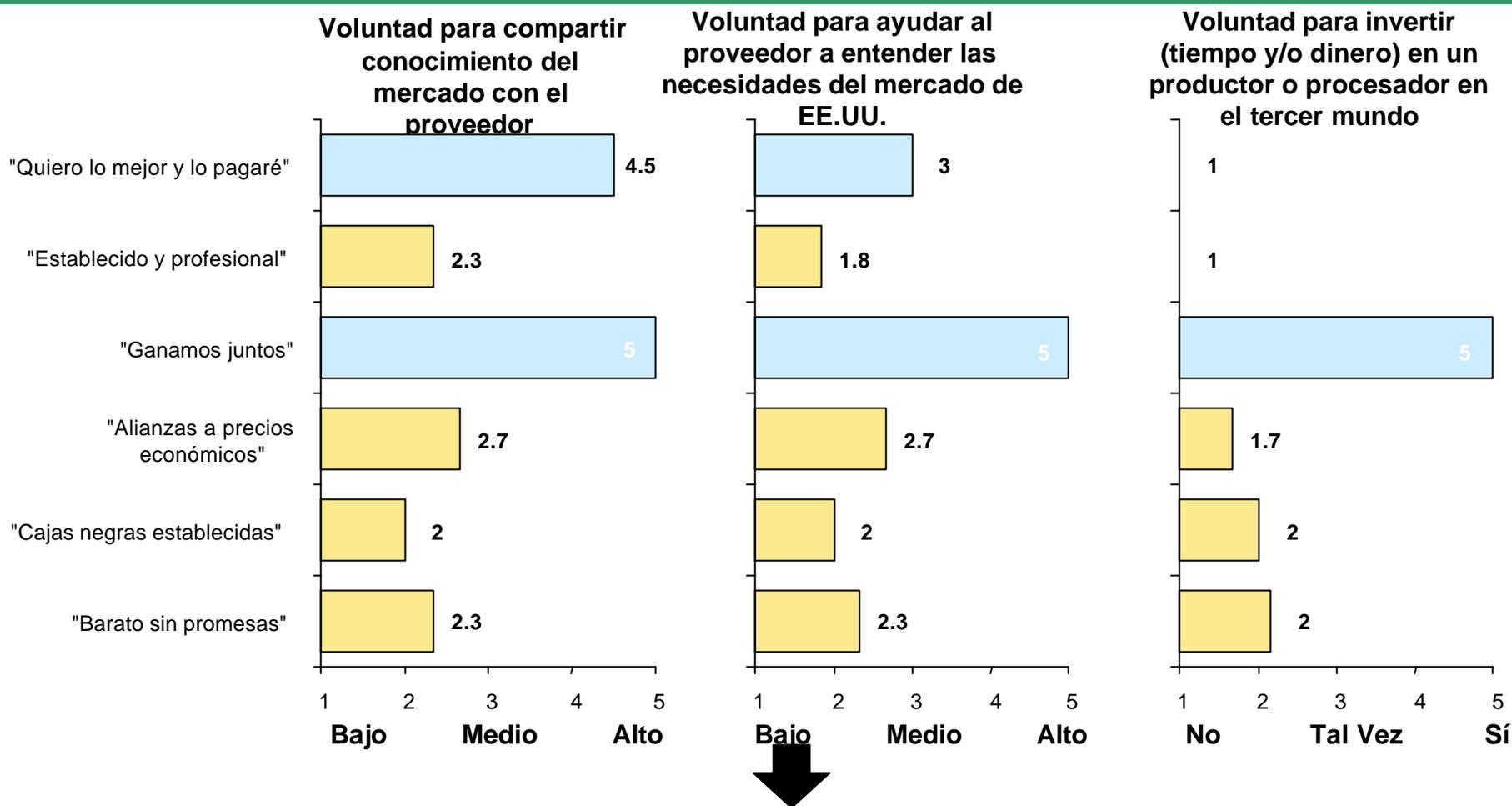
## Segmentación del Distribuidor: Precio vs. Calidad



Los distribuidores de productos frescos y procesados en los EE.UU. pueden ser segmentados como consumidores, con algunos segmentos más atractivos que otros.

FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril del 2000. La segmentación del distribuidor está basada en entrevistas con n=16 distribuidores en el este de los EE.UU. y entrevistas adicionales a asociaciones, dueños de supermercados y exportadores dominicanos. La segmentación ilustra diversidad de canales potenciales de distribución para productos hortofrutícolas seleccionados. La muestra no es estadísticamente representativa.

# Incrementar el Conocimiento y Entendimiento del Cliente Distribuidor: Potencial para Alianzas Estratégicas

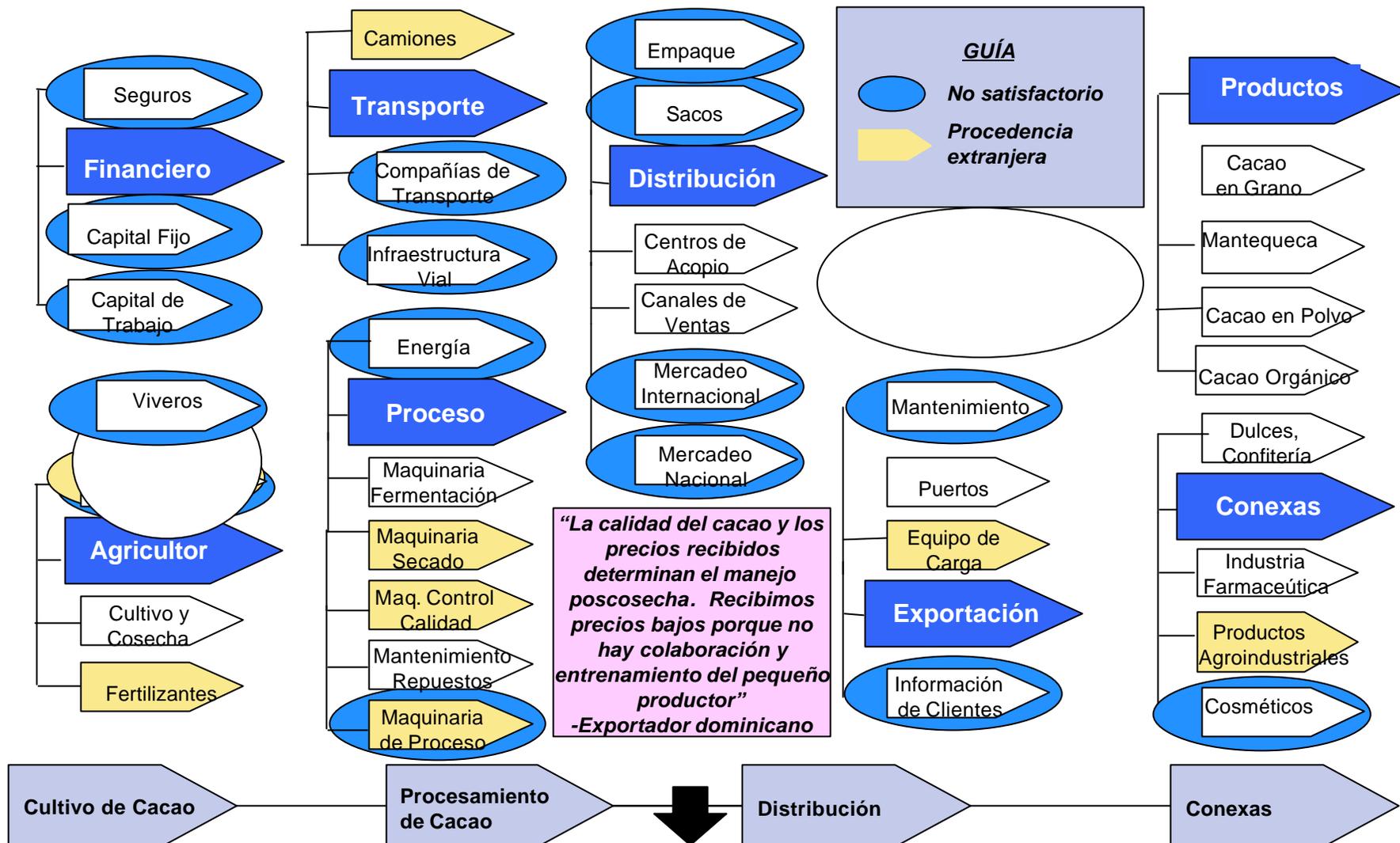


Tanto el segmento “Quiero lo mejor y lo pagaré” como el “Ganamos juntos” están dispuestos a compartir conocimiento del cliente, sin embargo, el segmento “Quiero lo mejor y lo pagaré” no está dispuesto a invertir en procesadores o productores en el mundo en desarrollo.

FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril del 2000. La segmentación del distribuidor está basada en entrevistas con n=16 distribuidores en el este de los EE.UU. y entrevistas adicionales a asociaciones, dueños de supermercados y exportadores dominicanos. La segmentación ilustra diversidad de canales potenciales de distribución para productos hortofrutícolas seleccionados. La muestra no es estadísticamente representativa.

# Mejorar la Cooperación Entre las Firmas

## El Cluster de Cacao: Industrias Conexas y de Apoyo



El cluster presenta debilidades en varias áreas, tanto a nivel de técnicas modernas de producción, como en falta de equipo a nivel de procesamiento, pero lo más importante, hay una falta obvia de cooperación entre los diferentes niveles del cluster.

FUENTE: Entrevistas de Monitor Country Competitiveness

# Mejorar la Cooperación Entre las Firmas

## Productores de Mangos Promueven y Venden en la Internet



La Asociación de productores de mango de Suráfrica se ha unido para promover conjuntamente el mango. Una de las ventajas es que cada uno de ellos se preocupa por mantener un nivel estándar de calidad, de tal manera que todos salen ganando.

FUENTE: [www.mango.co.za](http://www.mango.co.za)

# Mejorar la Cooperación Entre las Firmas

## “Ganamos Juntos”

### Características

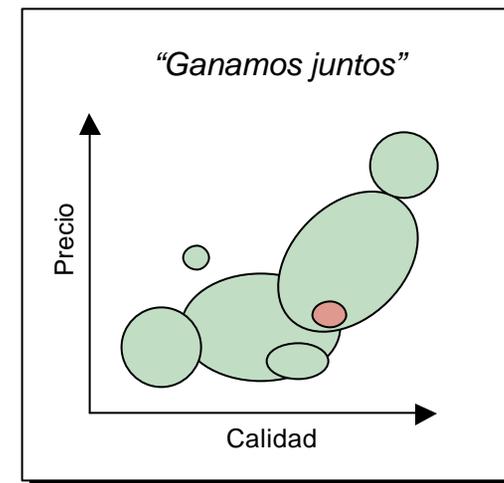
- Distribuidores de productos agrícolas frescos
- Ven la oportunidad económica de educar e invertir en los productores
- Interesados en alianzas estratégicas para crear situaciones de ganar-ganar

### Comentarios del Segmento

- *“Porque creía tanto en el potencial de los productos agrícolas de la República Dominicana, he trabajado 6 meses e invertido miles de dólares en un proyecto con un productor de piñas. Tuve que educarles mucho sobre las demandas de los mercados norteamericanos y la calidad requerida, pero ahora estoy obteniendo los beneficios”*



Enfocándose en la cooperación entre los diferentes niveles del cluster podemos fortalecerlo y salir todos ganando. Aunque el segmento “Ganamos Juntos” es muy sensible al precio, trabajando con ellos, los productores pueden aprender a mejorar su eficiencia operativa.



# Mejorar la Cooperación Entre las Firmas

## Alianzas Estrategicas “Quiero lo Mejor y lo Pagaré”

### Características

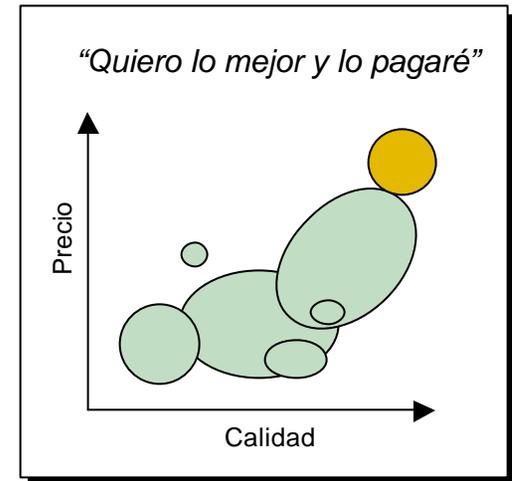
- Compran productos procesados de la más alta calidad para un nicho de consumidores exigentes
- No sensibles al precio
- Buscando constantemente conceptos de productos interesantes - ferias comerciales, sugerencias de clientes, solicitudes directas

### Comentarios del Segmento

- *“La más alta calidad es todo y no importa el precio”*
- *“Queremos trabajar con proveedores que quieren incrementar las ventas y una relación -- proveedores que entienden el mercado para sus productos y tienen un verdadero conocimiento de su consumidor final”*
- *“Buscamos alianzas estratégicas con proveedores — algunas relaciones tienen de 20 a 30 años”*



Los productores y procesadores deben esforzarse para establecer la calidad de productos y servicios que les dejen servir a este segmento de distribuidores, que no es sensible al precio y que quiere relaciones de largo plazo.

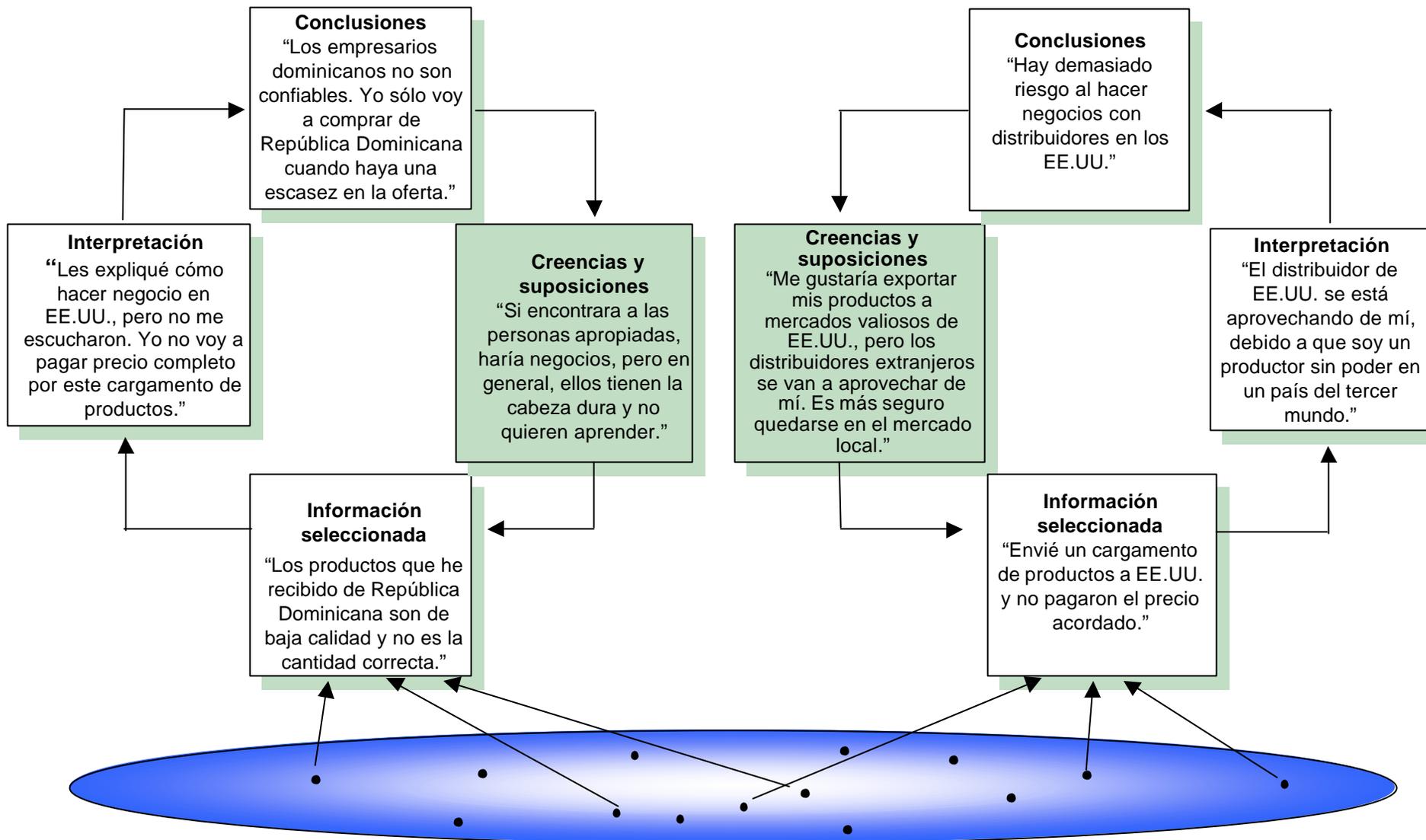


# Evitar la Defensividad Mejorando la Comunicación Productiva

## La Necesidad de Alianzas Estratégicas

*Distribuidor estadounidense*

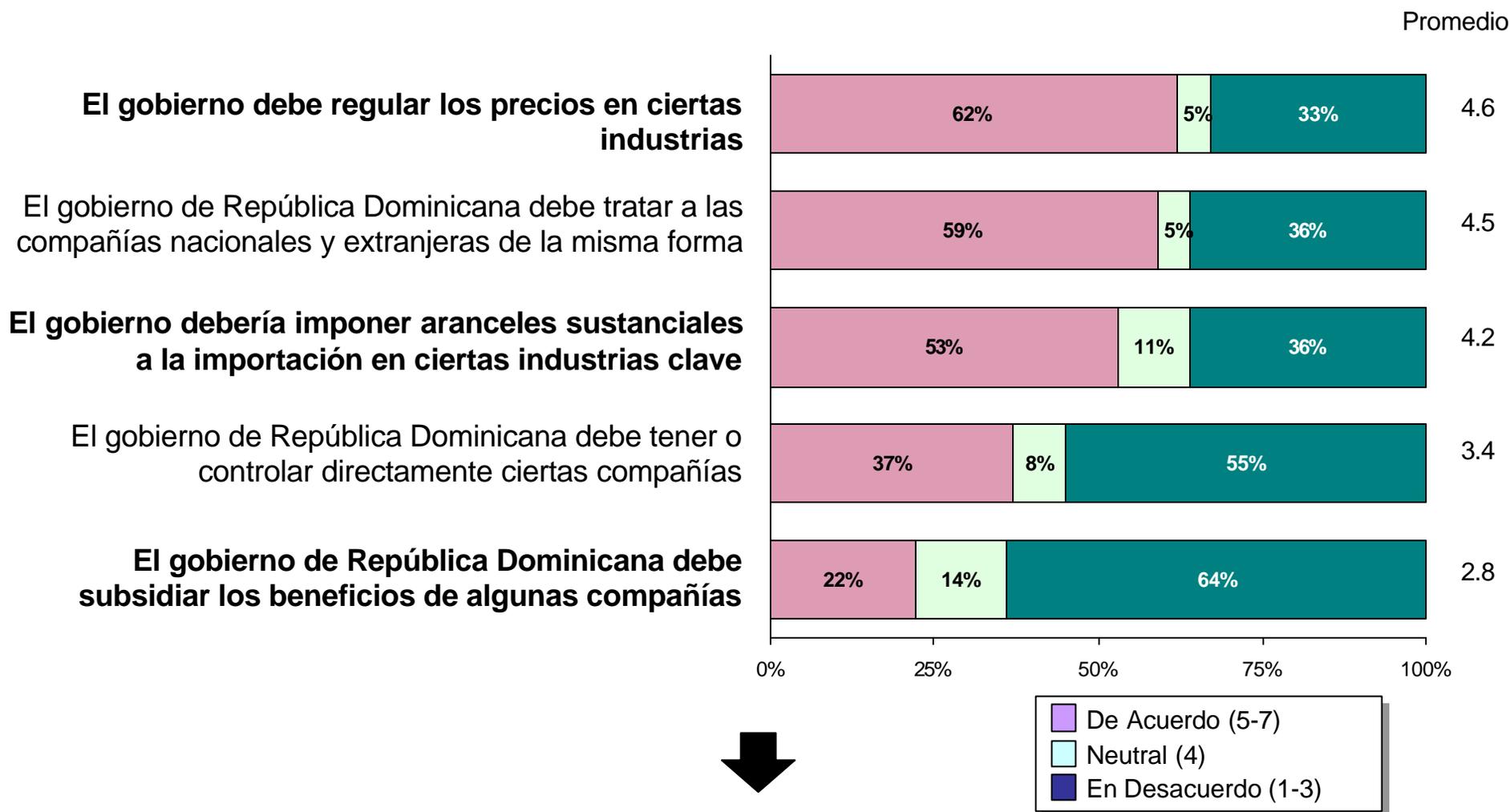
*Productor dominicano*



Universo de datos disponibles

# Evitar el Paternalismo

## Modelos Mentales: El Papel del Gobierno



Al 62% de los encuestados le gustaría que el gobierno controlara los precios en ciertas industrias. A pesar de que al 22% le gustaría contar con subsidios, a la mayoría le gustaría cierto tipo de protección del gobierno para algunas industrias.

FUENTE: Encuesta Monitor de Competitividad y Prosperidad, implementada en República Dominicana en abril del 2000

# Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas

- Existen siete oportunidades para fortalecer tanto la plataforma competitiva de un cluster como las estrategias de las firmas individuales dentro del cluster, que son altamente relevantes para el cluster hortofrutícola.
- Una de las oportunidades clave es mejorar el conocimiento de los clientes y del mercado. Son pocos los esfuerzos por parte de los productores para estudiar los mercados y entender las necesidades de los clientes, para derivar innovación de productos en hortofruticultura y reposicionarse a sí mismos en industrias atractivas.
  - Por ejemplo, los consumidores dominicanos en los Estados Unidos son extremadamente leales a los productos dominicanos y
  - Las exportaciones de cafés especiales diferenciados siguen siendo bajas a pesar de la alta y creciente demanda en los Estados Unidos, uno de los mercados clave de los productores de café dominicanos
- Los dominicanos necesitan encontrar formas de mejorar la cooperación dentro del cluster.
  - Los productores de cacao reciben menos del valor promedio en el mercado por sus granos de cacao debido a su deficiente calidad de procesamiento. El valor se ha perdido debido a la deficiente calidad de las comunicaciones y a la falta de entrenamiento a los pequeños productores que cultivan la mayor parte de la cosecha
  - Los productores de mango, quienes están llevando a cabo de manera activa una estrategia conjunta de recolección y exportación, podrían cooperar para mercadear conjuntamente en la Internet
- Nuevas tecnologías, especialmente la Internet, han creado nuevas formas para aprovechar de las siete oportunidades para construir competitividad, al mismo tiempo que el conocimiento del mercado es adquirido por todos y el ambiente competitivo es cada vez más transparente y rápido. La desintermediación le permite a los productores y exportadores contar con un canal de distribución más directo y aprender acerca de lo que sus competidores están haciendo más rápido.

# Competitividad es Nuestra Decisión

## Agenda



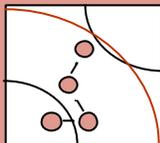
- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana



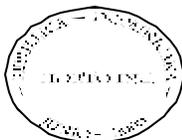
- Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola



- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas



- **Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso del Café**
  - Introducción a Estrategias de Migración
  - El Caso de la Yuca Dominicana
  - El Caso del Café Dominicano



- Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster

# Introducción a Estrategias de Migración

## Aclarando Competitividad y el Nuevo Ambiente Global

### El Viejo Paradigma

- Mercado lento, físico
- Mercados protegidos
- Enfoque macroeconómico
- Importancia de acceso a líderes
- Organizaciones rígidas y jerárquicas
- Dependencia en ayuda extranjera y socios
- Dependencia en factores básicos

### El Nuevo Paradigma

- Mercado rápido, virtual
- Globalización y competencia
- Enfoque microeconómico
- Productividad y competitividad del negocio
- Organizaciones flexibles y meritocráticas
- Innovación
- ✓ **Estrategias de Migración**

# Introducción a Estrategias de Migración

## Dos Componentes de la Estrategia

*La estrategia consiste de dos componentes:*

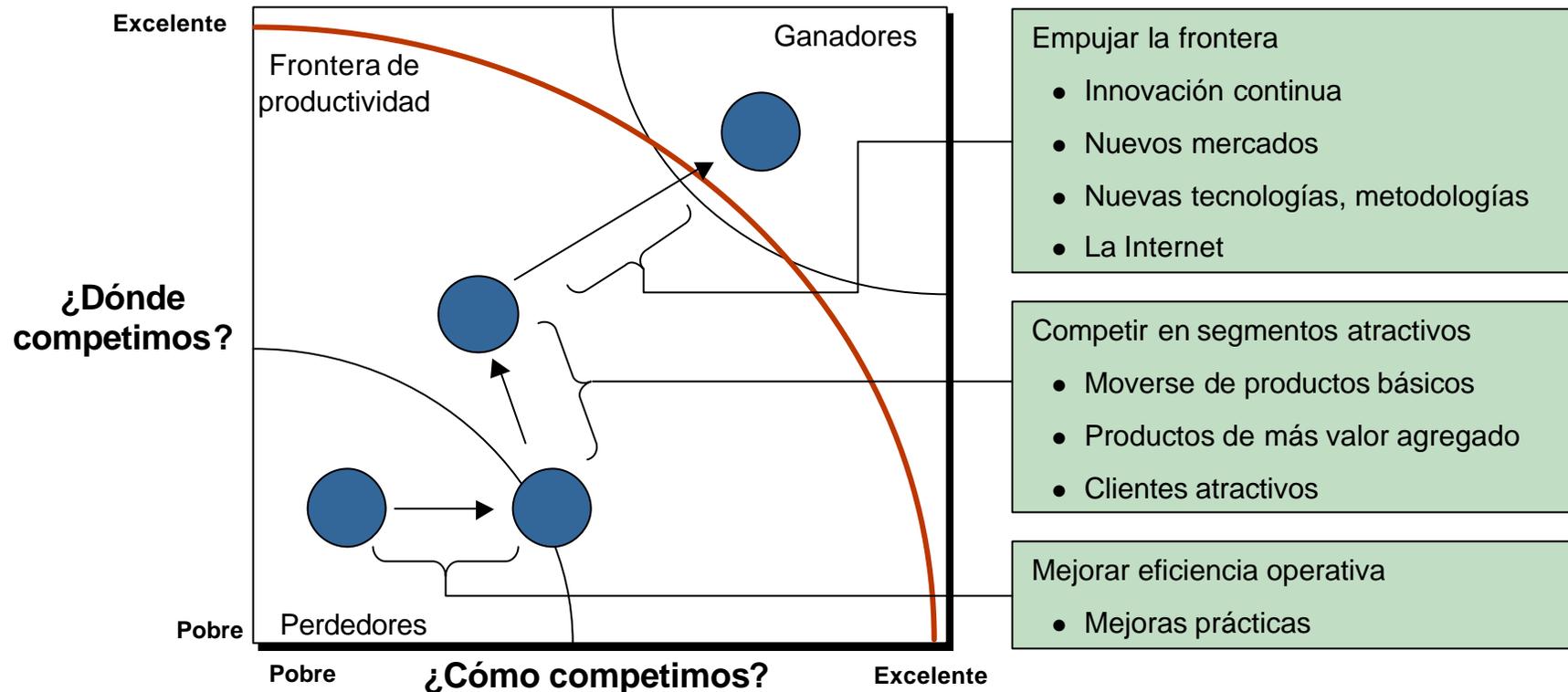
**¿Dónde Competir?**

**y**

**¿Cómo Competir?**

# Introducción a Estrategias de Migración

## ¿Dónde Competimos y Cómo Competimos?



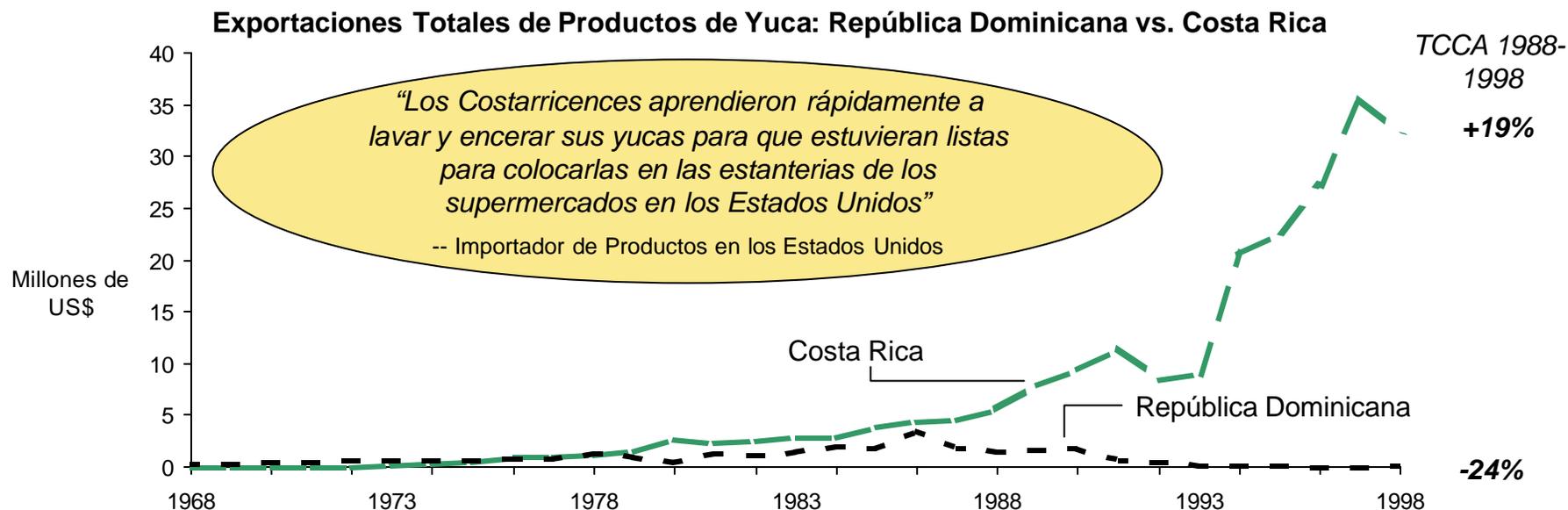
- El mejoramiento es acumulativo
- El proceso es dinámico: algunos cambios pueden ocurrir en los tres niveles simultáneamente para algunas empresas
- Cada compañía necesita definir su propia estrategia de migración, algunas tendrán visiones distintas de su meta

# El Caso de la Yuca Dominicana Camino Potencial de Migración



# El Caso de la Yuca Dominicana

## Situación Actual



- Tan reciente como finales de los 1980s el gobierno dominicano periódicamente ponía restricciones a las exportaciones de víveres en un intento por garantizar la oferta de alimentos para el consumo local
- En cambio, en los 1980s el gobierno de Costa Rica estaba fomentando la exportación con incentivos para la exportación como el CAT (Certificado de Abono Tributario)
- A pesar del levantamiento de las restricciones sobre las exportaciones hoy en día, los productores y exportadores dominicanos no han competido en el mercado de exportación en el cual Costa Rica ha tenido un rápido crecimiento

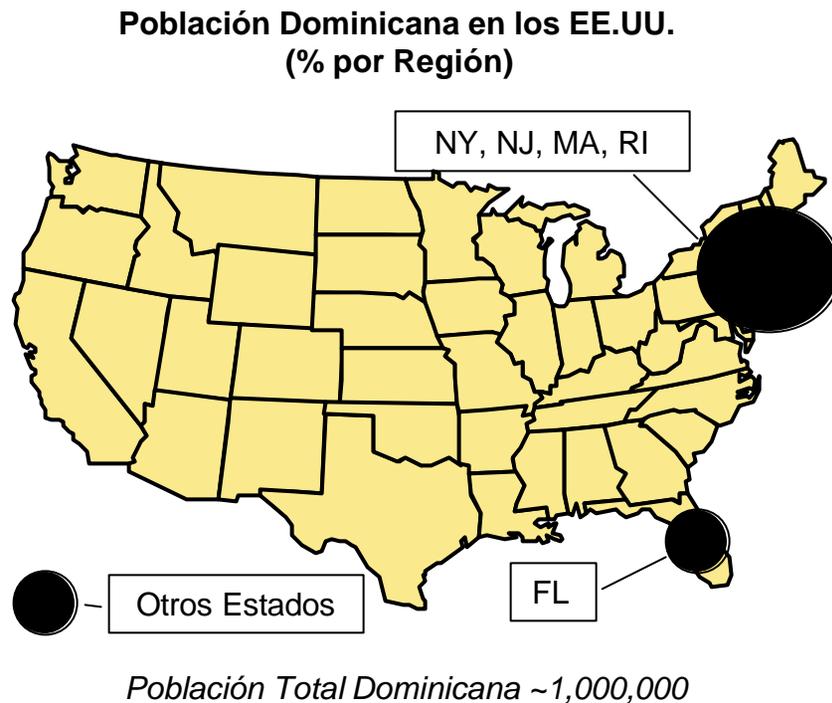


Aún sin las restricciones del gobierno que les impedía exportar, las exportaciones de yuca dominicana son insignificantes comparadas con las de Costa Rica que ha incrementado sus exportaciones de yuca en un 20% anual en los últimos 10 años.

FUENTE: Base de datos FAOSTAT, cifras de exportación son de Cassava, Entrevistas de Monitor Country Competitiveness

# El Caso de la Yuca Dominicana

## Nicho Potencial - Comunidad de Inmigrantes en los EE.UU.



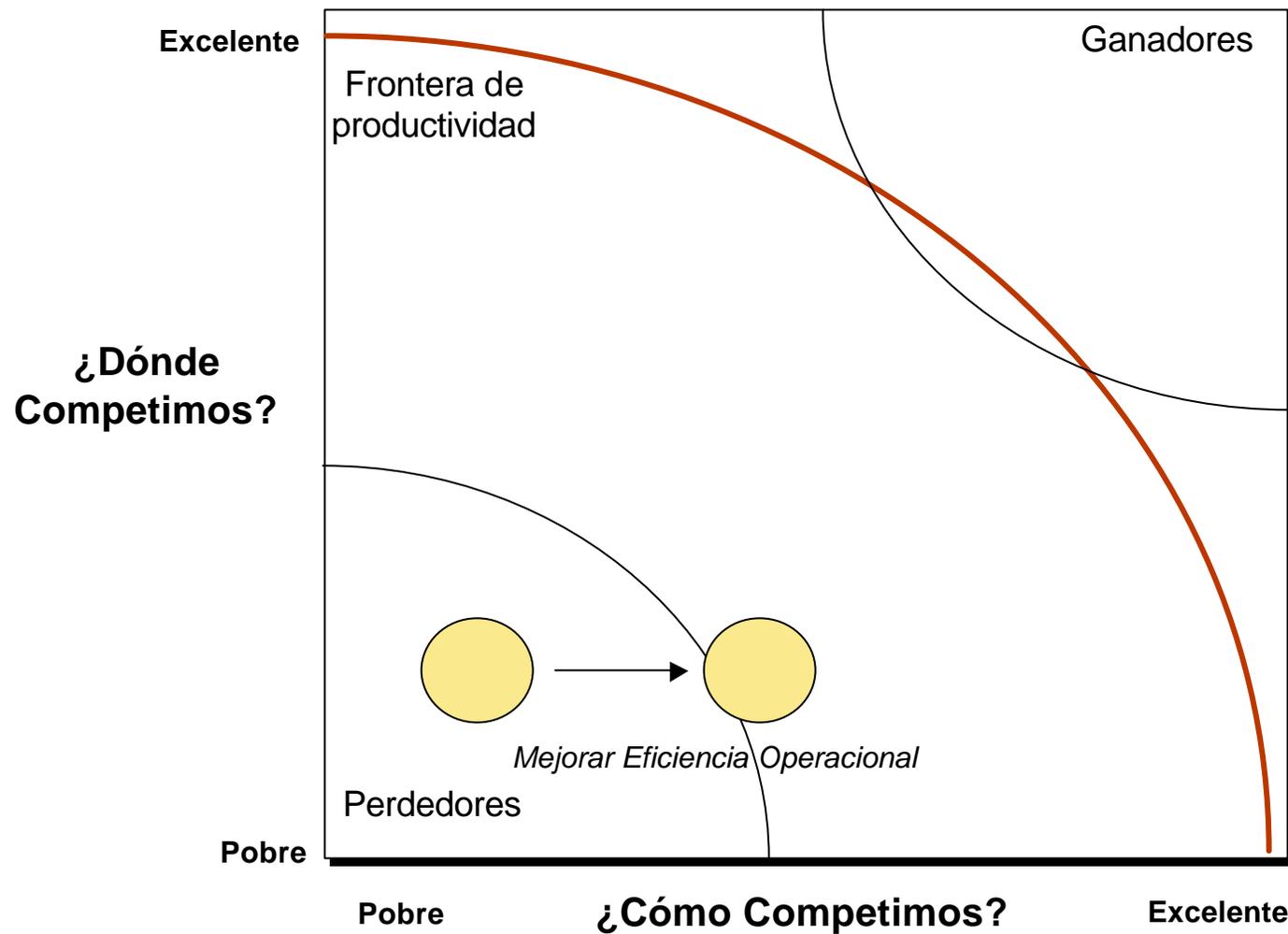
- “Si el sector agrícola dominicano piensa en el largo plazo, puede competir en mercados atractivos y en crecimiento. Hay muchos dominicanos en los EE.UU con interés en productos dominicanos”
  - Distribuidor de Productos en New York
- “La yuca dominicana tiene un sabor y una textura diferente a la yuca de otros países. Los dominicanos queremos yuca de nuestro país de origen”
  - Participante dominicano en las sesiones de grupo en Boston

A pesar de que la yuca fresca es un producto agrícola básico, datos preliminares le permitieron al cluster hortofrutícola hacer hipótesis acerca de cómo la comunidad de inmigrantes dominicanos en el noreste estadounidense, con aproximadamente 870,000 consumidores, podía ser un segmento atractivo basado en su preferencia por la yuca dominicana.

Nota: Existe población dominicana en casi todos los estados de los EE.UU. No obstante, solo se incluyeron aquellos estados que tenían una población latina superior al 1% a fin de visualizar mejor las concentraciones de población dominicana más significativas.

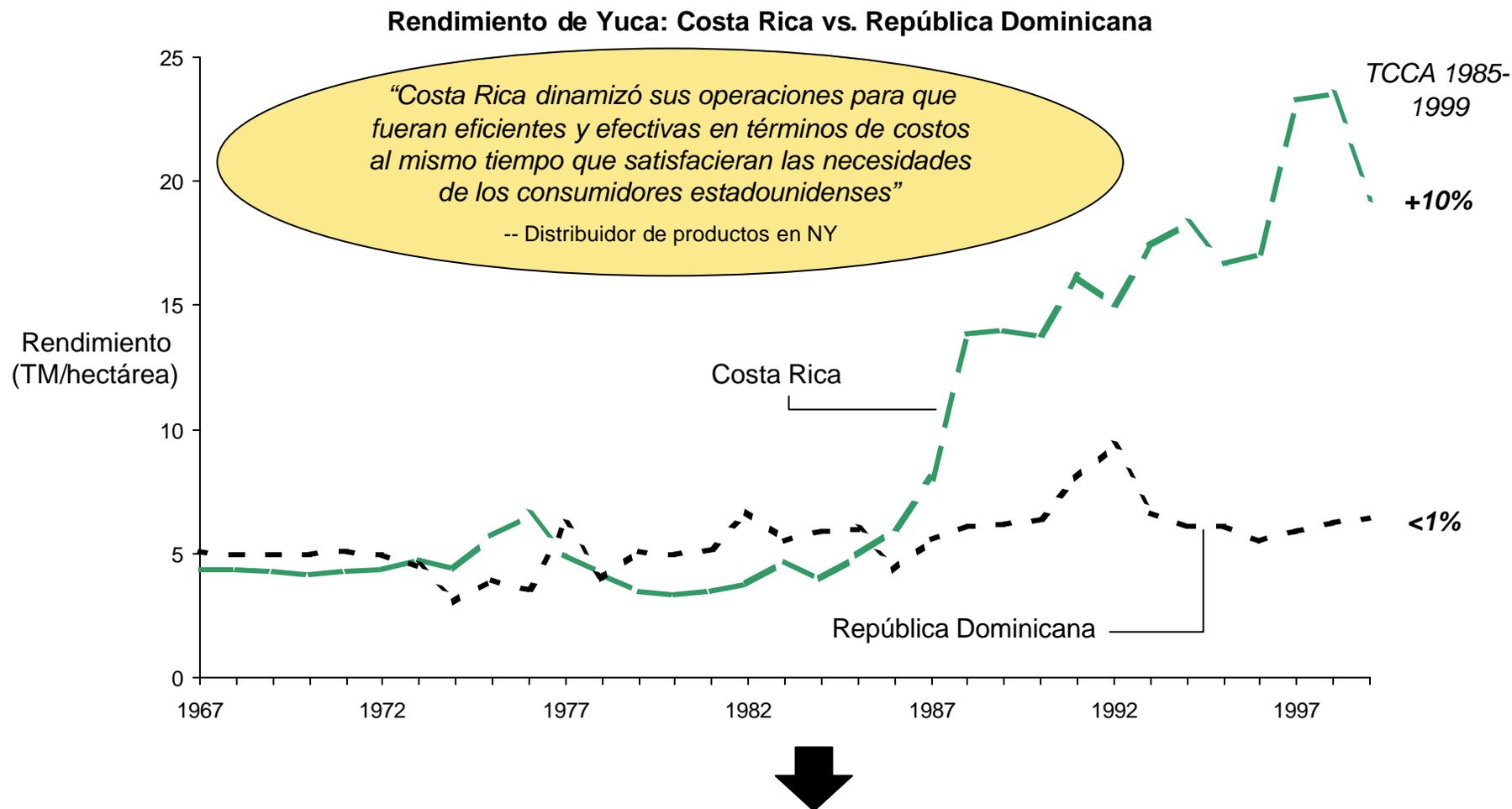
FUENTE: U.S. Census Bureau, Censo de Población de 1990. Cálculos y análisis de Monitor Country Competitiveness

# El Caso de la Yuca Dominicana Camino Potencial de Migración



# El Caso de la Yuca Dominicana

## La Necesidad de Eficiencia Operacional



República Dominicana está produciendo 5 TM/hectárea de yuca, aproximadamente la misma cantidad que en los 60s. Costa Rica ha mejorado su producción en un 10% anual desde 1985.

FUENTE: Base de datos FAOSTAT

# El Caso de la Yuca Dominicana

## Respuesta del Cluster

### Punto de Vista acerca de los Productores Dominicanos

- “La mayoría de las fincas de víveres producen de forma inconsistente e ineficiente. Estimo que en promedio **ellos están produciendo solamente el 30% de su potencial**. Están lejos de contar con las mejores prácticas operativas”
  - Comprador/distribuidor grande en NY
- “Muchos víveres dominicanos llegan sucios en una bolsa -- tengo que sacarlos, limpiarlos, y ponerlos en una caja. **Hay actividades muy sencillas que no están haciendo los dominicanos**”
  - Distribuidor grande a cadenas de supermercados en los Estados Unidos



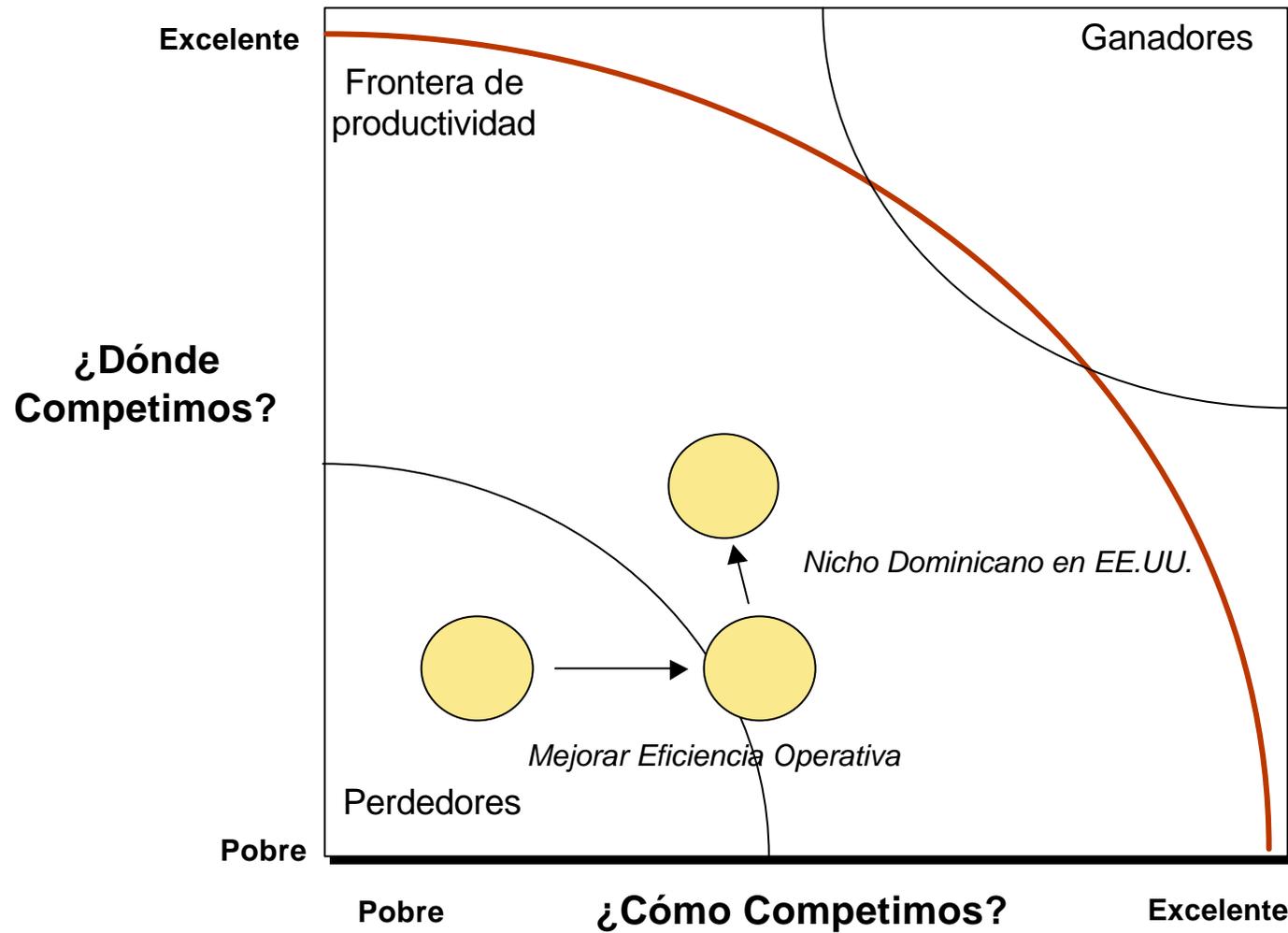
### Planes Dominicanos para el Mejoramiento

- “Trabajando más cercanamente como cluster podemos formar alianzas para **aprender sobre las mejores prácticas de producción y eliminar las ineficiencias** en la cadena de distribución. Ya hemos llevado a cabo una feria comercial para que los compradores para supermercados y productores de víveres se puedan conocer cara a cara.”
  - Líder del cluster
- “Tenemos que **romper con el estereotipo que tiene el comprador de productos estadounidense acerca de la inconsistencia y calidad pobre** de los productos dominicanos. Necesitamos eliminar la “docena dominicana” [10 en lugar de 12] y el “quintal dominicano” [90 lbs. en lugar de 100 lbs.]”
  - Líder del cluster



Los líderes del cluster han reconocido la necesidad de contar con eficiencia operativa y promover el mejoramiento dentro de la industria.

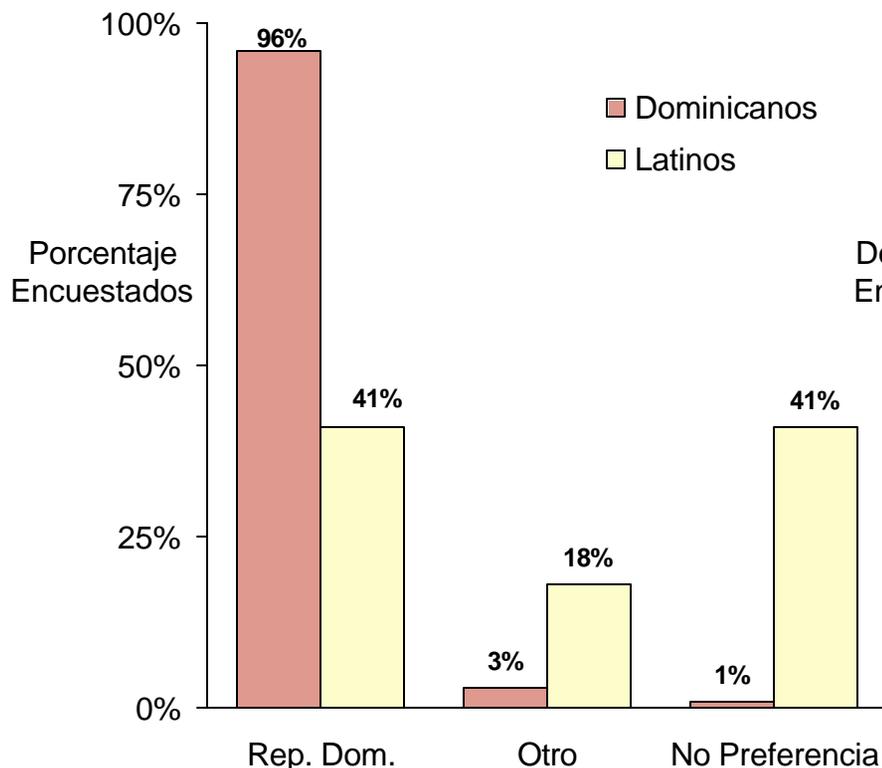
# El Caso de la Yuca Dominicana Camino Potencial de Migración



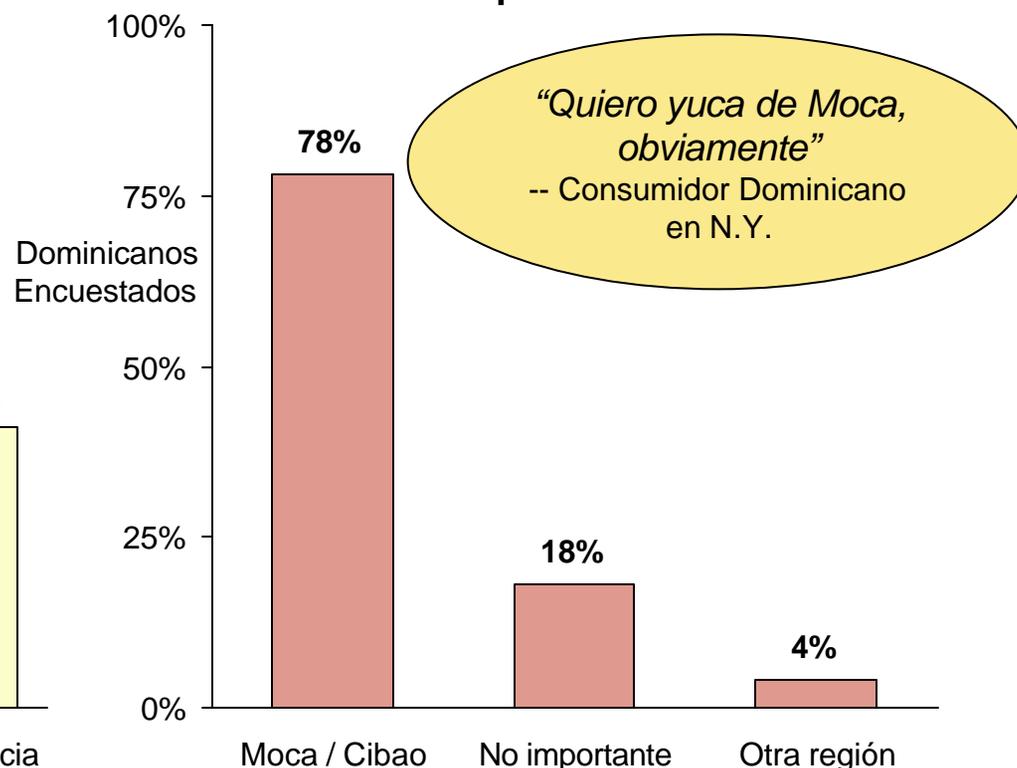
# El Caso de la Yuca Dominicana

## Preferencia por la Yuca Dominicana

¿De qué país prefiere usted comprar yuca?



¿Tiene preferencia por la yuca de una región específica?



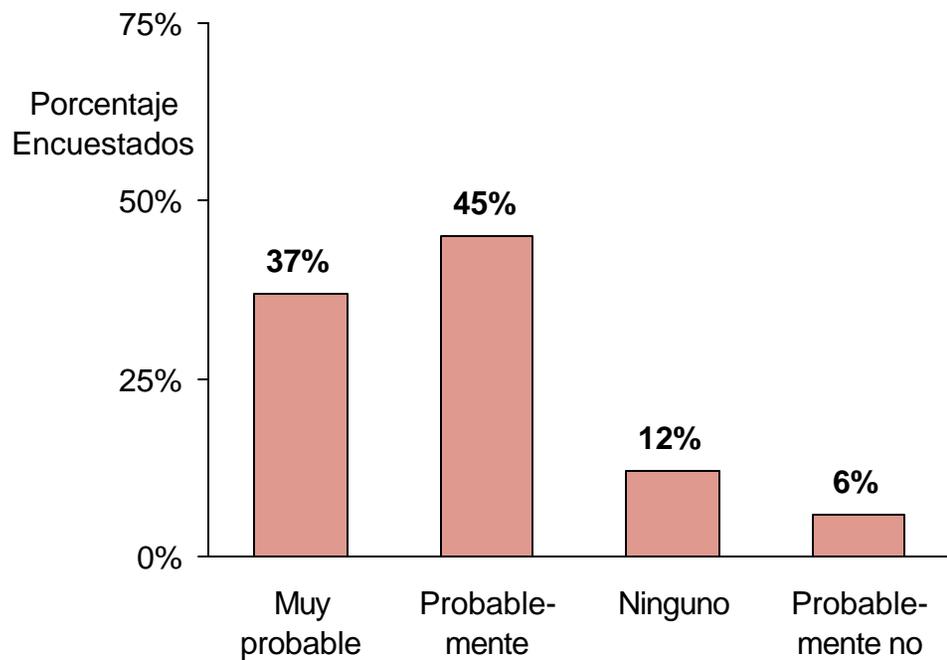
El 96% de los dominicanos al igual que un 41% de los latinos encuestados prefieren la yuca de República Dominicana. El 78% de los dominicanos inclusive muestran preferencias regionales por la yuca de Moca / Cibao Valley.

FUENTE: Encuesta al Mercado Dominicano y Latino por Monitor Country Competitiveness. Las encuestas en puntos de compra fueron administradas en las áreas de NY y Boston a compradores primarios de hogares en supermercados pequeños, medianos y grandes en comunidades con una alta concentración de dominicanos.

# El Caso de la Yuca Dominicana

## ¿Pagarían los Dominicanos más por la Yuca Dominicana?

¿Pagarían los Dominicanos más por la Yuca Dominicana?



- “Me gustaría enfocarme más en el mercado dominicano, pero los precios de los productos dominicanos tienen que ser aún competitivos. Le apuesto que podría vender más yuca si fuera dominicana, tal vez por algunos centavos más, pero hay que recordar que es un **producto muy sensible al precio**”
  - Distribuidor en Nueva York a supermercados en áreas principalmente dominicanas
- “Quizá los consumidores dominicanos comprarían más yuca si es de la República Dominicana, pero **no podemos cobrar precios más altos si otros latinos no dominicanos están comprando la misma yuca**”
  - Distribuidor de productos agrícolas étnicos frescos en Boston

El 82% de los consumidores dominicanos entrevistados dijeron estar dispuestos a pagar más por la yuca dominicana. Los distribuidores en los Estados Unidos quieren trabajar para llegarle a este mercado, sin embargo, la yuca fresca continúa siendo un producto relativamente básico y sensible al precio.

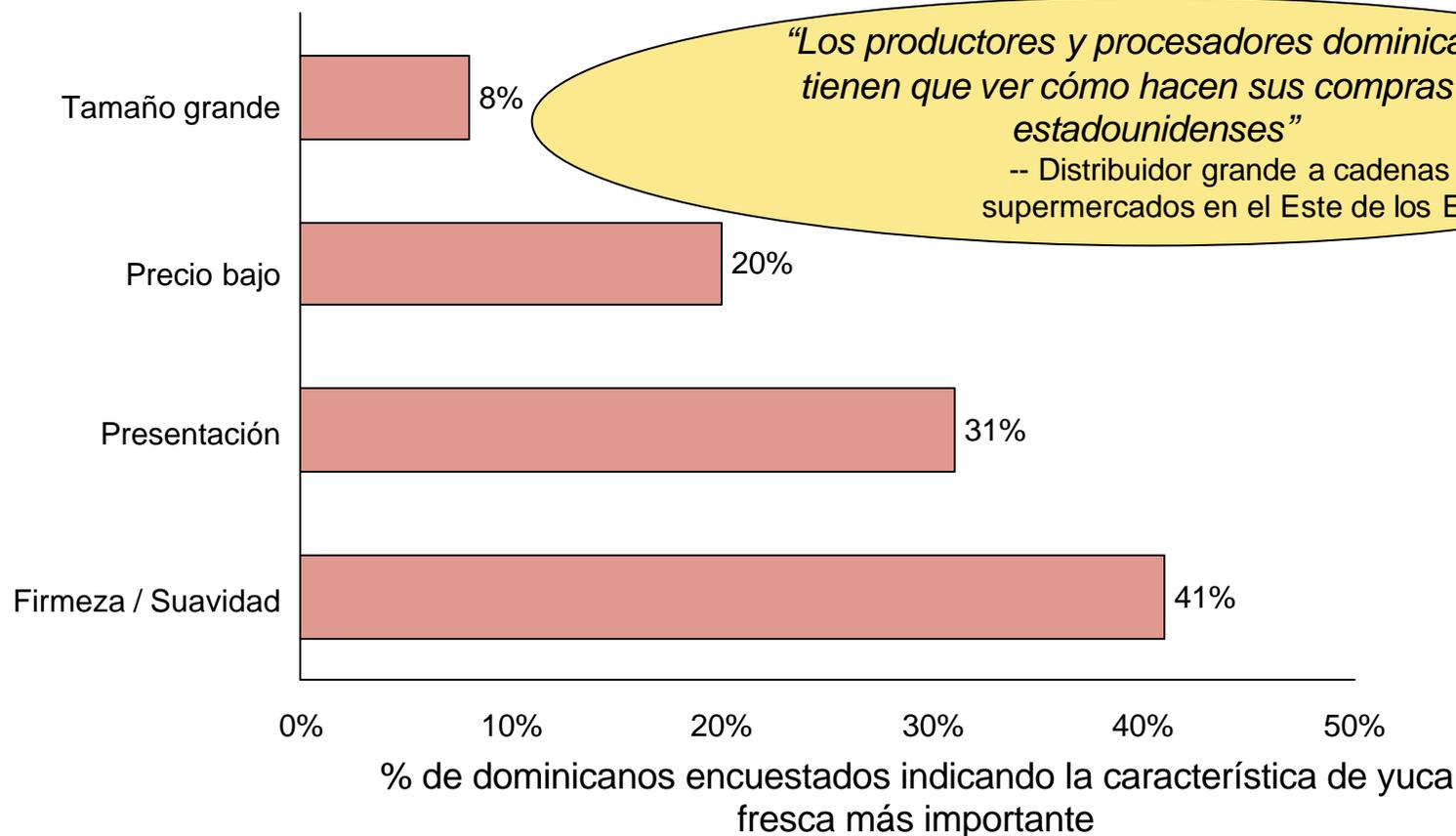
Nota: La pregunta “¿Pagarían más?” es considerada una pregunta sesgada que sólo sugiere el hecho de estar dispuesto a pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para averiguar apropiadamente las verdaderas acciones de los consumidores y si éstos están dispuestos a pagar.

FUENTE: Encuesta al Mercado Dominicano y Latino por Monitor Country Competitiveness. Las encuestas en puntos de compra fueron administradas en las áreas de New York y Boston a compradores primarios de hogares en supermercados pequeños, medianos y grandes en comunidades con una alta concentración de dominicanos.

# El Caso de la Yuca Dominicana

## Satisfacer las Necesidades del Cliente

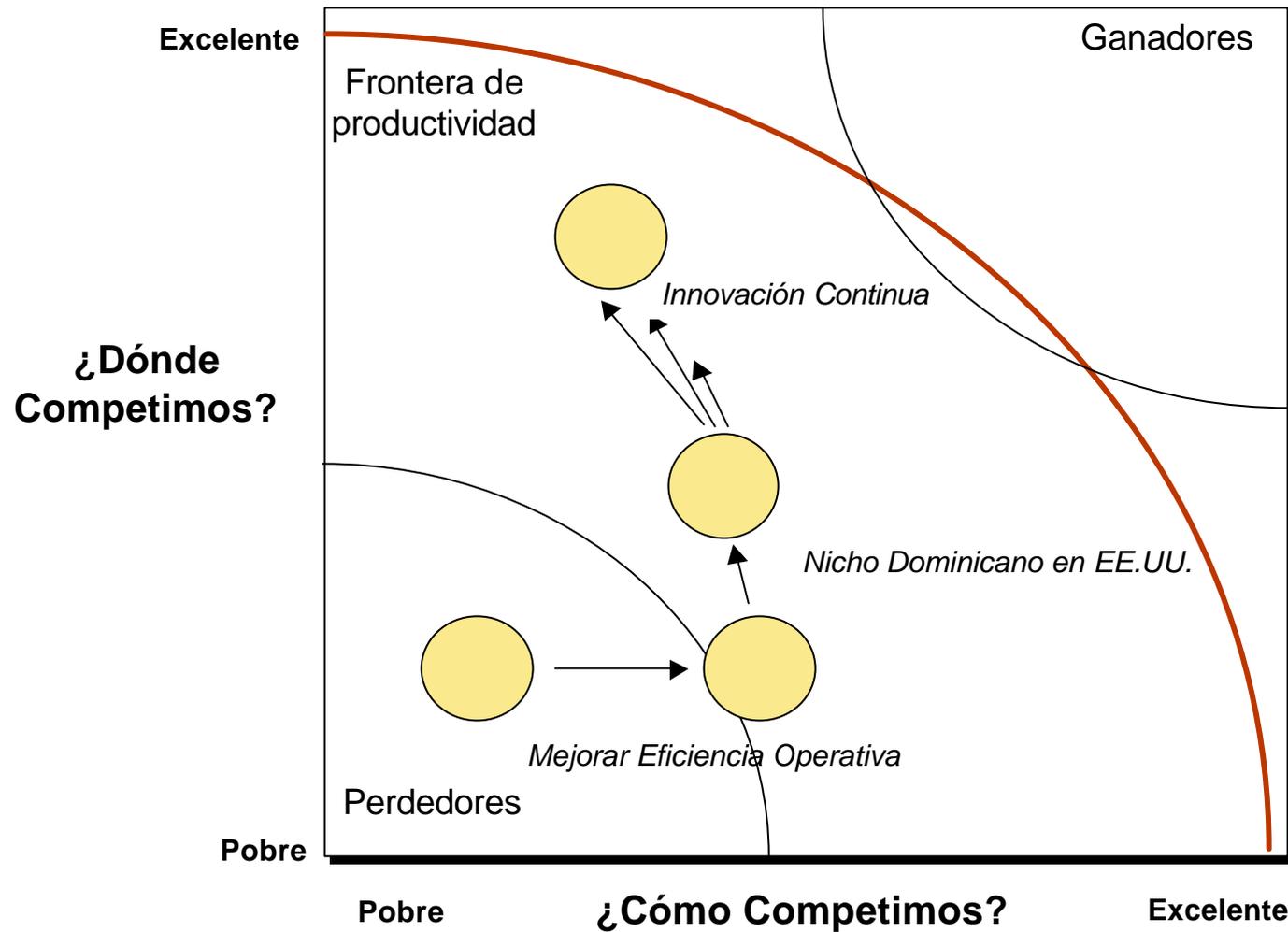
Importancia de Varias Características de la Yuca



Para el mercado dominicano en los EE.UU., las características más importantes son la firmeza/suavidad y la presentación de la yuca.

FUENTE: Encuesta al Mercado Dominicano y Latino por Monitor Country Competitiveness. Las encuestas en puntos de compra fueron administradas en las áreas de Nueva York y Boston a compradores primarios de hogares en supermercados pequeños, medianos y grandes en comunidades con una alta concentración de dominicanos.

# El Caso de la Yuca Dominicana Camino Potencial de Migración



# El Caso de la Yuca Dominicana Innovación Continua

## Artículo Explicando la Preparación de la Yuca en el *Gourmet Magazine*, Abril, 2000

### *the yuca mash*

Odds are you've had yuca (pronounced "yoo-ka") before. Often referred to as cassava or manioc, it's the basis for tapioca—long used as a pie-filling thickener and to make the pudding that people either love or loathe. Fresh yuca has an appealing texture—similar to that of potato—when cooked and mashed (see page 112).

Peeling yuca is simple. First, cut it into roughly three-inch lengths and make a lengthwise slit through the waxy bark and the thin pink layer underneath. (Some people use a sturdy Y-peeler for this next step, but we usually stick with the knife.) Loosen the two layers by prying them away from the flesh with the knife. Holding the knife wedged between the layers and the flesh, continue to pry and peel in the same way.

You can find yuca at Latino markets and many



supermarkets. Choose tubers that are free of mold, soft spots, or an ammonia-like smell. When you cut into the flesh, it should be pure white, with no black veins. Because fresh yuca spoils quickly, use it within a few days or peel it and keep it in the freezer. (Frozen, peeled pieces are also available in the freezer sections of many supermarkets.) —J.D.L.

• “Los productos étnicos más exitosos son aquellos que cruzan la frontera a los mercados no étnicos. Mire quién come comida mexicana -- no sólo los mexicanos!”

- Distribuidor de alimentos especiales a las mayores cadenas de supermercados en los Estados Unidos

• El cluster de los víveres dominicanos identificó las siguientes oportunidades futuras de migración

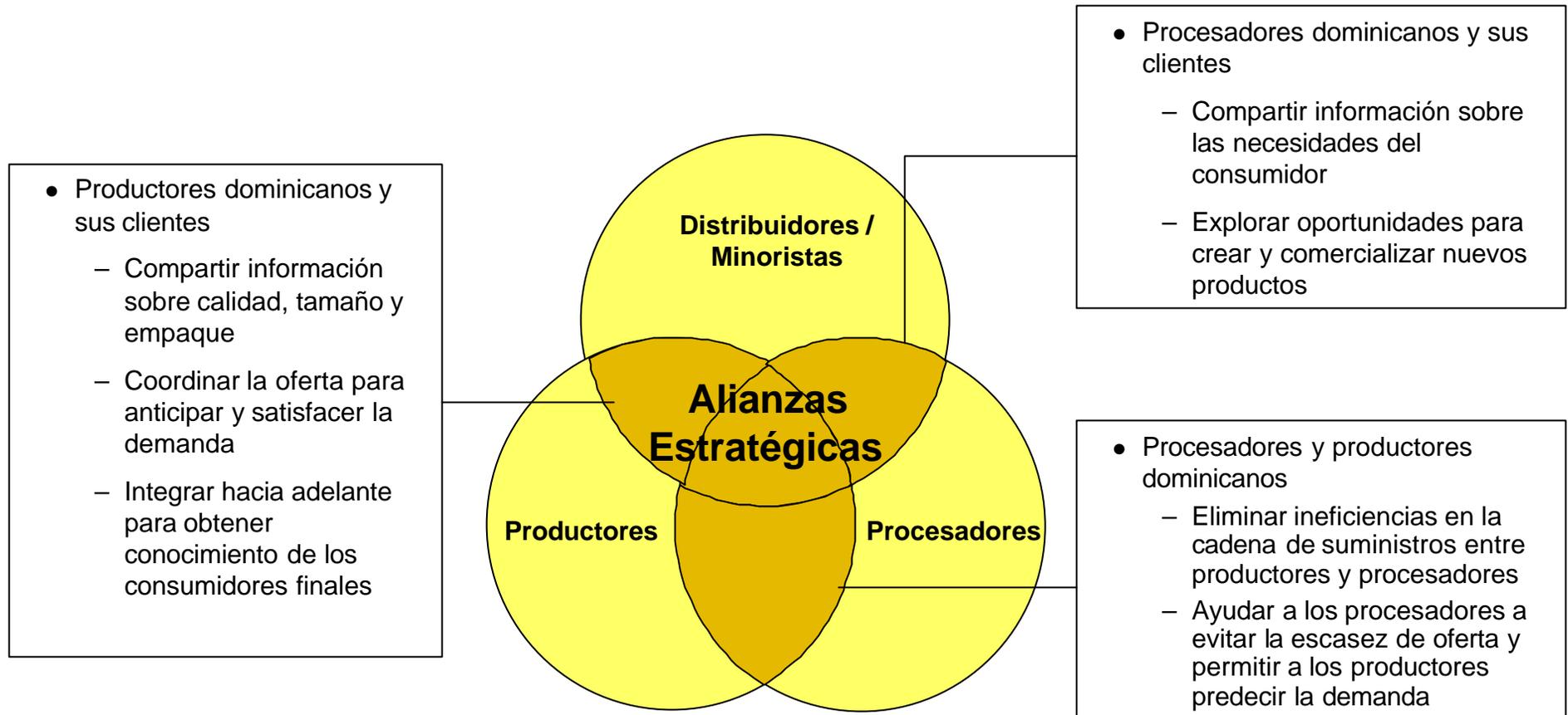
- Víveres procesados “fácil de preparar”
- Mercados de alimentos gourmet/especialidades
- Restaurantes y servicios de comida
- Mercados orgánicos

Existen múltiples y potenciales pasos próximos a seguir para la yuca y otros víveres en nuevos mercados. Los consumidores gourmet, por ejemplo, están siempre buscando experimentar nuevos alimentos.

FUENTE: Condé Nast Publications Inc., “Gourmet - The Magazine of Good Living,” p. 146, abril, 2000

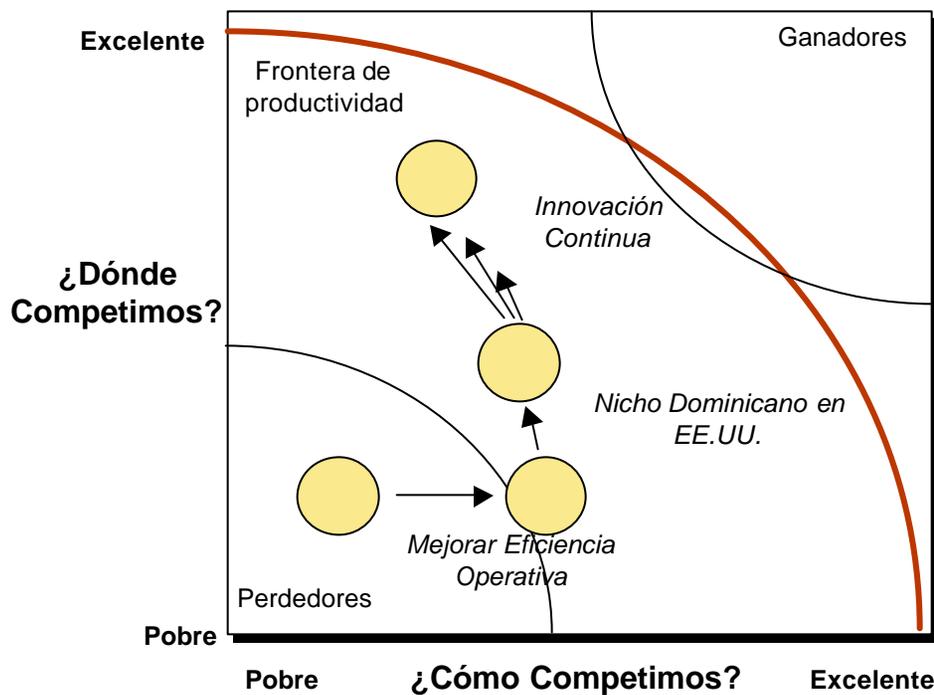
# El Caso de la Yuca Dominicana

## Alianzas Estratégicas en el Cluster



Las alianzas estratégicas en el Cluster fomentan mejor eficiencia operativa y conocimiento del mercado.

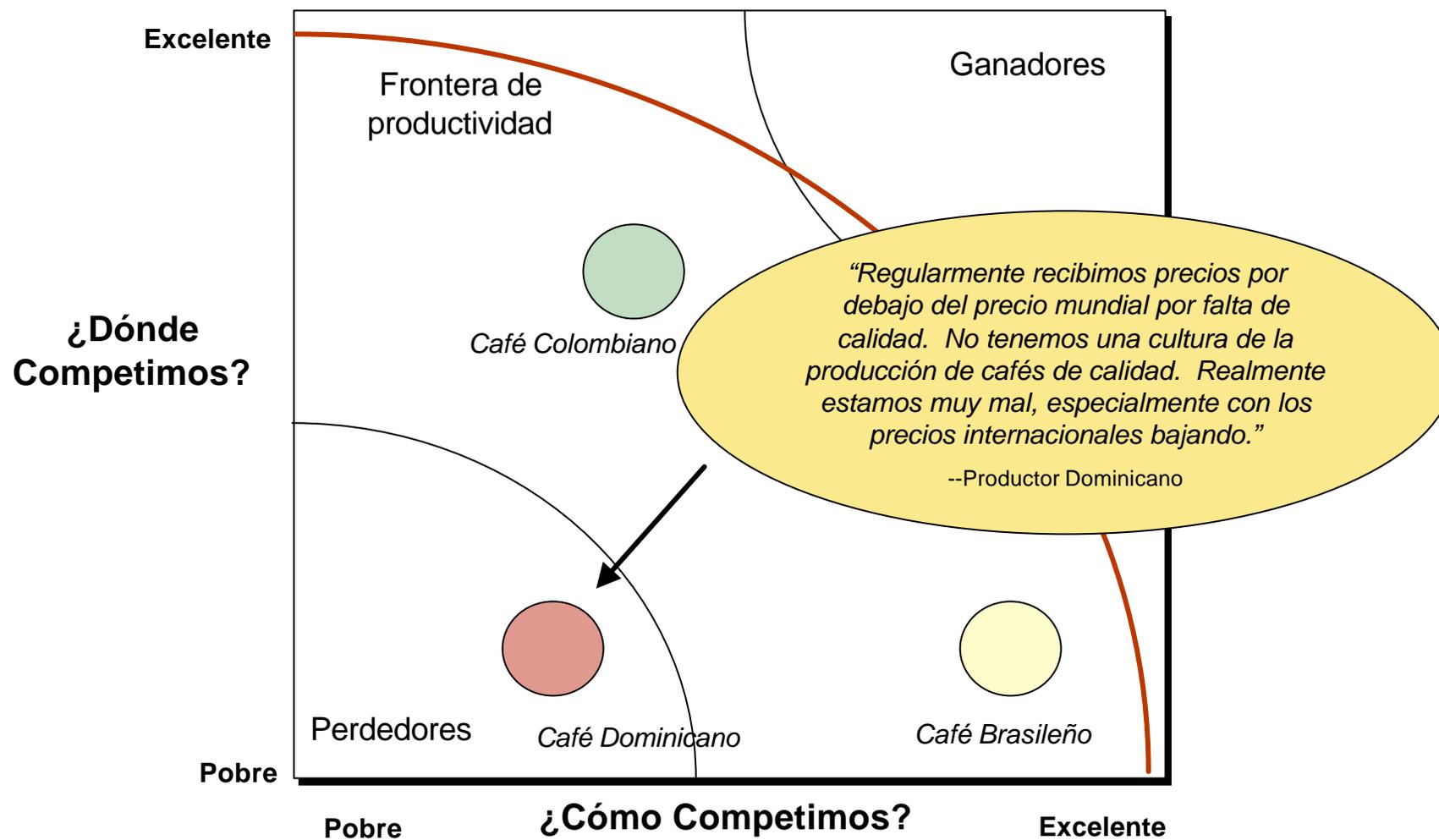
# El Caso de la Yuca Dominicana Camino Potencial de Migración - Resumen



- Los productores de yuca dominicanos están produciendo yuca de manera ineficiente y vendiéndola a mercados locales y menos exigentes
- Las firmas tienen un potencial para vender la yuca dominicana a la comunidad inmigrante dominicana de los Estados Unidos si se le hacen mejoramientos básicos a la calidad de la yuca producida y si se forman alianzas estratégicas con distribuidores apropiados
- El nicho de mercado dominicano para la yuca fresca está apenas empezando. El cluster de víveres debe seguir tras nuevos productos atractivos y segmentos de mercado tales como “listo para consumir” o consumidores gourmet a fin de acercarse cada vez más a la frontera de productividad

# El Caso del Café

## Camino Potencial de Migración



# El Caso del Café

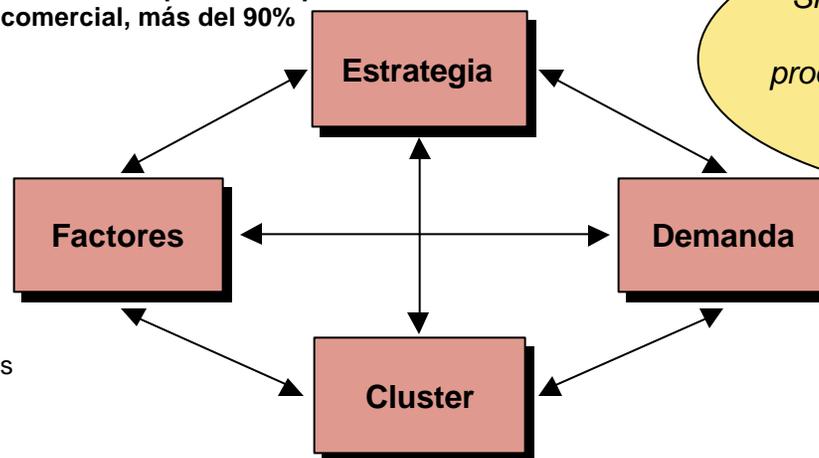
## El Diamante de Café en República Dominicana

### Estrategia, Estructura y Competitividad - DÉBIL

- + Reconocimiento mundial del potencial de algunos tipos de café dominicano, especialmente el tipo “Barahona” y “Pico Duarte”
- Falta de enfoque en la creación de un mercado local
- **Escasos incentivos para mejorar la calidad en la cadena interna**
- **Imagen casi desconocida del país como productor de café a nivel mundial**
- **Enfoque en café comercial, más del 90%**

*“Siempre hemos pagado por peso en vez de calidad--los pequeños productores no tienen ningún incentivo para producir café de calidad.”*

-Exportador Dominicano



### Factores - MEDIANO

- + Favorables condiciones naturales y medio ambiente sano
- + Mano de obra económica
- Falta de infraestructura social en zonas productoras
- Sistema vial deficiente en zonas montañosas
- Baja capitalización del sector

### Demanda - MEDIANO

- + Creció el consumo local de café dominicano a una tasa del 6.4% anual en los últimos diez años
- Compradores locales no pagan por calidad
- + Crecimiento y desarrollo en los nichos como café gourmet y orgánico

### El Cluster - MEDIANO

- + El nuevo instituto CODOCafé tiene potencial como entidad de concertación
- Excesiva presencia estatal
- + Asociaciones fuertes e influyentes
- + Membresía en organismos internacionales (OIC, Promecafé, Lomé IV)
- + Maquinaria sofisticada para exportación
- **Hacen falta instituciones de investigación**
- **Falta tecnología criolla de producción y beneficiado**
- **Falta de educación y comunicación por parte de los 45,000 productores**

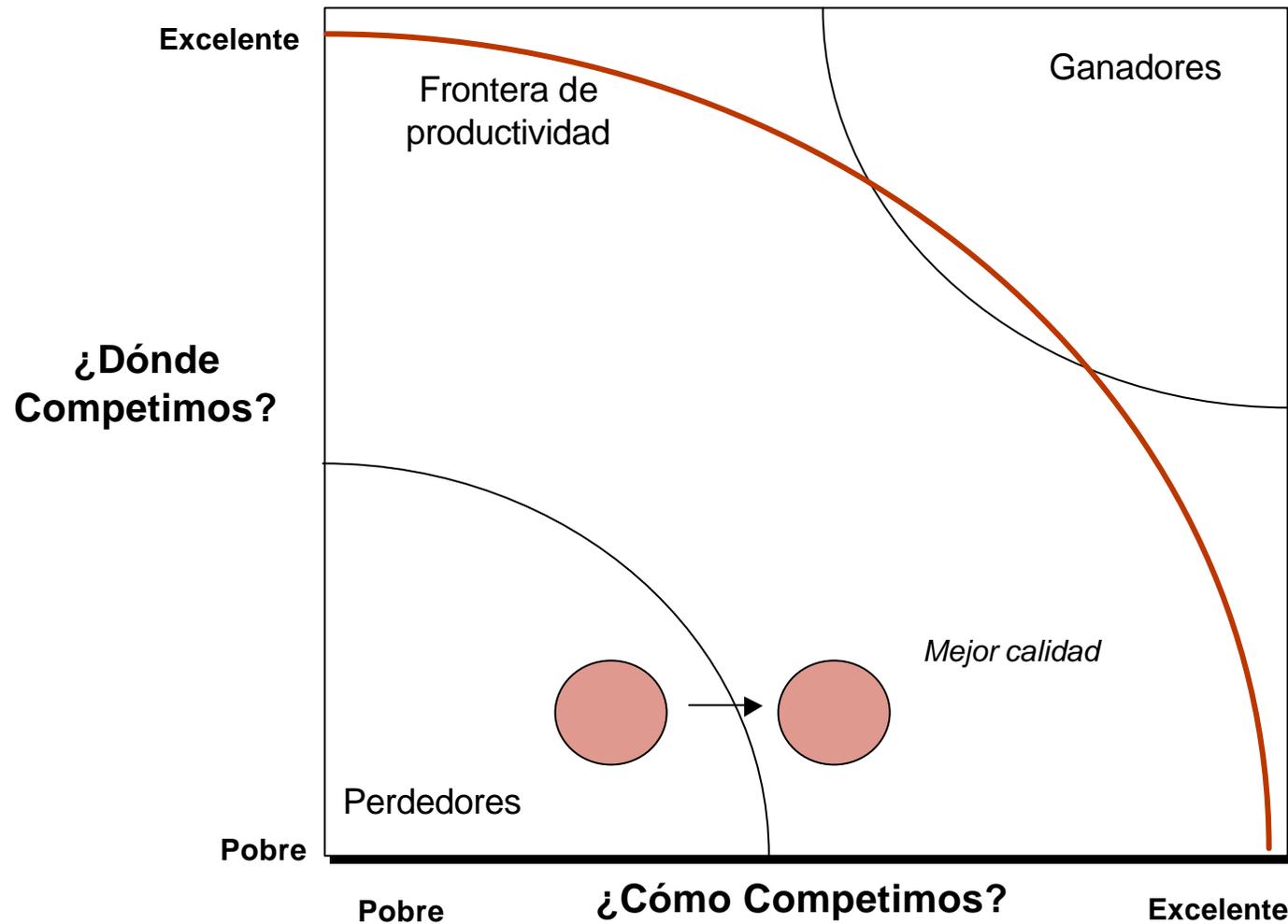


En este momento, la industria del café dominicano está bastante débil en el área de estrategia-- con mejor y mayor cooperación, el cluster podría ayudar a la industria a contar con un mejor ambiente de negocios. En este momento, existen escasos incentivos y mecanismos para fomentar la producción de cafés de calidad en el cluster.

FUENTE: El Cluster de Café, La Comisión de Café Dominicana, Análisis de Monitor Country Competitiveness

# El Caso del Café

## Camino Potencial de Migración: Mejorando la Calidad



# El Caso del Café

## Etapas en el Procesamiento de Café de Calidad



### Proceso de Mojado



El mejoramiento de la calidad del café requiere de una buena comunicación y cooperación en todas y cada una de las etapas del proceso de producción.

FUENTE: Anacafe, El Salvador "Arabica International", un trabajo realizado por estudiantes del International Consulting Workshop de Georgetown University, dictado por Kaia Miller de Monitor Country Competitiveness

# El Caso del Café - Ejemplos Seleccionados sobre el Mejoramiento en la Eficiencia Operacional



Manejo de Sombra



**Procafé Sur:** Desde 1995, Procafé ha educado a los pequeños productores acerca de los beneficios del café cultivado bajo la sombra en términos ambientales, les ayuda a conseguir fondos para comprar y cultivar los tipos apropiados de árboles para obtener el café cultivado bajo la sombra, y los entrena en el mantenimiento propio de los árboles para un máximo rendimiento y para causar el menor impacto ambiental posible.



Maduración del Grano de Café, Control de Enfermedades



**Programa de Manejo Integrado de la Broca:** La Secretaría de Agricultura ha coordinado a nivel nacional los esfuerzos de productores, exportadores, ONGs y asociaciones de café para combatir exitosamente la enfermedad de la broca, la cual ha atacado las plantaciones de café dominicano desde 1995. También ha coordinado la instalación de 4 laboratorios de prueba en regiones clave y una campaña educacional masiva para enseñarle a los pequeños productores pasos simples para controlar la propagación de la enfermedad.



Cosecha y Recolección Manual del Grano



**Fundoccafé:** Ofrece seminarios interactivos, semanales y sin costo sobre la calidad del café para todos los miembros del cluster, desde recolectores hasta consumidores, enseñándole a los trabajadores y dueños de las fincas cafeteras la apropiada selección del grano durante la época de cosecha.

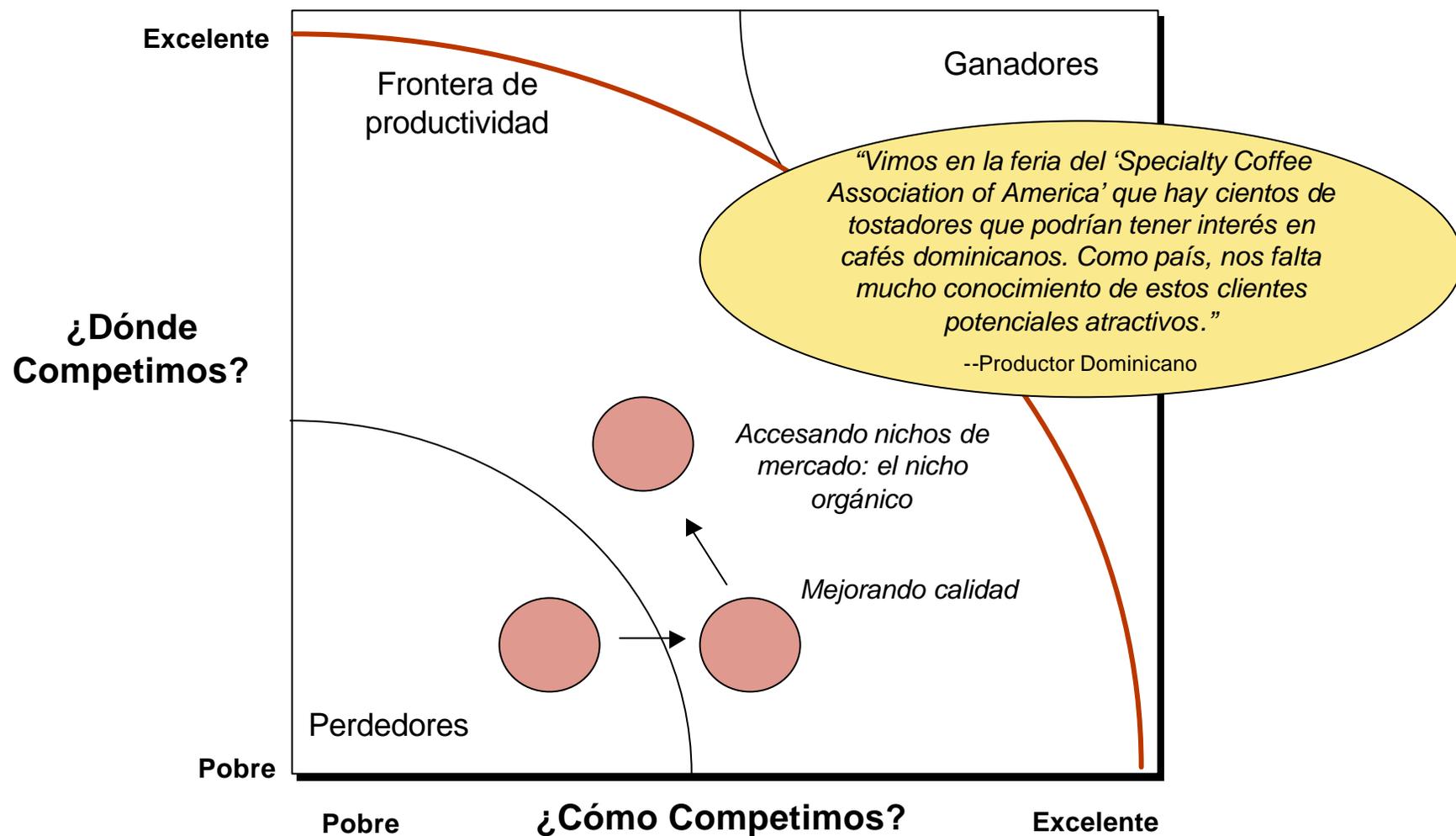


Algunos miembros del cluster ya están trabajando en el mejoramiento de la eficiencia operacional.

FUENTE: Entrevistas de Monitor Country Competitiveness

# El Caso del Café

## Camino Potencial de Migración: El Nicho Orgánico



# El Caso del Café

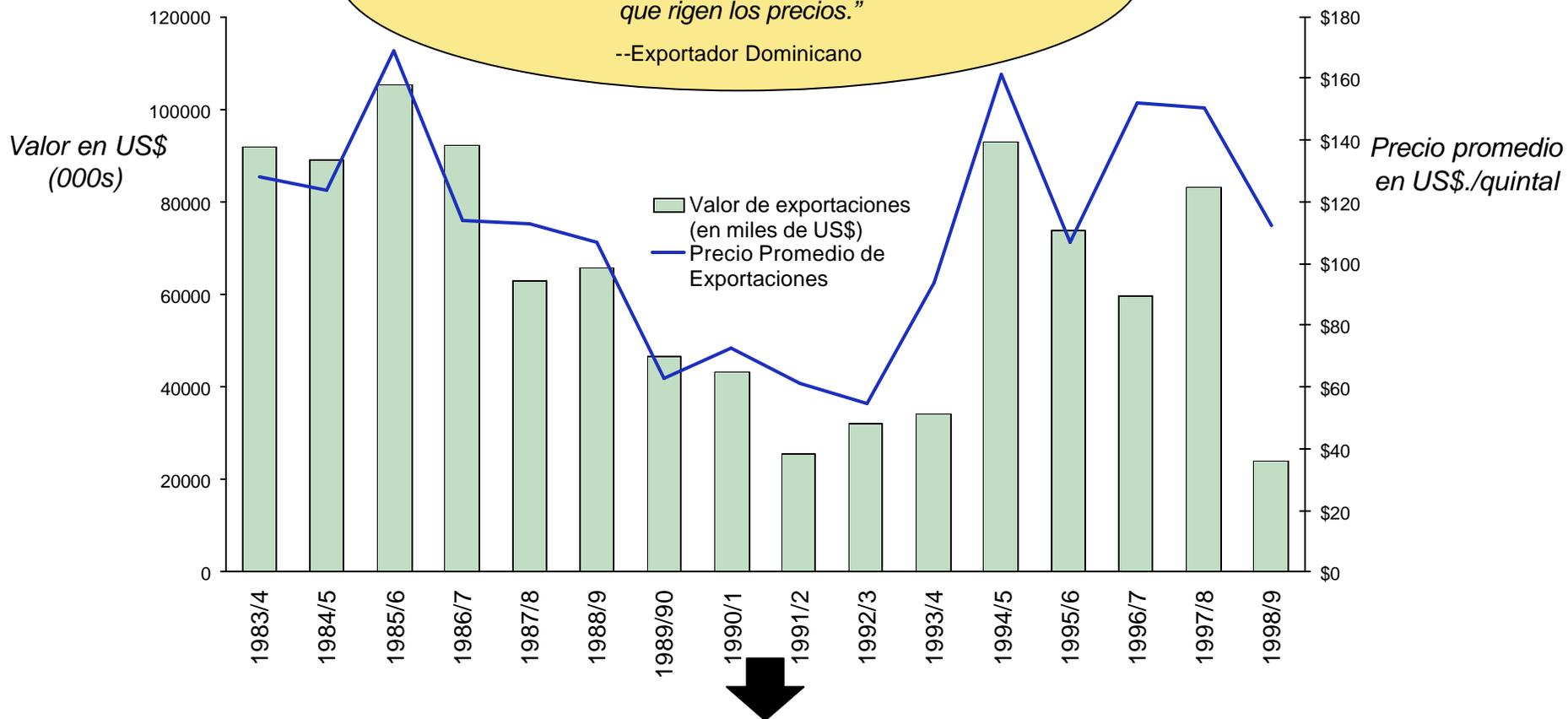
## Valor y Volumen de Exportaciones

Valor Total y Precio Promedio de las Exportaciones de Café Dominicano 1984-1999

*“Como la gran mayoría de nosotros estamos exportando café comercial, dependemos del precio de la bolsa, el cual varía bastante. No tenemos ingresos fijos--son los compradores los que rigen los precios.”*  
 --Exportador Dominicano

TCCA Valor 1984-98: -8.6%

TCCA Valor 1984-99: -0.7%



Debido a la falta de diferenciación y calidad del producto, los precios del café dominicano varían bastante año tras año. Como el café en general es un producto básico con escasa diferenciación, los cafetaleros dominicanos no tienen control sobre los precios.

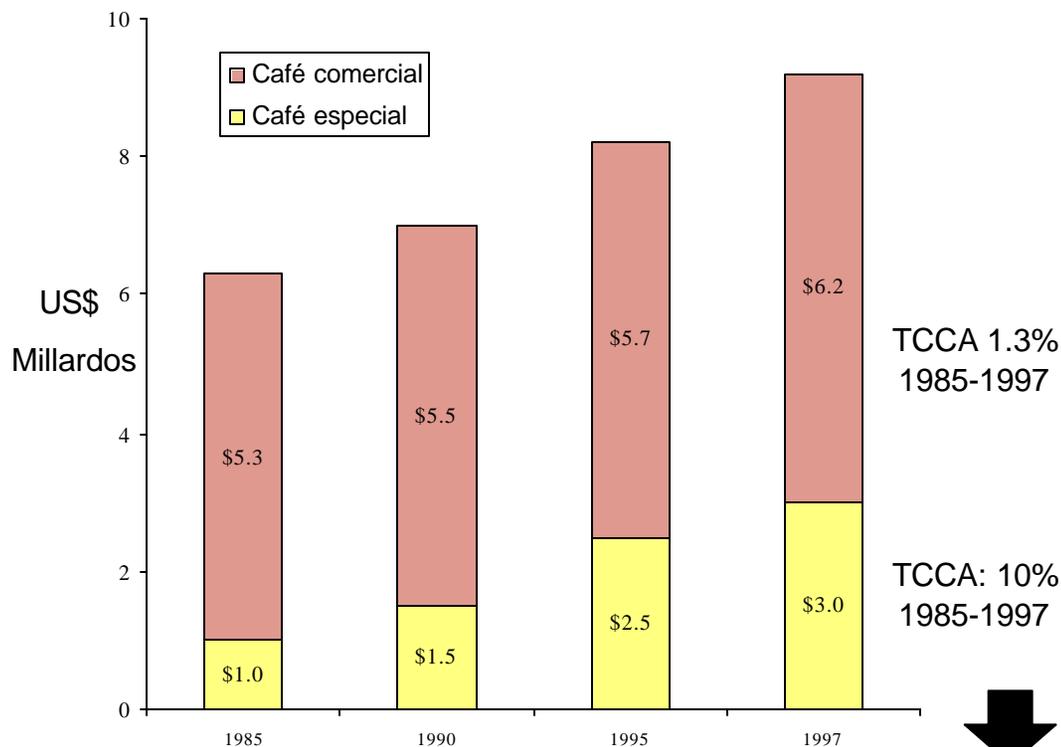
Nota: Datos reportados en años cafetaleros

FUENTE: Comisión de Café, Análisis de Monitor Country Competitiveness

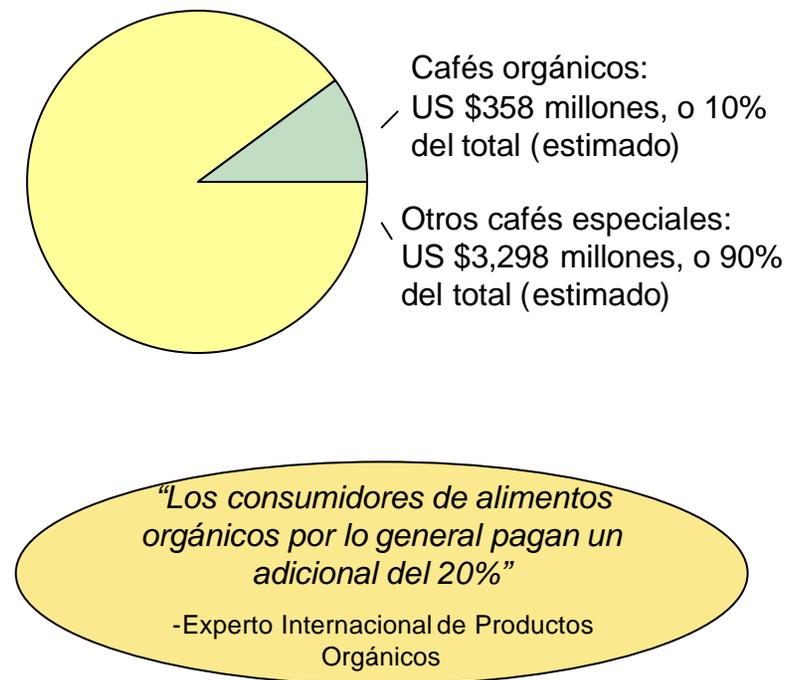
# El Caso del Café

## Oportunidad: Cafés Especiales y el Nicho Orgánico

Desglose del Mercado de Café de EE.UU.  
(millardos)



Consumo de Cafés Especiales en los EE.UU.  
en el año 2000



El mercado de cafés especiales ha crecido un 10% anual en los últimos doce años, mientras que el mercado para cafés comerciales ha tenido un crecimiento de sólo el 1.3%. El nicho orgánico representa una oportunidad dentro de cafés especiales gracias al valor adicional que este consumidor está dispuesto a pagar.

FUENTE: “Arabica International”, un trabajo realizado por estudiantes del International Consulting Workshop de Georgetown University, dictado por Kaia Miller de Monitor Country Competitiveness; “Organic Agriculture World-Wide”, Helga Willer y Minou Youssefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000; “The International Market for Organic Food”, Peter Twyford - Jones & Robert Doolan, Rural Industry Business Services, Department of Primary Industries, Queensland, Enero de 1998. Análisis de Monitor Country Competitiveness

# El Caso del Café

## Requisitos para la Producción de Café Orgánico

### Características del Café Orgánico

Se requiere 100% café Arábica

No fertilizantes sintéticos

Intensivo en mano de obra

Principalmente cultivado bajo la sombra

Certificación requerida

Principalmente producción en pequeña escala

### Características de la Industria del Café de República Dominicana

Producción 98% Arábica

44% producción natural

Mano de obra barata

97% cultivado bajo la sombra

Certificación disponible con *BSC-OKO Garantie*

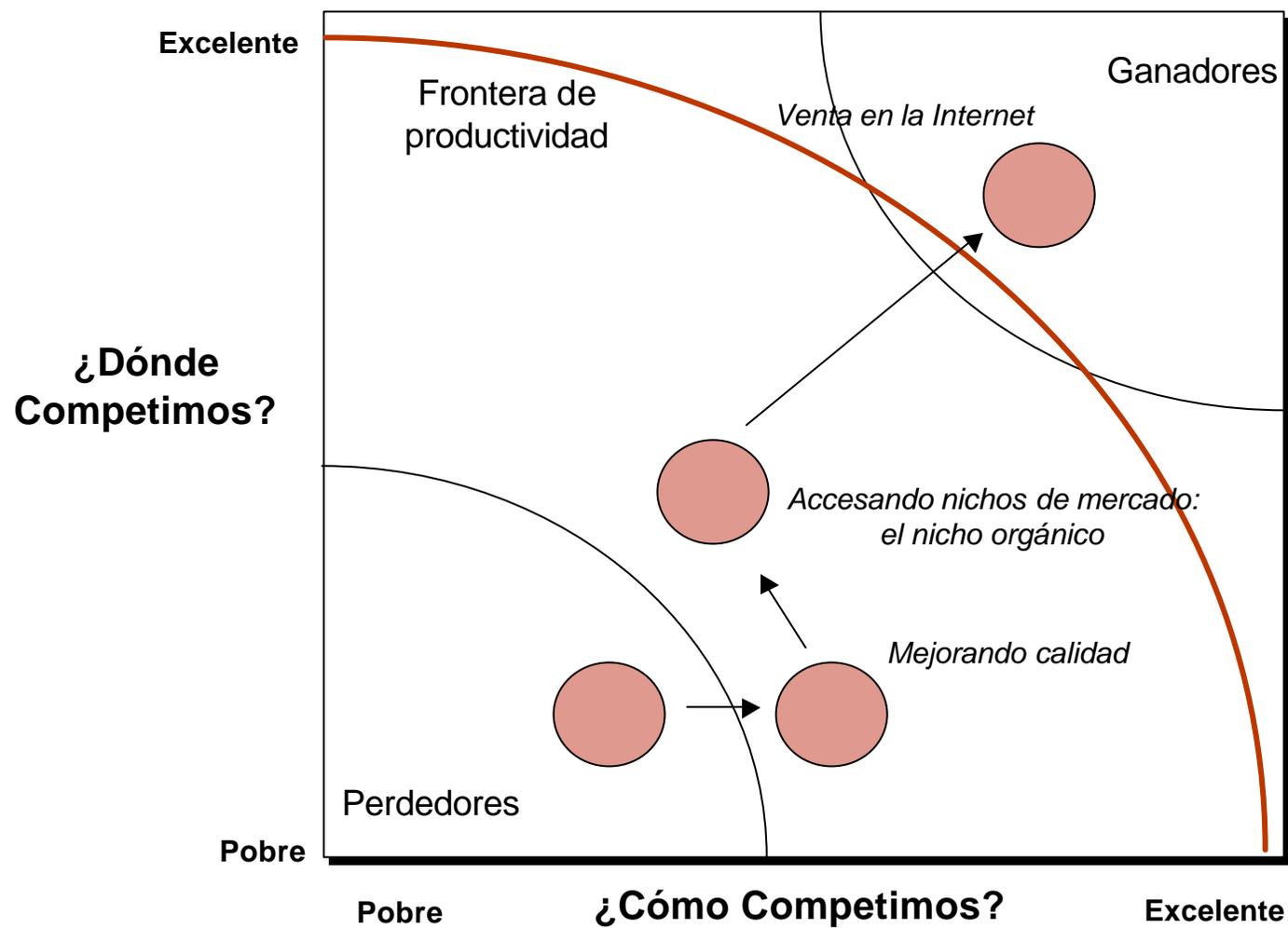
65-70% de las fincas son de menos de 200 tareas

La siembra de café en República Dominicana cumple con los requisitos para producir café orgánico. El café orgánico representa una oportunidad para República Dominicana de incrementar rápidamente su presencia en el mercado de cafés especiales.

FUENTE: adaptado del "Arabica International", un trabajo realizado por estudiantes del International Consulting Workshop de Georgetown University, dictado por Kaia Miller de Monitor Country Competitiveness

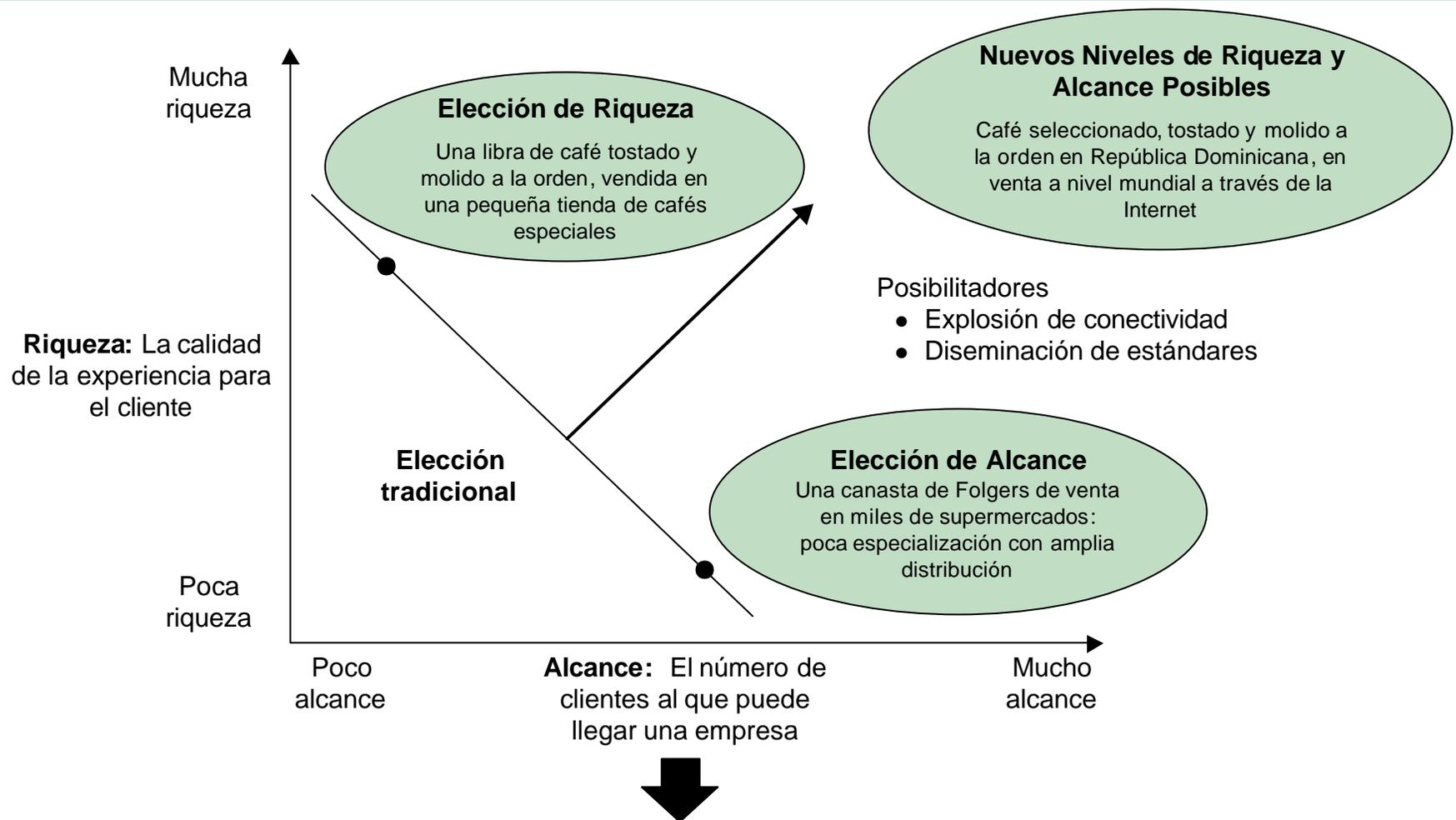
# El Caso del Café

## Expandiendo la Frontera de Productividad



# El Caso del Café

## El Significado de la Internet: Riqueza y Alcance a la Vez



Con el crecimiento de transacciones hechas por Internet, la habilidad de saltar intermediarios en la cadena de distribución y la posibilidad de crear experiencias distintas para muchos clientes sin tener ningún contacto físico, permite nuevos niveles de alcance y riqueza para empresas que logran ser competitivas en este ambiente.

FUENTE: Philip B. Evans y Thomas S. Wurster, *Blown to Bits*, 2000, análisis de Monitor Country Competitiveness

# El Caso del Café

## Cómo la Internet Cambia la Forma de Hacer Negocios

### Crea nuevas oportunidades

- Incrementa la conveniencia y opciones para los consumidores
- Amplía el alcance del mercado para negocios y apoya retornos justos en bienes y servicios
- Permite el desarrollo de nuevos modelos de negocio

### Elimina barreras

- Provee acceso a información a todos los miembros de la red
- Supera el aislamiento físico y virtual
- Le permite a los individuos informarse mejor sobre las políticas y procesos gubernamentales

### Promueve la eficiencia

- Simplifica la entrega de bienes y servicios
- Incrementa la transparencia de las operaciones
- Reduce los costos de transacción

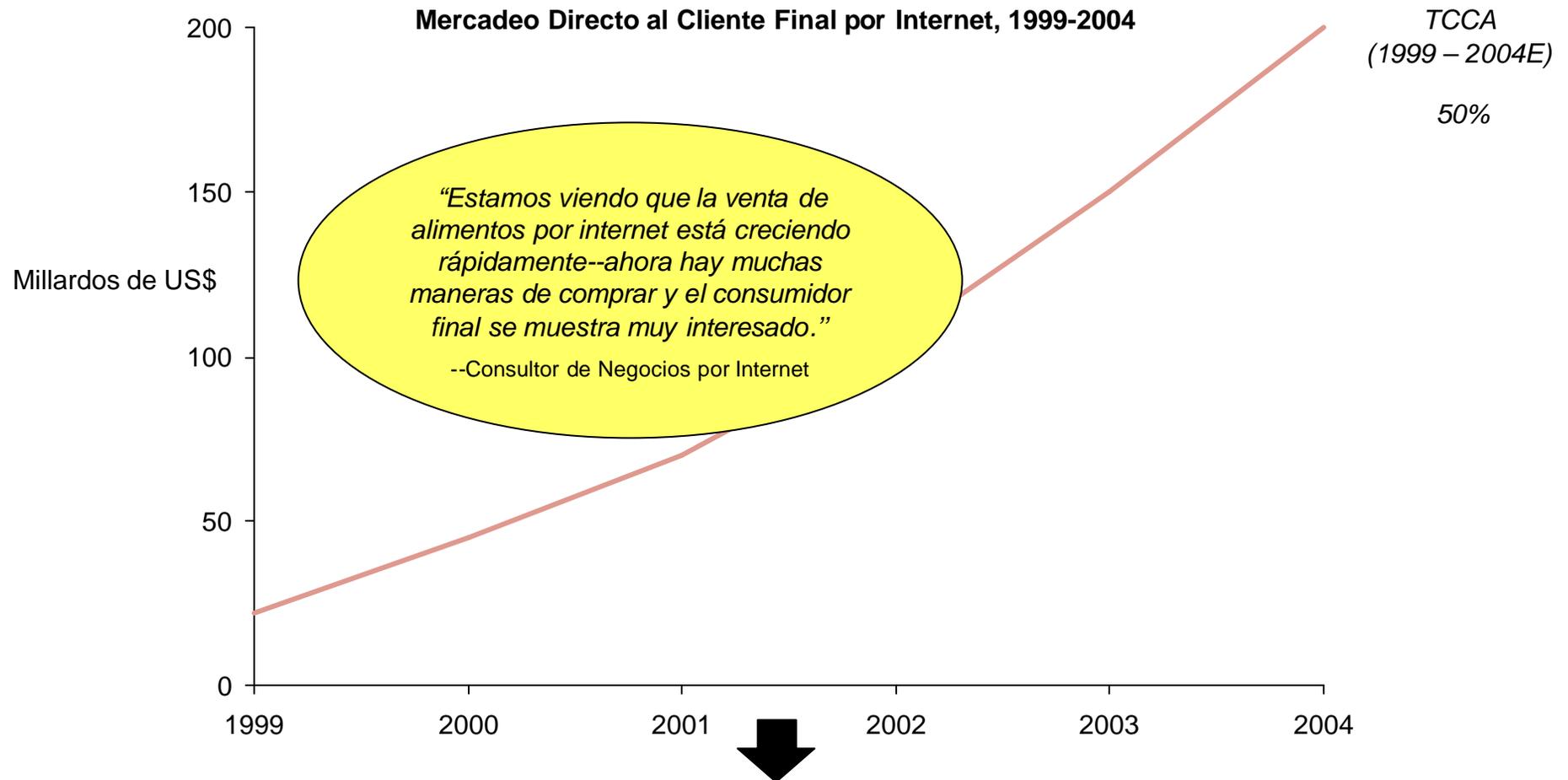


La Internet aísla las verdaderas fuentes de valor y premia a aquellos que las proveen. Hay muchas maneras--no sólo la venta a clientes finales, en términos de cuánto puede el sector cafetalero aprovechar la Internet.

FUENTE: *Readiness for the Networked World: A Guide for Developing Countries*, Center for International Development en Harvard University

# El Caso del Café

## Historia de Economía Moderna: Crecimiento en la Internet



Las ventas al por menor por Internet están creciendo en un 50% anual. Esto representa una oportunidad para llegar al mercado internacional. Los caficultores dominicanos no contaban ni con entrar al mundo de las alianzas estratégicas con tiendas virtuales existentes ni tampoco hacerlo a través de sus propias páginas web.

Nota: 2000 - 2004 estimados  
FUENTE: *Forrester Research*

# El Caso del Café

## Estrategia de Migración y la Internet: Querico.com

QueRico.com™  
AUTÉNTICO COMO TÚ™

SWITCH TO ENGLISH

Ofrecemos la selección más amplia de productos latinos en comida, música, salud y belleza y mucho más.  
ENTREGA **GRATIS** a domicilio en los Estados Unidos contiguos.

Compre  
Productos Latinos

Música ◀  
Salud y Belleza ◀  
**¡Nuevo!** Libros ◀  
**¡Nuevo!** DVDs y Videos ◀

Productos Argentinos ◀  
Brasileños ◀  
Caribeños ◀  
Mexicanos ◀

NUEVOS  
Productos

BABY GIFT SET  
para mi bebe

La Sierra  
ROASTED BEANS

¡NUEVO!  
Películas  
en tu  
idioma

10% de descuento  
en  
nuestros LIBROS  
por tiempo limitado

Promociones  
del mes

ENTREGA GRATIS a domicilio en los Estados Unidos contiguos...

[México](#) · [Argentina](#) · [Brasil](#) · [Caribe](#) · [Vea Su Carrito](#) · [Membresía](#) · [Referir a un Amigo](#) · [Programa de Afiliados](#)

Las tiendas virtuales como “Querico.com” le permiten a los exportadores dominicanos forjar nuevos y más eficientes canales de distribución, los cuales permiten acceder el mercado de inmigrantes, de latinos y cruzar la frontera hacia otras comunidades sin importar su situación geográfica.

FUENTE: [www.querico.com](http://www.querico.com)

# El Caso del Café Querico.com: Eliminando Intermediarios

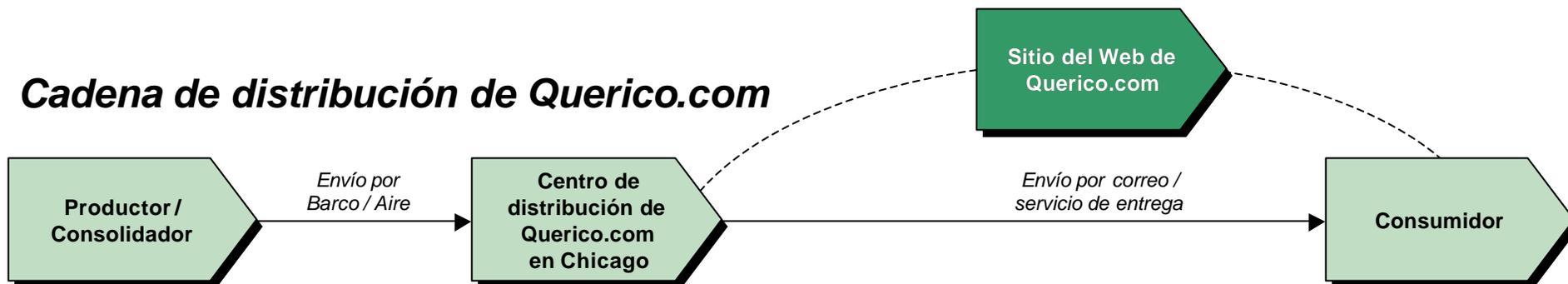
Fabricación en Rep. Dominicana

Distribución en EE.UU.

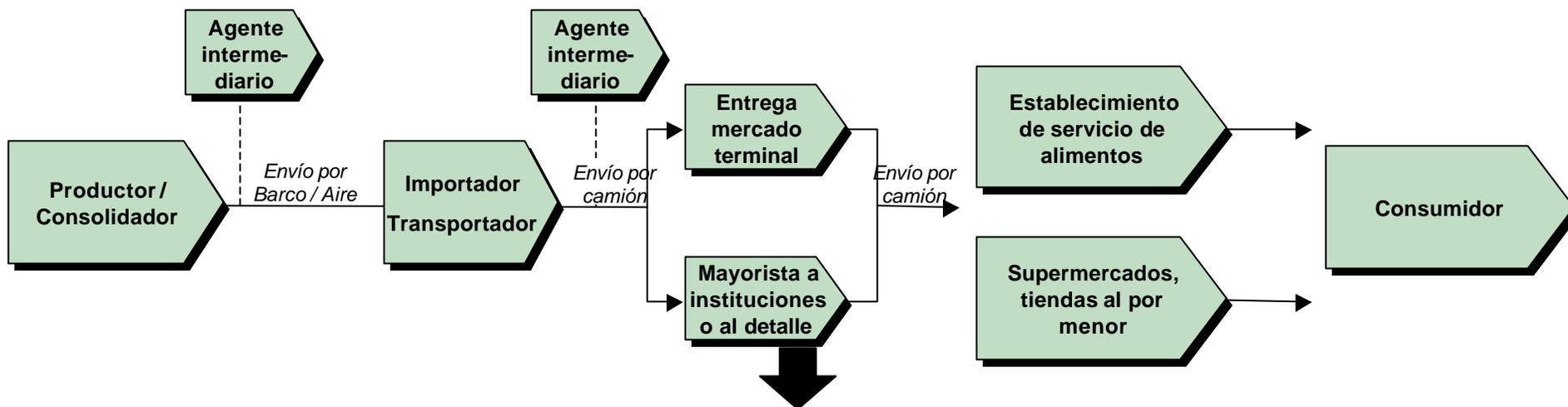
Canal al por menor

Consumidores

## Cadena de distribución de Querico.com



## Cadena de distribución estándar

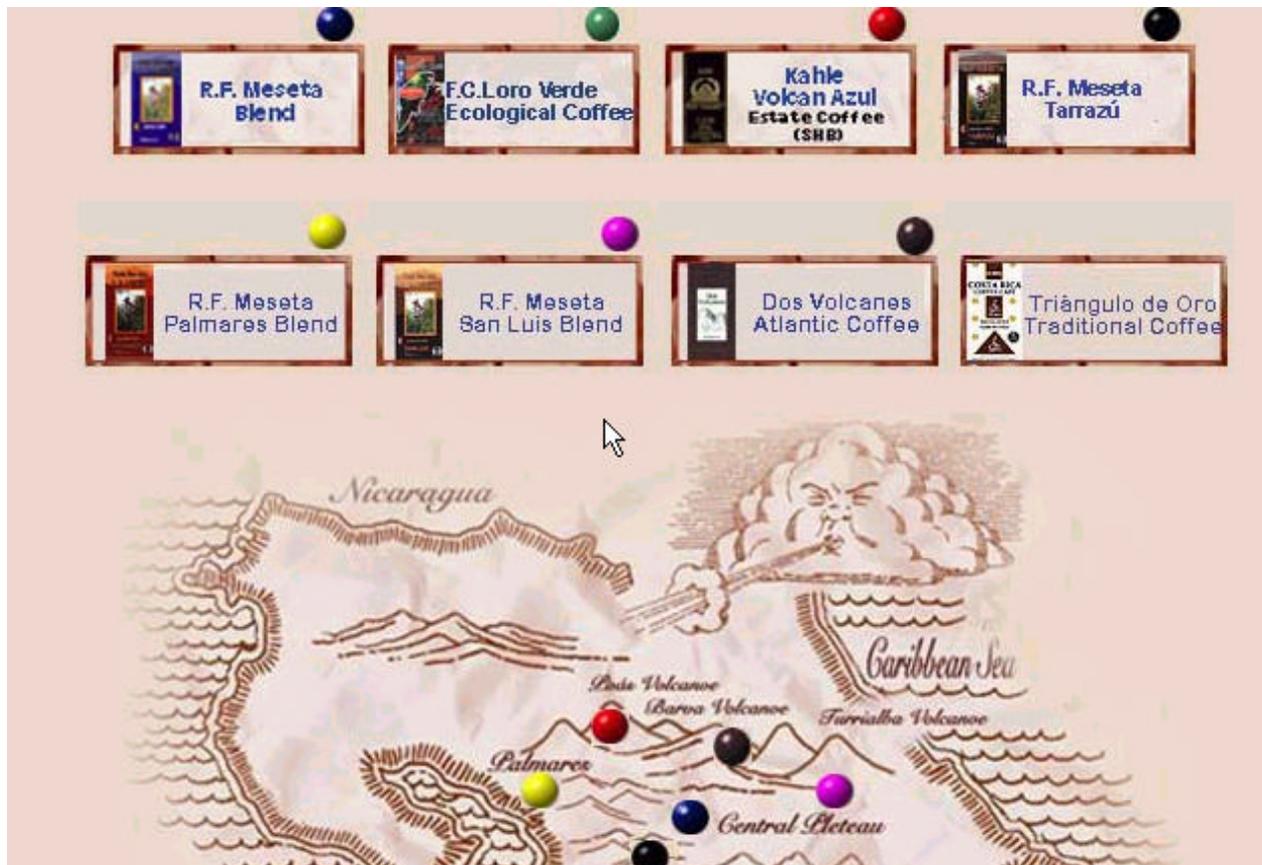


La plataforma de Querico.com ha permitido simplificar la cadena de distribución, saltando algunos intermediarios para llegar al cliente final.

# El Caso del Café

## RFMeseta.com de Costa Rica: Creando una Experiencia

*Haciendo doble click sobre el producto, los clientes obtienen información del producto incluyendo la descripción del sabor del café, lugar donde crece y cómo es cultivado.*



### Estrategia de Diferenciación de Meseta: Enlaces con Turismo

- Vende directamente a los barcos turistas y a los turistas interesados en agroturismo que visitan la tostadora en Costa Rica
- Cada paquete tiene la dirección de Internet para compras futuras cuando el turista esté de regreso en su país
- El sitio tiene alianzas con agencias de viaje y sitios turísticos costarricenses

Usando su página para relatar la historia de la empresa y las condiciones especiales de la producción de su café, Meseta diferencia su producto, agregando un valor emocional, especialmente para los que ya han visitado el país.

# El Caso del Café

## Estrategia de Migración y la Internet: Riqueza y Alcance

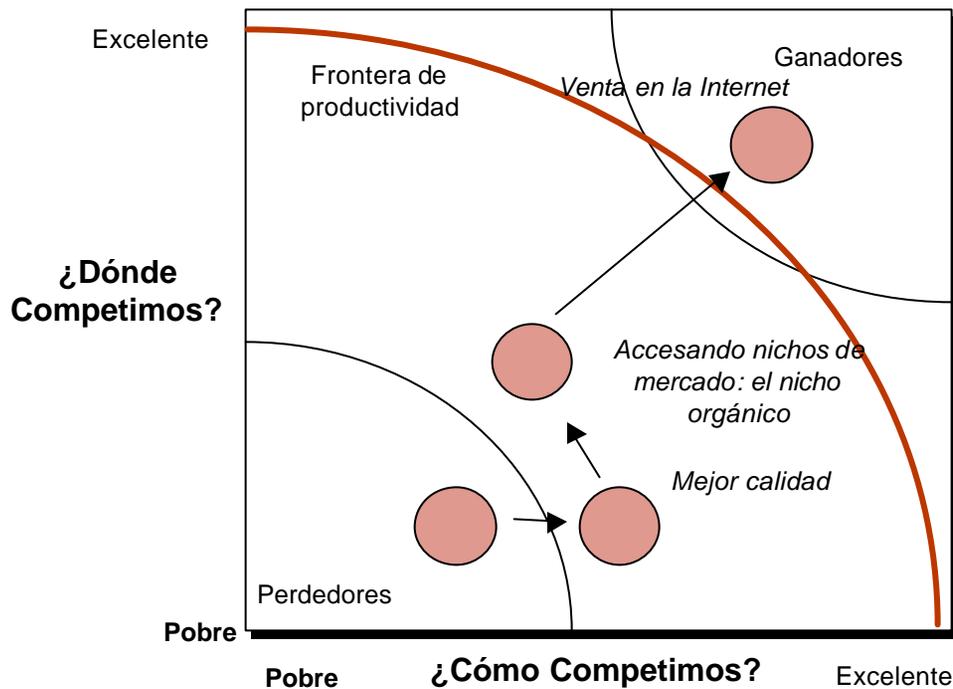


- Hoy en día las compañías no están forzadas a escoger entre la “riqueza” de sus productos y el “alcance” en sus mercados. La internet da cabida a productos más individualizados y a que éstos sean vendidos a más clientes. La internet crea diversas oportunidades claves para aquellos que están esforzándose por salir adelante en la nueva economía:
  - **Desintermediación Estratégica**
  - “**Segmento de Uno**” mercadeo y distribución individualizados para crear experiencias únicas para los clientes
  - Respuesta rápida a las necesidades del cliente a través de la integración hacia adelante
  - Posicionamiento de marca
- El café dominicano **puede competir** en la nueva economía:
  - **Nichos atractivos como lo es el orgánico**, existe la práctica sostenible de cultivo bajo la sombra
  - El producto principal para estos mercados es el mismo, pero las innovaciones en mercadeo y distribución pueden permitir a los dominicanos **posicionarse a sí mismos de forma simultánea para ganar en muchos de estos nichos.**

FUENTE: Philip B. Evans y Thomas S. Wurster, *Blown to Bits*, 2000

# El Caso del Café Dominicano

## Camino Potencial de Migración - Resumen



- Los productores, procesadores y exportadores de café dominicano están produciendo café de bajo nivel debido a la falta de estrategia, cooperación y comunicación dentro del cluster. El cluster debe trabajar de forma conjunta para educar a todos aquellos que intervienen en la producción de café de calidad.
- Con la calidad mejorada, los dominicanos pueden tomar ventaja del mercado lucrativo creciente de cafés especiales, y migrar del mercado del café como un “commodity” o producto básico, cuyo crecimiento es lento. Debido al tipo de producción (cultivo bajo la sombra, pequeñas fincas, etc.), los productores y exportadores de café dominicano están especialmente bien posicionados para aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado orgánico.
- El mundo del comercio está cambiando rápidamente. La internet permite simultáneamente llegarle a más clientes con la venta de cafés especiales individualizados y personalizados. Las innovaciones en mercadeo y distribución le permiten a los dominicanos posicionarse a sí mismos de forma paralela para tener éxito en varios nichos de mercado.

# Estrategia de Migración

## Resumen

- Estrategia es la combinación de dos decisiones: dónde queremos competir (o en qué segmento del mercado) y cómo queremos competir (o con qué nivel de eficiencia operacional). Las firmas que están perdiendo compiten en segmentos de producto básico con poca eficiencia operacional. Aquellas firmas que han logrado entrar al círculo de ganadores han decidido competir en segmentos atractivos y contar con un nivel superior de eficiencia operacional.
- Para llegar al círculo de ganadores, las firmas deben contar con una estrategia de migración de corto, mediano y largo plazo, teniendo en mente que el mejoramiento es acumulativo y que el proceso es dinámico, y que algunos cambios tal vez ocurran de forma simultánea para algunas firmas. A pesar de que las estrategias de la yuca y el café son a nivel nacional, cada compañía necesita definir su propia estrategia de migración, y algunas contarán con diferentes visiones de sus metas.
- La producción de yuca en República Dominicana no es una industria competitiva. La yuca fresca y los productos elaborados a partir de la yuca no están bien posicionados en mercados atractivos ni están siendo producidos de manera eficiente. Sin embargo, incluso para este producto sencillo hay potencial de migración. La yuca fresca puede ser convertida en marca y direccionada a la comunidad inmigrante dominicana en los Estados Unidos a fin de disminuir las presiones de precio como commodity. Las firmas innovadoras pueden introducir la yuca y los productos elaborados de la yuca, cruzando a nuevos mercados y educando a los nuevos consumidores acerca de los nuevos productos de almidón disponibles en el Caribe.
- La industria del café en República Dominicana está actualmente en el círculo de perdedores. Los dominicanos están exportando café en forma básica de bajo nivel porque existe poco enfoque interno en cuanto a la producción de calidad. Pero existe un mercado creciente para los cafés especiales, en el cual los dominicanos estarían bien posicionados para servirlo una vez que mejoren la calidad de la producción y del procesamiento. Usando la Internet, los exportadores de café estarán en capacidad de vender café más individualizado, personalizado a un mayor número de clientes. Las innovaciones en el mercadeo y la distribución pueden permitir a la industria del café dominicano, al igual que otras industrias dominicanas a posicionarse a sí mismos de forma paralela para triunfar en diferentes nichos de mercado.

# Competitividad es Nuestra Decisión

## Agenda



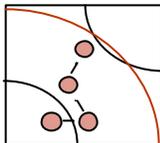
- El Reto para el Sector Agrícola en República Dominicana



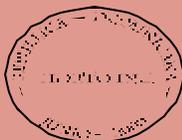
- Selecciones Estratégicas Actuales en Hortofrutícola



- Oportunidades para Construir Ventajas Competitivas



- Estrategias de Migración: El Caso de la Yuca y el Caso del Café



- **Imperativos Estratégicos e Iniciativas de Cluster**
  - Cluster Hortofrutícola
  - Sub-Clusters

# Cluster Hortofrutícola

## Visión

### ***Visión***

*Ser la marca más reconocida y el proveedor más confiable de la región de productos hortofrutícolas de alta calidad ambiental, posicionándolos en los segmentos de mercado de mayor valor agregado y rentabilidad.*

# Plan de Acción para el Cluster

## Áreas de Trabajo

**Mantener un cluster fuerte**



**Difundir los principios de competitividad**

**Fortalecer la marca hortofrutícola**

**Apoyar los proyectos pilotos de empresas individuales y subclusters**

# Plan de Acción para el Cluster

## Éxitos Realizados

### Mantener un cluster fuerte

- 2 reuniones del cluster para lanzar el proyecto
- 13 líderes del sector privado, incluyendo productores, procesadores y exportadores, participando activamente en el desarrollo del cluster, investigaciones y proyectos piloto
- Trabajo en conjunto con la asociación principal agrícola, la JAD (Junta Agroempresarial Dominicana) y las ONGs Caribbean Exports y CAMPE (Centro de Apoyo a los Micros y Pequeños Empresas)
- 12 reuniones del grupo de líderes del cluster durante un periodo de 5 meses

### Difundir los principios de competitividad

- 8 presentaciones de difusión fuera del cluster, incluyendo los sectores de textiles, muebles y harina, en Santiago y Santo Domingo
- 6 presentaciones finales en las siguientes regiones: Santo Domingo, Santiago, Jarabacoa, San Juan de la Maguana, San Francisco de Macoris y Barahona
- Entrevistas en televisión, artículos en el periódico, charlas por radio

### Fortalecer la marca hortofrutícola

- Estudio de mercado y grupos de enfoque sobre el mercado dominicano residente en los EE.UU.
- Investigación del mercado orgánico

### Apoyar los proyectos piloto de empresas individuales y subclusters

- Primer seminario de cafés especiales con más de 120 participantes del sector
- Primer encuentro comercial con productores, compradores y procesadores de víveres en Moca, convocado por la JAD
- Análisis de la cadena de distribución y segmentación de distribuidores
- La creación de nuevos productos, como helado de chocolate orgánico y mermelada de mango de Bon--iniciativas fomentadas por el cluster
- La investigación de, y primeros contactos con, nuevos mercados de productos especiales, por empresarios individuales miembros del grupo de líderes
- Cambios en las estrategias de Internet por parte de empresarios individuales

# Plan de Acción para el Cluster

## Resumen

	<i>Corto Plazo</i>	<i>Mediano Plazo</i>	<i>Largo Plazo</i>
<b>Mantener un cluster fuerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de seguimiento—establecer reuniones cada mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de participantes activos de acuerdo con el código de ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la competitividad y el éxito del cluster</li> </ul>
<b>Difundir los principios de competitividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones de los aprendizajes del Cluster: Barahona, Jarabacoa, San Francisco de Macoris, San Juan de la Maguana, Santiago, Santo Domingo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación continua en “Puntos de Encuentro”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones de los logros del “Sello Dominicano”</li> <li>Participación continua en “Puntos de Encuentro”</li> </ul>
<b>Fortalecer la marca hortofrutícola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el “Sello Dominicano” y los materiales preliminares de mercadeo</li> <li>Código de ética—establecer normas para participantes en el “Sello Dominicano”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzar el “Sello Dominicano”</li> <li>Ejecutar procesos de certificación para el “Sello Dominicano”</li> <li>Estrategia de Internet para el “Sello Dominicano”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover internacionalmente el “Sello Dominicano” y el plan de mercadeo</li> <li>Ejecutar los requerimientos del sello y código de ética</li> </ul>
<b>Apoyar los proyectos piloto de empresas individuales y subclusters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunirse con institutos de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación a ferias: Orgánica y Dominicana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la página web “Sello Dominicano”</li> </ul>

# Plan de Acción para el Cluster

## Corto Plazo: 0–60 días

### Acción

### Responsabilidad

#### Mantener un cluster fuerte

- Plan de seguimiento—establecer reuniones cada mes

- Mario Velázquez, Taina Mora / Caribbean Export, JAD

#### Difundir los principios de competitividad

- Presentaciones de los aprendizajes del Cluster: Barahona, Jarabacoa, San Francisco de Macoris, San Juan de la Maguana, Santiago, Santo Domingo
- Participación continua en “Puntos de Encuentro”

- Líderes del Cluster, Jaime Moreno, Monitor George Mansfield, JAD

#### Fortalecer la marca hortofrutícola

- Diseñar el “Sello Dominicano” y los materiales preliminares de mercadeo
- Investigar procesos de certificación reconocidos internacionalmente para productos del “Sello Dominicano”. Investigar los laboratorios de certificación en las universidades y JAD, al igual que maneras de fortalecerlos. Reunirse con autoridades de salud pública
- Código de ética—establecer normas para participantes en el “Sello Dominicano”—investigar normas utilizadas para otros sellos a nivel internacional

- Jaime Moreno, Mario Velázquez, Juan Vicini, Caribbean Export
- Silverio Confesor, George Mansfield, Isidoro De la Rosa (certificación orgánica), JAD, INDOTEC, Secretaría de Salud
- Virginia Heinsen de Freitas, Frank Díaz, Isidoro de la Rosa, George Mansfield

#### Apoyar los proyectos pilotos de empresas individuales y subclusters

- Reunirse con institutos de financiamiento — Sesión de entrenamiento para saber cómo solicitar financiamiento

- Caribbean Export, Jaime Moreno

# Plan de Acción para el Cluster

## Mediano Plazo: 60–120 días

### *Acción*

### *Responsabilidad*

#### Mantener un cluster fuerte

- Aumentar el número de participantes activos de acuerdo con el código de ética

- Líderes del Cluster, Mario Velázquez

#### Difundir los principios de competitividad

- Participación continua en “Puntos de Encuentro”

- George Mansfield, JAD

#### Fortalecer la marca hortofrutícola

- Lanzar el “Sello Dominicano”
- Ejecutar procesos de certificación para el “Sello Dominicano” en conjunto con los laboratorios y las autoridades de salud nacionales e internacionales
- Publicar el código de ética requerido por la gente bajo el “Sello Dominicano”
- Estrategia de internet para el “Sello Dominicano”

- Caribbean Export, Líderes del Cluster, Jaime Moreno, Mario Velázquez
- Silverio Confesor, George Mansfield, Isidoro de la Rosa
- Virginia Heinsen de Freites, Frank Díaz, Isidoro de la Rosa, George Mansfield
- Jaime Moreno, George Mansfield

#### Apoyar los proyectos pilotos de empresas individuales y subclusters

- Delegación a ferias: Orgánica y Dominicana

- Caribbean Export, Isidoro de la Rosa

# Plan de Acción para el Cluster

## Largo Plazo: 120–180 días

### *Acción*

### *Responsabilidad*

#### Mantener un cluster fuerte

- Evaluación de la competitividad y el éxito del cluster

- Líderes del Cluster, Mario Velázquez

#### Difundir los principios de competitividad

- Presentaciones de los logros del “Sello Dominicano”
- Participación continua en “Puntos de Encuentro”

- Líderes del Cluster
- George Mansfield, JAD

#### Fortalecer la marca hortofrutícola

- Promover internacionalmente el “Sello Dominicano” y el plan de mercadeo
- Ejecutar los requerimientos del sello y código de ética

- Líderes del Cluster
- Caribbean Export, organizaciones de certificación,

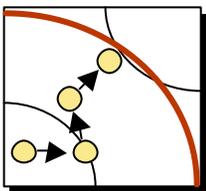
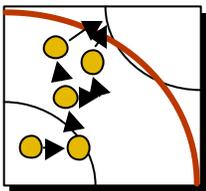
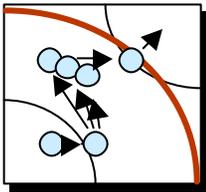
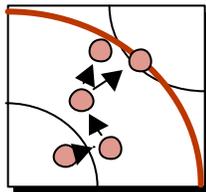
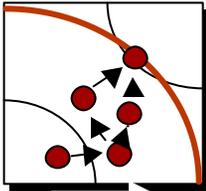
#### Apoyar los proyectos pilotos de empresas individuales y subclusters

- Establecer la página web Hortofruticultura / “Sello Dominicano” para compartir información con respecto al sello y a los puntos de la estrategia

- Líderes del Cluster

# Subclusters

## Estrategias de Migración



### Planes de Acción de los Subclusters

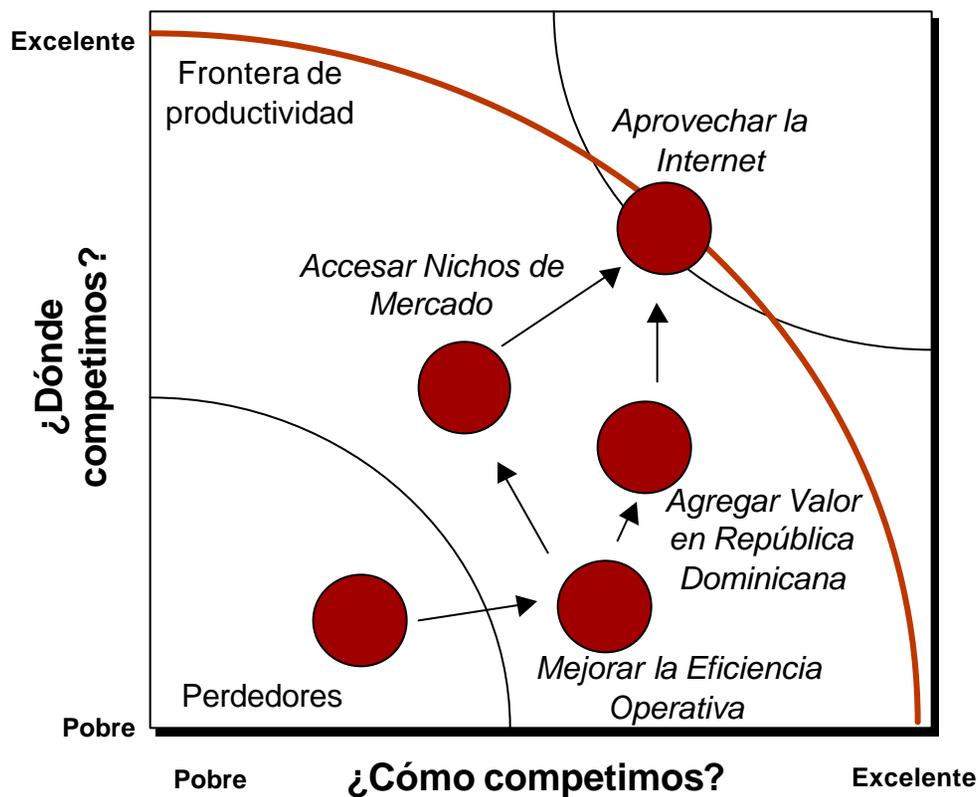
Cada subcluster ha desarrollado un plan de corto, mediano y largo plazo que debe ser alineado con la visión hortofrutícola

El plan de acción de cada subcluster está basado en la frontera de productividad y en una estrategia de migración hacia nuevos segmentos de mercado atractivos

El plan de cada subcluster incluye recomendaciones para firmas, asociaciones, el cluster hortofrutícola y en algunos casos, para el gobierno

# Opciones Estratégicas del Cacao

## Resumen: Estrategia de Migración



### **Corto Plazo: Mejorar la Eficiencia Operativa**

- Adoptar la mentalidad empresarial
- Mejorar la calidad y la eficiencia operativa
- Priorizar la calidad y la eficiencia para que todos tengan plena conciencia de su importancia y actúen para su preservación

### **Mediano Plazo: Accesar Nichos de Mercado / Agregar Valor en República Dominicana**

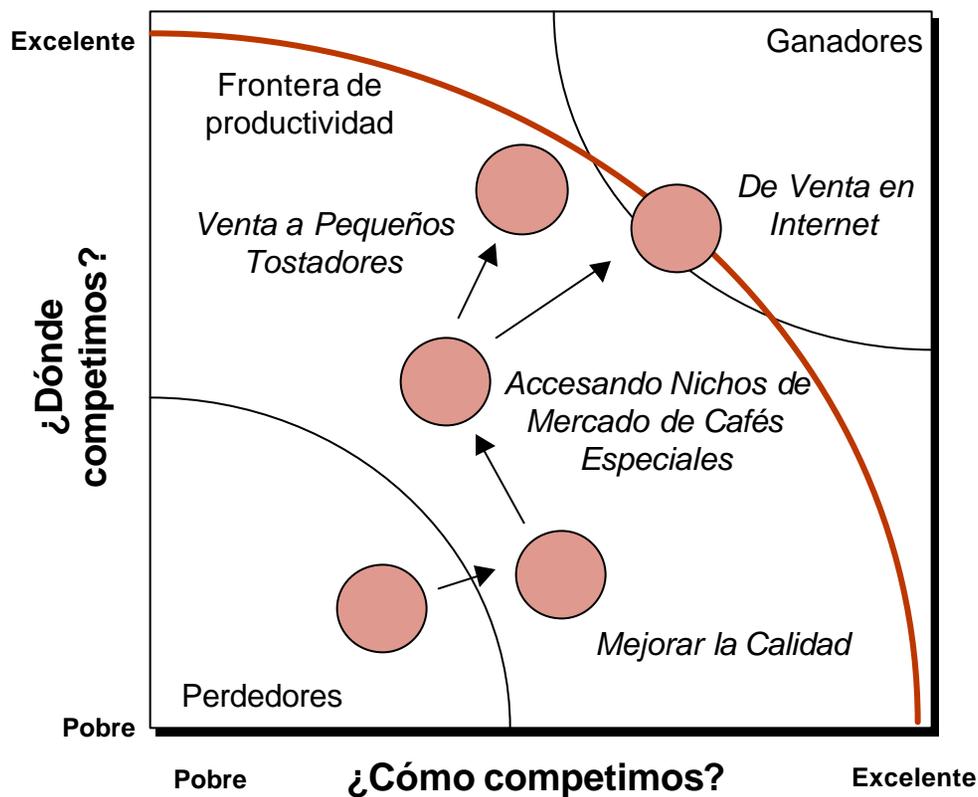
- Buscar constantemente nuevos nichos de mercado y valor agregado a sus productos
- Ser un cluster flexible
- Promover una imagen atractiva del mundo cacaotero de República Dominicana

### **Largo Plazo: Aprovechar la Internet**

- Crear una red virtual del sector para promoción y venta a nivel global, estableciendo centros de distribución estratégicamente situados para entregas express
- Hacer uso de los recursos tecnológicos más avanzados para fortalecer la posición competitiva del sector cacaotero

# Opciones Estratégicas del Café

## Resumen: Estrategia de Migración



### **Corto Plazo: Mejorar la Calidad**

- Reactivar la industria del café
- Adoptar mentalidad empresarial
- Ser un cluster capacitado y conocedor de los requisitos de calidad
- Adoptar estándares y especificaciones de calidad y origen

### **Mediano Plazo: Nichos de Mercado**

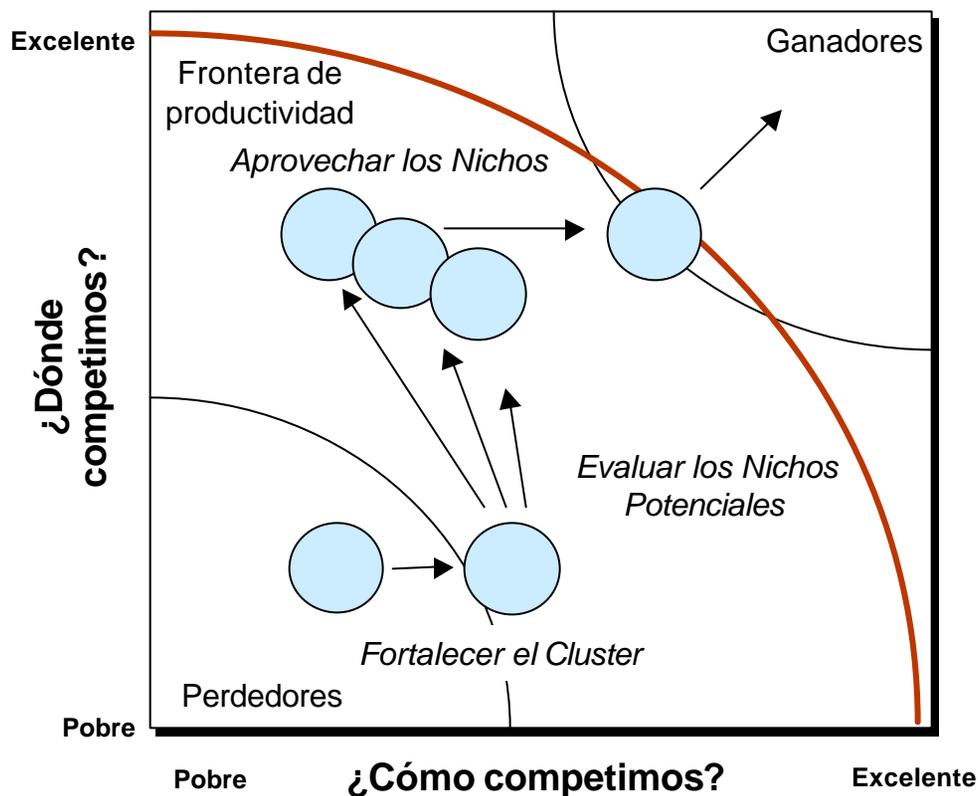
- Ser líder en promoción y mercadeo del café
- Vender a nuevos segmentos, y acceder nuevos canales de distribución
- Recibir una mayor ganancia para el café
- Relaciones de largo plazo con tostadoras
- Mejorar la imagen del café dominicano internacionalmente
- Educar a los consumidores y promover el consumo de cafés especiales en el país

### **Largo Plazo: Aprovechar la Internet/Vender a Pequeños Tostadores**

- Ser líder en venta a tostadores
- Ser líder en el uso de la Internet para la venta de café
- Desarrollar canales de distribución de acuerdo con la nueva economía virtual

# Opciones Estratégicas del Coco

## Resumen: Estrategia de Migración



### **Corto Plazo: Fortalecer el Cluster / Evaluar los Nichos Potenciales**

- Fortalecer el cluster: aumentar el número de miembros activos y la confianza entre ellos
- Identificar e investigar nuevos derivados y sub-productos del coco y su rentabilidad
- Adoptar estándares y especificaciones de calidad
- Mejorar la eficiencia del sistema actual de distribución y asegurar la producción en el corto plazo

### **Mediano Plazo: Aprovechar los Nichos**

Una vez identificados los nichos potenciales:

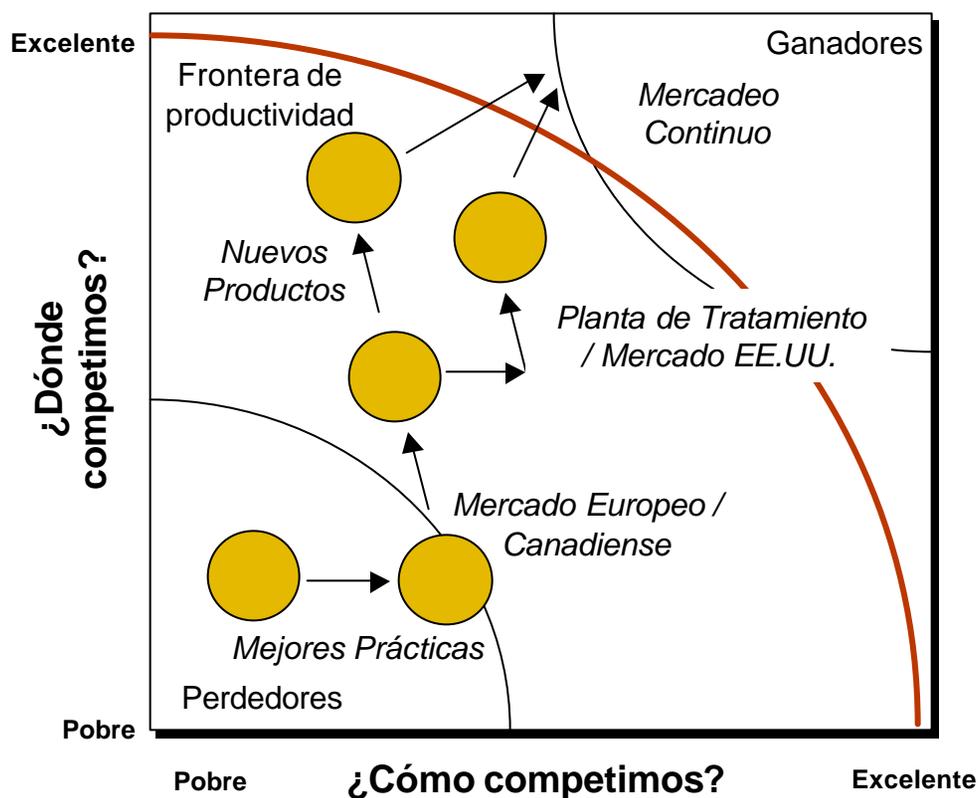
- Aprovechar los nichos rentables
- Evaluar la rentabilidad de invertir en nuevas plantaciones u otras opciones para asegurar la disponibilidad de la materia prima (cocos) en el largo plazo
- Formar centros de acopio o sistemas de procesamiento para aprovechar todo su valor

### **Largo Plazo: Líder Global en Productos a Base de Coco**

- Ser líder mundial en productos a base de coco de alto valor
- Desarrollar una marca para productos de coco de alto valor
- Ser ejemplo global en el uso eficiente y ambiental de la materia prima

# Opciones Estratégicas del Mango

## Resumen: Estrategia de Migración



### **Corto Plazo: Mejores Prácticas / El Mercado Europeo y Canadiense**

- Fortalecer el cluster: aumentar el número de miembros activos y la confianza entre ellos
- Eficiencia en el empaque
- Aumentar las exportaciones al mercado europeo y canadiense
- Fortalecer el consorcio de productores de mangos

### **Mediano Plazo: Nuevos Productos / Mercado Estadounidense**

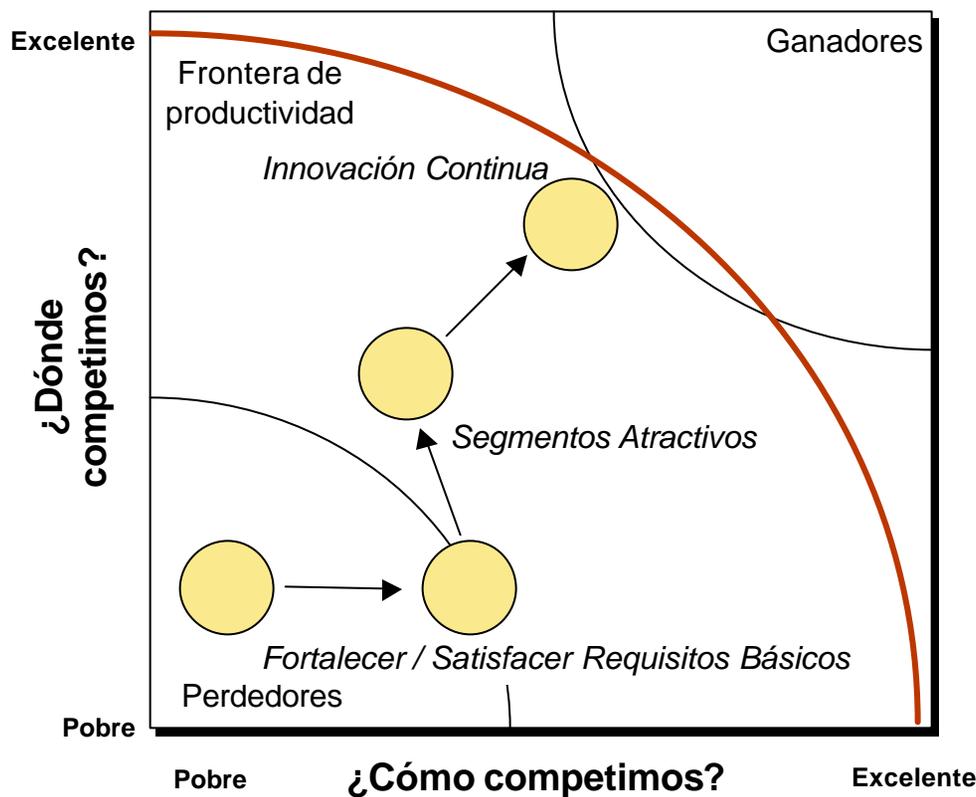
- Producir productos del mango procesado, si la planta de tratamiento es rentable y factible (basada en un estudio del mercado estadounidense y un estudio de costos)
- Invertir en plantas de tratamiento
- Promover la marca dominicana y los mangos Banilejos en los EE.UU.

### **Largo Plazo: Mercadeo Continuo**

- Tener la marca "banilejos / dominicanos" de mangos de alta calidad reconocida mundialmente en mercados atractivos
- Ser líder mundial en productos procesados de mango
- Ser ejemplo global de la producción de mangos en pro del medio ambiente a través de técnicas orgánicas y proyectos de reforestación

# Opciones Estratégicas de los Víveres

## Resumen: Estrategia de Migración



### **Corto Plazo: Fortalecer el Cluster / Satisfacer Requisitos Básicos**

- Mejorar la comunicación y las alianzas estratégicas entre productores, procesadores y distribuidores nacionales e internacionales
- Conocer las necesidades básicas del mercado de los EE.UU.

### **Mediano Plazo: Segmentos Atractivos**

- Promover la marca dominicana en la comunidad inmigrante dominicana en los EE.UU. para víveres frescos
- Aprovechar el interés por los alimentos "fáciles de preparar" y "productos precocidos" de mayor valor que los productos básicos
- Identificar nuevos nichos de mercado

### **Largo Plazo: Innovación Continua**

- Líder global en productos de víveres
- Llegar a otros mercados (mercados gourmet / no latinos / orgánicos)
- Educar a los nuevos consumidores y saber escuchar e interpretar sus necesidades

# Cluster Hortofrutícola

## Imperativos Estratégicos

### Imperativos

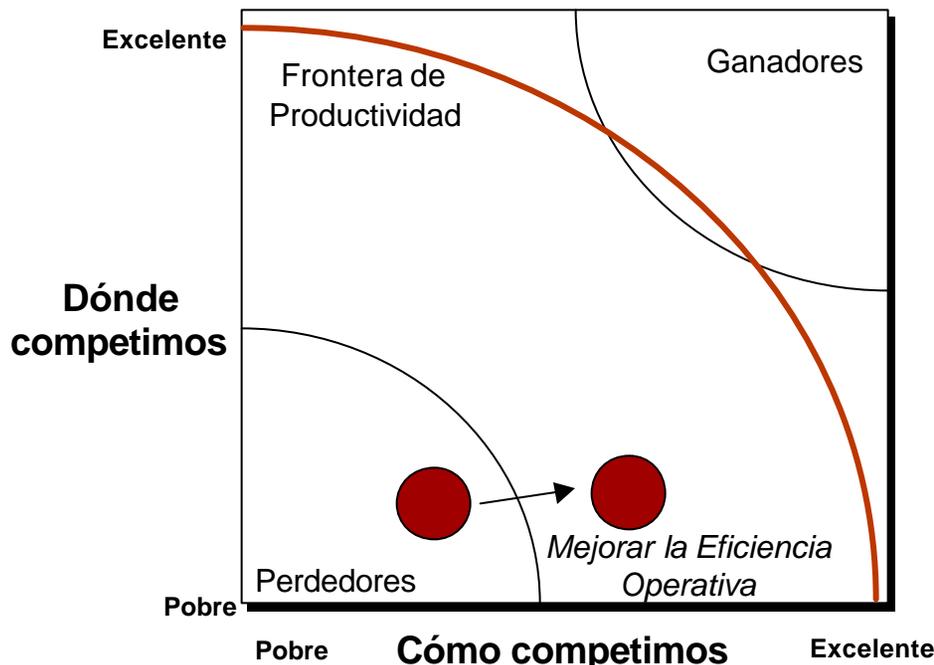
- *Tener una plataforma hortofrutícola orientada más a los consumidores, la información, la tecnificación, la productividad y la diferenciación, a través de aprendizaje estratégico continuo*
- *Producir productos de mayor valor agregado y procesamiento industrial orientados a la exportación*
- *Ser un proveedor confiable de productos de alta calidad en segmentos específicos, o nichos de mercado*
- *Crear una imagen positiva de los productos hortofrutícolas dominicanos tanto en el país como internacionalmente*
- *Aprovechar la ventaja competitiva de contar con nuestra comunidad inmigrante dominicana en los Estados Unidos, desarrollando relaciones con ese nicho, el cual le da un valor agregado emocional a nuestros productos*

# **Planes de Migración de los Subclusters**

**Monitor Country Competitiveness**

# Opciones Estratégicas del Cacao

## Estrategia a Corto Plazo



### Mejorar la Eficiencia Operativa

#### Metas:

- Adoptar mentalidad empresarial
- Mejorar la calidad y la eficiencia operativa
- Priorizar la calidad y la eficiencia para que todos tengan plena conciencia de su importancia y actúen para su preservación

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Sistema de clasificación por calidad
- Sistema computarizado de manejo de costos
- Establecer cualidades organolépticas por zonas
- Mejorar la fermentación y el secado y estandarizarlos
- Mejorar producción en calidad, documentación y capacitación
- Elaborar el concepto de marketing
- Mejorar el servicio al cliente

#### Gremios/ Asociaciones

- Programa de capacitación sobre el manejo del cultivo y labores poscosecha
- Crear cultura de calidad entre sus miembros
- Incrementar relaciones entre las diferentes asociaciones
- Producir manual de capacitación en producción orgánica y manejo poscosecha

#### Cluster Hortofrutícola

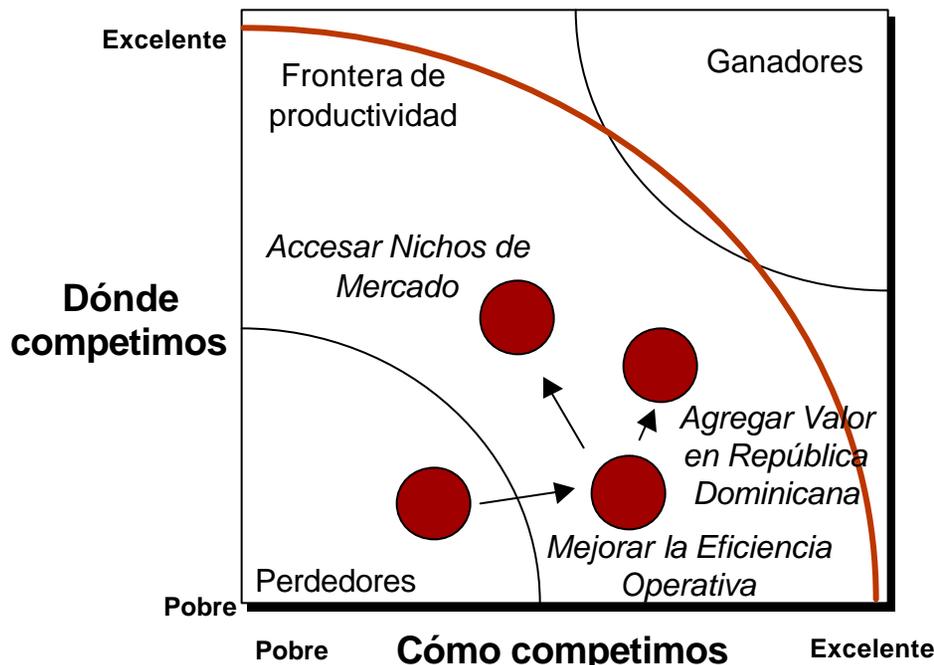
- Fortalecer vínculos entre todos los participantes
- Interesar a organismos internacionales en el financiamiento y en el apoyo técnico al sector

#### Gobierno

- Mejorar la infraestructura de caminos vecinales, escuelas y hospitales a nivel de las zonas cacaoteras.
- Crear las condiciones para que el sector pueda acceder a créditos de largo plazo.
- Establecer el marco legal e institucional para que el sector tenga representatividad. (Reestructurar la Comisión Nacional del Cacao.)

# Opciones Estratégicas del Cacao

## Estrategia a Mediano Plazo



### Accesar Nichos de Mercado / Agregar Valor en República Dominicana

#### Metas:

- Buscar constantemente nuevos nichos de mercado y valor agregado a sus productos
- Ser un cluster flexible
- Promover una imagen atractiva del mundo cacaotero de República Dominicana

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Crear imagen de marca para interesar nuevos compradores
- Establecer alianzas estratégicas con compradores y procesadores
- Asistir a ferias y otros eventos internacionales
- Realizar un sondeo para establecer plantas de procesamiento de productos semiprocados

#### Gremios/ Asociaciones

- Crear conciencia de marca-origen entre productores
- Promover el consumo local de producto de calidad hechos con materia prima nacional
- Realizar talleres audiovisuales de manejo poscosecha y producción eficiente
- Participar como consorcio en el mercado mundial

#### Cluster Hortofrutícola

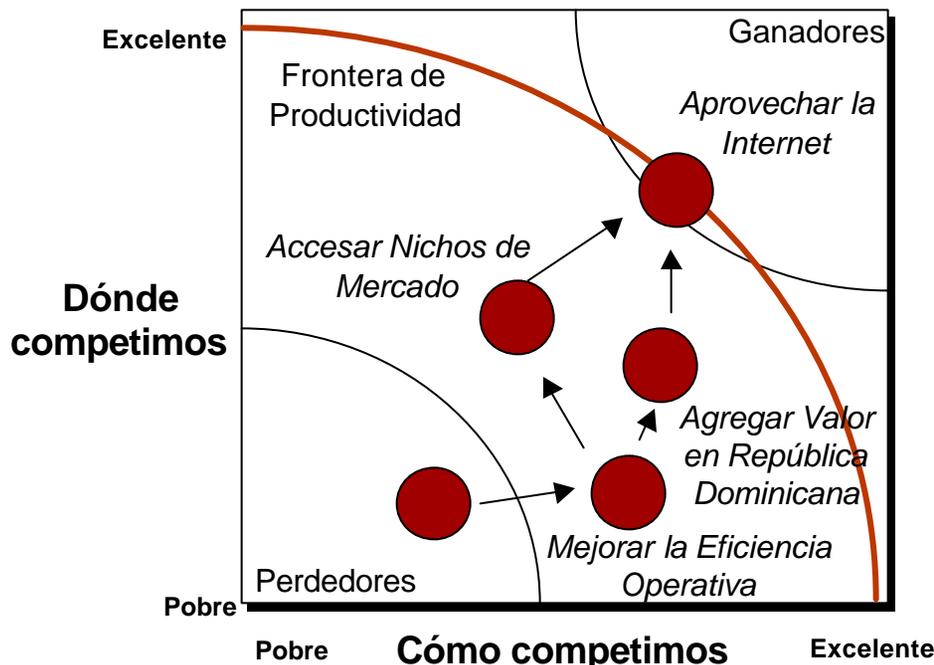
- Fortalecer vínculos entre todos los participantes
- Elaborar plan estratégico de inversión y participación en el mercado
- Gestionar créditos globales para el sector

#### Gobierno

- Realizar una campaña internacional para promover las cualidades del cacao dominicano de calidad
- Becar a estudiantes meritorios para especializarse en el procesamiento y la industrialización del cacao para chocolate y confitería

# Opciones Estratégicas del Cacao

## Estrategia a Largo Plazo



### Aprovechar la Internet

#### Metas:

- Crear una red virtual del sector para promoción y venta a nivel global, estableciendo centros de distribución estratégicamente situados para entregas expresas
- Hacer uso de los recursos tecnológicos más avanzados para fortalecer la posición competitiva del sector cacaotero

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Establecer programas de servicio al cliente y convenios de colaboración a largo plazo
- Establecer plantas de procesamiento de productos semiprocesados y finales
- Suministrar productos semiprocesados y finales a través de la Internet

#### Gremios/ Asociaciones

- Talleres de administración "Justo a Tiempo" de la producción y el suministro
- Talleres sobre administración total de la calidad
- Diseñar página en Internet para promover la marca del cacao dominicano de calidad
- Unir recursos para establecer fábrica de procesamiento

#### Cluster Hortofrutícola

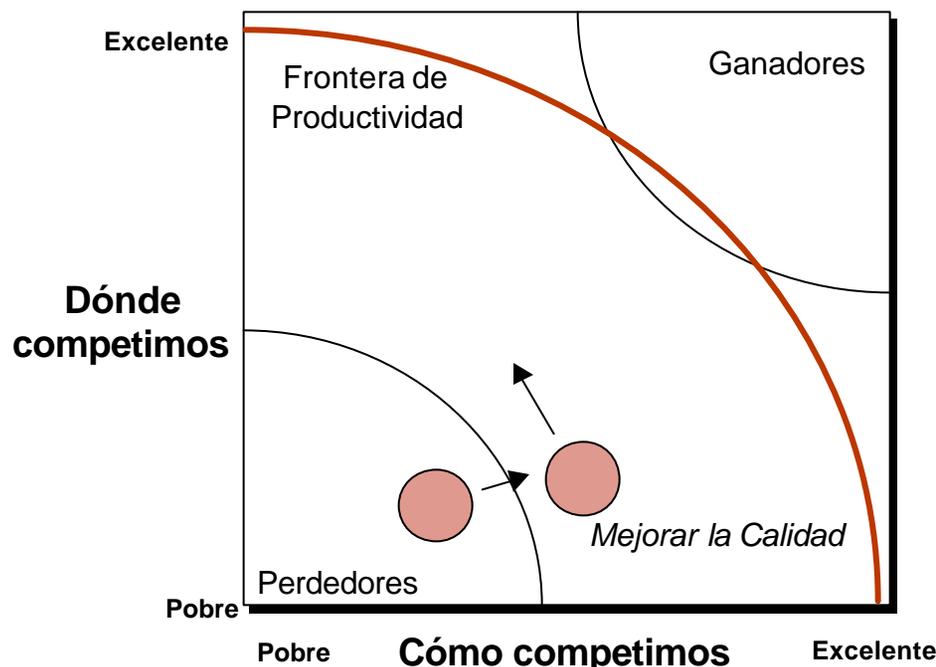
- Unificar esfuerzo para invertir en la Internet
- Aglutinar inversión para competir globalmente
- Unir recursos para la capacitación y la promoción

#### Gobierno

- Promover la educación virtual a nivel nacional
- Generalizar las comunicaciones virtuales a nivel rural
- Incentivar y premiar a los estudiantes meritorios de las zonas rurales

# Opciones Estratégicas del Café

## Estrategia a Corto Plazo



### Mejorar la Calidad

#### Metas:

- Reactivar la industria del café
- Adoptar mentalidad empresarial
- Ser un cluster capacitado y conocedor de los requisitos de calidad
- Adoptar estándares y especificaciones de calidad y origen

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Sistema de pago justo por calidad a productores
- Mejorar entendimiento de mercados futuros
- Zonificación de las áreas óptimas para la siembra de café de calidad
- Mejorar beneficio de café
- Controles de calidad

#### Gremios/ Asociaciones

- Coordinación entre sí para aumentar confianza del sector café
- Fortalecer las ONGs del sector como fuentes nacionales de capacitación
- Crear instituciones de vigilancia de la calidad del café dominicano

#### Cluster Hortofrutícola

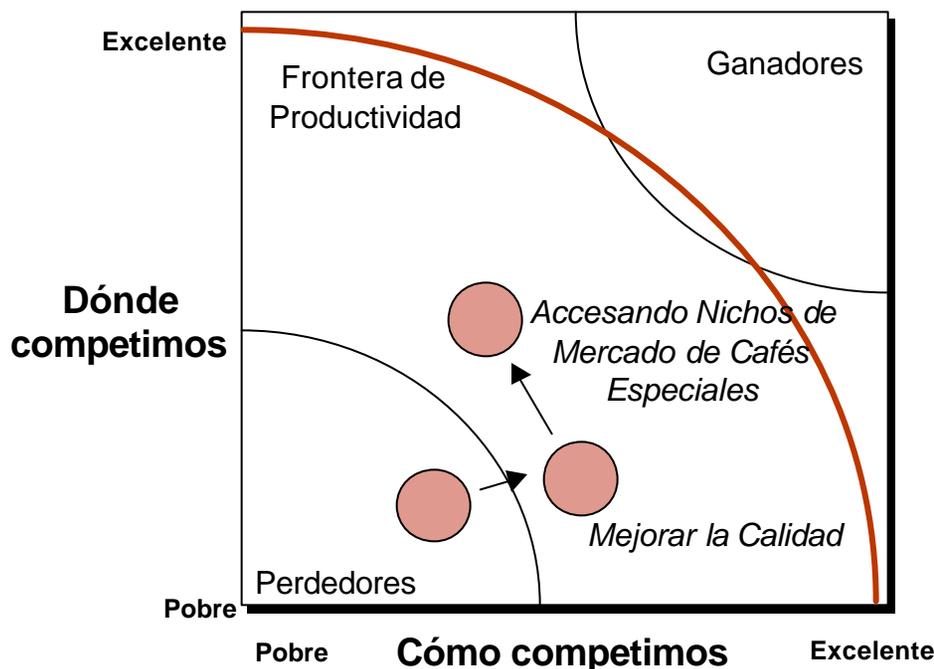
- Fortalecer vínculos entre todos los participantes
- Interesar a organismos internacionales en el financiamiento y en el apoyo técnico al sector

#### Gobierno

- Mejorar carreteras vecinales
- Apertura de un diálogo más productivo dentro de la industria del café promovido por el CODOCAFE

# Opciones Estratégicas del Café

## Estrategia a Mediano Plazo



### Nichos de Mercado

#### Metas:

- Ser líder en promoción y mercadeo del café
- Vender a nuevos segmentos y acceder nuevos canales de distribución
- Recibir una mayor ganancia para el café
- Relaciones de largo plazo con tostadoras
- Mejorar la imagen del café dominicano internacionalmente
- Educar a los consumidores y promover el consumo de cafés especiales en el país

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Desarrollar capacidades para mercadear
- Educar al comprador sobre la calidad de los diferentes cafés
- Mejorar empaque y distribución
- Establecer enlaces personales con tostadoras

#### Gremios/ Asociaciones

- Promover talleres de mercadeo
- Delegaciones a ferias internacionales como SCAA
- Campaña para promocionar un exigente consumo local
- Establecer denominaciones de origen en las diferentes regiones del país

#### Cluster Hortofrutícola

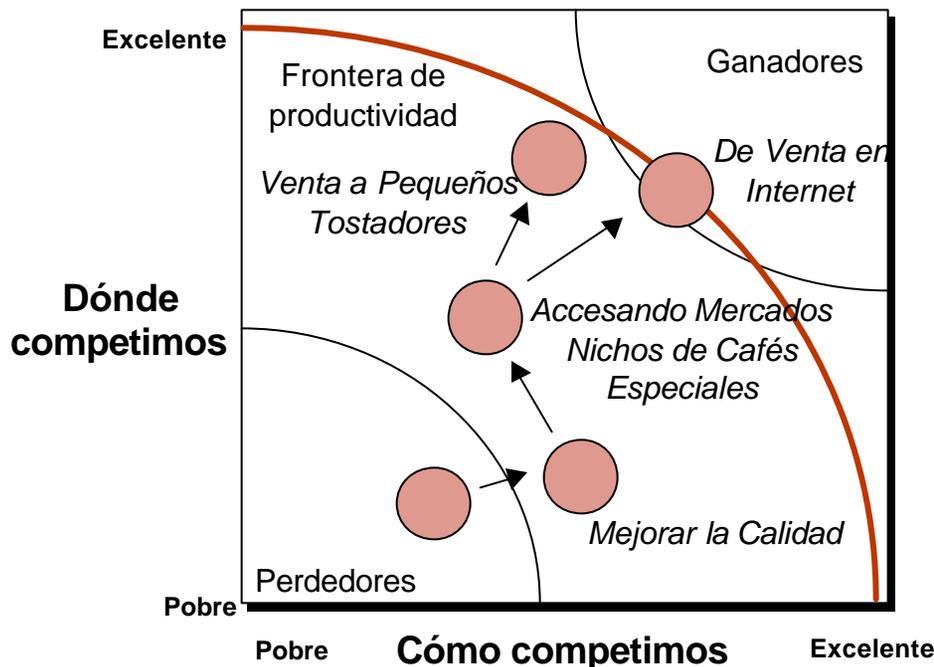
- Fortalecer vínculos entre todos los participantes
- Elaborar plan estratégico de inversión y participación en el mercado
- Gestionar créditos globales para el sector

#### Gobierno

- Una campaña de publicidad para mejorar la imagen de RD
- Inversión en centros de educación avanzada y becas para crear tecnologías locales
- Promover las diferentes denominaciones de origen del país

# Opciones Estratégicas del Café

## Estrategia a Largo Plazo



### Aprovechar de la Internet / Vender a Pequeños Tostadores

#### Metas:

- Ser líder mundial en venta a tostadores
- Ser líder mundial en el uso de la Internet para la venta de café
- Desarrollar canales de distribución de acuerdo con la nueva economía virtual

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Promover la relación directa con el cliente vía Internet
- Invertir en servicio al cliente y relaciones de largo plazo por la Internet
- Desarrollar capacidades de mercadeo y vender por la Internet, tanto a consumidores finales como a otros negocios

#### Gremios/ Asociaciones

- Talleres de servicio al cliente y el uso de la internet
- Promover estudio de comparación de mejores prácticas en la Internet
- Diseñar una página de Internet para promoción de cafés dominicanos y comunicación entre productores y consumidores

#### Cluster Hortofrutícola

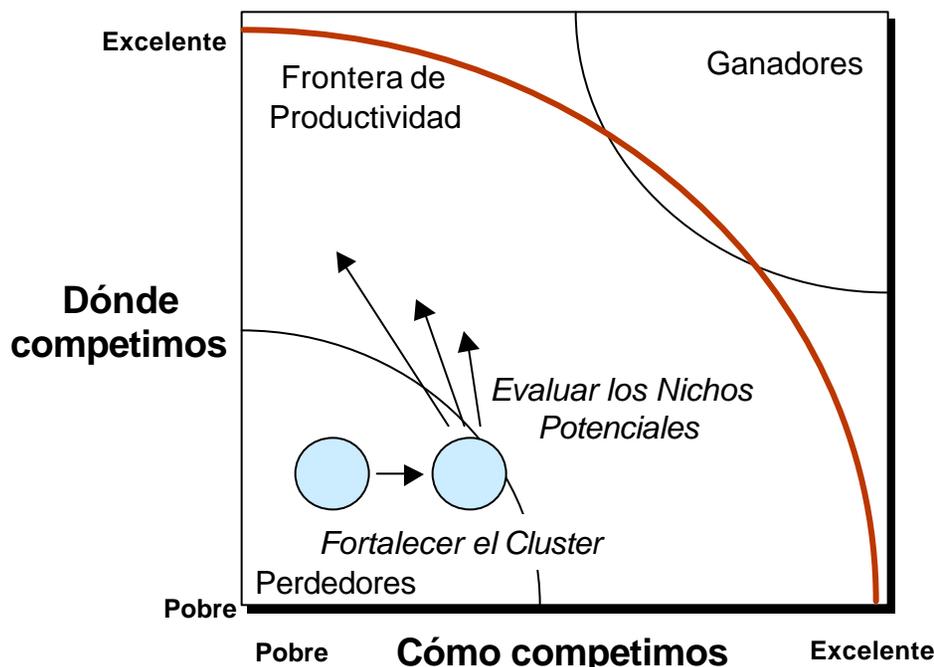
- Unificar esfuerzos para invertir en Internet
- Aglutinar inversión para competir globalmente
- Unir recursos para la capacitación y la promoción

#### Gobierno

- Campaña interna de conciencia del uso de Internet
- Inversión en centros rurales de acceso a la Internet
- Promover el uso de energía alternativa en las zonas rurales cafetaleras

# Opciones Estratégicas del Coco

## Estrategia a Corto Plazo



### Fortalecer el Cluster / Evaluar los Nichos Potenciales

#### Metas:

- Fortalecer el cluster: aumentar el número de miembros activos y la confianza entre ellos
- Identificar e investigar nuevos derivados y subproductos de coco y su rentabilidad
- Adoptar estándares y especificaciones de calidad
- Mejorar la eficiencia del sistema actual de distribución y asegurar producción en el corto plazo

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Integrarse al cluster y aumentar participación de todas las ramas de la industria
- Estudiar opciones y nichos más convenientes según el caso

#### Gremios/ Asociaciones

- Fortalecer comercio directo entre productores y usuarios (encuentros comerciales)
- Estudiar proyecto de industrialización y centros de acopio

#### Cluster Hortofrutícola

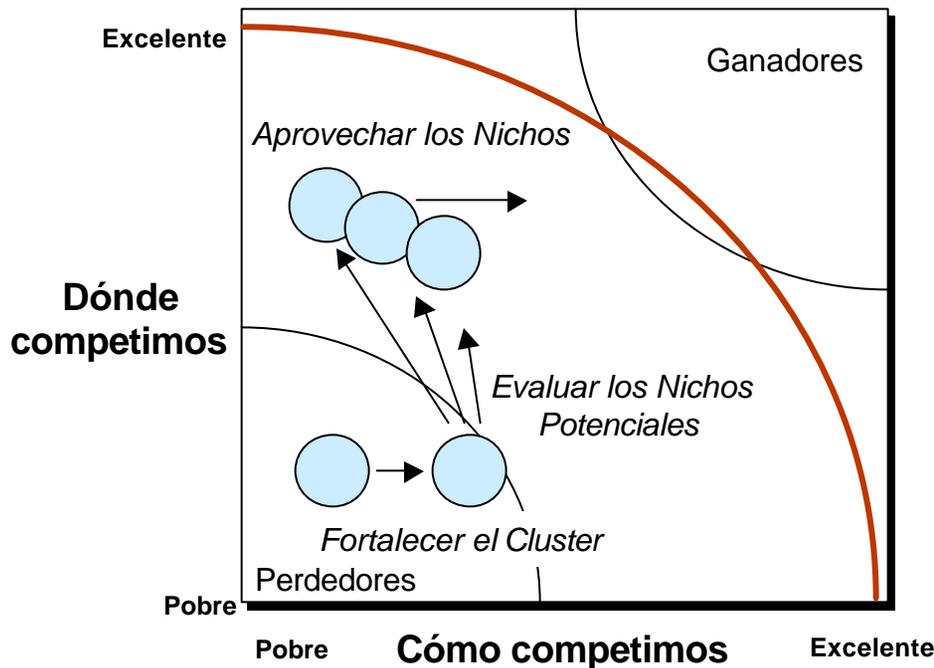
- Iniciar estudios de factibilidad conjuntos
- Identificar acciones y proyectos conjuntos
- Sistema de calificación de productos y empresas
- Ayudar a ubicar financiamientos a largo plazo y bajos intereses vía banca privada

#### Gobierno

- Enriquecer INDOTEC con proyectos de coco industriales etc., y promoverlos
- Evitar monopolios de transporte

# Opciones Estratégicas del Coco

## Estrategia a Mediano Plazo



### Aprovechar los Nichos

#### Metas:

Una vez identificados los nichos potenciales:

- Aprovechar los nichos rentables
- Evaluar la rentabilidad de invertir en nuevas plantaciones u otras opciones para asegurar la disponibilidad de la materia prima (cocos) en el largo plazo
- Formar centros de acopio o sistemas de procesamiento para aprovechar todo su valor

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Abrirse a alianzas e inversiones de productores y agentes del sector
- Aprovechar nichos identificados y desarrollar operaciones

#### Gremios/ Asociaciones

- Concientizar productores para mejor producción, método, etc.
- Introducir inversión en compañías de coco
- Establecer centros de acopio

#### Cluster Hortofrutícola

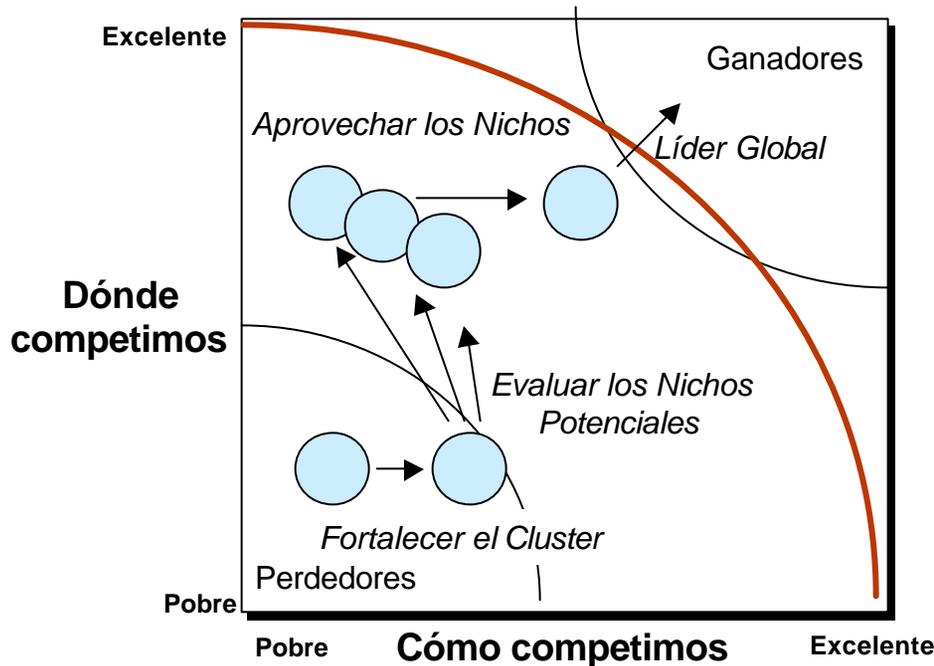
- Compartir estándares y prácticas de certificación
- Desarrollar agencia de ventas y mercadeo en mercados estratégicas

#### Gobierno

- Proyectos extensionistas vía Secretaría de Agricultura para mejorar producción
- Cuidado fitosanitario de plantaciones
- Incentivar siembra de coco en lomas y tierras marginales

# Opciones Estratégicas del Coco

## Estrategia a Largo Plazo



### Líder Global en Productos de Coco

#### Metas:

- Ser líder mundial en productos de coco de alto valor
- Desarrollar marca para productos de coco de alto valor
- Ser ejemplo global en el uso eficiente y ambiental de la materia prima

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Seguir desarrollando nichos de alta rentabilidad
- Coordinar el uso total de materia prima

#### Gremios/ Asociaciones

- Seguir fomentando la comunicación entre negocios dominicanos y organizaciones internacionales

#### Cluster Hortofrutícola

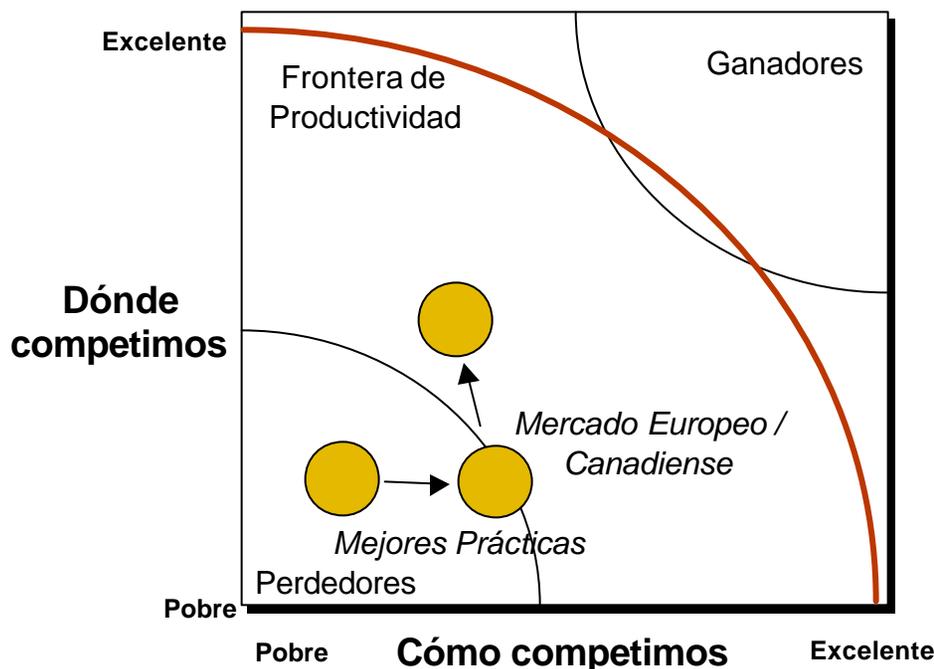
- Desarrollar el sello de calidad "Coco RD"
- Publicar metodologías ambientales aplicadas en el sector de coco

#### Gobierno

- Invertir en educación avanzada y becas para fomentar desarrollo continuo del sector
- Emitir leyes ambientales basadas en la eficiencia dentro del sector de coco

# Opciones Estratégicas del Mango

## Estrategia a Corto Plazo



### Mejores Prácticas / El Mercado Europeo y Canadiense

#### Metas:

- Fortalecer el cluster: aumentar el número de miembros activos y la confianza entre ellos
- Eficiencia en el empaque
- Aumentar las exportaciones al mercado europeo y canadiense
- Fortalecer el consorcio de productores de mangos

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Fortalecer consorcio de exportación de fruta fresca a Europa y Canadá

#### Gremios/ Asociaciones

- Definir la estrategia de Promango - Asociación de productores exportadores de mangos
- Compartir información de clasificación y mejores prácticas en la producción
- Formar grupos para producir cantidades suficiente para los mercados extranjeros

#### Cluster Hortofrutícola

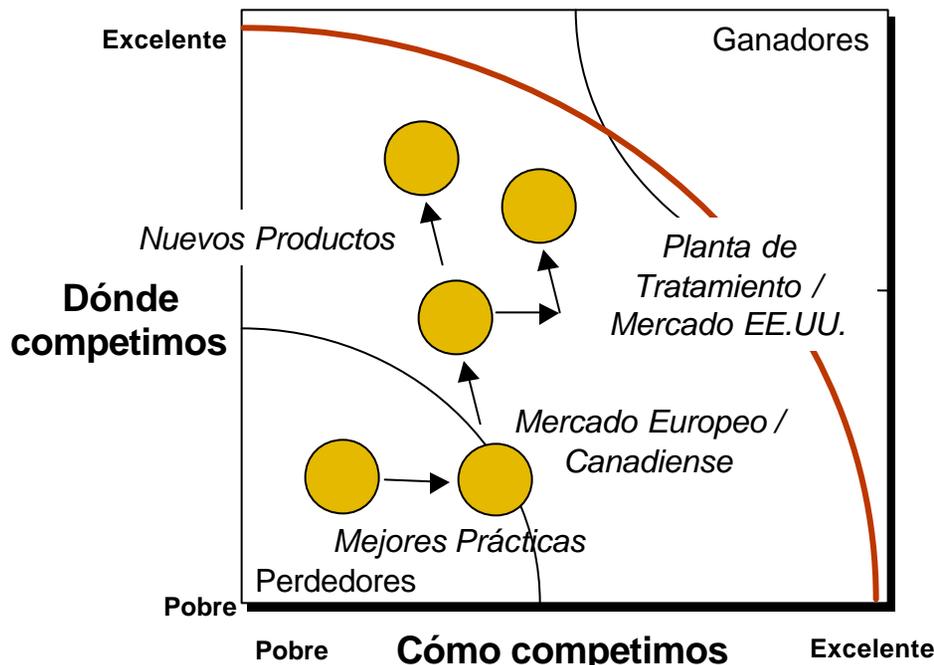
- Desarrollar y participar en puntos comerciales de encuentro
- Instalar puntos de encuentro en San Cristóbal y Baní

#### Gobierno

- Solicitar asistencia de la Secretaria de Agricultura con MIP

# Opciones Estratégicas del Mango

## Estrategia a Mediano Plazo



### Nuevos Productos / Mercado Estadounidense

#### Metas:

- Aprovechar productos de mango procesado
- Si una planta de tratamiento sea rentable y factible (basada en un estudio del mercado estadounidense y un estudio de costos):
  - Invertir en una planta de tratamiento
  - Promover la marca dominicana y mangos banilejos en EE.UU.

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Identificar y aprovechar nichos para productos de mango procesado
  - Congelado
  - Cortado
  - Jugos, etc.
- Analizar planta de tratamiento e invertir si es rentable

#### Gremios/ Asociaciones

- Involucrar Promango, Asodulces, otros procesadores e identificar productos de mango procesados atractivos
- Trabajar con la agencia APHIS la certificación de mangos para EE.UU.

#### Cluster Hortofrutícola

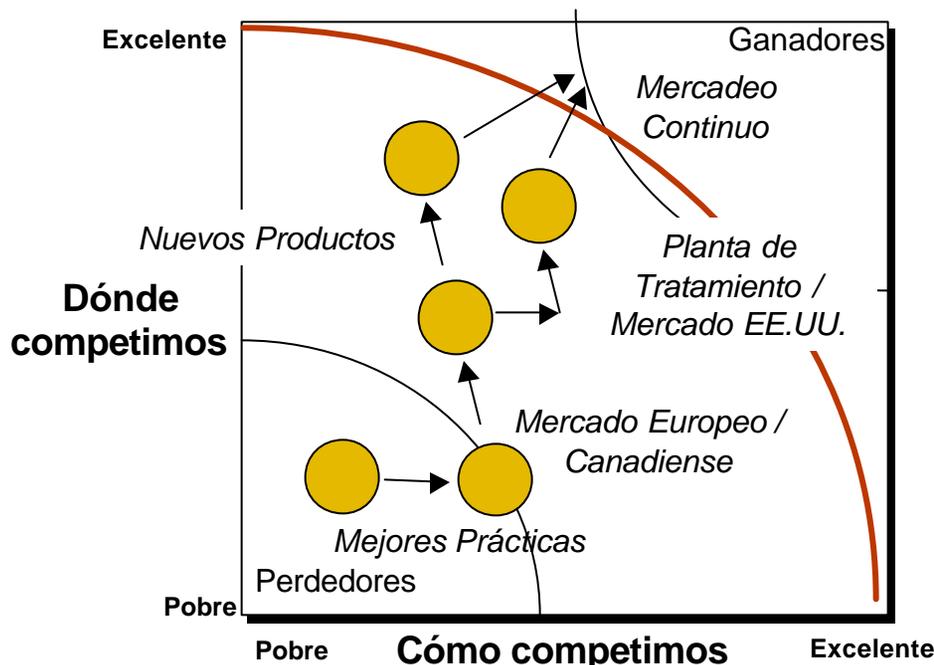
- Fortalecer un cluster de procesadores y congeladores
- Aprovechar el "Sello Dominicano" establecido por el cluster para los mangos y sub-productos

#### Gobierno

- Involucrar asistencia de la Secretaria de Agricultura con MIP

# Opciones Estratégicas del Mango

## Estrategia a Largo Plazo



### Mercadeo Continuo

#### Metas:

- Tener la marca “banilejos / dominicanos” de mangos de alta calidad reconocida mundialmente en mercados atractivos
- Ser líder mundial en productos procesados de mangos
- Ser ejemplo global de la producción de mangos en pro del medio ambiente a través de técnicas orgánicas y proyectos de reforestación

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Mercadear los mangos de alta calidad de marca banilejo/dominicano a nuevos nichos atractivos
- Continuar la industrialización para todos los productos de mango
- Erradicación de la mosca de fruta
- Aprovechar mercado para mangos orgánicos

#### Gremios/ Asociaciones

- Trabajar continuamente con la tecnificación del sector; Instituciones Internacionales, IICA -SEDAF, JAD
- Promover proyectos de reforestación y producción orgánica
- Reforestar a través del programa “Banco de Leche”

#### Cluster Hortofrutícola

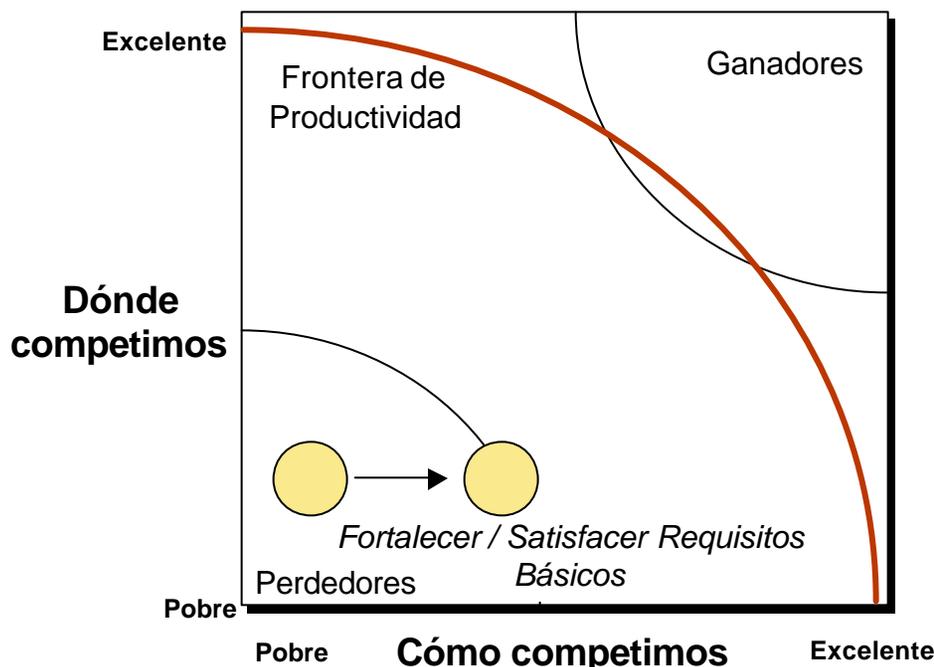
- Promover los productos de mango bajo el “Sello Dominicano”
- Aplicar la erradicación de la mosca de frutas a otros frutales

#### Gobierno

- Promover proyectos de reforestación

# Opciones Estratégicas de Víveres

## Estrategia a Corto Plazo



### Fortalecer el Cluster / Satisfacer Requisitos Básicos

#### Metas:

- Mejorar la comunicación y las alianzas estratégicas entre productores, procesadores y distribuidores nacionales e internacionales
- Conocer las necesidades básicas del mercado de EE.UU.

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Definir estrategia para el desarrollo de nuevos productos
- Definir una estrategia en conjunto de visitas a ferias y exposiciones en países seleccionados
- Establecer alianzas estratégicas con compradores internacionales
- Difundir éxitos y fracasos

#### Gremios/ Asociaciones

- Identificar posibilidades de acercamiento entre productores organizados y procesadores
- Elaborar un listado de compañías usuarias de víveres con detalles de víveres usados
- Elaborar un listado de productores de víveres y área bajo su control

#### Cluster Hortofrutícola

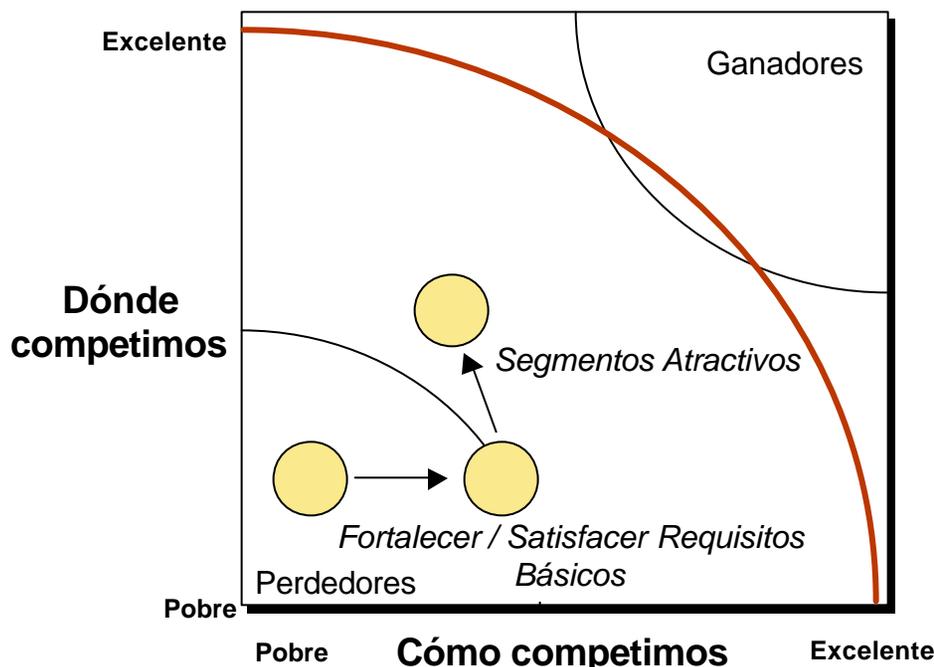
- Integrar una mayor representación de cada una de las regiones productoras de víveres: Cibao, San Juan, Azua y Barahona
- Colaborar con JAD para hacer continuo el plan de encuentros de compra-venta
- Identificar proyectos comunes de acción y preparar perfiles

#### Gobierno

- Continuar el desarrollo de las juntas de regentes en todo el país
- Crear un premio para reconocer a los mejores agricultores de víveres

# Opciones Estratégicas de Víveres

## Estrategia a Mediano Plazo



### Segmentos Atractivos

#### Metas:

- Promover la marca dominicana en la comunidad emigrante dominicana en EE.UU. para víveres frescos
- Aprovechar el interés por los alimentos "fáciles de preparar" y "productos precocidos" de mayor valor que los productos básicos
- Identificar nuevos nichos de mercado

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Aumentar exportaciones a EE.UU
- Identificar posibilidad de pre-procesamiento a nivel de campo para algunos víveres
- Introducir prácticas de registro de técnicas, procesos y manejo de datos dentro de una empresa
- Difundir éxitos y fracasos

#### Gremios/ Asociaciones

- Realizar talleres de actualización técnica
- Evaluar la capacidad de los gremios y asociaciones, hacer listado con sus experiencias y posibilidades
- Iniciar contactos para elaborar una carrera mínima de adiestramiento en procesamiento de víveres

#### Cluster Hortofrutícola

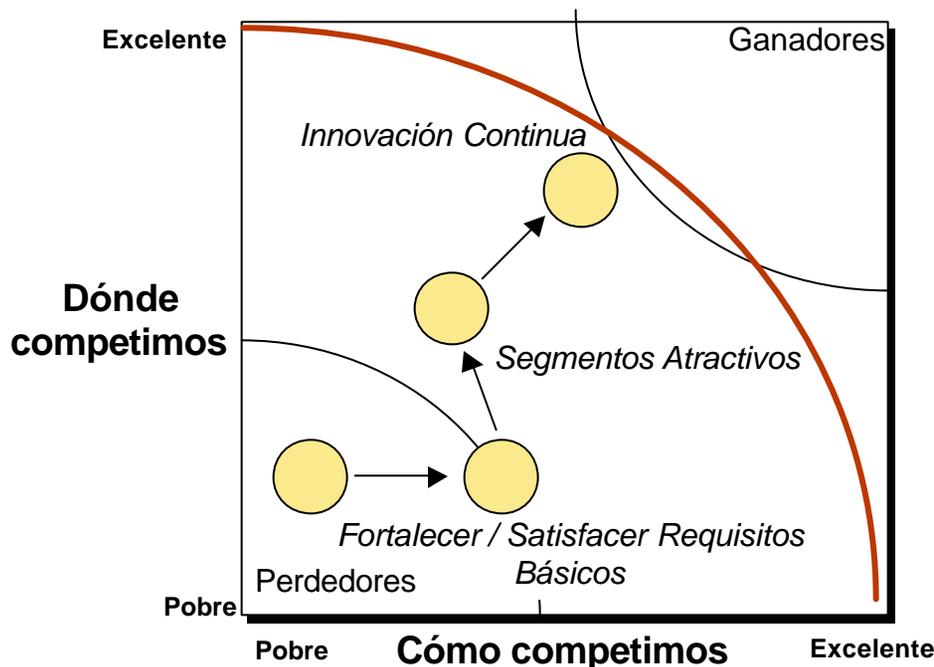
- Definir un perfil de estrategia para establecer una marca nacional de productos de víveres
- Hacer esfuerzos por aglutinar un mayor número de empresas en el cluster
- Iniciar contactos con organizaciones locales de salud pública

#### Gobierno

- Iniciar contactos para hacer un centro de desarrollo de nuevos productos agrícolas en Indotec con participación internacional
- Reconocer la necesidad de cambiar el sistema actual de control sanitario de empresas procesadoras de alimentos
- Mejorar vías de acceso en zonas productoras

# Opciones Estratégicas de Víveres

## Estrategia a Largo Plazo



### Innovación Continua

#### Metas:

- Líder global en productos de víveres
- Llegar a otros mercados (mercados *gourmet* / no latinos / orgánicos)
- Educar a los nuevos consumidores y saber escuchar e interpretar sus necesidades

### Acciones para Fortalecer Capacidades

#### Compañías

- Entrar a nuevos mercados de consumidores no dominicanos
- Aprovechar la Internet como herramienta estratégica para el sector de víveres
- Aprovechar agroturismo
- Difundir éxitos y fracasos

#### Gremios/ Asociaciones

- Preparar manuales técnicos para mejorar la calidad de los víveres desde su siembra hasta el procesamiento

#### Cluster Hortofrutícola

- Elaborar listado de productos de víveres a desarrollar con alto valor agregado: potajes, sopas, mezclas, papillas, etc. e identificar instituciones nacionales e internacionales para su desarrollo
- Localizar centros de ayuda para la elaboración de un proyecto o ley para reformar el área de control sanitario de las empresas

#### Gobierno

- Hacer un centro de desarrollo de nuevos productos agrícolas en Indotec con participación internacional

# **Análisis del Mercado Dominicano en Nueva York y Boston**

**Monitor Country Competitiveness**

# Metas y Metodología

## Preguntas del Negocio

- ¿Hasta qué punto una marca dominicana agrega valor a nuestros productos?
- ¿Qué oportunidades específicas existen para productos hortofrutícolas seleccionados?
- ¿Cómo podemos acceder segmentos atractivos de consumidores dominicanos?

# Análisis del Mercado Dominicano en Nueva York y Boston

## Agenda

- **Mercado Latino en EE.UU.**

- Demografía de la Encuesta

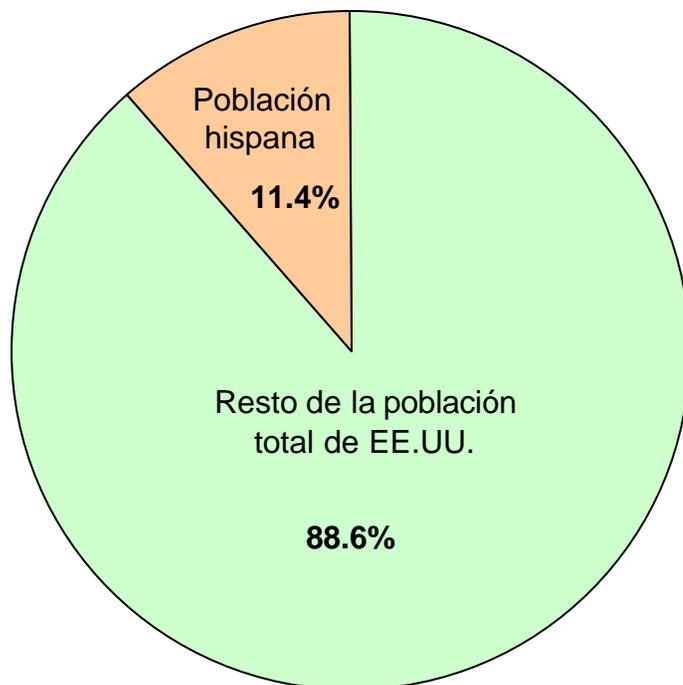
- Características del Mercado Dominicano para Productos Hortofrutícolas

- Oportunidades para Productos Específicos

# Tamaño del Mercado Latino en EE.UU.

## Población Latina en EE.UU. — 1998

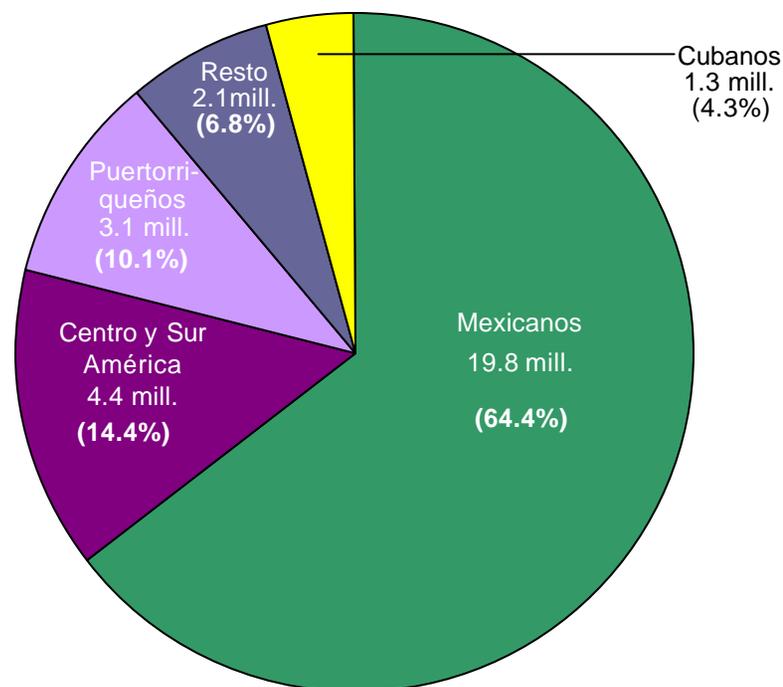
Participación de la Población Hispana en los EE.UU. — 1998



Población Total: 270.3 mill.

TCCA Población Total, 1980-1998: 1.0%

Población Hispana en los EE.UU. — 1998



Población Hispana: 30.8 mill.

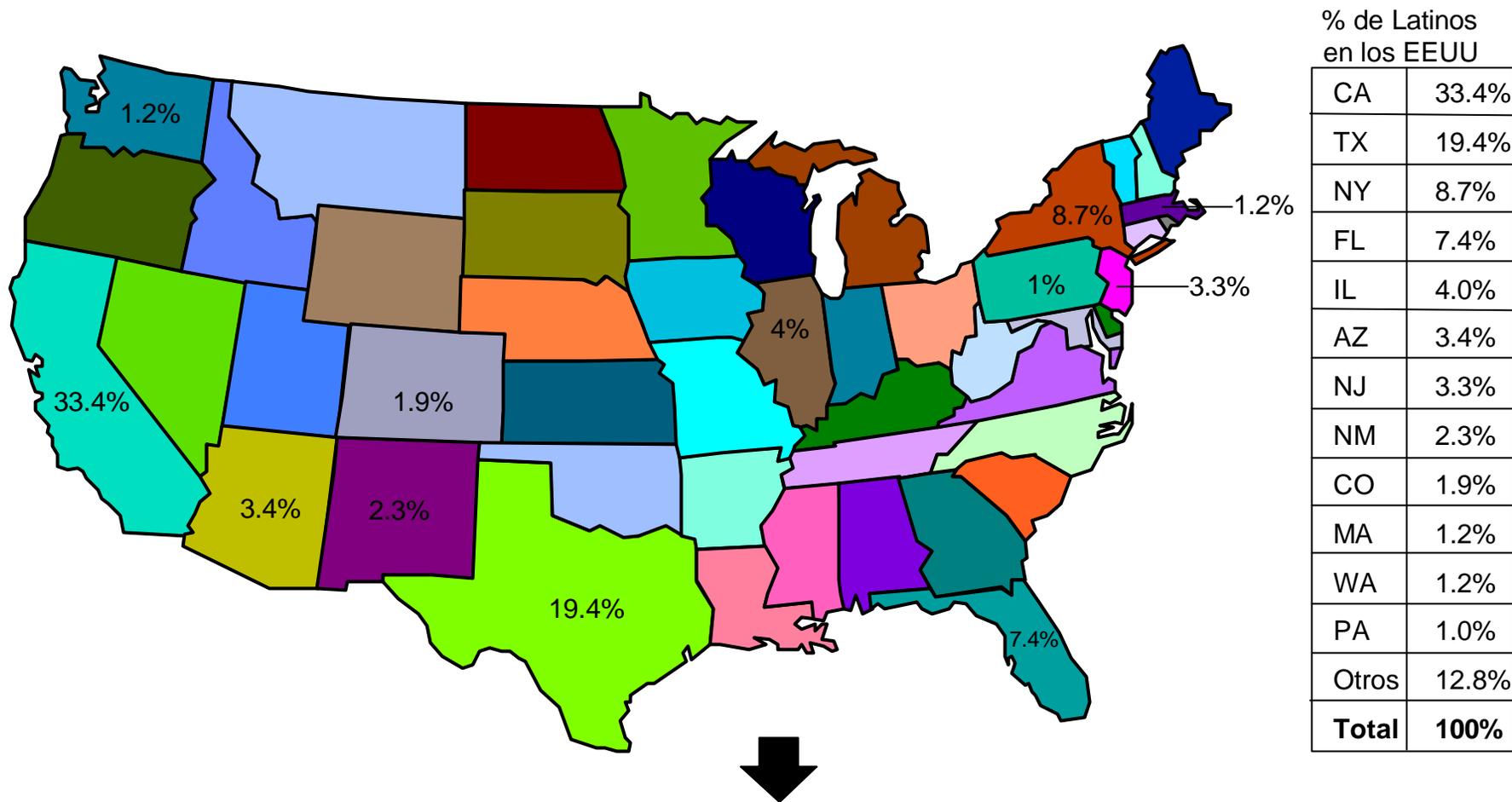
TCCA Población Hispana en los EE.UU., 1980-1998: 4.1%

La población hispana en los EE.UU. constituyó el 11.4% de la población total de los EE.UU. en 1998 y en las últimas dos décadas ha ido creciendo a una tasa más alta que la de la población promedio total de los EE.UU.

Nota: Hasta el momento no hay un dato actualizado de la población dominicana en EE.UU. El próximo dato de la población dominicana estará disponible en ocasión del próximo censo de población en EE.UU. en abril del 2000. Los datos de 1998 de la población hispana vienen del CPS (Current Population Survey), pero no proveen información detallada sobre República Dominicana.  
FUENTE: U.S. Census Bureau, Statistical Abstract of the United States: 1999

# Población Latina en EE.UU.

## Distribución Geográfica de Latinos por Estado— 1998



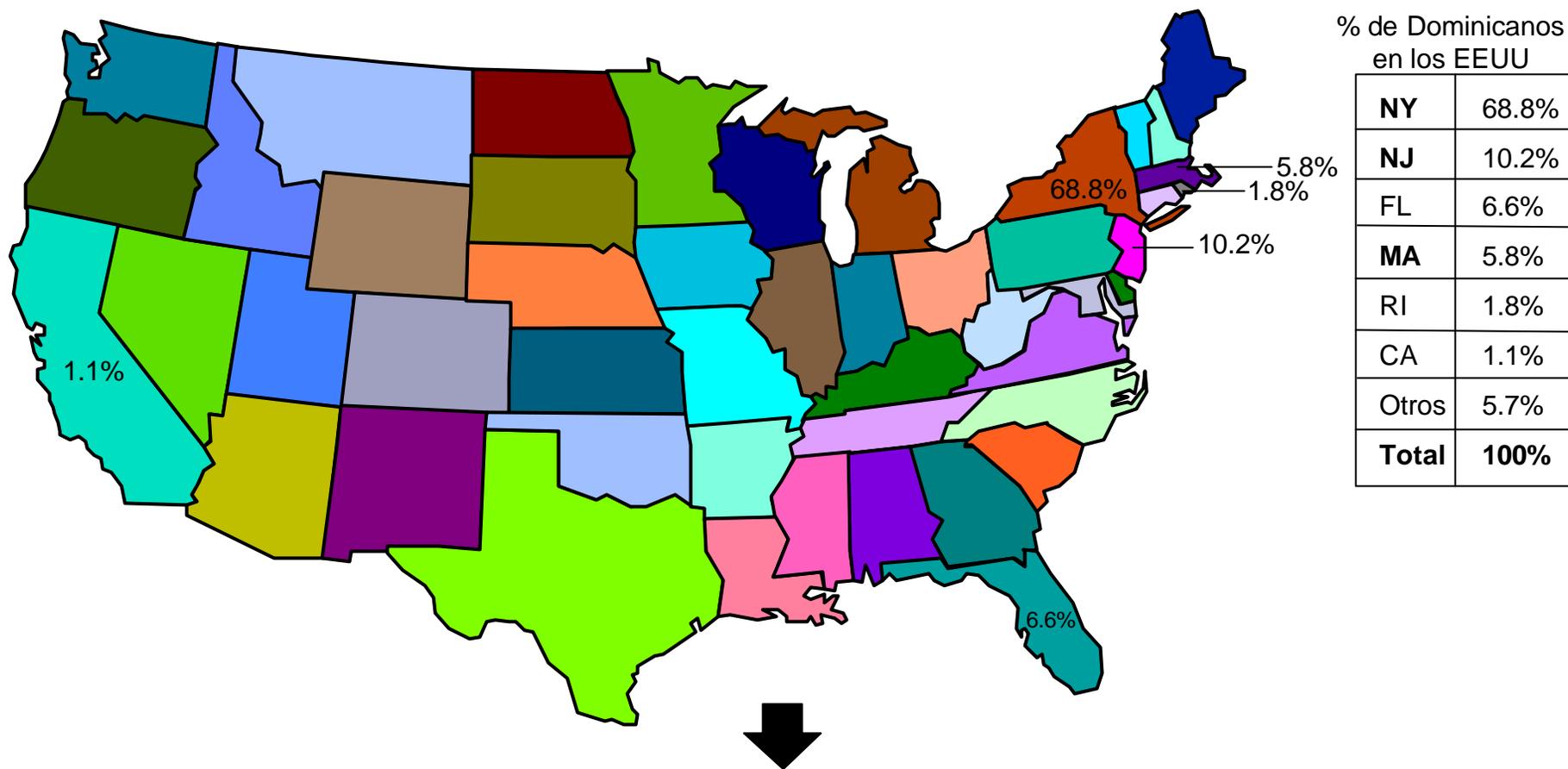
Más del cincuenta por ciento de la población latina se encuentra en California y Texas. Vale la pena aclarar que la mayoría de la población latina de estos dos estados es de origen mexicano.

Nota: Existe población latina en casi todos los estados de los EE.UU. No obstante, sólo se incluyeron aquellos estados que tenían población latina superior al 1% a fin de visualizar mejor las concentraciones de población latina más significativas.

FUENTE: U.S. Census Bureau, Statistical Abstract of the United States: 1999, Tabla No. 34. Cálculos y análisis de Monitor Company.

# Población Dominicana en EE.UU. Distribución Geográfica por Estado — Censo de 1990

Población Dominicana: 520,151



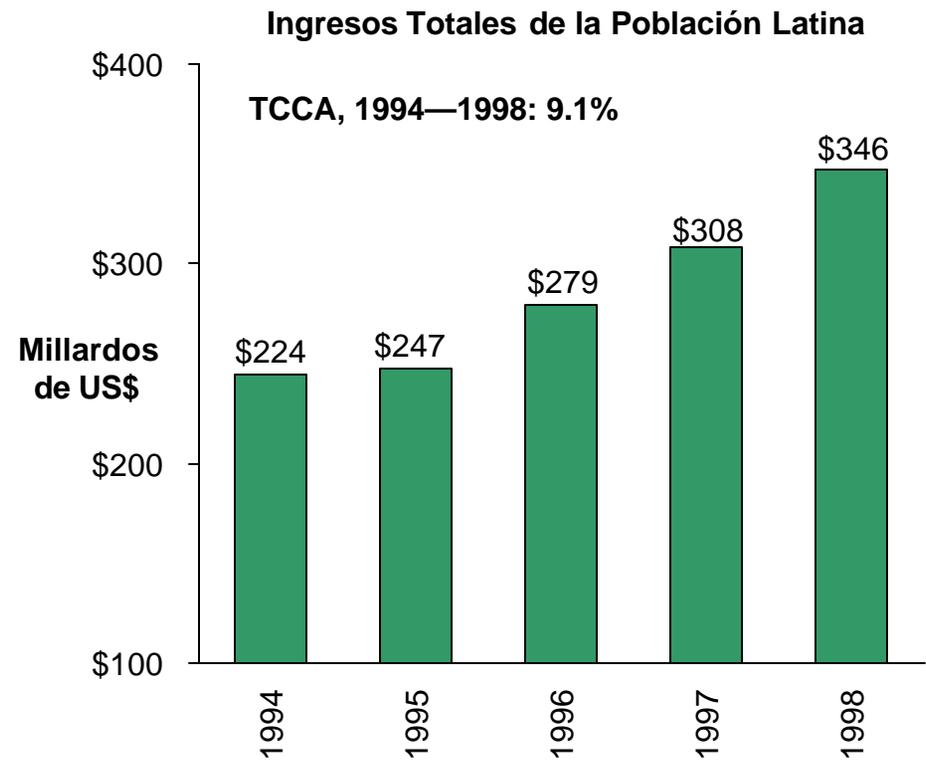
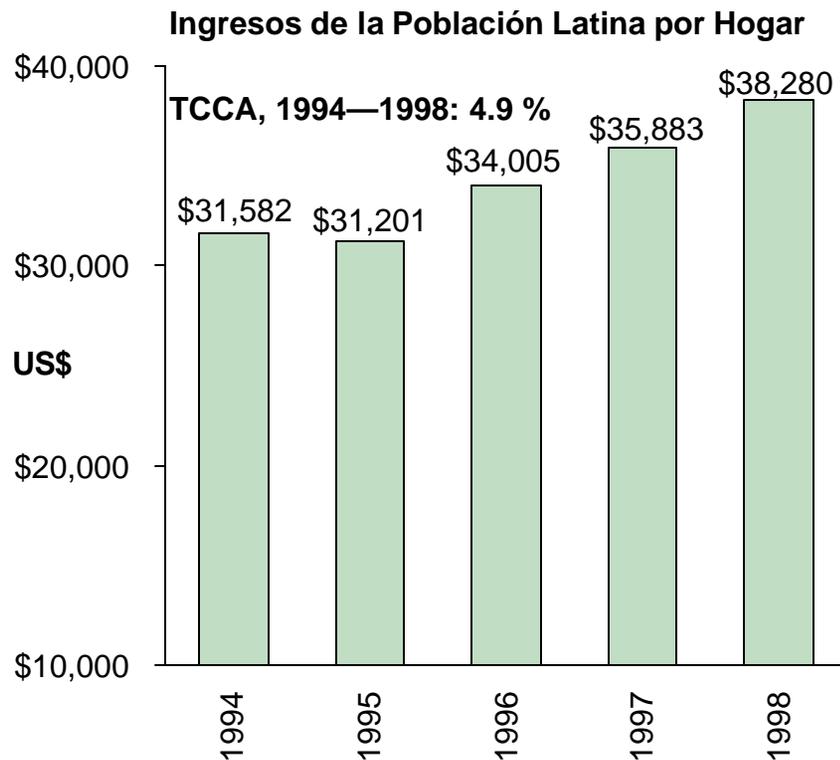
En 1990, más del 90% de la población dominicana se localizaba en la costa este de los EE.UU., principalmente en el noreste. Sólo NY tenía cerca del 70% de la población dominicana en los EE.UU.

Nota: Existe población dominicana en casi todos los estados de los EE.UU. No obstante, sólo se incluyeron aquellos estados que tenían población dominicana superior al 1% a fin de visualizar mejor las concentraciones de población dominicana más significativas.

FUENTE: U.S. Census Bureau, Censo de Población de 1990. Cálculos y análisis de Monitor Company.

# Mercado Latino en EE.UU.

## Ingresos de la Población Latina en EE.UU.



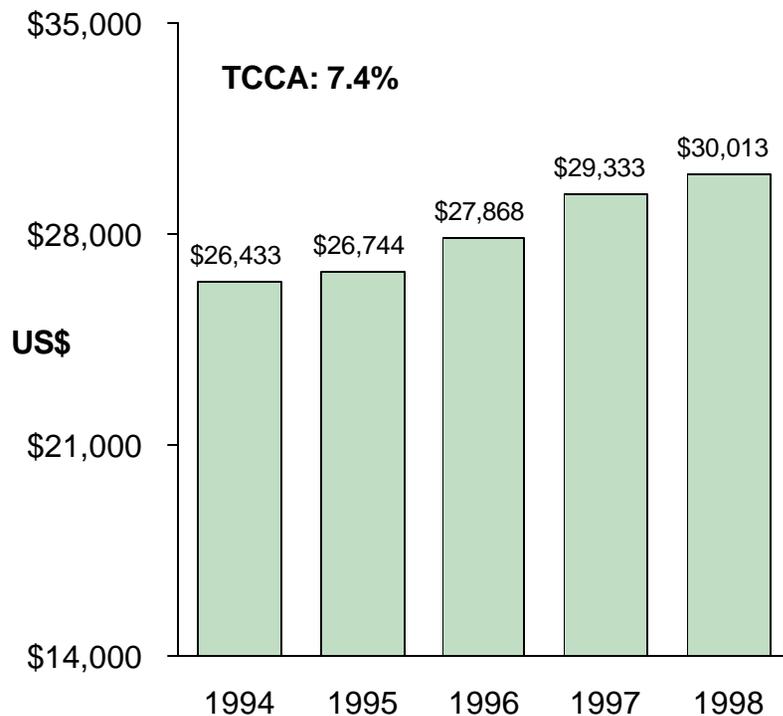
El ingreso total de hogares latinos creció en un 4.9% entre 1994 -1998 a US\$ 38,280 mientras que el ingreso total de la población latina en los EE.UU. creció en un 9.1% entre 1994-1998 a US\$346 millardos.

Nota: Millardos es una palabra aceptada en 1996 por la Academia Real Española de la Lengua que significa mil millones, o sea el equivalente a un billón de dólares estadounidenses.  
 FUENTE: U.S. Census Bureau, Encuesta de Población Actual de Marzo ([www.census.gov/hhes/income/histinc/h05.html](http://www.census.gov/hhes/income/histinc/h05.html))

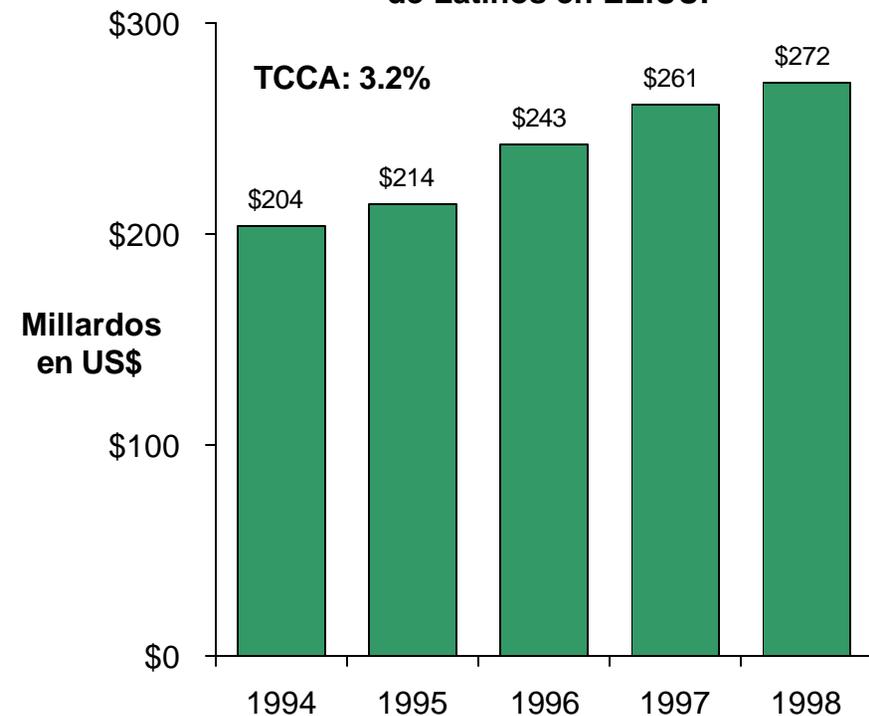
# Mercado Latino en EE.UU.

## Gastos Realizados por la Población Latina en EE.UU.

Gastos Promedios Anuales Realizados por Hogar



Gastos Anuales Realizados por el Total de Latinos en EE.UU.

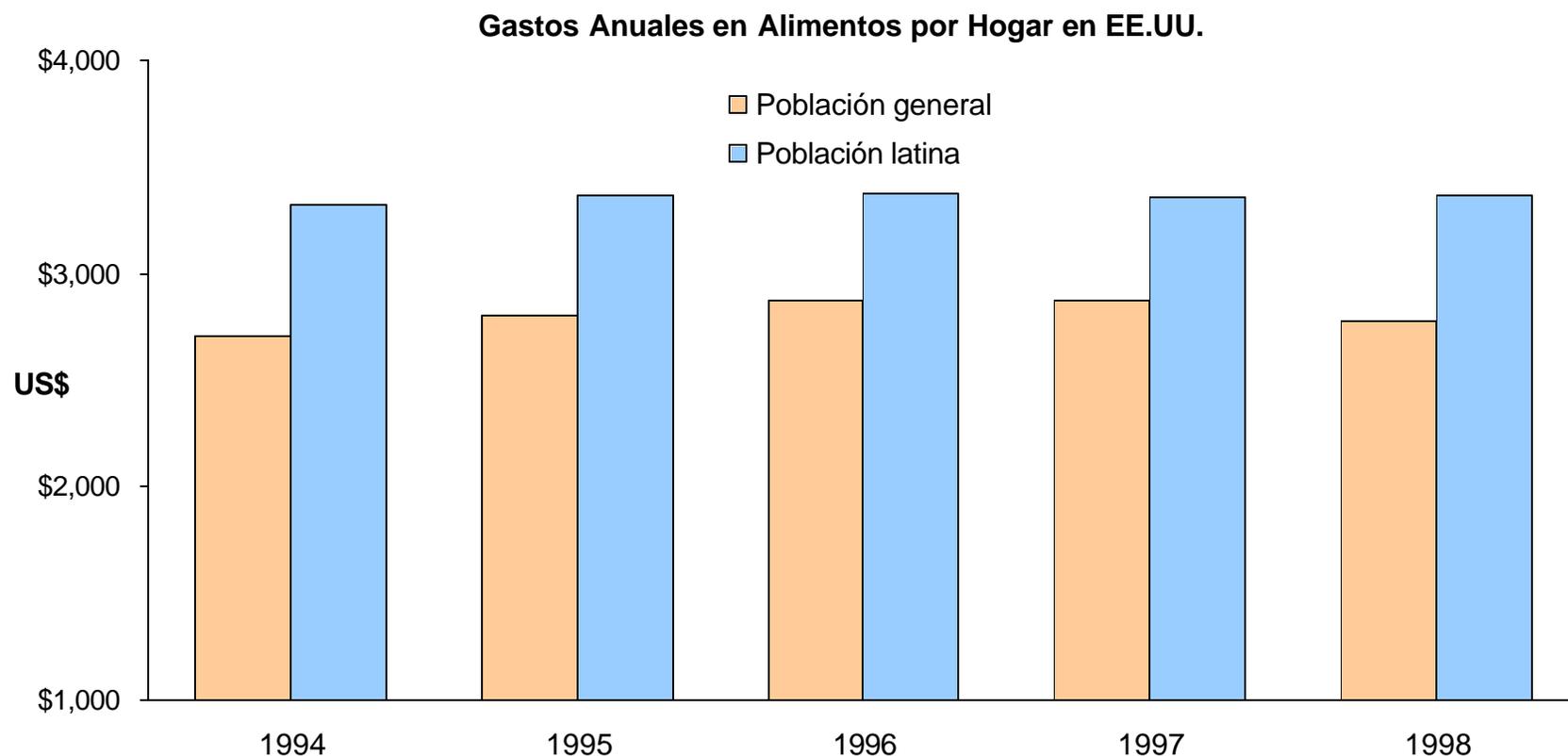


El promedio anual de gastos en hogares latinos creció en un 7.4% a \$30,013 entre 1994-1998.  
El total de gastos del mercado latino creció en un 3.2% entre 1994-1998 a US\$272 millardos.

Nota: Millardos es una palabra aceptada en 1996 por la Academia Real Española de la Lengua que significa mil millones, o sea el equivalente a un billón de dólares estadounidenses.  
FUENTE: U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Expenditure Survey Home Page (<http://stats.bls.gov/csxtnd.htm>)

# Mercado Latino en EE.UU.

## Gastos en Alimentos en EE.UU.

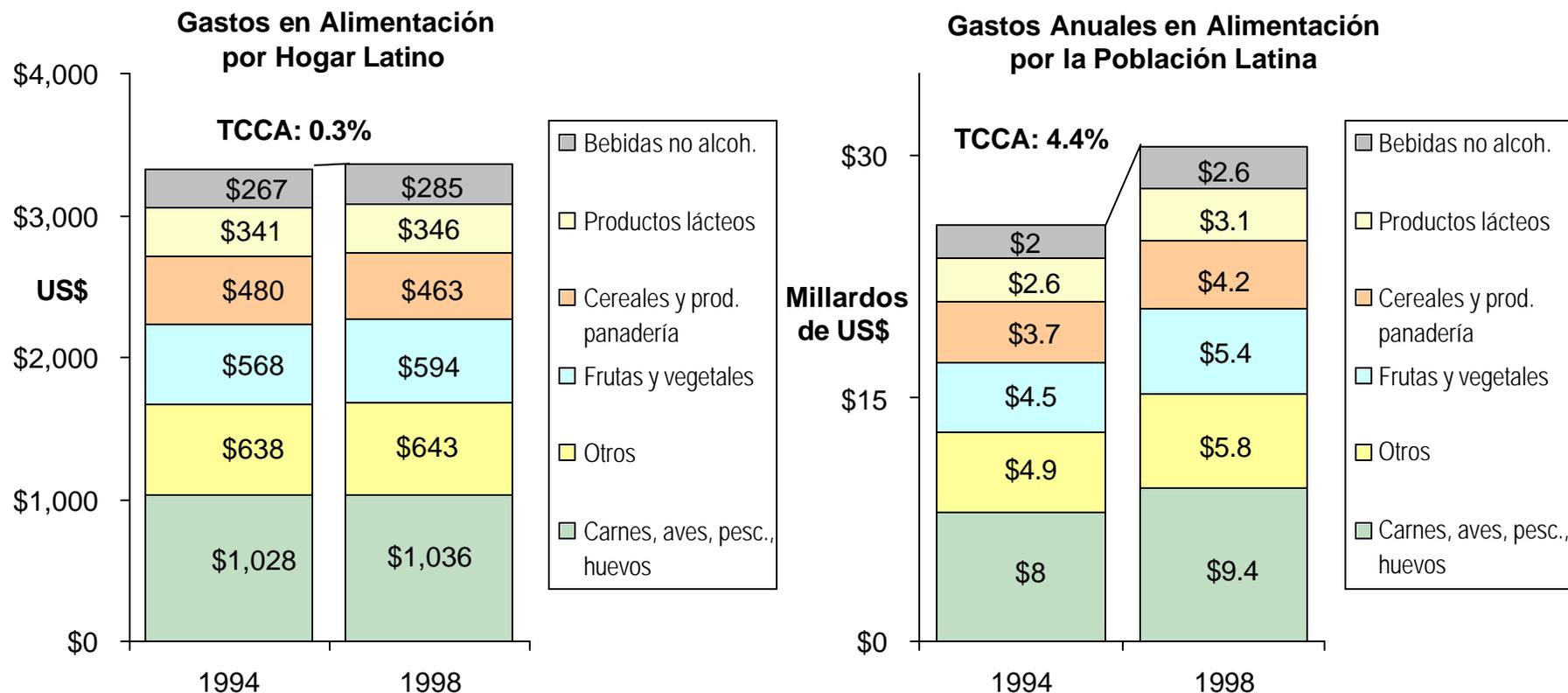


Los hogares latinos gastan más en alimentos consumidos dentro del hogar, que el resto del promedio de la población en general de EE.UU. Este consumo **no** incluye los gastos fuera del hogar, como restaurantes y otros lugares.

Nota: Los gastos en comida por hogar no incluyen los gastos en alimentación fuera de casa, ni bebidas alcohólicas.  
FUENTE: U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Expenditure Survey Home Page (<http://stats.bls.gov/csxtnd.htm>)

# Mercado Latino de EE.UU.

## Distribución de Gastos en Comida

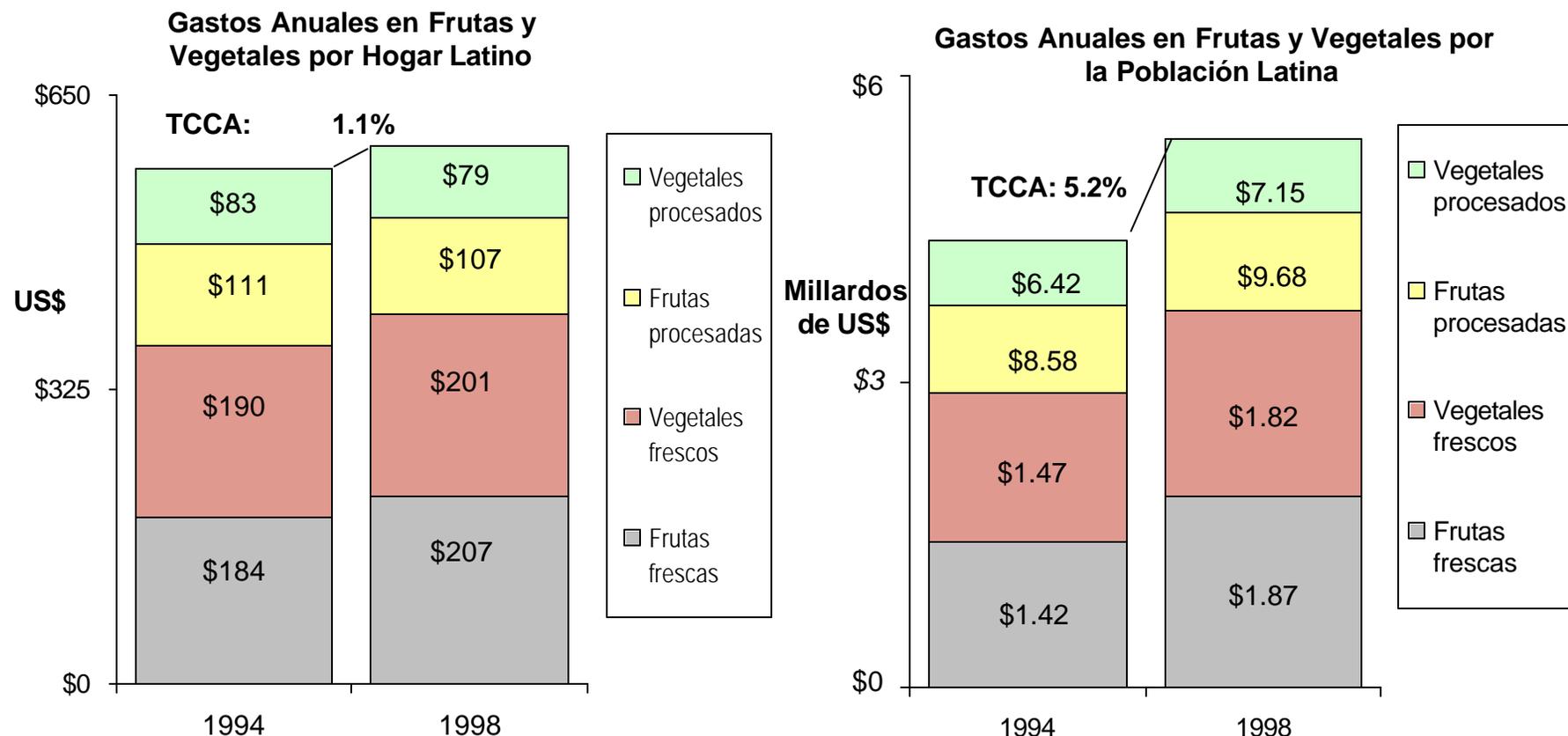


Los gastos en alimentación por la población latina creció en un 4.4% entre 1994-1998. Los latinos gastaron más en productos hortofrutícolas tales como frutas y vegetales en 1998 de lo que gastaron en 1994. El gasto en productos hortofrutícolas por el mercado latino creció en un 4.6% entre 1994-1998.

Nota: Millardos es una palabra aceptada en 1996 por la Academia Real Española de la Lengua que significa mil millones, o sea el equivalente a un billón de dólares estadounidenses.  
 FUENTE: U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Expenditure Survey Home Page (<http://stats.bls.gov/csxtnd.htm>)

# Mercado Latino en EE.UU.

## Consumo de Frutas y Vegetales



El consumo en hogares latinos en EE.UU. de productos frescos y procesados ha crecido lentamente, 1.1% entre 1994-1998. Sin embargo, el gasto anual de la población latina en productos frescos y procesados ha crecido en un 5.5% anual entre 1994-1998.

FUENTE: U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Expenditure Survey Home Page (<http://stats.bls.gov/csxtnd.htm>). Cálculos y análisis de Monitor Company.

# Análisis del Mercado Dominicano en Nueva York y Boston

## Agenda

- Mercado Latino en EE.UU.

- **Demografía de la Encuesta**

- Características del Mercado Dominicano para Productos Hortofrutícolas

- Oportunidades para Productos Específicos

# Demografía de la Encuesta

## Perfil del Consumidor Dominicano

### Ubicación

- La encuesta fue administrada en 12 mercados de varios tamaños en comunidades de alta concentración de dominicanos en las ciudades de Nueva York y Boston

### Selección

- Los participantes fueron identificados al hacer sus compras y se verificó que fuesen dominicanos, a la vez que se aseguró que fueran los compradores principales para sus familias

### Proceso

- Los participantes fueron compensados por su tiempo
- Cada encuesta tomó aproximadamente 10-15 minutos para completar

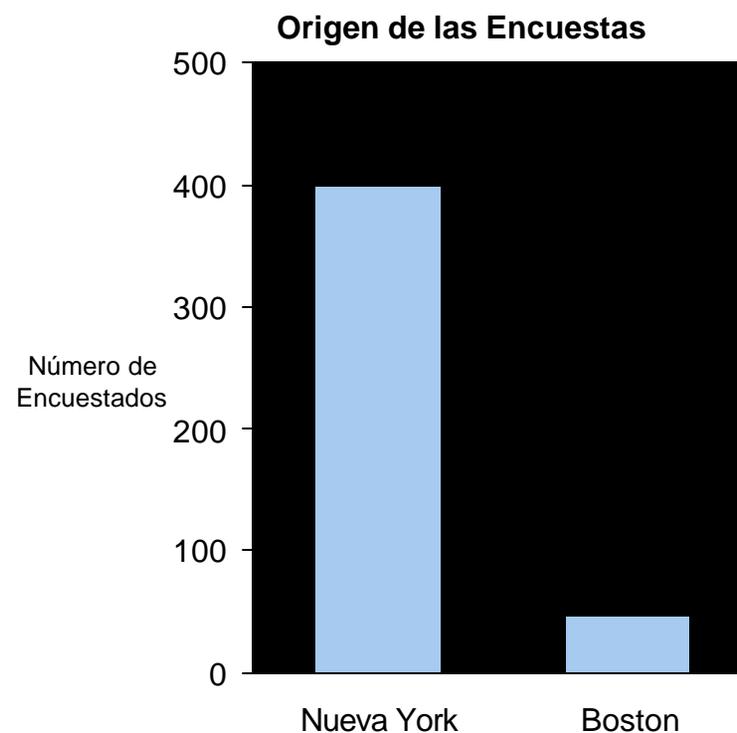
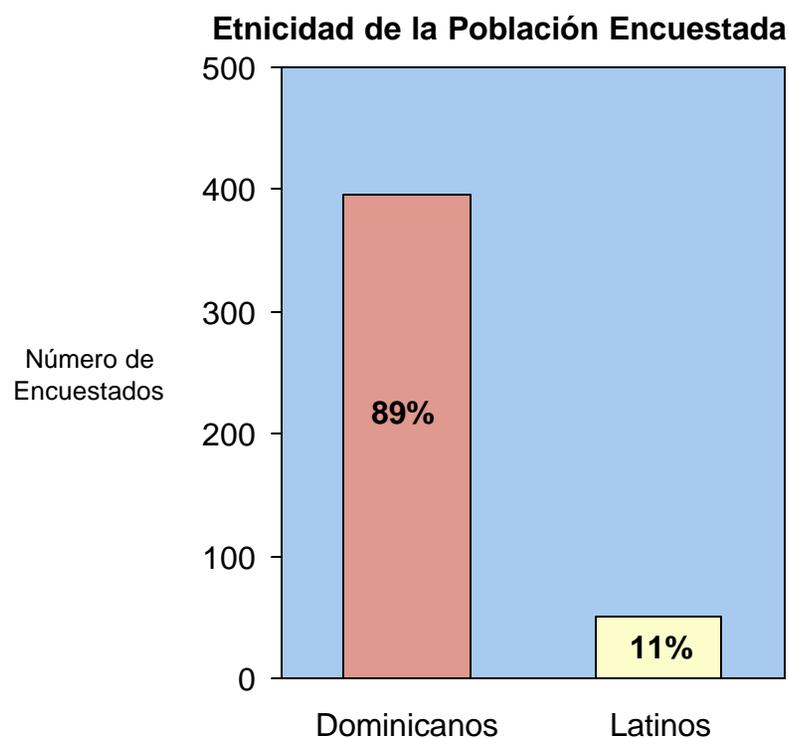
### Características de los encuestados

- 88% mujeres, 12% hombres
- 23% entre las edades de 44 - 55
- 48% entre las edades de 33 - 43
- 29% menor de 33

# Demografía de la Encuesta

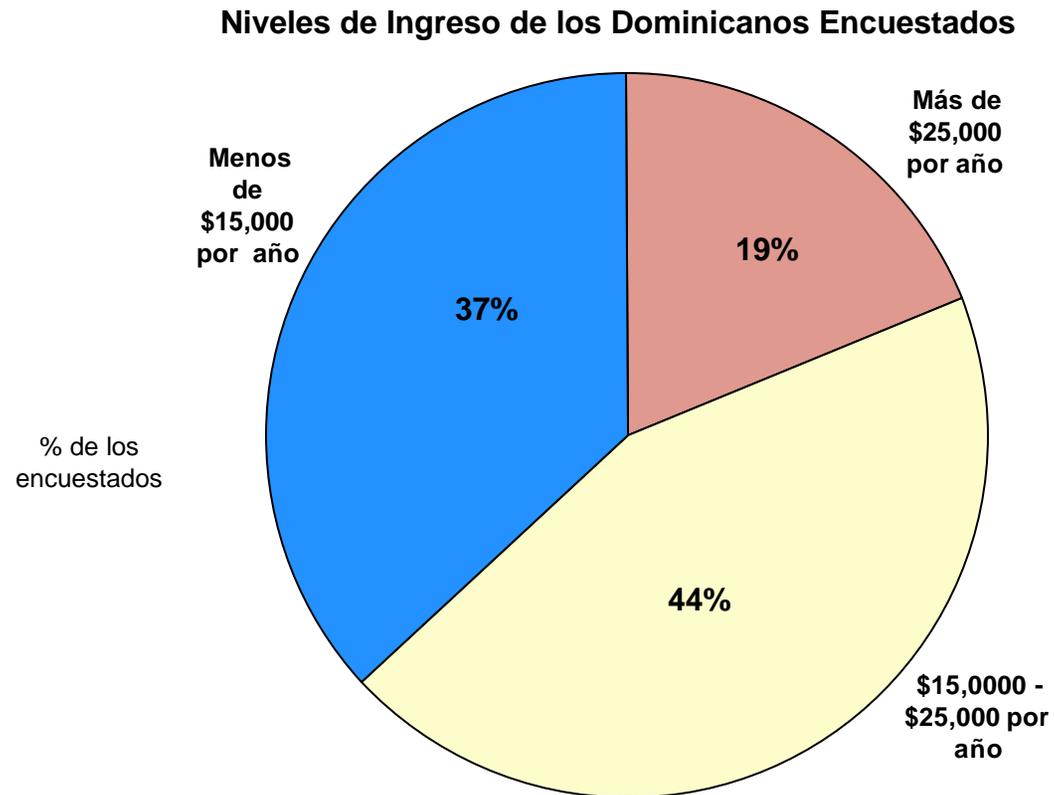
## Población Encuestada

*Se administraron 447 encuestas a compradores primarios de hogares en supermercados pequeños, medianos y grandes en comunidades con una alta concentración de dominicanos en las áreas de Nueva York y Boston.*



- Se encuestó a un grupo de control estadísticamente significativo de latinos para probar contra los resultados de los dominicanos
- Se seleccionaron Boston y Nueva York por su alta concentración de dominicanos

# Características del Mercado Dominicano para Hortofrutícola Inc. Ingresos y Gastos de Encuestados



El 44% de los dominicanos encuestados hacían parte del rango mediano de ingresos entre \$15,000 - 25,000 anual.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Análisis del Mercado Dominicano en Nueva York y Boston

## Agenda

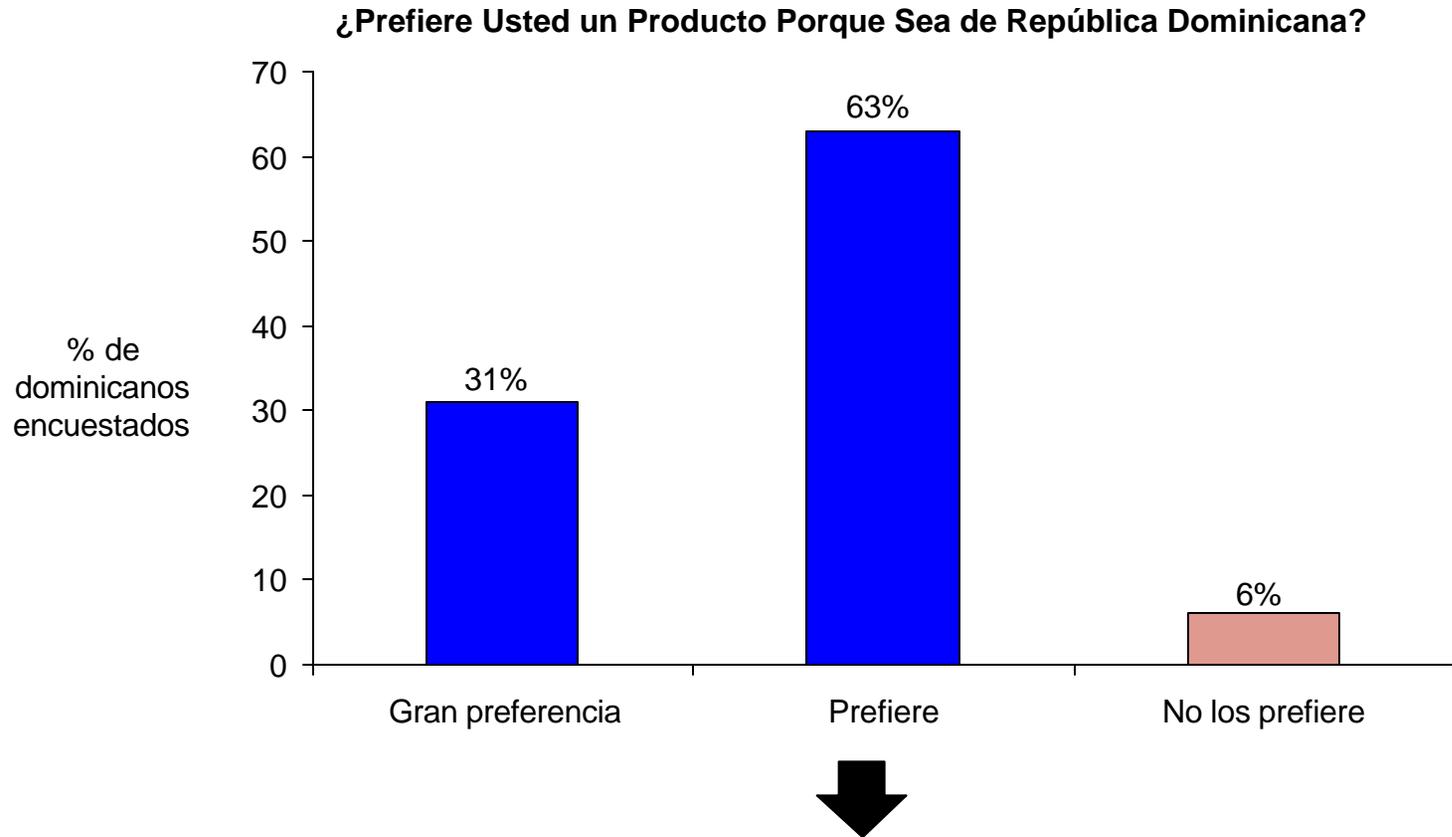
- Mercado Latino en EE.UU.
- Demografía de la Encuesta

- **Características del Mercado Dominicano para Productos Hortofrutícolas**

- Oportunidades para Productos Específicos

# Características del Mercado Dominicano

## Preferencia por Productos Hortofrutícolas Dominicanos



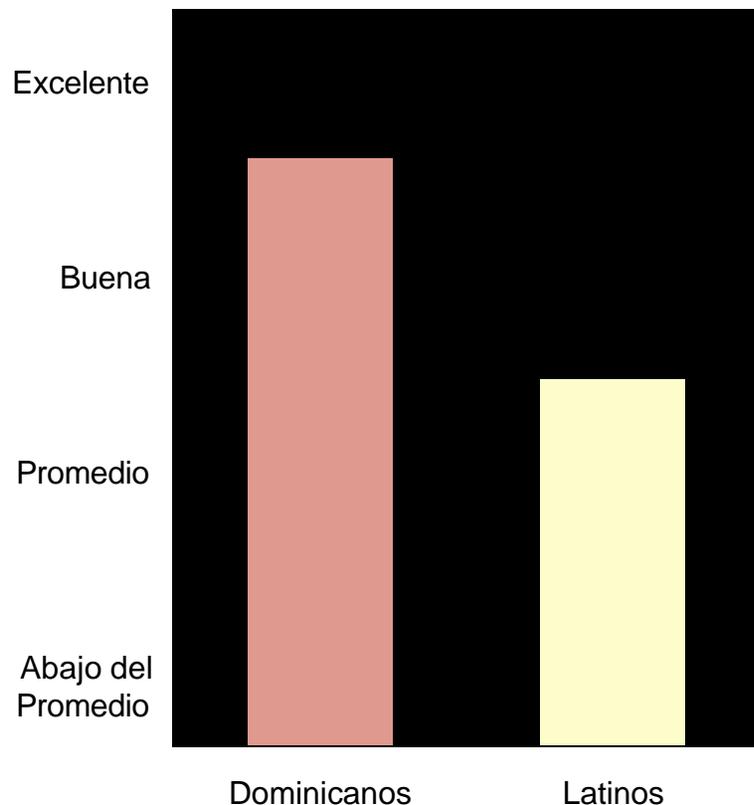
El 94% de los dominicanos encuestados prefiere o tiene una alta preferencia por productos hortofrutícolas dominicanos debido a que dichos productos son de su país de origen.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

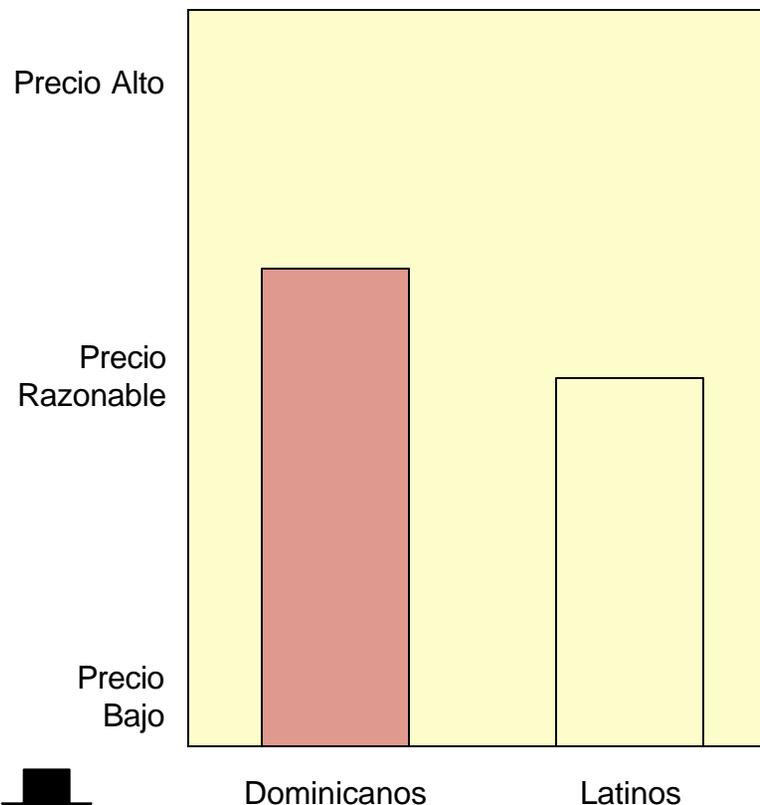
# Características del Mercado Dominicano

## Percepciones de Calidad de los Productos Hortofrutícolas

¿Cuál es su Percepción de la Calidad de los Productos Dominicanos?



Dada la Calidad de los Productos de República Dominicana, ¿Cómo es el Precio?



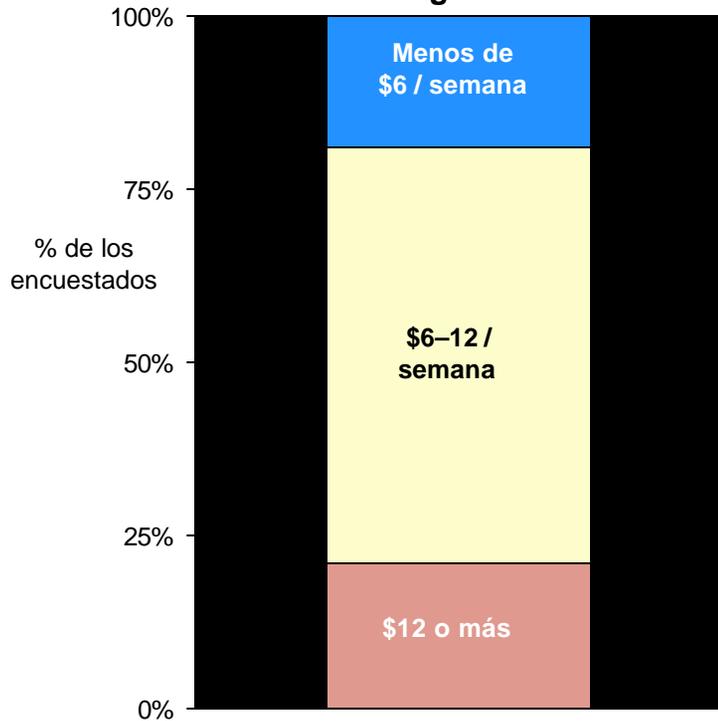
Los dominicanos tienen una percepción alta de la calidad de los productos de República Dominicana, mientras que los latinos encuestados consideraron los productos dominicanos de calidad promedio y de precio razonable.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

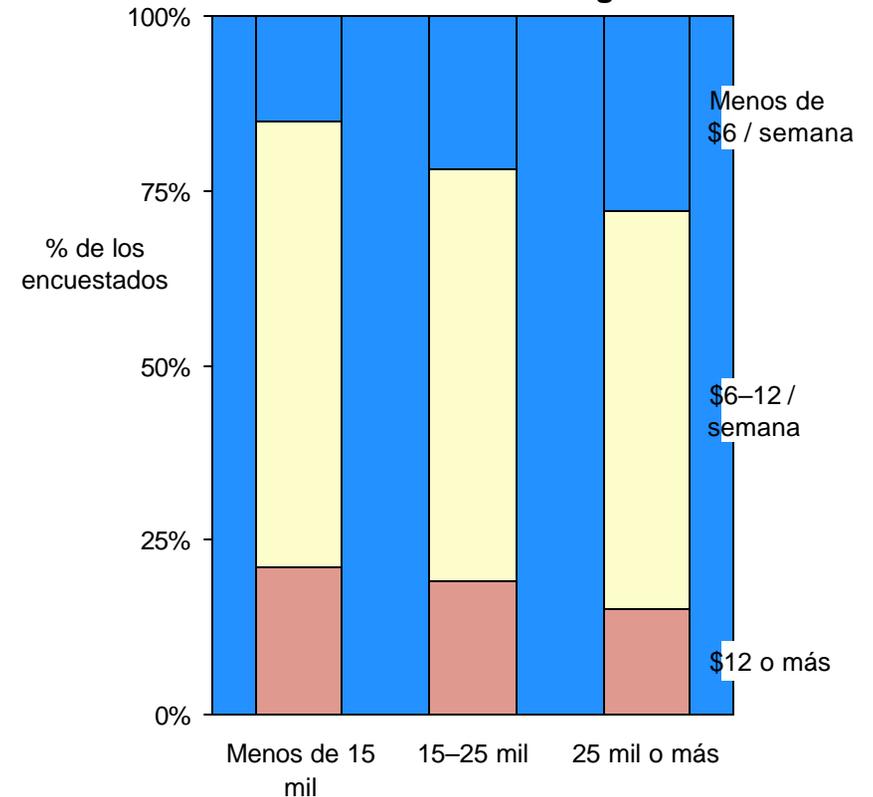
# Características del Mercado Dominicano

## Gastos de Productos Hortofrutícolas

**Gastos Semanales por Dominicanos en Frutas y Vegetales**



**Gastos Semanales por Dominicanos en Frutas y Vegetales con Base en el Ingreso**



El 60% de los dominicanos encuestados gastan entre \$6 y \$12 a la semana en frutas y vegetales por persona. Los gastos mayores en frutas y vegetales no presentan ninguna correlación con respecto al más alto nivel de ingresos.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Características del Mercado Dominicano

## Atractivo de los Segmentos

Gastos por Semana en Frutas y Vegetales

		< \$6 / persona	\$6–\$12 / persona	> \$12 / persona	
Preferencia por Frutas y Vegetales de República Dominicana	No prefiere		8%		■ “Gasto Mucho y Prefiero Dominicano”
	Prefiere		39%		■ “Prefiero Dominicano y Gasto el Promedio”
	Gran preferencia	18%		35%	■ “Compraría Dominicano, pero no Gasto Tanto”
					■ “Marca Dominicana no me Importa”

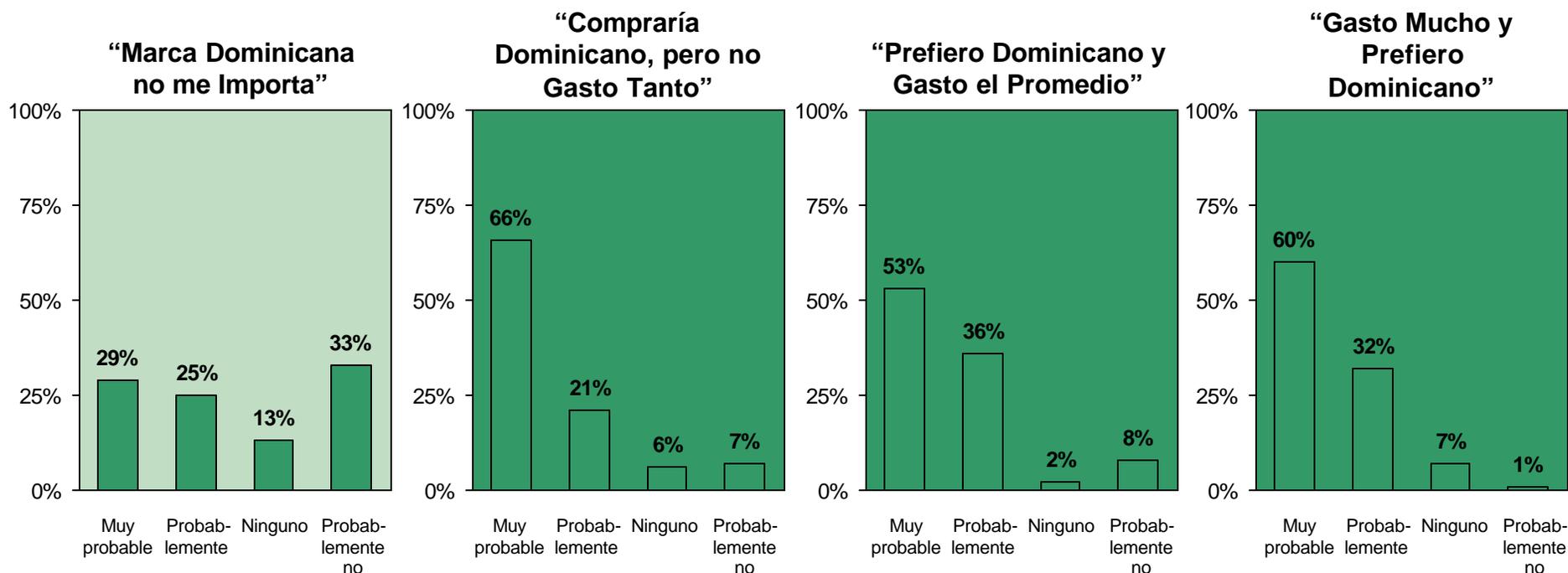
Existen cuatro segmentos en el mercado dominicano en los EE.UU. El 35% de los encuestados pertenecían al segmento de los que tienen una fuerte preferencia por los productos dominicanos al igual que un nivel alto de gastos.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Country Competitiveness. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Características del Mercado Dominicano

## Captando Valor a través de Marca Estratégica

*¿Pagaría más por el Mango Dominicano de Bani?*



En los cuatro segmentos, los dominicanos encuestados dijeron que pagarían más por los mangos de Bani.

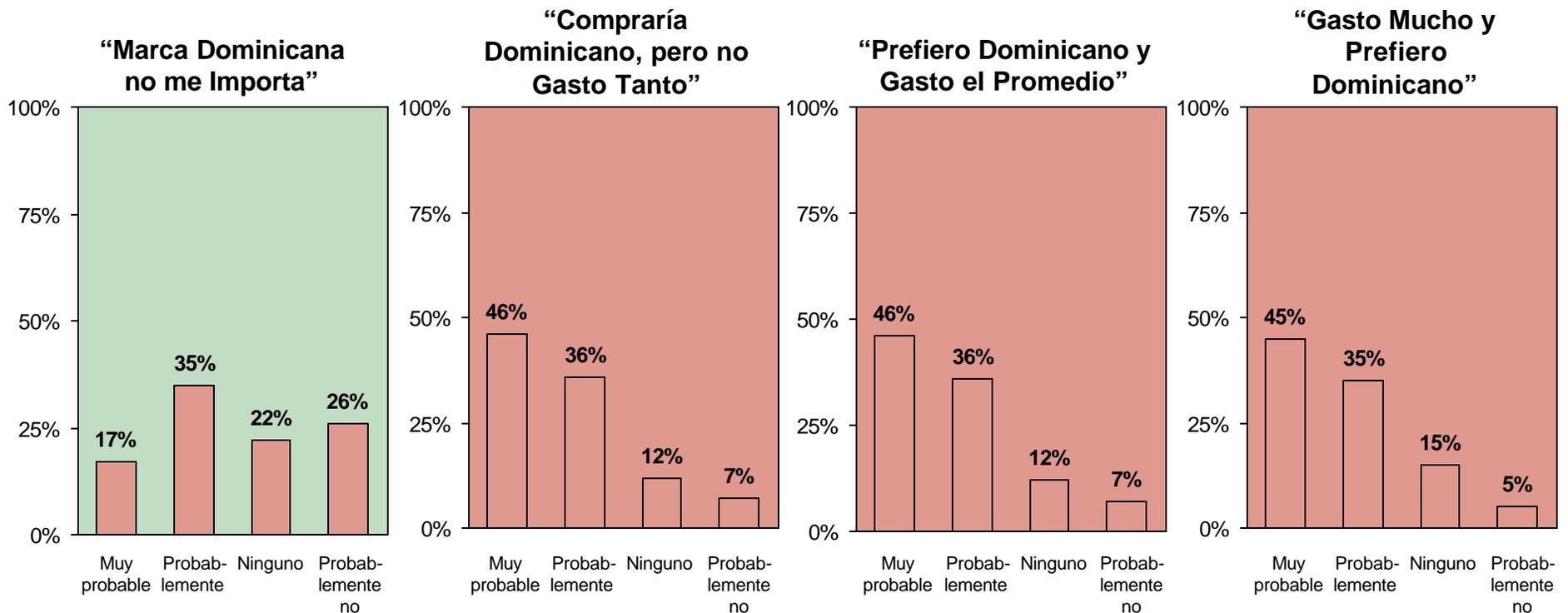
Nota: La pregunta "¿Pagarán más?" es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Características del Mercado Dominicano

## Capturando Valor a través de Marca Estratégica

### ¿Pagaría más por la Yuca Dominicana?



Los dominicanos encuestados manifestaron que ellos pagarían un “premium” o valor adicional por la yuca de República Dominicana. En el segmento más leal, el 80% dice que pagaría más.

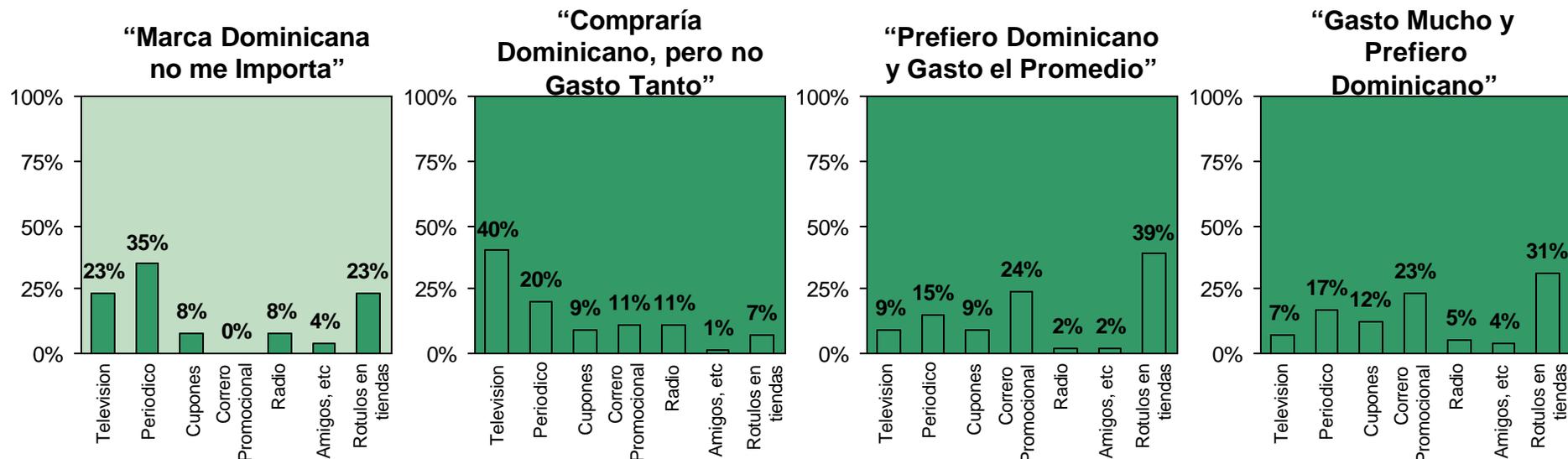
Nota: La pregunta “¿Pagarán más?” es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Características del Mercado Dominicano

## Fuentes de Información

### La Fuente de Información de más Influencia en su Decisión de Compra de Frutas y Verduras



- Las fuentes de información de más influencia en la decisión de compra de frutas y verduras de los consumidores más atractivos son, en su orden:
  - los rótulos en las tiendas
  - el correo promocional
  - el periódico
- La televisión es más importante para los consumidores que gastan menos

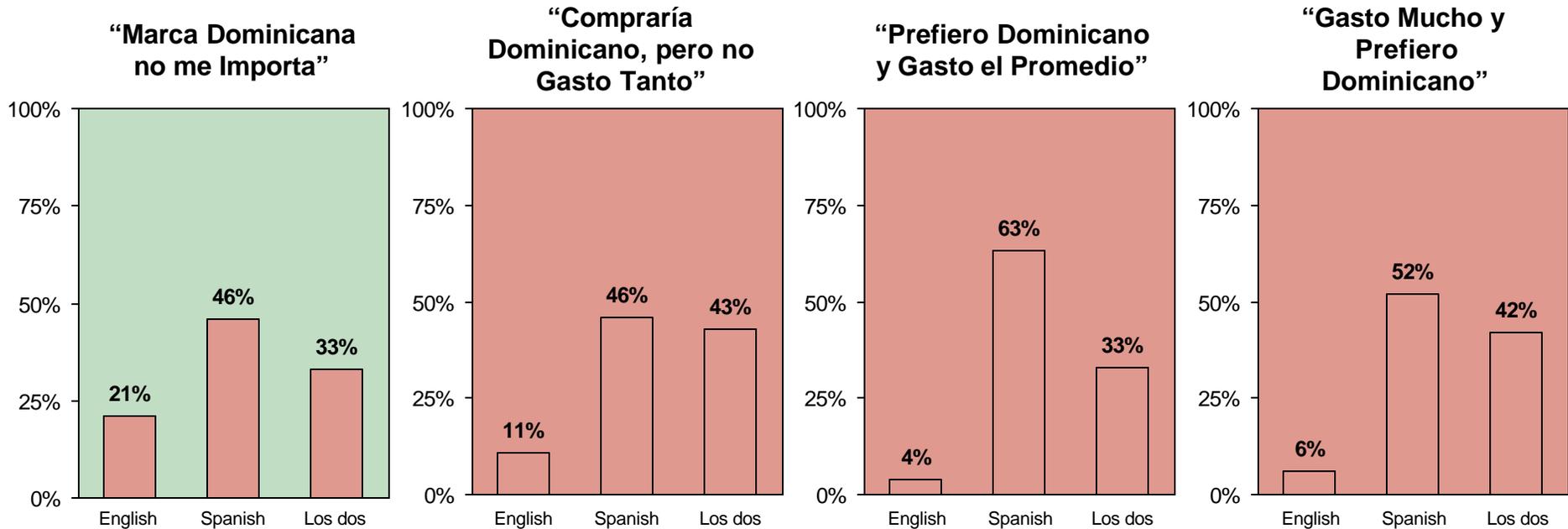
Nota: La pregunta “¿Pagarán más?” es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Características del Mercado Dominicano

## Fuentes de Información

*¿En qué Idioma ve Usted la Mayoría de los Anuncios?*



Más de la mitad de los encuestados le prestan mayor atención a la publicidad y promociones que están en español.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

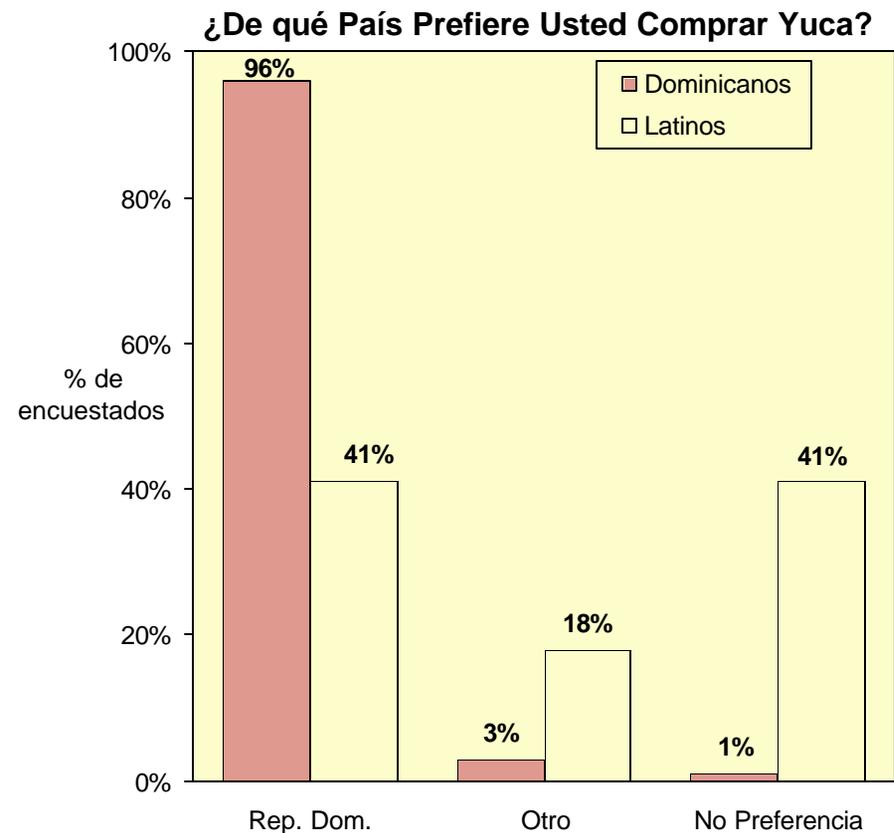
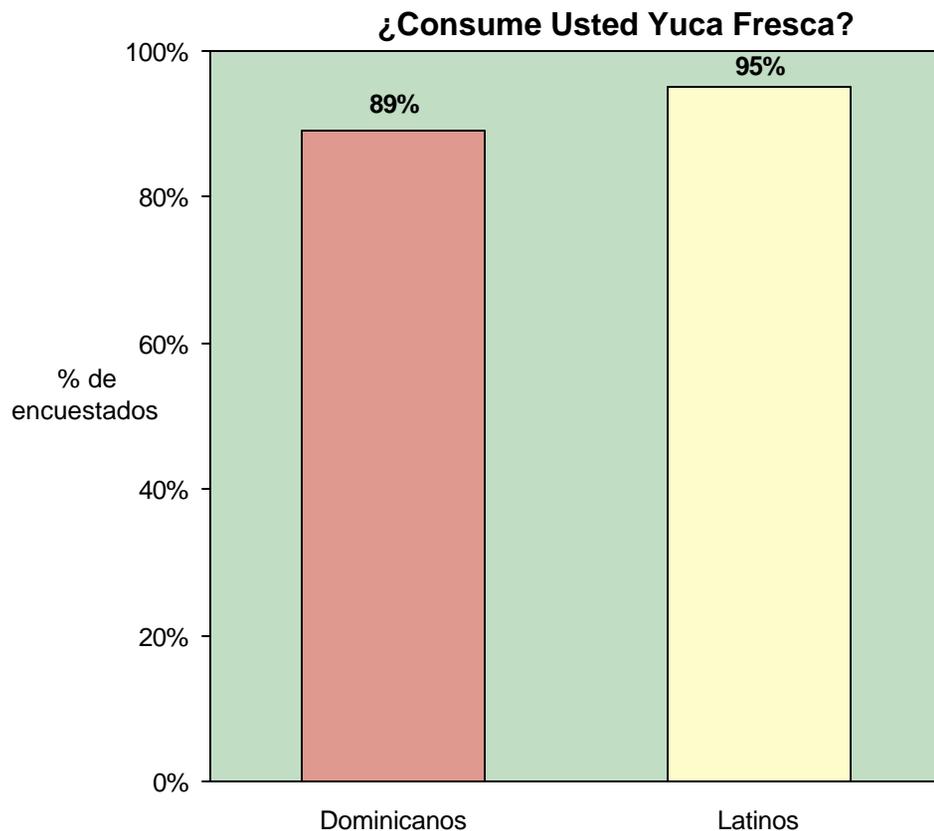
# Análisis del Mercado Dominicano en Nueva York y Boston

## Agenda

- Mercado Latino en EE.UU.
- Demografía de la Encuesta
- Características del Mercado Dominicano para Productos Hortofrutícolas
- **Oportunidades para Productos Específicos**

# Oportunidades para Productos Específicos

## Yuca en el Mercado EE.UU.



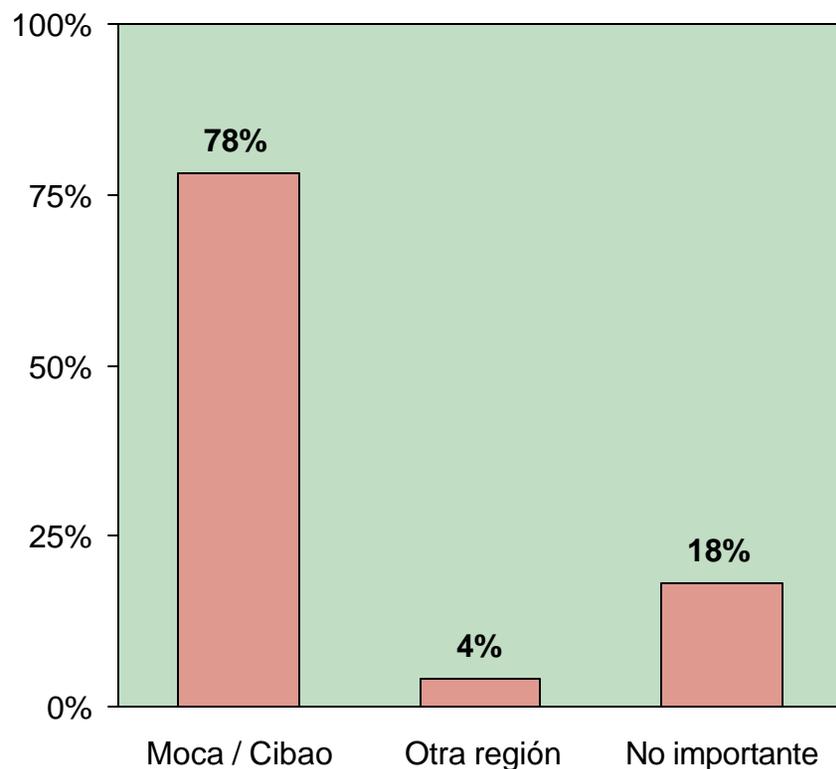
Los dominicanos, tanto como los latinos en general, consumen yuca frecuentemente y el 96% de los dominicanos tienen una fuerte preferencia por la yuca de su país.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Potencial para la Yuca como Marca Regional

¿Tiene Preferencia por la Yuca de una Región Específica?



- *“Quiero yuca de Moca, obviamente”*
  - Consumidor dominicano en N.Y.
- *“El Valle Cibao tiene tierra especial para cultivar Yuca.”*
  - Consumidor dominicano en N.Y.
- *“De una yuca fresca dominicana sale una leche diferente a la de las yucas secas en EE.UU.”*
  - Consumidor dominicano en Boston



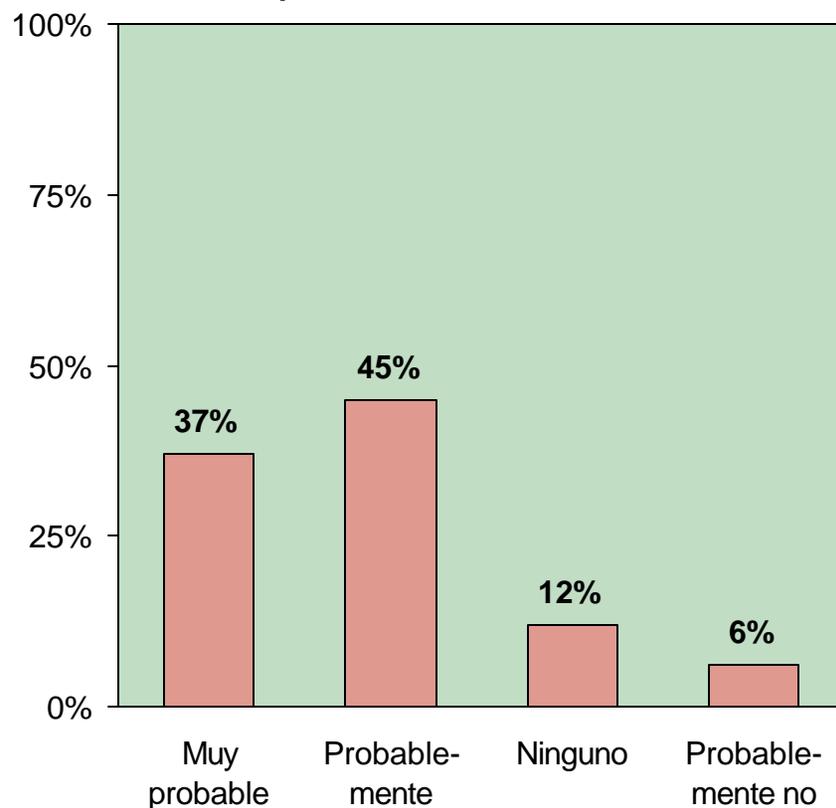
El 78% de los dominicanos reconoce y prefiere la yuca de Moca/Cibao.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Disposición a Pagar Más por Productos Dominicanos

¿Pagarían los Dominicanos más por la Yuca Dominicana?



Comentarios de distribuidores de productos agrícolas étnicos frescos

- *“Me gustaría enfocarme más en el mercado dominicano, pero los precios tienen que ser competitivos.”*
- *“Quizá los consumidores dominicanos comprarían más yuca si fuera de RD, pero no podemos cobrar precios más altos si otros latinos están comprando yuca también.”*

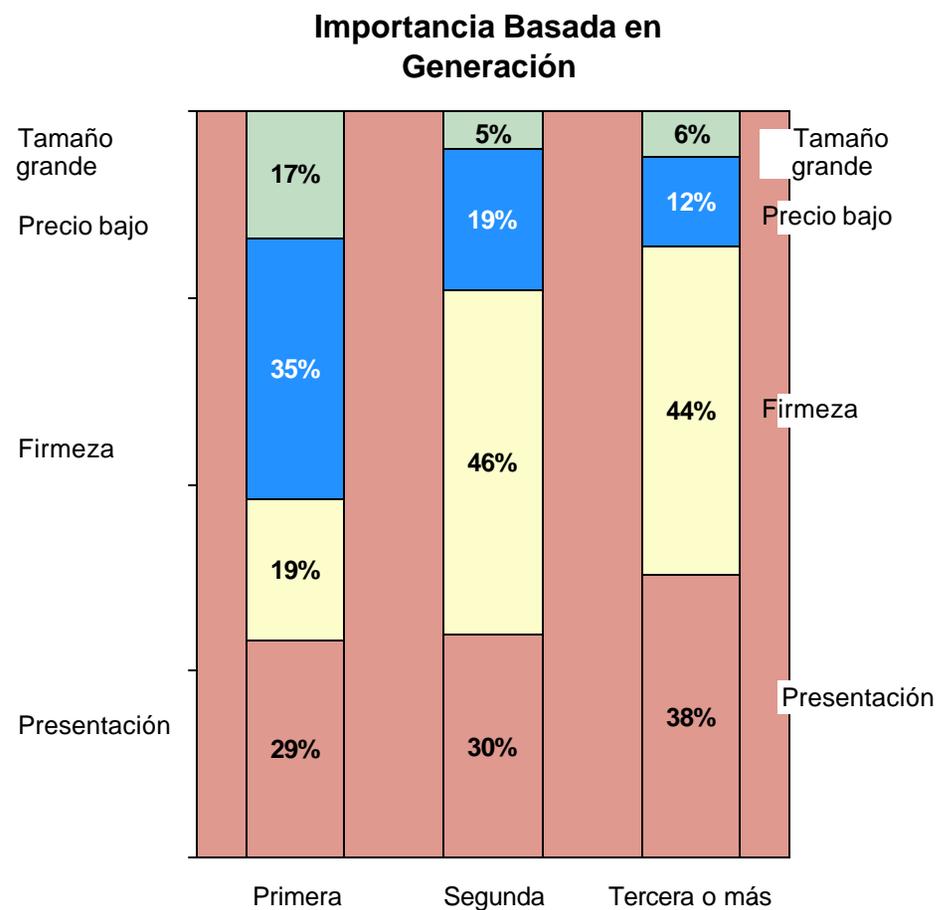
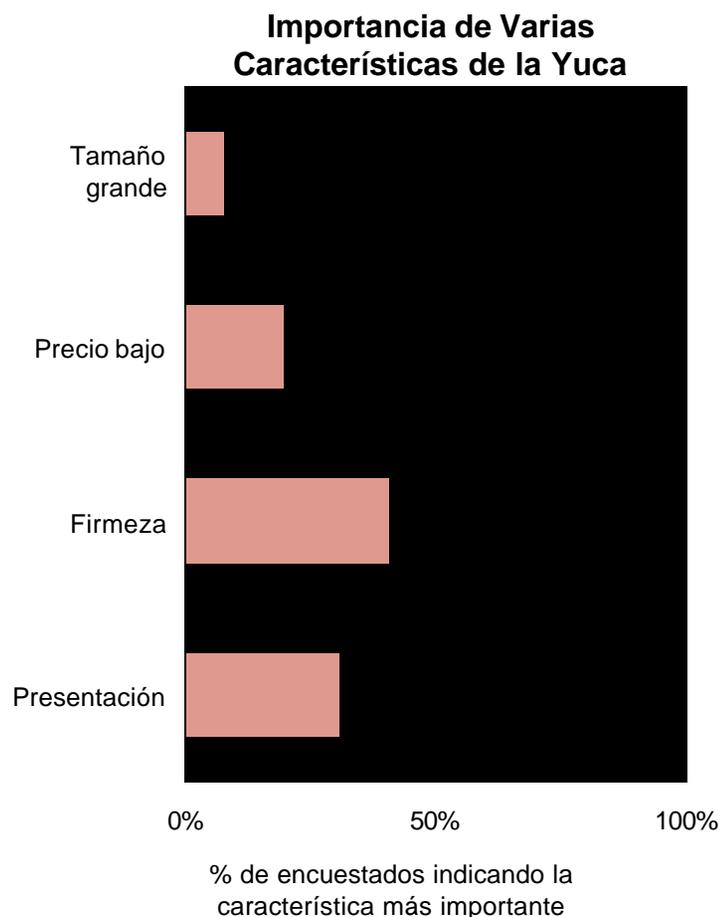
El 82% de los dominicanos dice estar entre probable y muy probablemente dispuestos a pagar más por la yuca dominicana.

Nota: La pregunta “¿Pagarán más?” es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Necesidades de los Consumidores de Yuca Fresca



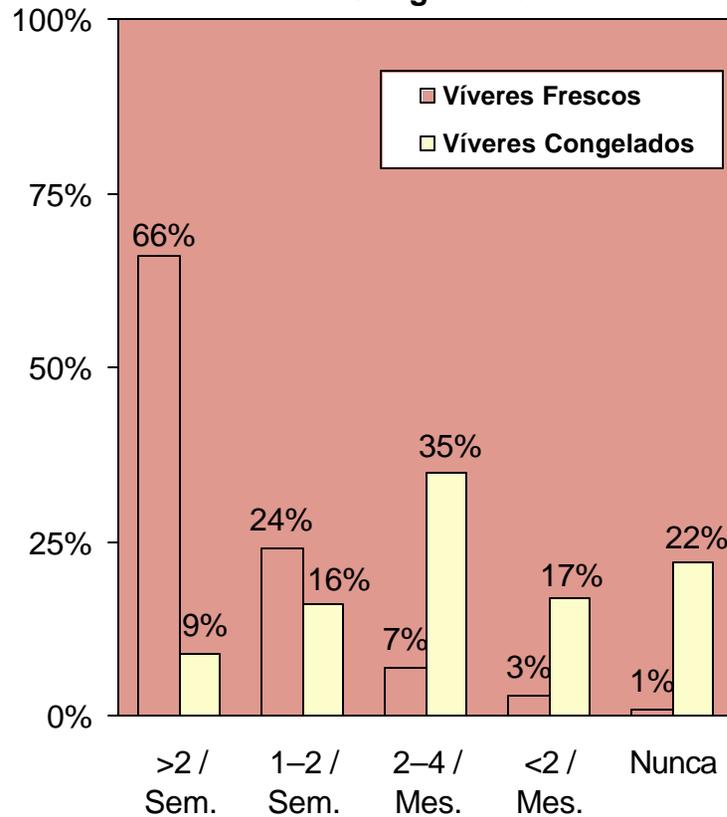
Para el mercado dominicano en los EE.UU., la firmeza y la presentación son los factores más importantes, el precio es sólo el criterio significativamente más importante para los recién llegados a EE.UU.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

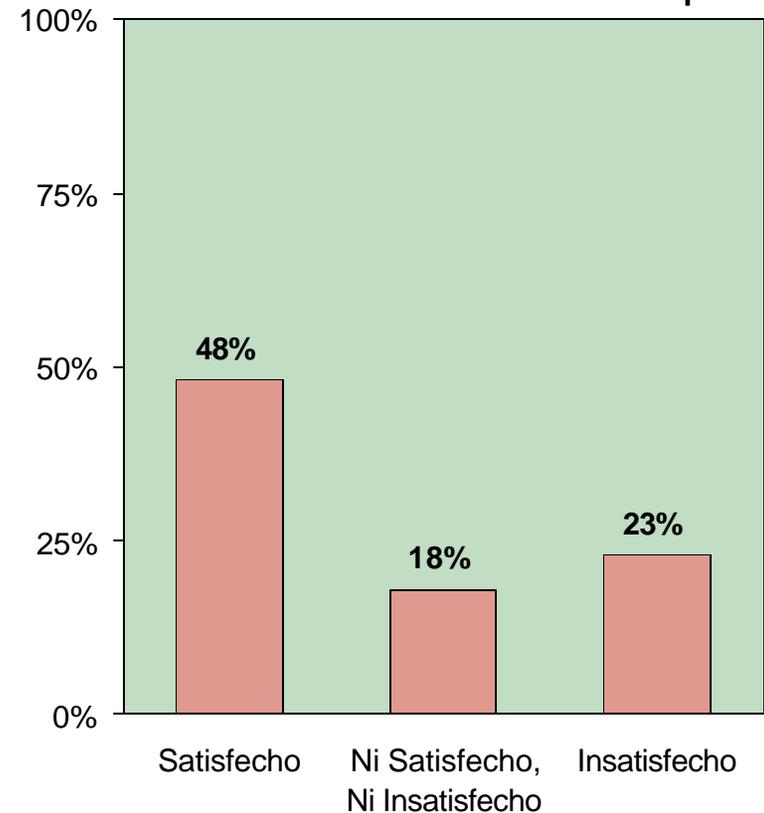
# Oportunidades para Productos Específicos

## Consumo Dominicano de Productos de Víveres Procesados

Consumo de Víveres Frescos vs. Congelados



Nivel de Satisfacción con la Variedad de Productos de Víveres Fáciles de Preparar

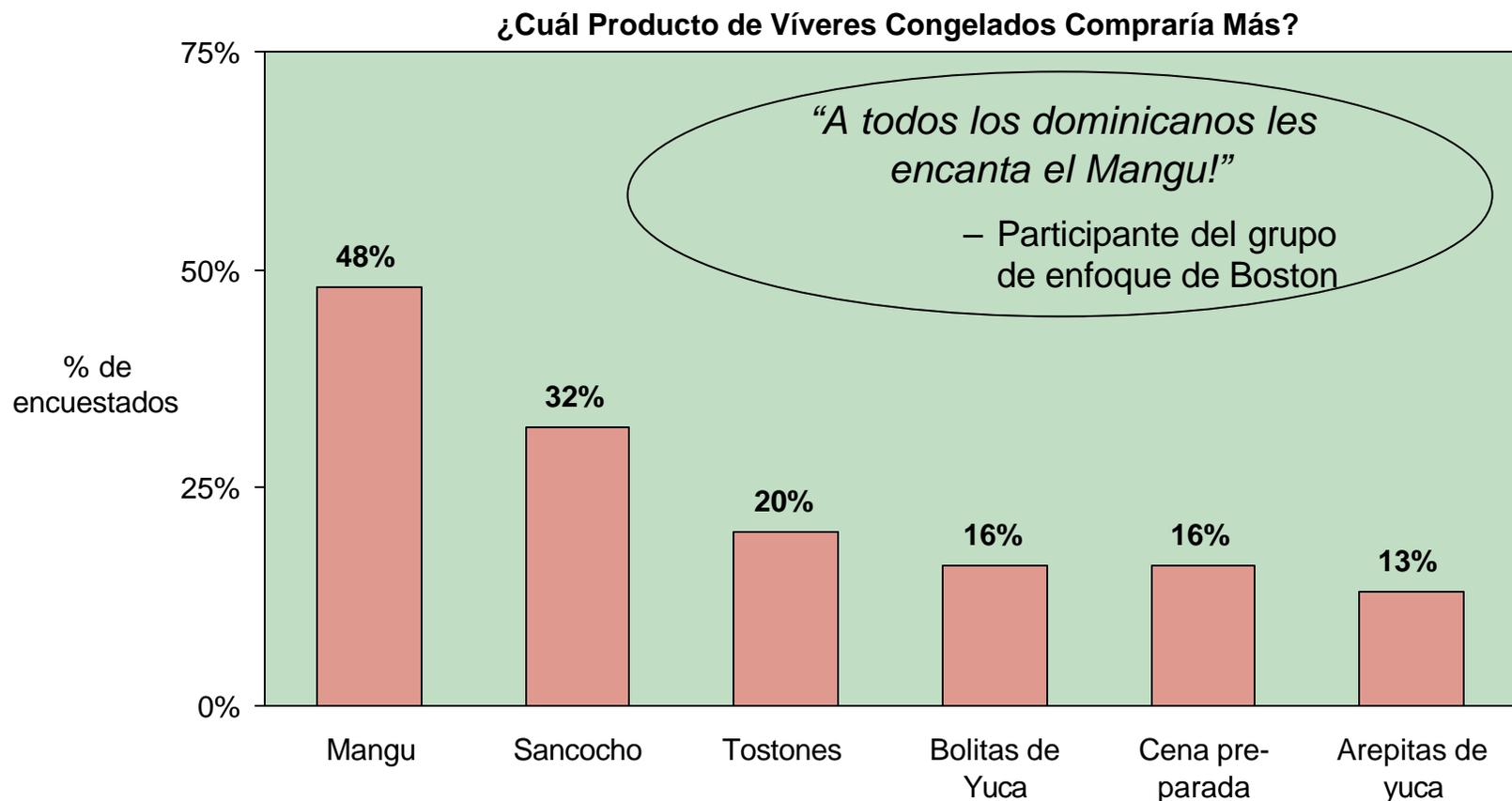


Los víveres congelados se consumen mucho menos que los víveres frescos. Sin embargo cabe mencionar que un 23% de los consumidores dice estar insatisfecho con la variedad de productos de fácil preparación que encuentran en los supermercados hoy en día.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Preferencia por Productos Dominicanos Procesados



En términos de productos fáciles de preparar, mangu y sancocho son los de mayor preferencia.

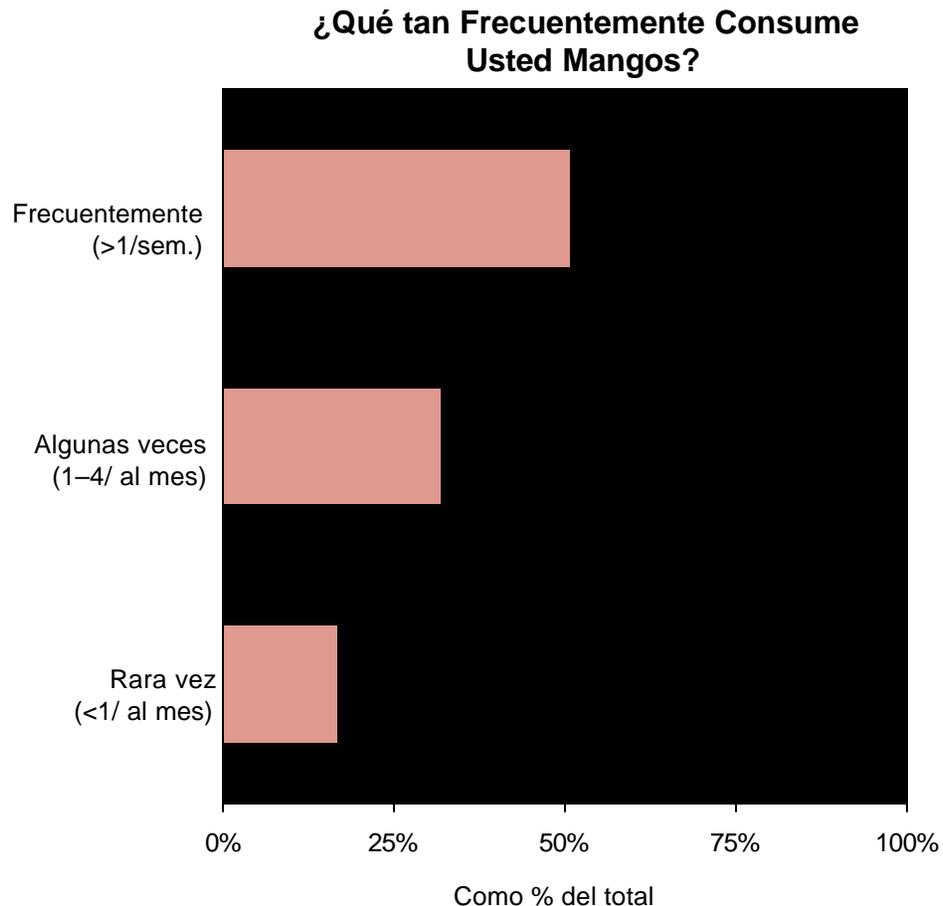
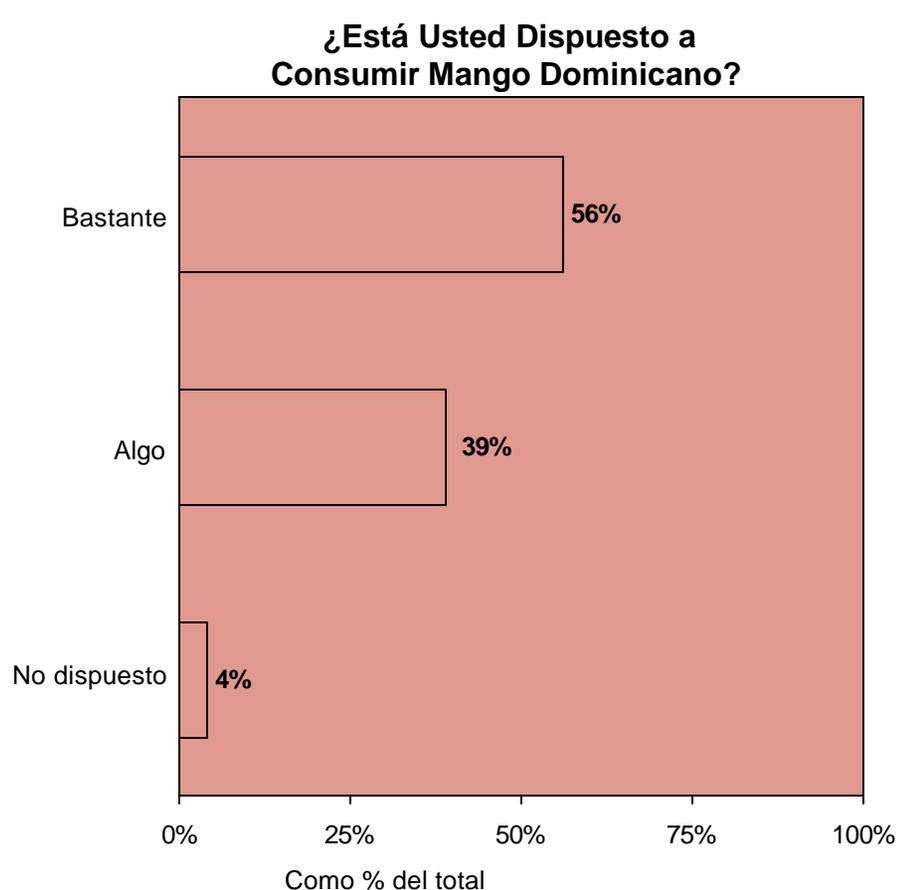
FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Implicaciones Estratégicas para la Yuca en el Mercado Dominicano

- El tema de la marca dominicana se condujo hasta el nivel regional, lo cual es muy significativo para los dominicanos en el mercado de EE.UU. El 78% de los dominicanos en los Estados Unidos prefiere la yuca de Moca / Cibao.
- Aún cuando un 37% de los dominicanos está muy dispuesto a pagar más por la yuca dominicana, los precios deben ser competitivos para entrar a aquellos supermercados que sirven a múltiples grupos étnicos de consumidores de yuca.
- Existe una oportunidad para crear alianzas estratégicas con los supermercados y distribuidores a fin de servir el segmento leal y atractivo de consumidores dominicanos que son menos sensible al precio y están buscando el sabor de República Dominicana.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Segmento de Consumo de Alta Frecuencia para Mangos



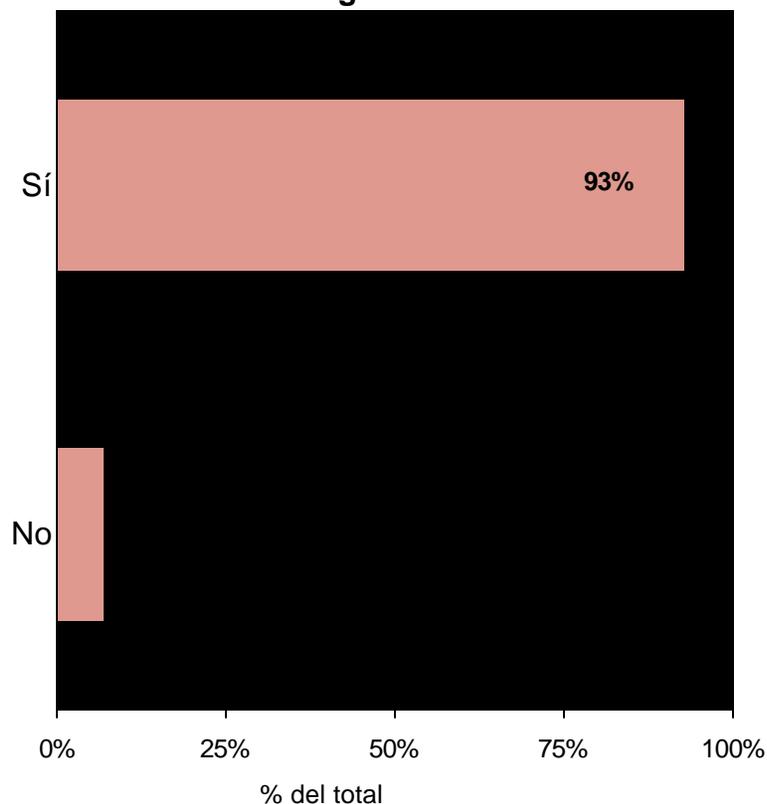
El 51% de los dominicanos consume mangos frecuentemente y el 56 % está muy dispuesto a comprar mangos de República Dominicana, si se los ofrecieran.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

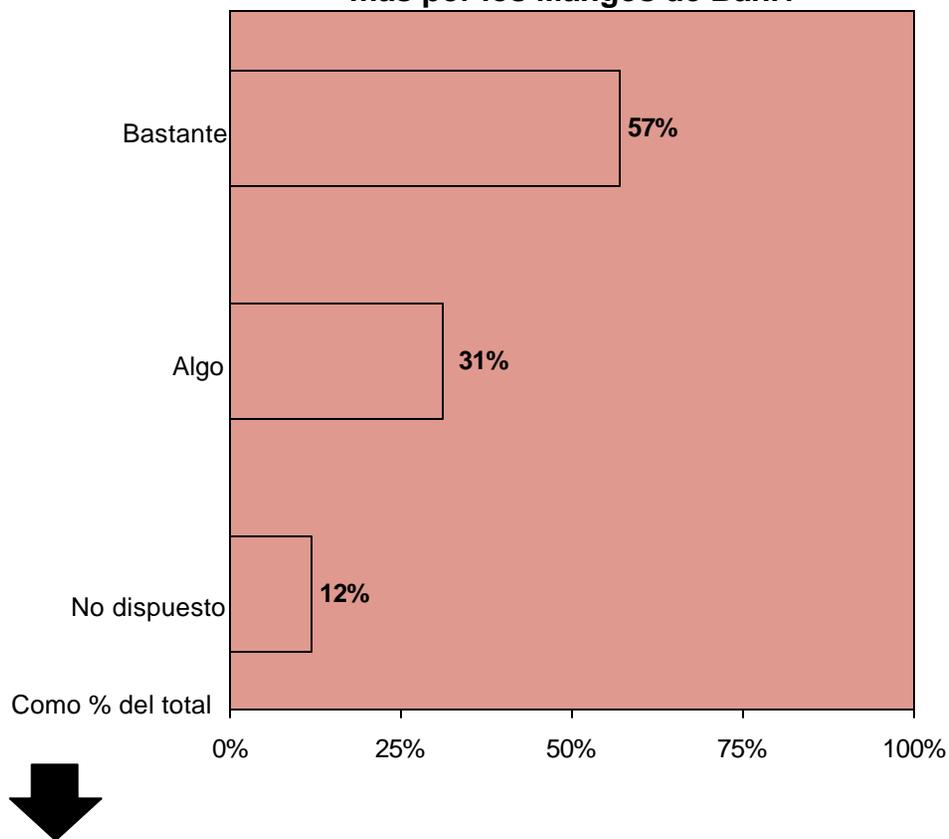
# Oportunidades para Productos Específicos

## Mangos Banilejos

¿Ha Oído Hablar Usted de los Mangos de Bani?



¿Qué tan Dispuesto Estaría Usted a Pagar más por los Mangos de Bani?



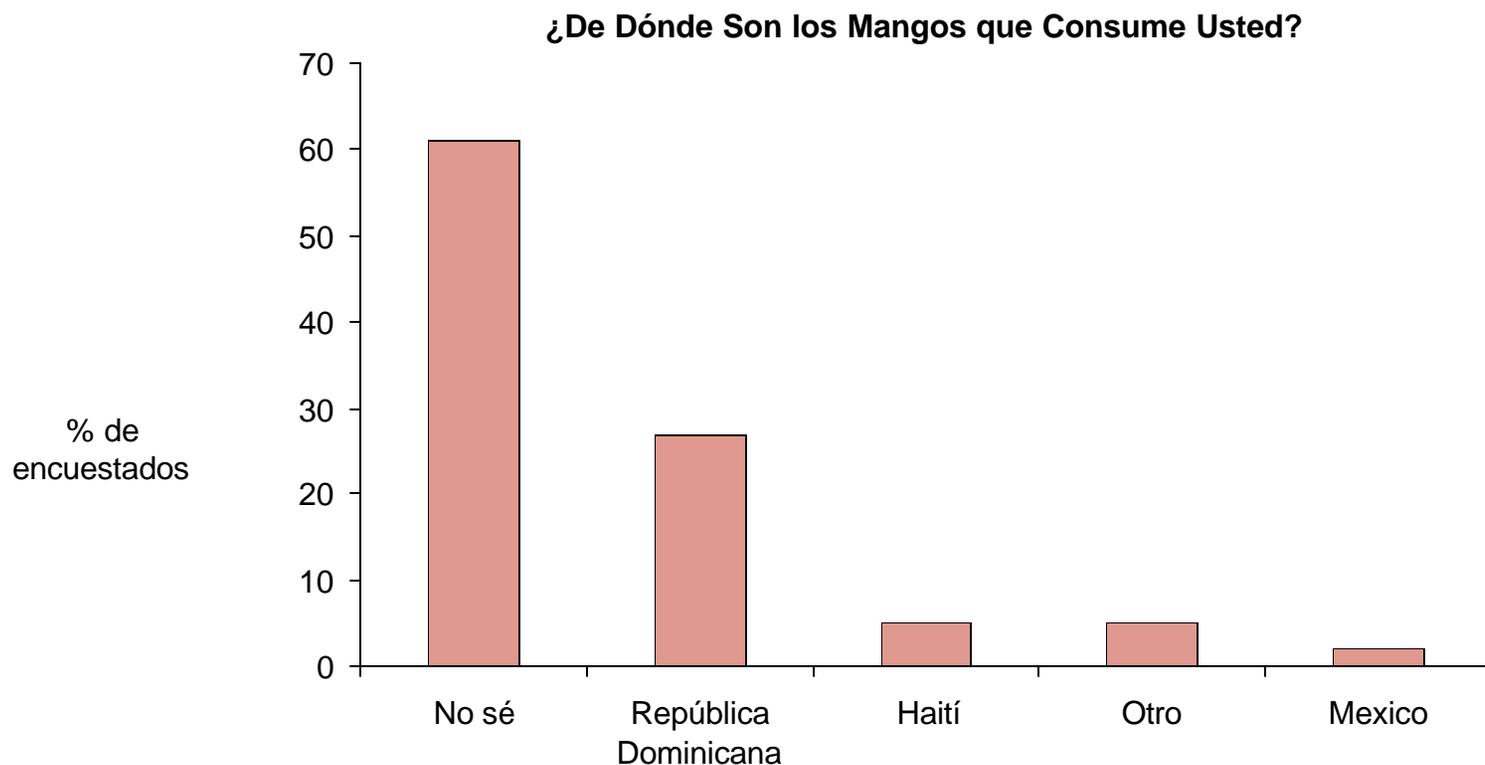
El 93% de los encuestados dice haber oído hablar de los mangos de Bani y el 57% dijo que pagaría aún un poco más por los mangos de Bani.

Nota: La pregunta "¿Pagarán más?" es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Oportunidades para Productos Específicos

## Conocimiento del Consumidor sobre Mangos



El 27% de los encuestados dijo que consume mangos de República Dominicana, aunque la República Dominicana no exporta mangos a los EE.UU. y el 61% no sabe cuál es el país de origen de los mangos que consume.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# Implicaciones Estratégicas para el Mango en el Mercado Dominicano

- Hay una gran oportunidad para aprovechar el nombre o la marca dominicana en el mercado estadounidense. El 57% de los dominicanos encuestados manifestaron que estarían dispuestos a pagar más por los mangos de República Dominicana.
- Los consumidores dominicanos en EE.UU. consumen mangos frecuentemente, el 51% consume mangos más de una vez a la semana y son muy leales no solamente a los mangos de República Dominicana, sino especialmente a los mangos de Bani.
- Actualmente hay una gran brecha de información en lo que se refiere a conocimiento del consumidor sobre mangos. Esto presenta una oportunidad no sólo de educar a los consumidores (61% que no sabe) sobre el origen de los mangos que consumen, sino también de aprovechar ese 27% del mercado de dominicanos que se consideran consumidores de mangos dominicanos.

Nota: La pregunta "¿Pagarán más?" es considerada una pregunta que genera una respuesta potencialmente sesgada que sólo sugiere el deseo de pagar más por un producto. Se requiere de un análisis conjunto o una prueba de mercado para medir las verdaderas acciones y el deseo de pagar.

FUENTE: Encuesta del Mercado Dominicano y Latino en Nueva York y Boston por Monitor Company. Encuestados = 447, Segmento Dominicano = 396. Las encuestas fueron administradas durante los meses de marzo-abril del 2000 a los responsables por hacer las compras de sus familias en 12 locales de compra incluyendo mercados de tamaño mediano y grande.

# **Resultados del Estudio de Distribuidores**

**Monitor Country Competitiveness**

## Cadena de Distribución

### ¿Porqué Está el Cluster Estudiando la Cadena de Distribución?

- ¿Cómo accedamos los segmentos de mercado atractivos que identificamos?
- ¿Cómo integramos hacia adelante?
- ¿Cómo encontramos “buenos” socios de negocios?



**Alianzas estratégicas correspondiendo a su estrategia de migración**

# Agenda

- **Cadena de Distribución**

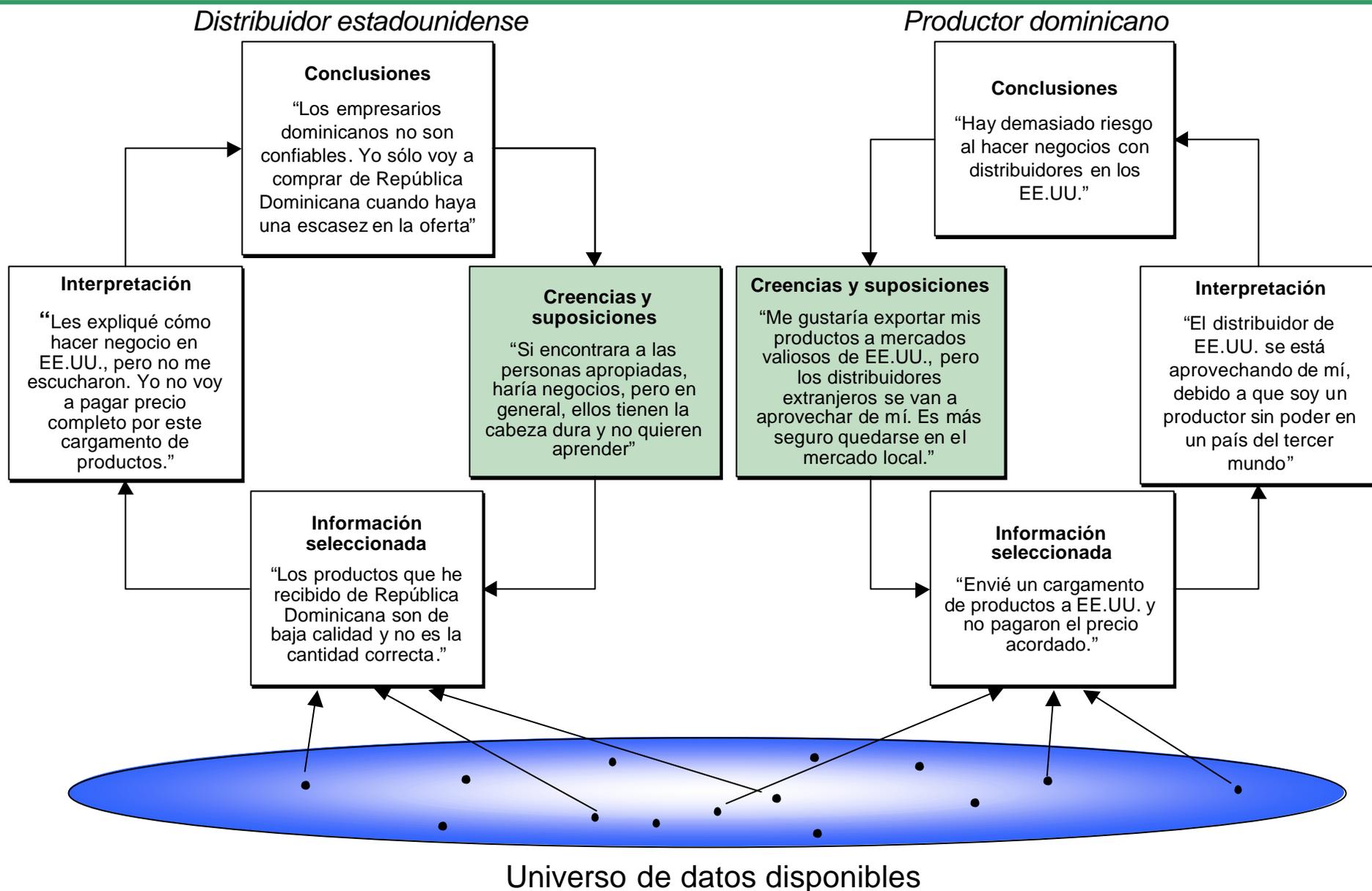
- La Necesidad de Alianzas Estratégicas

- Entender las Necesidades de los Clientes - Segmentación de Distribuidores

- Apéndice

# Cadena de Distribución

## Evitar la Comunicación Defensiva



# Cadena de Distribución

## La Tensión

- ***“Falta comunicación y organización entre los productores, procesadores y empacadores.”***
  - Productor dominicano de productos hortofrutícolas
- ***“Los compradores internacionales de mis productos hortofrutícolas **no me avisan nada del mercado**, ni de los consumidores o a dónde van mis productos.”***
  - Procesador dominicano de productos hortofrutícolas
- ***“En el segundo que mi comprador encuentre mejores precios por mis productos, me dejaría por otro país.”***
  - Procesador dominicano de productos hortofrutícolas
- ***“En un mercado débil, nadie acepta los productos agrícolas dominicanos de baja calidad.”***

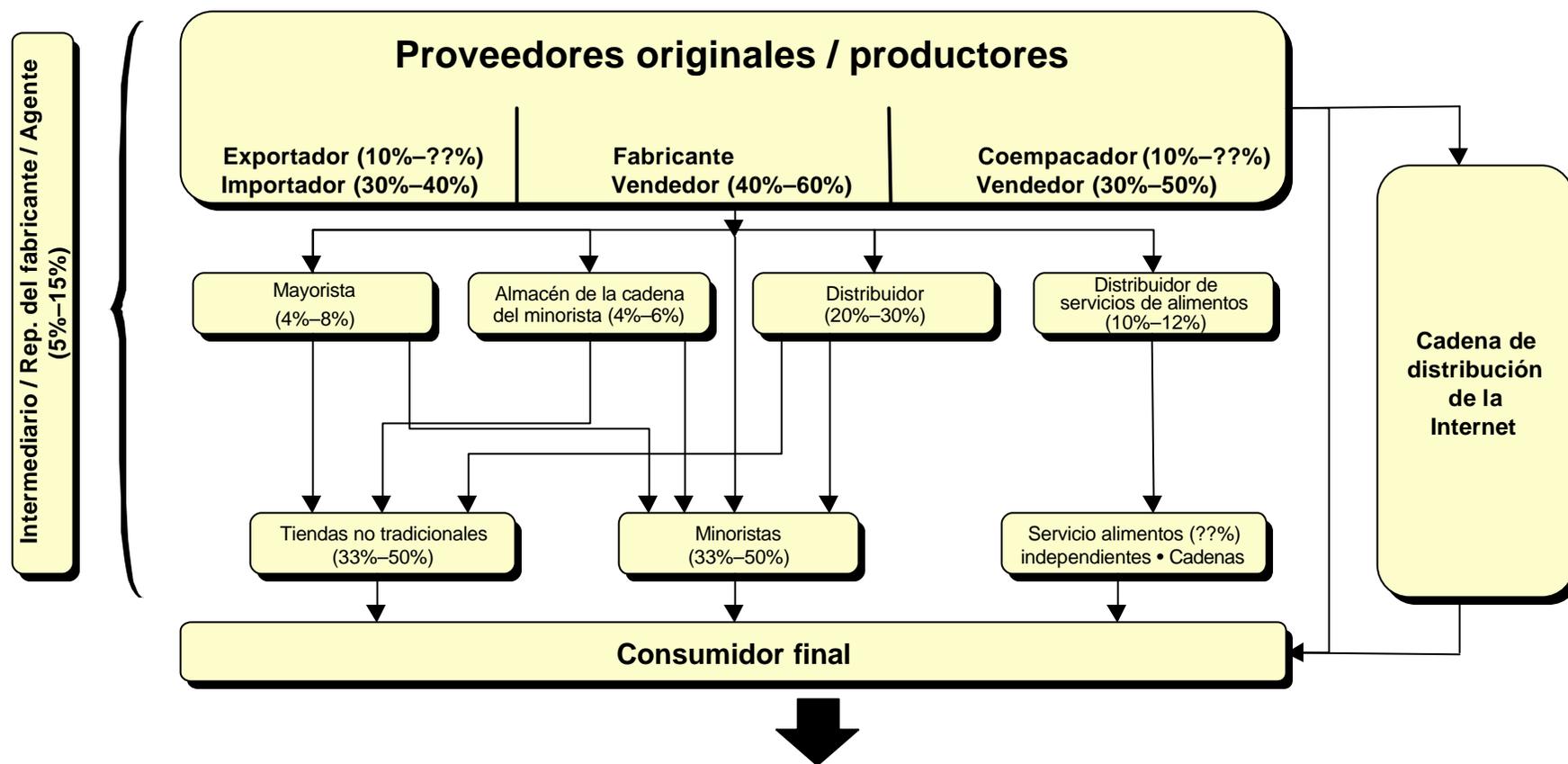
***“Estoy comprando yautía dominicana sucia en una bolsa -- tengo que sacarla, limpiarla, y ponerla en una caja. **Hay actividades muy sencillas que no están haciendo los dominicanos.**”***

  - Distribuidor grande a cadenas de supermercados en el este de Estados Unidos

FUENTE: Entrevistas de Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Cadena de Distribución

## Mapa de la Cadena de Distribución de la Industria de Alimentos



Hay varias vías potenciales para distribución, dependiendo del tipo de producto y consumidor final objetivo.

Nota: Los números indican el margen de cada segmento como porcentaje del precio de venta de ese segmento.

FUENTE: *National Association for Specialty Food Trade*, 1997

# Cadena de Distribución

## Definición de Participantes Seleccionados

### Agentes Intermediarios

- Organización independiente que funciona como un representante de ventas para múltiples fabricantes, usualmente son recompensados con una comisión porcentual sobre las ventas
- Un intermediario trabaja para el proveedor y no es un cliente. Los intermediarios deben proveer credenciales y convencer a los proveedores del valor de emplearlos
- Los proveedores deberían manejar a los intermediarios en un ciclo continuo — establecer objetivos juntos, recompensar los logros y terminar con intermediarios “no productivos”

### Distribuidores

- Los productores / fabricantes necesitan distribuidores para llegar hasta los minoristas que no van o no pueden comprar directamente sobre una base eficiente
- Los distribuidores ya no “venden para” los proveedores, en su lugar ahora “distribuyen para” minoristas
- Numeroso tipos de distribuidores para diferentes productos y diferentes canales minoristas
- Los productores / fabricantes pierden algún control de sus productos y comunicación directa con los minoristas al usar distribuidores, pero reducen costos en las áreas de:
  - Comunicación de ventas y servicio al cliente
  - Toma de pedidos y almacenamiento
  - Seguimiento de pedidos, facturación, chequeo del crédito de los clientes
  - Los distribuidores cobran a sus clientes alrededor del 30% más de lo que ellos pagan a los fabricantes

# Cadena de Distribución

## Definición de Participantes Seleccionados

### Tiendas de Alimentos Especiales

- Se especializan en alimentos únicos y productos especiales - más de 300,000 tiendas de alimentos especiales en EE.UU.
- La mayoría compra a través de múltiples distribuidores y directamente. Se pueden encontrar productos nuevos por varias vías, incluyendo sugerencias de clientes, ferias y presentaciones de ventas
- Deseo de información detallada del producto y un proceso razonable de pedidos

### Supermercados

- Los supermercados compran directamente de distribuidores, de mercados terminales y a través de intermediarios o distribuidores propios del supermercado
- El “comprador” para un supermercado debe vender una idea del producto al “comité de compra” del supermercado. A fin educar al comprador, el fabricante / intermediario / equipo de distribución debe saber todo sobre el producto, así como de la competencia, planes promocionales y potencial de ventas
- Existen en EE.UU. alrededor de 40,000 supermercados, tiendas de abarroterías y de conveniencia. No es necesario vender a cada tienda en una cadena o a cada cadena. Los fabricantes de alimentos especiales deberían ser selectivos con respecto a cuáles supermercados vender

### Recibidores de Mercados Terminales

- Aún cuando originalmente suplieron la mayoría de productos agrícolas a minoristas, los recibidores de mercados terminales cuentan ahora con alrededor de 20% de la provisión de productos agrícolas a minoristas en EE.UU.
- Los compradores de los mercados terminales actúan como distribuidores con servicios de valor agregado de reempaque y consolidación de despacho de los productos

# Cadena de Distribución

## Proceso para la Selección de un Canal de Distribución

*El entendimiento de su propia estrategia clarifica el proceso para la selección de los mejores canales de distribución*

### Entendiendo su estrategia

- ¿A qué nichos de mercado está usted apuntando? (geográfico, consumidores finales)
- ¿Cuál es su estrategia de migración o de “penetración a otros mercados”?
- ¿Qué tipo de alianza(s) estratégica(s) está buscando?
- ¿Qué tan listo está su producto? (enviñetado, aprobado por USDA/FDA, planes promocionales, potencial de oferta)
- ¿Cuál es su potencial de oferta?



### Investigar el rango de canales

- Encontrar contactos a través de asociaciones, ferias comerciales y cualquier otro contacto de la industria
- Entrevistar a minoristas finales en cuanto a sus canales preferidos e ir hacia atrás en la cadena para encontrar nuevos canales
- Entrevistar a minoristas finales en cuanto a su potencial para proveer directamente
- Investigar los canales de los competidores
- Chequear referencias e historias de crédito

### Probar canales

- ¿Existe potencial para una alianza estratégica de beneficio mutuo?
- ¿Corresponde el canal con su estrategia de producto?
- ¿Puede usted satisfacer las necesidades potenciales de su cliente (distribuidor o minorista final)?
- ¿Está usted integrado hacia adelante con esta relación?
- ¿Encaja este canal con su estrategia de migración de largo plazo?

# Agenda

- Cadena de Distribución

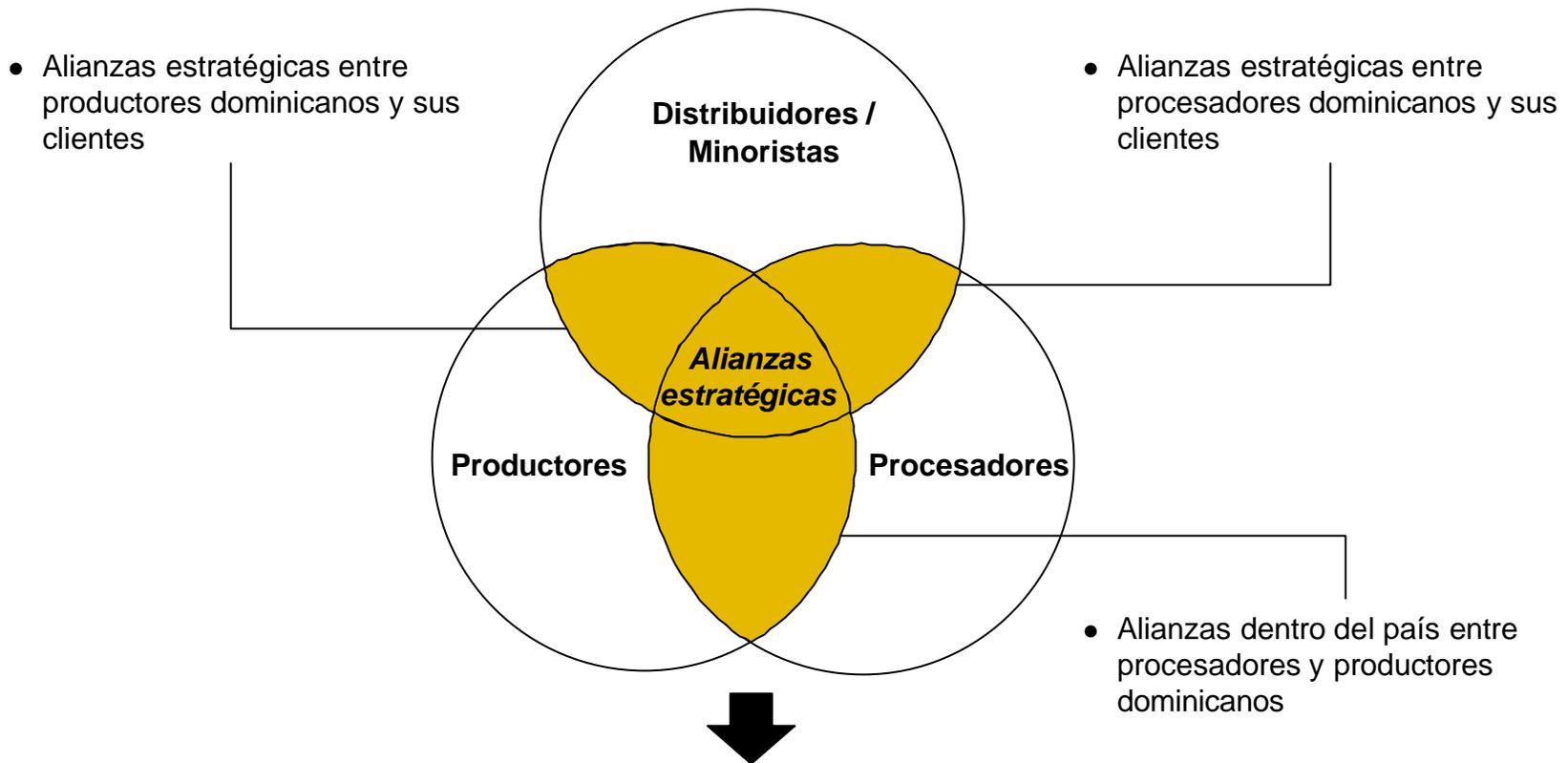
- **La Necesidad de Alianzas Estratégicas**

- Entender las Necesidades de los Clientes - Segmentación de Distribuidores

- Apéndice

# La Necesidad de Alianzas Estratégicas

## Relaciones Sostenibles

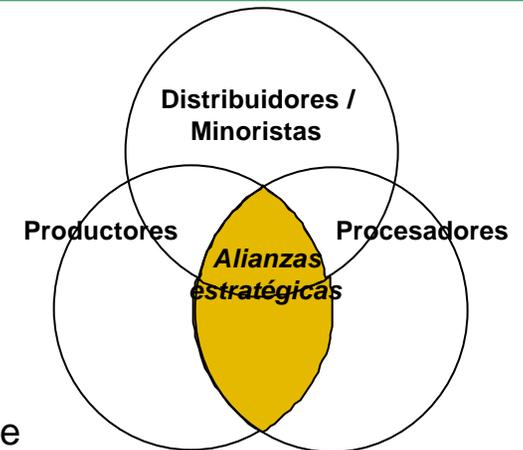


- Las alianzas estratégicas son claves para la captación de valor y el sostenimiento de ventaja competitiva. El mejoramiento de las relaciones y de los canales de comunicación ayudan a:
  - Evitar la comunicación defensiva y la variación de las escalas de inferencia
  - Crear cimientos fuertes de confianza y beneficio mutuo para prácticas de negocio sostenibles
  - Promover el aprendizaje operacional y estratégico
  - Crear una plataforma mejorada para la innovación

# La Necesidad de Alianzas Estratégicas Productores y Procesadores

## Importancia de la Alianza

- Eliminar ineficiencias en la cadena de suministros
- Promover la estabilidad de precios con contratos de más largo plazo. La inestabilidad de precios afecta negativamente a los productores y procesadores y su habilidad de planear el negocio
- Ayudar a los procesadores a evitar la escasez de oferta
- Permitir a los productores predecir la demanda
- Estimular el establecimiento y uso de sistemas de clasificación de producto de tal manera que los procesadores reciban consistentemente productos de especificaciones correctas
- Identificar oportunidades potenciales para que los productores integren hacia adelante y para que los procesadores integren hacia atrás



## Actividades del Cluster

- Conversaciones entre productores y procesadores de coco para ofrecer insumos estables a los procesadores
- Reunión de Moca para fomentar alianzas estratégicas entre productores y procesadores de víveres
- Sabores de helados (Cacao orgánico, macadamia y mango) que fomentan estabilidad económica para productores campesinos y sostenibilidad medio ambiental

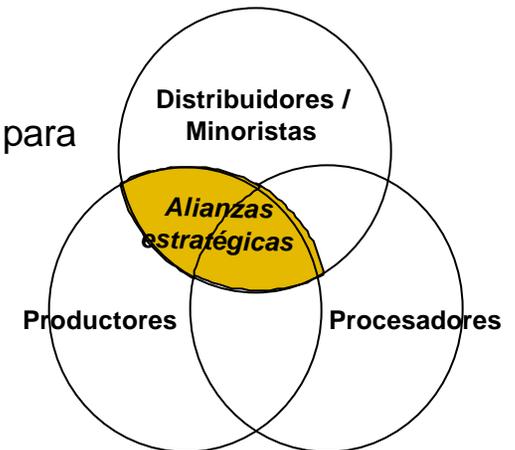


La colaboración entre productores y procesadores es clave para lograr eficiencia operacional dentro del Cluster.

# La Necesidad de Alianzas Estratégicas Productores y Distribuidores / Mayoristas

## Importancia de la Alianza

- Información continua sobre calidad requerida, tamaño y empaque preferido para productos frescos
- Integrar hacia adelante a través del distribuidor para aprender sobre los consumidores finales y las necesidades no satisfechas
- Coordinar la oferta para anticipar y satisfacer la demanda del cliente
- Garantizar la demanda a través de contratos de más largo plazo
- Compartir conocimiento del producto y del mercado



## Actividades del Cluster

Para acceder a participación de mercado significativa en la población dominicana del este de EE.UU. los productores de víveres deben alinearse con socios estratégicos que estén de acuerdo en:

- Trabajar juntos para enfocarse en la población dominicana y construir reconocimiento de marca dominicana
- Ayudar en la capacitación de productores en los requerimientos de los mercados de EE.UU.

Los productores tienen que proveer a los distribuidores con:

- Excelente formalidad
- Producto de alta calidad a precios competitivos acordados

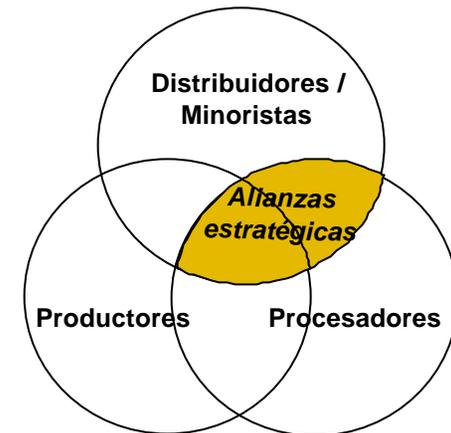


Si el subcluster de víveres decide que el nicho dominicano en EE.UU. es atractivo, debe incorporar alianzas con distribuidores de EE.UU. en su estrategia de migración.

# La Necesidad de Alianzas Estratégicas Procesadores y Distribuidores / Mayoristas

## Importancia de la Alianza

- Explorar oportunidades para crear y comercializar conjuntamente productos de marca
- Compartir información constantemente sobre cambios en las preferencias del consumidor, incluyendo niveles de procesamiento, preferencias de empaque, etc.
- Integrar hacia adelante a través del distribuidor para aprender sobre los consumidores finales y las necesidades no satisfechas
- Coordinar la oferta para anticipar y satisfacer la demanda del cliente
- Compartir conocimiento del producto y del mercado



## Actividades del Cluster

- Oportunidad de proveer a distribuidor de Boston (y otros) con productos de marcas de viñetas privadas

Sitios de Internet como Latingrocer.com y Querico.com ofrecen una oportunidad para:

- Crear marcas enfocadas-dominicanas para productos dominicanos procesados
- Desintermediar los pasos en el medio de la cadena de valor, creando más valor para el procesador, minorista y consumidor



Como parte de su estrategia de migración, los procesadores deberían aprovechar de las alianzas estratégicas para construir marcas y evitar que sus productos se queden a niveles de materias primas.

# Agenda

- Cadena de Distribución
- La Necesidad de Alianzas Estratégicas

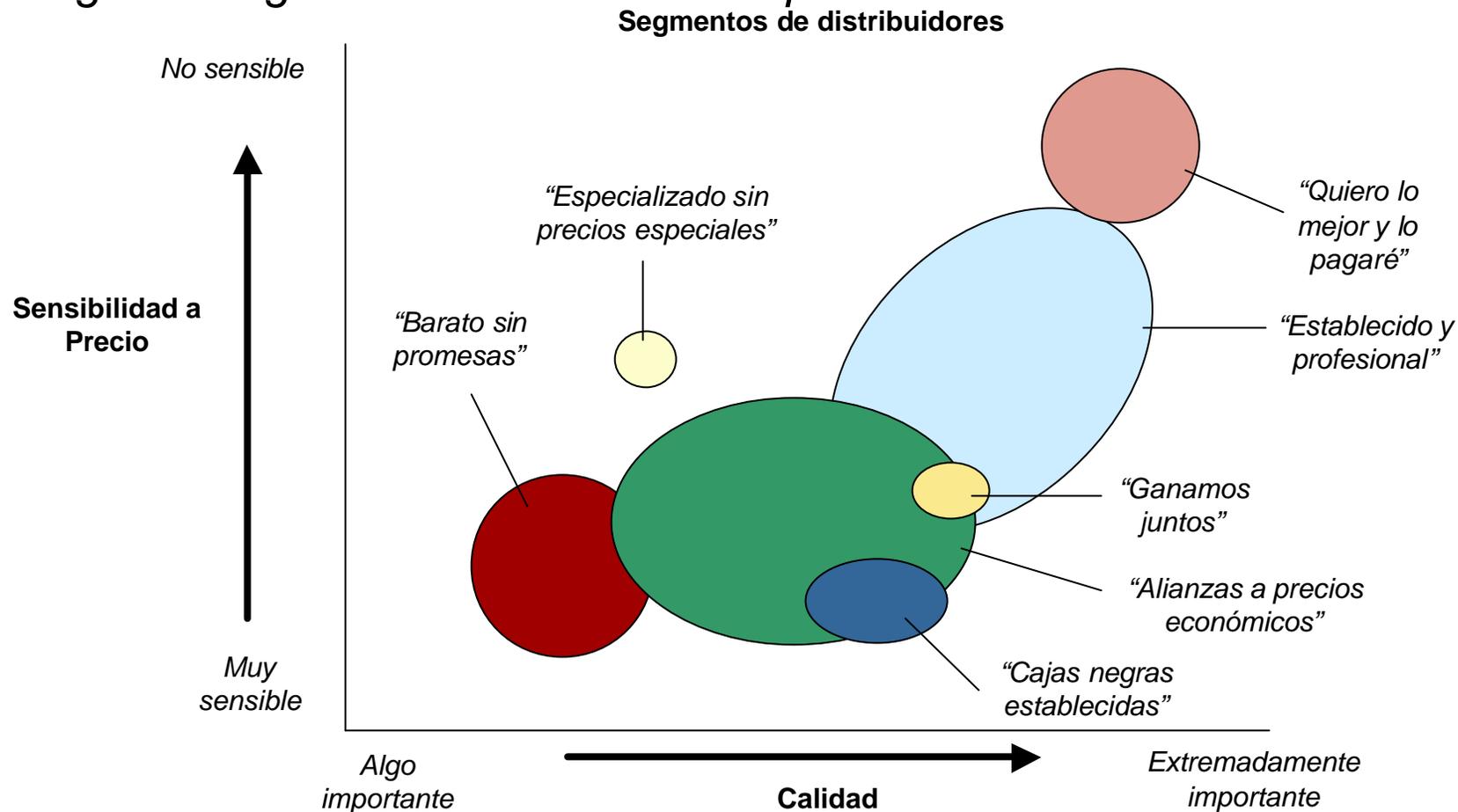
**• Entender las Necesidades de los Clientes - Segmentación de Distribuidores**

- Apéndice

# Segmentación del Distribuidor

## Precio vs. Calidad

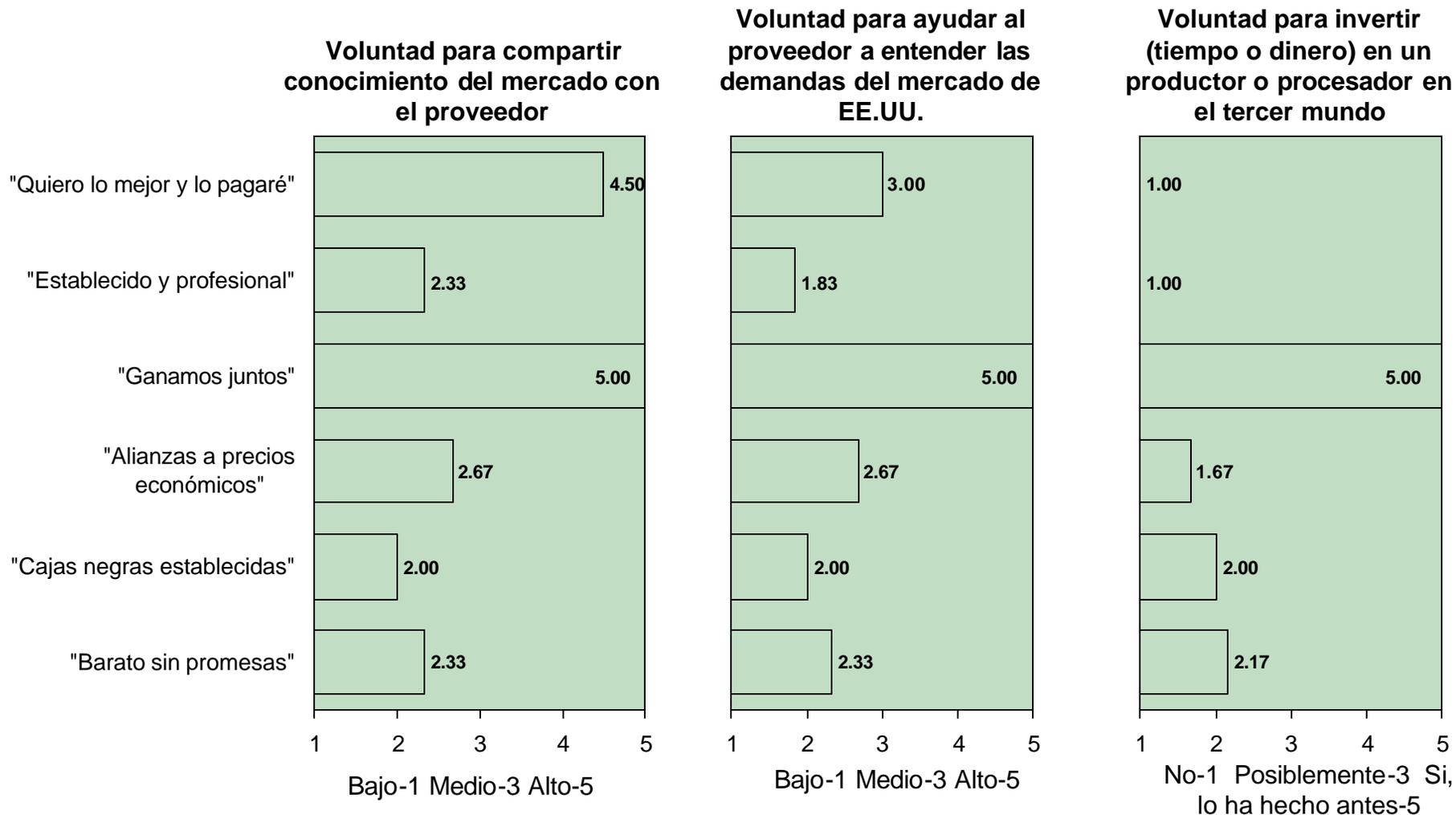
*Los distribuidores pueden ser segmentados como consumidores, con algunos segmentos más atractivos que otros*



FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000. La segmentación del distribuidor está basada en entrevistas con n=16 distribuidores en el este de EE.UU. y entrevistas adicionales con asociaciones, dueños de supermercados y exportadores dominicanos. La segmentación ilustra diversidad de canales de distribución potenciales para productos hortofrutícolas seleccionados y no es estadísticamente representativo.

# Segmentación del Distribuidor

## Potencial para Alianzas Estratégicas



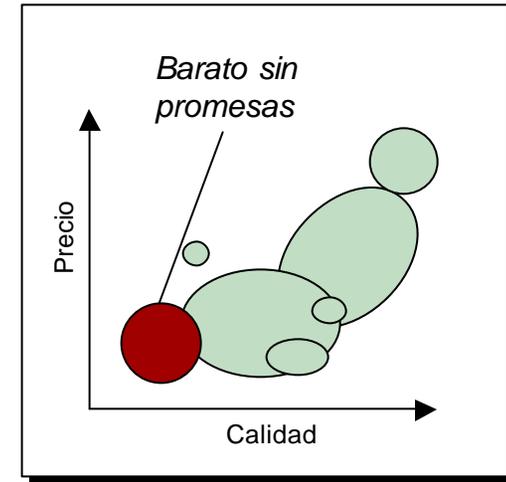
FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000. La segmentación del distribuidor está basada en entrevistas con n=16 distribuidores en el este de EE.UU. y entrevistas adicionales con asociaciones, dueños de supermercados y exportadores dominicanos. La representación numérica de las respuestas de la encuesta ilustra el potencial de comunicación diverso con segmentos de distribuidores y no es estadísticamente representativo.

# Segmentación del Distribuidor

## “Barato sin Promesas”

### Características

- Compradores de productos agrícolas frescos localizados en mercados terminales
- Quieren los mejores precios sin compromiso
- Bajo nivel de profesionalismo
- Proveer a cualquiera que pague



### Comentarios del Segmento

- “Necesito un cierto nivel de calidad y después de eso precio es todo”
- “Tráigame una lista de los productos que puede proveer y los precios — de lo contrario, no estoy interesado”

FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Segmentación del Distribuidor

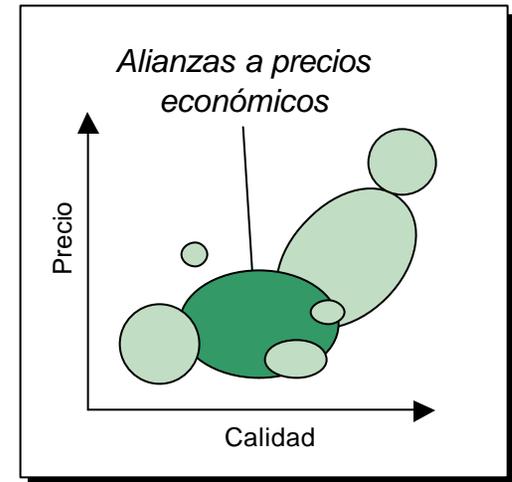
## “Alianzas a Precios Económicos”

### Características

- Distribuidores de productos agrícolas frescos
- Requieren un cierto nivel de calidad para satisfacer a sus clientes (supermercados), pero después compran en base a precio
- Interesado en alianzas estratégicas si hay una situación de ganar-ganar, pero con precios descontados

### Comentarios del Segmento

- *“Una relación estratégica con un productor es compartir información, pero no garantizar el precio”*
- *“Usualmente trabajo por semana, pero si yo tuviera un contrato, yo estaría dispuesto a arreglar un contrato de más largo plazo con el proveedor. Si una cadena de supermercados dominicana entrara en un contrato para productos agrícolas dominicanos, yo arreglaría un contrato de más largo plazo con el distribuidor.”*
- *“Lo más importante para un proveedor es ser consistente y confiable. Yo preferiría que un proveedor diga “no” a un trato, que “sí” si existe la posibilidad de que no va a poder cumplir”*



FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Segmentación del Distribuidor

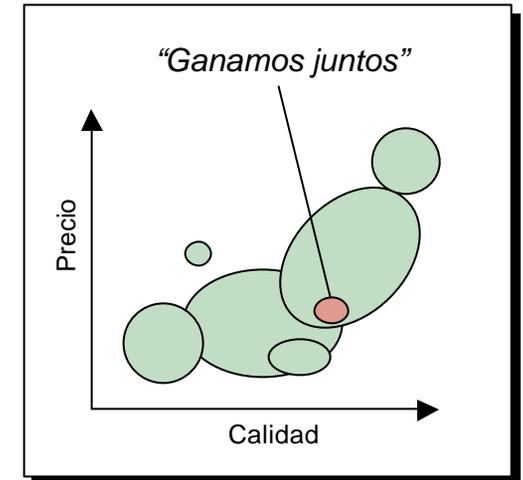
## “Ganamos Juntos”

### Características

- Distribuidores de productos agrícolas frescos
- Ven la oportunidad económica de educar e invertir en los productores
- Interesados en alianzas estratégicas para crear situaciones de ganar-ganar

### Comentarios del Segmento

- *“Porque creía tanto en el potencial de los productos agrícolas de la República Dominicana, he trabajado 6 meses e invertido miles de dólares en un proyecto con un productor de piñas. Tuve que educarles mucho sobre las demandas de los mercados norteamericanos y la calidad requerida, pero ahora estoy obteniendo los beneficios”*



# Segmentación del Distribuidor

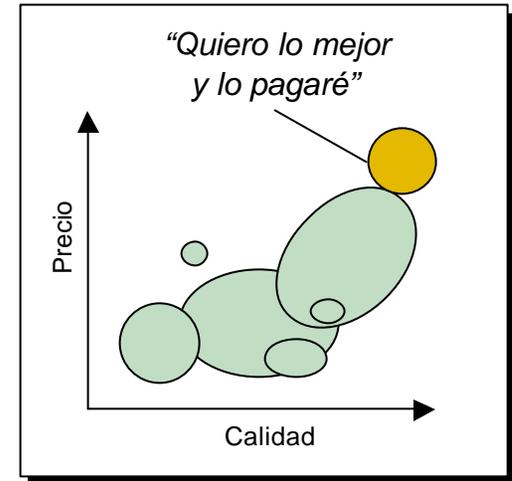
## “Quiero lo Mejor y lo Pagaré”

### Características

- Compran productos procesados de la más alta calidad para un nicho de consumidores exigentes
- No sensibles al precio
- Buscando constantemente conceptos de productos interesantes - ferias comerciales, sugerencias de clientes, solicitudes directas

### Comentarios del Segmento

- *“La más alta calidad es todo y no importa el precio”*
- *“Queremos trabajar con proveedores que quieren incrementar las ventas y una relación -- proveedores que entienden el mercado para sus productos y tienen un verdadero conocimiento de su consumidor final”*
- *“Buscamos alianzas estratégicas con proveedores — algunas relaciones tienen de 20 a 30 años”*

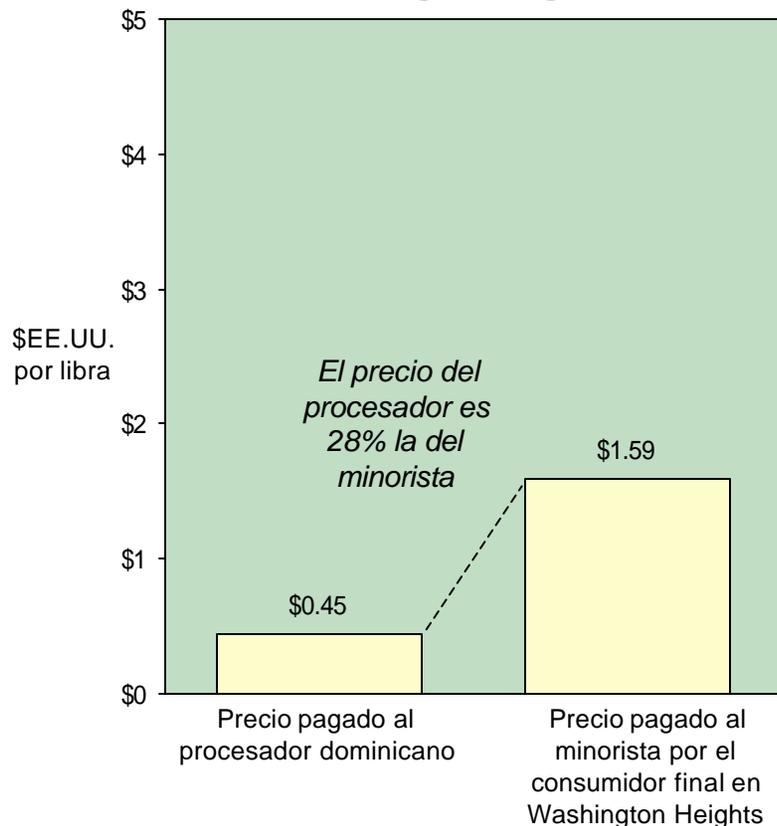


FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

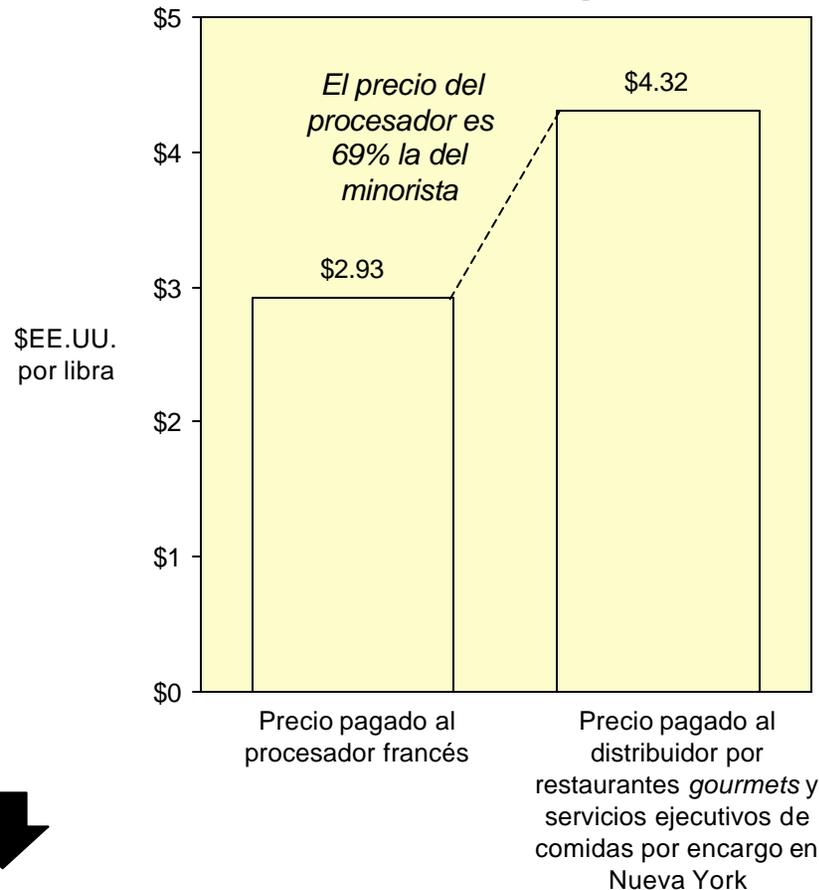
# Segmentación del Distribuidor

## “Quiero lo Mejor y lo Pagaré” - Caso de Puré de Lechosa

Precios recibidos por puré de lechosa en el mercado latino de Washington Heights, Nueva York



Precios recibidos por puré de lechosa en el mercado de comida *gourmet*



Vendiendo al mercado de consumidores *gourmet*, el procesador francés recibe un precio para su producto que es 6.5 veces lo que recibe el procesador dominicano.

FUENTE: Precios de un supermercado de tamaño mediano en Washington Heights y un procesador dominicano. Precios estimados por representante de *DeChoix Specialty Foods*.

# Segmentación del Distribuidor

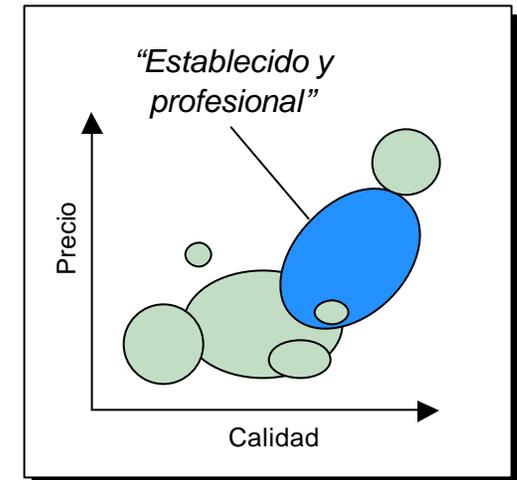
## “Establecido y Profesional”

### Características

- Provee a cadenas de supermercados de nombre con un rango grande de productos
- Busca productos de especialidad particularmente con potencial de penetrar otros mercados
- La calidad de los productos es primero
- Requiere productos listos para el mercado — con licencias, aprobados y empacados apropiadamente

### Comentarios del Segmento

- *“Trabajamos muy de cerca con los proveedores y esperamos que ellos trabajen de cerca con nosotros”*
- *“Tráigame muestras y un entendimiento claro de su producto y su potencial de mercado”*
- *“La penetración a otros mercados es esencial — piense en el bagel, piense si el bagel se hubiera quedado solamente en el mercado judío de Nueva York. La comida latina más exitosa es la Tex-Mex”*
- *“Los supermercados están viendo más y más nichos dentro de la comunidad latina. Ellos ya no están pensando sobre “comida latina”, pero se están enfocando en el nicho dominicano, el nicho mexicano, etc.”*



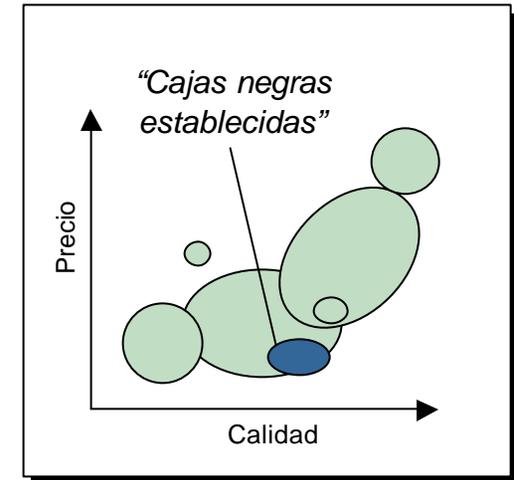
FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Segmentación del Distribuidor

## “Cajas Negras Establecidas”

### Características

- Grandes compradores internacionales de alimentos étnicos procesados
- Proveen poca o ninguna información de mercado a los proveedores
- Buscan un cierto nivel de calidad al mejor precio
- Tienen la escala para buscar el mejor precio entre diferentes países



### Comentarios del Segmento

- “Buscamos arreglar un año de tratos con procesadores de un país de quienes hemos chequeado la calidad. Damos un estimado razonable de nuestras necesidades para ese año, pero no garantizamos nada”
- “Yo daría a los productores una lista de mis procesadores / proveedores para que ellos puedan formar asociaciones estratégicas”

FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Segmentación del Distribuidor

## “Especializado sin Precios Especiales”

### Características

- Se especializan en productos étnicos para mercados étnicos
- Enfoque limitado en penetración de otros mercados
- Muy dependientes del precio debido a consumidores conscientes del costo

### Comentarios del Segmento

- “Buscamos productos étnicos a buenos precios”
- “Los bienes de segunda calidad se envían a tiendas del tipo bodegas”
- “Vemos productos en las ferias comerciales o la gente nos los sugiere”



FUENTE: Entrevistas a distribuidores por Monitor Country Competitiveness, Abril 2000.

# Agenda

- Cadena de Distribución
- La Necesidad de Alianzas Estratégicas
- Entender las Necesidades de los Clientes - Segmentación de Distribuidores
- **Apéndice**

# Distribuidores Encuestados — Principalmente Productos Frescos

Empresa	Contacto	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones	Categorías de Productos	Comentarios
<b>Cohen Marketing International Inc.</b>	Ira J. Cohen	Tel: (718) 893-1000 Fax: (718) 589-1364	423-428 ROW "D" New York City Terminal Market Bronx, NY	Productos frescos, étnicos y no étnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha tenido algunas experiencias desfavorables en el pasado con algunos productos dominicanos, pero tiene interés en ellos si encuentra una persona de confianza. El precio es muy importante</li> </ul>
<b>D'Arrigo Bros. of NY</b>	Ralph Tejada	Tel: (718) 991-5900	New York City Terminal Market	Productos frescos y tropicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajó hace unos años en JAD. Actualmente involucrado en la importación de productos agrícolas dominicanos e interesado en nuevos negocios. Contactar a Tejada directamente vía fax o teléfono</li> </ul>
<b>Global Tropical Fresh Fruit Inc.</b>	Emil Serafino, Pedro Llaneta en Santiago, República Dominicana	Tel: (718) 763-4603 Pedro Llaneta en Santiago: (809) 575-4128	NY	Más de 500 supermercados y bodegas en NY y los alrededores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emil Serafino está muy interesado en ser contactado por gente con interés en hacer negocios.</li> <li>• También, en RD pueden contactar a su socio Pedro Llaneta. Dado que tienen una operación en RD pueden ayudar bastante en el control de calidad</li> </ul>
<b>Miron Sales Corp</b>	David Ruben, Manager	Tel: (718) 378-2445 Fax: (718) 378-5967	531 Barretto Street, Hunts Point, NY	Proveedor de productos frescos, congelados, especiales, étnicos y no étnicos a supermercados, bodegas y algunas instituciones alrededor de NY	
<b>Rbest Produce Inc.</b>	Carl F. DelPrete, Director General	Tel: (18) 617-8300 Fax: (718) 991-9748 Jeanette Kirby, Asistente Ejecutiva, ext. 211	Hunts Point 220 Food Centre Drive Bronx, NY 10474	Proveedor a supermercados grandes alrededor del área triestatal de NY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja bastante con productores dominicanos e invierte en sus fincas. Está dispuesto a hablar con más productores sobre negocios y los requerimientos del mercado en EE.UU. Tiene socio en RD. Pueden contactar a su empresa directamente</li> </ul>
<b>Stop and Shop Companies, Inc.</b>	Gary Kasasky	Tel. encargado de compras de productos agrícolas frescos en Boston: (617) 360-6767 Tel. oficinas principales: (781) 380-8000	Oficinas principales: 1385 Hancock St., Quincy Center Plaza Quincy, MA 02169	Aproximadamente 200 supermercados en la costa este de los EE.UU	
<b>Yell-O-Glow Corporation</b>	Charlie L. Markos	Tel: (800) 767-3225, (617) 394-0350	250 Beachare Street P.O. Box 6265 Chelsea, MA 02150	Proveedor a supermercados grandes en la región alrededor de Boston	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesado en desarrollar su "etiqueta privada" con productos dominicanos. Ha ayudado a un supermercado a educar a sus consumidores sobre los diferentes víveres. Pueden contactar a su empresa directamente</li> </ul>

# Distribuidores Encuestados — Principalmente Productos Procesados

Empresa	Contacto	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones	Categorías de Productos	Comentarios
<b>Bozzuto's Inc.</b>	Mr. Keith Froscono, Vicepresidente e Productos Agrícolas	Tel: (203) 272-3511 keithf@bozzutos.com www.bozzutos.com	275 School House Rd. Cheshire, CT 06410	Proveedor de productos frescos, congelados, especiales, étnicos y no étnicos a más de 400 supermercados y cadenas de supermercados	
<b>DeChoix Specialty Foods Co.</b>	Michael Salvatore	Tel: (718) 507-8080	NY	Proveedor de alimentos especializados de la más alta calidad para restaurantes elegantes y servicios ejecutivos de comida por encargo. En términos de productos tropicales trabaja con purés de frutas congeladas, frutas secas y semillas, algunos productos de coco	<ul style="list-style-type: none"> <li>Michael Salvatore desea ser contactado directamente sobre productos alimenticios de la más alta calidad</li> </ul>
<b>Ever Fresh Fruit Company</b>	Keith Mitchell, Sales and Marketing	Tel: (503) 668-8026, (503) 668-5823	35855 S.E. Kelso Rd. Boring, OR 97009	Compran puré de mango y guava de Fiji y puré de banana de Costa Rica en bolsas de 45 libras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere: 1) pruebas del producto; 2) saber si la planta está inspeccionada y certificada; 3) si el producto es orgánico o kosher</li> <li>Se puede contactar directamente</li> </ul>
<b>Gourmet Award Foods</b>	Wayne Barton, Vicepresidente e de compras	Tel: (518) 456-1888	NY	<i>Gourmet Award Foods</i> ubicado en NY, es miembro de la familia de empresas "Tree of Life" ubicado en St. Augustine, FL. Tree of Life está involucrado en todo tipo de alimentos de salud, alimentos naturales y de especialidad. Proveen a las principales cadenas de supermercados en la costa este	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar a uno de los "gerentes de categoría" de Wayne Barton con preguntas sobre la empresa si están completamente listos con muestras de productos para el mercado de especialidad — aprobado, etiquetado, empacado. Está listo para ir a los minoristas con el distribuidor a presentar el producto. Para productos menos desarrollados hablar con el grupo de negocios de <i>Tree of Life</i> "American Natural Snacks" que tiene una etiqueta privada y trabaja con productores agrícolas. Actualmente no venden puré de frutas, pero están interesados</li> </ul>
<b>Krasdale</b>	Neil Weld	Tel: (914) 697-5218	NY	Cadena grande de supermercados en el área triestatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidor de las grandes etiquetas — Campbells, Kelloggs, Quakers y su propia etiqueta. Contactar con productos terminados, muestras y página explicativa sobre los aspectos fundamentales del producto</li> </ul>
<b>La Cara Fine Foods</b>	Patricia Méndez	Tel: (201) 797-4600	NY	Provee bienes no perecederos incluyendo algunos productos dominicanos a distribuidores de alimentos hispanos, supermercados y bodegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vende a mercados latinos, pero no parecía que pudiera servir para cruzar a otros mercados</li> </ul>
<b>La Fe: Gonzales &amp; Tapanes</b>	Aaron Soca	Tel: (201) 867-3141 www.lafe.com	Aaron Soca está basado en Miami	Ya compran productos procesados de RD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está dispuesto a proveer los nombres de sus proveedores, en caso de que los productores estén interesados en buscar alianzas estratégicas</li> </ul>
<b>White Rose</b>	Jack Zumbo	Tel: (732) 541-5555	380 Middlesex Avenue Carteret, NJ	Cadenas de supermercados, minoristas independientes y de cadena por toda la costa Este de EE.UU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compran aproximadamente de 1,175 proveedores de EE.UU. y fuera de EE.UU. Compran en volúmenes grandes para mejores precios</li> </ul>

# Distribuidores de Alimentos Naturales (Orgánico / Salud / Alimentos Naturales)

Empresa	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones
<b>Blooming Prairie</b>	(319) 337-6448	Iowa City, IA
<b>Cornucopia Natural Foods</b>	(860) 779-2800	Dayville, CT
<b>Mountain Peoples NW</b>	(206) 467-7190	Seattle, WA
<b>Mountain Peoples Warehouse</b>	(800) 679-8735	Auburn, CA
<b>Nature's Best</b>	(800) 765-3141	Brea, CA
<b>Organic Trade Association</b>	<a href="http://www.ota.com/">http://www.ota.com/</a>	
<b>Rainbow Natural Foods Distributing</b>	(303) 373-1111	Aurora, CO
<b>Stow Mills</b>	(603) 256-3000	Chesterfield, NH
<b>Texas Health Foods Distributors</b>	(512) 385-3853	Austin, TX

# Asociaciones

Empresa	Contacto	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones	Comentarios
<b>American Wholesale Marketers Association</b>		<a href="http://www.awmanet.org/">http://www.awmanet.org/</a>		
<b>Dominican-American Chamber of Commerce of New York, Inc.</b>	Barbara González Director Ejecutivo	Tel: (212) 709-0218 Fax: (212) 709-0248	One Broadway 7th Floor New York, NY 10004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede organizar ferias de negocios en EE.UU. y establecer contactos.</li> </ul>
<b>Chocolate Manufacturers Association</b>		<a href="http://www.candyusa.org/who_cma.html">http://www.candyusa.org/who_cma.html</a>		
<b>Food Distributors International</b>	Stan Barrett, Director of Membership	Tel: (703) 532-9400 Fax: (703) 538-4673 Email: <a href="mailto:moreinfo@fdi.org">moreinfo@fdi.org</a> <a href="http://www.fdi.org/abtfdi/abtfdi.html">http://www.fdi.org/abtfdi/abtfdi.html</a>	Food Distributors International 201 Park Washington Court Falls Church, VA 22046	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Food Distributors International</i> es una asociación de intercambio comercial conformada por compañías de distribución de alimentos que suplen y dan servicio a tiendas independientes y operaciones de servicio de alimentos a través de los Estados Unidos, Canadá y otros 19 países. Stan Barnett está dispuesto a discutir el beneficio de un miembro asociado (un costo de 7,000 USD) a cualquier proveedor interesado de alimentos en RD. El FDI patrocina una feria de intercambio comercial en octubre en Minneapolis para ayudar a promover contactos de negocios</li> </ul>
<b>Food Marketing Institute</b>		<a href="http://www.fmi.org/">http://www.fmi.org/</a>		
<b>Grocery Manufacturers of America</b>		<a href="http://www.gmabrands.com/">http://www.gmabrands.com/</a>		
<b>Association of Sales and Marketing Companies</b>	Wendy Rosenblum	Tel: (703) 758-7790 Fax: (703) 758-7787 <a href="http://www.asmc.org">www.asmc.org</a>	100 Reston Parkway Suite 400 Reston, VA 20191	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalmente el <i>National Brokers Association</i>, fuente de contactos e información sobre las agencias de ventas de alimentos y otros productos. El servicio de referencias proporciona contactos regionales y basado en las categorías de producto</li> </ul>

# Asociaciones

Empresa	Contacto	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones	Comentarios
National Association for Specialty Food Trade — NASFT		Tel: (212) 482-6440 Fax: (212) 482-6459 www.specialty-food.com		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente asociación para todo tipo de productos de especialidad. Cuenta con información de ferias comerciales y un buen website para saber de distribuidores de comidas especiales</li> </ul>
National Association of Fruits, Flavors & Syrups, Inc.		<a href="http://www.naffs.org/">http://www.naffs.org/</a>		
National Food Processors Association		<a href="http://www.nfpa-food.org/">http://www.nfpa-food.org/</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li><i>The National Food Processors Association (NFPA)</i> es la voz de los \$460 billones de dólares de la industria de procesamiento de alimentos para temas científicos y de política pública con respecto a regulaciones, temas técnicos, nutrición, seguridad en cuanto a alimentos y temas del consumidor. Los miembros del NFPA procesan y empaquetan frutas, vegetales, carne, pescado, alimentos especiales y bebidas usando una variedad de tecnologías incluyendo el proceso de enlatados, congelamiento, refrigeración, deshidratación y manufactura acéptica. Los beneficios de la afiliación incluyen asistencia técnica, manejo de crisis, manejo de reclamos, seguro de responsabilidad del producto y representación ante el Congreso y agencias regulatorias</li> </ul>
National Frozen Food Association — NFFA		Tel: (717) 657-8601 Fax: (717) 657-9862 Email: <a href="mailto:membership@nffa.org">membership@nffa.org</a> www.nffa.org	4755 Linglestown Road Suite 300 Harrisburg, PA 17112	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la cadena de la industria de comida congelada – agentes, distribuidores, servicio de alimentos, procesadores, fabricantes, proveedores y almacenes</li> </ul>
National Grocers Association		<a href="http://www.nationalgrocers.org/">http://www.nationalgrocers.org/</a>		

# Asociaciones

Empresa	Contacto	Teléfono / Fax / Internet	Direcciones	Comentarios
<b>National Supermarket Association</b>	Mariano Diaz	Tel: (718) 747-2860 Fax: (718) 747 2859	17-20 Whitestone Expressway Suite #302 Whitestone, NY 11357	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mucho contacto con todos los supermercados en áreas de dominicanos y no dominicanos en NY y sus alrededores. Proporcionó los contactos en supermercados para hacer encuestas a consumidores dominicanos</li> </ul>
<b>Produce Marketing Association</b>		<a href="http://www.pma.com/">http://www.pma.com/</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>Snack Food Association</b>		<a href="http://www.sfa.org/">http://www.sfa.org/</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>Specialty Coffee Association of America</b>		<a href="http://scaa.org/about/index.html">http://scaa.org/about/index.html</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>The Food Institute Online</b>		<a href="http://www.foodinstitute.com/">http://www.foodinstitute.com/</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>The National Confectioners Association</b>		<a href="http://www.candyusa.org/">http://www.candyusa.org/</a>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

# **Vistazo al Mercado Orgánico**

**Monitor Country Competitiveness**

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Agenda

- ¿ Qué Son Productos Orgánicos?
- La Oportunidad en Productos Orgánicos
- Tendencias de Consumo: ¿Qué Buscan los Consumidores de Productos Orgánicos?

# Vistazo al Mercado Orgánico

## ¿Qué son los Alimentos Orgánicos?

**Los alimentos orgánicos son aquellos alimentos producidos usando prácticas agrícolas diseñadas para restaurar, mantener y fortalecer ecosistemas agrícolas. Estas prácticas incluyen la reposición y mantenimiento de la fertilidad del suelo, la eliminación del uso de pesticidas químicos tóxicos y de fertilizantes, y el apoyo a la diversidad agrícola.**

# Vistazo al Mercado Orgánico

## ¿Qué Significa Certificado Orgánico?

Cuando un agricultor o procesador es certificado orgánico, una organización pública o privada verifica que cumple o excede los estándares definidos. Estos estándares incluyen que:

- La tierra sobre la cual crecen alimentos o fibras orgánicas debe estar libre de sustancias prohibidas por tres años antes de la certificación
- Tanto agricultores como procesadores deben mantener registros detallados de métodos y materiales usados en la siembra, cosecha/producción de productos orgánicos
- Todos los métodos y materiales son inspeccionados anualmente por una tercera agencia de certificación
- Todos los agricultores y personal relacionado necesitan mantener planes escritos detallando sus prácticas de administración

Solo en los EE.UU., hay 33 organizaciones de certificación privadas que verifican la producción orgánica según estándares industriales a lo largo del país

Actualmente, hay un certificador reconocido en los EE.UU. y Europa operando en República Dominicana, BCS OK Garantie, con sede principal en Alemania

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Agenda

- ¿ Qué Son Productos Orgánicos?

- La Oportunidad en Productos Orgánicos

- Tendencias de Consumo: ¿Qué Buscan los Consumidores de Productos Orgánicos?

# Vistazo al Mercado Orgánico

## ¿Por Qué los Productos Orgánicos Cuestan Más?

- Los precios de los productos orgánicos reflejan varios de los mismos costos de los productos convencionales en términos de siembra, cosecha, transporte y bodegaje, pero los productos orgánicos deben cumplir con regulaciones más estrictas en todos estos pasos, de tal manera que el proceso es a menudo más intensivo en mano de obra y administración.
- Los agricultores orgánicos tienen un costo adicional de cumplimiento con los estándares de certificación orgánica, además, no son subsidiados por programas de gobierno.
- Aún cuando la industria orgánica ha crecido en forma increíble, con ventas incrementando a más del 20% anual en los últimos siete años, todavía los agricultores orgánicos tienden a ser pequeños y no tienen el lujo de las economías de escala que tiene un agricultor en grande.
- Por otra parte, sólo el 1% de la oferta de alimentos se produce usando métodos orgánicos, siendo la oferta de productos orgánicos limitada en relación a la demanda. Como resultado, hay un desbalance entre la oferta y la demanda.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Precios “Premios” Pagados por Productos Orgánicos

<u>País</u>	<u>Promedios de Precios Extras Pagados por Productos Orgánico</u>
EE.UU.	20%
Alemania	30%
Francia	20 - 30%
Japón	20 - 50%
Filipinas	30 - 50%
China	10 - 30%
Tailandia	10 - 30%
Hong Kong	50 - 300%
Singapur	300-500%
Australia	10 - 30%

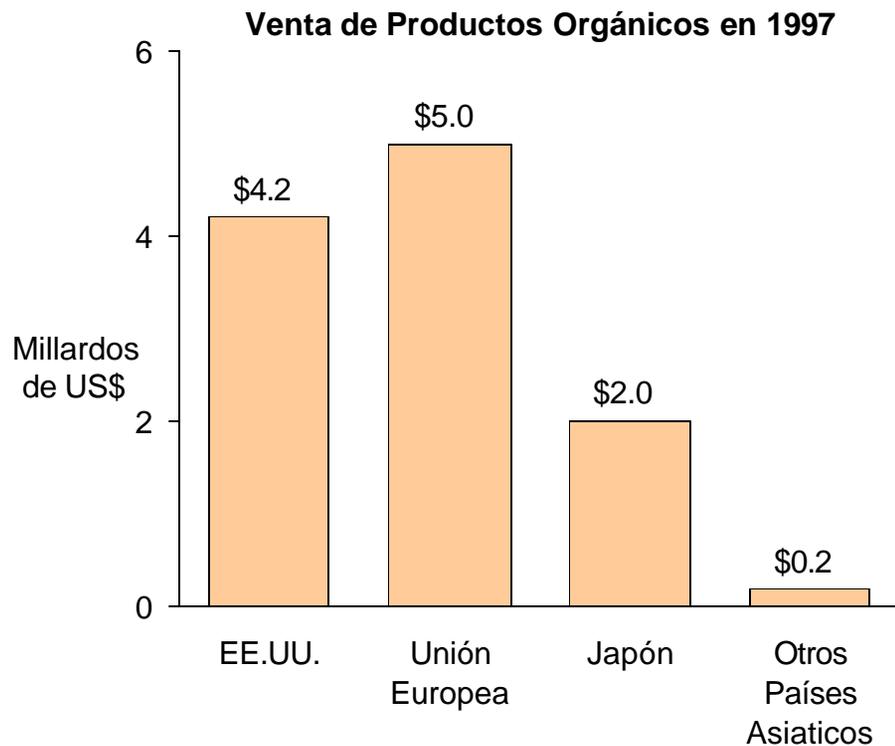


En muchos países, se paga un “premio”, de 10 a 500 por ciento, por productos orgánicos.

FUENTE: “Organic Agriculture World-Wide”, Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000; “The International Market for Organic Food”, Peter Twyford - Jones & Robert Doolan, Rural Industry Business Services, Department of Primary Industries, Queensland, Enero de 1998.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Mercado de Productos Orgánicos



- La demanda por productos orgánicos en EE.UU. y la Unión Europea ha incrementado a una tasa del 20 por ciento anual en los últimos siete años
- Europa y Japón son los principales importadores de productos orgánicos. Alemania y los países escandinavos han muy bien desarrollado sus mercados para productos orgánicos
- En este grupo de países, el volumen de mercado para 1997 fue de U.S.\$11.2 millardos. Se espera que llegue a \$20 millardos para el 2000
- Un indicador de los desafíos que enfrenta el sector de orgánicos es el hecho de que grandes multinacionales como McDonalds, Danone, Lufthansa y Swiss Air han entrado al mercado de orgánicos

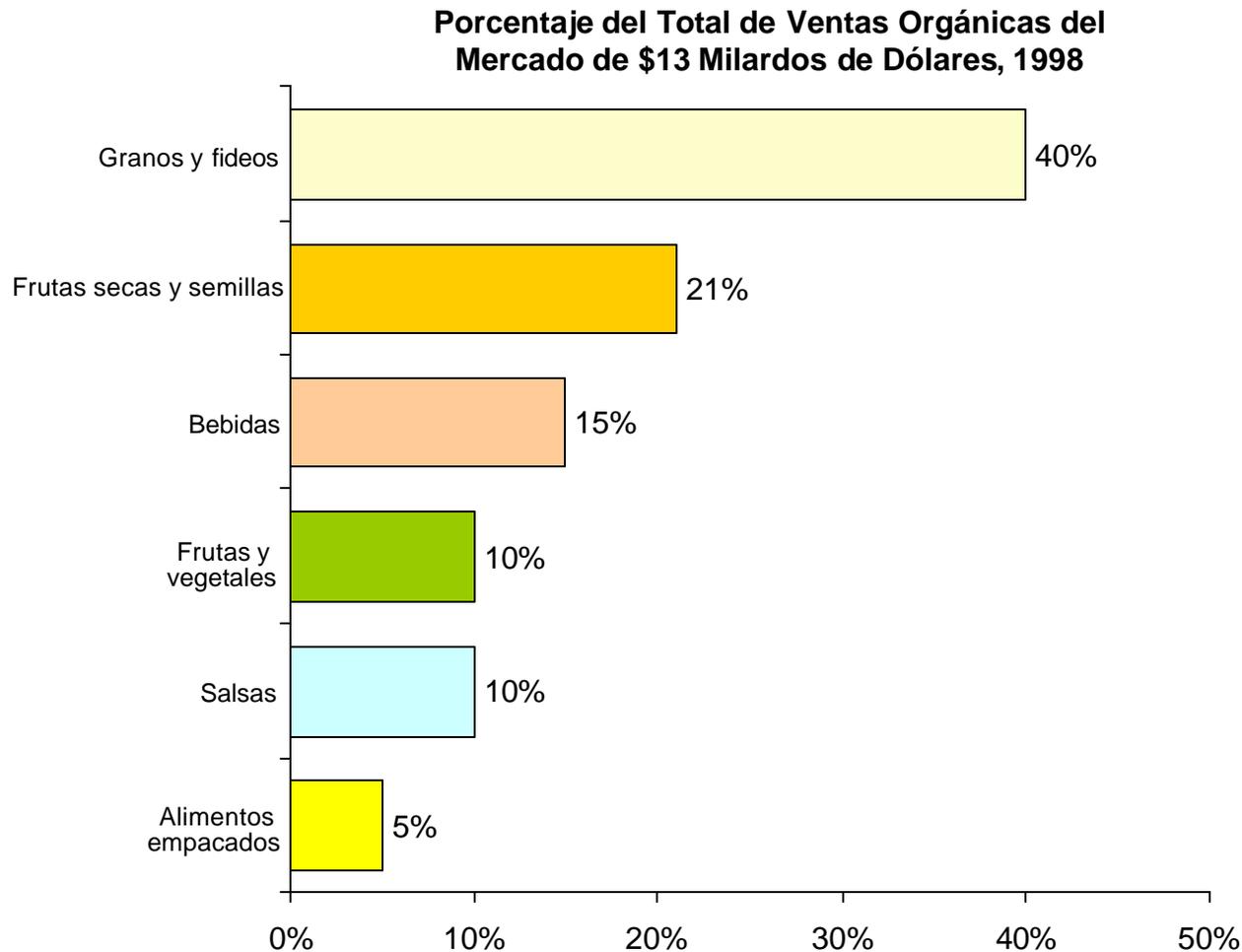


El mercado mundial de productos orgánicos representa un mercado de \$20 millardos de dólares para el año 2000, con una tasa de crecimiento del 20% anual.

FUENTE: OTA, que a su vez cita los siguientes informes: Roger Blobaum, 1997, "The Economics of Organic Grain and Soybean Production in the Midwestern United States" Rick Welsh, The Henry A. Wallace Institute, May 1999, p.7, "The International Market for Organic Food", por Peter Twyford-Jones & Robert Doolan, Rural Industry Business Services, Department of Primary Industries, Queensland, Jan. 1998, [www.organicinfo.ndirect.co.uk/news/1999/19991011.htm](http://www.organicinfo.ndirect.co.uk/news/1999/19991011.htm), que además cita el siguiente informe: Luanne Lohr, "Implications of organic certification for market structure and trade," American Journal of Agricultural Economics 80 no. 5, pp.1125-1129, 1998, "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Estimación de las Ventas Mundiales de Alimentos Orgánicos



Aunque el 40% de los productos orgánicos vendidos son fideos y granos, sólo mercado de frutas y vegetales frescas representa una oportunidad de \$300 millones de dolares.

FUENTE: "The International Market for Organic Food", Peter Twyford - Jones & Robert Doolan, Rural Industry Business Services, Department of Primary Industries, Queensland, Enero de 1998.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Alimentos Orgánicos para Niños

- Más del 90% de la comida para niños vendida en Alemania es certificada orgánica, y en Inglaterra es de alrededor del 50%
- En Inglaterra, una tercera parte de los bebés está comiendo algún tipo de alimentos orgánicos en el primer año de su vida
- Estados Unidos está bastante atrasado en esta área de comida para niños. No obstante, existen en supermercados y tiendas de productos naturales líneas de alimentos para niños. Entre algunos de los alimentos
  - Conserva de manzana
  - Mantequilla de maní
  - Jugo de manzana
  - Chocolate caliente

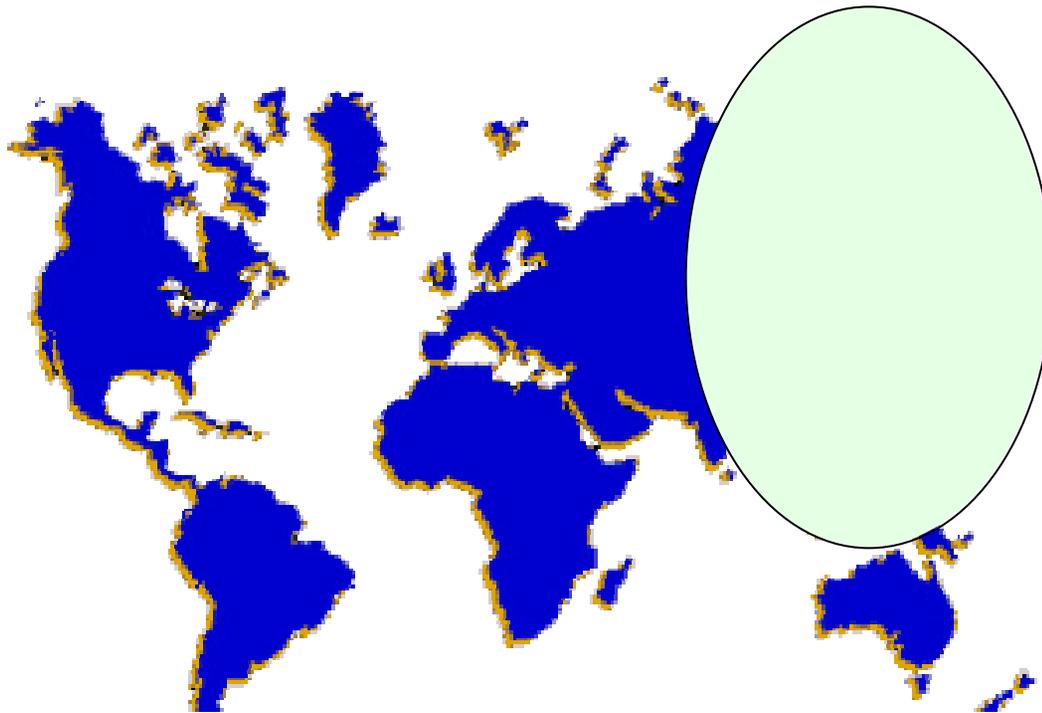


En algunos países, especialmente Alemania e Inglaterra, existe una cultura fuerte de comida orgánica para niños.

FUENTE: [www.wholefoods.com/magazine/article/0,,wholekids.00.html](http://www.wholefoods.com/magazine/article/0,,wholekids.00.html) [www.organicinfo.ndirect.co.uk/news/1999/19991011.htm](http://www.organicinfo.ndirect.co.uk/news/1999/19991011.htm)

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Principales Mercados de Productos Orgánicos: Asia



### Países asiáticos:

- En la mayoría de países asiáticos no existen mercados para productos orgánicos
- La distribución constituye un problema enorme y a menudo no es posible cobrar un precio adicional (premio) por productos orgánicos
- **Japón** es un importador principal de productos orgánicos y es uno de los mercados mundiales más grandes para orgánicos. En 1999, el volumen de mercado en Japón fue de US\$ 3 millones

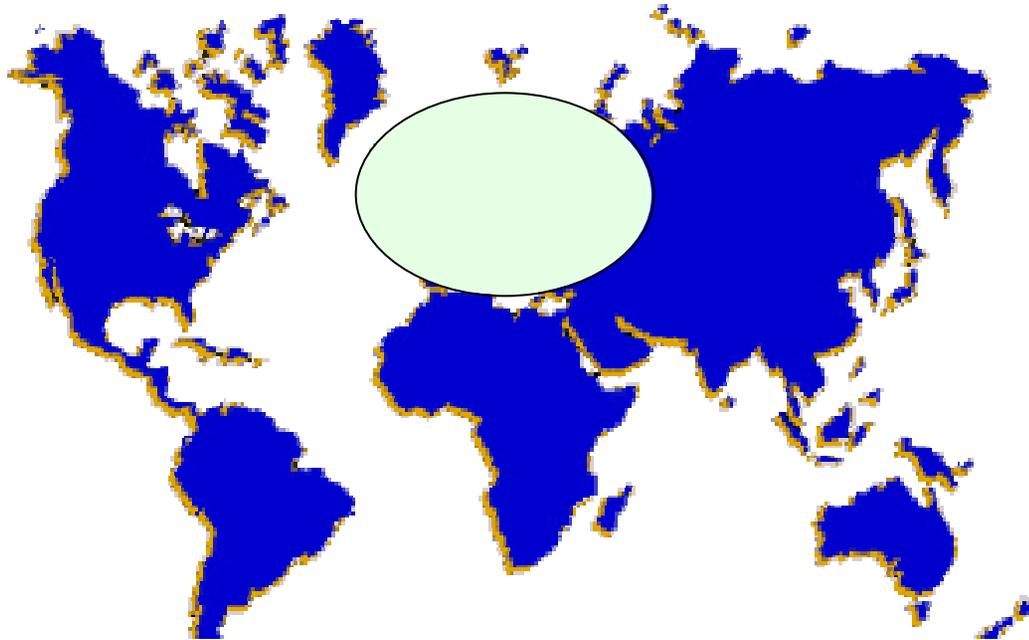


El mercado para productos orgánicos en Asia está dominado por Japón.

FUENTE: "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Principales Mercados: Unión Europea



### Unión Europea:

- En la Unión Europea, Alemania es el mercado más grande en cifras absolutas (US\$ 1.8 billardos en 1997)
- En términos de porcentaje con respecto al mercado total de alimentos, Dinamarca tiene un porcentaje más alto de alimentos orgánicos (2.5%)
- En términos de crecimiento del mercado, Dinamarca y Suecia tienen una mayor tasa de crecimiento (30-40%), seguido por Inglaterra (25-30%)

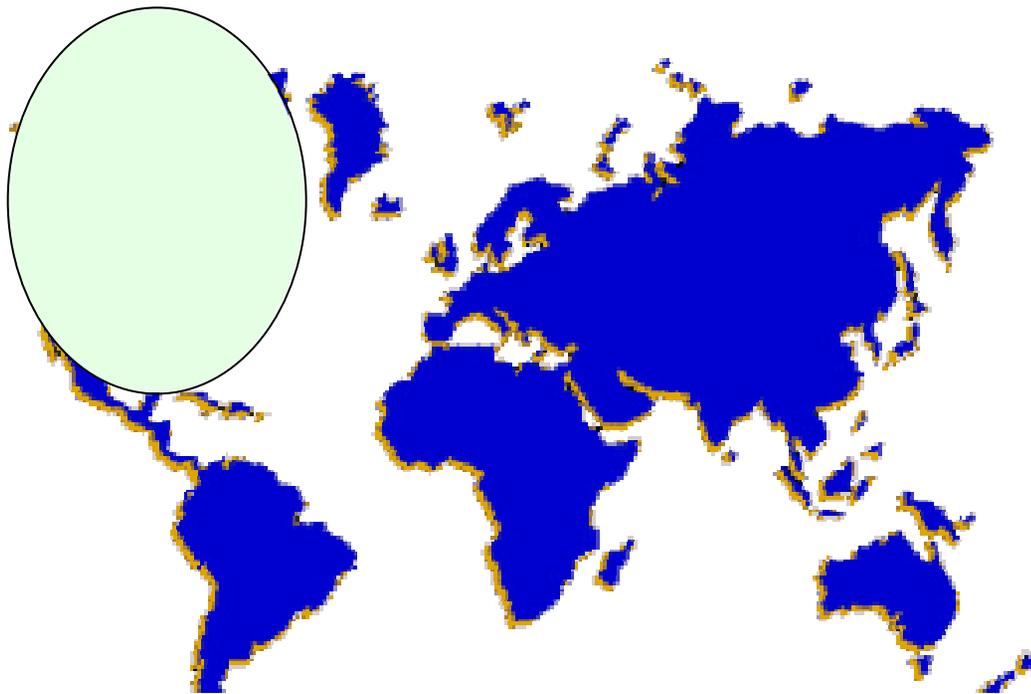


Aunque Alemania es el mercado para productos orgánicos en Europa, otros países como Dinamarca, Suecia e Inglaterra representan una creciente oportunidad.

FUENTE: "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Principales Mercados: Norteamérica



### Norteamérica (Canadá, EE.UU. y México):

- EE.UU. es el mercado mundial más grande para productos orgánicos. El mercado de orgánicos en los EE.UU. constituye alrededor del uno por ciento del mercado total de alimentos
- Se espera que los mercados de norteamérica crezcan de 10 a 12 millardos de dólares para fines del año 2000
- La demanda va a crecer del 20 al 25%, la oferta del 10 al 15% por año

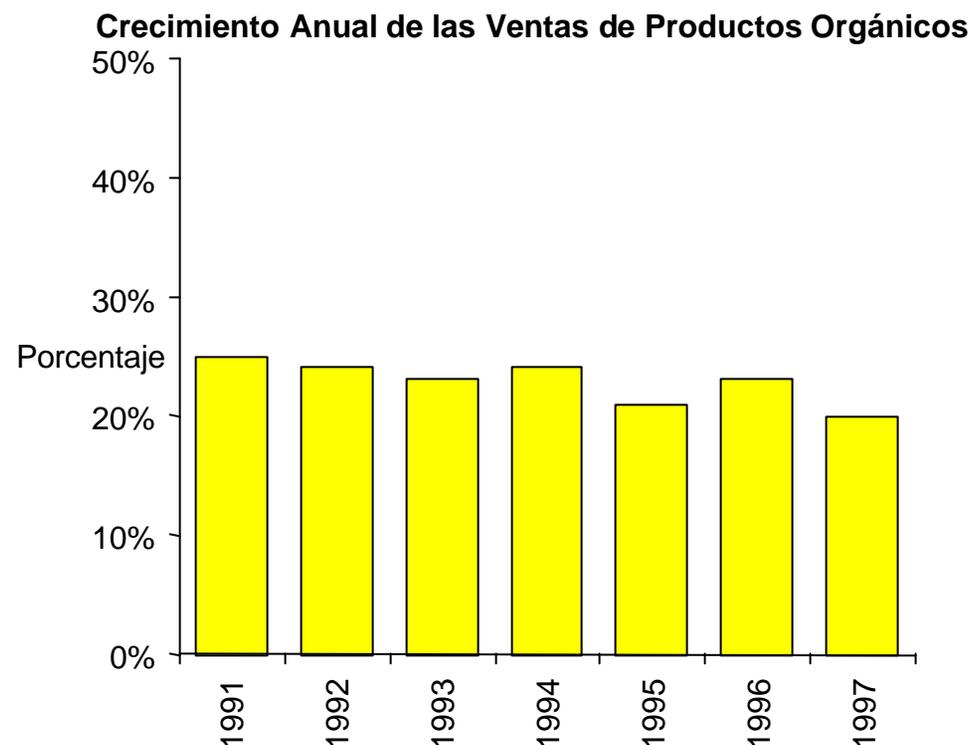
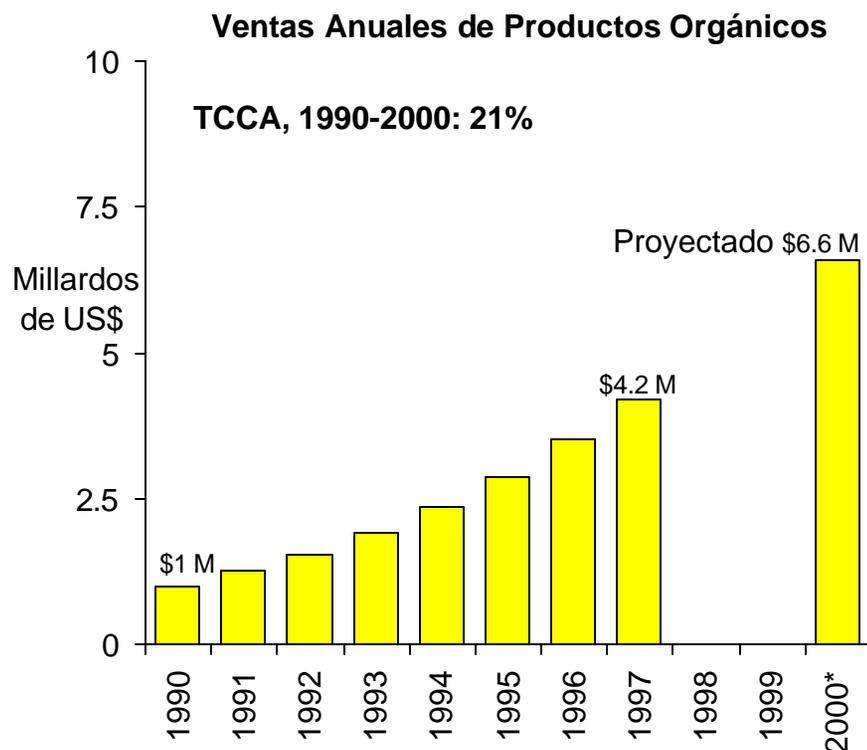


Los EE.UU., el mercado principal de Norteamérica, es el mercado más grande del mundo para productos orgánicos, y uno donde la oferta está creciendo a una tasa inferior a la demanda. Por lo tanto, se va a necesitar de las importaciones para satisfacer la demanda.

FUENTE: "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Crecimiento de la Industria Orgánica



El crecimiento anual en las ventas de productos orgánicos se ha mantenido arriba del 20%, comparado con un crecimiento del 3 al 5 por ciento de la industria de alimentos en general en los últimos 15 años. Se proyecta que el crecimiento anual en el mercado de orgánicos se mantendrá entre 15 y 20 por ciento hasta mediados de la próxima década.

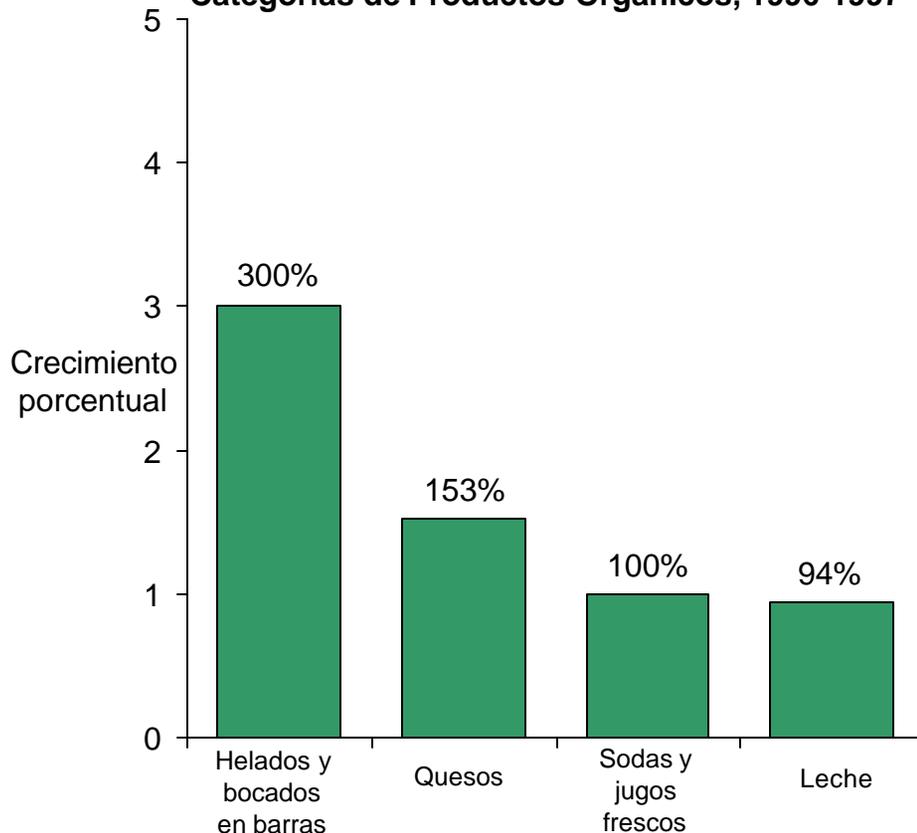
Nota: Los datos proyectados para el año 2000 se tomaron de OTA, quien a su vez está citando las predicciones hechas por la empresa de investigación de mercado neoyorquina *Packaged Facts*. Los datos para 1998 y 1999 no estaban disponibles. Millardos es el equivalente a un billón de EE.UU., o sea mil millones en español.

FUENTE: Organic Trade Association (OTA): [www.ota.com/faq.htm](http://www.ota.com/faq.htm); OTA, Business Facts, Organic, A Better Way To Grow

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Crecimiento de la Industria Orgánica de los EE.UU.

Crecimiento Anual en las Ventas de Varias Categorias de Productos Orgánicos, 1996-1997



- El crecimiento de los supermercados grandes de alimentos naturales es igualmente dramático, se esperan más de 200 tiendas a lo largo del país para el año 2000
- Los fabricantes de productos orgánicos reportan que el 62% de sus ventas vienen de las tiendas de alimentos naturales y de salud
- También se ofrecen productos orgánicos en supermercados convencionales
- Se estimó que en general las tasas de crecimiento anual de productos empacados de marca fueron del 42% de 1992 a 1997

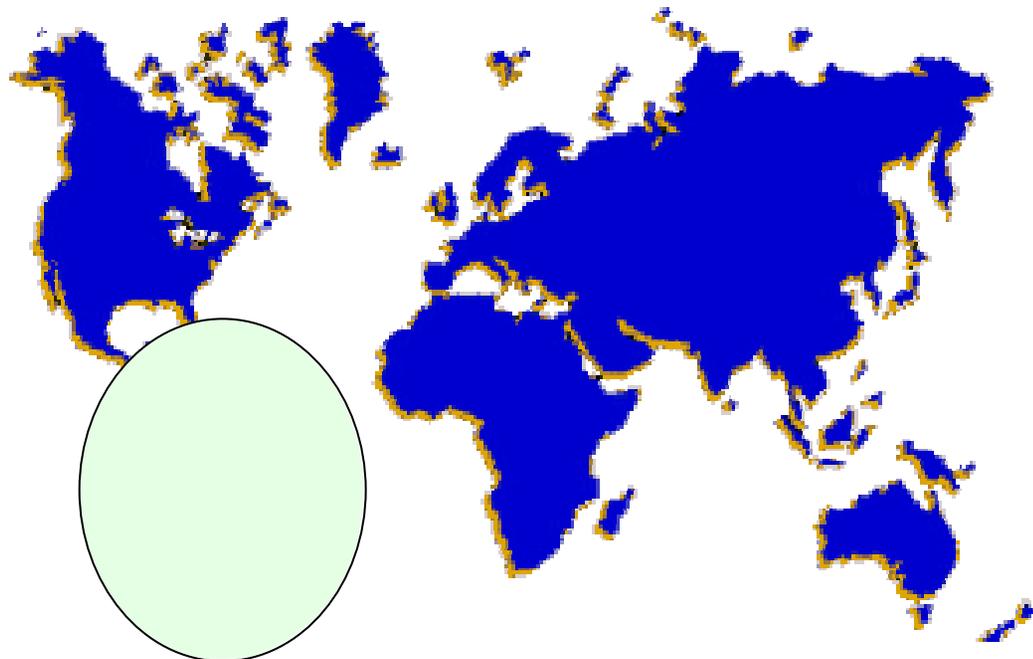


Los expertos en la industria de orgánicos reclaman que el segmento de alimentos naturales es el segmento de más rápido crecimiento del mercado minorista, y en este segmento, los productos hortofrutícolas como helados y jugos frescos muestran una tasa de crecimiento del 300% y 100%, respectivamente.

FUENTE: Organic Trade Association (OTA), The Evolution of a Sustainable Industry in the Marketplace, From Grass Roots to IPOs. Encuesta patrocinada por OTA en 1998.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Principales Mercados: América Latina



### América Latina:

- Los países con el porcentaje más alto de tierra orgánica son Argentina, Brazil, Costa Rica, El Salvador y Suriname. Una gran parte de la producción está orientada hacia la exportación
- Entre los productos más importantes: azúcar de caña, cacao, café, algodón, frutas, granos, mate, y productos agropecuarios
- Hay algunas cadenas de supermercados en Suramérica que están vendiendo productos orgánicos, especialmente en Argentina

Aunque gran parte de la producción orgánica en Latinoamérica está dirigida a la exportación, existe un mercado para productos orgánicos en países de Suramérica como Argentina.

FUENTE: "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

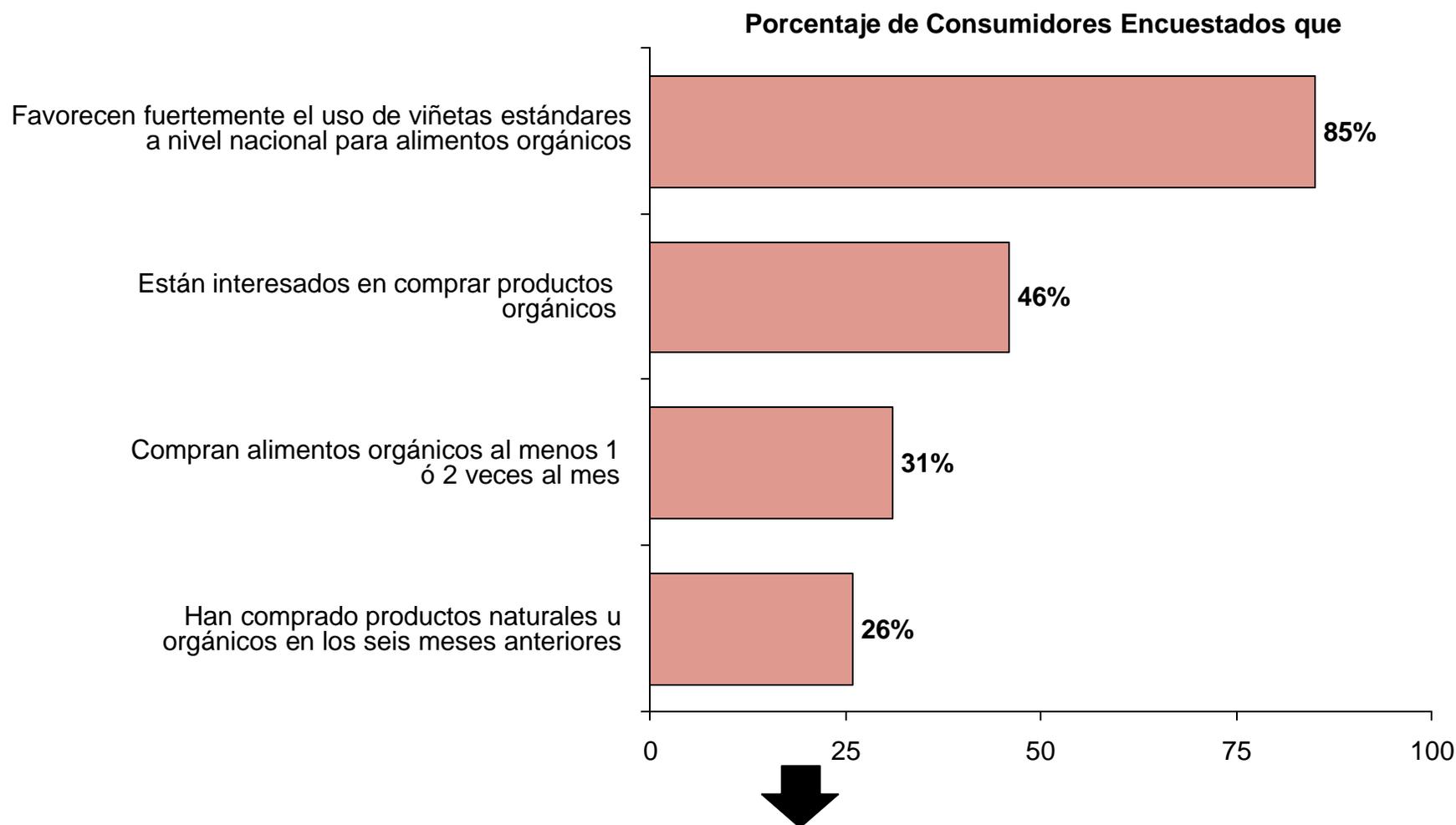
# Vistazo al Mercado Orgánico

## Agenda

- **¿ Qué Son Productos Orgánicos?**
- **La Oportunidad en Productos Orgánicos**
- **Tendencias de Consumo: ¿Qué Buscan los Consumidores de Productos Orgánicos?**

# Tendencias de Consumo del Mercado Orgánico de EE.UU.

## Uso de Productos Orgánicos y Naturales



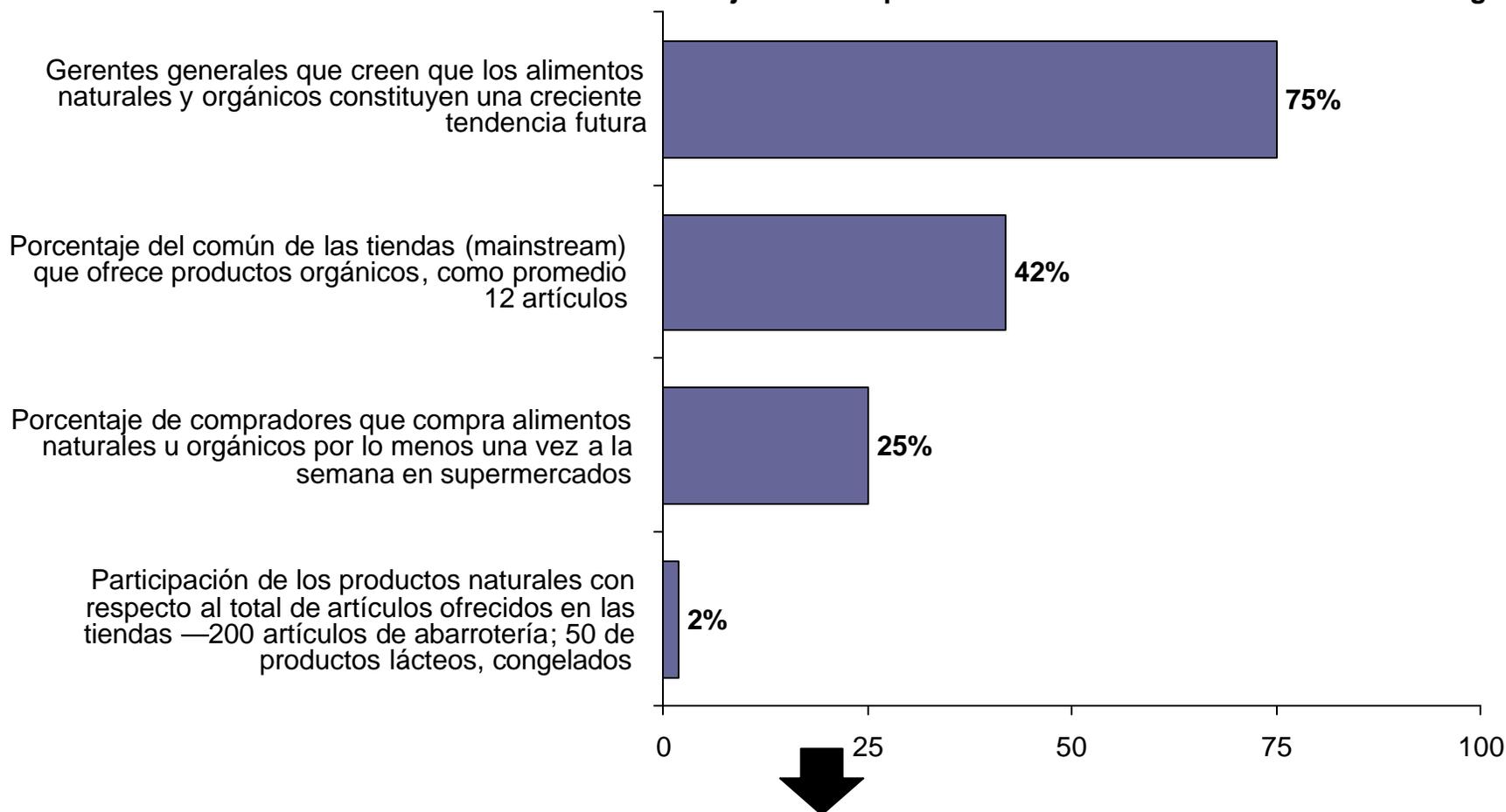
A pesar de que sólo un 26% de las personas entrevistadas había comprado productos naturales u orgánicos en los seis meses anteriores, un 46% manifestó interés en comprarlos.

FUENTE: OTA, que a su vez cita los siguientes informes: Lake, Sosin, Snell, Perry & Associates, Inc. 1998; "The Evolving Marketplace," by Hartman & New Hope, 1997; "Fresh Trends 1998", por The Packer.

# Tendencias de Consumo del Mercado Orgánico de EE.UU.

## Usos de Productos Orgánicos y Naturales en Supermercados

Porcentajes con Respecto al Total de Encuestados de Cada Categoría



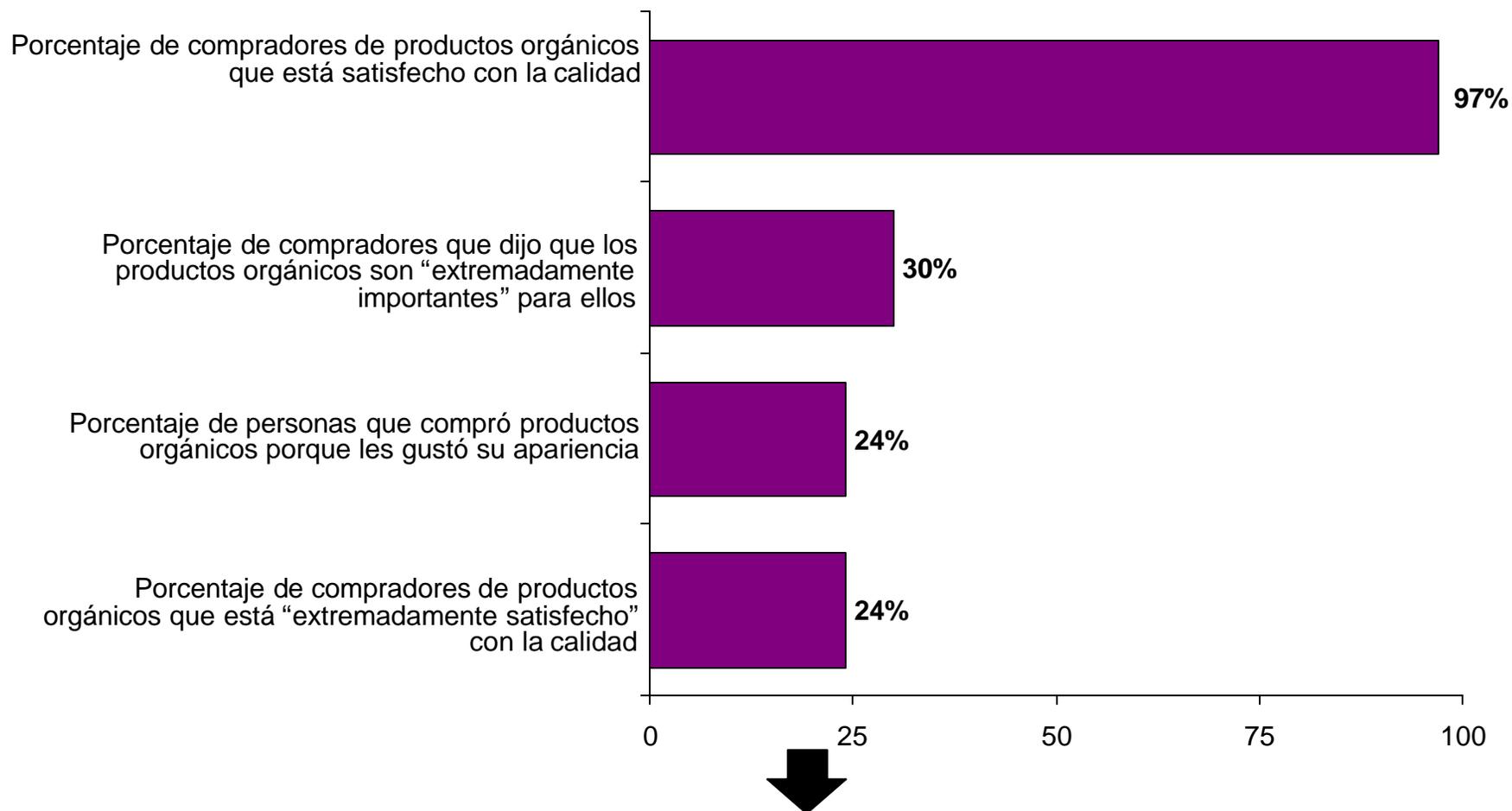
El 42% de las tiendas comunes ofrece productos orgánicos, mientras el 75% de los gerentes generales cree que los alimentos orgánicos constituyen una tendencia futura, indicando que el mercado orgánico está creciendo en popularidad en supermercados y otras tiendas “mainstream”.

FUENTE: [www.ota.com/faq.htm](http://www.ota.com/faq.htm), que a su vez cita el siguiente informe: The Food Marketing Industry Speaks, 1995, Food Marketing Institute.

# Tendencias de Consumo del Mercado Orgánico de EE.UU.

## Lo que los Consumidores Piensan Sobre Orgánico

Porcentajes con Respecto al Total de Encuestados de Cada Categoría

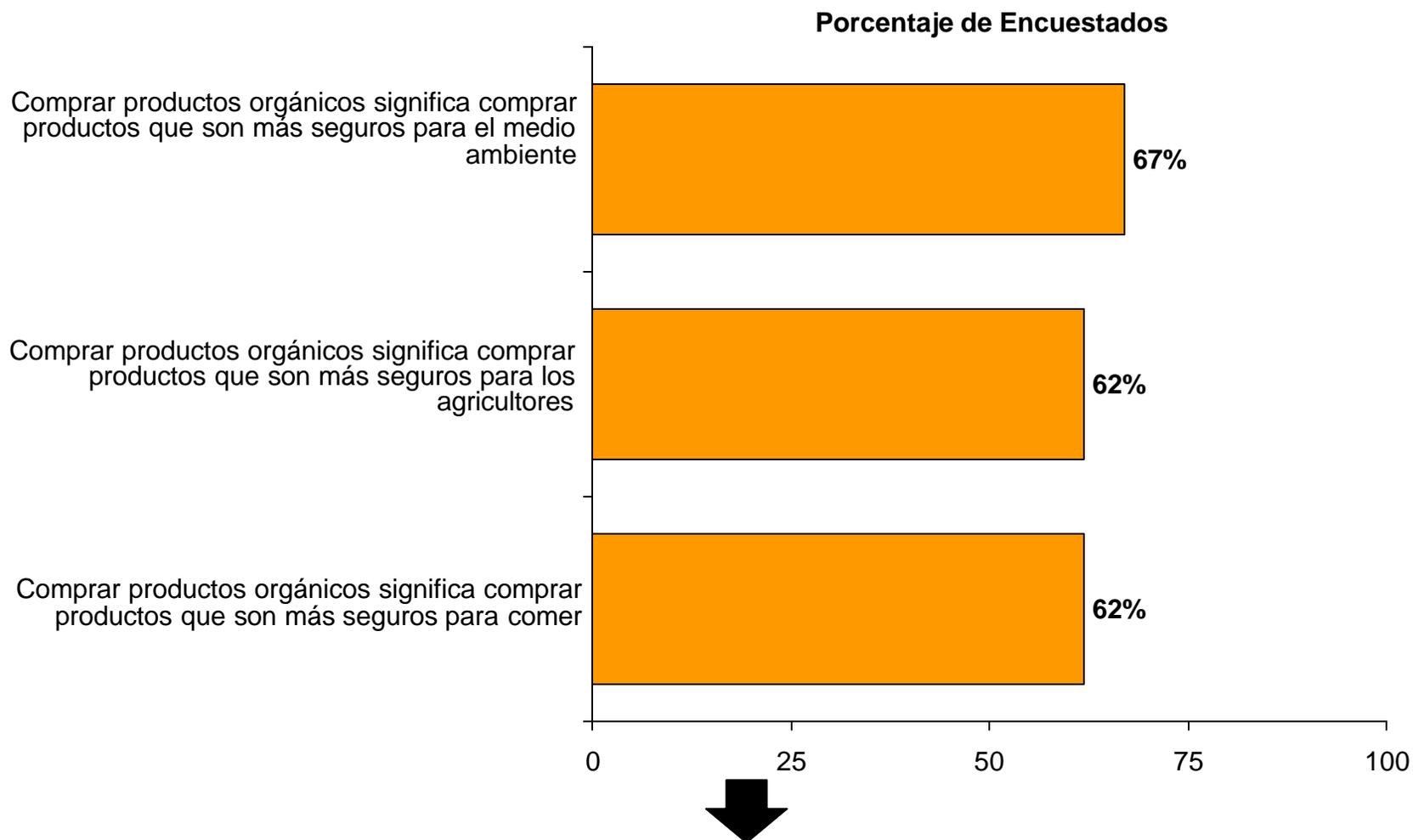


El 30% de los compradores de alimentos orgánicos dice que el hecho de que sean orgánicos es de suma importancia para ellos en la decisión de compra.

FUENTE: [www.ota.com/faq.htm](http://www.ota.com/faq.htm), que a su vez cita los siguientes informes: Fresh Trends, 1996, publicado por *The Packer*, Publicaciones Vance; What Consumers Want From Organic, 1995, Health Focus.

# Tendencias de Consumo del Mercado Orgánico de EE.UU.

## Criterios Claves de Compra de Productos Orgánicos

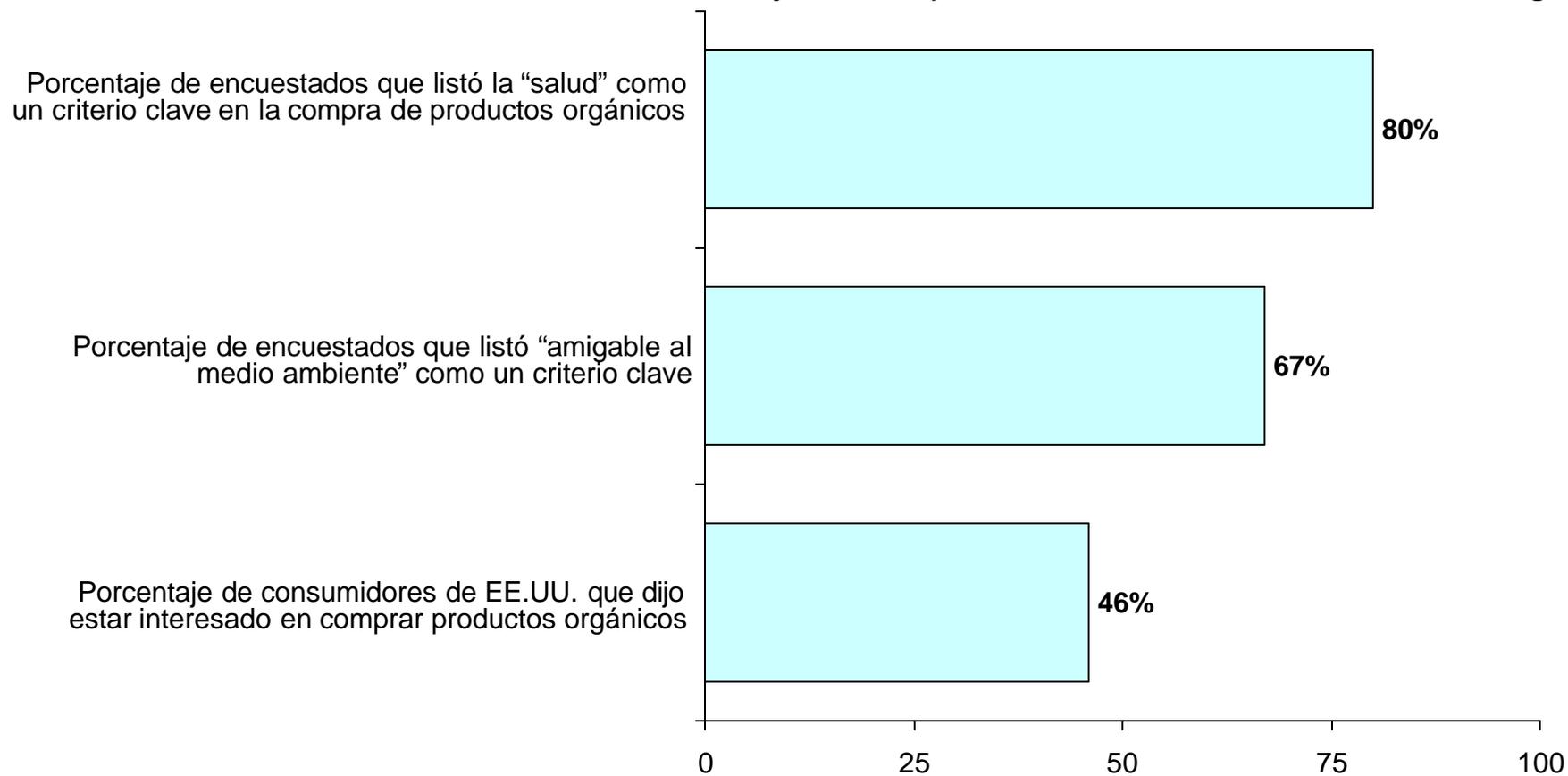


Más de la mitad de los compradores de productos orgánicos están de acuerdo en que estos productos son mejores para el medio ambiente, y más seguros tanto para el agricultor como el consumidor.

FUENTE: OTA, que a su vez cita el siguiente informe: Linda Gilbert, "What Organic Really Means to Consumer", Natural Foods Merchandiser, April 1998.

# Tendencias de Consumo del Mercado Orgánico de los EE.UU. Criterios Claves de Compra de Productos Orgánicos

Porcentajes con Respecto al Total de Encuestados de Cada Categoría



De los que compran productos orgánicos, el 80% dice que su salud es un criterio clave de compra.

FUENTE: OTA, que a su vez cita el siguiente informe: "The Evolving Marketplace," por Hartman & New Hope, 1997.

# Vistazo al Mercado Orgánico

## Resumen

- Los productos orgánicos se caracterizan por ser producidos usando prácticas agrícolas diseñadas para restaurar, mantener y fortalecer ecosistemas agrícolas.
- Existen muchas organizaciones privadas que certifican que los productos de un agricultor o procesador son orgánicos, verificando con pruebas y visitas que ellos cumplen o exceden los estándares definidos en referencia a la reposición y mantenimiento de la fertilidad del suelo, la eliminación del uso de pesticidas químicos tóxicos y de fertilizantes, y el apoyo a la diversidad agrícola.
- Con ventas mundiales estimadas en \$20 millardos de dólares para el año 2000, existen fuertes oportunidades de mercado para los países en desarrollo en la mayoría de los mercados principales, especialmente para los proveedores de productos orgánicos que no son producidos en Europa y Norteamérica, como **café**, **té**, **cocoa**, **especies**, **frutas tropicales**, **vegetales** y frutas cítricas.
- El mercado más grande para productos orgánicos es los EE.UU., aunque Alemania, el resto de Europa, y Japon, tienen una cultura fuerte de compra de productos orgánicos.
- En los EE.UU., el principal criterio de compra para el 80% los consumidores de productos orgánicos es la seguridad de salud, aunque un 67% de los compradores manifiesta que el beneficio para el medio ambiente también es importante.

FUENTE: "Organic Agriculture World-Wide", Helga Willer y Minou Yussefi, patrocinado por BIOFACH en colaboración con IFOAM, Feb. 2000.

# **Modelos Mentales**

**Monitor Country Competitiveness**

# Modelos Mentales

## Agenda

- **Vistazo a la Encuesta y Respuestas Generales**

- **Segmentación**

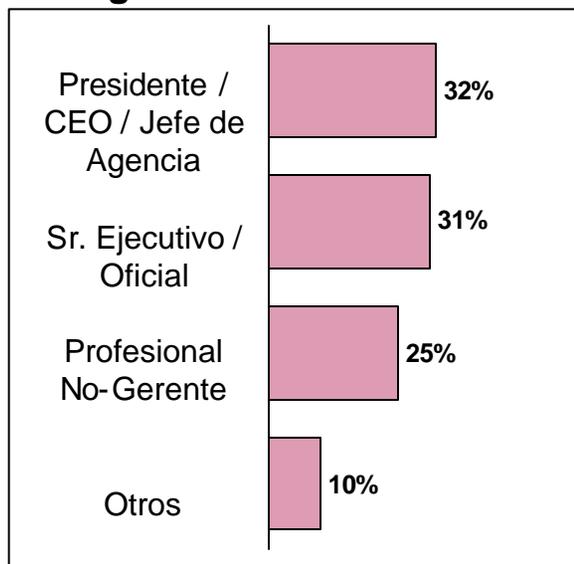
- **Respuestas Abiertas**

# Vistazo a la Encuesta

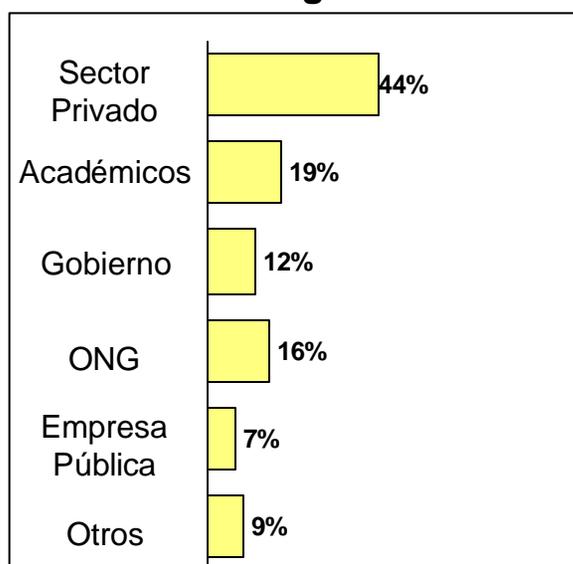
## Perfil Demográfico de los Encuestados

- Resultados basados en 73 encuestas
- Todos los datos son de la administración de Abril del 2000
- Entre los encuestados se incluyen líderes de negocios, líderes de gobierno, empleados de ONGs y académicos
- Aproximadamente el 50% de los encuestados está involucrado en la industria del café

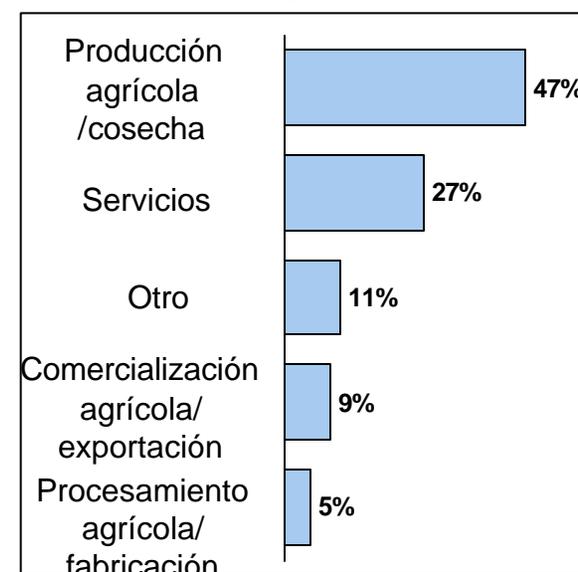
### Cargos de los Encuestados



### Afiliaciones Organizacionales



### Actividad de Concentración dentro del Sector Privado

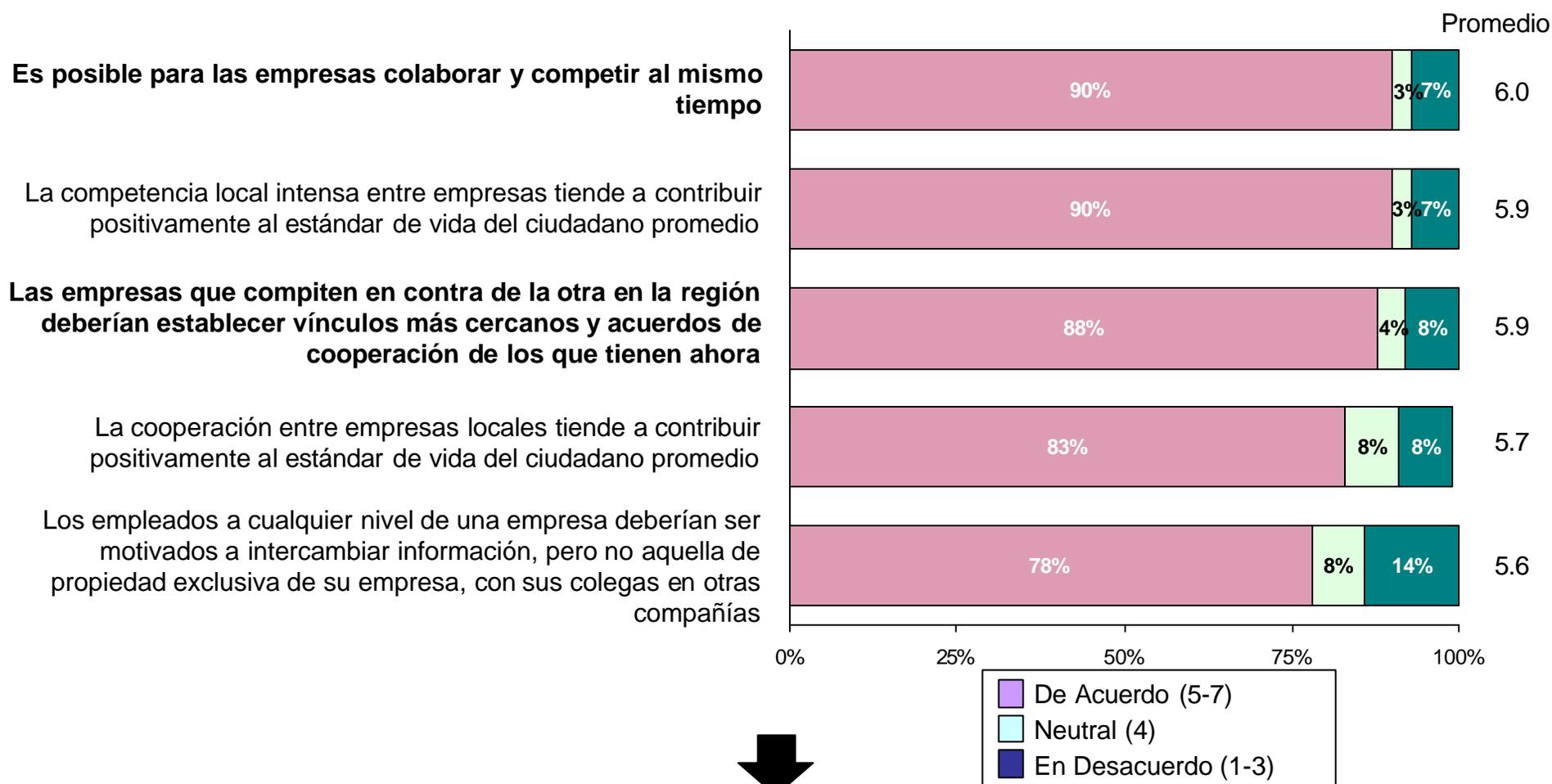


Aunque no es científicamente representativo del país en conjunto, los encuestados representan una gran variedad de voces y perspectivas del sector privado y del sector público.

FUENTE: Encuesta Monitor de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## Puntos de Vista en cuanto a Colaboración y Confianza

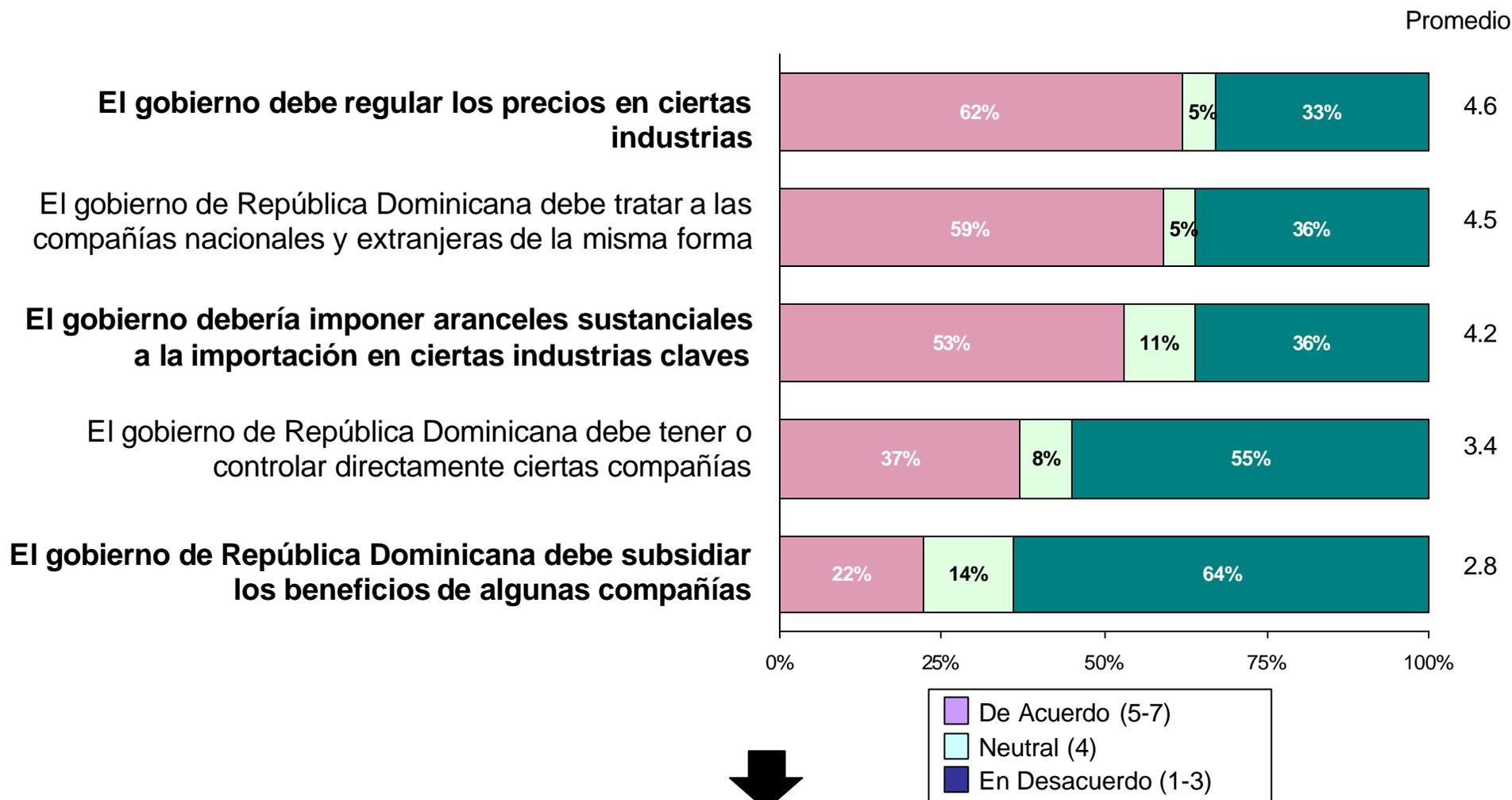


El 90% de los encuestados están de acuerdo con que las empresas pueden simultáneamente competir y colaborar entre sí. Es más, hubo un consenso amplio en cuanto a que la competencia y la cooperación mejoran el estándar de vida del dominicano promedio.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## El Papel del Gobierno

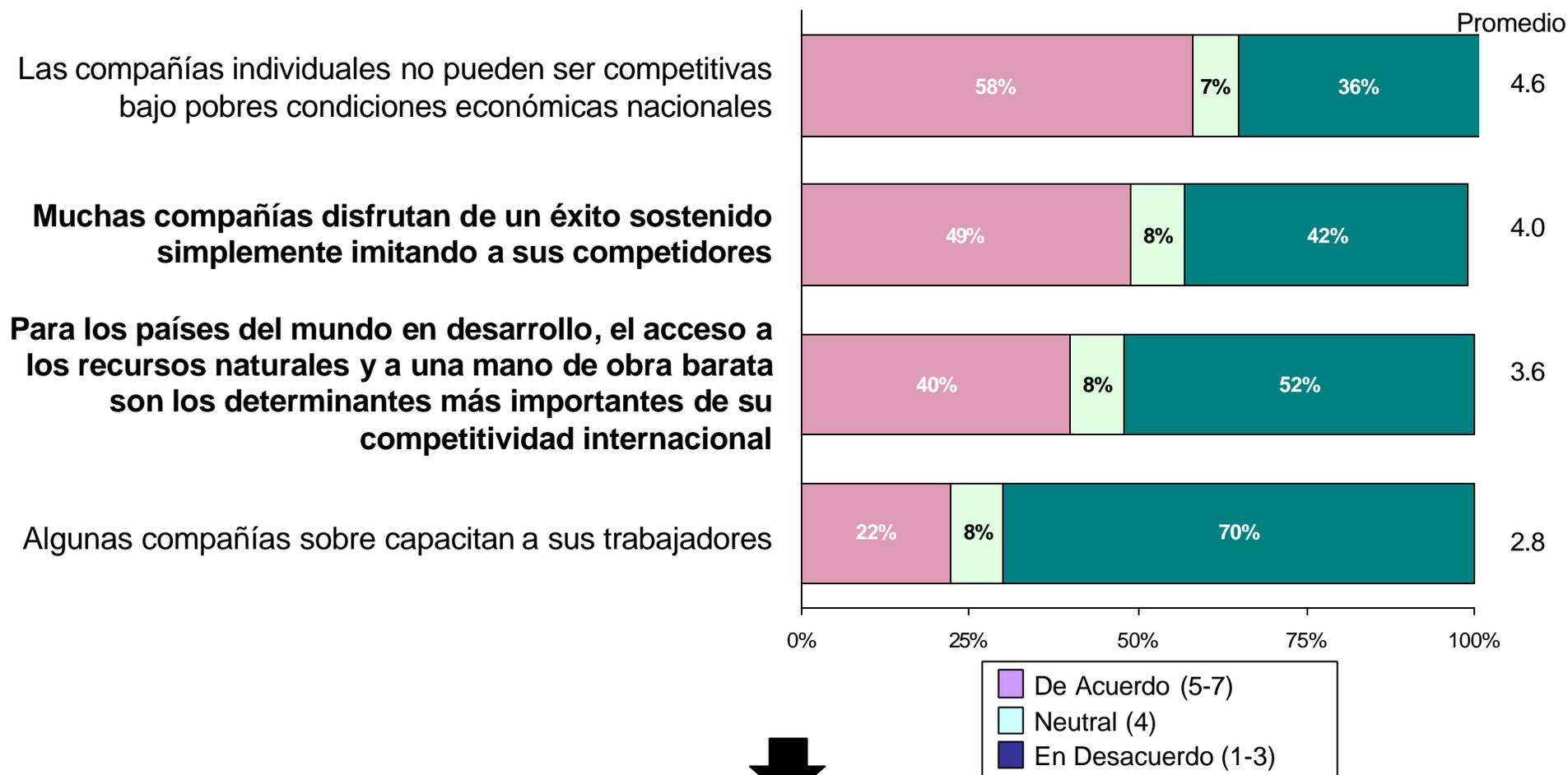


A pesar de que sólo un 22% está de acuerdo con que el gobierno debe “subsidiar los beneficios de algunas compañías”, el 62% está de acuerdo con que el gobierno debe “regular los precios en ciertas industrias”.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## La Innovación y la Fuente de Riqueza

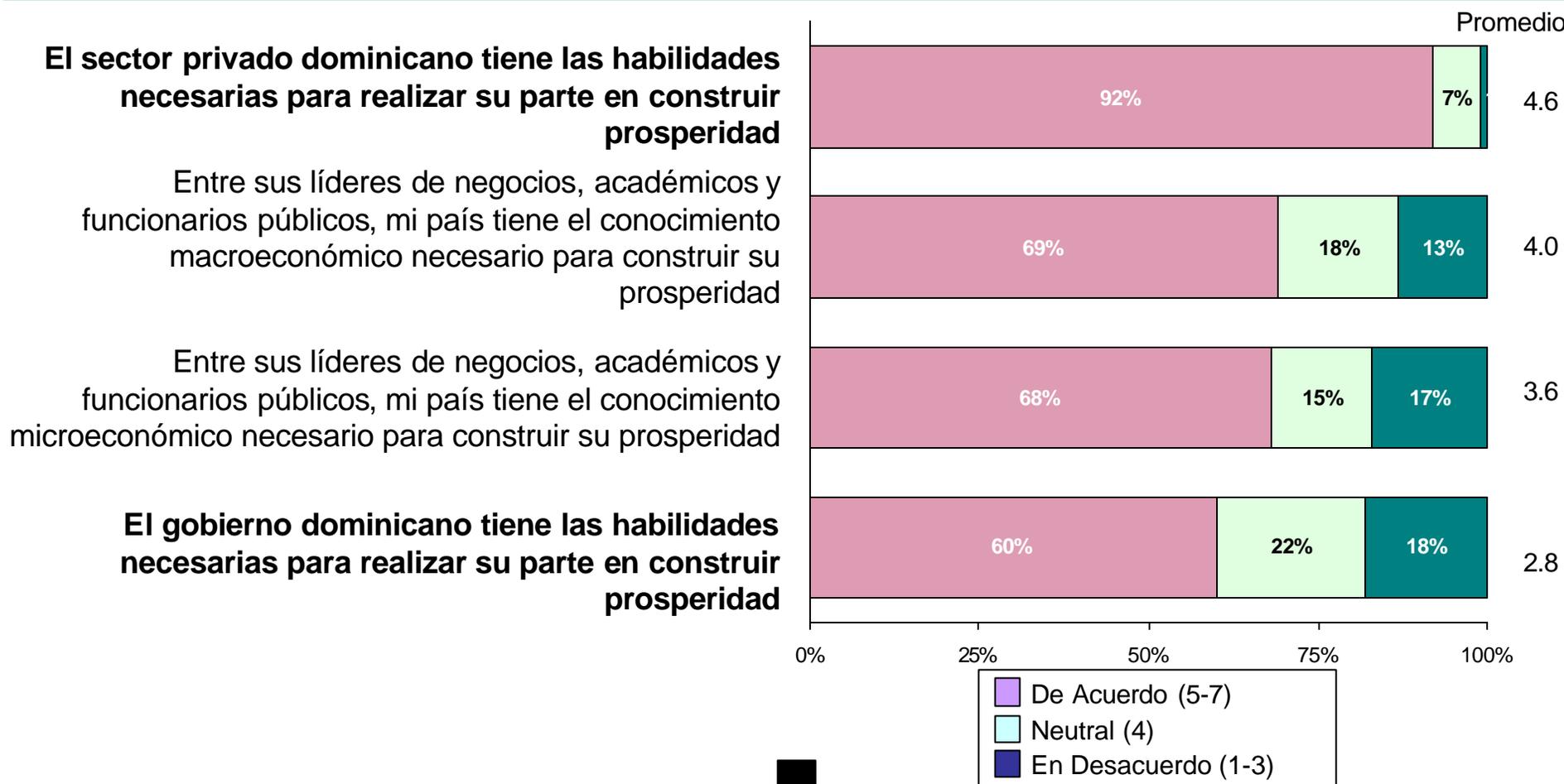


El 49% de los participantes está de acuerdo con que “muchas compañías disfrutan de un éxito sostenido simplemente imitando a sus competidores” y sólo un 40% considera que el acceso de los países en desarrollo a la mano de obra barata y a los recursos naturales son los determinantes claves para la competitividad internacional.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## Evaluación de las Habilidades de República Dominicana

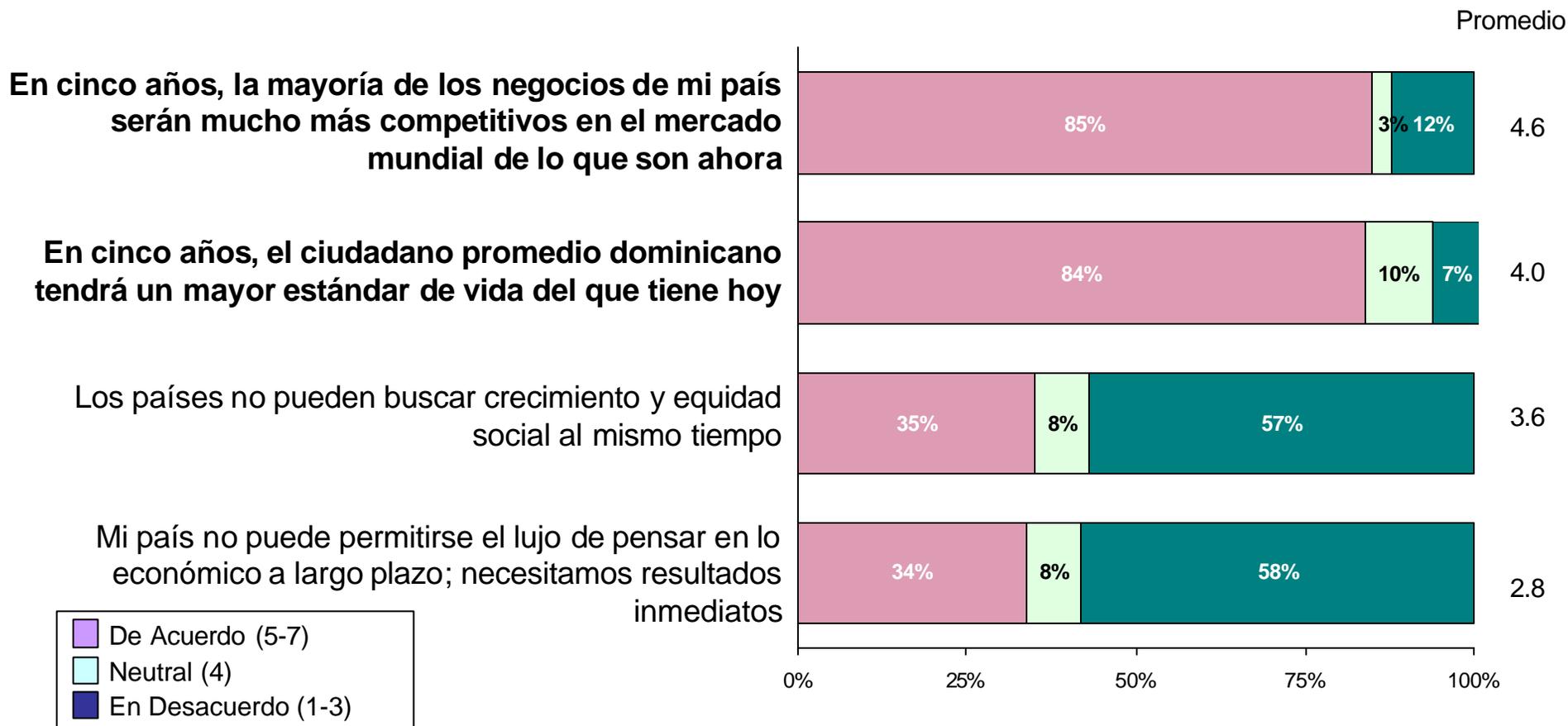


El 92% de los encuestados está de acuerdo con que el **sector privado** “tiene las habilidades necesarias para realizar su parte en construir prosperidad” mientras que sólo un 60% está de acuerdo con que el **gobierno** “tiene las habilidades necesarias para realizar su parte en construir prosperidad”.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## La Visión en cuanto al Futuro de República Dominicana



Los encuestados tienen una visión optimista del futuro; el 85% está de acuerdo con que la mayoría de las empresas en el país serán más competitivas en cinco años y el 84% está de acuerdo con que el ciudadano promedio tendrá una mejor calidad de vida.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

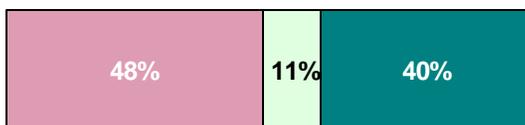
# Respuestas Generales

## Estrategias para las Firmas en República Dominicana

### Cómo Preferiría Trabajar?

#### Afirmación A

Imitar buenas prácticas de negocio desarrolladas en otras naciones



#### Afirmación B

Crear prácticas de negocios innovadoras, aún no vistas en ninguna otra parte

Confiar en una fuerte influencia del gobierno para coordinar y enfocar sus estrategias de negocios

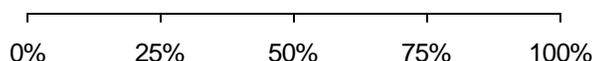
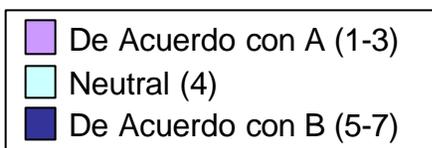


**Trabajar con poca influencia del gobierno, desarrollando ellos mismos estrategias**

Trabajar independientemente, cada uno a su manera, tratando de maximizar sus mercados externos



**Compartir bastante información y trabajar juntos en alianzas domésticas y sociedades**



El 77% de los encuestados está fuertemente de acuerdo con que preferirían “trabajar con poca influencia del gobierno, desarrollando ellos mismos estrategias”, y un 80% está de acuerdo con que preferirían “compartir bastante información y trabajar juntos en alianzas domésticas y sociedades” en lugar de trabajar de forma independiente.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

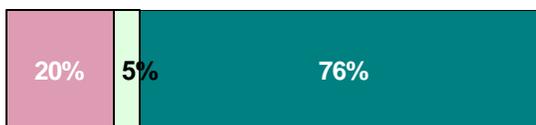
# Respuestas Generales

## Implicaciones de la Internet

Con Cúal de Estas Afirmaciones sobre la Internet Está Usted de Acuerdo?

### Afirmación A

La creciente importancia mundial de la Internet hace más difícil para los negocios dominicanos competir en el mercado mundial



### Afirmación B

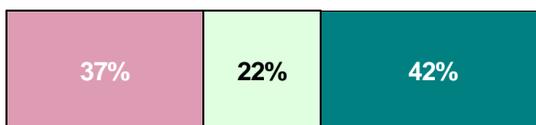
La creciente importancia mundial de la Internet hace más fácil para los negocios dominicanos competir en el mercado mundial

La Internet no ha cambiado mucho la forma en que hago mi trabajo

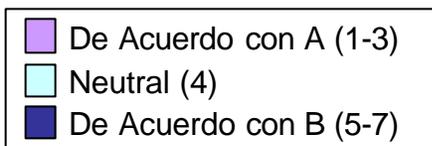


La Internet ha cambiado muchísimo la forma en que hago mi trabajo

La mayoría de empresas dominicanas están renuentes o no dispuestas a hacer negocios a través de la Internet



La mayoría de empresas dominicanas están abiertas y receptivas a hacer negocios vía la Internet



0% 25% 50% 75% 100%



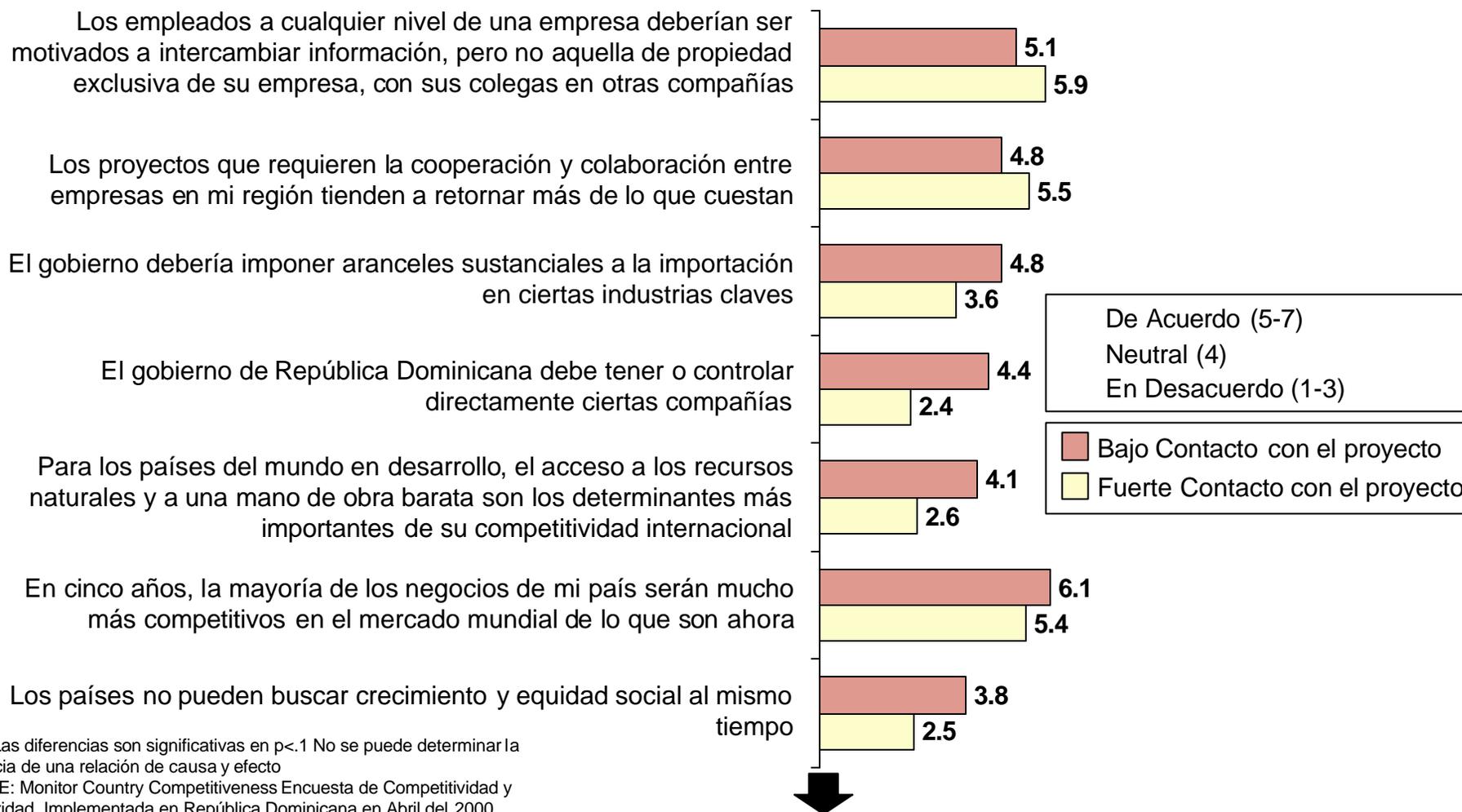
El 76% de los encuestados está de acuerdo con que la Internet está facilitando la competencia en los mercados mundiales para las empresas dominicanas. Sin embargo, sólo un 42% está de acuerdo con que las empresas dominicanas son receptivas en cuanto a llevar a cabo negocios a través de la Internet.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Respuestas Generales

## Posible Efecto del Proyecto

### Calificación Promedio de Puntos Escogidos



Los encuestados con un fuerte contacto con el proyecto se inclinan más a abogar por posiciones basadas en ventajas competitivas.

# Modelos Mentales

## Agenda

- **Vistazo a la Encuesta y Respuestas Generales**

- **Segmentación**

- **Respuestas Abiertas**

# Segmentación

## Resultados de Tres Naciones

- Resultados basados en 561 encuestas realizadas en cuatro países
- Todos los datos son de la administración de 1998
- Entre los encuestados se incluyen líderes de negocios, líderes de gobierno, empleados de ONGs y académicos
- Los encuestados en El Salvador, Bermudas y la Autoridad Palestina fueron contactados a través de los ministerios de comercio

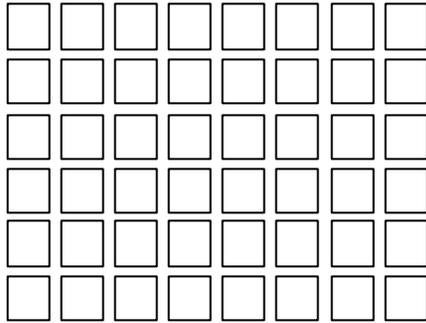


Aunque no es científicamente representativo de los países en conjunto, los encuestados representan una gran variedad de voces y perspectivas tanto del sector privado como del sector público.

FUENTE: Encuestas de Monitor Country Competitiveness en 1998: El Salvador, Bermudas, Estados Unidos y Autoridad Palestina

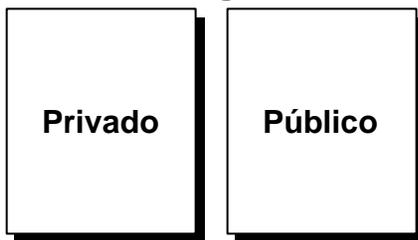
# Segmentación Metodología

## Individuos



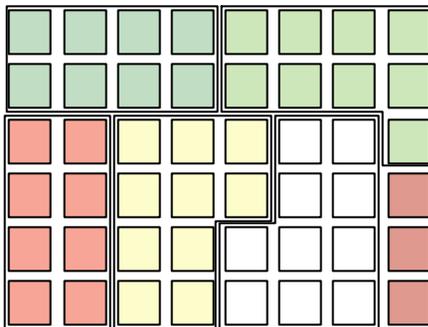
- Podemos observar a los individuos con medias globales

## Demografía



- Podemos generalizar con tabulaciones a través de clasificaciones sociales o demográficas tradicionales

## Segmentos



- O podemos agrupar encuestados con patrones similares de respuesta en segmentos usando factores importantes



En este caso, se utilizaron cinco factores, creados a partir de 29 preguntas individuales, para identificar cuatro segmentos distintos.

# Segmentación

## Los Cinco Factores de Modelos Mentales

### El Gobierno Lidera la Economía

- El gobierno debe imponer las tarifas importantes en las importaciones de ciertas industrias clave
- El gobierno debe subsidiar los beneficios de algunas empresas
- El gobierno debe regular los precios en ciertas industrias
- El gobierno debe proteger y otorgar algunos privilegios especiales a algunas industrias
- El gobierno debe tratar por igual a las empresas nacionales y extranjeras

### Enfoque a Corto Plazo

- Las empresas no pueden ser competitivas bajo las condiciones económicas pobres del país
- Las organizaciones trabajan mejor cuando sus integrantes trabajan conjuntamente y nadie asume el éxito individualmente
- La corrupción es el principal impedimento para la competitividad en mi país
- Mi país no puede permitirse el lujo de pensar económicamente a largo plazo; necesitamos resultados inmediatos
- Los presidentes ejecutivos que no pueden mejorar el desempeño de una compañía en un año deben ser reemplazados

### Enfoque en Factores Básicos

- Algunas compañías sobre capacitan a sus trabajadores
- Nada puede cambiar la manera en que la mayoría de la gente en mi país piensa sobre economía
- Muchas empresas disfrutan del éxito sostenido con tan sólo imitar a sus competidores
- Para países en desarrollo, acceso a recursos naturales y mano de obra barata, son los determinantes más importantes de su competitividad internacional
- Las compañías deben luchar entre ellas para conseguir una porción de los limitados recursos humanos, financieros y físicos

### La Innovación Crea Riqueza

- La competencia abierta es una fuerza que enriquece a una sociedad
- En cinco años, la mayoría de las empresas de mi país serán mucho más competitivas en el mercado mundial que ahora
- Los extranjeros deben tener las mismas oportunidades de vivir y prosperar en un país que los habitantes de ese mismo país
- Un cambio dramático del ambiente de negocios es algo que se debe apoyar y aceptar
- Yo quiero emplear individuos que han demostrado tomar riesgos en el pasado
- La riqueza es infinita, creada como el producto de la iniciativa y el esfuerzo humano
- Los principios para los buenos negocios son universales
- El gobierno debe proveer más capacitación tecnológica e información a las empresas del sector privado, incluso si ello significa aumentar un poco los impuestos

### El Mercado se Interpone a la Justicia Social

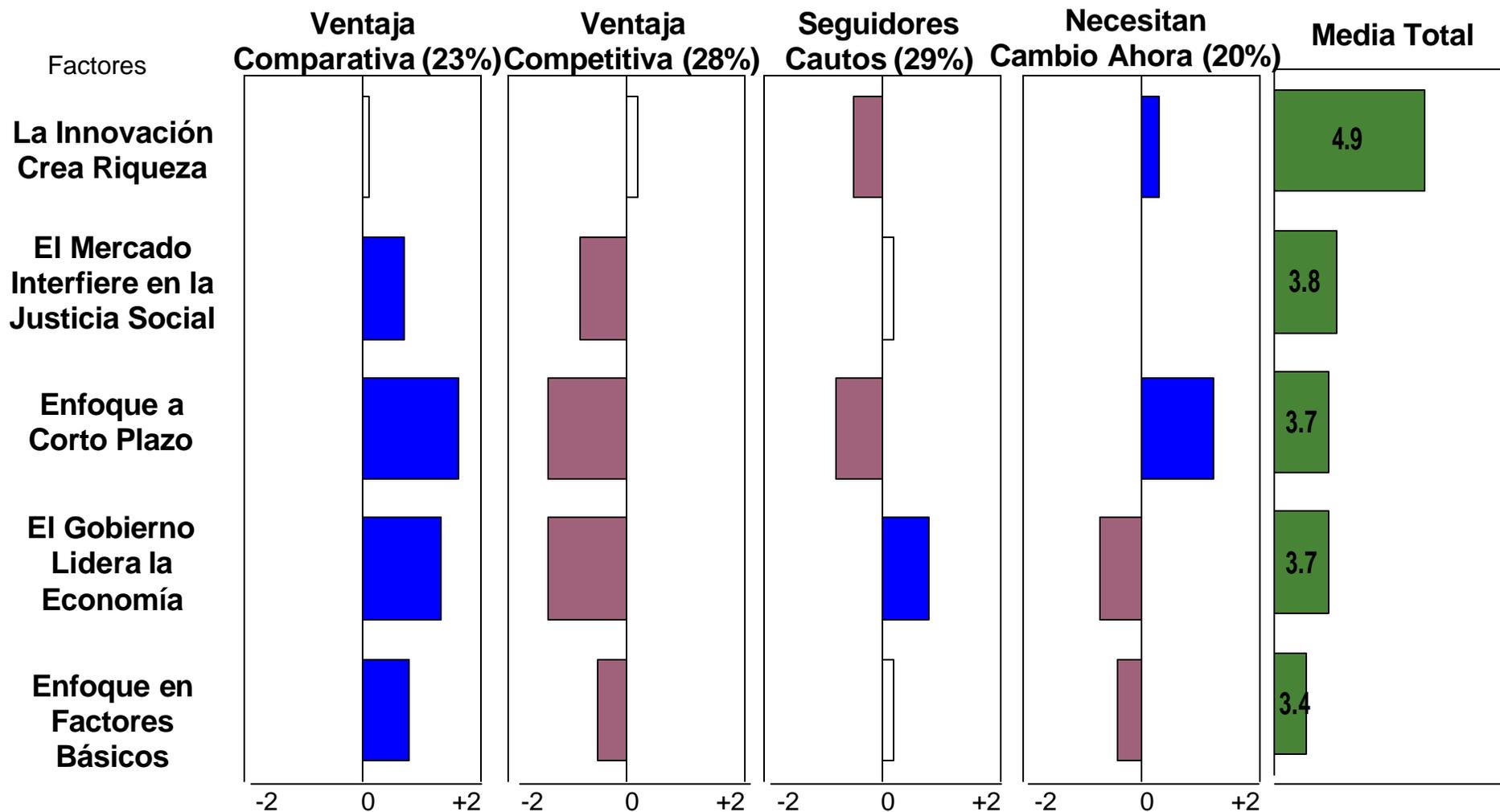
- La competencia abierta obstaculiza la estabilidad y solidaridad de una sociedad
- Algunas compañías en mi país tienen demasiados beneficios
- El crecimiento económico rápido viene a precio de la equidad social
- La riqueza es finita y los países deben luchar para redistribuirla
- El gobierno debe garantizar un mínimo estándar de vida para todos los habitantes
- El gobierno debe redistribuir la riqueza del más afortunado para el menos afortunado

NOTA: Los factores se construyeron utilizando una rotación Varimax exploratoria, más una examinación iterativa. Los resultados de los factores representan las medias de todos los elementos del factor. Los valores que faltan han sido substituidos por la media global de aquel elemento. N=561

FUENTE: Encuestas de El Salvador, Bermudas, Estados Unidos y Autoridad Palestina

# Segmentación

## Desviaciones de la Media Total, por Segmento

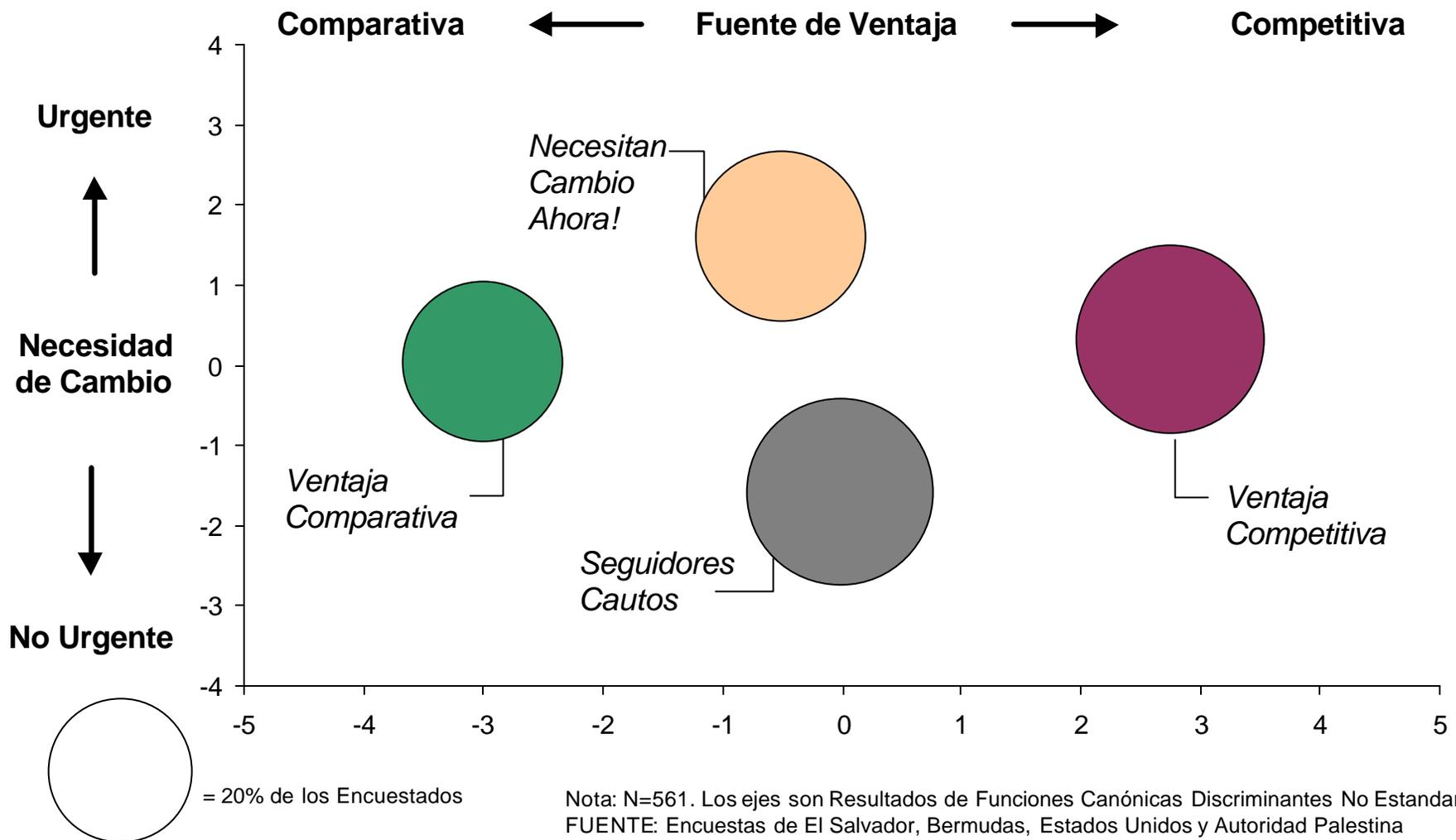


Nota: N=561. Los factores son medias de 4 a 7 elementos de las encuestas individuales.  
 FUENTE: Encuestas de El Salvador, Bermudas, Estados Unidos y Autoridad Palestina

Hay más acuerdo conjunto, en total, con el índice de innovación. Sin embargo, las respuestas comunes a través de los cuatro grupos dicen mucho sobre sus modelos mentales agregados.

# Segmentación: Paradigmas Prominentes

## Fuentes de Ventaja y Tensión



# Segmentación

## Elementos de la Segmentación

**Estos 11 elementos son suficientes para predecir a qué segmento pertenece:**

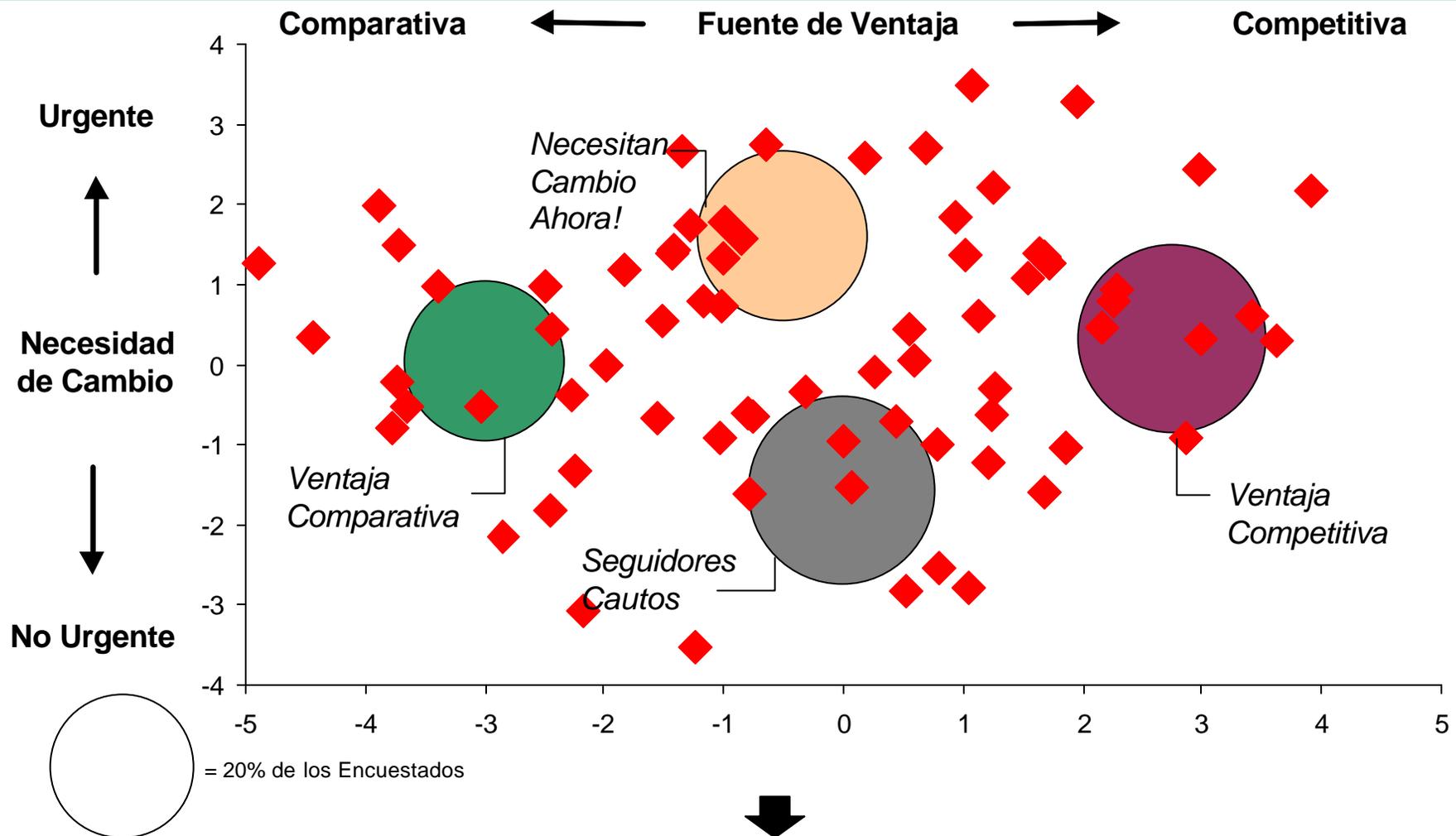
- El gobierno debe regular precios en distintas industrias
- Algunas compañías sobre capacitan a sus empleados
- El gobierno debe tratar a las compañías nacionales y extranjeras por igual
- Para los países en desarrollo, el acceso a los recursos naturales y a la mano de obra barata son los determinantes más importantes para su competitividad internacional
- El gobierno debe subsidiar los beneficios de algunas empresas
- Mi país no puede permitirse el lujo de pensar económicamente a largo plazo; necesitamos resultados inmediatos
- Muchas empresas disfrutan del éxito sostenido con tan sólo imitar a sus competidores
- El gobierno debería imponer aranceles sustanciales a la importación en ciertas industrias claves
- El gobierno debe tener o controlar directamente ciertas empresas
- Las empresas no pueden ser competitivas bajo las condiciones económicas pobres del país
- Los presidentes ejecutivos que no pueden mejorar el comportamiento de una compañía en un año deben ser reemplazados



Obteniendo los resultados de estos 11 elementos con un macro de excel, podemos determinar, con una precisión de un 90%, dónde aparecería un nuevo caso en la gráfica de los círculos mostrada anteriormente - veamos el ejemplo en la siguiente página.

# Segmentación

## Fuentes de Ventaja y Tensión en República Dominicana



Los encuestados en República Dominicana cuentan con diversos puntos de vista en cuanto a la necesidad de cambio y la fuente potencial de ventaja.

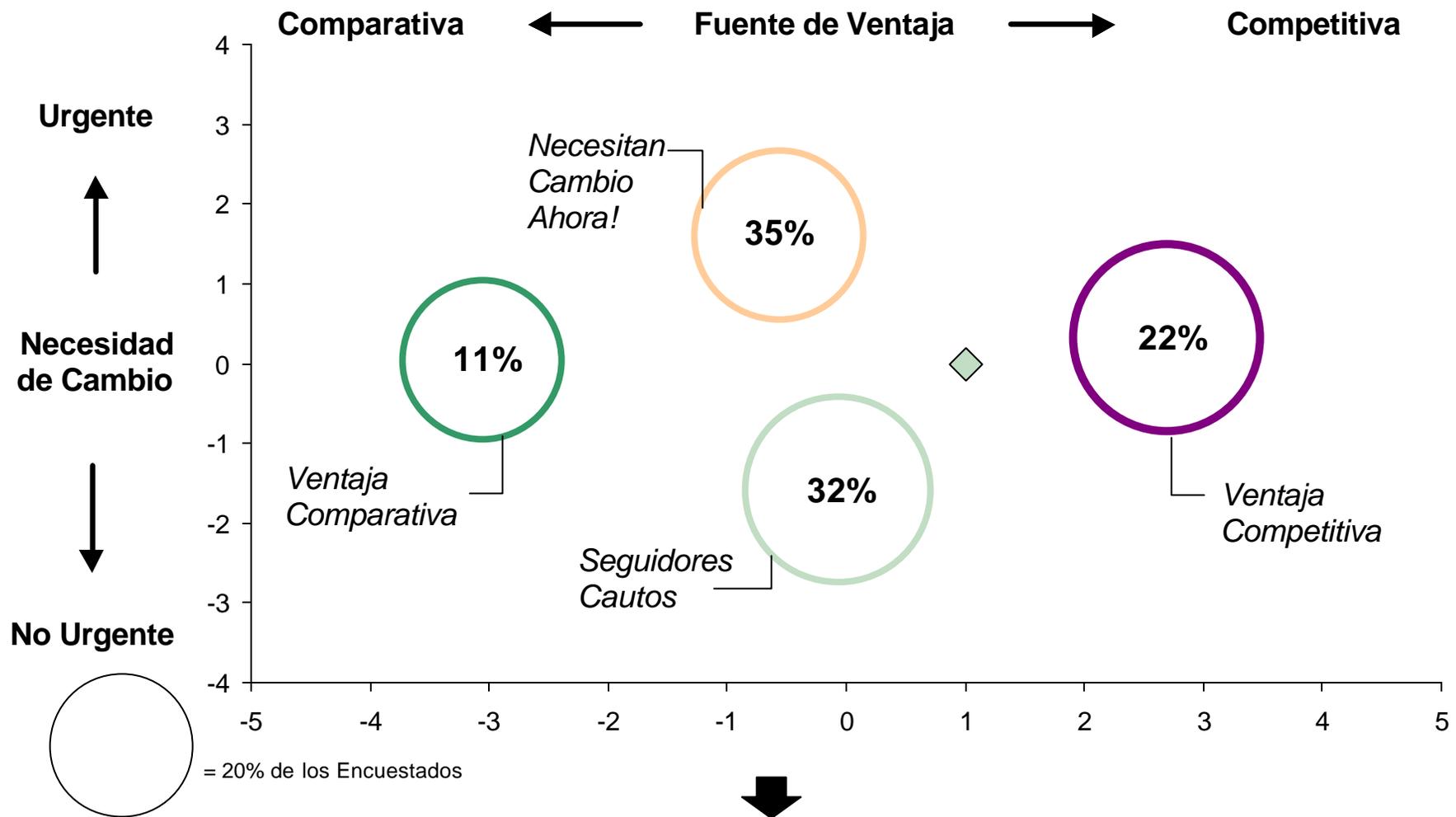
Nota: N=561. Los ejes son Resultados de Funciones Canónicas Discriminantes No Estandarizadas.

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000.

Encuestas de El Salvador, Bermudas, Estados Unidos y Autoridad Palestina

# Segmentación

## Segmentos de los Encuestados

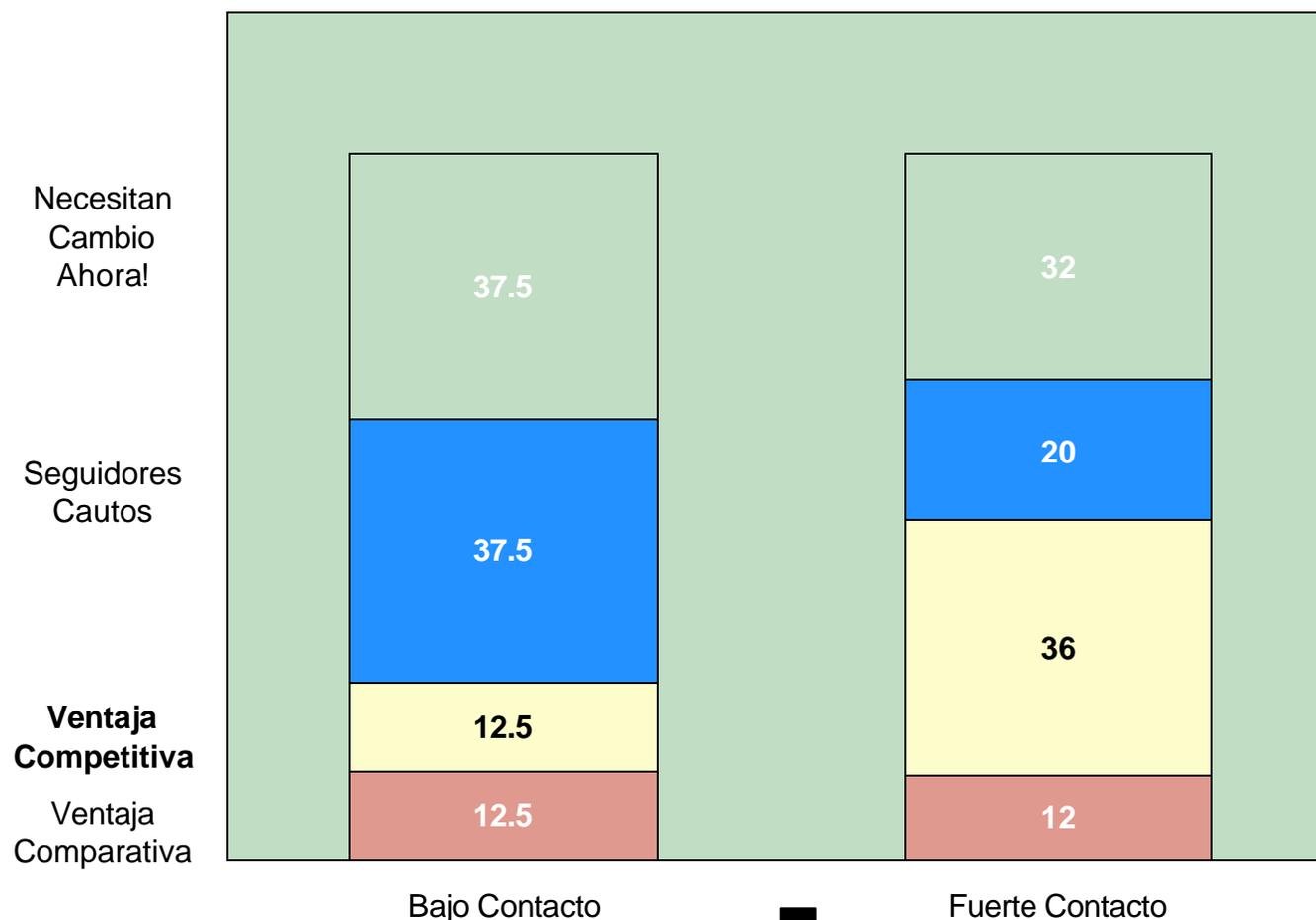


Los encuestados pertenecen a los cuatro grupos que hemos encontrado en otros lugares. Se debe continuar con el diálogo y la colaboración para atraer a más al segmento de la ventaja competitiva.

# Segmentación

## Posible Efecto del Trabajo con el Cluster

Porcentaje en cada Segmento por Tipo de Contacto con Monitor Country Competitiveness



El 36% de los encuestados con un fuerte contacto con Monitor Country Competitiveness pueden ser agrupados en el segmento “Ventaja Competitiva”, mientras que sólo un 12.5% de aquellos con poco contacto caen dentro de este segmento.

NOTA: Las diferencias son significativas en  $p < .1$  No se puede determinar la presencia de una relación de causa y efecto  
 FUENTE: Encuesta Monitor de Competitividad, implementada en República Dominicana en Abri de 2000, N=73

# Modelos Mentales

## Agenda

- **Vistazo a la Encuesta y Respuestas Generales**
- **Segmentación**
- **Respuestas Abiertas**

# Respuestas Abiertas

## Pensamientos de los Segmentos Claves

*En términos del desafío de prosperar en la economía mundial, cuál será la fortaleza más grande de su empresa u organización?*

### Segmento “Ventaja Competitiva”

- “Organización, planificación, **visión empresarial acorde a las exigencias de los mercados**”
- “Producir un café único en el mundo”
- “Estar trabajando en el **nicho de cacao orgánico** y ser pionero en él”
- “La fortaleza más grande sería hacer que las empresas compitan con las grandes compañías de otros países haciendo que todo lo que se produzca en cuanto a cultivos se haga con mucha calidad y que todas las personas, en cuanto a educación se refiere, sean capacitadas adecuadamente

### Segmento “Ventaja Comparativa”

- “Calidad en nuestros productos, **mano de obra barata**”
- “Nuestra empresa tiene como ventaja estratégica y competitiva, el manejo tanto de la uva en sí como del producto final del café que procesamos y vendemos, con unos equipos controlados y manejados por un personal calificado”
- “**Origen**”
- “La conciencia/conocimiento que tenemos sobre la importancia de la propiedad intelectual y el manejo intangible, así como el aprovechamiento de las facilidades del comercio electrónico”

# Respuestas Abiertas

## Pensamientos de los Segmentos Claves

*En términos del desafío de prosperar en la economía mundial, cuál es el reto más grande de su empresa u organización?*

### Segmento “Ventaja Competitiva”

- **“Presentación y calidad del producto, que corresponda a las exigencias de quienes compran”**
- **“Muchos quieren hacer lo mismo, es un problema de actuar rápido”**
- “Falta de capacidad intelectual, de conocimientos en computadores, de relaciones humanas, de incursión en la globalización y productos a elevados precios”
- “Carencia de los suficientes recursos humanos y financieros para consolidarse, crecer e innovar continuamente”

### Segmento “Ventaja Comparativa”

- **“Las deficiencias del Estado en asimilar su nuevo rol y la incompetencia de los funcionarios estatales para entender siquiera cuál debe ser su papel”**
- “Competencia, especulación, escasez de producto y desorganización de los proveedores”
- “Poca información sobre el mercado internacional”
- “La influencia negativa de funcionarios ineptos (gobierno) en negociaciones internacionales”
- **“Saber como entrar al mercado mundial del café”**

FUENTE: Monitor Country Competitiveness Encuesta de Competitividad y Prosperidad, Implementada en República Dominicana en Abril del 2000

# Modelos Mentales

## Resumen

- La gran mayoría de encuestados cree que la cooperación es la clave para el éxito y creen de manera optimista que el país será más competitivo y rico en cinco años.
- Los puntos de vista son mixtos en cuanto a cuál debe ser el papel del gobierno en regular o subsidiar las industrias. Sin embargo, un 92% está de acuerdo con que el sector privado cuenta con los recursos necesarios para hacer su parte en la creación de prosperidad para República Dominicana.
- Surgieron cuatro segmentos principales “Necesitan Cambio Ahora”, “Ventaja Comparativa”, “Ventaja Competitiva”, y “Seguidores Cautos”. El segmento más grande es “Necesitan Cambio Ahora” con un 35% de encuestados.
- Mientras que los puntos de vista de los segmentos “Ventaja Comparativa” y “Ventaja Competitiva” a menudo divergen, hay individuos en cada grupo que solicitan más cooperación y acceso a información sobre mercados extranjeros.

*\*\*Los datos de la empresa son ficticios. Algunas de las variables situacionales han sido cambiadas.*

## **Estudio de Caso: “Café Cordillera de República Dominicana”<sup>1</sup>**

### ***Introducción***

República Dominicana es un exportador caribeño importante de café y tiene una historia de producción de cerca de 200 años. “Café Cordillera” es una empresa de café dominicano que produce y exporta café principalmente a EE.UU. con algunas ventas adicionales en Europa. Durante los últimos cinco años, Café Cordillera ha visto caer sus ganancias sustancialmente. Para añadir a los problemas de la empresa, en 1998 sufrieron el huracán *George* que dañó las plantaciones de café en República Dominicana. La administración de Café Cordillera está sintiendo la presión para tomar algunas decisiones claves acerca del futuro de la empresa. El equipo de la administración lo ha contratado a usted para que les ayude a considerar sus opciones estratégicas y dirigir la empresa a través de su situación problemática.

### ***“Café Cordillera”***

Café Cordillera, fundada en 1957, está situada en República Dominicana en la base del pico montañoso más alto del Caribe. A través de su historia, Café Cordillera ha estado vendiendo principalmente café verde comercial a tostadores comerciales en EE.UU. Rafael “Junior” Duarte, hijo del fundador, Rafael Alvarez Duarte, tomó control del negocio de la familia en 1986.

Junior comenzó su posesión en Café Cordillera con una nueva visión para la empresa: Establecer Café Cordillera en los mercados de EE.UU. y Europa y dejar a su hijo un negocio mejor al que él heredó. Cuando Junior tomó control de la empresa, los costos de transporte estuvieron incrementando rápidamente debido a una escasez internacional de petróleo. Reducir los costos de transporte se convirtió en el enfoque principal de Junior. En el proceso de resolver el cuello de botella de transporte, descubrió que por incrementar la escala de producción, podría conseguir grandes descuentos en los embarques e incrementar las ganancias totales. La producción de Café Cordillera se llevó a una escala mayor a fin de incrementar los ingresos por unidad. Sin embargo, Junior encontró que su producto era víctima de una caída constante en los precios de los mercados de materias primas para café verde. La entrada anual de más y más productores de café verde básico ha empujado continuamente los precios hacia abajo. Desde 1970 los precios de café comercial han estado cayendo consistentemente en casi 2% anual. Por varios años, Junior pudo balancear la caída en los precios de café con un mejoramiento en la eficiencia. No obstante, para continuar reduciendo los costos, Café Cordillera tendría que hacer grandes inversiones de capital múltiple. Junior ha creído que tales inversiones no van a ser rentables debido a la fuerte competencia de productores de grandísima escala en Colombia y Brasil. Por lo que, en los últimos años Café Cordillera se ha encontrado en una lenta, pero progresiva caída hacia la pérdida.

La gerencia siente que la empresa está estancada en el medio, sin poder competir directamente con productores pequeños de café especializado, orgánico y *gourmet*, ni con los proveedores de café de gran escala del mercado mundial. Junior está impactado, ya que en el año 2000 los precios de café verde han caído a \$.99/lb. Cuando él tomó control de la empresa en 1986, el precio de café verde fue de \$2.49/lb., por lo que Junior está desesperado. En su última reunión con la Junta Directiva hubo tensión entre él y la Junta Directiva, y él cree que si falla en definir una estrategia pronto, podría perder su posición y el negocio de la familia.

### ***El Mercado de Café***

El mercado de café en EE.UU. ha evolucionado considerablemente durante las dos últimas décadas. Hace veinte años, el café en EE.UU. estaba dominado por unos pocos procesadores grandes que producían café

---

<sup>1</sup> Café Cordillera es una empresa ficticia basada en las experiencias de unas pocas empresas de café dominicano actuales.

*\*\*Los datos de la empresa son ficticios. Algunas de las variables situacionales han sido cambiadas.*

de grado comercial. No obstante, en los últimos 12 años, el mercado para café especializado ha estado creciendo rápidamente a una tasa de 10% anual, mientras que el mercado para café comercial ha estado relativamente estancado, creciendo a una tasa de sólo 1.3% anual. El resultado ha sido una estampida meteórica en el valor de mercado del nicho de café especializado en EE.UU. En 1997, el café especializado y orgánico contaba con US\$3 mil millones de casi US\$6 mil millones del mercado de café en EE.UU. En 1997, dentro de los segmentos diferenciados, café orgánico contaba con el 10% de los ingresos del mercado de café diferenciado. Poniendo aún más presión en el segmento de café comercial, se tiene que el consumo de café comercial en EE.UU. ha estado declinando a una tasa de 2% anual en los últimos 17 años, una tendencia sobre la cual los gerentes de Café Cordillera han estado escuchando en los últimos años.

La gerencia de Café Cordillera sabe que la empresa no es la única productora de café que está siendo afectada por estas tendencias. A nivel mundial, exportadores tradicionales de café básico para los productores comerciales han estado sintiendo una presión hacia la baja en sus precios y una demanda decreciente. Sin embargo, la gerencia de Café Cordillera, todavía tiene alguna esperanza de hacer dinero en el negocio de café. En seminarios y conferencias de café y en la Internet, ellos ven ejemplos de empresas que están siendo exitosas. Un caso que ellos citan con frecuencia es el caso del café *Jamaican Blue Mountain Coffee*, que actualmente vende por casi US\$35/lb., en el mercado de EE.UU.

*Adjunto vea las láminas con antecedentes para información adicional de mercado.*

***Preguntas claves:***

- ***¿Qué tan atractivo es el segmento en el cual Café Cordillera está compitiendo actualmente?***
- ***¿Cuál es la posición relativa de Café Cordillera en el mercado de café verde y en el mercado de otros cafés especializados?***
- ***¿Cuáles son las opciones estratégicas de Café Cordillera y cuáles son las capacidades requeridas?***
- ***¿Cómo puede Café Cordillera utilizar a la Internet para mejorar su estrategia?***
- ***¿Cuál es su recomendación para Café Cordillera en el corto, mediano y largo plazo?***

*\*\*Los datos de la empresa son ficticios. Algunas de las variables situacionales han sido cambiadas.*

## **Estudio de Caso: “Big Yuca, Inc. de República Dominicana”<sup>1</sup>**

### ***Introducción***

“Big Yuca, Inc.” es un vededor pequeño dominicano de productos de víveres<sup>2</sup> que consolida el producto de pequeños agricultores en la región central de República Dominicana y prepara el producto para exportación a EE.UU. La empresa fue fundada hace 5 años por dos hermanos, Sosa, que vive en Nueva York vende los productos de víveres de la empresa en mercados de frutas y verduras de Nueva York, y Sammy, que vive en República Dominicana inspecciona el proceso de consolidación y empaque. A pesar del gran y creciente número de dominicanos y otros latinos que consumen productos de víveres en Estados Unidos, Sosa ha tenido cada vez mayores dificultades vendiendo los productos de la empresa a precios rentables a los grandes compradores en EE.UU. Los ingresos y ganancias de *Big Yuca* han estado cayendo constantemente. Sosa y Sammy han decidido contratar a su empresa consultora para analizar si ellos deberían abandonar el mercado de víveres de EE.UU. o no.

### ***La Industria de la Yuca***

Yuca (también conocida como cassava) es un producto alimenticio básico para República Dominicana y también para varios otros países en el Caribe, Centro América, Sur América y África. La yuca es importada a EE.UU. principalmente para satisfacer la demanda de los crecientes grupos étnicos que consumen yuca.

La gran mayoría de yuca es vendida como un artículo vegetal fresco (que parece más como una papa sobrecrecida con los dos lados extremos puntudos) aún cuando hay una variedad de otros productos hechos con yuca tales como pan de cassava (un pan seco hecho de harina de yuca) y mezcla de tapioca. Yuca, que se arruina mucho más rápidamente que otros tubérculos como la papa, debe ser cubierta con un tratamiento de cera para preservar su frescura durante el transporte y en el supermercado.

En los últimos 10 años, Costa Rica ha sido el líder en las exportaciones de yuca a EE.UU., con \$35 millones en ventas y una tasa de crecimiento promedio anual de casi 20% en los últimos diez años. Los distribuidores de frutas y vegetales en EE.UU. consideran que Costa Rica es una fuente confiable de yuca, pero dicen que la creciente demanda todavía no ha sido satisfecha. Además de grandes proveedores como Costa Rica, pequeñas cantidades de yuca y productos de yuca, que es menos de \$1 millón, son importadas a EE.UU. de otros países latinos y del Caribe.

La historia de República Dominicana con exportaciones de yuca ha sido como un camino lleno de baches. Hace solo 10 años el gobierno fue conocido por ocasionalmente poner restricciones sobre las exportaciones de víveres para prevenir escasez de alimentos en el país. Aún cuando el gobierno ha cesado de regular las exportaciones de víveres, las exportaciones de yuca dominicana han sido mínimas. Los distribuidores se han quejado de que la pequeña cantidad de yuca dominicana que llega a EE.UU. es más cara que la que llega de Costa Rica, además de llegar sucia y con pobre tratamiento de cera.

### ***“Big Yuca, Inc.”***

*Big Yuca Inc.* ocasionalmente ha tratado de exportar yuca, pero ha encontrado que los distribuidores son sensitivos al precio y que sólo quieren hacer negocio cuando no pueden conseguir suficiente producto de Costa Rica. Sosa se frustró tratando de vender su yuca en los mercados de EE.UU. y decidió vender yautía a

---

<sup>1</sup> Big Yuca, Inc. es una empresa ficticia basada en las experiencias de unas pocas empresas de víveres dominicano actuales.

<sup>2</sup> “Viveres” es un término dominicano para la familia de almidones de frutas y vegetales incluyendo yuca (también conocida como cassava), yautía, batata, ñame, plátanos y bananos.

*\*\*Los datos de la empresa son ficticios. Algunas de las variables situacionales han sido cambiadas.*

los mismos mercados. No obstante, en los últimos años, los precios de yautía han bajado a medida que nuevos competidores de Costa Rica y Puerto Rico han entrado al mercado.

Sammy y Sosa no ven un gran futuro en yautía, debido a que Costa Rica tiene una historia de eficiencia operacional fuerte y probablemente va a continuar ofreciendo un mejor precio por exactamente el mismo tipo de yautía. No obstante, ellos no desean olvidarse completamente del mercado de yuca de EE.UU., ya que saben que los dominicanos prefieren el sabor y textura de la yuca producida en República Dominicana. Basado en sus hipótesis, su firma consultora condujo una encuesta preliminar de consumidores dominicanos en Nueva York y Boston y encontró que 96% de dominicanos prefieren yuca de República Dominicana y 78% de dominicanos prefieren yuca de una región específica en República Dominicana llamada Moca.

Adjunto encontrará información adicional de la industria y del mercado.

***Preguntas:***

- *¿Qué tan atractiva es la industria de yuca en Estados Unidos? ¿Cuál es la posición relativa de “Big Yuca” en la industria?*
- *¿Cuáles son las opciones estratégicas para “Big Yuca”? ¿Qué capacidades va a necesitar desarrollar “Big Yuca” para realizar cada una de las opciones?*
- *¿Cuál es su recomendación de acciones estratégicas para “Big Yuca” en el corto, mediano y largo plazo?*

# **Revisión del Proceso**

**Monitor Country Competitiveness**

# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**
- **Miembros del Grupo de Trabajo**
- **Calendario**
- **Artículos en la Prensa**
- **Presentaciones Finales**
- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**

- **Miembros del Grupo de Trabajo**

- **Calendario**

- **Artículos en la Prensa**

- **Presentaciones Finales**

- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Revisión del Proceso

## Miembros del Cluster Hortofrutícola

Nombre	Empresa	Tel / Fax
Silverio Confesor	CAMPE – Intec	540-5565-66 Fax: 540-5565
Frank Diaz	IICA	533-7522 Fax: 532-5312
Juan Santiago Espaillat	Junta Agroempresarial Dominicana	578-0919 Fax: 578-4505
Tony Flaquer	Comercio Exterior	686-1818 Fax: 689-2350
Virginia Heinsen de Freitas	FundoCafé	683-3553 Fax: 547-5731
George Mansfield	Tropijugo	592-5555 Fax: 592-6818
Tiana Mora	Caribbean Export	547-2005 Fax: 547-7532
Jaime Moreno	Helados Bon	530-7901 Fax: 531-4054
Gabriel Roig	Comercial Roig, C por A	682-8171 Fax: 686-6613
Isidoro de la Rosa	CONACADO	541-8333 Fax: 542-3441
Hector Jose Rizek	Nazario Rizek C por A	530-9400 Fax: 530-0740
Benjamin Toral Fernandez	Ferreteria Toral C por A	524-2220 Fax: 524-5829
Mario Velázquez	LATINFRUT Comercia Exterior, S.A.	560-8272 Fax: 560-7087
Juan Vicini	Compania Anonima de Exportaciones Industriales	221-8021 Fax: 685-7503

# Revisión del Proceso Lideres del Cluster

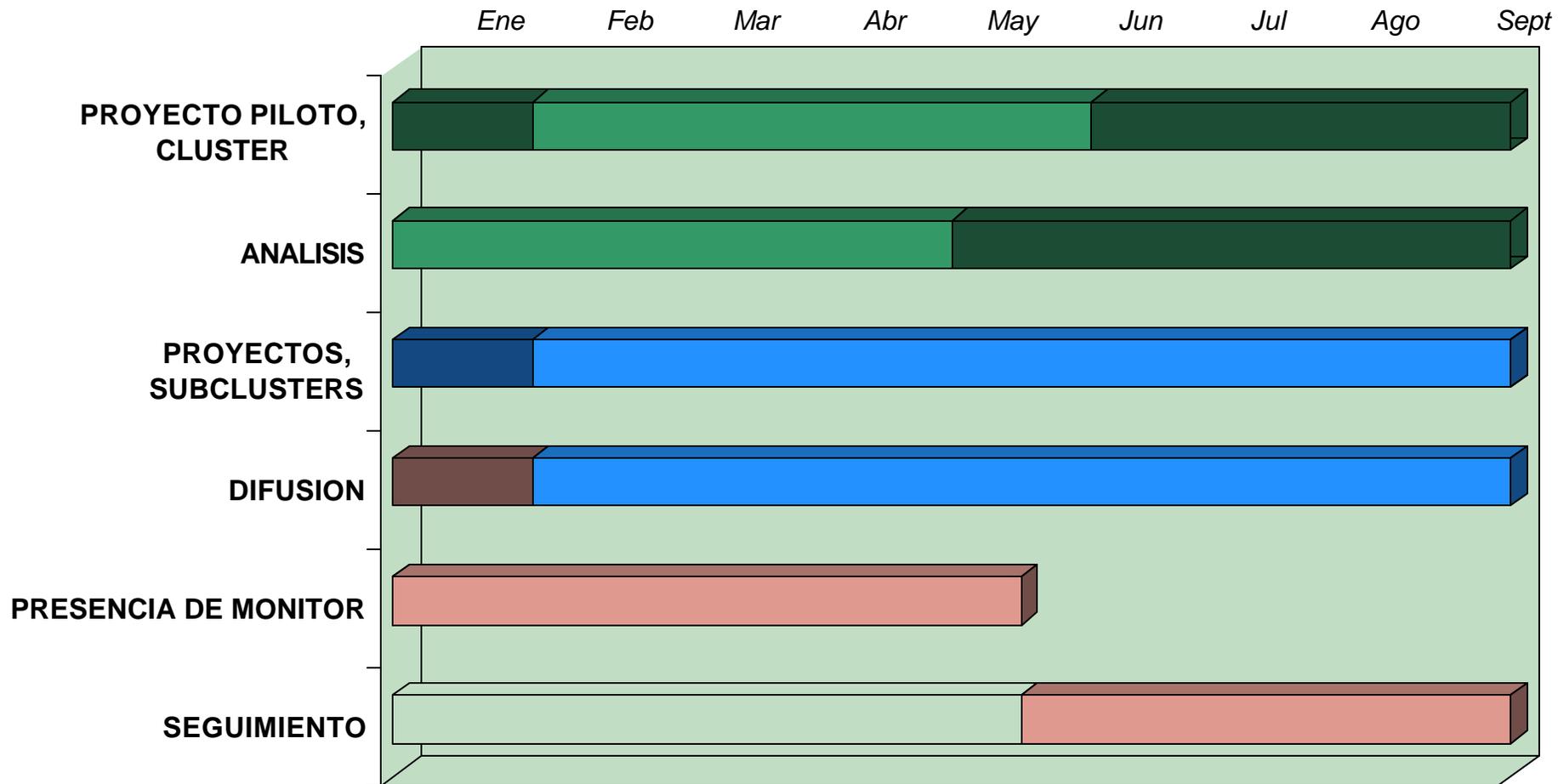


# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**
- **Miembros del Grupo de Trabajo**
- **Calendario**
- **Artículos en la Prensa**
- **Presentaciones Finales**
- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Revisión del Proceso Calendario



# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**
- **Miembros del Grupo de Trabajo**
- **Calendario**
- **Artículos en la Prensa**
- **Presentaciones Finales**
- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Artículos en la Prensa

## Los Clusters: Una solución del campo ante la globalización

Listín Diario, 31 de Enero del 2000

### Los clusters: una solución del campo ante la globalización

Heinsen de Freitas, Johnson y Smith plantean la necesidad de cambiar los paradigmas

JOSÉ JAVIER  
Santo Domingo

Para que los productores de café, cacao u otros renglones productivos puedan salir de la situación en que se encuentran tienen que llenarse de conocimiento y aprender a conocer y trabajar en los cluster productivos, ya que, de lo contrario, su camino es el entuerto.

Hasta el momento, las informaciones sobre los caficultores y de otros subsectores, dan la sensación de que el sector productivo está desbaratado, pero esa no es la realidad. Hay opciones y fuentes ocultas para hacer dinero pero todavía los productores no lo entienden, por los paradigmas o modelos mentales existentes.

Así lo planteó Virginia Heinsen de Freitas, presidente de la Fundación Dominicana de Café (Fundocafé), conjuntamente con dos expertos de la firma Monitor, tras sostener que la solución para el sector productivo está en formación de cluster.

De lo expuesto por Heinsen de Freitas, Jean Johnson y Andrew F. Smith, se desprende que el

cluster es una unión estratégica de productores de un mismo artículo, bien de consumo o servicio, con sus proveedores y todo sector relacionado a su rubro económico.

La ventaja del mismo, según sus explicaciones, es que permite disminuir costos de producción, mejorar su calidad, acceder a mejores y nuevos mercados, comprar insumos a precios bajos, tener poder de negociación y ser competitivos ante la globalización comercial.

Dado el declive en la producción dominicana, con un decrecimiento histórico en la producción agropecuaria, el sector privado no está por quedarse rezagado, y ahora, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), se prepara para dar el salto bajo el denominado "Cluster Hortofrutícola".

El proyecto piloto busca desarrollar estrategia competitiva para una agrupación de industrias o de conjuntos productivos, que incluye a los productores y procesadores de mango, coco, viveres, macadamia, y posiblemente cacao, café y aguacate. Este proyecto servirá como modelo para otras industrias o conjuntos productivos del país.

Para el desarrollo de estas actividades, la USAID contrató a Chemicas Internacional, una firma de consultoría gerencial, para dirigir el programa.

Las firmas Global Consulting, Monitor Company y J.E. Austin



Virginia Heinsen de Freitas, Jean Johnson y Andrew Smith entienden que los nuevos tiempos requieren de modernas estrategias productivas basadas en los clusters.

Associated y el Centro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (CAMPE-INTEC), participarán como subcontratistas, asesorando en el diseño de una estrategia competitiva nacional, en el proyecto piloto de cluster, en la estrategia regional de competitividad.

El proyecto piloto de cluster será desarrollado entre enero y abril de este año por la firma Monitor Company, con la participación activa del sector hortofrutícola seleccionado.

Al respecto, Jean Johnson y Andrew F. Smith, de la firma consultores Monitor Company expusieron a LISTÍN DIARIO,

que las teorías de competitividad desarrolladas por esa empresa han fomentado el desarrollo de otras estrategias competitivas a nivel de sectores con la formación de cluster.

Refirieron que Monitor ha trabajado en más de diez países en el desarrollo de cluster, enfocándose en el desarrollo de ventajas competitivas para países e industrias basadas en la información, el aprendizaje y el conocimiento.

#### Los clusters en RD

La firma consultora y los líderes del cluster estudiarán los mercados y clientes nacionales e inter-

nacionales, analizarán los costos, la competencia nacional e internacional, y planificarán las acciones que aseguren un provecho a corto plazo para la agrupación.

Johnson expuso que un cluster incluye a los productores de bienes o servicios y todas las demás industrias que tienen relaciones entre sí. Puso como ejemplo que un cluster de café incluye a los productores, procesadores, exportadores, los empaques y todo lo que está relacionado con ese producto.

Heinsen de Freitas, de Fundocafé, plantea que mientras más

competencia abierta haya en el sector productivo más se gana, pero primero hay que abrirse a los demás y no tener el miedo del pasado en la que el competidor no conocía nada del otro.

Smith dijo que se está trabajando con líderes de la industria agrícola, compartiendo sus ideas, sus problemas, oportunidades de mercados y en las marcas de origen como forma de insertarse más hacia adelante, ya que el productor no debe detenerse sólo a producir, sino saber que él que está en la cadena puede participar siempre y cuando agregue valor a su producto.

#### LA CONCIENTIZACIÓN

Un factor determinante para cambiar los modelos mentales de los productores es el conocimiento. Los productores tienen el doble compromiso de entrar en un proceso de concientización. Pero hay siete patrones por los cuales los países en vía de desarrollo se quedan rezagados.

Pero hay que vencer el paternalismo. Los productores esperan que les resuelvan sus problemas; el compromiso es insertarse hacia adelante y conocer el cliente, pero se trabaja para ayudarlo en programa de educación directamente en el campo.

Heinsen de Freitas resumió siete patrones, citando el libro "Arando en el Mar", que afectan al productor dominicano como son la deficiente cooperación entre las empresas; un conocimiento deficiente del cliente, no integrarse hacia adelante. Otro problema es la actitud defensiva, algo muy propio de los caficultores, al manifestar que lo tratan mal, el Gobierno no me cuida, aquí estamos desbaratados. Siempre el otro es el que tiene la culpa. Citó que hay personas que tienen una posición y creen que nadie lo va a igualar, pero se quedan atrás.

Citó el caso de Colombia que tuvieron un boom en el mercado de las flores de Estados Unidos, cuyo control estaba en mano de Holanda, pero entraron con menor precio y se adueñaron del negocio. Pero se durmió en la producción, y los ecuatorianos y salvadoreños le ganaron el mercado.

Aclara, empero, que el que piensa que su producto tiene garantizado el mercado por barato, está equivocado, pues siempre habrá chinos, africanos, vietnamitas y de otras naciones que produzcan con precios sumamente bajo, por lo que la nueva estrategia de la moderna economía no es sólo competir y tener eficiencia operacional, sino saber dónde competir.

# Artículos en la Prensa

## Bon lanza su nuevo helado de chocolate orgánico

Listín Diario, 27 de Febrero del 2000



Pilar de la Rosa, en compañía de los hermanos Jaime, Ana Angélica, Juan y José Moreno.



Ana Angélica Moreno, Arédis Rosario de Moreno y José Moreno.

# Bon lanza su nuevo helado de chocolate orgánico

## El cultivo es realizado por agricultores en la loma Quita Espuela

TERESA URBÁEZ  
Santo Domingo

Helados Bon lanzó al mercado un nuevo helado de chocolate orgánico como parte de su línea ecológica que desarrolla desde hace varios años.

El lanzamiento de este nuevo producto nace del compromiso que han asumido los ejecutivos de esta empresa en la conservación de los recursos naturales, según explicó Jesús Moreno, presidente de helados Bon.

En su discurso Moreno detalló la forma en que desde los campos dominicanos y en especial desde la loma Quita Espuela se está produciendo un cacao basado en elementos naturales, lo cual es vital para la conservación de los bosques.

Moreno dijo que "hoy estamos



Juan Barceló, Pedro Gañán, Osmar Benítez y Rosendo Álvarez.

posicionando el cacao orgánico dominicano en el mercado nacional e internacional contribuyendo a salvar el bosque y a ayudar a

que más de 6.000 pequeños empresarios agrícolas en todo el país recuperen su nivel de vida". Explicó que la siembra de este



Jean Johnson, Fernando Rainieri y Virgiala de Freitas.

cultivo hace rentable la vida en el campo, haciendo que menos campesinos dejen las montañas para amontonarse en los cinturones

de miseria de las ciudades. El sabor del chocolate orgánico es puro y natural que deleita el paladar y es producido con cacao or-

gánico, sembrado de una manera natural por miles de agricultores dominicanos.

Esta cacao fue certificado por la firma estadounidense BCS Eco Guarantee, cuya representante Jean Johnson estuvo en el lanzamiento. El acto fue aprovechado para reconocer el trabajo mancomunado de un grupo de hombres e instituciones que a su vez tuvieron la visión de reconocer y promover el cacao orgánico de la empresa y ser pioneros en el cultivo.

Fueron reconocidos: la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos, Junta Agroempresarial Dominicana, los cultivadores Héctor Risak, José Rodríguez, Pilar Ramírez, Ramón de la Rosa, Pilar Hernández, José Alcides Fontana, Juanito Barceló y Toribio de la Cruz.

# Artículos en la Prensa

## Los Clusters y la competitividad de las PYMES

Listín Diario, 6 de Abril del 2000

### Los clusters y la competitividad de las PYMES

#### Estrategia de cooperación interempresarial para competir en mercados abiertos

**CLUSTERS.** No son más que concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. Son empresas vitales para poder competir.



Grupo de empresarios definiendo estrategias de cooperación interempresarial

INGEN. SILVERIO CENFUSOR, CONSULTOR DEL CAMPE-INTEC

Algunos empresarios de las PYMES me han formulado preguntas sobre el concepto asociado a la actividad empresarial que se desarrolla bajo el nombre de "Cluster" o Conjunto Productivo. Por ejemplo, se preguntan que es lo que significa un cluster de empresas; si para desarrollar uno, tendrían que ser empresas similares o producir mismo producto o servicio, o si las empresas deben fusionarse o simplemente asociarse.

En opinión de Michael Porter, los "Clusters son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular". Aporta que Clusters incluyen empresas e instituciones vitales para poder competir como en el caso de los agricultores, proveedores de servicios especializados, maquinarias y componentes, e incluso hasta canales de distribución, sin olvidar, por supuesto, los aspectos relacionados con los servicios públicos y los que proveen servicios educativos y entrenamiento, elementos todos que son de gran valor cuando se requiere satisfacer adecuadamente un cliente y ganar terreno en un mercado específico.

Posiblemente a nuestros amigos empresarios les conviene más saber en que puede realmente beneficiarse, si emplean sus esfuerzos en desarrollar clusters. Si tenemos la preocupación de que como país o como región no poseemos grandes empresas que puedan competir en los mercados globalizados, grupos de empresas pequeñas y sus empresas de apoyo, pueden desarrollar las condiciones para desarrollar la capacidad para competir como si fueran una sola grande empresa.

Eso significa que para lograr esta ventaja, es necesario cooperar y mantener cooperación entre las empresas miembros del Cluster sin que cada una pierda su propia identidad e independencia. Dicho es "buen cristianismo", los integrantes del Cluster o células productiva cumplen para mantener sus propios clientes individuales, pero cooperan entre sí para alcanzar niveles de calidad e innovación que les permita ganar nuevos contratos de producción, con productos que demanden cumplir mayores exigencias de calidad, tamaño de pedido, mayores capitales de trabajo,

capacidad instalada, que de forma individual no pueden alcanzar ninguno de los integrantes del conjunto productivo.

Y que decir de otros aspectos como los beneficios de menores costos de insumos, capacidad de negociación mayor por tener un mayor peso específico estando unidos que en forma individual. A pesar de aspectos de entrenamiento y educación superior de los trabajadores por parte de las entidades de soporte, porque los grupos tienen la capacidad colectiva que los miembros individuales no pueden requerir. Por ejemplo, varias empresas pueden costear un entrenamiento formal para los responsables de la calidad que cada uno de ellos no podría afrontar en forma individual o podrían solicitar la formación de técnicos especializados, que para una sola empresa tendría un costo casi imposible de solventar. Pensemos en una investigación sobre los patrones de consumo del cliente final en otro mercado (nacional o internacional), o de los canales de distribución para entender el mecanismo que les permitiría acercarse más a los usuarios finales, cuyo costo e inversión, sería en extremo difícil de afrontar por los productores individuales, pero una red de empresas puede desarrollar mecanismos que lo permitan.

Cuando surge Clusters, también se desarrollan empresas especializadas de servicio a los integrantes del conjunto productivo, que se truncan también en una forma de evitar que los recursos y los esfuerzos de las empresas ejes del Cluster tengan también que dedicar parte de sus recursos a fabricar otras cosas, como repuestos de maquinaria por ejemplo. El Cluster genera también capacidades nuevas, cuando empresas del conjunto

forman otra nueva para darle un servicio al grupo, que el país o la región no posee en la actualidad; o decidan conformar una empresa nacional o internacional para mejorar sus canales de distribución, etc.

Así como el Cluster funciona con el fin de la competitividad y cooperación de sus miembros, al final, el Cluster no solo genera ventajas a sus miembros por obligarse a sí mismo a definir estrategias dirigidas expresamente a competir, y por ende se obligan a mejorar la calidad en todos los frentes que se necesitan para hacer posible que clientes y mercados de mayor valor agregado sean meros de las empresas miembros del Cluster. Al final, el Cluster genera más valor agregado y suministro de información que circulan entre sus empresas miembros, y muy en especial, resulta en una mejor imagen y mayor credibilidad de las empresas y sus productos y servicios.

Como puede inferirse de la misma mención del aspecto geográfico mencionado por M. Porter, al final, además de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la región, es la creación de riquezas y empleos, uno de los resultados más notables que muchos Clusters pueden establecer.

En la República Dominicana tenemos el ejemplo de un grupo de empresas que han estado trabajando con gran entusiasmo y dedicación, bajo el liderazgo del buen amigo Jaime Moreno, y es el denominado Cluster de Horto Frutícola, que agrupa a productores de la agroindustria, que ya han definido proyectos comunes, y que juntos, aportan su trabajo e inversiones para ser cada día más competitivo, y convertirse en GANADORES para ellos y para el país.



#### Desarrollan sesión de trabajo para la constitución de conjuntos productivos de PYMES

En el marco del Proyecto Estrategia Competitiva RD y el componente desarrollo de la competitividad de la PYME dominicanas, el pasado 18 de marzo se celebró la segunda sesión de trabajo para la constitución de cluster o conjunto productivos de PYMES.

En la sesión de trabajo participaron empresarios y empresarios de vinculados a las actividades de confección industrial de prendas de vestir, fabricación de muebles y procesadores de productos industriales derivados de la harina.

En la actividad que se desarrolló en la universidad INTEC, bajo la coordinación del CAMPE y la colaboración de Monitor Company de los Estados Unidos, se analizaron los factores clave para el desarrollo competitivo de las empresas pequeñas y medianas de las tres ramas señaladas; así mismo, se analizaron las herramientas para la organización de un cluster o conjunto productivo.

Los empresarios y empresarias decidieron seguir trabajando para desarrollar potenciales cluster en esas ramas de actividad productiva.

#### Disponibilidad de fondos para consultorías

Las pequeñas y medianas empresas, así como las asociaciones empresariales pueden recibir una subvención de la Unión Europea de hasta un 50% de los costos por servicios de consultoría especializada dirigidas a favorecer la competitividad de las empresas.

Mediante el programa EBAS las empresas privadas dominicanas, especialmente las pequeñas y medianas de los sectores manufactureros y de servicios y así como también las cámaras de comercio, las asociaciones empresariales pueden recibir asistencia técnica especializada que le permita mejorar su marcha y favorecer su competitividad.

El programa EBAS financia servicios de consultoría tales como la promoción de ventas y la investigación de mercados, incluida la comercialización electrónica; el desarrollo de exportaciones; la gestión de

la producción o de los servicios; la gestión del aprovisionamiento y de los productos almacenados; al investigación y el control de calidad; desarrollo de los recursos humanos; utilización de las nuevas tecnologías y de las comunicaciones, entre otros servicios.

El EBAS funciona a través de una red integrada por operadores situados en diferentes países y los enlaces de información que son las organizaciones asociadas.

Las empresas o asociaciones empresariales que estén interesadas en acceder a los fondos del programa EBAS, pueden solicitar información a la licenciada Karina De Pool en las oficinas locales de Caribbean Export, teléfono 547-2005, consultar la página en Internet en: [www.ebas.org](http://www.ebas.org), o llamar al CAMPE-INTEC.

## Artículos en la Prensa

# Los café especiales agregan mayor valor a la exportación

Listín Diario, 1 de Mayo del 2000

## Los cafés especiales agregan mayor valor a la exportación

Caficultores aconsejan al país para que se lance a la conquista del mercado del café gourmet

Por

JORGE JAVIER  
Santo Domingo

Cafetaleros locales y especialistas internacionales del sector coincidieron en que el éxito de la caficultura de la República Dominicana dependerá de la respuesta que pueda dar a las necesidades de los clientes más exigentes a nivel mundial y no específicamente del nivel de precio.

La idea fue planteada en el III Seminario sobre Caficultura Dominicana, celebrado en esta capital, bajo el tema "Cafés especiales, una opción estratégica". La actividad fue patrocinada por Fertilizantes Químicos Dominicanos (Ferquido) y la Comisión de Café de la Secretaría de Agricultura.

Los caficultores plantearon que en los últimos treinta años el precio mundial del café verde en grano ha estado bajando a una tasa real promedio de 2% cada año, situación que reduce cada vez más los márgenes de ganancias.

Dado este problema, expusieron, es necesario que países como la República Dominicana, que no pueden competir en precio con los grandes productores del rubro, exporten cafés gourmet, especiales y sostenibles.

"La competitividad de nuestro café podría incrementarse nota-



El café gourmet ofrece mayores ventajas económicas a los países pobres.

blemente cuando sean mejoradas las áreas de producción", plantearon. Y señalaron que "los cafés gourmet agregan valor a un producto tradicional de exportación, que ha sido mercadeado sin una visión de diferenciación, permitiéndole al mercado de commodities en la bolsa definir su precio".

En el país se cultivan 2.2 millones de tareas de café, lo que genera ingresos por RD\$2 mil millones. Cuarenticinco mil familias dominicanas dependen de ese cultivo. De acuerdo con los últimos datos del Banco Central, la producción de café en cerezos creció en 5.8%, al alcanzar

una cosecha de récord de 93 mil 163 toneladas en el 1999.

El seminario, organizado por el grupo G-CAFE, fue inaugurado por el secretario de Agricultura en licencia, agrónomo Amílcar Romero.

En la actividad expusieron los expertos internacionales Pierre Leblache, Shana Alexander, Peter Grosch, Bertrand Saller y Jean Johnson, quienes trataron los temas del potencial del café gourmet y sostenible; los requisitos para la certificación orgánica; los cafés especiales y el concepto de cluster hortifrutícola, del cual este rubro forma parte.

La Nación, 29 de Mayo del 2000

# Productores agrícolas y agroindustriales buscan competir con éxito en los mercados

El proyecto del Cluster Hortofrutícola forma parte de la "Estrategia Competitiva para la República Dominicana" que cuenta con el apoyo y patrocinio de USAID.

SANTO DOMINGO

SELN

Líderes agrícolas y agroindustriales se reunirán en un seminario para analizar de qué manera podrán competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y determinar cómo penetrar otros nichos más atractivos y rentables.

El seminario "Competitividad es Nuestra Decisión, el Desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola", se llevará a cabo el jueves primero de junio en el Salón Anacaona del Hotel Jaragua en Santo Domingo.

Las informaciones que surjan de este evento serán

compartidas con líderes agrícolas y agroindustriales de Jarabacoa, Santiago, San Francisco de Macorís y Barahona.

Enfocarán la situación de rubros como el café, el cacao, el coco, los mangos y víveres, aunque su trabajo es relevante estratégicamente a muchos otros sectores.

En este interesante evento se presentará la estrategia y la visión competitiva del horto-frutícola, que ha sido desarrollado con la competente asesoría de la empresa consultora Monitor Country Competitiveness con el patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

Definitivamente, la prosperidad no vendrá al sector agrícola dominicano si solo

aumenta la producción de productos básicos y poco diferenciados. Desde los productores pequeños hasta los exportadores más grandes del país, el horto-frutícola tiene que elegir mercados atractivos.

### Proyectos innovadores

"Tenemos que romper con el estereotipo que tiene el comprador de productos estadounidense acerca de la inconsistencia y calidad pobre de los productos dominicanos.

Necesitamos eliminar la "docena dominicana" (10 en lugar de 12) y el "quintal dominicana" (90 lbs. En lugar de 100 lbs.) -Jaime Moreno, Helados Bon.

"Algunos de los miembros del señor agrícola más proactivos han estado involucrado en este proyecto- los esfuerzos que han hecho para traer a lo concreto estas ideas de la competitividad a nuestro sector son funda-

mentales en el mundo globalizado". -Osmar Benitez, Director Ejecutivo, Junto Agroempresarial Dominicana.

El proyecto del Cluster Hortofrutícola forma parte

de la "Estrategia Competitiva para la República Dominicana" que cuenta con el apoyo y patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) y esta dirigi-

do por la Chemonies International. El Cluster ha contado con el apoyo de la Junta Agroempresarial Dominicana y Caribbean Exports durante el desarrollo del proyecto.

# Artículos en la Prensa

## Harán seminarió del sector agrícola en RD

Hoy, 29 de Mayo del 2000

POR EVARISTO RUBENS  
*Profesor de Hoy*

Con la finalidad de crear prosperidad en el sector agrícola del país, Monitor Country Competitiveness realizará un seminarió esta semana sobre la Competitividad es Nuestra Decisión.

En ese evento, que se realizará el próximo jueves de 4:30 a 7:00 de la noche, se presentará la estrategia y la visión competitiva del Cluster Hortofrutícola. Esa estrategia ha sido desarrollado con la asesoría de la empresa Monitor Country Competitiveness, con el patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

Definitivamente la prosperidad no vendrá al sector agrícola dominicano si sólo aumenta la producción de productos básicos y poco diferenciados, según Monitor Country Competitiveness.

Agregó que desde los productores pequeños hasta los exportadores más grandes del país, el cluster tiene mercados nichos atractivos.

Indicó que un "cluster" o conjunto productivo consiste en todas las partes involucradas en la producción y comercialización de un bien o servicio. El cluster hortofrutícola ha enfocado en los sectores de café, cacao, coco, mangos y víveres, aunque su trabajo es estratégicamente de muchos otros sectores.

Desde enero pasado, líderes del sector agrícola y agroindustrial, el cluster hortofrutícola, han estado trabajando juntos para resolver un problema crítico, ¿cómo pueden competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y entre nichos de mercados más atractivos y rentables?

Esos líderes estarán dando sus respuestas a esta pregunta en el seminarió: Competitividad es Nuestra Decisión. El Desarrollo de Mercados Estratégico por el cluster Hortofrutícola.

La próxima semana se harán presentaciones adicionales para compartir la información del seminarió con otras zonas del país, que incluyen a San Francisco de Macorís, Jarabacoa, Santiago y Barahona.

Los participantes en el seminarió del próximo jueves tendrán la oportunidad de conocer más asuntos importantes, como:

- Oportunidades para fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales y patrones de comportamiento no competitivos a evitar.

- La importancia y resultados de la colaboración empresarial.

- La nueva estrategia competitiva desarrollada por el Cluster Hortofrutícola, incluyendo un plan de mejoramiento de imagen hortofrutícola de República Dominicana.

El análisis que ha hecho el Cluster Hortofrutícola sobre consumidores, competencia y oportunidades dentro del sector, incluyendo una investigación sobre las preferencias de los consumidores dominicanos residentes en los Estados Unidos.

# Artículos en la Prensa

## Analizarán estrategias competitivas

Listín Diario, 29 de Mayo del 2000

**SEMINARIO** ► Se celebrará el próximo jueves en el hotel Jaragua

### Analizarán estrategias competitivas en los mercados nacionales y extranjeros

La actividad, que ha sido organizada por Monitor Company, busca que los participantes conozcan más sobre fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales y patrones de comportamiento no competitivos a evitar.

► Marcos Cadet/EL SIGLO

Con el propósito de analizar las estrategias para competir exitosamente en los mercados nacio-

nales y extranjeros, así como entrar en nichos de mercados más atractivos y rentables, líderes del sector hortofrutícola se reunirán en un seminario el próximo jue-

ves, de 4:30 de la tarde a 7:00 de la noche en el salón Anacaona del hotel Jaragua. La motivación principal de este seminario que ha sido denominado: "Competitividad

es Nuestra Decisión: El Desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola" radica en que desde el pasado mes de enero, líderes del sector agrícola y agroindustrial han estado trabajando juntos para resolver un problema crítico: ¿cómo pueden competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y entrar en nichos de mercados más atractivos y rentables?

La respuesta ha sido el seminario donde se presentará la estrategia y la visión competitiva del Cluster Hortofrutícola que ha sido desarrollado con la asesoría de la empresa consultora Monitor Country Competitiveness, patrocinado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID).

Luego, la semana siguiente, la utilizarán para compartir las discusiones del seminario con otras zonas del país que incluyen: Jarabacoa, Santiago, San Francisco de Macorís y Barahona.

El proyecto del Cluster Hortofrutícola forma parte de la estrategia competitiva para la República Dominicana que cuenta con el patrocinio de la AID y es dirigido por Chemonics Internacional. Esta alternativa ha encontrado apo-

yo de la Junta Agroempresarial Dominicana y Caribbean Exports durante el desarrollo del mismo.

Un cluster o conjunto productivo consiste en todas las partes involucradas en la producción y comercialización de un bien o servicio. El cluster hortofrutícola se ha enfocado en los sectores de café, cacao, coco, mangos y víveres aunque su trabajo es relevante estratégicamente a muchos otros sectores.

**OPORTUNIDAD.** Los participantes en este seminario tendrán la oportunidad de conocer más sobre fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales y patrones de comportamiento no competitivos a evitar.

# Artículos en la Prensa

## Analizan en seminario oportunidades de mercado

La Nación, 1 de Junio del 2000

### Analizan en seminario oportunidades de mercado para frutos y víveres

SANTO DOMINGO

J. MODESTO RODRÍGUEZ  
FOTO: LUIS MANUEL FERRERAS

Líderes agrícolas, agroindustriales y agroempresariales buscarán hoy en un seminario especializado, fórmulas para desarrollar productos hortícolas y frutícolas y buscarles mercados atractivos y competitivos en nichos de mercado internacional.

En el encuentro participarán productores de cacao, café, coco, mangos y víveres, que analizarán las posibilidades de todos juntos poner determinados rubros a competir en los mercados mundiales, con los originados en países de la región.

En la actualidad, los productores de esos renglones, pierden mercado y su rentabilidad es cada vez más reducida, explicaron los señores Mario A. Velázquez, Jean Johnson y Andrew F. Smith, del equipo de organización del seminario.

El seminario "Competitividad es Nuestra Decisión: El desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola", que se desarrolla esta tarde en el salón Ana-cana del Hotel Jaragua, es auspiciado por la empresa Helados Bon, la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD) y la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

Un "cluster" es una concentración geográfica de compañías e



ANDREW F. SMITH, Jean Johnson y Mario A. Velázquez en visita a La Nación.

instituciones relacionadas en un campo industrial particular. Incluye a proveedores especializados, universidades, asociaciones industriales, instituciones gubernamentales y otras organizaciones que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Se trata de vincular a todos los agentes que participan en la producción, procesamiento, industrialización y comercialización de un determinado producto para convertirlo en competitivo, en base a valores agregados.

La empresa Monitor Country Competitiveness, con el respaldo de USAID realizó un análisis sobre la problemática de producción, mercadeo y competitividad de estos renglones, cuyos detalles

serán analizados hoy en el seminario, para buscar las fórmulas adecuadas que permitan competir en los mercados mundiales con el coco, el cacao, café, mangos y víveres.

Monitor Group es una empresa consultora en estrategia internacional, fundada por los profesores de la escuela de negocios de Harvard, señores Mark Fuller y Michael Porter.

El estudio preparado por esta entidad contiene la estrategia y la visión competitiva de un conjunto hortofrutícola en la República Dominicana.

Entre los temas a tratarse en esta actividad, figuran la oportunidad para fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales y patrones de compor-

tamiento no competitivos que deben evitarse; la importancia y resultados de la colaboración empresarial; la nueva estrategia competitiva desarrollada por un "cluster hortofrutícola", incluyendo un plan de mejoramiento de imagen hortofrutícola en la República Dominicana.

Los participantes conocerán, además, el análisis sobre consumidores, competencia y oportunidades dentro del sector, incluyendo una investigación sobre las preferencias de los consumidores dominicanos residentes en los Estados Unidos. El proyecto de Cluster Hortofrutícola forma parte de la "Estrategia Competitiva para la República Dominicana, patrocinada por la USAID y dirigido por Chemotek International.

# Artículos en la Prensa

## Agroempresarios se unen para mejorar la competitividad

La Nación, 1 de Junio del 2000

### Agroempresarios se unen para mejorar la competitividad

El impacto del cluster hortifrutícola se discutirá hoy en un seminario

JOSÉ JAVIER EDWIN RUIZ  
Santo Domingo

Líderes del sector agrícola y agroindustrial del país trabajan juntos para tratar de resolver la forma de competir con éxito en el mercado nacional e internacional y entrar en otros nichos más atractivos y rentables.

Así lo expresaron Jean Johnson, Andrew F. Smith y Mario Velázquez, los dos primeros de la compañía Monitor Country Competitiveness y el último presidente de Latinfruit, quienes hablaron de la modalidad conocida como cluster hortifrutícola.

Expusieron que los líderes hortifrutícolas estarán dando su respuestas en un seminario sobre "Competitividad es nuestra decisión: El desarrollo de mercados estratégicos por el Cluster Hortifrutícola". La actividad, a celebrarse hoy de 4:30 a 7:00 de la noche, se llevará a cabo en el salón Anacacena del hotel Jaragua.

Informaron que, además del seminario, harán presentaciones adicionales para compartir los resultados del mismo, en otras regiones del país que incluyen Jarabacoa, Santiago, San Francisco de Macorís y Barahona.

Un cluster o conjunto productivo, consiste en todas las partes involucradas en la producción y comercialización de un bien o servicio. En el caso



Jean Johnson, Andrew F. Smith y Mario Velázquez, hablaron de la modalidad hortifrutícola.

dominicano, el Cluster Hortifrutícola se ha enfocado en los sectores de café, cacao, coco, mangos y viveros, aunque su trabajo es relevante, estratégicamente, a muchos otros sectores, según explicaron.

Este proyecto forma parte de la "Estrategia Competitiva para República Dominicana" que cuenta con el patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos (USAID) y dirigido por Chemonics Internacional. Ha contado con el apoyo de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD) y Caribbean Export durante todo el proceso.

En ese sentido, Omar Benítez, director ejecutivo de la JAD, dijo que "los miembros

del sector agrícola más proactivos han estado involucrado en los esfuerzos que se han hecho para concretar las ideas de competitividad que son fundamentales en un mundo globalizado".

Andrew Smith manifestó que la prosperidad no vendrá al sector agrícola dominicano si sólo aumenta la producción de productos básicos y poco diferenciados. Sostiene que desde los productores pequeños hasta los exportadores más grandes del país tienen que elegir "mercados nichos atractivos".

En el seminario se conocerán las oportunidades para fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales

y patrones de comportamiento no competitivos a evitar.

Asimismo, la importancia y resultados de la colaboración empresarial y la nueva estrategia competitiva desarrollada por el cluster hortifrutícola, incluyendo un plan de mejoramiento de imagen de República Dominicana.

Además se abordará el análisis que ha hecho el cluster hortifrutícola sobre los consumidores, competencia y oportunidades dentro del sector, incluyendo una investigación sobre las preferencias de los consumidores dominicanos residentes en los EEUU y los proyectos innovadores y éxitos a corto plazo de algunos miembros del cluster.

# Artículos en la Prensa

## Harán seminarió hortofrutícola

*Hoy, 1 de Junio del 2000*

### Harán seminario hortofrutícola

Desde el pasado mes de enero, líderes del sector agrícola y agroindustrial, el “Cluster Hortofrutícola”, han estado trabajando juntos para resolver un problema crítico: ¿cómo pueden competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y entrar en nichos de mercados más atractivos y rentables?

Estos líderes estarán dando sus respuestas a esta pregunta en un seminario: “Competitividad es Nuestra Decisión: El Desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola”. El seminario se llevará a cabo el jueves 1ro. de junio de 4:30 en la tarde a 7:00, en el Salón Anacaona del Hotel Jaragua, Santo Domingo.

La siguiente semana será presentaciones adicionales para compartir la información del seminario con otras regiones del país que incluyen: Jarambacoa, Santiago, San Francisco de Macorís, y Barahona. (detalles en la próxima página).

Un “cluster” o conjunto productivo, consiste en todas las partes involucradas en la producción y comer-

cialización de un bien o servicio. El cluster “Hortofrutícola” ha enfocado en los sectores de café, cacao, coco, mangos y víveres aunque su trabajo es relevante estratégicamente a muchos otros sectores.

En este evento se presentará la estrategia y la visión competitiva del Cluster Hortofrutícola, que ha sido desarrollado con la asesoría de la empresa consultora Monitor Country Competitiveness con el patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

“Definitivamente prosperidad no vendrá al sector agrícola dominicano si solo aumenta la producción de productos básicos y poco diferenciados. Desde los productores pequeños hasta los exportadores más grandes del país, el cluster tiene que elegir mercados nichos atractivos”. -Andre Smith, Monitor Company.

Los participantes en el seminario tendrán la oportunidad de conocer más sobre asuntos importantes como:

# Artículos en la Prensa

## Los Clusters (1 de 2)

La Nación, 3 de Junio del 2000

# Los Clusters

## Se abre una ventana técnica para mejorar la economía agrícola

FOR EVARISTO RUBENS  
*Redactor de Hoy*

Productores agrícolas y agroindustriales del país en estos momentos tienen la oportunidad de comenzar a mejorar la calidad de sus productos y obtener los conocimientos necesarios para buscar nichos de mercados donde vender a mejores precios.

Esa oportunidad se la está ofreciendo la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) con el programa Estrategia Competitiva para la República Dominicana, para cuya dirección contrató a la firma de consultoría gerencial Chemonics International.

Como subcontratistas participan las firmas estadounidenses J.E. Austin Associates y Monitor Company. Esta última dirige el proyecto Cluster Hortofrutícola.

La finalidad del programa es respaldar las iniciativas que se vienen realizando en el país para desarrollar la capacidad competitiva nacional, en especial del sector privado, y para mejorar el estándar de vida de todos los dominicanos.

Los resultados del programa incluyen un renacimiento empresarial dentro de las empresas y agencias nacionales reflejado en un crecimiento de productividad, calidad e innovación, según explicaciones ofrecidas por Georges Mansfield, de Tropijugos, y Jean Johnson Andrew Smith y Elliot Anderson, de Monitor Company.

Mansfield señala que la visión de los agroempresarios que participan en el cluster hortofrutícola es tener la marca más reconocida y ser el proveedor más confiable de la región de productos hortofrutícolas de alta calidad ambiental, posicionándolos en los segmentos de mercado de mayor valor agregado y rentabilidad.

Señala que en el país se está tratan-



Jean Johnson, junto a Elliot Anderson y Andrew Smith, de Monitor Company, y George Mansfield, hablan sobre competitividad. Hoy/José Justo Félix.

# Artículos en la Prensa

## Los Clusters (2 de 2)

La Nación, 3 de Junio del 2000

do de crear una marca de café de excelente calidad, por el que el consumidor esté dispuesto a pagar un premio por consumirlo.

Expresa que en encuentros agroempresariales realizados en el país los productores hacen contactos directos de compras con los productores, y en los que en el futuro participarán compradores extranjeros.

Mansfield precisa que se está tratando de identificar productos que el mercado demande y que el consumidor los pueda usar de una manera más fácil y sin necesidad de tener que elaborarlos.

En tanto, Johnson dice que hemos identificado el punto clave para ser competitivo y lo primero es evitar la sobreproducción en los productos básicos.

Indica que los costos reales de los productos básicos, como café y cacao que están bajando a una tasa promedio de 2 por ciento anual en términos reales.

Agrega que en el largo plazo este negocio no es rentable, debido a que esos productos se están produciendo en grandes cantidades en otros países, por lo que hay que diferenciarlos, y una forma es agregándole valor en el procesamiento.

Señala que otra cosa de gran importancia es el manejo de las informaciones, en especial por el Internet, ya que es sería una forma de venderle directamente a los distribuidores y consumidores, eliminando intermediarios.

Explica además que es clave la cooperación entre productor, procesador y comerciante.

Dice que tampoco es recomendable que el Gobierno intervenga en el control de los precios, porque no beneficia a los productores.

El desarrollo transparente y participativo y la disseminación de una visión compartida de la competitividad nacional, la que incluye a los actores de todos los sectores de la economía (público y privado).

La generación de información estratégica para facilitar el desarrollo de políticas y estrategias competitivas para mejorar el entorno empresarial.

El programa lo componen los proyectos Diseño de una Estrategia Competitiva Nacional, Diagnóstico de Competitividad y Diseño de una Estrategia Competitiva para la Región de Santiago, Análisis y Diseño de una



George Mansfield

Estrategia Competitiva para un Cluster de Alto Potencial de Desarrollo y de Apoyo a Iniciativas y Diseño de Estrategias de Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas.

En cada proyecto se establecerán grupos de acción mixtos, con participación de los sectores público y privado, académico, tecnológico y comunitario, que actuarán como entes de consulta, de coordinación, de enlace y de acción durante todo el proceso de ejecución de dichos proyectos que tendrán una duración de seis a ocho meses.

Cada subcluster ha desarrollado un

plan de corto, mediano y largo plazo que debe ser alineado con la visión hortofrutícola y su plan de acción está basado en la frontera de la productividad y en una estrategia de migración hacia nuevos segmentos de mercado atractivos.

Además el plan de cada subcluster incluye recomendaciones para firmas, asociaciones, el cluster hortofrutícola de forma individual y en algunos casos, para el Gobierno.

Desde enero último, líderes del sector agrícola y agroindustrial, el Cluster Hortofrutícola, han estado trabajando

## Productores agrícolas y agroindustriales trabajan desde enero, con asesoría extranjera, para resolver los problemas del área y poder competir de manera exitosa en los mercados

juntos para resolver un problema crítico: ¿Cómo pueden competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y entrar en nichos de mercados atractivos y rentables?

Esos líderes participaron recientemente en el seminario Competitividad es Nuestra Decisión: El Desarrollo de Mercados Estratégicos por el Cluster Hortofrutícola.

Un cluster o conjunto productivo consiste en todas las partes involucradas en la producción y comercialización de un bien o servicio.

El cluster hortofrutícola ha enfocado en los sectores de café, cacao, coco, mango y viñedos, aunque su trabajo es relevante estratégicamente a muchos otros sectores.

La prosperidad no vendrá al sector agrícola dominicano si sólo aumenta la producción de productos básicos y poco diferenciados, afirma el consultor Andrew Smith, de Monitor Company.

Precisa que desde los productores pequeños hasta los exportadores más grandes del país, el cluster tiene que elegir mercados nichos atractivos.

En el seminario sobre competitividad intervinieron los agropresarios Mario Velázquez, Jaime Moreno y Juan Santiago España, así como Omar Benítez, vicepresidente ejecutivo de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).

Los exponentes en el evento hablaron sobre las oportunidades para fortalecer la competitividad de todos los negocios agroempresariales y patrones de comportamiento no competitivos a evitar y la importancia y resultados de la colaboración empresarial.

Además sobre la nueva estrategia competitiva desarrollada por el Cluster Hortofrutícola, incluyendo un plan de mejoramiento de imagen hortofrutícola de República Dominicana y los proyectos innovadores y los éxitos en el corto plazo de algunos miembros del cluster.

También el análisis que ha hecho el Cluster Hortofrutícola sobre consumidores competencia y oportunidades dentro de sector, incluyendo una investigación sobre las preferencias de los consumidores dominicanos residentes en los Estados Unidos.

A pesar del crecimiento reciente de la economía dominicana, el país continúa siendo más pobre que muchos de sus vecinos, y el crecimiento del sector agrícola se mantiene atrás de forma significativa con respecto a otros sectores, dice la encuesta de Monitor Company.

Expresa que en el corazón de la zona agrícola los niveles de pobreza exceden el 30 por ciento y están creciendo.

Además las prácticas agrícolas insostenibles ambientalmente no están generando prosperidad en el corto plazo para los empobrecidos agricultores y si están causando daños de largo plazo a los activos naturales del país.

El sector agrícola puede que no tenga un crecimiento del 18 por ciento o el 11 por ciento anual como lo tienen los sectores de turismo y comunicaciones respectivamente, pero todavía emplea aproximadamente un 15 por ciento de la fuerza laboral dominicana.

Recuerda que en 1998, la República Dominicana exportó cerca de US\$200.0 millones de productos hortofrutícolas equivalentes al 47 por ciento de los tradicionales y al 31 por ciento de los agroindustriales y agropecuarios no tradicionales.

El estudio expresa que las oportunidades para construir la competitividad son evitar la sobredependencia en factores básicos y mejorar el entendimiento de la posición relativa.

Además estudiar las oportunidades de integración hacia delante, incrementar el conocimiento y entendimiento del cliente, mejorar la cooperación entre las firmas, evitar la defensiva mejorando la comunicación productiva y evitar el paternalismo.

## Artículos en la Prensa

### Aboga por cultivo de productos agrícolas mayor valor agregado

La Nación, 3 de Junio del 2000

# Aboga por cultivo de productos agrícolas mayor valor agregado

SANTO DOMINGO

SELN

FOTO: FUENTE EXTERNA

Un empresario agrícola abogó para que en el país se cultiven productos de mayor valor agregado y procesamiento industrial que estén orientados a la exportación y se impulse los productos hortofrutícolas dominicanos localmente y en el exterior.

El licenciado Jaime Moreno, vicepresidente de operaciones de Helados Bon, hizo el planteamiento en desarrollo de una charla titulada "Competitividad es nuestra

decisión" a la membresía de la Asociación Nacional de Fabricantes de Muebles, Colchones y Afines (ASONAIMCO).

A la actividad asistieron David Pappaterra, vicepresidente de ASONAIMCO; Pedro Raful y Manuel Roa, pasados presidentes, y Richard Then Calvo, director ejecutivo, entre otros.

Moreno indicó que se hace imperativo que el país tenga una plataforma hortofrutícola orientada más a los mercados, la información, tecnificación, productividad y la diferenciación a través, de un aprendizaje estratégico continuo.

Asimismo, estimó que se hace

necesario aprovechar las ventajas competitivas de la comunidad inmigrante dominicana en los Estados Unidos. Explicó que el cluster hortofrutícola consiste en negocios y organizaciones involucradas en los productos de exportación tradicionales, como café y cacao, y productos no tradicionales, como coco, mango y víveres.

Dijo además que el cluster hortofrutícola tiene como visión ser la marca más reconocida y el proveedor más confiable de la región de productos de ese tipo, posicionando los mismos en los segmentos de mercado de mayor valor agregado y rentabilidad.



**JAIME MORENO** mientras expone sobre el cluster hortofrutícola dominicano a representantes del sector muebler. Observan David Pappaterra, Pedro Raful y Manuel Roa, directivos de ASONAIMCO.

# Artículos en la Prensa

## Productores tienen gran oportunidad de mercado

La Nación, 5 de Junio del 2000



UN ESTUDIO de la firma norteamericana Monitor Country Competitiveness, indica que la mayoría de distribuidores en el Noroeste norteamericano y un alto porcentaje de clientes, prefieren la yuca dominicana, especialmente la de Moca.

ECONÓMICAS 17

## Productores de yuca mocanos tienen gran oportunidad de mercado norteamericano

Un dominicano consultado en Boston, por la firma Monitor, dijo que "la yuca dominicana tiene un sabor y una textura diferente a la yuca de otros países. Los dominicanos queremos yuca de nuestro país de origen".

SANTO DOMINGO  
J. MOHITO ACRIGUIE  
RODOLFO ALBERNO LA NACIÓN

La yuca y sobre todo la "negrita de Moca" es la más demandada por un mercado de cerca de 500 mil consumidores, sobre todo de dominicanos, radicados en la costa este de los Estados Unidos, lo que es una gran oportunidad para los productores.

Pero hay que vencer la alta competencia que presentan los productores de Costa Rica, quienes aparecen a lavarse y envolver sus yucas y colocan listas en las estanterías de los supermercados de los Estados Unidos.

Los productores dominicanos, tienen que superar el esquema clásico de producir sin tecnología y cultivar para vender con criterios rústicos y artesanales. Deben mejorar sus conocimientos de mercado, y aprender a empacar, transportar y presentar sus cultivos a los consumidores, pensando más en el cliente.

Pero tienen además que formar alianzas y juntarse en un mismo

propósito con los procesadores y los comercializadores, para crear una marca, una imagen de su producción y comercializarla tanto interna como externamente.

Un estudio realizado por la firma Monitor Country Competitiveness, estableció que "a pesar de que la yuca fresca es un producto agrícola básico, datos preliminares le permitieron al cluster honorario fiesta hacer hipótesis acerca de cómo la comunidad de inmigrantes dominicanos en el noroeste estadounidense con aproximadamente 870.000 conversaciones podía ser un segmento atractivo basado en su preferencia por la yuca dominicana".

El estudio indica que la República Dominicana está produciendo 3 toneladas métricas por hectárea de yuca, al año, parámetros mantenidos desde 1960, mientras que Costa Rica, el competidor, ha mejorado su producción en un 10% anual desde 1985.

Además de eso, la mayoría de las fincas de viveros producen de forma incesantemente e ineficiente. Una gran comprador y distribuidor de Nueva York estimó que los do-

minicanos producen el 30% de su potencial, y que están lejos de contar con las mejores prácticas operativas.

Otro distribuidor grande de cadenas de supermercados en los Estados Unidos, dijo que "muchos vendedores dominicanos llegan sacos en una bolsa-longo que sacarlos, limpiarlos, y ponerlos en una caja. Hay actividades tan sencillas que no están haciendo los dominicanos".

Localmente, a finales de los años 80 el gobierno dominicano puso restricciones a las exportaciones de yuca, para garantizar el suministro al mercado interno.

Costa Rica, en esa misma época, fomentaba las exportaciones con incentivos como el Certificado de Abono Tributario (CAT).

Hay día, "a pesar del levantamiento de las restricciones sobre las exportaciones los productores y exportadores dominicanos no han competido en el mercado de exportación en el cual Costa Rica ha tenido un rápido crecimiento", dice el estudio de Monitor.

Agrega que "aún sin las restricciones del gobierno que les impide exportar, las exportaciones de yuca dominicana son insignificantes, comparadas con las de Costa Rica, que ha incrementado sus exportaciones de yuca en un 20% anual en los últimos 10 años". Pero un

distribuidor de productos en New York, consultado por Monitor, dijo que "si el sector agrícola dominicano piensa en el largo plazo, puede competir en mercados atractivos y en crecimiento. Hay muchos dominicanos en los Estados Unidos con interés en productos dominicanos".

Un dominicano consultado en Boston, por la firma Monitor, dijo que "la yuca dominicana tiene un sabor y una textura diferente a la yuca de otros países. Los dominicanos queremos yuca de nuestro país de origen".

Pero los productores dominicanos englobados en un "cluster" homogéneo que producen yuca están dispuestos a aprender a mejorar las prácticas de producción y eliminar las ineficiencias en la cadena de distribución.

Según un estudio de la empresa norteamericana Monitor, "el 96% de los dominicanos al igual que un 41% de los latinos encuestados, prefieren la yuca de República Dominicana. El 78% de los distribuidores incluso muestran preferencias regionales por la yuca de Moca, en el Valle del Cibao". El estudio fue realizado en New York y Boston entre compradores primarios de hogares en supermercados pequeños, medianos y grandes comunidades con una alta concentración de domini-

canos. Allí una gran mayoría de los consultados estarían dispuestos a pagar más por la yuca dominicana que por la de otros países.

Ante la expectativa de alta demanda de yuca en los Estados Unidos, la firma Monitor recomienda integrar un alianza estratégica entre productores, procesadores y distribuidores, incorporando las tecnologías de producción, de manejo, empaque y comercialización, ajustándose a los requerimientos de los consumidores.

Vencer la producción ineficiente y garantizarle a los distribuidores que siempre tendrán el producto y la cantidad demandada.

"Las firmas tienen un potencial para vender la yuca dominicana a la comunidad dominicana de los Estados Unidos si se le hacen arreglos básicos a la calidad de la yuca producida y si se firman algunas estrategias con distribuidores apropiados".

"El nicho de mercado dominicano para la yuca fresca está apenas empezando. El cluster de viveros debe seguir sus nuevos productos atractivos y segmentos de mercados tales como "litos para compartir" o "comiditas gourmet" a fin de acercarse cada vez más a la frontera de productividad", precisa el estudio de Monitor Country Competitiveness.

# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**
- **Miembros del Grupo de Trabajo**
- **Calendario**
- **Artículos en la Prensa**
- **Presentaciones Finales**
- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Presentaciones Finales

## Santo Domingo, Hotel Jaragua



### Santo Domingo Hotel Jaragua, 6/1/00

- Bienvenidos - Jaime Moreno
- Introducción - Monitor Country Competitiveness
- Comentarios - Osmar Benitez
- Presentación - Mario Velázquez
- Presentación - Juan Santiago Espailat
- Presentación - Jaime Moreno



La presentación final en Santo Domingo atrajo a más de 150 participantes y fué cubierta de forma extensiva por los medios locales. Adicionalmente, los miembros del cluster tuvieron la oportunidad de mostrar sus productos tales como el café orgánico de Jarabacoa y los Mangos de Baní.

# Presentaciones Finales

## Jarabacoa, Hotel Pino Dorado



### Jarabacoa Hotel Pino Dorado, 6/5/00

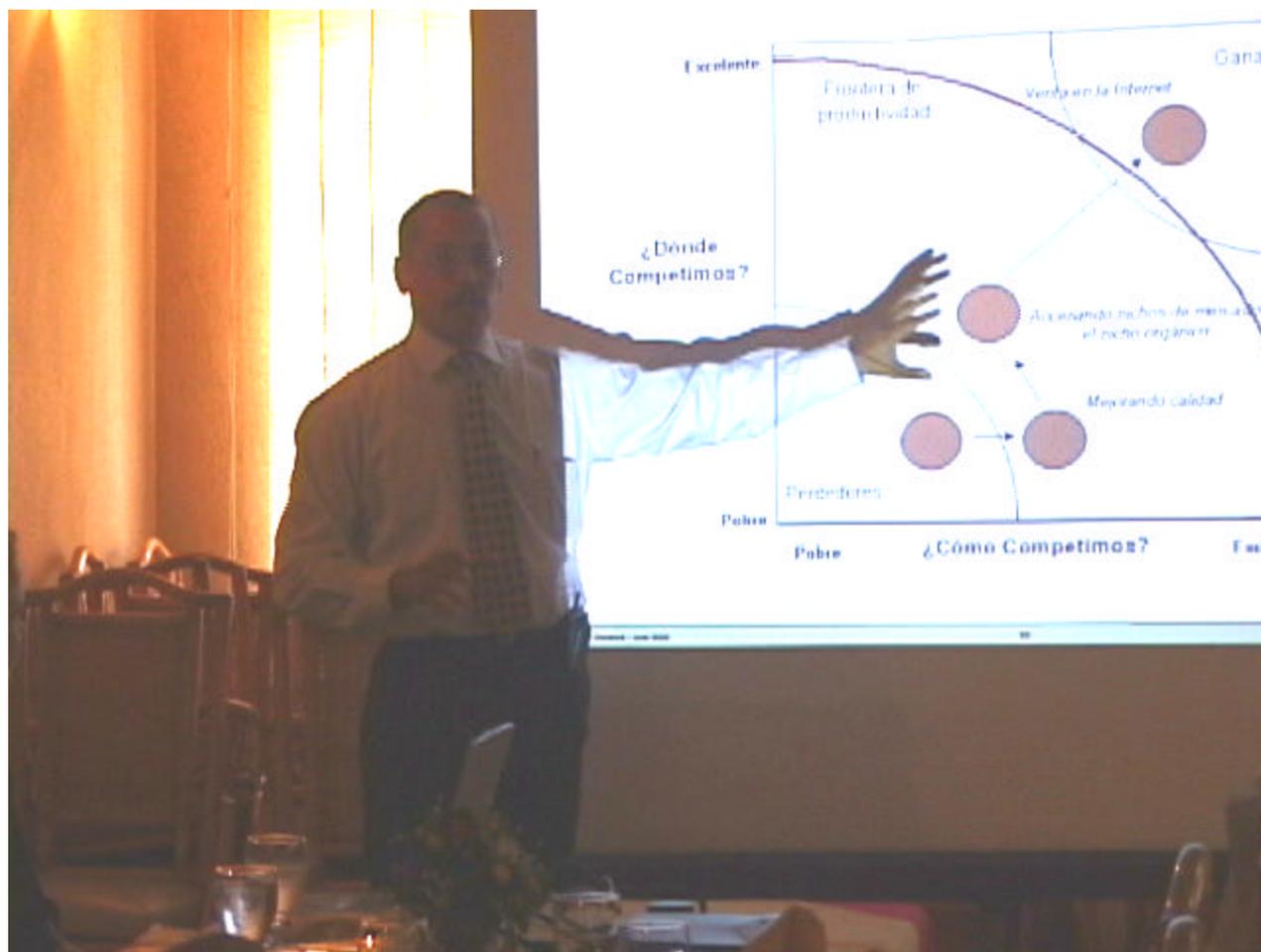
- Bienvenidos - Virginia Heinsen de Freites
- Introducción - Luis González, USAID
- Presentación - Mario Velázquez
- Presentación - Tony Flaquer
- Presentación - Virginia Heinsen de Freites
- Comentarios - Monitor Country Competitiveness



De todas las presentaciones en las regiones, la de Jarabacoa fué la que atrajo el mayor número de participantes, más de 100 productores y procesadores regionales de café vinieron a aprender sobre estrategias de migración y cómo ellos podían crear una ventaja competitiva enfocándose en nichos de mercado y construyendo una marca para su café.

# Presentaciones Finales

## San Francisco de Macoris, El Dorado



### San Francisco de Macoris Restaurante El Dorado, 6/6/00

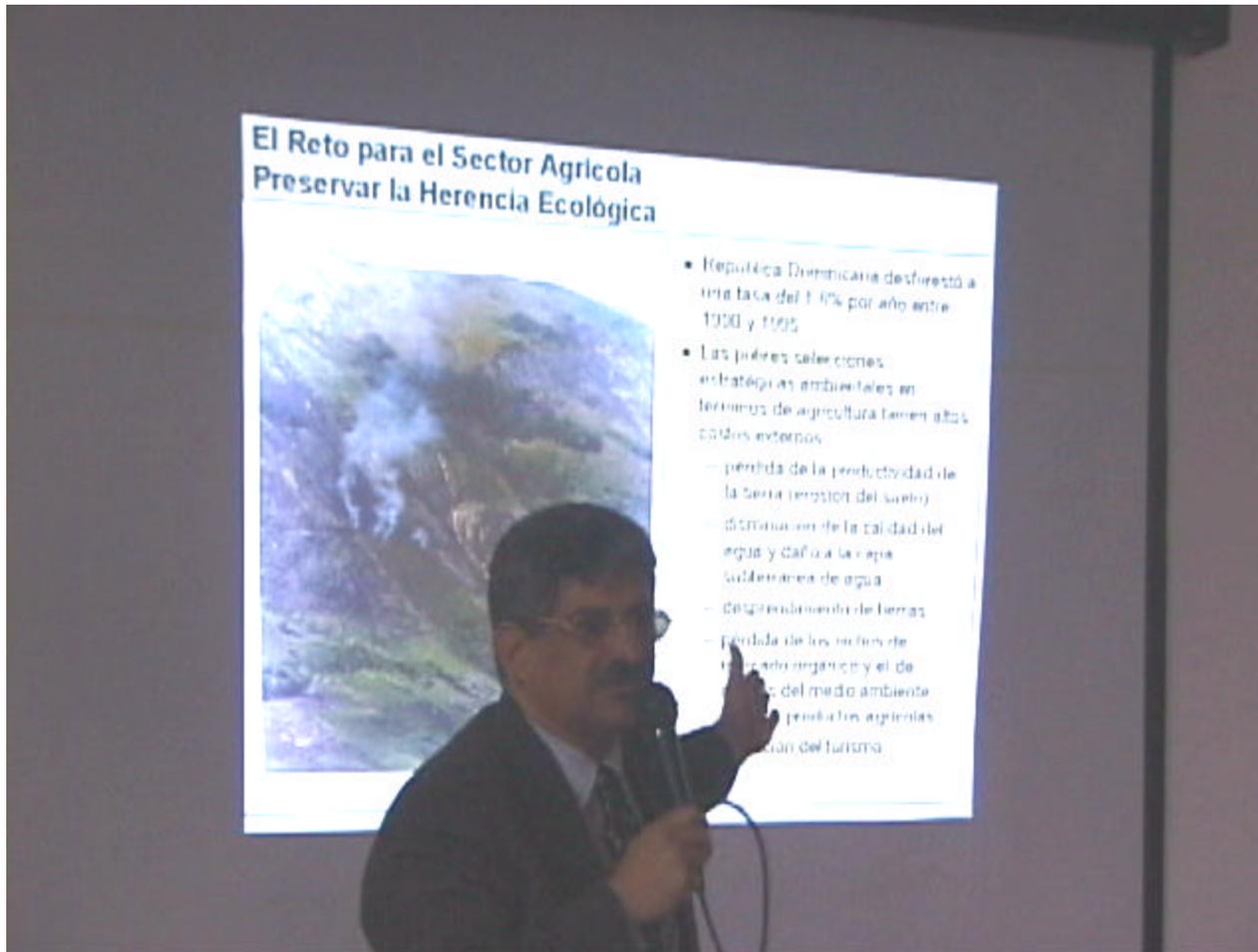
- Bienvenidos - Jaime Moreno
- Presentación - Hector Jose Rizek
- Presentación - Isidoro de la Rosa
- Presentación - Jaime Moreno
- Comentarios - Monitor Country Competitiveness



La presentación regional en San Francisco de Macoris atrajo un gran número de productores y procesadores de cacao de la región. Se dió especial atención a la estrategia de migración para el cacao dominicano.

# Presentaciones Finales

## Santiago, Edificio Empresarial



### Santiago Edificio Empresarial, 6/6/00

- Bienvenidos - Jaime Moreno
- Presentación - Jaime Moreno
- Presentación - Juan Santiago Espailat
- Comentarios - Monitor Country Competitiveness



En Santiago, el líder del cluster hortofrutícola, Jaime Moreno, habló acerca de la importancia de preservar la única herencia ecológica de República Dominicana a través de prácticas agrícolas sostenibles.

# Presentación Finales Barahona, Hotel Riveria



## Barahona Hotel Riveria, 6/7/00

- Introducción - Miguel Melo
- Bienvenidos - Benjamín Torral
- Presentación - Frank Díaz
- Presentación - George Mansfield
- Comentarios - Monitor Country Competitiveness



Las sinergias estratégicas entre los grupos de producto del cluster hortofrutícola se demostró mejor en la presentación de Barahona. A la presentación asistió un buen número de productores de café, mango y víveres del área de Baní y San Juan de la Maguana.

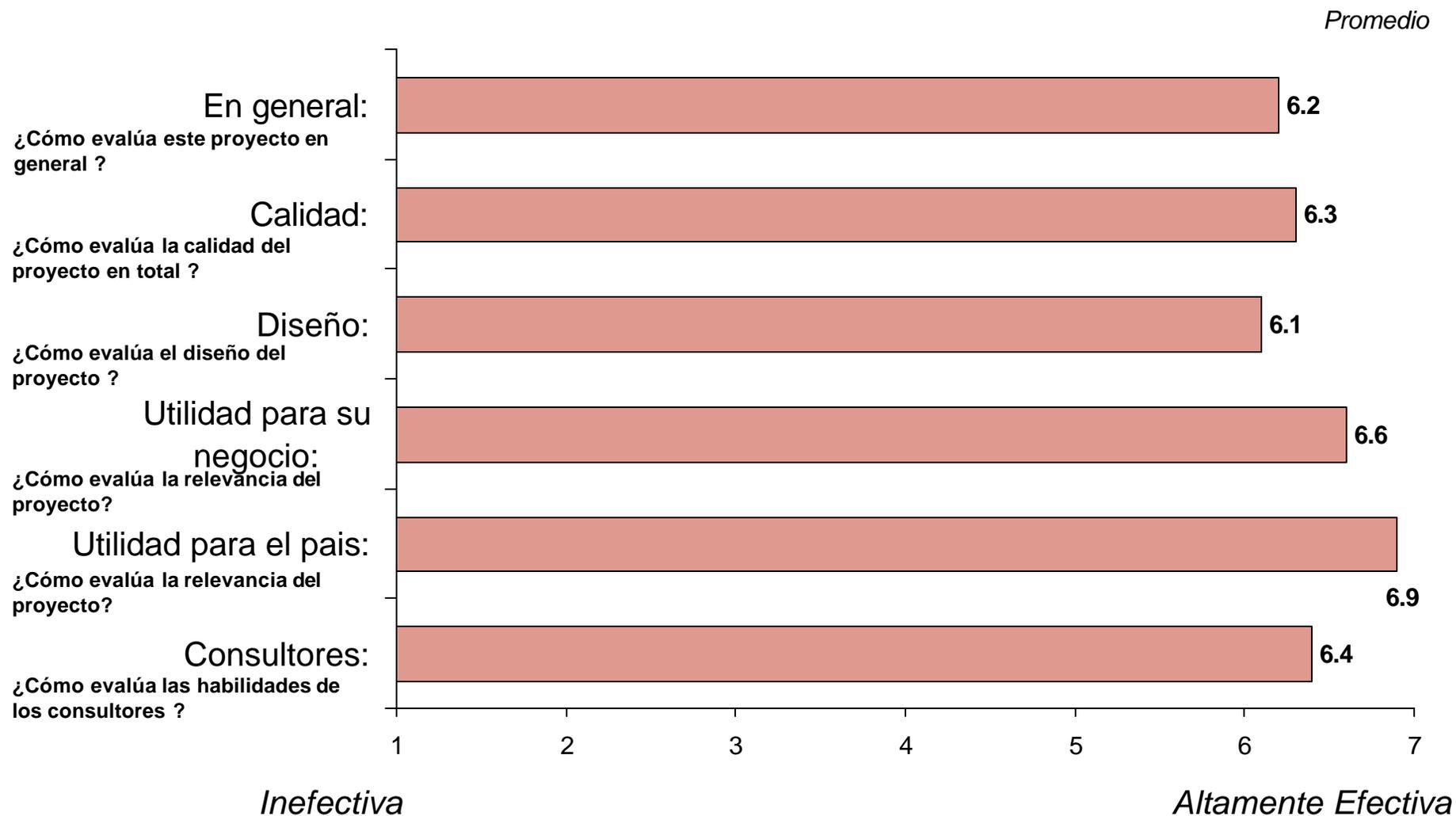
# Revisión del Proceso

## Agenda

- **Solicitud del Cluster**
- **Miembros del Grupo de Trabajo**
- **Calendario**
- **Artículos en la Prensa**
- **Presentaciones Finales**
- **Evaluaciones del Grupo de Trabajo**

# Revisión del Proceso

## Resumen de las Evaluaciones de los Participantes



# Revisión del Proceso

## Resumen de las Evaluaciones de los Participantes

***¿ Cuáles son los cambios en su estrategia de negocio que se pueden atribuir al proyecto de cluster?***

“El proyecto de cluster nos ha enseñado a cómo pensar en términos de competitividad.”

“Nos hemos enfocado mejor en el mercado, sabemos la diferencia entre mercados atractivos y no atractivos.”

“Yo ahora tengo claridad en cuanto a lo que una estrategia de migración es y por qué es importante.”

“He hecho alianzas importantes con algunos de los participantes en el proyecto de cluster que he conocido.”

“Nosotros ahora contamos con una visión y estamos abiertos a nuevos horizontes y retos.”

“Tengo un mejor contacto directo con los productores.”

# Revisión del Proceso

## Resumen de las Evaluaciones de los Participantes

***¿ Cuáles sugerencias tiene sobre el proyecto?  
¿Cómo se pueden mejorar proyectos futuros?***

“Ayudarnos a buscar alianzas estratégicas con grupos externos y desarrollando un plan de acción más detallado.”

“Me hubiera gustado tener ayuda con compañías individuales para desarrollar estrategias.”

“Desarrollar un proyecto piloto y hacerle seguimiento hasta su fase final.”

“Hubiera sido excelente un análisis más profundo en el estudio de plantas de tratamiento.”

“Ustedes deben crear mejores mecanismos de seguimiento para nosotros, después del proyecto de cluster.”

“Más informal.”

“Deberíamos tener más uso del internet con el fin de aprender más sobre clientes internacionales.”

“Desarrollar un audio o video digital de las conclusiones del proyecto de cluster.”

# Revisión del Proceso

## Resumen de las Evaluaciones de los Participantes

***Por Favor: comparta cualquier comentario adicional que tenga sobre el proyecto.***

“Ustedes deben prepararse para utilizar un lenguaje más sencillo a fin de ayudar a aquellos en niveles económicos más bajos tales como los pequeños negociantes.”

“Deberían venir por más tiempo.”