



*Eco Export*  
CONSULTING GROUP



VIANNOLIS OGANDO ARNAUT  
LARISA DURÁN RIVAS  
FÉLIX EMMANUEL BERROA DÍAZ  
ANYELIKA MADELEYNE SOLÍS RODRÍGUEZ

**EOI** Escuela de  
organización  
industrial



# ÍNDICE

## 1. Resumen Ejecutivo

- 1.1. Nuestra Empresa .....Pág. 4
- 1.2. Propuesta .....Pág. 4
- 1.3. Equipo.....Pág. 4
- 1.4. Motivación .....Pág. 4
- 1.5. Nuestros Clientes .....Pág.5
- 1.6. Servicios .....Pág. 5
- 1.7. Estrategia de Marketing .....Pág.6
- 1.8. Datos Financieros .....Pág. 7

## 2. Definición del Problema

- 2.1. Definición y delimitación del Proyecto .....Pág. 11
- 2.2. Elaboración del diagnóstico general o problemática general .....Pág. 11
- 2.3. Diagnóstico contextual: este paso se refiere a la localización del problema en su contexto selección y priorización .....Pág. 11
- 2.4. Elaboración del diagnóstico etiológico que explique por qué se está produciendo el problema seleccionado .....Pág. 14
- 2.5. Identificación de las causas y sus relaciones .....Pág. 14
- 2.6. Priorización de las causas a intervenir.....Pág. 15
- 2.7. Valoración de consecuencias del problema .....Pág. 16
- 2.8. Valoración de solución a las causas del problema .....Pág. 18

## 3. Investigación documental del problema

- 3.1. Planteamiento del problema .....Pág. 20
- 3.2. Entorno de la agricultura orgánica en la República Dominicana.....Pág. 21
- 3.3. Asistencia al exportador dominicano.....Pág. 25
- 3.4. Resumen de las principales limitaciones/desafíos de los servicios al exportador dominicano .....Pág. 26
- 3.5. Instituciones que actualmente intervienen en la promoción de exportaciones .....Pág. 28
- 3.6. Estructura propuesta para coordinar el Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones .....Pág. 28
- 3.7. Grupos de interés en torno al problema .....Pág. 29
- 3.8. Instituciones Dominicanas que proveen permisos para exportar.....Pág. 31
- 3.9. Proceso para realizar exportaciones desde República Dominicana .....Pág. 32
- 3.10. Proyectos e inversiones gubernamentales para promoción de las exportaciones 2017-18 .....Pág. 32
- 3.11. Certificación de productos orgánicos en la Unión Europea .....Pág. 32
- 3.12. Los productores orgánicos en República Dominicana .....Pág. 33
- 3.13. Empresas involucradas en la exportación y elaboración de algunos productos orgánicos en República Dominicana .....Pág. 34
- 3.14. Comportamiento y tendencias del mercado español .....Pág. 34



|                                      |   |         |
|--------------------------------------|---|---------|
| 3.15.                                | Superficies productos orgánicos en países de América Latina y la República Dominicana .....       | Pág. 35 |
| 3.16.                                | Organismos y agencias promotoras de productos orgánicos y desafíos de los productores en RD ..... | Pág. 35 |
| 3.17.                                | Principales empresas Productoras de productos orgánicos por cantidad, área y superficie .....     | Pág. 36 |
| 3.18.                                | Productos, superficies y productores orgánicos certificados .....                                 | Pág. 36 |
| 3.19.                                | Análisis país destino de nuestros clientes: España .....  | Pág. 36 |
| 3.20.                                | Comercio bilateral entre RD y España en el año 2017, producto ejemplo: cacao orgánico .....       | Pág. 37 |
| 3.21.                                | Principales exportadores mundiales de alimentos .....   | Pág. 37 |
| 3.22.                                | Algunas empresas españolas dedicadas al comercio de alimentos orgánicos .....                     | Pág. 38 |
| 3.23.                                | Resumen grafico del comportamiento del comercio bilateral RD y España año 2015-2018 .....         | Pág. 39 |
| <b>4. Análisis y Diagnostico</b>     |   |         |
| 4.1.                                 | DAFO .....  | Pág. 41 |
| 4.2.                                 | Plan estratégico: Definición modelo de negocio y objetivos .....                                  | Pág. 43 |
| 4.2.1.                               | Modelo de negocio .....   | Pág. 43 |
| 4.2.2.                               | Objetivos .....   | Pág. 49 |
| 4.2.3.                               | Misión .....  | Pág. 49 |
| 4.2.4.                               | Visión .....  | Pág. 49 |
| 4.2.5.                               | Ventajas competitivas y factores claves de éxito .....  | Pág. 50 |
| 4.3.                                 | Plan de acción .....  | Pág. 50 |
| 4.3.1.                               | Alcance y ámbito de influencia del proyecto .....   | Pág. 50 |
| 4.3.2.                               | Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos) .....   | Pág. 51 |
| 4.3.3.                               | Análisis del talento humano .....   | Pág. 53 |
| 4.3.4.                               | Análisis recursos físicos .....   | Pág. 55 |
| 4.4.                                 | Plan de Marketing .....   | Pág. 55 |
| 4.4.1.                               | Mercado Objetivo .....  | Pág. 55 |
| 4.4.2.                               | Marketing Mix .....   | Pág. 56 |
| 4.4.3.                               | Plan de comunicación .....  | Pág. 56 |
| 4.4.4.                               | Logotipo .....  | Pág. 58 |
| <b>5. Optimización de Resultados</b> |   |         |
| 5.1.                                 | Plan de Inversiones .....   | Pág. 60 |
| 5.2.                                 | Plan de Financiación .....  | Pág. 61 |
| 5.3.                                 | Análisis Gastos fijos .....   | Pág. 61 |
| 5.4.                                 | Cuenta de Resultados Previsional .....  | Pág. 62 |
| 5.5.                                 | Plan de Tesorería .....   | Pág. 62 |
| 5.6.                                 | Balance de Situación .....  | Pág. 63 |
| 5.7.                                 | Análisis económico-financiero .....   | Pág. 63 |
| 5.8.                                 | Cuadro de Mando Integral .....  | Pág. 67 |
| <b>6. Bibliografía .....</b>         |   |         |
| <b>7. Anexos .....</b>               |   |         |
| <b>Pág. 69</b>                       |   |         |
| <b>Pág. 72</b>                       |   |         |





## 1. Resumen Ejecutivo

### 1.1. Nuestra Empresa

Eco Export Consulting Group es una empresa que brinda consultoría integral abarcando los procesos producción, comercialización y exportación a productores de alimentos orgánicos en República Dominicana con el fin de que logren cosechar un producto de calidad para colocar en España.

### 1.2. Propuesta

Eco Export Consulting Group tiene presencia en los eventos más importantes del sector, tanto en el país de origen como en el país destino. Es decir, en República Dominicana nos enfocamos en que los productores conozcan nuestros servicios y se entusiasmen por la posibilidad de exportar su producto, recibiendo el acompañamiento personalizado y especializado para lograrlo. En España nos enfocamos en que los compradores conozcan de los productos que se cosechan en República Dominicana, el proceso y a los productores mismos.

Ya identificado un productor interesado en nuestros servicios realizamos un diagnóstico que nos permitirá elaborar una propuesta integral para acompañar a ese productor a colocar su producto en España, independientemente del nivel en que se encuentre para lograrlo. En cuanto a nuestros compradores, el proceso es similar, pero al reverso, identificamos su la cantidad, frecuencia y que producto requiere y para identificar ese producto o varios productores que harán posible suplir esa demanda.

### 1.3. Equipo

A Eco Export Consulting Group la lideran 4 jóvenes con experiencia en las áreas de asesoría de proyectos a Micro, pequeñas y Medianas Empresas, Logística de Producción, Procesos Contables y Gestión de Talento. Es la experiencia en las áreas mencionadas, que les permitió identificar necesidades en el sector de producción agrícola y desarrollar este plan de negocio.

Además, contará con Representantes de Investigación y Desarrollo que dará soporte en el diagnóstico inicial del cliente y un Asistente que ofrecerá soporte de forma simultánea a todas las áreas.

### 1.4. Motivación

Eco Export Consulting Group surge por las siguientes razones:



■ Importaciones ■ Exportaciones

1. Las importaciones en República Dominicana representan US\$7,579 millones más que las exportaciones, sin embargo, el país es el principal productor de cacao orgánico en el mundo y como segundo producto orgánico de mayor exportación en el país está el Banano orgánico.

Estos datos nos permiten concluir que a pesar de contar con 2 productos bien posicionados en el ranking de producción orgánica mundial aun no superamos que las exportaciones sean mayores que las importaciones, atribuyéndolo a la reducida capacidad productiva y competitiva del país.



2. Nos motiva además aportar al sector una solución integral e innovadora que permita la internacionalización de pequeños productores y que dinamice la economía de sus pequeñas comunidades.

Otros factores que nos motivan son:



### 1.5. Nuestros clientes

Productores de alimentos ecológicos interesados en colocar sus productos en el mercado español.

### 1.6. Servicios

Nuestros servicios se agrupan en grandes paquetes:

- Asesoría para la comercialización
- Servicio de asesoría en estrategias para exportación
- Gestión de pagos y registros aduanales
- Asesoría y Gestión Logística
- Preselección de Mercados Potenciales para Exportar
- Asesoría técnica especializada a través de nuestros consultores
- Análisis de Mercado
- Asesoría legal



## 1.7. Estrategia de marketing

- **Promoción:** Para dar a conocer a Eco Export Consulting Group utilizaremos tanto marketing tradicional como digital, es decir, ferias, notas de prensa, eventos, relaciones públicas, contacto directo, listas de email, anuncios en periódicos locales y anuncios de radio. Así como, publicidad en buscadores, email marketing, página web, publicidad en webs del sector.
- **Distribución:** En la etapa inicial nuestro público objetivo podrá adquirir nuestros servicios por medio de Interacción directa con nosotros en eventos como ferias, seminarios, foros, entre otros.
- **Nuestros precios**

Se establecerá un costo por paquete de servicios, agregándole los costos de ejecución correspondientes al proyecto, es decir, el costo de trámite reglamentario, traslados, producción y distribución de los productos.

En el sector, somos una empresa innovadora que engloba servicios que no se ofrecen actualmente en el mercado por lo que no se realizó una comparación en el mismo.

- **Plan de comunicación**

Nuestro plan de comunicación abarca acciones concretas en los diferentes medios de difusión tradicionales y modernos para asegurar un alcance real y sustancioso con objetivos claros, público objetivo “punta de lanza” definido y el cómo proceder para alcanzar su captación definitiva.

Son presentadas un total de 10 acciones para el cumplimiento de nuestro plan de comunicación, las mismas se describen a continuación.

- **Nota de prensa:** Significará el lanzamiento en los medios impresos con el objetivo de causar notoriedad general, será dirigida al público objetivo y medios de comunicación.
- **Participación en ferias:** Nos ofrece la oportunidad perfecta de captar clientes con un material y diseño llamativo que asegura llamar la atención de los participantes.
- **Publicidad en prensa:** Este medio tradicional presenta la apertura de un gran público mediante la utilización de anuncios impresos en medios especializados.
- **Anuncios en buscadores y páginas webs:** Esta estrategia moderna ofrece a todos los cibernautas la posibilidad de conocer nuestra empresa y atraerlos en búsqueda de información.
- **Correo institucional/Envío de Correo masivos:** Con una lista de contactos de posibles clientes e interesados, podremos hacer llegar y multiplicar la información.
- **Internet-Web:** Vivimos en un mundo donde el acceso al internet se ha vuelto una necesidad, pensando en esto, tendremos disponible una página web para que los clientes puedan solicitar información, conocernos y contactarnos.
- **Publicidad en Radio:** La radio continúa siendo hoy por hoy uno de los principales medios para la difusión de información. Con nuestros anuncios en emisoras y programas claves relacionados con el sector agrícola, aseguramos la captación de clientes.
- **Relaciones públicas:** Parte de nuestra estrategia es adentrarnos en entrevistas y programas especializados del sector agrícola para informar y dar a conocer nuestra iniciativa comercial.



- **Presencia en redes sociales:** Las redes sociales componen el corazón del internet, por este medio podremos asegurar la captación de clientes no tradicionales en el sector cuyo interés despertaremos con nuestra estrategia de comunicación.
- **Publicidad exterior:** Con enfoque en las zonas norte y sur dispondremos de publicidad con el objetivo de llegar a aquellos clientes que circulan en las carreteras.

### 1.8. Datos financieros

La estrategia financiera que implementamos consiste inicialmente en el 100% del aporte de capital social de parte de los 4 socios fundadores para la puesta en marcha del proyecto, posteriormente es utilizado un préstamo durante el segundo año en apoyo al modesto crecimiento en el primer año. Este préstamo presenta un interés de un 16% con duración de 5 años. Para una vista general de los ingresos y gastos de las operaciones, presentamos la cuenta de resultados previsional proyectado durante los primeros 5 años:

| Cuenta De Resultados Previsional |            |            |            |            |            |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                  | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| Ventas                           | 24,650.00  | 52,300.50  | 112,152.97 | 243,027.62 | 531,963.76 |
| Ingresos de Explotación          | 24,650.00  | 52,300.50  | 112,152.97 | 243,027.62 | 531,963.76 |
| Compras                          | 12,072.50  | 23,284.99  | 45,701.54  | 91,121.86  | 184,213.71 |
| Variación de existencias         | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       |
| Recursos Humanos                 | 12,399.53  | 12,399.53  | 18,599.29  | 18,599.29  | 24,799.05  |
| Marketing                        | 20,888.82  | 21,766.15  | 22,680.32  | 23,632.90  | 24,625.48  |
| Gastos operativos                | 15,591.29  | 16,246.09  | 16,928.42  | 17,639.40  | 18,380.26  |
| Dotación para la amortización    | 2,336.17   | 3,162.31   | 4,103.36   | 4,929.50   | 5,864.45   |
| Resultado de Explotación         | -38,638.31 | -24,558.57 | 4,140.05   | 87,104.66  | 274,080.80 |
| Gastos financieros               | 0.00       | 0.00       | 2,790.00   | 2,380.28   | 4,287.32   |
| Resultado antes de Impuestos     | -38,638.31 | -24,558.57 | 1,350.05   | 84,724.39  | 269,793.48 |
| Impuesto sobre beneficios        | 0.00       | 0.00       | 364.51     | 22,875.58  | 72,844.24  |
| RESULTADO DEL EJERCICIO          | -38,638.31 | -24,558.57 | 985.53     | 61,848.80  | 196,949.24 |
| Dividendos                       | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 37,109.28  | 157,559.39 |
| Reservas                         | 0.00       | 0.00       | 985.53     | 25,725.06  | 65,114.90  |



Analizando los gastos/ventas en los resultados de explotación el primer año es duro con -157% determinado por los bajos ingresos frente a los gastos operativos. El segundo año, aunque mejor al primer continúa siendo un reto económico para nuestra empresa con un -47% propiciado incluir el financiamiento por un préstamo. Ya para el tercer año experimentamos una mejor de un 4% con un crecimiento sustancioso hasta el año 5.

| Resultados de Explotación |       |       |       |       |       |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Años                      | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Resultado de Explotación  | -157% | -47%  | 4%    | 36%   | 52%   |

- **Ratios Financieros**

Los ratios financieros nos presentan un panorama de la empresa en términos de liquidez y rentabilidad.

| Análisis Económico-Financiero |  |        |       |       |        |        |
|-------------------------------|--|--------|-------|-------|--------|--------|
| LIQUIDEZ                      | FÓRMULA                                      | Año 1  | Año 2 | Año 3 | Año 4  | Año 5  |
| 1. Fondo de Maniobra          | Activo Corriente - Pasivo Corriente          | 10.001 | 5.737 | 6.540 | 30.625 | 66.101 |
| 2. Liquidez Total             | Activo Corriente / Pasivo Corriente          | 6,0    | 2,5   | 1,9   | 3,0    | 3,2    |
| 3. Prueba Ácida               | Activo Corriente - Exist. / Pasivo Corriente | 6,0    | 2,5   | 1,9   | 3,0    | 3,2    |
| 4. Tesorería                  | Tesorería / Pasivo Corriente                 | 5,0    | 1,4   | 0,6   | 1,7    | 1,7    |
| SOLVENCIA                     |  | Año 1  | Año 2 | Año 3 | Año 4  | Año 5  |
| 5. Endeudamiento              | Fondos Ajenos / Fondos Propios               | 0,2    | 0,9   | 0,4   | 0,2    | 0,1    |
| 6. Cobertura de Intereses     | BAIT / Gastos Financieros                    | -      | -     | 1,5   | 36,6   | 63,9   |
| 7. Solvencia                  | Activo Realizable / Fondos Ajenos            | 6,7    | 2,2   | 3,3   | 6,0    | 9,0    |



| RENTABILIDAD |                               |   | Año 1        | Año 2       | Año 3 | Año 4  | Año 5  |
|--------------|-------------------------------|---|--------------|-------------|-------|--------|--------|
| 8.           | Rentabilidad económica (ROI)  | BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación     | -<br>289,51% | -<br>51,95% | 5,53% | 52,84% | 78,06% |
| 9.           | Rentabilidad financiera (ROE) | BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd) *(1-t)] | -<br>340,08% | -<br>96,53% | 1,90% | 44,96% | 63,11% |
| 10.          | Crecimiento interno (ICI)     | Beneficio Retenido / Fondos Propios       | 0,00%        | 0,00%       | 1,90% | 18,70% | 20,87% |

Desde el primer año Eco Export Consulting Group presenta liquidez apropiada para el cumplimiento de los compromisos económicos iniciales, esta liquidez va disminuyendo hasta el año 3 para luego presentar un crecimiento regular. La solvencia al igual que la liquidez presenta un comportamiento de curva con consistencia de generación de activos para el cumplimiento de las deudas.

Desde el tercer año es notoria la rentabilidad económica con 5.53% y financiera con un 1.90% los cuales de manera exponencial crecen hasta un 78.06% y 20.87% respectivamente significando una gestión operativa eficiente y positiva de la empresa.

- **Rentabilidad**

Eco Export Consulting Group es una empresa rentable desde que los flujos de efectivo logran recuperar el capital invertido. El valor presente neto tiene un rendimiento lo suficientemente bueno para reembolsar los fondos invertidos.

| VAN y TIR |           |
|-----------|-----------|
| VAN       | 58,490.70 |
| TIR       | 30.88%    |



# 2

## Definición del problema



## 2. Definición del Problema

### 2.1. Definición y delimitación del proyecto

Eco Export Consulting Group es una empresa de consultoría integral enfocada en los productores de alimentos orgánicos en la República Dominicana que están interesados en exportar y comercializar sus productos en España, nuestra empresa ofrece entre otros los siguientes servicios:

- Asesoría para la comercialización
- Identificación de compradores
- Asesoría y Gestión Logística
- Servicio de asesoría en estrategias para exportación
- Gestión de pagos y registros aduanales
- Asesoría técnica especializada a través de nuestros consultores
- Preselección de Mercados Potenciales para Exportar
- Análisis de Mercado
- Asesoría Legal

Basándonos en que las importaciones superan las exportaciones en República Dominicana y convencidos de que nuestros productores cuentan con la capacidad y calidad para cubrir la demanda de mercados internacionales, pero no con las herramientas y/o conocimientos necesarios para internacionalizar su producción y mucho menos hacer uso de las facilidades que brindan los diferentes tratados comerciales de los cuales República Dominicana es signataria.

Ofrecemos una propuesta que minimizaría esa brecha entre los productores de alimentos orgánicos y el comerciante y/o consumidor español que cada vez más demanda este tipo de productos y a su vez, fomentaremos las exportaciones de orgánicos en República Dominicana facilitando todos los trámites que genera esta operación. En adición a esto como parte de nuestra responsabilidad social asumimos el compromiso de ayudar a mejorar la calidad de vida de las familias que residen en las zonas agrícolas del país, ya que este tipo de iniciativas es una fuente de empleos.

### 2.2. Elaboración del diagnóstico general o problemática general

El análisis de datos es el elemento clave para la gestión de nuestro proyecto. Utilizaremos una amplia variedad de fuentes de información y realizaremos un análisis realista de la situación de partida y del escenario que queremos alcanzar, dentro de las posibilidades en las que trabajamos.

### 2.3. Diagnóstico contextual: este paso se refiere a la localización del problema en su contexto: selección y priorización

Podemos desde nuestro punto de vista fragmentar el problema en los ámbitos siguientes:

#### Requerimientos de la industria de productos orgánicos:

- Implementación de sistemas de certificación que mantengan la percepción de salubridad e inocuidad que los consumidores tienen sobre los alimentos orgánicos y eviten simultáneamente los fraudes con estos productos.



- Incremento de la producción, mejora de la distribución y la disponibilidad de productos orgánicos en los puntos de venta, con una participación creciente.
- Reducción de los sobrepuestos respecto de los alimentos convencionales.
- Difusión del concepto de producto orgánico, con vistas a la incorporación de nuevos segmentos de consumidores.
- Mejoras y renovación de equipo en los puertos.
- Mayor promoción de productos orgánicos de la República Dominicana.
- Apoyo financiero para desarrollo de la industria.
- Disminución de los costos de energía y otros insumos necesarios para la producción.
- Menores costos iniciales para los pequeños agricultores.
- Mano de obra calificada y expertos en diferentes áreas del proceso de producción (para exportación de rubros).

Estos factores mencionados, actuarán sobre la demanda en forma conjunta dado que, por ejemplo, la incorporación de nuevos segmentos de consumidores se dará si existe una verdadera reducción en los precios, y esta a su vez, se generará por un incremento de la producción.

#### **Limitantes y obstáculos a la producción:**

Al igual que en toda actividad de carácter económico y comercial donde se presentan obstáculos y limitantes, la exportación y producción de cultivos orgánicos presenta en el ámbito local algunas condiciones que dificultan el crecimiento.

El mercado exige una oferta constante y segura. En general, los agricultores se enfrentan con grandes dificultades para obtener los recursos financieros para invertir en la agricultura orgánica.

En el país no existen estrategias de comunicación de las empresas e instituciones interesadas en que exista una conciencia sobre la importancia de optar por la compra y producción de productos saludables y que protejan el medio ambiente. Si una empresa tiene una proporción de clientes en el ámbito local les pueden servir de escudo en el caso de una potencial eventualidad en los mercados externos hacia los cuales exporta su producción.

#### **La oferta:**

El primer reto es el generar la oferta, el reto de la producción. Se debe producir más diversidad de cultivos, en una mayor diversidad de zonas, con rendimientos mayores. La oferta de productos debe ser de calidad, con volumen adecuado, y estable durante el año.

Los costos de producción no pueden ser muy altos para que el precio final del producto no sea mucho mayor que sus homólogos convencionales.

Ese reto requiere de asistencia técnica y acceso a las fuentes de información.



## Deficiencias del sector en el mundo:

Si bien el sector orgánico posee un gran número de aspectos positivos, existen factores de diversas índoles que retrasan o impiden un mejor desarrollo de la actividad. Entre los principales podemos destacar:

- **Falta de estadísticas internacionales oficiales:** Si bien el comercio de productos orgánicos se viene realizando con cierta importancia desde hace más de una década, no poseen aún una nomenclatura arancelaria que los distinga de los convencionales. A su vez muchos países no poseen legislación que contemple la existencia o el comercio de estos productos. Esto hace muy difícil la recolección de información y la elaboración de estadísticas confiables. Esta ausencia de estudios no permite un adecuado análisis de los mercados por lo cual, muchos países, no pueden establecer una estrategia comercial ajustada a la realidad.
- **Insuficiente formación de alianzas cooperativas entre organismos de certificación:** La principal característica de los productos orgánicos es que poseen un certificado que avala un proceso. Como resultado de dicho proceso, cumplidas las normas establecidas, se obtiene el producto orgánico certificado. Dado que cada país posee sus propias certificadoras, normas y legislación, los procesos que llevan a obtener un mismo producto pueden diferir en mayor o menor grado entre uno y otro país, con los consiguientes problemas.
- **Armonización de normas internacionales:** Como se mencionará en el punto anterior, no existe un sistema armonizado de normas para la producción orgánica. Esto genera un sinnúmero de problemas en la comercialización y consumo de los productos. Dicha armonización se podrá lograr sólo mediante la intervención de organismos internacionales que convoquen a los principales países consumidores y productores (FAO, por ejemplo).
- **Ausencia de posición arancelaria específica:** La falta de una posición arancelaria que distinga claramente el producto de sus pares convencionales produce una gran cantidad de problemas: desde barreras arancelarias, hasta la falta de estadísticas específicas. La discriminación de los productos orgánicos de sus pares convencionales brindaría no sólo una buena base informativa sino también claridad y confianza a los operadores comerciales y a los consumidores.
- **Fomento de la Investigación y Desarrollo:** La inversión y el fomento en investigación y desarrollo apuntarán a reducir las diferencias comúnmente existentes en materia de productividad del sistema convencional respecto del orgánico. El desarrollo de nuevas variedades, control de plagas, logística, embalado y calidad del producto son esperadas por el sector productivo. Estas mejoras apuntarían a una disminución en los costos, o bien una mayor y mejor producción. En ambos casos resultaría en un mayor margen para el productor y seguramente un menor precio al consumidor.
- **Alianzas estratégicas:** Es vital lograr el apoyo real de instituciones públicas y privadas que puedan dar sostenibilidad a este sector.



#### 2.4. Elaboración del diagnóstico etiológico que explique por qué se está produciendo el problema seleccionado

Las ideas contemporáneas acerca de la producción orgánica se introdujeron en la República Dominicana a comienzos de los años ochenta, pero recién a mediados del decenio del noventa comenzó a expandirse la producción, que ahora es un componente importante del sector agrícola.

Contradictoriamente estos factores no han generado el repunte esperado en las exportaciones de estos productos, coyunturalmente la demanda de productos orgánicos aumenta, pero nuestros productores contando con la capacidad productiva para suplirla se quedan ahogados en los trámites y la burocracia.

#### 2.5. Identificación de las causas y sus relaciones

- Falta de conocimiento especializado de la producción orgánica en el país y los avances que se han logrado en los procesos de certificación, estandarización y mercado de este tipo de producción, además de otros temas de interés, tanto para los consumidores, como productores.
- No hay políticas públicas para este ramo comercial. Establecimiento de políticas públicas en materia de producción y consumo responsable de los rubros de este sector.
- Carencia de un plan de trabajo. Planificar una estrategia donde se definan aspectos relevantes como: el mercado donde se venderá la producción de nuestros campos, productos, los canales por donde se distribuirán y en cuál momento se tiene pensado exportar.
- Uno de los principales desafíos de los productos dominicanos es la oferta en sus precios al por mayor y detalle debido al alto costo por unidad que experimentan algunos productos, además su presencia en el mercado no es constante, sino limitada por requisitos técnicos.
- La presentación en el empaque y la calidad de estos, escollos que para el 2018 no han quedado totalmente resueltos, pues dichas trabas han dado paso a una nueva generación de inconvenientes en términos de exportación.
- Falta de logística en la República Dominicana para invertir en tecnología y maquinarias que fomenten el desarrollo del sector agrícola.
- El desacuerdo en los volúmenes de llenado de los furgones en los puertos.
- La ausencia de buenos sistemas fitosanitarios.
- El costo de transportación.
- Los altos precios con lo que llegan los productos que le impiden competir con otros países productores como es el caso de México, Colombia y Ecuador que lideran el marcador de los países de mayor volumen de exportación.



- En la República Dominicana no existe una política de producción y exportación correctamente establecida, condición que incide considerablemente en los dueños de negocios independientes en tener un menor acceso de los productos criollos.
- El problema principal de los productos criollos se basa en la falta de voluntad política del CEI-RD y la presidencia para resolver las dificultades existentes a nivel de exportación y producción.
- Continuidad y constancia debido a la deficiencia de los procesos fitosanitarios, pues el país solo cuenta con una máquina de fitosanitación en la región norte.
- Es necesario evaluar la realidad de las empresas y de los productos. Analizar si estos cuentan con los niveles de calidad para vender en el extranjero. Es importante saber que la capacidad de producción suficiente para exportar no es lo mismo que producir con calidad.
- Carencia de personal que posibilite realizar el proceso de vender y atender a clientes que están fuera del país.
- Falta de recursos financieros y técnicos que se requieren.
- Lograr la Certificación de los productos. La calidad de los productos debe estar certificada. Investigar cuáles son las certificaciones que corresponden al producto que se desea exportar.
- Adquirir la formalización empresarial.
- Obtener los registros industriales y de exportación.
- Lograr vinculación para acceso a la información con instituciones que te pueden brindar informaciones de relevancia de este proceso.
- Agruparse, es necesario para trabajar en conjunto con otras empresas que tienen nuestro mismo objetivo y puede brindar la oportunidad de acceder a financiamiento, información y la posibilidad de aprovechar negocios que de manera individual no lograríamos.

## 2.6. Priorización de las causas a intervenir

Las causas más neurálgicas por enfrentar son:

- Financiamiento.
- Cualificación tecnológica.
- Asesoría especializada.
- Consolidar una oferta permanente y con estándares de calidad.
- Capacitación.
- Regulaciones viables y políticas públicas que fomenten las transformaciones que necesita el sector.
- Demanda supera la oferta.
- Plan estratégico del sector.



- Investigación e inteligencia de mercado país destino.

## 2.7. Valoración de consecuencias del problema

- Baja tasa de exportación: Se trata de la 84ª economía de exportación del mundo. (Fuente: Atlas Media) No obstante, según la OEC, en los últimos 20 años esta se ha multiplicado por 8, aumentando exponencialmente entre 2015 y 2016.

El Gobierno dominicano consciente de este hecho, considera que el 2018 será el año del Fomento de las Exportaciones a través del DECRETO 437-17, que fomenta la exportación, pero sin prestar especial atención al sector agrícola. Sin embargo, según el Banco Mundial, República Dominicana es una de las 50 economías del mundo donde el comercio transfronterizo es más fácil. En 2015, Santo Domingo y Santiago ocuparon el tercer y quinto lugar en términos de facilidad para abrir una empresa de las 22 ciudades analizadas en seis países de América Central y la República Dominicana.

- Perfil de exportaciones inestable a medio-largo plazo:

Entre las principales exportaciones no encontramos productos del sector agrícola, si no productos que en algunos casos son recursos naturales agotables, como el oro (\$1,77 Miles de millones) (Fuente: Atlas Media). Lo que implica una elevada dependencia de estos, y una temporalidad del despunte de la exportación, siendo necesaria la búsqueda de otras opciones sostenibles a largo plazo:

Según la OEC el perfil de exportación de República Dominicana ha evolucionado sustancialmente en los últimos 30 años (3,17 B USD en 1995 a 22,9 B USD en 2016), produciéndose un aumento.

- 1985: Café 10%, azúcares 10%, granos de cacao 4,8%
- 1995: Café 2,1%, caña de azúcar 2,5%, granos de cacao 1,7%
- 2000: caña de azúcar 1,6%, café
- 2016: café

Entre los principales destinos de las exportaciones encontramos países con fuertes políticas antiglobalización como a EE. UU., que mantiene el 52% de las exportaciones de República Dominicana (\$4,57 Miles de millones) (Fuente: Atlas Media).

- Sector agrícola es muy denotado en los últimos 20 años, en el que además se presenta la mayor tasa de pobreza del país:
- La agricultura ha perdido peso en la economía, en 1950 28% del PIB, en 1991 se asociaba al 12,4% del PIB, pero en el 2015 se redujo a más de la mitad, esto es el 5,4% del PIB.
- La exportación agrícola también ha ido perdiendo peso en la economía, teniendo una ratio en 1970 de exportación cultivos tradicionales / total exportaciones de 84%, en 2002 del 18%.
- Incremento de la población de ciudades y despoblación de núcleos rurales, en el 1960 el 36% de la población era urbana, frente al 65,5% en el 2000.
- La productividad agrícola del país no ha crecido notablemente respecto al panorama mundial, en 2015 el volumen fue solo un 10% mayor respecto a 2002.



- Elevado riesgo frente a situaciones climáticas muy adversas y falta de cobertura asegurada.
- Elevado porcentaje de agricultores con baja capacidad de inversión y mejora.
- Bajas remuneraciones laborales y subsidios en sector agrícola. Respecto a remuneraciones, precisamente las más reducidas ya que implican un 70% de las remuneraciones en Industria, un 50% del sector comercial y 81% del sector turismo.
- Prácticas agrícolas tradicionales con impacto ambiental negativo:
  - Erosión por siembra en terrenos inadecuados.
  - Manejo inapropiado del agua.
  - Contaminación del agua por uso de pesticidas.
- El gasto público en agricultura se ha ido reduciendo exponencialmente:
  - En 1991 el gasto en sector agropecuario era un 7% respecto al total y en 2016 tan solo un 1,7%.

Sin embargo, existe apoyo internacional de los principales organismos, orientados al sector agrícola.

- Banco Mundial, se invierte en infraestructuras:
  - La rehabilitación de dos grandes represas tras las tormentas Olga y Noel, además de la reparación de 152 km de líneas de transmisión en cuatro provincias extremadamente pobres.
  - La rehabilitación de 11.500 hectáreas de tierras irrigadas, permitiendo un aumento de la producción agropecuaria y mejores sistemas de telemetría para medir el caudal de agua de los ríos.

Prácticamente el 75% de la producción ecológica en España se concentra en ciertos cultivos autóctonos (fuente MAPAMA informe Agricultura Ecológica 2015): Cereales (11%); Olivar para Almazara (10%); Frutos Secos (7%); Viñedo para vino (5%); Hortalizas, Patatas y Legumbres (3%). No siendo suficientes para cubrir la creciente demanda (fuente MAPAMA: Informe Alimentario 2016), el consumo de productos ecológicos en España llegó prácticamente a los 1.700 millones de euros, implicando un crecimiento del mercado interno del 12,5%, frente al crecimiento del 0,7% en el conjunto global del consumo español. Esto significa que el consumo ecológico ha crecido casi 18 veces más que el convencional.

Se debe de considerar que el consumo interno presenta una velocidad notablemente superior al del sector productivo, por lo que podría esperarse que en el corto plazo el mercado nacional se encuentre desabastecido de productos nacionales.

El gasto per cápita en productos eco fue de 36,33 euros/habitante/año, es decir un 69% superior a los datos del periodo del 2012. Analizando más detalladamente el hábito de consumo, se verifica que el 64% de la cesta de la compra de productos ecológicos (en valor) está constituida por seis líneas de productos: hortalizas (18,5%); carnes (15%); cereales (11,5%); frutas y sus conservas (11%); aceite de oliva (8%); y Leche y derivados (6,5%).



España presenta una elevada tasa de importación de ciertos productos ecológicos, en 2016 las exportaciones se estimaron en 890 millones de euros, manteniendo una tasa estable de crecimiento de un 73% desde 2011. Procedentes de la producción ecológica, se exportan principalmente hortalizas (25,5%), vinos (16,3%), aceites (16,2%), así como también frutas y frutos secos (14%). Sin embargo, se importan productos elaborados como alimentos infantiles y dietéticos, derivados de cereales y soja, semillas, pasta, condimentos, salsas y especias, derivados lácteos, café, té e infusiones, platos preparados y conservas, snack, frutas tropicales y/o de estación, hierbas para alimentación animal y otros. (Fuente: Informe de Comercio Exterior 2016-12, Secretaría de Estado de Comercio).

Precios elevados de un gran porcentaje de productos ecológicos, originados por el país de origen, principalmente cuando éste es europeo. En estos casos se estaría hablando de un sobre coste entre un 25% y un 50% sobre los productos convencionales. (Fuente: Caracterización del Mercado de Productos Ecológicos en los Canales Especialistas de Venta, MAPAMA, febrero, 2012). A pesar de lo cual, según algunos estudios, como el Barómetro 2015 de Percepción y Consumo de los Alimentos Ecológicos, Programa de Fomento de la Producción Agroalimentaria Ecológica 2015, (Generalitat de Catalunya), establecen que el primer criterio de selección por parte del comprador es la calidad del producto y el segundo el precio.

## 2.8. Valoración de solución a las causas del problema

- Fomento exportación de productos del sector tradicional:
  - Sostenibilidad económica de poblaciones rurales.
  - Amortiguamiento de efectos de crisis económicas.
  - Mejora de calidad ambiental del país.
  - Preservación cultura e identidad nacional.
- Prácticas agrícolas de tipo ecológico con impacto positivo
  - Uso de tierra para aprovechamiento agroforestal de café y cacao:
    - Protección de fuentes de agua y aumento de capacidad de humectación del terreno.
    - Mayor capacidad de retención del carbón.
    - Reducción de erosión.
  - Uso de tierra para aprovechamientos orgánicos-ecológicos:
    - Conservación y sostenibilidad de la producción.
    - Atractivo internacional del país.
    - Atractivo para el agroturismo del propio país.



3

Investigación  
documental del  
problema



## 3. Investigación documental del problema

### 3.1. Planteamiento del problema

Los problemas más relevantes asociados a la exportación de productos orgánicos son:

El sector agrícola es muy tradicional, economía informal con escasos recursos. Los productores no saben cómo exportar, desconocen los apoyos que ofrece el estado a través de las instituciones gubernamentales.

- El estado dominicano no dispone del personal y logística necesaria para ayudar a los productores agrícolas ubicados en zonas rurales, no usa canales adecuados de comunicación con este segmento de la población.
- Los productores agrícolas no son conscientes de las oportunidades que ofrece la internacionalización de sus productos y la amplia demanda de estos en mercados como Europa por su calidad, facilidad de transporte estratégico desde el caribe, versatilidad y precio competitivo. Ej.: el cacao, el café, coco y sus derivados.
- El estado no implementa políticas eficaces para fomentar exportación de producto tradicional, lo cual explica tener tanto solo un 3% del total de las exportaciones nacionales en el periodo anterior.
- Dificultad de financiamiento.
- Enfoque errado sobre los subsidios y ayudas internas agrícolas en las negociaciones de la OMC luego de la liberalización de los productos agrícolas sensibles bajo el DR-CAFTA, pues la República Dominicana era un ganador neto de los subsidios y las ayudas internas de terceros países, traducándose en costos menores para productores agrícolas y para los consumidores.
- Falla de programas focalizados de ayuda a los productores y planes de diversificación agrícola que incluya asistencia y/o de transición de los productores agrícolas para competir con los productos agrícolas estadounidenses.

Algunos investigadores atribuyen la problemática a la falta de información actualizada del sector agropecuario por lo que proponen la realización de un censo agropecuario que permita contar con mayores y mejores niveles de información sobre las características de los productores y de las zonas geográficas donde se encuentran, entre ellas, el número de productores, tamaño promedio de finca, niveles de eficiencia y su comparación con los niveles de los pares estadounidenses.

La última información de la cual se dispone en ese sentido data del año 1982, “lo que reduce la exactitud de las informaciones disponibles para fines de definir elementos de política y limita la capacidad para la toma de decisiones sectorizadas”.

- Sector muy golpeado por catástrofes naturales. Anteriormente, los desastres naturales habían representado una pesada carga para las finanzas del país. El gasto público durante las tormentas tropicales Noel y Olga en el 2007, fue de alrededor de 0.6% del PIB y alcanzó 1.6% del PIB durante el 2004 con el Huracán Jeanne.



- Limitaciones logísticas, en el interior del país la infraestructura es buena pero los costos de transporte podrían reducirse si los productos de las regiones septentrionales pudieran expedirse a través del puerto Plata en vez de Santo Domingo.

### 3. 2. Entorno de la agricultura orgánica en la República Dominicana

La República Dominicana es un importante exportador de productos orgánicos. Por el lado de la producción existen diferentes cultivos de estos productos de los cuales una proporción importante se destina a las exportaciones.

Los principales productos orgánicos de exportación son el cacao en grano tipo “Hispaniola”, los bananos, fufural, cacao en grano tipo “Sánchez”, cacao en grano, licor de cacao, café tostado molido especial (Gourmet), ajíes, aguacate y café verde en grano. Otros productos de exportación son manteca de cacao, limones agrios, café tostado en grano, berenjenas, jugos de frutas, pepinos, cocos secos, cacao en polvo azucarado, ajíes picantes, plátanos, chocolate, tomates tipo cherry, piñas, mangos, entre otros.

El cacao en grano tipo Hispaniola se encuentra en la primera posición con un valor exportado de US\$ 32.39 millones de dólares en el periodo enero-diciembre 2017, el mismo registró exportaciones de US\$0.03 millones. Este producto es colocado principalmente en los países como Bélgica, el cual recibió exportaciones por un valor de US\$17.17 millones en el 2017, Holanda e Italia, recibieron exportaciones por un valor de US\$6.91 y US\$5.71 millones, respectivamente.

Los bananos frescos se encuentran en la segunda posición, éste tiene como principal destino países del continente europeo. Para el año 2017 las exportaciones totales de banano orgánico ascendieron a US\$26.33 millones de dólares y en año 2018 el valor exportado fue de US\$25.57 millones para un aumento de un 2.97%.

El banano orgánico es colocado principalmente en países como el Reino Unido el cual recibió exportaciones por valor de US\$21.9 millones, con un crecimiento de un 51.80%. Luego sigue Bélgica y Suecia con un valor de US\$2.41 y US\$0.82 millones, respectivamente.

#### La demanda

La agricultura orgánica ha generado en los últimos diez años una verdadera “revolución productiva”; desde la creación de marcos legales en muchos países, hasta el desarrollo de empresas productoras, comercializadoras y de servicios. A esto debemos agregarle la creciente actividad en materia de investigación y desarrollo de productos y procesos.

La demanda de consumo de alimentos y fibras producidas orgánicamente brinda nuevas oportunidades de mercado a los agricultores y a las actividades empresariales en todo el mundo. Se ha estimulado el consumo de productos ecológicos, en particular los lácteos, cereales, hortalizas y frutas, gracias a una disponibilidad más o menos regular y, lo que no es menos importante, a una reducción de precios consiguiente. Esta estimulación de la demanda beneficia no sólo a la producción europea (por ahora insuficiente) sino también en otros países como es el caso de República Dominicana gran exportador de banano orgánico hacia la Unión Europea.



Un obstáculo que puede afectar el desempeño del renglón de agricultura orgánica es si en el futuro no se toman las medidas para producir una legislación que sobre el particular exigen los organismos internacionales para comercializar de esa naturaleza a escala mundial.

### **Oportunidades comerciales de los productos orgánicos dominicanos**

La demanda por alimentos orgánicos muestra un considerable aumento en los países desarrollados, se prevé que esta tendencia se mantendrá en los años subsiguientes. El mercado de los productos orgánicos representa una gran oportunidad para República Dominicana que puede ampliar las cantidades y valores de estos productos que en la actualidad coloca en mercados como el de Estados Unidos.

Por otra parte, el potencial del país ha expandido su participación en mercados europeos como Alemania y Reino Unido. Se tiene la posibilidad de hacer llegar los productos orgánicos dominicanos a mercados en los cuales no se ha ingresado colocando productos diferentes a los convencionales y que son bastante apreciados en países de mayor nivel de desarrollo. Ese potencial y capacidad de producción en el sector agrícola puede ser incrementada y así aprovechar los crecientes niveles de demanda real existentes en los países consumidores de estos productos.

#### **Algunos mercados**

Una encuesta realizada por la empresa ZMP perteneciente a un organismo semioficial de Alemania dedicado a la investigación de mercados, determinó que la edad promedio del consumidor de productos orgánicos es de 31 años y es un ciudadano que convive con su familia. En general, en este país los productos orgánicos son más caros que los productos convencionales. Las verduras y frutas tienen un sobreprecio de entre 30% y 50% con respecto a los convencionales. Los productos cárnicos tienen precios mayores entre un 50% y un 70%.

Otras encuestas realizadas en mercados como Estados Unidos y Canadá confirman la tendencia del caso anterior. En estos casos los productos de mayor preferencia son los huevos con un 70%, seguido por las hortalizas un 46% y frutas un 42%. Únicamente entre un 4% y un 11% de los compradores orgánicos dicen adquirir carne orgánica. En Estados Unidos y Canadá hay un gran número de compradores jóvenes con edades inferiores a los 30 años, cuyo interés principal es la salud, seguido por el sabor y en tercer lugar este núcleo asegura tener interés por proteger el medioambiente.

#### **Comercialización**

Si el primer reto era el generar oferta (producción), el segundo es el generar demanda. Si un agricultor no es capaz de colocar su producto orgánico, experimenta un fuerte desestimulo. Se debe poner en contacto al agricultor con el cliente. El reto de la comercialización es la contraparte al reto de la producción.

La agricultura orgánica crecerá como una alternativa real de producción sostenible cuando existan muchos agricultores produciendo y vendiendo sus productos a muchos consumidores que los compran. Todo lo demás es apoyo, fines para un medio. El reto de la comercialización necesita de la educación



del consumidor para que conozca las ventajas de los productos orgánicos, la Certificación de los productos como un mecanismo que facilita el contacto transparente entre productor y comprador, y de políticas que promuevan este nuevo modelo de desarrollo.

En muchos países la mayoría de los supermercados ha introducido una línea orgánica con hortalizas, frutas, productos lácteos y, recientemente carnes. Algunas cadenas de restaurantes de hospitales y empresas en países desarrollados, así como líneas aéreas se agregan a esta demanda.

A lo largo de la última década y media, el desempeño exportador dominicano ha sido deficiente. Entre 2000 y 2015 el ritmo medio de crecimiento anual de las exportaciones reales fue de apenas un 1,3%, y el cociente de las exportaciones de bienes y servicios sobre el producto interno bruto (PIB) declinó desde cerca del 37% hasta el 25%. Aunque el flujo de inversión extranjera directa (IED) ha crecido, ha tendido a concentrarse en sectores no transables o vinculados a las dinámicas del mercado interno, y algunos de ellos son, de hecho, demandantes netos de divisas. Por otra parte, el reciente resultado electoral en Estados Unidos genera incertidumbre sobre las condiciones de acceso de los productos dominicanos a dicho mercado e incrementan de forma imperiosa la necesidad de diversificar los mercados de destino.

Por ello, de no revertirse esta situación, a mediano y largo plazo, la economía dominicana se enfrentaría a una importante restricción externa que comprometería su capacidad de mantener el ritmo de crecimiento actual. Esto supone trascender las perspectivas de corto plazo. Urge adelantarse a los acontecimientos, promoviendo reformas que impulsen las exportaciones y que aprovechen el amplio acceso a los mercados de que disfruta el país, y que atraigan inversión extranjera de mayor calidad y orientada al comercio exterior. La necesidad de contar con un régimen robusto de apoyo a las actividades de exportación, con instituciones bien articuladas, roles bien definidos y capacidades fortalecidas de inteligencia de mercado y para promover y acompañar a las empresas exportadoras trasciende el objetivo inmediato de acrecentar sustancialmente las ventas al exterior. También atraería inversión extranjera con vocación exportadora y con un sólido compromiso de largo plazo. Este estudio muestra que una parte relevante de la inversión extranjera no ha estado vinculada al comercio, es intensiva en capital —por lo que genera poco empleo—, no tiene impactos relevantes en la competitividad e incluso es demandante neta de divisas. Si el régimen económico favorece de manera decidida la actividad exportadora, y en particular aquellas actividades que contribuyan a generar empleos de calidad, a articularse con el resto de la economía creando vínculos productivos sólidos, y que participen de cadenas globales de valor en las que tengan potencial para escalar, es muy probable que despierte interés en los inversionistas extranjeros y contribuya no solo a incrementar los flujos de IED sino a redefinir su perfil hacia flujos de esta naturaleza con un mayor impacto en la calidad del empleo, con mayores efectos multiplicadores, con impactos más amplios y profundos en el aprendizaje y la capacidad de innovación, y con mayores posibilidades de transformación y escalamiento tecnológico.

Tanto la literatura académica como la evidencia empírica demuestran cómo las exportaciones y la IED contribuyen al crecimiento económico de un país, mejoran sus dotaciones de capital físico, tecnológico y humano, y ayudan a crear empleo y a optimizar el tejido productivo y empresarial local, contribuyendo de manera decisiva al desarrollo económico y al bienestar de los ciudadanos. El actual marco institucional, estratégico y operativo de República Dominicana presenta un amplio margen de mejora en esta materia, atendiendo a las buenas prácticas observadas a nivel internacional, principalmente



aquellas centradas en las actividades de las agencias de promoción de exportaciones y atracción de inversiones (API). Por lo tanto, modernizar la actuación del ecosistema de promoción de las exportaciones e inversiones es una medida necesaria que debe contribuir a enjugar el déficit que presenta la economía dominicana con respecto al volumen de flujos de IED que ha recibido en años recientes. El perfeccionamiento del marco normativo e institucional en materia de promoción de las exportaciones y de captación de inversiones deberá necesariamente verse acompañado de políticas proactivas y selectivas en materia de desarrollo productivo. Implementar una estrategia de desarrollo productivo estratégica, que se caracterice por la proactividad en la focalización de sectores con potencial de escalamiento tecnológico y que promueva los encadenamientos productivos entre las empresas multinacionales y las locales atraería inversionistas adecuados a los objetivos de desarrollo. Esto permitiría concretar mejoras de productividad y competitividad del país. Para que esto se concrete, resultan clave los servicios de post-inversión, dado que contribuyen a maximizar el impacto de la IED promoviendo la reinversión de utilidades en el país y generando un movimiento ascendente a lo largo de la cadena de valor (upgrading).

Se sugiere diseñar e implementar planes estratégicos sectoriales de promoción para subsectores considerados prioritarios, con acciones específicas de promoción proactiva y servicios de post-inversión. Estos sectores no se desarrollarán si el país no soluciona los temas logísticos de público conocimiento. Sin una infraestructura adecuada al siglo XXI no es posible desarrollar sectores con alta productividad y competitividad en los mercados globales. Son imperativas otras reformas que trascienden el ámbito del comercio y las inversiones, y se refieren a infraestructura de calidad, la eficiencia en la prestación de servicios públicos, el abaratamiento del costo de la energía, la aplicación de la ley general de competencia, etc. En este trabajo se identifica y se realiza un análisis normativo y funcional de las instituciones intervinientes en el desarrollo de las actividades de comercio exterior y atracción de IED. También se efectúa un análisis y diagnóstico de la estructura institucional y de las interrelaciones entre las instituciones implicadas, que determina la existencia de solapamientos y duplicidades de funciones. A los efectos de proponer reformas, se compara la estructura institucional actual de República Dominicana con prácticas internacionales exitosas. En base al diagnóstico, a las mejores prácticas internacionales y a las entrevistas con expertos, se identifican algunas recomendaciones de política que suponen una mejora sustantiva en el entramado institucional del comercio exterior y de la inversión. Posteriormente se plantean algunas propuestas y un plan de acción en materia de comercio exterior y atracción de inversiones extranjeras.

Se plantean acciones en áreas clave, tanto a nivel estratégico como operativo, a partir de que el Estado y las entidades de gobierno reconozcan de forma expresa la prioridad que reviste la promoción de las exportaciones y la atracción de IED.

Las exportaciones de bienes se han diversificado tanto en productos como en mercados, y el país ha asegurado el acceso a sus mercados más importantes a través de varios acuerdos de libre comercio. A pesar de eso, las exportaciones se han mostrado poco dinámicas. Aunque las causas subyacentes tienen que ver con problemas de productividad, desarrollo tecnológico y calidad de la oferta exportable, como se verá más adelante, también existen importantes disfuncionalidades y déficits institucionales que explican el limitado aprovechamiento de las oportunidades existentes en los mercados de exportación.



## Organización institucional del comercio exterior en República Dominicana

En materia de promoción de exportaciones y atracción de inversiones existen importantes disfuncionalidades y déficits institucionales que impiden el pleno aprovechamiento de las oportunidades y desafíos existentes para los productores.

Ver tabla 01 y 02 en anexos en donde se explica la estructura gubernamental de comercio exterior y se detallan las deficiencias institucionales que afectan al productor dominicano.

El desempeño exportador de República Dominicana se ha mostrado insuficiente para liderar y/o facilitar un crecimiento económico sostenido. A lo largo de la última década y media, las exportaciones de bienes se expandieron a una tasa promedio de casi la mitad de las exportaciones mundiales; la tasa de crecimiento real media por año fue de solo un 1,3% y la tasa real per cápita de apenas un 0,1% por año.

Desde 1990, República Dominicana emprendió el camino hacia una creciente liberalización de su comercio exterior. Hacia el año 2000 había reducido virtualmente a 20% la tasa máxima de su arancel y había negociado dos acuerdos de libre comercio, uno con Centroamérica y otro con los países de la Caricom. En 2007 entró en vigor el DR-CAFTA, un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Centroamérica, y en 2009 se empezó a implementar el EPA, un acuerdo de libre comercio con los países de la Unión Europea y la Caricom. En 2015, el arancel medio fue de 4,1%, y el 64% de sus exportaciones y el 59% de sus importaciones se efectuaron bajo acuerdos de libre comercio.

### Acuerdos en beneficio del sector exportador dominicano

Diversos estudios han apuntado a la insuficiencia de los acuerdos comerciales para mejorar el desempeño comercial, y han puesto énfasis en la necesidad de políticas que por un lado promuevan el incremento de la productividad y la calidad de la producción, y por otro lado acometan reformas institucionales y fortalezcan capacidades en los organismos que participan en la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones. Ver tabla 03, Acuerdos- socios comerciales de RD.

### 3.3. Asistencia al exportador dominicano

En RD los exportadores cuentan con una serie de instituciones y programas dispersos que a menudo no logran satisfacer sus necesidades reales y duplican esfuerzos o repiten actividades de escaso valor.

El Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES (MICM), a través de la Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales (DICOEX), y también del Viceministerio de Fomento a las MIPYMES, ofrece capacitación y orientación para aprovechar los acuerdos de libre comercio. El Ministerio de Agricultura desarrolla programas para los exportadores agrícolas. Por su parte, PROINDUSTRIA tiene el mandato de estimular las exportaciones de la industria nacional fuera de Zonas Francas. También asociaciones empresariales como ADOEXPO y AIRD ofrecen servicios de información general y asistencia a los industriales y exportadores, lo que muestra el rol relevante que desempeña el sector privado para fortalecer y desarrollar este tipo de programas. Para los exportadores que se hallan bajo el régimen de ZF, el CNZF y ADOZONA representan los principales canales de información y servicios. El CEI-RD, institución formalmente a cargo de la promoción de las exportaciones, cuenta con



la Dirección de Negocios, en donde se encuentra la Gerencia de Exportaciones, que se encarga de promover la oferta exportable hacia los mercados internacionales y ofrecer asistencia para el desarrollo y la permanencia de las exportaciones de productos dominicanos.

Para este objetivo se ofrece:

- Información estadística.
- Estadísticas de exportación.
- Directorio de exportadores.
- Investigación de mercado.
- Perfiles de productos.
- Análisis de mercados.
- Asistencia técnica en materia de exportación a pequeños, medianos productores y exportadores.
- Administración de incentivos.
- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo (Ley Núm. 84-99).
- Permiso de comercialización y exportación de desperdicios de metales (Decreto Núm. 334-07).
- Asistencia para la implementación de normas y sistemas de calidad.
- Detección y difusión de oportunidades de negocios en mercados internacionales.
- Participación en actividades sobre promoción de exportaciones (ferias, exposiciones nacionales e internacionales y misiones comerciales internacionales y revertidas).
- Participación en talleres y seminarios relacionados con el comercio exterior.

En la práctica, este amplio menú se reduce a información de carácter muy general disponible en la página web de la institución y ofrece pocos servicios a la medida de las necesidades de los exportadores. El personal de asistencia al exportador del CEI-RD no dispone de conocimientos ni experiencia sobre el proceso exportador de los distintos rubros o sectores productivos, ni de los instrumentos de apoyo exportador que existen en el mercado (seguros, garantías, financiamiento). Nuevamente, la gran dispersión de instituciones y la falta de coordinación de sus programas de apoyo resultan en la prestación de servicios de poca calidad y utilidad para los exportadores.

Está dispersa y sus actividades de promoción no están armonizadas de una forma que permita presentar un mensaje de promoción coherente al exterior. Las relaciones entre las diferentes instituciones no son sistemáticas ni basadas en una estrategia común. Su interacción toma lugar mediante la participación de los representantes de los diversos organismos en los consejos de supervisión de los demás. El reto es cómo utilizar mejor los recursos de cada organismo y sus experiencias sectoriales de una manera eficiente y cómo presentar al mundo un mensaje coherente sobre las oportunidades de inversión en RD.

#### 3.4. Resumen de las principales limitaciones/desafíos de los servicios al exportador dominicano

- Problemas, duplicidades, solapamientos y cuellos de botella observados en el esquema organizativo para la atracción de los exportadores, clarificación de la responsabilidad en el diseño de políticas; falta de definición de lo que implica la “coordinación”.



- Observamos además una duplicidad de actividades del CEI-RD y los departamentos de inversión de otros ministerios.
- Tramitología excesiva; ausencia de trámites en línea, duplicidad de requerimientos entre instituciones gubernamentales.
- Ley general sin capacidad de ofrecer incentivos adaptados a las necesidades de los inversionistas; leyes sectoriales basadas en incentivos fiscales; falta de evaluación del impacto de estos incentivos.
- Servicios post-inversión Inexistencia de estos servicios. Una notable función por parte de las agencias públicas en materia de IED es la de brindar servicios de apoyo a inversionistas ya establecidos que pueden requerir asesoramiento y facilitación de gestiones en otras áreas una vez que ya están desarrollando su actividad en RD. El CEI-RD realiza algunas actividades y sondeos de post-inversión, pero no son sistemáticos ni tiende a profundizarse en sus hallazgos para los fines de promover nuevas inversiones vinculadas a una cadena de valor, o identificar fallas en el sistema que hacen migrar las inversiones.
- Diseño de políticas de comercio exterior Programas de apoyo al exportador
- Multiplicidad de agencias con programas similares. Sobre oferta de programas de formación. Falta de financiamiento a las exportaciones. Disparidad de incentivos (dependiendo de la ubicación geográfica, establecimiento en zonas francas). Débil infraestructura de calidad para apoyar exportaciones.
- Se observa que el tema de la capacitación a los exportadores se ofrece en el marco de múltiples entidades tanto públicas (CEI-RD, Viceministerio PYMES, DICOEX, PROINDUSTRIA) como privadas (ADOEXPO, AIRD, ACIS, etc.), todas ellas con el mismo perfil general y poco escalamiento tanto en la oferta de información como de estudios más profundos sobre oportunidades de mercado, operaciones financieras internacionales, contratos de compraventa internacional, etc. Tanto PROINDUSTRIA como PROMIPYME cuentan con habilitación legal para establecer fondos de garantía, pero en la práctica ninguno está habilitado. El BANDEX, de reciente creación, no ha podido lanzar productos orientados a los exportadores por su déficit presupuestario, su elevada nómina y su falta de especialización. Las actividades productivas siguen sujetas a distintos regímenes de incentivos, dependiendo de si se ubican en un parque o régimen de zona franca o frontera, mientras que las que no cuentan con estas facilidades acusan procedimientos largos de importación-exportación y mayores impuestos. Las exportaciones de productos agrícolas siguen viéndose afectadas por restricciones de calidad, poca capacidad de certificación y un deficiente mantenimiento de los programas para enfrentar las plagas.
- Estudios de mercado e información comercial
- Falta de sistematización y actualización permanente. Dispersión de los estudios realizados. Duplicidad de estudios. Varias instituciones realizan de manera dispersa estudios de mercado cuya difusión no llega efectivamente a los sectores productivos (DICOEX, MIREX, CEI-RD) y con frecuencia se duplican estudios. También se comisionan varias veces los mismos estudios con diferencias de pocos años, lo que evidencia una falta de capacidad interna para la actualización y sistematización de la información. Las agencias tienen unidades de inteligencia de mercado, inteligencia comercial e inteligencia económica, que a menudo están analizando variables similares, sin atender a criterios de especialización que ofrezcan mayor valor agregado. No hay un punto único o reconocido para recopilar esta información.
- Simplificación de trámites Programas de ventanillas únicas parciales y pilotos. Persistencia de requisitos completos para renovaciones y trámites rutinarios. Retorno a solicitudes físicas y presenciales (retroceso de procesos).



- Retraso en la implementación de los sistemas de ventanilla única anunciados: Ventanilla Única de Empresas; Ventanilla Única de Registro Sanitario; Ventanilla Única de Comercio Exterior.
- Todos los programas se mantienen en fase piloto y por falta de recursos y articulación efectiva no han podido derivar en un real espacio que simplifique los trámites. Algunas de estas iniciativas llevan más de 10 años en fase de diseño. Se hacen anuncios reiterados de procesos simplificados, electrónicos o por ventanilla que en la práctica no pueden completarse, lo que ha generado un descreimiento en estos programas. Ha habido múltiples iniciativas para implementar ventanillas “únicas” que evidencian no serlo. No debe existir más de UNA ventanilla para simplificar los trámites.
- Promoción internacional No hay fondos para colocación de promoción internacional de productos de exportación. Falta de determinación estratégica para la selección de ferias y misiones. A excepción de los fondos que administra el MITUR, las actividades de promoción internacional de otros productos y servicios carecen de financiamiento adecuado. El CEI-RD ha desarrollado dos iniciativas importantes: el Foro INVEST in DR y la feria de exportaciones RD EXPORTA. El Foro no ha sido reeditado luego de su primera entrega en 2014. La feria de exportaciones concluyó en 2016 su primera muestra. RD sigue asistiendo a algunos eventos de manera sistemática sin evaluar el impacto de su participación, mientras faltan criterios para decidir la introducción a nuevos mercados. Las participaciones en ferias y misiones parecen obedecer a criterios muy subjetivos.

### 3. 5. Instituciones que actualmente intervienen en la promoción de exportaciones

*Ver figura 01, anexos.*

### 3. 6 Estructura propuesta para coordinar el Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones

*Ver figura 02, en anexos, en donde detallamos la propuesta.*

Esta propuesta de negocio busca maximizar la eficiencia, operativamente se mantendrá un catálogo de servicios, acorde a las mejores prácticas revisadas para este estudio, con especialización en materia de recursos humanos calificados y con la orientación del sector privado para atender las necesidades de los exportadores y los inversionistas. Cada división con su propio plan estratégico y metas definidas se ocupará de:

**Brindar apoyo al comercio exterior, lo cual incluye:**

- Formación y servicios de apoyo (catálogo de programas adaptados a las distintas necesidades del público; exportadores habituales, primeros exportadores, esporádicos, empresas internacionalizadas, etc.).
- Financiamiento para la internacionalización de empresas.
- Servicios personalizados para exportadores.
- Acceso a información de mercados (sectores, países, trámites y gestiones, estadísticas).
- Visitas a mercados (ferias, foros, misiones y encuentros).
- Formación y capacitación empresarial.
- Identificación de oportunidades de inversión en el exterior y acceso a licitaciones internacionales; acceso a organismos multilaterales.
- Las instituciones del estado deben fortalecer el área de promoción de inversiones (con recursos humanos y financieros, capacitación, atracción de talento, etc.), dotarla de una gestión y de



canales de comunicación independientes y convertirla en una verdadera ventanilla única de asesoramiento especializado y profesional para los inversionistas extranjeros adecuados y comparables, y con información apropiada para la toma de decisiones.

Sin embargo, estas debilidades estatales representan para nosotros la oportunidad de colocar nuestra empresa como la principal proveedora de servicios de exportación. Para ello, hay que dotarse de:

- Una estructura de inteligencia de mercados.
- La operatoria de la agencia debe incorporar el client targeting de manera profesionalizada si se quiere fomentar la diversificación sectorial, atraer inversiones.
- Ampliar la base exportadora.
- Hay que desarrollar estructuras imaginativas para la promoción en el exterior, que aporten conocimientos sobre las tendencias del comercio y los potenciales inversionistas. Aprovechar la diáspora, los expatriados y los contactos en el exterior con este fin, no solo como fuente de remesas.
- Adoptar servicios proactivos que resulten facilitadores de la reinversión de las empresas extranjeras ubicadas en el país y que sean tractores del tejido empresarial local.
- Rendición de cuentas de la agencia sobre la base de indicadores y métricas comparables a nivel internacional le proporcionaría a la misma una sólida base para su empoderamiento institucional.
- Mejorar el acceso de los inversionistas (actuales y potenciales) a información relevante para la toma de decisiones (relativa al potencial de RD para atraer inversiones, al marco regulatorio vigente y a los incentivos disponibles), así como para el seguimiento de los trámites relativos a autorizaciones, acceso a incentivos, etc.
- Servicios de post-inversión de las empresas ya radicadas.
- Análisis de impacto.

### **Distancia de República Dominicana a los estándares internacionales, 2017**

*Ver figura 03, anexos.*

### **3. 7. Grupos de interés en torno al problema**

Dentro de estos grupos es relevante la participación de las instituciones del estado dominicano, mostramos a continuación su participación e impacto en el sector productivo que nos ocupa:

#### **Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI - RD, clientes atendidos en diferentes actividades y servicios de la Gerencia de Exportación enero-marzo 2018**

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) tiene el objetivo contribuir al incremento de las exportaciones y las inversiones en favor de la economía dominicana: que generen crecimiento, productividad, empleo, ingreso e impacten en el desarrollo sostenible de nuestro país.



El Gobierno dominicano ha mostrado vital interés en impulsar el cumplimiento de estas metas, concertando y poniendo en ejecución un Plan Nacional de Fomento de las Exportaciones y desarrollando la Estrategia Nacional de Promoción de Inversiones. De igual manera, promueve la renovación de nuestras políticas comerciales.

A través del Sistema de Metas Presidenciales se ha concebido la formulación y ejecución de las metas del CEI-RD, lo que implica una reorientación de los esfuerzos institucionales tendientes a alcanzar acuerdos, tanto con las demás instituciones públicas como con entidades del sector privado que intervienen en la promoción de las exportaciones y las inversiones.

### **Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI - RD Servicios ofrecidos en la Gerencia de Inversión enero-marzo 2018**

*Ver Figura 04 y tabla 04, Clientes atendidos en diferentes actividades y servicios de la Gerencia de Exportación Enero- marzo 2018*

#### **Dirección General de Aduanas DGA**

La Dirección General de Aduanas es una dependencia del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana. Siendo la autoridad nacional de frontera, su responsabilidad trasciende el rol recaudador para ser garante, asimismo, de la salud de la población y la seguridad del Estado, por cuanto en los procesos de entrada y salida de mercancía tiene el deber de contar con toda documentación y permisos que son requeridos por otras autoridades competentes, según el rubro que se trate, siempre de acuerdo con las leyes, normas y disposiciones legales, con integridad y disposición de servicio.

#### **Exportaciones dominicanas según régimen**

El régimen que nos ocupa es el de exportaciones nacionales en donde se agrupan los productos agrícolas incluyendo los de origen orgánico. Ver Tabla 05. Exportaciones enero-diciembre 2017

#### **Exportaciones dominicanas enero- abril 2018**

*Ver Tabla 06 y 07 Exportaciones según régimen enero-diciembre 2017*

**Nota:** Resaltadas en color amarillo en la tabla son los rubros ligados a la exportación de productos orgánicos.

#### **PRODOMINICANA**

Danilo Medina, presidente de la República Dominicana crea ProDominicana para el fomento de la exportación y las inversiones. El presidente Danilo Medina emitió el decreto 275-17 que establece la creación de ProDominicana, que servirá como mecanismo y signo distintivo para el fomento de las exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa a la República Dominicana.

El decreto encomienda al Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), la tarea de gestionar ProDominicana, fortaleciendo así sus capacidades para la promoción de las exportaciones e inversiones, así también permitirá tener por fin una agencia especializada en servicios de información, captación y acompañamiento a los exportadores e inversionistas.



ProDominicana es la marca y el marco para promover las exportaciones e inversiones de República Dominicana. Se administra por el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana y tiene como objetivo servir a todos los que nos sumamos a ese impulso.

El decreto insta a las instituciones públicas, asociaciones y gremios empresariales vinculados a la promoción de exportaciones e inversiones a colaborar con el CEI-RD para lograr el cumplimiento de los objetivos de ProDominicana.

La nueva entidad será igualmente la plataforma para la implementación de la Estrategia Nacional de Promoción de las Exportaciones y Atracción de Inversiones, actualmente en preparación por los técnicos del CEI-RD.

ProDominicana será así el mecanismo por el cual se dará apoyo a los productores e inversores, con un catálogo de nuevos servicios que incluyen la inteligencia de mercados, el acompañamiento para aprovechar los regímenes de incentivos, la capacitación exportadora o el fomento de los encadenamientos productivos, entre otros.

### 3. 8. Instituciones Dominicanas que proveen permisos para exportar

En el proceso de exportación se requiere de permisos o certificaciones para poder entrar la mercancía a determinados mercados. Estos documentos se utilizan para garantizar la calidad de los productos, de manera que cumplan con las leyes de los países a donde se venderán.

En algunos casos, si bien no son obligatorios, brindan más confianza a los consumidores de estos bienes al contar con la garantía de ciertas instituciones.

Las siguientes organizaciones dominicanas son las indicadas para ser consultadas por los exportadores si se desea vender al exterior algunos de los siguientes productos.

- **Ministerio de Agricultura.** Es la institución para consultar si se desea exportar productos de origen animal, vegetal y pesqueros.
- **Ministerio de Salud Pública (MSP).** Es la entidad que facilita permisos para vender en el exterior alimentos, bebidas y bienes farmacéuticos.
- **Ministerio de Energía y Minas (MEM).** Es el organismo adecuado para buscar información sobre permisos ante productos mineros.
- **Instituto Nacional del Tabaco (INTABACO).** Gestiona los permisos o certificaciones necesarios para vender tabaco en el exterior.
- **Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR).** Esta organización maneja los documentos que se requieren para exportar cacao.
- **Consejo Dominicano del Café (CODOCAFÉ).** Como su nombre lo indica, administra los permisos o certificaciones necesarios para vender café.
- **Comisión de Cacao.** Es la entidad encargada de proveer los permisos y certificaciones para transar cacao en el exterior.
- **Ministerio De Medio Ambiente**
- **Consejo Nacional De Zonas Francas De Exportación**



- **Ministerio De Cultura**
- **CODOPESCA**
- **Laboratorio Veterinario Central (LAVENDEN)**
- **Inspección De Salud Vegetal y Animal De Los Estados Unidos (APHIS-USDA)**

Dada la diversidad de permisos que pueden existir en función de lo que la empresa está interesada en vender en el extranjero, lo apropiado es indagar en estas organizaciones y verificar en cuál de ellas debe gestionarse el permiso o certificación.

### **3. 9. Proceso para realizar exportaciones desde República Dominicana**

El proceso exportador en la República Dominicana está regulado por leyes y decretos y reglamentos que conforman las diferentes instituciones y organismos gubernamentales que participan en el mismo. Intervienen, además, empresas privadas, que de forma contractual, con el gobierno administran partes del proceso, particularmente en la gestión de los puertos y aeropuertos.

#### **Documentos Requeridos de Exportación.**

- Registro del Nombre en ONAPI
- Registro en la Cámara de Comercio y Producción
- Registro Nacional del Contribuyente (RNC)
- Registro como Exportador
- Factura Comercial
- Formulario DUA
- Certificado de Origen
- Vistos Buenos
- Lista de Empaque
- Documento de Embarque

### **3.10. Proyectos e inversiones gubernamentales para promoción de las exportaciones 2017-18**

*Ver Tabla 08. Proyectos e inversiones gubernamentales para promoción de las exportaciones 2017-18.*

### **3.11. Certificación de productos orgánicos en la Unión Europea**

La directriz que en materia de certificación orgánica aplica a los países de la Unión Europea es el reglamento CEE no.2092/91, el mismo entró en vigor desde el año 1991. Esta reglamentación fue elaborada para proteger al consumidor a partir de sistemas privados, es en consecuencia un estándar que se impone a los países miembros de la Unión Europea y también a los exportadores de los países que envían sus productos hacia algún país miembro.

Este reglamento representa para los países exportadores de América Latina una norma de exportación hacia los países de la Unión Europea, éste no significa en modo alguno una norma para la economía interna del país exportador. Se entiende que cada país puede definir su agricultura biológica atendiendo a clima, recursos naturales e historia. Cada país tiene la necesidad de definir sus propias normas y proteger a los consumidores nacionales.



La comercialización de un producto biológico en el mercado europeo debe cumplir con ciertos criterios para obtener la denominación biológica tanto en términos temporales como en su composición.

- Un producto puede ser reconocido como perteneciente a la agricultura biológica a condición de satisfacer la inspección anual de un organismo de control reconocido, que figura en la etiqueta del producto.
- Un producto agrícola simple no puede hacer referencia a la agricultura biológica antes de un período de 12 meses como mínimo, indicando esta característica de producto en “conversión”.
- Un producto transformado no puede hacer referencia a la agricultura orgánica a menos que 95% de sus ingredientes sean de origen biológico.

El reglamento establece las reglas de producción para los productos agrícolas y productos transformados, aclara el origen de las plantas y semillas y la naturaleza de los insumos. El reglamento es preciso en torno a que todo lo que no está explícitamente autorizado está prohibido.

### 3.12. Los productores orgánicos en República Dominicana

Las ideas contemporáneas acerca de la producción orgánica se introdujeron en la República Dominicana a comienzos de los años ochenta, pero recién a mediados del decenio del noventa comenzó a expandirse la producción, que ahora es un componente importante del sector agrícola.

República Dominicana es el principal exportador de cacao orgánico, principal productor de cacao orgánico del mundo y principal exportador mundial de bananos orgánicos hacia el Reino Unido.

Existen diferentes factores que han incidido en el desarrollo de la agricultura orgánica en la República Dominicana, en ese sentido se pueden señalar algunos de estos elementos:

- La disponibilidad y alta demanda de mercado, particularmente en Europa
- Los precios altos.
- Las preocupaciones ambientales.
- La disponibilidad de recursos de la comunidad internacional para las ONG.
- La escasa presión de la sigatoka negra en el caso de los bananos.
- La escasa utilización de insumos.
- Uno de los factores principales fue la apertura del mercado para la producción orgánica en un momento en que los precios de los productos convencionales estaban bajos. Además, en los últimos años los consumidores de los países desarrollados se han hecho más conscientes de la necesidad de disponer de alimentos saludables y ello hizo que aumentara la demanda.
- Otros factores, como las preocupaciones derivadas de la enfermedad de la vaca loca, que recibió mucha publicidad en Europa, también han impulsado el crecimiento. Los productos orgánicos tuvieron además un precio más alto en el mercado, lo cual resultó atractivo para los agricultores. Los productos orgánicos tienen un potencial muy marcado en los mercados internacionales que no siempre se ve reflejado en el mercado local.

Las preocupaciones por el efecto en el ambiente producido por el uso intenso de insumos han creado mayor conciencia de la necesidad de desarrollar prácticas de producción agrícola sostenible. La agricultura orgánica ha sido promovida por organizaciones tanto gubernamentales como no



gubernamentales (ONG) como una alternativa viable. Dados estos antecedentes, las ONG pudieron conseguir recursos para la promoción de la agricultura orgánica.

En la República Dominicana las condiciones climáticas son favorables para el desarrollo de la agricultura orgánica. Por ejemplo, la producción de bananos (el principal producto de exportación) fue posible a causa de la baja presión de la sigatoka negra ya que una gran parte de los cultivos se produce en zonas más secas que no favorecen la propagación de la enfermedad. A partir de la década de los años noventa tanto la producción como la exportación de productos orgánicos especialmente el banano se ha incrementado de manera considerable.

### 3.13 Empresas involucradas en la exportación y elaboración de algunos productos orgánicos en República Dominicana

*Verificar lista en anexos, Tabla 09. Empresas involucradas en la exportación y elaboración de algunos productos orgánicos en República Dominicana*

### 3.14 Comportamiento y tendencias del mercado español

Sin duda alguna, la agricultura ecológica ha dejado de ser una moda y se ha instalado definitivamente en la sociedad del siglo XXI. Lo que surgiera a principios de siglo XX como un concepto “extravagante” y de poca utilidad, se convirtió hoy en día en una opción de producción, comercialización y consumo con alto potencial de crecimiento.

Las principales cadenas de supermercados han decidido entrar en el mercado de los productos orgánicos, no sólo ofreciendo algunos productos ecológicos, sino también fijándose como un objetivo fundamental fomentar el consumo de una amplia gama de alimentos de este tipo.

En general, los consumidores europeos realizan una gran parte de sus compras domésticas en supermercados, y a mediados del decenio de 1990 la demanda global de productos orgánicos creció con mayor rapidez en los países en los que las cadenas de comercialización promocionaban estos productos de forma activa.

Este hecho se puede corroborar fácilmente si observamos las cifras (crecientes) de participación de los alimentos orgánicos sobre el total de los alimentos consumidos en la mayoría de los países desarrollados.

En la actualidad, los promotores de las exportaciones nacionales de productos orgánicos muestran en el mercado internacional las bondades que tiene el suelo dominicano para producir mangos, banano, limones, berenjena, café, cacao, coco de alta calidad y libres de abonos químicos y fertilizantes.

Los productos orgánicos tienen un potencial marcado en los mercados internacionales, el mismo no se refleja consistentemente en el ámbito local. A escala de los países europeos y de la unión norteamericana y otros mercados existen fuertes campañas que refuerzan las creencias de la opinión pública. Incide fuertemente el hecho de que cada vez existan más consumidores conscientes de los beneficios de optar por las compras de productos más saludables y cuyos métodos de producción protejan el ambiente.



A fin de evaluar adecuadamente el mercado internacional de orgánicos, es conveniente entender la actualidad de la producción mundial, al menos las principales tendencias de esta.

Es importante destacar que, a excepción de la Argentina, ningún otro país en desarrollo se encuentra posicionado entre los diez primeros productores mundiales. Muy por debajo de la Argentina aparecen la República Checa con 110 mil hectáreas y Brasil con 100 mil hectáreas. Tampoco existe otro país en desarrollo con un mercado interno de orgánicos en amplio progreso.

### 3.15 Superficies productos orgánicos en países de América Latina y la República Dominicana

| País                        | Número de Fincas | Superficie Orgánicos Has. | % / Área Agrícola |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Argentina                   | 1,779            | 2,960,000                 | 1.70              |
| Bolivia                     | 6,500            | 364,100                   | 1.04              |
| Brasil                      | 19,003           | 841,769                   | 0.24              |
| Chile                       | 300              | 285,268                   | 2.50              |
| Colombia                    | 4,500            | 33,000                    | 0.24              |
| Costa Rica                  | 3,987            | 13,967                    | 3.11              |
| Cuba                        | 5,222            | 10,445                    | 0.16              |
| Guatemala                   | 2,830            | 14,746                    | 0.33              |
| México                      | 53,577           | 213,843                   | 0.20              |
| Perú                        | 23,057           | 130,264                   | 0.42              |
| Uruguay                     | 500              | 760,000                   | 4.00              |
| <b>República Dominicana</b> | <b>9,442</b>     | <b>71,878</b>             | <b>6.00</b>       |

### 3.16 Organismos y agencias promotoras de productos orgánicos y desafíos de los productores en RD

En principio la agricultura orgánica recibió ayuda de instituciones privadas y del sector gobierno. Entre las empresas comerciales se encuentran *Savid S.A.* y *Horizontes Orgánicos* que prestan asistencia técnica y financiera a los agricultores.

Para muchos resulta difícil obtener crédito y en todo caso las tasas de interés son sumamente elevadas en República Dominicana. Una acción debe ser dirigida a los consumidores que permita educarlos e ir creando el mercado local. Muchas empresas en el país han tenido éxito exportando productos que cumplen los estándares internacionales y que a escala local no han ingresado en los centros de distribución. *Savid S.A.* otorga préstamos para cubrir costos de producción hasta un 70%. Los socios de *Savid* en Alemania pueden garantizar préstamos a menores tasas en el exterior. De su parte *Horizontes Orgánicos* facilita créditos a corto plazo básicamente para la compra de insumos.

La principal unidad gubernamental ligada a la producción orgánica es la Secretaría de Estado de Agricultura, el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) es el organismo promotor de las exportaciones y promueve las exportaciones de productos orgánicos.

Con la ayuda de organismos de cooperación, el Departamento de Extensión y Capacitación Agrícola promueve un proyecto dinámico orientado a la agricultura orgánica.

Hay algunos organismos internacionales y muchos locales involucrados en el desarrollo de la producción orgánica en la República Dominicana. Muchas ONG se han concentrado en los aspectos de la producción (asistencia técnica y capacitación). JICA, en colaboración con el Ministerio de Agricultura, ha realizado investigaciones de diversos aspectos de comercio. La producción orgánica y actualmente respalda un



proyecto de extensión a nivel nacional. El CEDAF y el JAD son organizaciones bien asentadas que apoyan actividades de investigación y extensión.

### Organismos involucrados en la producción orgánica en República Dominicana

| Organismo                  | Tipo de organismo             | Actividad  |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Organismos locales         |                               |  |
| JAD                        | ONG                           | Investigación y extensión                            |
| CEDAF                      | ONG                           | Investigación, extensión, coordinación               |
| GRAN                       | ONG                           | Extensión, comercialización, finanzas                |
| ADAO                       | ONG                           | Coordinación, apoyo a las políticas                  |
| FAMA                       | ONG                           | Capacitación   |
| Universidades locales      | Públicas/privadas             | Creación de capacidad                                |
| Organismos internacionales |                               |  |
| JICA                       | Asistencia para el desarrollo | Investigación, extensión, finanzas, comercialización |
| HELVETAS                   | Asistencia para el desarrollo | Creación de capacidad                                |

### 3.17. Principales empresas Productoras de productos orgánicos por cantidad, área y superficie

Ver Tabla 13. *Productos, superficies y productores orgánicos certificados, según decreto RD. 820, UE 2092/91 por las certificadoras B C S, IMO, SKAL, SUELO y SALUD*

### 3.18. Productos, superficies y productores orgánicos certificados, según decreto RD. 820, UE 2092/91 por las certificadoras B C S, IMO, SKAL, SUELO y SALUD

Ver Tabla 13. *Productos, superficies y productores orgánicos certificados, según decreto RD. 820, UE 2092/91 por las certificadoras B C S, IMO, SKAL, SUELO y SALUD*

### 3.19. Análisis país destino de nuestros clientes: España

Por primera vez España está entre los diez países con mayor consumo de productos ecológicos. El aumento de la demanda interna de estos productos en España en los últimos años ha permitido alcanzar en el 2015, último dato conocido, una facturación interna que lo sitúa entre los diez primeros del mundo en consumo de este tipo de productos.

Aunque España es desde hace años el primer productor ecológico de Europa y el quinto del mundo, ocupaba hasta ahora un lugar más rezagado en cuanto al consumo interno de estos productos, de los que exportaba hasta un 80 %.

Según el informe *Organic in Europe, Prospects and Developments 2016*, de IFOAM EU Group, los países europeos en los que se consumen más productos ecológicos son Alemania, Francia y Reino Unido.

En cifras de consumo per cápita, el ranking de países europeos con mayor interés por los productos orgánicos está liderado por Suiza, Luxemburgo y Dinamarca (con España en la posición 18).

España lidera a nivel europeo la superficie destinada al cultivo de producción ecológica, con casi dos millones de hectáreas, y se sitúa en quinto lugar a nivel mundial tras Australia, Argentina, EEUU y China.



Este liderazgo se debe a la extensión de nuestro país y su climatología. Porque, en realidad, Liechtenstein (30,9%) y Austria (19,4%) lideran el porcentaje de superficie productiva destinada a ecológica respecto al total de superficie agraria. Ese porcentaje en España se queda alrededor del 7%.

El reto de este sector en España es lograr que en el 2030 un 20% del consumo interior sea de productos ecológicos. Para ayudar en este despegue se ha reclamado, desde muchos de los sectores implicados en la agricultura ecológica de España, que las administraciones primen esta producción en las licitaciones de comidas para centros educativos, residencias o instituciones oficiales. Los mercados del norte de Europa lideran el sector (en 2014) con Alemania como mercado más importante con 7.910 Mil €. Suiza encabeza el consumo per cápita con 221€/persona/año y Dinamarca con la mayor penetración en el consumo alimentario con un 7,6% de las ventas totales de alimentación.

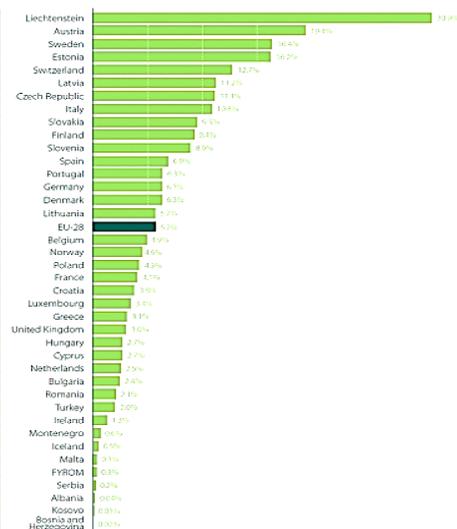
En las políticas europeas actuales, aparte de los valores nutricionales de una alimentación con productos ecológicos, se destaca su contribución a reducir el cambio climático por la ausencia de uso determinadas sustancias (herbicidas y fitosanitarios químicos) y productos (abonos nitrogenados de síntesis química) cuya fabricación genera importantes emisiones de gases efecto invernadero.

### 3.20. Comercio bilateral entre RD y España en el año 2017, producto ejemplo: cacao orgánico

Ver Tabla 14. Comercio bilateral entre RD y España en el año 2017, producto ejemplo: cacao Orgánico y mapa en Figura 05. Lista de los mercados importadores por un producto exportado por República Dominicana en 2017

### 3.21. Principales exportadores mundiales de alimentos

| Países                 | US\$ 2014        |
|------------------------|------------------|
| Estados Unidos         | 135.217          |
| China                  | 107.196          |
| Alemania               | 99.835           |
| Japón                  | 70.873           |
| Reino Unido            | 67.101           |
| Holanda                | 65.970           |
| Francia                | 62.215           |
| Italia                 | 50.726           |
| Bélgica                | 41.024           |
| Rusia                  | 38.210           |
| España                 | 38.140           |
| Canadá                 | 36.884           |
| Corea del Sur          | 27.860           |
| México                 | 26.480           |
| India                  | 19.391           |
| Polonia                | 18.090           |
| Suecia                 | 17.477           |
| Indonesia              | 16.773           |
| Malasia                | 16.388           |
| Emiratos Árabes Unidos | 15.842           |
| Otros                  | 542.646          |
| <b>Total</b>           | <b>1.514.337</b> |



De US \$1.514 billones en alimentos, US\$ 72 billones corresponden a orgánicos\*



### 3.22. Algunas empresas españolas dedicadas al comercio de alimentos orgánicos.

1. Alimentos Nutricionales De Productos Orgánicos S.L
2. Productos Orgánicos Naturales S.L.
3. Ecocash Productos Orgánicos S.C.
4. Productos Orgánicos Pontevedra
5. Qbio Productos Orgánicos
6. Productos Orgánicos 2000
7. Productos Orgánicos Litoral De Nijar S.L.
8. Extracciones Y Tratamientos De Productos Orgánicos S.A.
9. Recubrimientos Orgánicos Saver
10. Orgánicos Sangonera
11. Productos Agrícolas Macasa S.L.
12. Europea Intercambio Productos Agrícolas
13. Filmogenes Orgánicos S.L.
14. Filmogenes Orgánicos
15. Jóvenes Orgánicos S.L.
16. Orgánicos Lisan, S.L.
17. Orgánicos Pedrin Sociedad Limitada.
18. Aldea Orgánicos S.L.
19. Levantina De Orgánicos Sociedad Limitada.
20. Orgánicos Mojonera
21. Orgánicos Del Segria S.C.
22. Orgánicos Canwen
23. Pachan Orgánicos
24. Orgánicos Gasan C.B.
25. Orgánicos Naturales, S.L.
26. Orgánicos Salinetes Sociedad Limitada.
27. Nutrientes Orgánicos
28. Cultivos Y Transformados Orgánicos S.L.
29. Gines Sola Orgánicos
30. Jd Naturales Orgánicos
31. Nutrientes Biológicos Orgánicos S.L.
32. Charcos Orgánicos Alicantinos S.L.
33. Eco Orgánicos Orgamplus



34. Alimentos Orgánicos Manchuela
35. Agrocantarillas Transportes Orgánicos
36. Desarrollos Orgánicos Sur
37. Bio Orgánicos De Andalucía S.L.
38. Anthophila Cultivos Orgánicos
39. Orgánicos Ibn Bassal

### 3.23. Resumen gráfico del comportamiento del comercio bilateral RD y España año 2015-2018

Ver resumen gráfico en tablas 15, 16 y 17, ver Figura 7. Distribución de la importación por sectores Ene-Abr 2018

#### Las 5 ciudades españolas mayores importadoras

Ver Figura 8, anexos.

#### Productos importados a España desde República Dominicana

Relación de Sectores y código arancelario:

Agroalimentarios\* 1010205 -- Frutas subtropicales, frescas\* 1010801 -- Tabaco sin elaborar\* 1010803 -- Puros\* 1050808 -- Cacao\* 2 -- bebidas\* 2020299 -- otros destilados, licores, aguardientes y bebidas alcohólicas\* 3 -- bienes de consumo\* 3010301 -- Mueble de hogar\* 3020603 -- Tejidos para confección\* 3020701 -- Confección femenina\* 4 -- Productos industriales y tecnología\* 4090101 -- Material eléctrico\* 4200201 -- Accesorios y componentes para máquinas herramienta\* 4210201 -- Productos de fundición y siderúrgicos\* 4270201 -- Instrumental médico y quirúrgico\* 4270401 -- Material fungible\* 4320100 -- Combustibles y lubricantes\* 4320300 -- Instalaciones completas, maquinaria y equipos para generar energía\* 4330104 -- Farmaquímica\* 4330105 -- Materias primas y semimanufacturas de plástico\* 4340101 -- Pavimentos y revestimientos cerámicos\*

Relación de Sectores ICEX aparecidos en el informe:

08043000 -- piñas (bananas), frescas o secas.\* 08044000 -- (desde 01.01.2000) aguacates, frescos o secos.\* 15091020 -- (desde 01.01.2017) aceite de oliva virgen extra (excepto aceite de lampante)\* 18010000 -- cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.\* 22084011 -- 22084031 -- (desde 01.01.98) ron y demás aguardientes de caña o tafia, en recipientes de contenido inferior o igual a 2 lt, de valor superior a 7,9 euros por lt de alcohol puro (excepto ron con un contenido en sustancias volátiles diversas de alcoholes etílico y metílico igual o superior a 225 g/hl de alcohol puro, con una tolerancia del 10%).



4

Análisis y  
Diagnóstico



## 4. Análisis y Diagnóstico

### 4.1 DAFO

Para la ejecución de nuestro proyecto hemos realizado el siguiente análisis DAFO:

#### Debilidades

- **No somos el mayor proveedor de servicios de exportación e internacionalización empresarial**

El estado es nuestro principal competidor y si bien identificamos que no cuenta con una ventanilla única para ofrecer el servicio de a los inversionistas interesados en comprar productos locales, no deja de ser la primera opción en la mente de estos debido a que los organismos creados para el fomento de esta actividad también regulan la misma y de una u otra forma los interesados pueden acudir a ellos.

- **Escasa visibilidad internacional**

Al inicio nuestra presencia en mercados internacionales será mínima pues a pesar de que contamos con las herramientas para identificar a los posibles compradores de los productos que cultivan nuestros clientes, los primeros no nos conocen, pese a esto nuestra estructura contempla como prestar el servicio y que esto no sea una limitante.

Otras debilidades que nos afectan son:

- Poca promoción frente a los competidores
- Falta de prestigio frente a los clientes
- Falta de presencia en los medios de comunicación
- Poca experiencia
- No tenemos clientes que puedan dar referencia a nuestros servicios
- Falta de cartera de clientes al inicio de las operaciones.
- Fuentes limitadas de financiamiento, lo que implica una mayor inversión de los socios.
- Alta dependencia de un solo mercado (dominicano).

#### Amenazas

- La entrada al mercado de otras empresas nacionales e internaciones que se focalicen en el sector de productos orgánicos a ofrecer consultorías.
- El estado, si este redefine sus estrategias de fomento y se centra en el sector.
- Cambios en las políticas comerciales del país destino España.
- Cambios en las políticas comerciales locales.
- Cambios en los tratados y acuerdos comerciales actuales.
- Condiciones climáticas desfavorables para los cultivos.
- Inestabilidad política y económica.
- El país destino es productor de productos ecológicos, España es el país de la unión europea con mayor cantidad de terreno dedicado a la agricultura de productos ecológicos y el 5to en el mundo.



## Fortalezas

- **Asesoría integral**

Ofrecemos integralidad de los servicios desde la asistencia especializada para la generación de cultivos orgánicos con calidad de exportación, formalización empresarial, asesoría financiera, identificación de nichos de mercado, comercialización, análisis y diagnósticos de: capacidad instalada, cambios o adecuaciones en los productos de ser necesario.

- **Atención directa al cliente**

Utilizamos soluciones de comunicación al alcance de nuestros productores locales, tales como estaciones de radio, periódico, contacto con asociaciones, presencia en ferias locales, visitas en campo, cooperativas y bancos agrícolas.

- **Herramientas ágiles y actualizadas**

Utilizamos herramientas que cuentan con información actualizada del mercado objetivo, permitiendo así definir la mejor estrategia para nuestros clientes (Trade Map, análisis PETS, análisis económico y político del país destino)

Otras fortalezas son:

- Recurso humano creativo y especializado.
- Amplia gama de servicios.
- Diseño de soluciones exclusivas según las necesidades de nuestros clientes.
- Servicios con enfoque estratégico y único a productores ecológicos.
- Soluciones logísticas personalizadas.
- Costos competitivos a través de consolidación de servicios.
- Flexibilidad para adaptarnos a las necesidades específicas de los clientes.

## Oportunidades

- **Mercado en expansión**

Cada vez más se ve el interés y la necesidad de nuestros productores de alimentos orgánicos debido a que es un modelo de producción que ha ido en aumento.

- **Falta de conocimiento de las facilidades existentes para exportar**

Debido a la ineficiente labor del estado para dar a conocer las iniciativas para el fomento de la agricultura y exportación, podemos ofrecer asesoría para el aprovechamiento de estas.

- **Poco acercamiento del estado con los productores**

Los esfuerzos del estado resultan poco eficientes y las vías de comunicación establecidas no son las que precisamente utilizan nuestros productores, nosotros nos acercáramos a los productores y utilizaríamos canales de comunicación al instante con ellos.



- **Falta de estrategias enfocadas al logro de comercialización de los productos**

Es necesario relacionar al cliente con el productor y viceversa.

Otras oportunidades que nos ofrece el entorno en el cual se desarrollaría nuestro modelo de negocio son:

- Aumento a gran escala del consumo de productos ecológicos en el país destino.
- Fomento a la producción limpia u orgánica.
- No tenemos localmente competidores especializados en el sector.
- Alianzas estratégicas con los grupos asociativos.
- Desarrollar la capacidad para diversificar nuestros servicios.
- Apertura a otros mercados.
- Globalización de la economía (apertura de los mercados) y desplazamiento hacia el caribe, especialmente RD.
- Disponibilidad de tecnologías de la información, para ofrecer servicios eficientes.
- Recesión económica por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.
- Cambios inesperados de divisa.

## 4.2. Plan estratégico: Definición modelo de negocio y objetivos

### 4.2.1. Modelo de negocio

Con el modelo de negocios buscamos definir de manera concreta lo que ofrecemos al mercado, el cómo lo haremos, nuestro público objetivo y de manera especial determinamos cómo será la venta del servicio y el método para generar valor (ingresos).

Para el desarrollo del modelo de negocios hemos optado por la metodología Canvas donde a través de los distintos apartados se cubren los aspectos básicos y se plasma como se crea, entrega y captura el valor del servicio.

De manera sintetizada presentamos nuestro plan de negocios de la manera clásica con el desarrollo de los diferentes puntos como se muestra a continuación.

#### Clientes

Nos dirigimos a los productores de alimentos ecológicos para asesorarlos en la exportación y comercialización de sus productos a España.

#### Canal

Para entregar esta propuesta, utilizamos diversos canales:

- Publicidad focalizada: radio local, periódico, ferias especializadas. Los medios más eficaces para ofrecer los productos/servicios en este caso son los anuncios en radio (Frecuencia FM, AM), diarios Locales (Diario Libre, El día, El Caribe, diarios locales y canales de televisión de locales, otros) y en las revistas profesionales del sector (Logística, Transporte y Almacenaje, Guía de logística para la República Dominicana, Revistas especializadas en comercio exterior y en agricultura)
- Contacto personalizado mediante visitas concertadas con los clientes.



### **Relación**

- Trato directo al cliente, atención personalizada y de calidad.
- Acompañamiento al país destino.
- Realización de trámites y análisis requeridos para la comercialización.
- Lista de contactos necesarios en el país al que se desea exportar.
- Asesoramiento sobre situación del mercado en el país al que se desea exportar.
- Propuesta de cadenas de logística.

### **Ingresos/Beneficios**

- Diagnóstico inicial de capacidad exportadora.
- Asesoría en la obtención de documentación y trámites requeridos para exportar (registro del nombre en ONAPI, registro en la Cámara de Comercio y Producción, Registro Nacional del Contribuyente (RNC), registro como exportador, factura comercial, formulario DUA, certificado de origen, vistos buenos, lista de empaque y documento de embarque).
- Diseño del plan estratégico e integral de exportación para la empresa.
- Formalización empresarial de ser necesaria para Pymes.
- Comisión por las ventas realizadas en el país del destino.
- Asesoría en la certificación de los productos.
- Análisis del destino y análisis de la competencia.
- Propuesta de adaptación del producto.
- Capacitación.
- Identificación de clientes potenciales.
- Promoción en ferias y eventos especializados del sector.
- Venta de estudios especializados y estadísticas a terceros.

### **Recursos**

Los recursos que emplea serán los siguientes:

- Relaciones institucionales con Gobiernos y Embajadas.
- Asesoramiento legal en agricultura, alimentación y exportación en República Dominicana.
- Conocimiento legal, relaciones comerciales y marketing en España.
- Captación y contacto con el cliente.



- Formación y asesoramiento.
- Publicidad.
- Software y Hardware.

### **Actividades**

Las actividades que consumen dichos recursos son las siguientes:

- Atención al cliente: presencial, vía telefónica y otros.
- Servicios de asesoría legal.
- Servicios de país, búsqueda de nicho de negocio y potenciales compradores, incluye acompañamiento personal al país.
- Coordinación y planificación del proceso de logística y aduanal.

### **Alianzas**

Alianzas con empresas logísticas, patrocinadores de ferias, Simposios y grupos asociativos del sector alimentación ecológica, para poder promocionar nuestros productos y servicios.

Dentro de las asociaciones que podemos destacar están:

- Organismos locales
- JAD
- JICA
- CEDAF
- GRAN
- ADAO
- FAMA
- Universidades Locales
- Organismos Internacionales
- HELVETAS

Alianzas con las principales entidades gubernamentales vinculadas a este sector:

- Ministerio de Agricultura (MA).
- Ministerio de Salud Pública (MSP).
- Ministerio de Energía y Minas (MEM).
- Instituto Nacional del Tabaco (INTABACO).



- Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR).
- Consejo Dominicano del Café (CODOCAFÉ).
- Comisión de Cacao.
- Ministerio De Medio Ambiente.
- Consejo Nacional De Zonas Francas De Exportación
- Ministerio De Cultura
- CODOPESCA
- Laboratorio Veterinario Central (LAVENCEN)

### **Costes**

La estructura de costes que soporta el modelo de negocio tiene los siguientes elementos claves:

- Pago de formación.
- Pago de oficinas.
- Pago de viajes y desplazamientos.
- Marketing y publicidad.
- Pago de servicios.

### **Segmento del Mercado**

Con el segmento de mercado buscamos esclarecer nuestro público “punta de lanza” para definir nuestras estrategias y actividades para el desarrollo de la propuesta de valor. Nuestro segmento de mercado está definido por los productores del sector alimenticio ecológico que necesiten exportar sus productos a España.

### **Trabajo del cliente**

El cliente en este caso son los productores de República Dominicana y los compradores de España.

Los productores requieren servicios asociados a la exportación de sus productos. Entre los servicios o actividades requeridos por el cliente se encuentran:

- Recibir diversidad de ofertas respecto a canales y medio de exportación en base al tiempo y cantidad de producto.
- Asesoría respecto a las condiciones logísticas y económicas frente al país de exportación.
- Trámites de documentación legal y jurídica.
- Transporte con seguridad e inocuidad de los productos.
- Formación de los empleados en mejores prácticas de cuidado de alimentos y cuidados de transporte.



Acompañamiento y comunicación en país de destino, así como oportunidades en el mercado español.

Los compradores en España son clientes que captar.

Productos ecológicos de alta calidad de los países originarios.

### **Productos y servicios**

- **Asesoría para la comercialización**

Este servicio consiste en la organización de misiones comerciales y agendas de negocios, el servicio contempla un mínimo de 5 (cinco) y un máximo de 8 (ocho) reuniones confirmadas con contrapartes que hayan manifestado interés concreto en sostener la reunión en el país de destino que la empresa solicitante haya seleccionado.

El proceso se inicia con una entrevista vía Skype o telefónica con la empresa solicitante y el llenado (por parte de la empresa) de un cuestionario a completar para identificar el perfil de contraparte deseado y fijar la fecha de viaje al destino. Con esta información se trabaja sobre las agendas. Cinco (5) días anteriores al viaje de la empresa solicitante al país de destino, se entrega a la empresa una agenda de negocios que contiene los siguientes datos de las contrapartes seleccionadas:

- Nombre de la empresa
- Descripción de los productos que comercializa y canal que atiende
- Datos de contacto
- Nombre de la persona a reunirse
- Fecha, horario y lugar de la reunión.

Finalizadas las reuniones, se elabora y entrega un informe a la empresa solicitante donde se narrarán los resultados de la misión comercial.

Las agendas deben solicitarse con un mínimo de 60 días antes de planificado el viaje.

- **Identificación de compradores**

Las empresas “exportadoras o con deseos de exportar” podrán validar determinados aspectos específicos de su producto / negocio antes de incurrir en inversiones sobre el mismo.

- **Asesoría y Gestión Logística**

Análisis de Canales de Distribución Relevantes y Alternativos

Identificación de precios de competencia nacional y extranjera

Los informes se entregan en formato PDF.

Plazo de Entrega del servicio: 15 días hábiles por informe solicitado.



- **Servicio de asesoría en estrategias para exportación y Gestión de pagos y registros aduanales**

El servicio consiste en realizar una tarea de identificación de mercados potenciales considerando factores tales como la tendencia creciente de exportadores, la existencia de acuerdos comerciales entre el país sede de la empresa y los mercados seleccionados como potenciales, los incentivos existentes, la proximidad geográfica entre otros factores.

Como resultado del Servicio se entrega un Informe que contiene:

- Lista de países seleccionados y recomendados
- Pasos que seguir para tomar contacto con exportadores
- Guía Práctica para Exportar a ese destino
- Modelos de documentos usuales en la Exportación a ese destino

Plazo de Entrega del servicio: 25 días hábiles una vez que la empresa facilita los datos arriba mencionados.

- **Asesoría técnica especializada a través de nuestros consultores**

Es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a un cliente para que desempeñe a satisfacción un su trabajo, la capacitación se da por lapsos cortos y con unos propósitos definidos previamente con los clientes.

- **Preselección de Mercados Potenciales para Exportar**

El servicio consiste en realizar una tarea de identificación de mercados potenciales considerando factores tales como la tendencia creciente de importadores / exportadores del producto en cuestión, la existencia de acuerdos comerciales entre el país sede de la empresa y los mercados seleccionados como potenciales, los incentivos existentes, la proximidad geográfica y cultural, entre otros factores.

Como resultado del Servicio se entrega un Informe que contiene:

- Lista de países seleccionados y recomendados
- Pasos por seguir para tomar contacto con importadores / exportadores
- Guía Práctica para Exportar / Importar a ese destino
- Modelos de documentos usuales en la Importación / Exportación a ese destino
- **Análisis de Mercado**

Partiendo de la/las posiciones arancelarias de los productos que la empresa desea exportar a un mercado dado, se realiza una investigación general que se entrega al cliente mediante un Informe que puede contener uno o más de los siguientes temas:

- Generalidades económicas y del comercio exterior del mercado meta
- Análisis de las Importaciones / Exportaciones (según el caso) del producto en particular
- Normativa de importación / exportación del producto en particular



- Aranceles y demás gastos para la exportación del producto
- Canales de distribución visualizados y puntos de ventas relevantes
- Análisis de competencia
- Requisitos y costos jurídicos e inmobiliarios para emplazamiento de Sucursal o Filial
- Nómina de Importadores (o Exportadores)
- Ferias o Eventos del Sector
- Medios de comunicación especializados

Para que el servicio pueda ser prestado con eficiencia la empresa solicitante deberá proveer toda la información sobre el producto/servicio y el mercado seleccionado.

Plazo de entrega de informes: entre 30 y 90 días hábiles dependiendo de la complejidad del estudio.

- **Asesoría Legal**

Nuestro servicio tiene como objetivo brindar asesoría legal en las siguientes áreas:

- Asesoría legal en constitución y formalización empresas
- Asesoría legal tributaria
- Asesoría legal laboral
- Asesoría legal comercial

Así como la gestión de trámites para ejecutar lo necesario a partir de necesidad el cliente.

#### **4.2.2. Objetivos**

Eco Export Consulting Group en su etapa inicial, tiene como objetivo general:

Brindar un servicio de consultoría en exportación, especializado y personalizado que responda a las necesidades de nuestros clientes en calidad y excelencia en servicio.

#### **4.2.3. Misión**

Ser la mejor empresa de consultoría integral especializada en productos orgánicos, ofreciendo calidad, flexibilidad y excelencia.

#### **4.2.4. Visión**

Ser un referente en el sector, con liderazgo en los servicios exportación e internacionalización, caracterizándonos por fomentar e implantar la calidad y excelencia en cada uno de nuestros servicios.



#### **4.2.5. Ventajas competitivas y factores claves de éxito**

Las ventajas competitivas de nuestro proyecto se centran a proporcionarle al cliente la atención personalizada y recursos primordiales para llevar a cabo una venta exitosa del producto, cumpliendo con las normativas y con la mejora constante de los detalles.

Tradicionalmente el sector agrícola se caracteriza por ser de poca apertura en el análisis y búsqueda de oportunidades en otros mercados, así como en la adopción de nuevas tecnológicas para el desarrollo del negocio.

Con el apoyo de un equipo capacitado, el soporte de las instituciones claves del proceso y aporte de recursos de documentación, capacitación y tecnología podremos posicionarnos con una empresa clave en el éxito de los clientes interesados.

- Asesoría personalizada y ágil para definir la estrategia más conveniente de exportación de los productos.
- Atención personalizada y resolución de dudas.
- Llenado de formularios, obtención de permisos, pago de impuestos y otros trámites por medio de nuestro personal asignado a su cuenta.
- Manejo de presupuesto por medio de una efectiva estimación de costes.
- Información precisa, clara y transparente respecto a las características de los destinos a movilizar.
- Asesoramiento personalizado respecto a las mejores prácticas de inocuidad y seguridad del producto.
- Ejecución o asesoramiento de actividades y validación del área de destino.
- Gestión integrada y ágil de la logística y trámites necesarios para el traslado del producto.
- Capacitación efectiva al personal en aporte sustancial para la integridad del producto en su posterior movilización.
- Asesoramiento claro y a disposición inmediata en asuntos legales y jurídicos.
- Retroalimentación constante referente al estatus de la carga, a través de nuestros diferentes canales electrónicos.
- Personal experto en las diferentes regulaciones en España y República Dominicana.
- Alianzas con diferentes proveedores de logística.
- Medición de la eficacia de las entregas y cumplimiento del presupuesto para la mejora continua.

### **4.3. Plan de Acción**

#### **4.3.1 Alcance y ámbito de influencia del proyecto**

El alcance está definido por la delimitación geográfica de productores agrícolas en todo el territorio de la República dominicana con el foco específico en la exportación y comercialización de los productos a España, país objetivo de las operaciones de consultoría y logística de manera inicial.

El ámbito de influencia del proyecto está determinado por dos vertientes:



### Económico-social

- Sostenibilidad económica de poblaciones rurales.
- Dar oportunidad a medianos productores locales a salir de la pobreza (agricultura de subsistencia) y convertirse en fuentes de empleos en sus pequeñas comunidades.
- Amortiguamiento de efectos de crisis económicas.
- Preservación de la cultura e identidad nacional.
- Promover el Atractivo internacional del país.
- Atractivo para el agroturismo del propio país.

### Medioambiental

- Disminuir el impacto ambiental causado por los químicos destinados a la producción agrícola a través de una producción más limpia.
- Promovemos el consumo sano y sostenible.
- Protección de fuentes de agua y aumento de capacidad de humectación del terreno.
- Mayor capacidad de retención del carbón.
- Reducción de erosión.

#### 4.3.2 Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos)

Luego de la información recopilada y del objetivo estratégico definido, hemos determinado el siguiente sistema de gestión por procesos:



Figura 9. Mapa de Procesos



### **Procesos Estratégicos**

- Planeación Estratégica

Cada dos años se definirá estrategias y controles que aseguran el cumplimiento y logro de la Misión y Visión institucionales, así como los controles para el seguimiento a la aplicación de estas.

- Gestión de Calidad

Se asegurará que la empresa cumpla su compromiso de calidad con el cliente; a través de la definición, monitoreo y seguimiento de indicadores.

### **Procesos de Apoyo**

- Gestión del personal

Se encargará de que la empresa cuente con recursos humanos idóneos y motivados para el cumplimiento de su Misión.

- Investigación e Inteligencia de Mercado

Mantienen actualizada las estadísticas referentes a la actividad y al sector para poder ofrecer asesoría con la información más actualizada del mercado.

- Gestión de Contabilidad y Soporte a las Operaciones

Aplica los registros contables necesarios para el cumplimiento de las regulaciones impositivas y compromisos financieros de la empresa y provee el soporte operativo y administrativo en lo relacionado a las actividades de publicidad y demás procesos relacionados a los clientes.

### **Procesos claves**

- Diagnóstico del cliente

Identifica la capacidad del cliente para colocar su producto en el país destino; a través de solicitud y revisión de documentación del cliente, visitas en campo.

- Asesoría integral para la producción y comercialización

De acuerdo con la capacidad de exportación de nuestro cliente, elaboramos una propuesta enfocada en las necesidades identificadas con la finalidad de lograr que el producto de nuestro asesorado alcance los niveles exigidos por el mercado objetivo, así como la capacidad para suplir la demanda de los compradores y/ consumidores finales.

- Asistencia para exportación

Provee a los clientes el acompañamiento en las actividades necesarias para la exportación, tomando en cuenta las gestiones de pre-empaque, el traslado de la mercancía a los puertos de embarque, gestión de embarque y desembarque.

A continuación, la representación gráfica de nuestro proceso clave:



Figura 10. Flujo de proceso clave

Para la ejecución de los procesos claves se ha definido la siguiente relación lógica o de precedencia para las actividades a realizar:

Ver tabla 18. Cronograma Actividades, anexos.

### 4.3.3. Análisis del talento humano

#### Estructura Organizacional

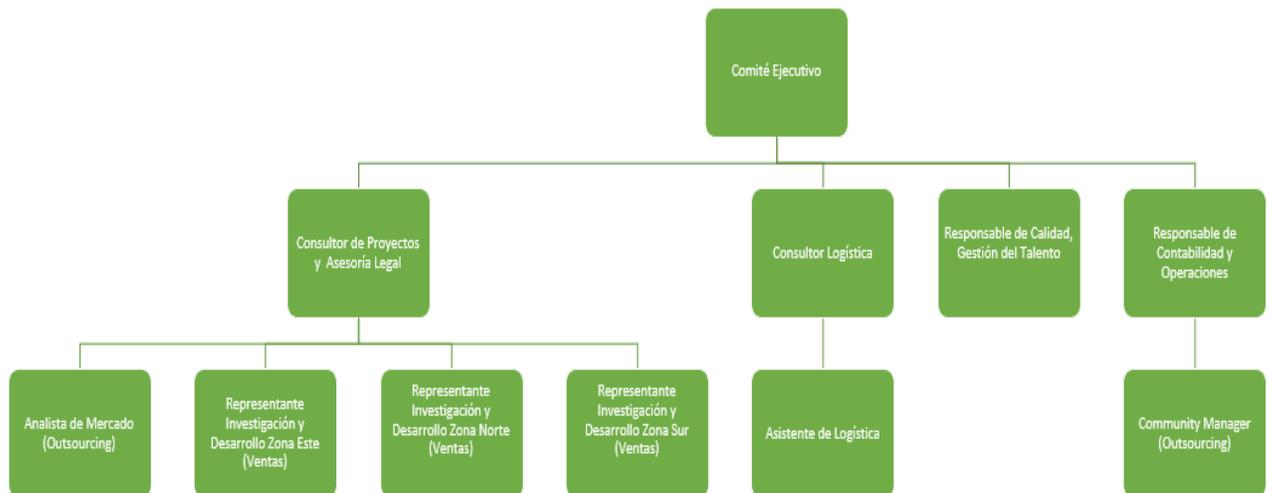


Figura 11. Estructura Organizacional



## Denominación del recurso humano

El organigrama muestra la estructura organizacional de Eco Export Consulting Group, que estará regido por un comité ejecutivo el cual es conformado por sus 4 socios fundadores y cada uno de ellos realizará las siguientes funciones:



**Viannolis Ogando**  
Consultora de Proyectos  
y Asesoría Legal

Ingeniera Industrial, posee experiencia asesorando proyectos de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas.

Sera responsable de dirigir y coordinar los proyectos, a través de la definición de los objetivos que persigue nuestro cliente, diagnóstico de su situación actual, elaboración de propuesta, que incluye planificación y coordinación de la ejecución de esta. Así como el asesoramiento legal en el ámbito regulatorio para el aprovechamiento de las facilidades que ofrece el estado para la exportación.



**Félix Díaz**  
Consultor de Logística

Es ingeniero Electrónico y de Comunicaciones, cuenta con experiencia en procesos de producción y empaque para diferentes sectores.

Se encargará de la correcta ejecución de todas las actividades relacionadas a la ejecución de la propuesta realizada a nuestros clientes, así como cumplimiento de las regulaciones a través de los registros y trámites correspondientes para la colocación de sus productos en el país destino.



**Larisa Durán**  
Responsable de Calidad y  
Gestión del Talento

Es Licenciada en Psicología Industrial con experiencia en puestos de administración de capital humano y soporte en consultoría de esta misma área.

Encargada de la correcta gestión del capital humano, asegurando correcta selección del personal y desarrollo de este. Asimismo, será responsable del seguimiento a los procesos y acuerdos de servicios establecidos para mantener la calidad en el servicio otorgado al cliente.



**Anyelika Solís**  
Responsable de  
Contabilidad y  
Operaciones

Licenciada en Contabilidad con experiencia en el mantenimiento de cuentas y productos bancarios de clientes comerciales.

Responsable de la coordinación y ejecución de tareas administrativas, contables y de publicidad.



## **Definición de las responsabilidades del recurso humano**

Además de las tareas descritas anteriormente, los socios fundadores en conjunto serán responsables de la planeación estratégica de la empresa, asimismo asumiremos las tareas necesarias para la obtención de documentación necesaria por parte de nuestros clientes, entre ellas la presencia en eventos nacionales e internacionales a los que asienten los mismos.

En este mismo sentido, además de los 4 socios fundadores, en su etapa inicial Eco Export Consulting Group contará con un Analista de Mercado (Outsourcing), un Asistente de Logística, por último un Representante de Investigación y Desarrollo, cuyas responsabilidades quedan plasmadas en las siguientes descripciones de puesto respectivamente:

*Ver tablas 19, 20,21. Descripciones de puesto, anexos.*

La posición antes descrita como Analista de Mercado será contratada bajo la modalidad de servicios tercerizados, así como servicios de Community Manager, quien será responsable del manejo de nuestras redes sociales, pagina web y anuncios publicitarios en diferentes medios.

La estructura presentada más arriba representa la etapa inicial de la ejecución del proyecto, para los próximos años visualizamos nuestra plantilla vaya creciendo, de acuerdo con lo estimado en la siguiente tabla:

*Ver tabla 22. Plantilla, anexos.*

## **Plan de Formación**

Para garantizar la calidad de los servicios que ofrecednos, Eco Export Consulting Group ofrecerá a sus colaboradores la oportunidad de formación continua a través de un plan de formación que se elaborará anualmente a partir de la detención de necesidades de capacitación que tengan nuestro colaborares, así como lo que estile el sector en el momento.

También haremos uso de las facilidades que ofrece el INFOTEP y de otros cursos, talleres y diferentes formaciones que ofrezcan las instituciones estatales para mantenernos actualizados y asegurar el desarrollo de nuestros colaboradores.

### **4.3.4. Análisis recursos físicos**

En la etapa inicial Eco Export Consulting Group utilizará la metodología de teletrabajo y se adquirirá la membresía en un espacio de Coworking que nos ofrece la facilidad de disfrute de las instalaciones todos los días de la semana, en los cuales se realizarán reuniones de staff y/o con clientes, así como presentaciones a los mismos.

Asimismo, Eco Export Consulting Group adquirirá las licencias de softwares y equipos informáticos necesarios.

## **4.4. Plan de Marketing**

### **4.4.1. Mercado Objetivo**

Medianos productores del sector alimenticio ecológico interesado en colocar sus productos en el mercado español.



#### 4.4.2. Marketing Mix

- **Producto**

Según el análisis de la problemática, identificamos los siguientes servicios para ofrecer:

- Asesoría para la comercialización
- Identificación de compradores
- Asesoría y Gestión Logística
- Servicio de asesoría en estrategias para exportación
- Gestión de pagos y registros aduanales
- Asesoría técnica especializada a través de nuestros consultores
- Preselección de Mercados Potenciales para Exportar
- Análisis de Mercado
- Asesoría Legal

- **Precio**

Se establecerá un costo por paquete de servicios, agregándole los costos de ejecución correspondientes al proyecto, es decir, el costo de trámites reglamentarios, traslados, producción y distribución de los productos.

En el sector, somos una empresa innovadora que engloba servicios que no se ofrecen actualmente en el mercado por lo que no se realizó una comparación en el mismo.

- **Promoción**

Para dar a conocer a Eco Export Consulting Group utilizaremos tanto marketing tradicional como digital, es decir, ferias, notas de prensa, eventos, relaciones públicas, contacto directo, listas de email, anuncios en periódicos locales y anuncios de radio. Así como, publicidad en buscadores, email marketing, página web, publicidad en webs del sector.

- **Distribución**

En la etapa inicial nuestro público objetivo podrá adquirir nuestros servicios por medio de Interacción directa con nosotros en eventos como ferias, seminarios, foros, entre otros.

#### 4.4.3. Plan de comunicación

| Acción   | Objetivo   | Target  | Cómo  |
|--|--|---|---|
| Nota de prensa Para lanzamiento en medios impresos | Notoriedad   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Público objetivo</li><li>• Medios de comunicación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración</li><li>• Solicitud de publicación a medios específicos</li></ul> |
| Participación en Ferias                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Notoriedad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Público objetivo</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar stand</li><li>• Diseño</li></ul>                                    |



|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación 1-3 clientes</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar estrategia y material</li> </ul>  |
| Publicidad en prensa  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedad</li> <li>• Atracción de clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación de anuncios en medios impresos especializados</li> </ul>  |
| Anuncios buscadores y páginas webs del sector               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedad</li> <li>• Atracción de clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banners en webs del sector exportación, insumos agrícolas y agricultores</li> <li>• Búsqueda de palabras clave y//o empresas que ofrezcan nuestros servicios</li> <li>• Pagar anuncios</li> <li>• Continuidad</li> </ul>   |
| Creación de correo institucional / Envío de Correos Masivos |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de clientes</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear lista de contactos</li> <li>• Enviar correo</li> </ul>   |
| Internet - web  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedad</li> <li>• Atracción de clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una página web, para ayudar a posicionar en los buscadores.</li> <li>• Desarrollo de página web y carrito de compra; en esta actividad es necesario contratar un programador, diseñador gráfico y especialista de SEO para que ayude a posicionar la marca</li> <li>• Pago de dominio</li> <li>• Apertura/publicación de esta</li> <li>• Esta actividad será subcontratada.</li> </ul> |
| Publicidad Radio  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de clientes</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spots</li> </ul>   |
| Relaciones públicas   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de clientes</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en programas especializados del sector agro</li> </ul>   |
| Presencia en redes sociales                                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de clientes</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Ecosistema sectorial</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear cuenta en las redes sociales</li> <li>• Preparar un plan de publicación.</li> <li>• Crear contenido.</li> <li>• Tomar fotos.</li> <li>• Para esta actividad, es necesario contratar un Community Manager, Fotógrafo y Diseñador Gráfico.</li> <li>• Esta actividad será subcontratada.</li> </ul>  |
|   |  |   |  |   |
| Publicidad exterior   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de clientes</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicada en las principales zonas agrícolas de las Regiones Norte y Sur de la República Dominicana</li> </ul>   |

Tabla 23. Plan de Comunicación



#### 4.4.4. Logotipo



Figura12. Logotipo

Nuestro logo está compuesto por los siguientes elementos:



Hojas color verde, representando los productos ecológicos y la elaboración de estos.



Tierra color negro, haciendo alusión al aprovechamiento de nuestra tierra.



Circulo doble con 3 puntos indicando los tres procesos en los que colaboramos a nuestros clientes que son: producción, exportación y comercialización.

#### 4.5. Cronograma del proyecto.

Ver figura 13, anexos.



5

Optimización de  
Resultados



## 5. Optimización de Resultados

En el entorno económico implementado para el despliegue y desarrollo de nuestro análisis financiero todas las cantidades están expresadas en euros (€).

### 5.1 Plan de Inversiones

En este apartado plasmamos las inversiones necesarias para iniciar las operaciones de Eco Export Consulting Group, así como para los próximos 5 años, tanto para activos tangibles como intangibles.

*Ver tabla 23. Plan de Inversiones, anexos.*

#### **Inmovilizado o activo fijo**

Para que Eco Export Consulting Group inicie sus operaciones es necesaria la inversión en equipos telefónicos, equipos informáticos y licencias de softwares que nos permitirán iniciar nuestro proceso clave de asesoría y elaboración de propuesta a nuestros clientes, así como la correcta constitución y registro de la empresa. Los montos correspondientes se muestran en la siguiente tabla:

*Ver Tabla 24. Activo fijo, anexos.*

Estos inmovilizados se dividen en las siguientes clasificaciones:

#### **Inmovilizado inmaterial**

Nuestro inmovilizado inmaterial corresponde al pago de licencias anuales para aplicaciones de Microsoft Office, Visio y Project. También contempla los gastos de constitución que incluyen el registro de nombre comercial, registro mercantil y el monto correspondiente al 1% del capital social aportado como pago de anticipo.

*Ver Tabla 25. Inmovilizado inmaterial, anexos.*

#### **Inmovilizado material**

Para nuestro inmovilizado material presupuestamos la compra de 2 laptops y 2 Smartphone en el año 0, estos equipos tienen una vida útil promedio de 3 años por lo que se repetiría la inversión en este tiempo, más el monto correspondiente a la compra de un nuevo equipo por el aumento de personal que tendremos en ese año, asimismo para el año 5.

*Ver Tabla 26. Inmovilizado material, anexos.*

#### **Inmovilizado financiero**

Las amortizaciones de los activos fijos son parte del inmovilizado financiero, las siguientes tablas muestran las amortizaciones anuales y acumuladas de los primeros 5 años de operación.

*Ver Tabla 27. Inmovilizado financiero, anexos.*

Estos montos representan el fondo que se va generando a partir de la depreciación estimada, así cuando se necesita reponer estos bienes se pueda disponer del mismo.



Ver Tabla 28. *Inmovilizado financiero, anexos.*

### **Activo Circulante**

Los montos representados en la siguiente tabla son los que nos aseguran mantenernos operando en los primeros años, es decir, es ese saldo a favor con el que contamos.

Ver Tabla 29. *Activo circulante, anexos.*

## **5.2 Plan de Financiación**

### **Financiación propia**

A continuación, se desglosa el aporte de cada uno de los socios fundadores de Eco Export Consulting Group:

Ver Tabla 30. *Aportes de capital, anexos.*

Se constituirá una sociedad por acciones donde cada uno de los socios realiza un aporte igualitario que representará el 25% y asegura el coste de las compras necesarias para iniciar y los gastos de los primeros 2 años.

### **Financiación ajena**

Al segundo año estaremos recurriendo a una financiación externa a través de un préstamo comercial en un banco múltiple dominicano, a una tasa de interés de 16% fija a 5 años. Los gastos financieros y retornos de esta están representados en las siguientes tablas:

Ver Tabla 31. *Financiación ajena, anexos.*

## **5.3 Análisis Gastos Fijos**

La proyección y evolución de los gastos fijos durante los primeros cinco años de operación, se muestra en la siguiente tabla:

Ver Tabla 32. *Evolución de gastos fijos, anexos.*

En la parte de los empleados se puede visualizar cómo inicialmente durante los dos primeros años se cuenta con solo 2 técnicos, cantidad que aumenta a 3 para el tercer y cuarto año, para luego posicionarse en 4 empleados en el quinto año. El incremento de los salarios se hará respetando un margen razonable de inflación para República Dominicana de 4,2%. Por otro lado, podemos ver como se mantiene el porcentaje de cuota de seguridad social propiciando al empleado una estabilidad en su pago como trabajador tal como lo estipula la ley.

Dentro de otros gastos podemos ver los elementos que se estarán pagando, estos sin contar con los tributos por la exención del estado al pago en este sector para impulsar su desarrollo.



En el total de los otros gastos no son incluidos los gastos de marketing siendo estos no tratados como parte de los gastos operativos. Para el cálculo del total de gastos de recursos humanos, se tendrá la sumatoria de los salarios, más el pago del porcentaje de seguridad social.

#### 5.4 Cuenta de resultados provisional

*Ver Tabla 33. Cuenta de resultados provisional, anexos.*

Considerando los porcentajes de ventas totales visualizados en la cuenta de resultados se puede evidenciar que para los dos primeros años no sería posible cubrir la totalidad de los costes siendo pagados principalmente por marketing con un aumento constante de 4,2% como referencia de inflación. No obstante, a partir del tercer año es sustentable la relación de ventas/costes siendo empujado precisamente por un plan de marketing con un alcance real y sustancioso que forma parte de nuestra estrategia de negocio.

La relación compras/ventas a pesar de ser lineal no es constante por una variación entre la inflación y el precio de las ventas. Esto asegura tener un análisis realista con márgenes claros para la proyección hasta el año 5.

*Ver Tabla 34. Porcentaje sobre ventas totales en cada uno de los ejercicios, anexos.*

Los porcentajes se obtienen respetando estrictamente en la cuenta de resultados provisional. A nivel porcentual es notoria la linealidad de los ingresos, una reducción sustentable en compras, recursos humanos, marketing y gastos operativos como parte de la estrategia operacional con una mejoría sustancia a partir del tercer año.

*Ver Tabla 35. Distribución de resultados en cada uno de los ejercicios, anexos.*

*Ver Figura 36. Evolución del resultado del ejercicio en la línea de tiempo considerada, anexos.*

Como se puede ver en la tabla y grafica del resultado del ejercicio, tenemos un punto de inflexión de reservas en el año 3, ya en el año 4 se cuenta con resultados positivos y favorables.

*Ver Tabla 37. Otros datos del ejercicio, anexos.*

En la parte de los otros datos se puede ver un impuesto sobre beneficios de un 27% con un 2% por encima del impuesto general para la República Dominicana que es de un 25%, este es un margen más que aceptable sopesando cambios por inflación o variación económica estatal.

La inflación prevista es de un 4% considerando de manera general la proyección para los próximos 5 años.

#### 5.5 Plan de tesorería

*Ver Tabla 38. Presupuesto de tesorería, anexos.*

En el plan de tesorería se puede evidenciar tesorería positiva durante los 5 años de ejercicio resultado de una constancia en ventas con aporte al capital, financiamiento al mínimo posible con una gestión meticulosa de los diferentes pagos de suministros, personal y marketing.



Un correcto equilibrio entre los pagos y cobros, con una buena liquidez y cuidando la financiación asegura para nuestro proyecto una solvencia y sustentabilidad económica cubriendo todas las obligaciones de pago de la empresa.

### 5.6 Balance de situación

*Ver Tabla 39. Balance previsional, anexos.*

El balance de situación es la imagen general de la empresa en cuanto a activos, pasivos y patrimonio neto durante los primeros 5 años. Para Eco Export Consulting Group se puede evidenciar un capital constante de 50,000 euros que representa un 100% del activo inicialmente pero que desciende hasta apenas un 14.24% en el quinto año. Por otro lado, la financiación presente en el tercer año representa un 38.08% del total activo para este año, va descendiendo de manera consistente hasta ser apenas un 2.5% del total activo en el año número 5.

### 5.7 Análisis económico-financiero

La economía dominicana creció en un 6.4% en el primer trimestre del año 2018 manteniendo el ritmo de crecimiento por encima de su potencial y conservando el impulso de las medidas de flexibilización monetaria implementadas a partir del primero de agosto del pasado año, tal y como lo señaló el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su último comunicado de prensa al país.

La inflación acumulada fue de 0.55% en enero-marzo 2018, y la inflación interanual (marzo 2018/marzo 2017) de 3.91%, en torno al centro del rango meta del Programa Monetario. En tanto, el superávit en Cuenta Corriente fue de US\$183.7 millones; las Reservas Internacionales llegaron a máximos históricos, alcanzando US\$7,577.2 al cierre Primer Trimestre del año, equivalentes a 4.6 meses de importaciones. En tanto que los ingresos de divisas se elevan a US\$7,537.5 millones a marzo 2018; US\$604 millones adicionales con respecto a igual período 2017.

#### Proyección al cierre de 2018

La expansión económica del trimestre constata que la República Dominicana inició el año liderando el crecimiento regional, revelando que la tendencia-ciclo al cierre de marzo de 2018 muestra que la economía se está expandiendo en torno a 6.3%.

De acuerdo con las proyecciones actualizadas del FMI, el país estaría cerrando el año 2018 con un crecimiento de 5.5% y los modelos econométricos de proyección del BCRD indican que la economía podría terminar superando ese umbral de crecimiento.

#### Informe por actividades

Las actividades que más contribuyeron al crecimiento en el primer trimestre fueron Zonas Francas (10.9%), Construcción (9.3%), Comercio (8.2%), Transporte (7.9%), Salud (7.5%), Manufactura Local (6.9%), Hoteles, Bares y Restaurantes (6.9%), Comunicaciones (6.3%), Agropecuario (6.1%) y Energía y Agua (6.0%).

Con respecto al comportamiento favorable del sector Construcción, dicha actividad ejerce un gran arrastre y efecto multiplicador en la generación de empleos, y que su crecimiento se concentró



fundamentalmente en iniciativas del sector privado, favorecido por las mejores condiciones crediticias asociadas a las medidas de flexibilización monetaria para los desarrolladores de proyectos como para los adquirientes de viviendas, verificándose una expansión del crédito a estos últimos de 11.6% durante el primer trimestre del año.

Otra actividad destacada es Hoteles, Bares y Restaurantes, que en términos de valor agregado real exhibe un crecimiento interanual de 6.9% en este primer trimestre, impulsado por el aumento de 128,714 visitantes no residentes con respecto a igual período del año pasado, para un crecimiento interanual de 7.7% en la llegada de turistas.

Asimismo, el crecimiento de 10.9% en el valor agregado real del sector de Zonas Francas, el notable desempeño del Comercio con una expansión de 8.2% en su valor agregado real y de la Manufactura Local, que presenta un ritmo de expansión interanual de 6.9%.

En lo referente a la Agropecuaria, que presenta un crecimiento interanual de 6.1% en enero-marzo 2018, que se registró una respuesta al apoyo impulsado por el Gobierno dominicano a través de las visitas sorpresas del Excelentísimo señor presidente, Lic. Danilo Medina y de las facilidades de crédito a los pequeños y medianos productores, además de las asistencias técnicas y el suministro de semillas y fertilizantes.

### **Estímulo monetario y expansión del crédito privado**

Los estímulos monetarios realizados en el segundo semestre 2017, vía la reducción de la Tasa de Política Monetaria en 50 puntos básicos y la disminución del coeficiente de encaje legal en 2.2%, facilitaron que la tasa de interés activa promedio ponderado de la banca múltiple se redujera de 13.7% en julio de 2017 a 12.0% al cierre de marzo del presente año.

En este contexto, el crédito al sector privado en moneda nacional del sistema financiero consolidado registró una expansión interanual de 13.9% al mes de abril del presente año, lo que equivale a un incremento interanual de RD\$97,200 millones, destinados principalmente a consumo (RD\$25,622 MM), comercio (RD\$19,509 MM), vivienda (RD\$17,431 MM), construcción (RD\$10,178 MM) y manufacturas (RD\$7,854 MM).

Al cierre de abril, los préstamos privados otorgados por todos los intermediarios financieros aumentaron en torno a RD\$14,000 millones, cifra que casi duplica el promedio de los últimos cinco años de RD\$7,800 millones.

Por otro lado, los Billetes y Monedas Emitidos, denominado dinero de alto poder, registran un crecimiento anualizado de 16.3% al cierre de abril de 2018; el Medio Circulante (M1), muestra a esa fecha un crecimiento interanual de 17.3%; y la oferta monetaria Ampliada (M2), una expansión interanual de 10.1%.

### **Inflación**

La inflación acumulada a marzo 2018 es de apenas 0.55%, debido básicamente a la variación de precios de algunos alimentos y de los combustibles. La inflación interanual fue de 3.91% al cierre de marzo,



cifra situada en torno al centro del rango meta. Las proyecciones indican que la inflación se mantendría dentro de la meta de  $4\% \pm 1\%$  en el horizonte de política monetaria.

## Sector Externo

Según cifras preliminares, la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos en enero-marzo tuvo un superávit de US\$183.7 millones, no obstante, el significativo aumento en la factura petrolera, la cual creció 29.4% con relación a igual periodo de 2017. El resultado de las cuentas externas facilitó la acumulación de Reservas Internacionales a cifras récord, alcanzando US\$7,577.2 millones, al cierre del primer trimestre, aumentando US\$1,118.6 millones respecto al periodo del 2017, equivalentes a 4.6 meses de las importaciones, excluyendo las zonas francas. Los ingresos de divisas al país durante el primer trimestre ascendieron a US\$7,537.5 millones, unos US\$604.0 millones adicionales con relación a enero-marzo de 2017.

Las exportaciones totales de bienes a marzo 2018 presentaron un crecimiento de 8.0%, por el repunte de las exportaciones nacionales de un 7.5%, encabezadas por el sector minero. Las exportaciones de zonas francas aumentaron en 8.4%, donde los productos eléctricos y equipos médicos fueron los que mostraron mayores incrementos.

Los ingresos por turismo alcanzaron US\$2,069.8 millones en el periodo enero-marzo, un crecimiento de 4.7% comparado con igual período 2017, explicado por la llegada de viajeros vía aérea, principalmente desde América del Norte y Europa.

En lo que respecta a las remesas, a marzo 2018 se recibieron flujos por US\$1,659.3 millones, para un significativo aumento de 14.0%, en lo que ha incidido el desempeño de la economía de los Estados Unidos de América, que es nuestra principal fuente de remesas.

La inversión extranjera directa alcanzó la significativa suma de US\$809.8 millones en el primer trimestre de 2018, para un aumento de 13.7% respecto al mismo período de 2017. Las mayores inversiones se realizaron en actividades comerciales, minería y turismo.

Las importaciones totales subieron un 10.0% en enero-marzo 2018, influenciadas por el aumento de US\$198.3 millones en la factura petrolera con respecto a igual período de 2017, mientras que las importaciones no petroleras se expandieron 6.3% en el primer trimestre.

## Sector Financiero

Las cifras de la Superintendencia de Bancos al 31 de marzo de 2018, el Sistema Financiero continúa exhibiendo excelentes indicadores de liquidez, rentabilidad y fortaleza patrimonial, con un crecimiento de 7.6% en sus activos respecto a igual período del año anterior, manteniendo niveles de morosidad de 1.9% y cobertura de préstamos vencidos superior al 100%.

El sistema financiero nacional presenta un coeficiente de solvencia de 18.3% al cierre del 2017, muy superior al 10% requerido como mínimo por las disposiciones legales vigentes. El coeficiente de liquidez es de 20.4%, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) promedio fue de 16.5% y sobre los activos (ROA) de 1.9%.



En cuanto a la banca múltiple se refiere, que representa el 86.8% del sistema financiero nacional, la solvencia fue de 16.4% (dic.17), la rentabilidad del patrimonio ascendió a 18.4%, siendo la morosidad de su cartera de créditos de 1.9%, lo que evidencia las fortalezas que reconocen organismos internacionales sobre el Sistema Financiero Dominicano.

## Sector Fiscal

Por el lado de la política fiscal, las recaudaciones del Gobierno se han mantenido por encima del monto presupuestado durante los primeros cuatro meses del año, mejorando las perspectivas para el cumplimiento de la meta de déficit fiscal de 2.2% del PIB establecidas en el Presupuesto de 2018.

## Análisis Económico Financiero Eco Export Consulting Group

*Ver Tabla 40. Análisis económico financiero, anexos.*

Para valorar nuestro proyecto de inversión tomamos como punto de análisis el período de recuperación o pay-back y la rentabilidad estudiada a través del VAN y el TIR.

El valor actual neto nos permite calcular el valor presente para nuestros flujos de caja originados por la inversión. La metodología utilizada consistió en descontar a nuestro momento actual todos nuestros flujos de caja futuros, determinando la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera el proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

En nuestro caso como dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entendemos que nuestro proyecto debe ser aceptado con un Pay-back de **2 años y 73 días**, periodo más que aceptable para la recuperación de la inversión inicial.

En las transacciones internacionales es necesario aplicar una tasa de inflación particular, tanto, para las entradas (cobros), como, para las de salidas de flujos (pagos). La condición que maximiza el margen de los flujos es que la economía exportadora posea un IPC inferior a la importadora, y viceversa.

Nuestro VAN es **€\$58,490.7** es equivalente al coste de oportunidad del capital más una prima de riesgo.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Esta medida es utilizada en la evaluación de nuestro proyecto está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN).

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento, en nuestro caso **30.88 %**.

En el caso de darse el escenario pesimista con el cual nuestras ventas no logren llegar al monto necesario para cubrir nuestras operaciones, aplicaremos el siguiente plan de contingencia.



- Aumentar los esfuerzos comerciales y establecer un fuerte marketing mix en promociones que ayudarían a incrementar las ventas.
- Innovar en los servicios.
- Ponderar la opción de aumentar la capacidad de servicios que podemos brindar.

*Ver Tabla 41. Flujos de caja operativos, VAN y TIR, anexos.*

### **5.8. Cuadro de Mando Integral CMI Eco Export Consulting Group**

En nuestro Cuadro de Mando Integral (CMI) tenemos una herramienta de gestión empresarial útil para medir la evolución de las actividades de nuestra compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

*Ver anexos Tabla 36. Cuadro de mando integral*



# 6

## Bibliografía



## 6. Bibliografía

- Portal Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana <https://cei-rd.gob.do/>
- Portal Dirección General Aduanas, estadísticas nacionales 2016, 2017, primer trimestre 2018 <https://www.aduanas.gob.do/>
- Portal Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES <https://micm.gob.do/>
- Portal Banco Central de la República Dominicana <https://www.bancentral.gov.do/>
- Portal ONAPI <http://www.onapi.gov.do/index.php/signos-distintivos/marcas-y-nombres>
- Portal Formalízate <https://www.formalizate.gob.do/>
- Portal Junta Agroempresarial Dominicana <http://www.jad.org.do/es/>
- Portal Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura <http://www.iica.int/es>
- Análisis del Comercio Exterior Español <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- Guía de trámites y documentos de exportación, Departamento de Ventana Global de ICEX España Exportación e Inversiones, 2017
- Portal Ministerio de Agricultura <http://www.agricultura.gob.do/>
- Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España
- El mercado Europeo de Productos Orgánicos y comercio justo, Eco mercados septiembre 2015
- Informe de las exportaciones de la República dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, ProDominicana febrero 2018
- Oportunidades de exportación para productos orgánicos, José Daniel Ramírez Arbeláez, Gerencia Exportaciones Agroindustria Bogotá D.C. Julio 2017
- Perfil Económico de Productos Orgánicos en República Dominicana, Gerencia Inteligencia de Mercados Sub-Gerencia Mercado al Exportador, CEIRD 2017
- Baldeyaue. and Guerrero. (1999) A short diagnosis about the status of organic agriculture in the Dominican Republic. 111 pp.



- Brechelt A. (2001) Commercialization and future of Dominican organic products. Norma no publicada. Brechelt A. (2000) Organic Agriculture. Technical guide No 35. Centro para el Desarrollo Agropecuario y forestal C. Dominican Republic. 36 pp.
- CEDPE (1999) El Exportador No. 115 de junio-diciembre. (Hay varios artículos sobre agricultura orgánica en esta edición. 64 pp. Lape C. (2000)
- Organic Banana 2000: Towards an Organic banana initiative in the Caribbean. Norma del taller internacional sobre la producción y comercialización de bananos orgánicos por pequeños agricultores. 95-109 pp.
- Lape C. (2000) The Dominican Republic Experience in Organic Banana 2000: Towards an Organic banana initiative in the Caribbean. Norma del taller internacional sobre la producción y comercialización de bananos orgánicos por pequeños agricultores. 67-70 pp. Lape C. (1987).
- Community centers for organic agriculture and appropriate technology in the Dominican Republic. Sustainable Development Conference 28-30 April 1987. London (U) ED. 15 pp.
- Sauv E. (2000) The North American market: present and future in organic Banana 2000: Towards an organic banana initiative in the Caribbean. Norma del taller internacional sobre la producción y comercialización de bananos orgánicos por pequeños agricultores. 110-116 pp.
- Sauv E. (2000) The North American market for organic bananas: present and future in organic Banana 2000: Towards an organic banana initiative in the Caribbean. Norma del taller internacional sobre la producción y comercialización de bananos orgánicos por pequeños agricultores. 111-116 pp. Van den Berg. (2001).
- Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Scheker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017.
- Trade Map, Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc. <https://www.trademap.org/Index.aspx>

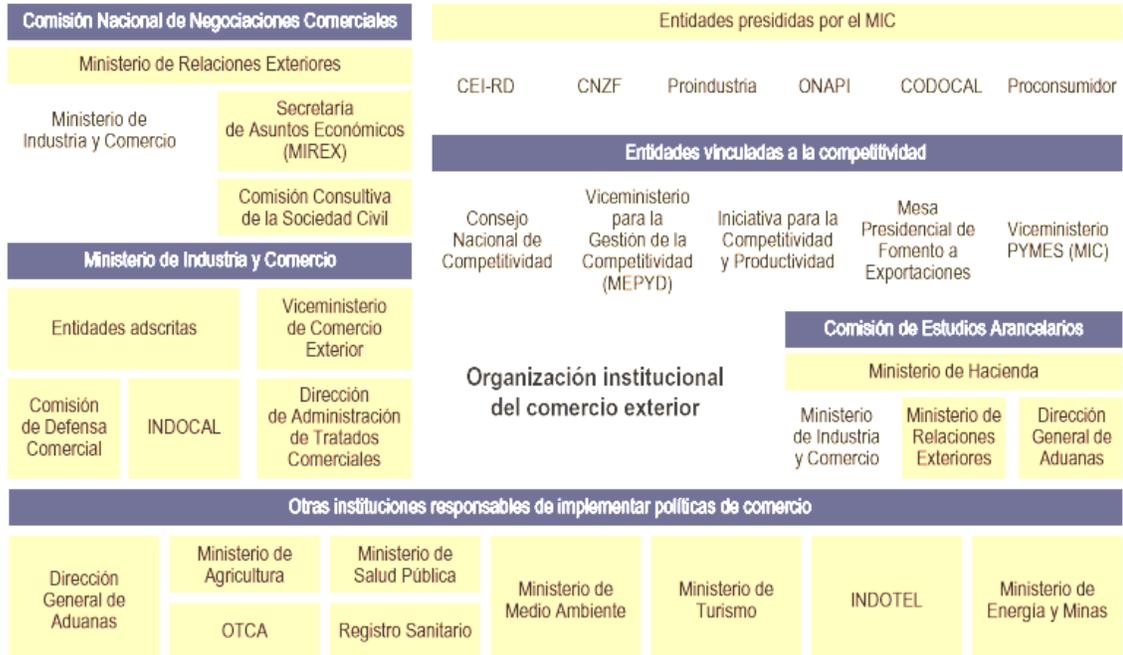


7

Anexos



## 7. Anexos



**Tabla 01.** Organización institucional del comercio exterior en República Dominicana, fuente Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Scheker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017



|  |  |
|--|--|
| <b>Acceso a la electricidad</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• El costo de la energía es alto.</li><li>• Falta de energía competitiva, alternativa y limpia (atención: pesca, plástico, frutas y vegetales).</li></ul>  |
| <b>Acceso al crédito</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de productos financieros adaptados a los sectores; si los hay en los bancos comerciales, las tasas existentes son muy altas.</li><li>• Hacen falta nuevos créditos o fondos rotativos y préstamos blandos.</li><li>• El gobierno ha dado financiamiento vía FEDA-Banco Agrícola, pero no es suficiente.</li></ul>   |
| <b>Cadenas de valor</b>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Muy pobre encadenamiento productivo que permita disponer de materias primas competitivas en calidad-precio y disponibilidad local (atención: plásticos y pesca, en este último con el agravante de que los alimentos locales poseen bajos niveles de proteínas).</li><li>• Necesidad de implementar estrategias de diversificación de productos y subproductos (por ejemplo: derivados del procesamiento del cacao, como la manteca, el polvo y el licor de cacao; productos con procesamientos frutales como la guanábana, el zapote, la lechosa, entre otros).</li><li>• Necesidad de atender la tendencia actual que requiere la combinación de productos similares en las mismas cadenas globales de distribución (por ejemplo. las frutas tropicales, rubro donde se están colocando bananos, con rubros como aguacate, mango, piña y lechosa).</li></ul>   |
| <b>Capital humano e investigación y desarrollo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiencia de técnicos (ingenieros agrónomos y exterioristas para la administración de fincas) para buenas prácticas en los procesos productivos (atención: producción, cosecha y post-cosecha en el caso de frutas y vegetales); laboratorio para pruebas (atención: cosméticos); instituciones técnicas y académicas que aporten a los sectores en temas de investigación y desarrollo; escuelas modelo de capacitación (por ejemplo: pesca-azua en el pasado).</li></ul>   |
| <b>Facilitación del comercio exterior</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia estatal de promoción de exportaciones muy deficiente. Los esfuerzos realizados son muy dispersos y volátiles. Se advierte una duplicidad de funciones de las instituciones gubernamentales. Escasas misiones comerciales y publicidad en mercados meta.</li><li>• Falta del nivel adecuado de presencia en ferias puntuales de trascendencia (por ejemplo: Fruit Logística, líder exportador de banano a Europa; Fruit Attraction en España).</li><li>• Las certificaciones que validan la calidad de la exportación son costosas para los productores.</li><li>• Existen dificultades para la obtención de documentos fitosanitarios (atención: pesca no ha podido exportar al mercado europeo).</li><li>• Se sugiere la creación de una sola institución que unifique, implemente y supervise las estrategias propuestas para el desarrollo de las exportaciones (imitar estrategia que el país ha hecho con el turismo) con más orientación, apoyo y seguimiento directo para así completar correctamente los debidos procesos (por ejemplo: información de acceso inteligente a mercados potenciales, información precisa sobre el etiquetado y los datos nutricionales de los productos, necesarios para las inspecciones de calidad en mercados extranjeros como el FDA, etc.).</li><li>• Mejorar el tiempo de respuesta por parte de las instituciones del Estado (Ministerio de Salud Pública) para</li></ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el tiempo de respuesta por parte de las instituciones del Estado (Ministerio de Salud Pública) para emitir registros sanitarios y demás (atención: harina, cosméticos y farmacéuticos).</li><li>• Incentivar la protección a través de la propiedad intelectual en las denominaciones de origen o geográficas (atención: ron).</li><li>• Definir la estrategia marca país.</li></ul>   |
| <b>Transporte, logística e infraestructura</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe un monopolio del transporte terrestre que provoca baja competitividad y alto costo logístico (por ejemplo: frutas y vegetales, banano, farmacéutico).</li><li>• Ineficiencia en el transporte de finca a empacadoras (atención: frutas y vegetales).</li><li>• Hace falta infraestructura portuaria adecuada para las verificaciones aduanales, fitosanitarias y cuarentenarias de acuerdo con los estándares internacionales. Se deben fortalecer los puertos de Guayubin y Montecristi.</li><li>• Cadena de frío inexistente (atención: frutas y vegetales). Hace falta la construcción de terminales de frío.</li><li>• Aumentar la cantidad de hidroeléctricas y mejorar el sistema de riego (el acceso al agua de calidad, en cantidad y frecuencia) (atención: banano).</li><li>• Carreteras rurales en malas condiciones (por ejemplo: cacao, miel).</li><li>• Se necesita una mayor sinergia con las navieras, ya que son el principal socio del sector exportador (atención: ron).</li><li>• Pobre explotación de las bahías y zonas costeras semi-cerradas existentes (maricultura).</li><li>• Existen extensiones de tierra disponibles en la zona fronteriza para el cultivo (atención: frutas y vegetales, apicultura).</li></ul>  |

**Tabla 02.** Disfuncionalidades que impiden el pleno aprovechamiento de las oportunidades para los productores, fuente • Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los



mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Scheker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017

| Acuerdo/Socio comercial   | Núm. países | Exportaciones              | Importaciones |
|---|-------------|----------------------------|---------------|
| 1. Acuerdo de Alcance Parcial con Panamá  | 1           | <b>Total</b>               | <b>100,0</b>  |
| 2. Acuerdo de Libre Comercio con los países de la Caricom   | 13          | <b>Países con acuerdos</b> | <b>58,8</b>   |
| 3. Acuerdo de Libre Comercio con los países de Centroamérica  | 5           | Estados Unidos             | 39,3          |
| 4. Acuerdo de Libre Comercio entre Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (DR-CAFTA)      | 6           | Centroamérica              | 3,0           |
| 5. Acuerdo de Asociación Económica (EPA) entre los países de la Unión Europea y los países del CARIFORO | 43          | Unión Europea (UE 27)      | 9,6           |
|   |             | Caricom                    | 6,5           |
|   |             | Panamá                     | 0,4           |
|   |             | <b>Países sin acuerdos</b> | <b>41,2</b>   |

Fuente: DICOEX, en base a datos de la Dirección General de Aduanas.

Fuente: Elaborado con información de UN-Comtrade.

- **Tabla 03.** Acuerdos en beneficio del sector exportador dominicano, fuente Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Scheker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017



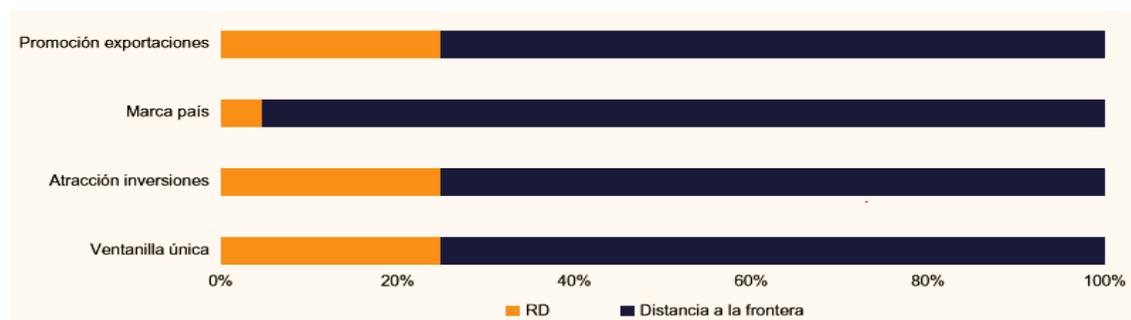
- **Figura 01.** Instituciones que actualmente intervienen en la promoción de exportaciones, fuente Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos,



instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Schecker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017



- **Figura 02.** Estructura propuesta para coordinar el Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones, Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Schecker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017



- **Figura 03.** Distancia de República Dominicana a los estándares internacionales, 2017, Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Schecker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017

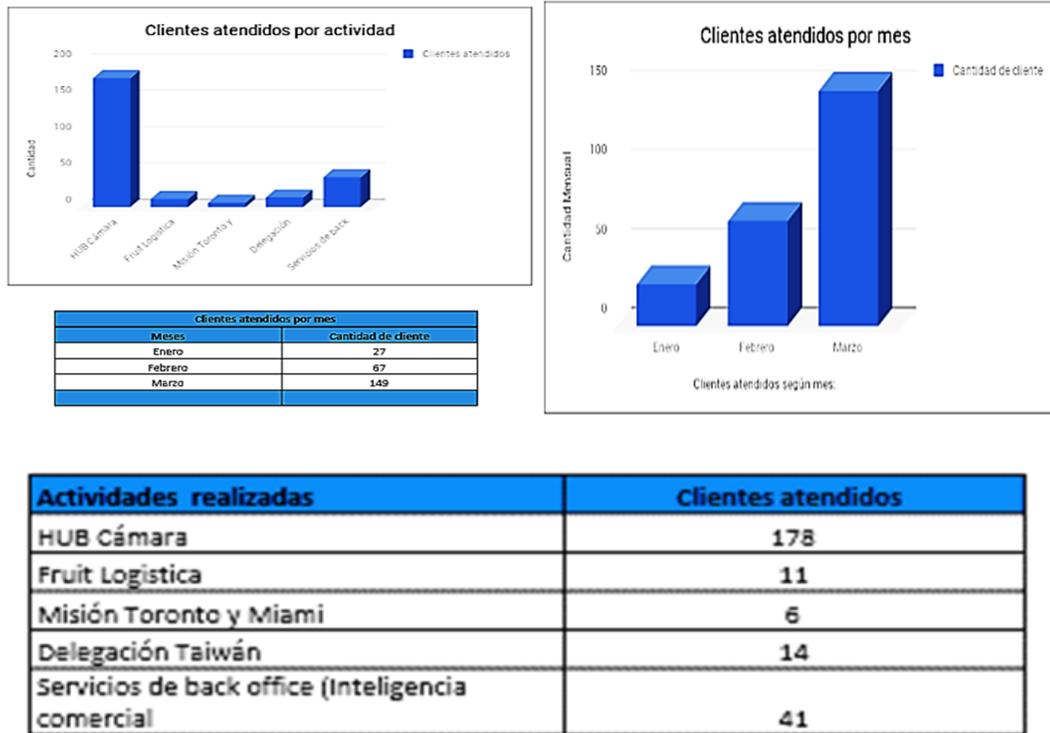


Figura 04. Clientes atendidos en diferentes actividades y servicios de la Gerencia de Exportación enero-marzo 2018, fuente, Perfil Económico de Productos Orgánicos en República Dominicana, Gerencia Inteligencia de Mercados Sub-Gerencia Mercado al Exportador, CEIRD 2017

| Servicios  | Cantidad  |
|--|-----------|
| Perfiles de sectores y perfiles por país   | 9         |
| Agendas de negocios para encadenamiento productivo   | 33        |
| Directorio de empresas de inversión extranjera en RD   | 0         |
| Propuesta de vinculación entre proyectos de inversión en desarrollo o ejecutados, y nuevos inversionistas extranjeros  | 11        |
| Requisitos y flujogramas de procesos y permisos  | 32        |
| Certificado de Registro de IED y/o Contratos de Transferencia de Tecnología  | 9         |
| Información y asistencia sobre las oportunidades de inversión en el país ofrecidas durante encuentros empresariales, seminarios de inversión y eventos sectoriales | 2         |
| Carpeta de proyectos de inversión  | 2         |
| Misiones de inversión al exterior  | 0         |
| <b>Total</b>   | <b>98</b> |



**Tabla 04.** Servicios ofrecidos en la Gerencia de Inversión Ene-Mar 2018, fuente Perfil Económico de Productos Orgánicos en República Dominicana, Gerencia Inteligencia de Mercados Sub-Gerencia Mercado al Exportador, CEIRD 2017

**Exportaciones**  
Enero - diciembre 2017  
VALORES FOB EXPRESADOS EN MILLONES DE DÓLARES US\$

| Capítulo | Capítulo Nombre   | Valor FOB |
|----------|---|-----------|
| 01       | Animales vivos.   | 6.92      |
| 02       | Came y despojos comestibles.  | 5.75      |
| 03       | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos.  | 13.76     |
| 04       | Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte. | 11.64     |
| 05       | Los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte.   | 0.30      |
| 06       | Plantas vivas y productos de la floricultura.   | 1.71      |
| 07       | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios.  | 45.82     |
| 08       | Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrinos (cítricos), melones o sandías.   | 138.38    |
| 09       | Café, té, yerba mate y especias.  | 9.30      |
| 10       | Cereales.   | 7.13      |
| 11       | Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo.   | 45.10     |
| 12       | Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.                              | 3.41      |
| 13       | Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales.   | 0.28      |
| 14       | Materias trenzables y demás productos de origen vegetal, no expresados ni comprendidos en otra parte.                                       | 0.09      |
| 15       | Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal.    | 33.73     |
| 16       | Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos.  | 7.08      |
| 17       | Azúcares y artículos de confitería.   | 122.19    |
| 18       | Cacao y sus preparaciones.  | 66.29     |
| 19       | Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.   | 34.97     |
| 20       | Preparaciones de hortalizas, frutos u otros frutos o demás partes de plantas.   | 35.56     |
| 21       | Preparaciones alimenticias diversas.  | 52.12     |
| 22       | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.  | 44.01     |
| 23       | Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales.   | 10.79     |
| 24       | Tabaco y sucedáneo del tabaco elaborados.   | 18.88     |

**Tabla 05.** Exportaciones enero-diciembre 2017, fuente Portal Dirección General Aduanas, estadísticas nacionales 2016, 2017, primer trimestre 2018 <https://www.aduanas.gob.do/>

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS**  
Exportaciones Según Régimen  
Enero - diciembre 2017  
VALORES FOB EXPRESADOS EN MILLONES DE DÓLARES US\$

| Régimen           | 2017          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | Total 2017      |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|                   | Trimestre 1   |               |               | Trimestre 2   |               |               | Trimestre 3   |               |               | Trimestre 4   |               |               |                 |
|                   | Enero         | Febrero       | Marzo         | Abril         | Mayo          | Junio         | Julio         | Agosto        | Septiembre    | Octubre       | Noviembre     | Diciembre     |                 |
| NACIONAL          | 235.58        | 226.75        | 312.58        | 264.43        | 315.56        | 269.54        | 231.83        | 244.04        | 255.36        | 298.19        | 279.72        | 303.18        | 3,236.76        |
| ZONA FRANCA       | 321.88        | 406.37        | 497.73        | 399.31        | 484.16        | 457.42        | 456.83        | 494.03        | 413.16        | 481.84        | 489.86        | 392.00        | 5,294.57        |
| ADMISIÓN TEMPORAL | 22.58         | 21.63         | 31.84         | 18.34         | 28.09         | 23.09         | 20.36         | 24.90         | 26.69         | 28.93         | 24.74         | 19.20         | 290.38          |
| REEXPORTACIÓN     | 1.15          | 0.43          | 1.13          | 0.88          | 0.97          | 0.76          | 0.76          | 0.49          | 0.84          | 0.68          | 0.78          | 0.60          | 9.47            |
| <b>TOTAL</b>      | <b>581.19</b> | <b>655.17</b> | <b>843.28</b> | <b>682.95</b> | <b>828.78</b> | <b>750.80</b> | <b>709.78</b> | <b>763.46</b> | <b>696.04</b> | <b>809.64</b> | <b>795.11</b> | <b>714.98</b> | <b>8,831.18</b> |

Datos Estadísticos basados en los registros aduaneros realizados por los exportadores.  
Data preliminar sujeta a rectificaciones generada en fecha 11/04/2018

**Tabla 06.** Exportaciones según régimen enero-diciembre 2017, Portal Dirección General Aduanas, estadísticas nacionales 2016, 2017, primer trimestre 2018 <https://www.aduanas.gob.do/>



| Código Capítulo | Capítulo Descripción   | 2018                 |                        |                      |                      | Total 2018 |
|-----------------|--|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------|
|                 |  | Trimestre I<br>Enero | Trimestre I<br>Febrero | Trimestre I<br>Marzo | Trimestre I<br>Abril |            |
| 01              | Animales vivos.  | 0.98                 | 1.00                   | 0.01                 | 0.03                 | 2.02       |
| 02              | Carne y despojos comestibles.  | 0.53                 | 0.49                   | 0.16                 | 0.12                 | 1.30       |
| 03              | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos.   | 1.44                 | 1.06                   | 1.22                 | 0.57                 | 4.32       |
| 04              | Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte.      | 0.79                 | 1.12                   | 0.82                 | 0.72                 | 3.44       |
| 05              | Los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte.  | 0.00                 | 0.00                   | 0.00                 | 0.00                 | 0.00       |
| 06              | Plantas vivas y productos de la floricultura.  | 0.43                 | 0.44                   | 0.53                 | 0.46                 | 1.86       |
| 07              | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios.   | 8.06                 | 7.41                   | 6.75                 | 7.62                 | 29.86      |
| 08              | Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrinos (cítricos), melones o sandías.  | 26.03                | 24.52                  | 27.13                | 24.17                | 101.85     |
| 09              | Café, té, yerba mate y especias.   | 0.77                 | 1.00                   | 0.82                 | 0.69                 | 3.28       |
| 10              | Cereales.  | 0.85                 | 0.78                   | 0.15                 | 0.09                 | 1.87       |
| 11              | Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo.  | 3.98                 | 3.71                   | 3.53                 | 3.72                 | 14.33      |
| 12              | Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.                                   | 0.26                 | 0.32                   | 0.32                 | 0.39                 | 1.29       |
| 13              | Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales.  | 0.48                 | 0.57                   | 0.51                 | 0.35                 | 1.91       |
| 14              | Materias tranczables y demás productos de origen vegetal, no expresados ni comprendidos en otras parte.  | 0.01                 | 0.01                   | 0.00                 | 0.00                 | 0.02       |
| 15              | Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal.         | 2.27                 | 2.25                   | 2.39                 | 2.93                 | 9.85       |
| 16              | Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos.   | 0.69                 | 0.87                   | 0.65                 | 1.43                 | 3.63       |
| 17              | Azucares y artículos de confitería.  | 3.95                 | 11.02                  | 18.94                | 38.24                | 72.15      |
| 18              | Cacao y sus preparaciones.   | 13.75                | 14.33                  | 16.60                | 19.92                | 64.60      |
| 19              | Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.  | 3.71                 | 4.46                   | 5.18                 | 4.03                 | 17.38      |
| 20              | Preparaciones de hortalizas, frutos u otros frutos o demás partes de plantas.  | 5.42                 | 5.49                   | 4.65                 | 4.43                 | 20.00      |
| 21              | Preparaciones alimenticias diversas.   | 7.96                 | 9.24                   | 9.88                 | 9.08                 | 36.17      |
| 22              | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.   | 11.45                | 12.53                  | 15.05                | 12.49                | 51.53      |
| 23              | Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales.  | 1.61                 | 1.58                   | 1.56                 | 0.23                 | 4.98       |
| 24              | Tabaco y sucedáneo del tabaco elaborados.  | 54.30                | 62.70                  | 77.16                | 74.12                | 268.27     |
| 25              | Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, calces y cementos.  | 7.34                 | 6.63                   | 6.19                 | 6.19                 | 26.35      |
| 26              | Minerales metales, escorias y cenizas.   | 7.67                 | 7.45                   | 4.80                 | 6.78                 | 26.70      |
| 27              | Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales.                                  | 1.41                 | 1.32                   | 3.20                 | 1.18                 | 7.10       |
| 28              | Productos químicos inorgánicos; compuestos inorgánicos u orgánicos de metal precioso, de elementos radioactivos, de metales de las tierras raras | 0.75                 | 0.81                   | 0.74                 | 1.02                 | 3.33       |
| 29              | Productos químicos orgánicos.  | 4.63                 | 4.32                   | 0.31                 | 4.26                 | 13.73      |
| 30              | Productos farmacéuticos.   | 48.51                | 42.00                  | 44.94                | 42.59                | 178.04     |
| 31              | Abonos.  | 1.69                 | 1.83                   | 2.27                 | 5.50                 | 11.29      |
| 32              | Extractos curtientes o tintóreos; taninos y sus derivados; pigmentos y demás materias colorantes; pinturas y barnices; mástiques; tintas.        | 1.54                 | 1.30                   | 1.91                 | 2.20                 | 6.94       |
| 33              | Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosméticas.  | 6.84                 | 6.19                   | 6.31                 | 6.30                 | 25.64      |
| 34              | Jabón, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ceras artificiales, ceras preparadas, productos de  | 2.94                 | 3.12                   | 2.99                 | 3.09                 | 12.15      |
| 35              | Materias albuminosas; productos a base de almidón o de fécula modificados; colas; enzimas.   | 0.05                 | 0.27                   | 0.18                 | 0.14                 | 0.65       |
| 36              | Pólvoras y explosivos; artículos de pirotecnia; fósforos (cerillas); aleaciones pirotécnicas; materias inflamables.                              | 0.07                 | 0.00                   | 0.00                 | 0.02                 | 0.10       |
| 37              | Productos fotográficos o cinematográficos.   | 0.04                 | 0.04                   | 0.06                 | 0.05                 | 0.18       |
| 38              | Productos diversos de las industrias químicas.   | 3.10                 | 1.33                   | 2.97                 | 3.30                 | 10.69      |
| 39              | Plástico y sus manufacturas.   | 24.91                | 24.70                  | 27.02                | 28.48                | 105.11     |
| 40              | Caucho y sus manufacturas.   | 0.24                 | 0.28                   | 0.31                 | 0.25                 | 1.08       |
| 41              | Pielés (excepto la peletería) y cueros.  | 0.78                 | 0.86                   | 0.05                 | 0.87                 | 3.55       |
| 42              | Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje; bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufa | 0.64                 | 0.40                   | 0.57                 | 0.68                 | 2.29       |
| 43              | Peletería y confecciones de peletería; peletería facticia o artificial.  | 0.05                 | 0.05                   | 0.39                 | 0.04                 | 0.54       |
| 44              | Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera.   | 0.55                 | 0.50                   | 0.57                 | 0.49                 | 2.11       |
| 45              | Corcho y sus manufacturas.   | 0.00                 | 0.00                   | 0.00                 | 0.01                 | 0.01       |
| 46              | Manufacturas de espartero o cestería.  | 0.01                 | 0.01                   | 0.01                 | 0.01                 | 0.04       |
| 47              | Pastas de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios o desechos).                           | 1.17                 | 1.19                   | 1.24                 | 1.30                 | 4.89       |
| 48              | Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón.  | 4.48                 | 5.59                   | 5.40                 | 6.60                 | 22.08      |
| 49              | Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos o mecanografiados y planos.                           | 0.17                 | 0.28                   | 0.13                 | 0.16                 | 0.74       |
| 51              | Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin.   | 0.00                 | 0.00                   | 0.01                 | 0.00                 | 0.01       |
| 52              | Algodón.   | 7.36                 | 9.83                   | 10.76                | 10.85                | 38.79      |

Tabla 07. Exportaciones dominicanas enero- abril 2018, Portal Dirección General Aduanas, estadísticas nacionales 2016, 2017, primer trimestre 2018 <https://www.aduanas.gob.do/>

### PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2018

| No | Proyecto  | Descripción del Proyecto  | Prioridad | Fecha Inicio   | Fecha Término  | Area Responsable                                  | Indicador   | Presupuesto RD\$ | Ejecutado a la fecha RD\$ | Estatus      |
|----|---|---|-----------|----------------|----------------|---|---|------------------|---------------------------|--------------|
| 01 | ProDominicana CONECTA: Oportunidades de negocios y crecimiento  | Implementación de una plataforma de Gestión de Eventos y Matchmaking.   | ALTA      | Diciembre 2017 | Abril 2018     | - Gerencia de Innovación                          | Número de reuniones de negocios gestionadas a través de la plataforma | \$2,640,000      | \$1,250,000               | En Ejecución |
| 02 | ProDominicana CAPACITA  | Plataforma virtual educativa, Moodle. (elearning platform)  | ALTA      | Diciembre 2017 | Abril 2018     | - Gerencia de Capacitación                        | Porcentaje de plataforma implementada                                 | \$2,112,000      | \$0.00                    | En Ejecución |
| 03 | ProDominicana FACILITA: Ventanilla Online de Servicios          | Diseño e Implementación del Portal Transaccional de Servicios, implementación de un portal web para trámites y servicios, que integra los permisos, licencias, certificaciones, registros y la tramitología necesaria en los procesos de exportación e inversión. | ALTA      | Enero 2018     | Octubre 2018   | - Unidad de Procesamiento de Trámites y Registros | Porcentaje de procesos habilitados                                    | \$7,200,000,00   | \$0.00                    | No Iniciado  |
| 04 | ProDominicana AYUDA: atención, soporte y asistencia al usuario. | Plataforma de soporte y asistencia a usuarios multicanal. (customer service and help platform)  | ALTA      | Enero 2018     | Diciembre 2018 | - Unidad de Procesamiento de Trámites y Registros | Test diseñado en un formulario digital.                               | \$960,000,00     | \$0.00                    | No Iniciado  |



|    |  |  |      |            |                |  |  |              |        |              |
|----|--|--|------|------------|----------------|--|--|--------------|--------|--------------|
| 05 | ProDominicana HUB de información   | Plataforma de gestión de conocimiento e información (knowledge base).  | ALTA | Enero 2018 | Diciembre 2018 | - Dirección de Inteligencia            | - Porcentaje de compradores registrados<br>- Porcentaje de proveedores de servicios registrados<br>- Porcentaje de módulos del sistema habilitados | \$2,880,000  | \$0.00 | En Ejecución |
| 06 | Sistema de Gestión y Planificación de Recursos (ERP)                                   | Implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales o ERP por sus siglas en inglés (Enterprise Resource Planning). | ALTA | Enero 2018 | Agosto 2018    | - Gerencia de Innovación               | - Herramienta habilitada y en funcionamiento<br>- Reportes generados   | \$3,500,000  | \$0.00 | En Ejecución |
| 07 | Gestión Documental del CEI-RD  | Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Documental (archivo físico y digitalización de documentos).                           | ALTA | Enero 2018 | Diciembre 2018 | - Gerencia de Servicios Logísticos     | Porcentaje de documentos físicos digitalizados   | \$1,000,000  | \$0.00 | No Iniciado  |
| 08 | Portal Web PRODOMINICANA   | Portal Web PRODOMINICANA   | ALTA | Enero 2018 | Abril 2018     | - Gerencia de Comunicación y Marketing | Portal web de ProDominicana habilitado   | \$980,000.00 | \$0.00 | No Iniciado  |
| 09 | Profesionalización de Nuestra Gente: Desarrollo y Fortalecimiento de la Gestión Humana | Mejora integral de la capacidad institucional de gestión del talento humano  | ALTA | Enero 2018 | Diciembre 2018 | - Gerencia de Gestión Humana           | Porcentaje de modelo de desarrollo implementado  | \$7,492,770  | \$0.00 | No Iniciado  |

**Tabla 08.** Proyectos e inversiones gubernamentales para promoción de las exportaciones 2017-18, fuente, Promover las Exportaciones Calidad de Vida para mejorar la Análisis de los mecanismos, instituciones y mejores prácticas para promover las exportaciones y atraer la inversión extranjera directa, Juan Labraga, Elka Scheker y Pavel Isa, Banco Interamericano de Desarrollo 2017



| Empresa                                  | Productos                                    |
|--|--|
| Américo Melo & Co. C.X.A                 | Café   |
| Caribbean fruit                          | Bananos                                      |
| Caribex Dominicana                       | Puré de mango                                |
| Confederación Nacional de Cacaocultores  | Café, mantequilla de cacao                   |
| Ecofair S.A Y/O Supliban S.A.            | Bananos                                      |
| Grupo de Desarrollo Rural                | Café verde                                   |
| Grupo de Desarrollo Rural Nacional, Inc. | Café   |
| Horizontes Orgánicos C.X.A               | Bananos, aceite de coco, mangos, café, cacao |
| Plantaciones del Norte                   | Bananos, piñas                               |
| Procesadora de Caña Orgánica, Cruz Verde | Jarabe de azúcar, azúcar, melazas            |
| Reno, S.A.                               | Piñas frescas                                |
| Savid S.A.                               | Bananos, mangos, cocos                       |
| Banelino                                 | Bananos                                      |
| Banama                                   | Bananos                                      |
| Ekobananeras                             | Bananos                                      |
| CONACADO                                 | Cacao  |
| APROCACI                                 | Cacao  |
| CAFIESA RD, Inc                          | Cacao  |
| Comercial Roig C.X.A                     | Cacao  |
| Nazario Risek, C.X.A                     | Cacao, Café, Limón Persia                    |
| Ramírez & Co                             | Café   |
| Américo Melo & Co                        | Café   |
| Fénix Trading                            | Frutas y Vegetales Frescos                   |
| Bioberg                                  | Bananos                                      |
| Elko-Bio Dominicana                      | Café, Azúcar                                 |
| ADOCAFES                                 | Café   |
| Wellington Liriano                       | Aguacate, Piña, Passion Fruit                |
| Comercial Agrícola FMD                   | Aguacates, Plátanos y Naranjas               |
| Bon Agro-Industrial                      | Pulpa de Mango                               |

**Tabla 09.** Empresas involucradas en la exportación y elaboración de algunos productos orgánicos en República Dominicana, fuente, Informe de las exportaciones de la República Dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, PRODOMINICANA febrero 2018



| País                        | Número de Fincas | Superficie Orgánicos Has. | % / Área Agrícola |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Argentina                   | 1,779            | 2,960,000                 | 1.70              |
| Bolivia                     | 6,500            | 564,100                   | 1.04              |
| Brasil                      | 19,003           | 841,769                   | 0.24              |
| Chile                       | 500              | 285,268                   | 2.50              |
| Colombia                    | 4,500            | 33,000                    | 0.24              |
| Costa Rica                  | 3,987            | 13,967                    | 5.11              |
| Cuba                        | 5,222            | 10,445                    | 0.16              |
| Guatemala                   | 2,850            | 14,746                    | 0.33              |
| México                      | 55,577           | 215,843                   | 0.20              |
| Perú                        | 23,057           | 150,264                   | 0.42              |
| Uruguay                     | 500              | 760,000                   | 4.00              |
| <b>República Dominicana</b> | <b>9,442</b>     | <b>71,878</b>             | <b>6.00</b>       |

**Tabla 10.** Superficies productos orgánicos en países de América Latina y la República Dominicana, fuente Informe de las exportaciones de la República Dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, PRODOMINICANA febrero 2018

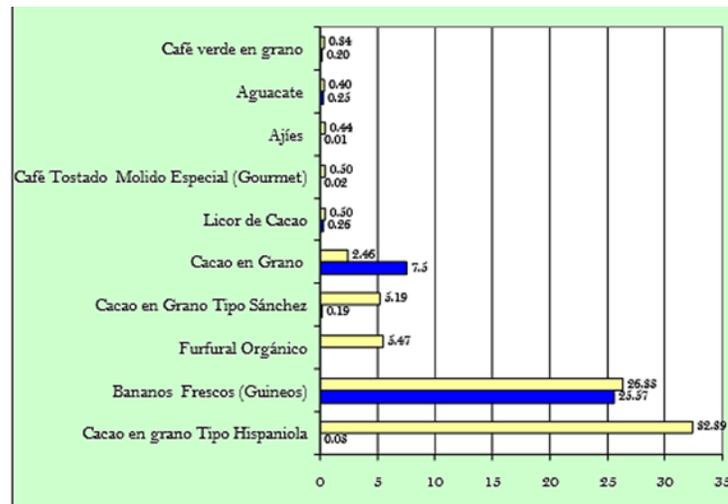
| Organismo                  | Tipo de organismo             | Actividad  |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Organismos locales         |                               |  |
| JAD                        | ONG                           | Investigación y extensión                            |
| CEDAF                      | ONG                           | Investigación, extensión, coordinación               |
| GRAN                       | ONG                           | Extensión, comercialización, finanzas                |
| ADAO                       | ONG                           | Coordinación, apoyo a las políticas                  |
| FAMA                       | ONG                           | Capacitación   |
| Universidades locales      | Públicas/privadas             | Creación de capacidad                                |
| Organismos internacionales |                               |  |
| JICA                       | Asistencia para el desarrollo | Investigación, extensión, finanzas, comercialización |
| HELVETAS                   | Asistencia para el desarrollo | Creación de capacidad                                |

**Tabla 11.** Organismos involucrados en la producción orgánica en República Dominicana, fuente Informe de las exportaciones de la República Dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, PRODOMINICANA febrero 2018



| Nombre                     | Cultivos                     | Cantidad En: Ton, Unidad, Caja /Año | Área Certificada |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Horizontes Orgánicos       | Guineo, Mango, coco y Café   | 3,282 Tn                            | 213 Ha           |
| Américo Melo, CxA          | Café                         | 2,394 Sacos -200 Tn                 | 244 Ha           |
| Banana, S. A.              | Banano, Coco, Limón y Mango  |                                     | 68.6 Ha          |
| Flaquer Y Cia, S.A         | Coco                         | 2,488 Tn                            | 267 Ha           |
| Conacado                   | Cacao                        | 16,000 Tn                           |                  |
| Aprocaci                   | Cacao                        | 400 Tn                              | 573 Ha           |
| Nazario Rizek Cxa          | Cacao, Limón, Coco y Plátano | 1,279 Tn                            | 1,846 Ha         |
| Comercial Roig Cxa         | Cacao, Plátano y Guineo      | 1,542 Tn                            | 2,965 Ha         |
| Bio Cafcao,S.A             | Cacao                        | 3,267 Tn                            | 7,041 Ha         |
| Ecocibao                   | Abono Orgánico               | 1,057 Tn                            | 819.75 Ha        |
| Terra Orgánica Sa.         | Abono Orgánico               | 200 Q/Día                           | 80 Tn            |
| Plantaciones Del Norte S.A | Banano                       |                                     | 1.61 Ha          |
| Munne&Cia Cxa              | Cacao                        |                                     |                  |

**Tabla 12.** Principales empresas Productoras de productos orgánicos cantidad, área y superficie, fuente, Informe de las exportaciones de la República Dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, PRODOMINICANA febrero 2018



| Cultivo               | Número de productores | Superficies /ha  | Productos TM |
|-----------------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Aguacates             | 81                    | 225              |              |
| Arroz                 | 1                     | 38               | 646          |
| Bananos               | 790                   | 3,952            | 100,166      |
| Cacao                 | 6742                  | 30,902           | 9,237        |
| Caña de azúcar        | 203                   | 3,241            | 145,000      |
| Coco                  | 30                    | 1,705            | 4,690        |
| Jengibre              | 96                    | 68               | 528          |
| Lechosa               | 2                     | 16               | 1,229        |
| Limón(persa, criollo) | 11                    | 545              | 3,035        |
| Mango                 | 19                    | 324              | 3,533        |
| Tabaco                | 1                     | 14               | 0            |
| Tierra sin cultivar   | 4                     | 5,341            | 0            |
| Vegetales             | 1                     | 17               | 0            |
| Yuca amarga           | 73                    | 149              | 1,087        |
| Café                  | 6702                  | 19,186.85 ha     | 979.14       |
| <b>Total</b>          | <b>14,933</b>         | <b>68,289 HA</b> |              |

| Gran                                   | Café                        | 154 Tn   | 57252 Tn |
|--|-----------------------------|----------|----------|
| David Herrera-Fénix Trading            | Limón, Mango Y Jengibre     |          | 246.4 Ha |
| José Paiewonsky E Hijos, Cxa           | Cacao                       | 370.6 Tn | 887.3 Ha |
| Savid Dominicana Cxa                   | Banano, Coco, Limón y Mango |          | 1320 Ha  |
| Red De Com. Loma Guaconejo             | Cacao                       |          |          |
| Munne&Co. C. Por A.                    | Cacao y Noni                |          |          |
| Consortio Cítrico Dominicano C. Por A. | Mango y Cítrico             | 240 Tn   |          |

**Tabla 13.** Productos, superficies y productores orgánicos certificados, según decreto RD. 820, UE 2092/91 por las certificadoras B C S, IMO, SKAL, SUELO y SALUD, fuente Informe de las exportaciones de la República dominicana enero/diciembre 2016-2017, Dirección de Inteligencia Gerencia de Inteligencia, PRODOMINICANA febrero 2018



Comercio bilateral entre República Dominicana y España en 2017  
Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

|      |  | Selección de sus indicadores |   |  |   |  |                               |  |   |   |  |   |
|------|--|------------------------------|---|--|---|--|-------------------------------|--|---|---|--|---|
| SAG  | Código del producto  | Descripción del producto     | República Dominicana exporta hacia España |  |   |  | España importa desde el mundo |  |   | República Dominicana exporta hacia el mundo |  |   |
|      |  |                              | Valor 2017, en miles US\$                 | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017, % p.a. | Participación en las exportaciones de República Dominicana, % | Aranzol equivalente ad valorem enfrentado por República Dominicana | Valor 2017, en miles US\$     | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017, % p.a. | Participación en las importaciones mundiales, % | Valor 2017, en miles US\$                   | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017, % p.a. | Participación en las exportaciones mundiales, % |
| 1801 | Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado                | 7.798                        | -8  | 4  | 0   | 298.606  | 3                             | 3  | 178.033   | 1   | 2  |   |
| 1802 | Cáscara, películas y demás desechos de cacao                     | 110                          | 1   | 100  | 0   | 8.071  | 12                            | 28   | 110   | -8  | 0  |   |
| 1806 | Chocolata y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao | 18                           | 21  | 0  | 0   | 628.534  | 1                             | 2  | 4.666   | 8   | 0  |   |
| 1804 | Manteca, grasa y aceite de cacao                                 | 1                            |   | 0  | 0   | 27.951   | 10                            | 1  | 7.541   | 9   | 0  |   |
| 1805 | Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante         |                              |   |  | 0   | 24.925   | 3                             | 1  | 919   | -11   | 0  |   |
| 1803 | Pasta de cacao, incl. desgrasada                                 |                              |   |  | 0   | 152.740  | 9                             | 5  | 1.361   | -6  | 0  |   |

Tabla 14. Comercio bilateral entre RD y España en el año 2017, producto ejemplo: cacao orgánico, fuente TRADE MAP

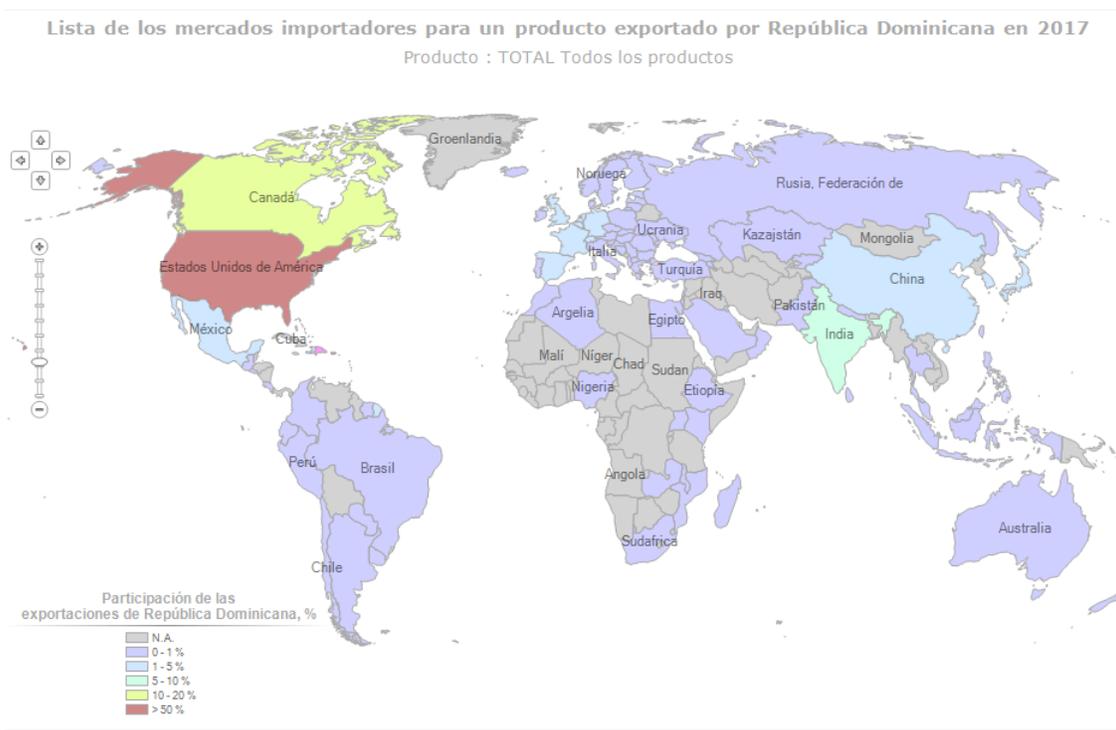


Figura 05. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por República Dominicana en 2017, fuente TRADE MAP

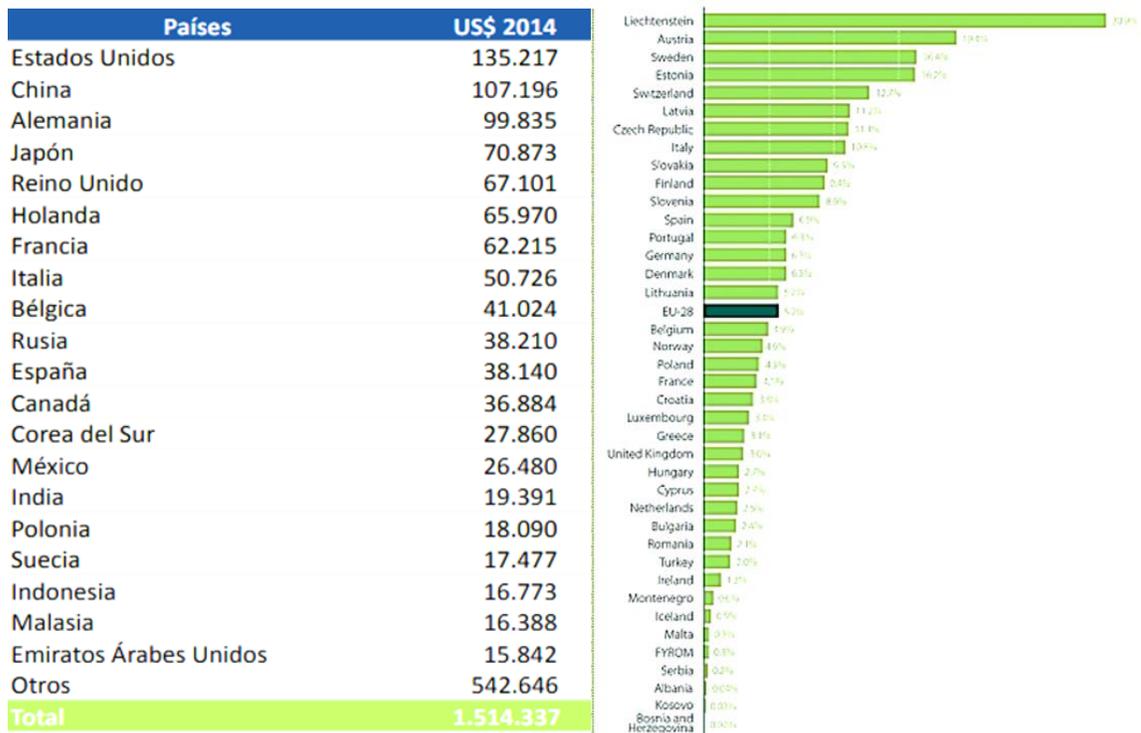


Figura 6. Principales exportadores mundiales de alimentos, fuente El mercado Europeo de Productos Orgánicos y comercio justo, Eco mercados septiembre 2015

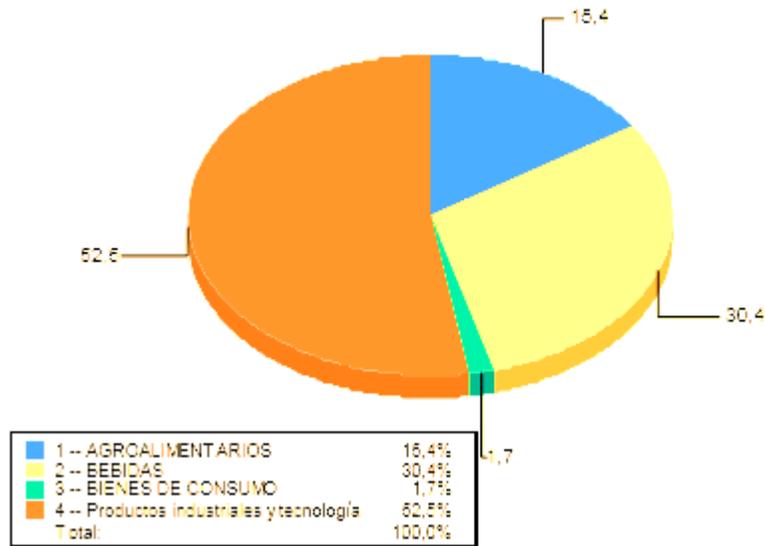
**EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES POR SECTORES ICEX (\*)**

|  | 2015              |              |            | 2016              |              |             | 2017 (D)          |              |             | Ene-Abr 2018     |              |             |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------------|--------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|------------------|--------------|-------------|
|  | Valor             | % Total      | % Inc.     | Valor             | % Total      | % Inc.      | Valor             | % Total      | % Inc.      | Valor            | % Total      | % Inc.      |
| 1 -- AGROALIMENTARIOS                    | 28.731,65         | 27,9         | -5,2       | 30.510,61         | 25,9         | 6,2         | 20.335,64         | 18,1         | -33,4       | 6.019,55         | 15,4         | -7,2        |
| 2 -- BEBIDAS                             | 46.879,48         | 45,5         | 18,2       | 43.527,80         | 36,9         | -7,1        | 44.919,40         | 39,9         | 3,2         | 11.844,44        | 30,4         | 12,8        |
| 3 -- BIENES DE CONSUMO                   | 3.076,72          | 3,0          | 11,1       | 3.034,03          | 2,6          | -1,5        | 2.264,16          | 2,0          | -25,4       | 680,36           | 1,7          | -42,4       |
| 4 -- Productos industriales y tecnología | 24.246,88         | 23,6         | -9,8       | 40.816,04         | 34,6         | 68,3        | 45.124,69         | 40,1         | 11,0        | 20.462,57        | 52,6         | 43,0        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>102.936,70</b> | <b>100,0</b> | <b>3,4</b> | <b>117.888,48</b> | <b>100,0</b> | <b>14,5</b> | <b>112.644,10</b> | <b>100,0</b> | <b>-4,3</b> | <b>39.006,93</b> | <b>100,0</b> | <b>20,1</b> |

Tabla 15. Resumen gráfico del comportamiento del comercio bilateral RD y España año 2015-2018, Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España



**DISTRIBUCIÓN DE LA IMPORTACIÓN POR SECTORES ICEX. AÑO: Ene-Abr 2018 (\*)**



**Figura 7.** Distribución de la importación por sectores Ene-Abr 2018, Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España

**EVOLUCIÓN DE LOS 20 PRINCIPALES PRODUCTOS TARIC IMPORTADOS (\*)**

|   | 2015      |     |         |        | 2016       |     |         |         | 2017 (D)   |     |         |        | Ene-Abr 2018 |    |         |          |
|---|-----------|-----|---------|--------|------------|-----|---------|---------|------------|-----|---------|--------|--------------|----|---------|----------|
|   | Valor     | RK  | % Total | % Inc. | Valor      | RK  | % Total | % Inc.  | Valor      | RK  | % Total | % Inc. | Valor        | RK | % Total | % Inc.   |
| 72026000 -- FERRONIQUEL.  |           |     |         |        | 16.615,25  | 2   | 13,2    |         | 24.067,76  | 1   | 21,4    | 56,3   | 12.219,96    | 1  | 31,3    |          |
| 22084031 -- (DESDE 01.01.98) RON Y DEMAS AGUARDIENTES DE CAÑA O | 21.885,49 | 1   | 21,3    | -3,0   | 13.159,26  | 4   | 11,2    | -39,9   | 16.069,60  | 3   | 14,3    | 22,3   | 6.568,98     | 2  | 13,8    | 174,4    |
| 22084091 -- (DESDE 01.01.98) RON Y DEMAS AGUARDIENTES DE CAÑA O | 20.649,93 | 2   | 20,1    | 46,5   | 16.514,93  | 1   | 16,0    | -8,9    | 21.646,66  | 2   | 19,4    | 16,1   | 4.731,17     | 3  | 12,1    |          |
| 90189084 -- (DESDE 01.01.11) LOS DEMAS INSTRUMENTOS Y APARATOS  | 6.972,09  | 4   | 6,8     | -20,0  | 7.937,66   | 6   | 6,7     | 13,8    | 6.266,10   | 5   | 5,6     | -21,1  | 3.063,63     | 4  | 7,9     | 62,6     |
| 18010000 -- CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O           | 14.834,17 | 3   | 14,4    | 30,8   | 16.340,91  | 3   | 13,0    | 3,4     | 6.910,02   | 4   | 6,1     | -66,0  | 1.663,31     | 5  | 4,0     |          |
| 24011070 -- TABACO "DARK AIR-CURED", SIN DESVENAR O             | 1.233,66  | 11  | 1,2     | -23,8  | 1.766,75   | 12  | 1,6     | 44,2    | 1.764,43   | 11  | 1,6     | -1,8   | 1.612,64     | 6  | 3,9     |          |
| 30069100 -- (DESDE 01.01.2007) DISPOSITIVOS IDENTIFICABLES PARA | 6.302,73  | 5   | 6,1     | 62,9   | 6.416,97   | 7   | 5,4     | 1,3     | 4.402,68   | 3   | 3,9     | -31,4  | 1.325,91     | 7  | 3,4     |          |
| 24021000 -- CIGARROS O PUROS INCLUSO DE REFUNDADO SI Y          | 5.235,23  | 6   | 5,1     | -0,2   | 6.731,69   | 8   | 4,9     | 2,4     | 6.926,30   | 6   | 6,3     | 3,3    | 1.068,61     | 8  | 2,7     |          |
| 90183300 -- CATETERES, CANULAS E INSTRUMENTOS SIMILARES         | 2.117,61  | 9   | 2,1     | 21,2   | 2.339,46   | 10  | 2,0     | 10,6    | 2.369,06   | 10  | 2,1     | 2,1    | 1.062,38     | 9  | 2,7     |          |
| 30061090 -- LIGADURAS ESTERILES, PARA SUTURAS QUIRURGICAS Y     | 5.101,63  | 7   | 5,0     | -16,3  | 4.993,27   | 9   | 4,2     | -2,1    | 4.269,64   | 9   | 3,8     | -14,7  | 953,27       | 10 | 2,4     | -60,0    |
| 22084039 -- (DESDE 01.01.98) RON Y DEMAS AGUARDIENTES DE CAÑA O | 504,00    | 19  | 0,5     | -16,1  | 6.310,00   | 5   | 7,8     | 1.646,4 | 4.449,60   | 7   | 4,0     | -49,5  | 770,73       | 11 | 2,0     |          |
| 08044000 -- (DESDE 01.01.2000) AGUACATES, FRESCOS O SECOS.      | 757,28    | 16  | 0,7     | 252,1  | 616,64     | 20  | 0,6     | -16,7   | 1.026,72   | 12  | 0,9     | 66,8   | 645,00       | 12 | 1,4     |          |
| 22084011 -- (DESDE 01.01.98) RON CON UN CONTENIDO EN SUSTANCIAS | 1.949,77  | 10  | 1,9     | 305,9  | 1.017,55   | 14  | 0,9     | -47,3   | 638,64     | 13  | 0,6     | -38,1  | 495,23       | 13 | 1,3     |          |
| 30051000 -- APOSITOS Y DEMAS ARTICULOS, CON UNA CAPA            | 0,59      | 269 | 0,0     |        |            |     |         |         | 563,60     | 19  | 0,5     |        | 426,00       | 14 | 1,1     |          |
| 08043000 -- PINAS (ANANAS), FRESCAS O SECAS.                    | 893,86    | 13  | 0,9     | 144,2  | 1.246,99   | 11  | 1,7     | 116,3   | 911,23     | 16  | 0,8     | -63,2  | 391,36       | 15 | 1,0     |          |
| 85365080 -- (DESDE 01.01.98) LOS DEMAS INTERRUPTORES.           | 557,99    | 18  | 0,5     | 47,0   | 646,09     | 15  | 0,7     | 62,0    | 917,22     | 15  | 0,8     | 6,2    | 289,84       | 16 | 0,7     | -9,0     |
| 22084099 -- (DESDE 01.01.98) RON Y DEMAS AGUARDIENTES DE CAÑA O | 903,13    | 12  | 0,9     | 10,5   | 325,64     | 16  | 0,7     | -18,8   | 963,46     | 14  | 0,8     | 15,8   | 283,43       | 17 | 0,7     |          |
| 63109000 -- TPAPOS, CORDELES, CUERDAS Y CORDAJES, DE MATERIAS   | 434,00    | 21  | 0,4     | -2,2   | 616,19     | 19  | 0,6     | 42,4    | 768,49     | 17  | 0,7     | 24,3   | 231,64       | 18 | 0,6     |          |
| 24013000 -- DESPERDICIOS DE TABACO.                             | 177,83    | 36  | 0,2     | 142,0  | 246,27     | 29  | 0,2     | 37,9    | 160,47     | 30  | 0,1     | -38,7  | 174,33       | 19 | 0,4     |          |
| 85444290 -- (DESDE 01.01.2007) LOS DEMAS CONDUCTORES ELECTRICOS | 10,62     | 109 | 0,0     | 256,0  | 16,17      | 100 | 0,0     | 42,9    | 10,30      | 119 | 0,0     | -32,0  | 166,76       | 20 | 0,4     | 32.624,0 |
| Subtotal Productos  | 94.745,62 |     | 92,0    | 2,4    | 109.592,36 |     | 93,0    | 16,7    | 106.501,95 |     | 93,7    | -3,5   | 37.173,30    |    | 26,3    | 19,7     |

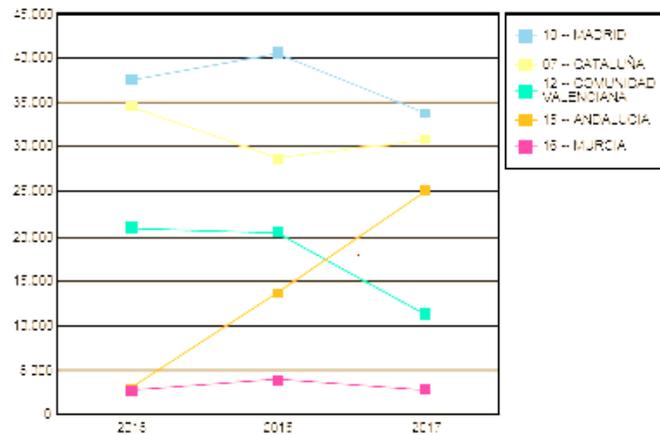


**Tabla 16.** Evolución de los 20 principales productos Taric importados, Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España.

| EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DESDE LOS 10 PRINCIPALES PAISES (*) |                |    |         |        |                |    |         |        |                |    |         |        |               |    |         |        |
|--|----------------|----|---------|--------|----------------|----|---------|--------|----------------|----|---------|--------|---------------|----|---------|--------|
|  | 2015           |    |         |        | 2016           |    |         |        | 2017 (D)       |    |         |        | Ene-Abr 2018  |    |         |        |
|  | Valor          | RK | % Total | % Inc. | Valor          | RK | % Total | % Inc. | Valor          | RK | % Total | % Inc. | Valor         | RK | % Total | % Inc. |
| DE -- Alemania   | 36.046.276,44  | 1  | 13,1    | 11,4   | 36.709.394,96  | 1  | 13,4    | 1,8    | 36.696.029,35  | 1  | 12,9    | 5,6    | 13.514.046,10 | 1  | 12,9    | 5,8    |
| FR -- Francia  | 30.063.218,01  | 2  | 10,9    | 2,7    | 30.941.691,17  | 2  | 11,3    | 2,9    | 33.331.259,04  | 2  | 11,0    | 9,7    | 11.600.071,60 | 2  | 11,3    | 7,5    |
| CN -- China  | 23.664.674,48  | 3  | 8,6     | 16,7   | 23.840.226,74  | 3  | 8,7     | 0,7    | 25.661.941,46  | 3  | 8,5     | 7,6    | 8.233.693,26  | 3  | 7,9     | 4,5    |
| IT -- Italia   | 17.221.068,24  | 4  | 6,3     | 6,6    | 17.979.384,60  | 4  | 6,6     | 4,4    | 20.163.685,37  | 4  | 6,7     | 11,8   | 6.674.734,30  | 4  | 6,6     | 6,7    |
| US -- Estados Unidos   | 12.827.504,97  | 5  | 4,7     | 23,5   | 12.949.029,43  | 5  | 4,7     | 0,9    | 13.623.565,29  | 5  | 4,6     | 6,2    | 4.222.137,45  | 5  | 4,0     | -6,5   |
| NL -- Países Bajos   | 11.611.175,39  | 7  | 4,2     | 9,2    | 11.766.968,31  | 6  | 4,3     | 1,3    | 12.467.098,86  | 6  | 4,1     | 6,6    | 4.167.096,81  | 6  | 4,0     | 6,3    |
| PT -- Portugal   | 10.379.969,27  | 8  | 4,0     | 6,6    | 10.603.352,26  | 8  | 4,0     | 0,2    | 11.001.234,46  | 8  | 3,6     | 3,7    | 3.767.443,26  | 7  | 3,6     | 1,4    |
| GB -- Reino Unido  | 12.691.140,07  | 6  | 4,6     | 13,1   | 11.152.643,61  | 7  | 4,1     | -11,6  | 11.443.924,44  | 7  | 3,6     | 2,3    | 3.740.206,03  | 8  | 3,6     | -6,7   |
| BE -- Bélgica  | 6.960.761,44   | 9  | 2,5     | 3,6    | 7.011.062,07   | 9  | 2,6     | 0,7    | 7.607.904,71   | 9  | 2,6     | 12,1   | 2.404.636,67  | 9  | 2,3     | -5,8   |
| MA -- Marruecos  | 4.832.649,96   | 11 | 1,8     | 16,4   | 5.653.044,20   | 10 | 2,1     | 17,0   | 6.264.068,13   | 10 | 2,1     | 10,7   | 2.341.766,57  | 10 | 2,2     | -0,3   |
| DO -- República Dominican...                                       | 102.938,70     | 92 | 0,0     | 3,4    | 117.888,48     | 88 | 0,0     | 14,5   | 112.644,10     | 95 | 0,0     | -4,3   | 39.006,93     | 89 | 0,0     | 20,1   |
| Subtotal   | 166.798.433,29 |    | 60,7    | 10,7   | 168.946.797,35 |    | 61,7    | 1,3    | 180.920.711,10 |    | 59,9    | 7,5    | 61.106.060,38 |    | 53,3    | 3,3    |

**Tabla 17.** Evolución de las importaciones desde los 10 principales países, Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España.

**EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLA DE LAS 5 PRIMERAS CC.AA. IMPORTADORAS (\*)**



**Figura 8.** Las 5 ciudades españolas mayores importadoras, Guía de país República Dominicana, Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, Actualizado a junio 2018 ICEX España.



| Actividad | Descripción                        | Departamento Responsable / (Departamentos Involucrados) | Actividades Precedentes | Tiempo De Actividad (Días) |
|-----------|------------------------------------|---|-------------------------|----------------------------|
| A         | Presentación de los servicios      | Proyectos y Asesoría Legal                              | -                       | 1 día                      |
| B         | Solicitud documentación al cliente | Proyectos y Asesoría Legal                              | A                       | 1 día                      |
| C         | Revisión documentación del cliente | Proyectos y Asesoría Legal/ Logística                   | B                       | 5 días                     |
| D         | Visita en campo                    | Proyectos y Asesoría Legal                              | C                       | 5 días                     |
| E         | Diagnóstico del cliente            | Proyectos y Asesoría Legal                              | D                       | 3 días                     |
| F         | Elaboración de propuesta           | Proyectos y Asesoría Legal/ Logística                   | E                       | 3 días                     |
| G         | Revisión propuesta                 | Todas las Áreas   | F                       | 3 días                     |
| H         | Presentación propuesta al cliente  | Proyectos y Asesoría Legal                              | G                       | 1 día                      |

**Tabla 18.** Cronograma Actividades, fuente elaboración propia.

| Analista de Mercado (Outsourcing)  |  |
|--|--|
| <b>Funciones</b>   |  |
| <p>Realizar análisis de bases de datos, con fines de detectar perfiles de clientes compradores y su comportamiento.</p> <p>Apoyar el diseño, aplicación y análisis de estudios de mercado enfocados a la búsqueda de nichos u oportunidades de colocación de los productos.</p> <p>Realizar estudios y análisis del Sector sobre características y ventajas del mercado, con la finalidad de determinar las tendencias actuales, entre otros datos de interés.</p> |  |
| <b>Requisitos</b>  |  |
| <p>Egresado/a de Licenciatura en Economía.</p> <p>Mínimo dos (2) años de experiencia realizando funciones similares.</p> <p>Destreza en la elaboración de informes técnicos.</p> <p>Destreza en Inteligencia de Mercado.</p> <p>Conocimiento de técnicas de investigación de mercados.</p>   |  |
| <b>Competencias</b>  |  |
| <p>Orientación a la calidad</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>Creatividad e innovación</p> <p>Trabajo en equipo</p>  |  |

**Tabla 19.** Descripción de Puesto Analista de Mercado, fuente elaboración propia.



| Asistente de Logística   |
|--|
| <b>Funciones</b>   |
| Coordinar, planificar y dar seguimiento a los planes operativos, estrategias y actividades relacionadas a Operaciones y Logística.<br>Dar retroalimentación continua sobre el estatus de las actividades e iniciativas desarrolladas por las áreas.<br>Brindar asistencia a los consultores y analista en gestiones comerciales, de marketing, registros e informes. |
| <b>Requisitos</b>  |
| Estudios Universitarios a Nivel de Término en carreras Administrativas o Ingeniería Industrial<br>Mínimo dos (2) años de experiencia en labores de seguimiento, planificación en materia de Logística.<br>Dominio de MS Office, con alta destreza en Excel.  |
| <b>Competencias</b>  |
| Orientación al servicio<br>Capacidad de análisis<br>Trabajo en equipo<br>Relaciones interpersonales  |

**Tabla 20.** Descripción de Puesto Asistente de Logística, fuente elaboración propia.

| Representante Investigación y Desarrollo   |
|--|
| <b>Funciones</b>   |
| Identificar y evaluar a clientes potenciales.<br>Entender los requerimientos y estándares de calidad que demandan los mercados locales e internacionales y normas de control de calidad para ofrecer a nuestros clientes las oportunidades de estos mercados.<br>Gestionar, diseñar, evaluar y optimizar sistemas de producción agropecuarios en forma sustentable, a partir de la integración de conocimiento científico básico y aplicado a las plantas. |
| <b>Requisitos</b>  |
| Técnico Superior en Tecnología de Alimentos o Estudiante de término de Ingeniero Agrónomo.<br>Mínimo un (1) año de experiencia en labores análisis y revisión de calidad de productos orgánicos.<br>Dominio de MS Office, con alta destreza en Excel.<br>Conocimiento de regulaciones de la industria en mercados internacionales.   |
| <b>Competencias</b>  |
| Orientación al servicio<br>Capacidad de análisis<br>Orientación a la calidad<br>Relaciones interpersonales   |

**Tabla 21.** Descripción de Puesto Representante Investigación y Desarrollo, fuente elaboración propia.



| Puesto                                       | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Consultor Proyectos y Asesoría Legal         | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     |
| Consultor Logística                          | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Responsable de Calidad y Gestión del Talento | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Responsable de Contabilidad y Operaciones    | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Representante Investigación y Desarrollo     | 1     | 1     | 2     | 2     | 3     |
| Asistente de Logística                       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Analista de Mercado                          | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Community Manager                            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

Tabla 22. Plantilla, fuente elaboración propia.





| INVERSIONES ANUALES    | AÑO 0            | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3           | AÑO 4         | AÑO 5           | Vida útil | Amortización (%) |
|------------------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------|------------------|
| Equipos telefónicos    | 344.72           | 0.00          | 0.00          | 517.08          | 0.00          | 172.36          | 3.00      | 33%              |
| Equipos informáticos   | 513.58           | 0.00          | 0.00          | 0.00            | 0.00          | 256.79          | 5.00      | 20%              |
| Software               | 826.14           | 826.14        | 826.14        | 826.14          | 826.14        | 826.14          | 1.00      | 100%             |
| Gastos de constitución | 720.40           | -             | -             | -               | -             | -               | -         | -                |
| Tesorería inicial      | 47,128.89        | -             | -             | -               | -             | -               | -         | -                |
| Otros                  | 466.27           | 0.00          | 0.00          | 0.00            | 0.00          | 0.00            | 1.00      | 100%             |
| <b>TOTAL</b>           | <b>50,000.00</b> | <b>826.14</b> | <b>826.14</b> | <b>1,343.22</b> | <b>826.14</b> | <b>1,255.29</b> | -         | -                |

Tabla 23. Plan de Inversiones, fuente elaboración propia.

| INMOVILIZADO ACUMULADO | AÑO 0           | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Equipos telefónicos    | 344.72          | 344.72          | 344.72          | 861.80          | 861.80          | 1,034.16        |
| Equipos informáticos   | 513.58          | 513.58          | 513.58          | 513.58          | 513.58          | 770.37          |
| Software               | 826.14          | 1,652.28        | 2,478.42        | 3,304.56        | 4,130.70        | 4,956.84        |
| Gastos de constitución | 720.40          | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Otros                  | 466.27          | 466.27          | 466.27          | 466.27          | 466.27          | 466.27          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>2,871.11</b> | <b>2,976.85</b> | <b>3,802.99</b> | <b>5,146.21</b> | <b>5,972.35</b> | <b>7,227.64</b> |

Tabla 24. Activo fijo, fuente elaboración propia.

| Inmovilizado Inmaterial | Precio Neto     |
|-------------------------|-----------------|
| Software                | 826.14          |
| Gastos de constitución  | 720.40          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>1,546.54</b> |

Tabla 25. Inmovilizado inmaterial, fuente elaboración propia.

| Inmovilizado Material | AÑO 0         | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3         | AÑO 4       | AÑO 5         |
|-----------------------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Equipos telefónicos   | 344.72        | 0.00        | 0.00        | 517.08        | 0.00        | 172.36        |
| Equipos informáticos  | 513.58        | 0.00        | 0.00        | 0.00          | 0.00        | 256.79        |
| <b>Totales</b>        | <b>858.30</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>517.08</b> | <b>0.00</b> | <b>429.15</b> |

Tabla 26. Inmovilizado material, fuente elaboración propia.



| AMORTIZACIÓN ANUAL     | AÑO 0       | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
|------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Equipos telefónicos    | 0.00        | 114.91          | 114.91          | 287.27          | 287.27          | 344.72          |
| Equipos informáticos   | 0.00        | 102.72          | 102.72          | 102.72          | 102.72          | 154.07          |
| Software               | 0.00        | 1,652.28        | 2,478.42        | 3,304.56        | 4,130.70        | 4,956.84        |
| Gastos de constitución | 0.00        | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Otros                  | 0.00        | 466.27          | 466.27          | 466.27          | 466.27          | 466.27          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>0.00</b> | <b>2,336.17</b> | <b>3,162.31</b> | <b>4,160.81</b> | <b>4,986.95</b> | <b>5,921.90</b> |

Tabla 27. Amortización Anual, fuente elaboración propia.

| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | AÑO 0       | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4            | AÑO 5            |
|------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Equipos telefónicos    | 0.00        | 114.91          | 229.81          | 517.08          | 804.35           | 1,149.07         |
| Equipos informáticos   | 0.00        | 102.72          | 205.43          | 308.15          | 410.86           | 564.94           |
| Software               | 0.00        | 1,652.28        | 4,130.70        | 7,435.26        | 11,565.96        | 16,522.80        |
| Gastos de constitución | 0.00        | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00             | 0.00             |
| Otros                  | 0.00        | 466.27          | 932.54          | 1,398.81        | 1,865.08         | 2,331.35         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>0.00</b> | <b>2,336.17</b> | <b>5,498.49</b> | <b>9,659.30</b> | <b>14,646.25</b> | <b>20,568.15</b> |

Tabla 28. Amortización Acumulada, fuente elaboración propia.

| Activo Circulante | AÑO 0            | AÑO 1              | AÑO 2           | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|-------------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Clientes          | 0                | 2,026.03           | 4,298.67        | 9,218.05         | 19,974.87        | 43,723.04        |
| Tesorería         | 47,128.89        | 9,959.10           | 5,265.70        | 4,834.88         | 2,5628.71        | 52,660.03        |
| <b>Total</b>      | <b>47,128.89</b> | <b>11,985.1339</b> | <b>9,564.37</b> | <b>14,052.93</b> | <b>45,603.58</b> | <b>96,383.08</b> |

Tabla 29. Activo circulante, fuente elaboración propia.



| Socios           | Monto aportado   | %           |
|------------------|------------------|-------------|
| Anyelika Solís   | 12,500.00        | 25%         |
| Félix Díaz       | 12,500.00        | 25%         |
| Larisa Durán     | 12,500.00        | 25%         |
| Viannolis Ogando | 12,500.00        | 25%         |
| <b>Totales</b>   | <b>50,000.00</b> | <b>100%</b> |

Tabla 30. Aporte de capital, fuente elaboración propia.

| Préstamos                            | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2     | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
| <b>Nuevos préstamos constituidos</b> | 0.00  | 0.00  | 18,000.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00  |

| Capital vivo    | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5    |
|-----------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Préstamos año 0 | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00     |
| Préstamos año 1 | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00     |
| Préstamos año 2 | 0.00  | 0.00  | 18,000.00 | 15,356.61 | 12,303.50 | 8,777.16 |

| Devoluciones préstamos | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5 |
|------------------------|-------|-------|----------|----------|----------|-------|
| Préstamos año 2        | -     | -     | 2,643.39 | 3,053.11 | 3,526.34 | -     |

| Gastos financieros      | AÑO 0       | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Préstamos año 2         | -           | -           | -           | 2,790.00        | 2,380.28        | 1,907.04        |
| Préstamos año 3         | -           | -           | -           | -               | 0.00            | 2,380.28        |
| <b>Total, Préstamos</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>2,790.00</b> | <b>2,380.28</b> | <b>4,287.32</b> |

Tabla 31. Financiación ajena, fuente elaboración propia.



| GASTOS FIJOS                  |  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Número de empleados           |  | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
| Número de empleados           |  | 2                | 2                | 3                | 3                | 4                |
| Salario mensual medio año 1 € |  | 387.81           | 404.10           | 421.07           | 438.77           | 457.18           |
| Incremento salarial anual %   |  | 0%               | 4.2%             | 4.2%             | 4.2%             | 4.2%             |
| Cuotas Seguridad Social %     |  | 14.19%           | 14.19%           | 14.19%           | 14.19%           | 14.19%           |
| Otros gastos                  |  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Teléfono                      |  | 1,685.87         | 1,756.67         | 1,830.45         | 1,907.33         | 1,987.44         |
| Material de Oficina           |  | 621.72           | 647.83           | 675.04           | 703.39           | 732.93           |
| Combustible                   |  | 2,676.37         | 2,788.77         | 2,905.90         | 3,027.94         | 3,155.12         |
| Mantenimiento Vehículo        |  | 1,034.15         | 1,077.58         | 1,122.83         | 1,169.99         | 1,219.13         |
| Servicios Profesionales       |  | 8,234.99         | 8,580.85         | 8,941.25         | 9,316.78         | 9,708.08         |
| Tributos                      |  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Alquiler                      |  | 1,338.19         | 1,394.39         | 1,452.95         | 1,513.97         | 1,577.56         |
| Marketing                     |  | 20,888.82        | 21,766.15        | 22,680.32        | 23,632.90        | 24,625.48        |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>     |  | <b>15,591.29</b> | <b>16,246.09</b> | <b>16,928.42</b> | <b>17,639.40</b> | <b>18,380.27</b> |
| <b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>     |  | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| Salarios                      |  | 10,858.68        | 10,858.68        | 16,288.02        | 16,288.02        | 21,717.36        |
| Seguridad Social              |  | 1,540.85         | 1,540.85         | 2,311.27         | 2,311.27         | 3,081.69         |
| Gastos Recursos Humanos       |  | 12,399.53        | 12,399.53        | 18,599.29        | 18,599.29        | 24,799.05        |
| Marketing                     |  | 20,888.82        | 21,766.15        | 22,680.32        | 23,632.90        | 24,625.48        |
| Gastos operativos             |  | 15,591.29        | 16,246.09        | 16,928.42        | 17,639.40        | 18,380.26        |
| <b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>     |  | <b>48,879.64</b> | <b>50,411.77</b> | <b>58,208.03</b> | <b>59,871.59</b> | <b>67,804.80</b> |

Tabla 27. Evolución de gastos fijos, fuente elaboración propia.



| <b>CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL</b> |                  |                  |              |              |              |
|---|------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
|   | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| Ventas                                  | 24,650.00        | 52,300.50        | 112,152.97   | 243,027.62   | 531,963.76   |
| <b>Ingresos de Explotación</b>          | 24,650.00        | 52,300.50        | 112,152.97   | 243,027.62   | 531,963.76   |
| Compras                                 | 12,072.50        | 23,284.99        | 45,701.54    | 91,121.86    | 184,213.71   |
| Variación de existencias                | 0.00             | 0.00             | 0.00         | 0.00         | 0.00         |
| Recursos Humanos                        | 12,399.53        | 12,399.53        | 18,599.29    | 18,599.29    | 24,799.05    |
| Marketing                               | 20,888.82        | 21,766.15        | 22,680.32    | 23,632.90    | 24,625.48    |
| Gastos operativos                       | 15,591.29        | 16,246.09        | 16,928.42    | 17,639.40    | 18,380.26    |
| Dotación para la amortización           | 2,336.17         | 3,162.31         | 4,103.36     | 4,929.50     | 5,864.45     |
| Resultado de Explotación                | -                | -                | 4,140.05     | 87,104.66    | 274,080.80   |
|   | <b>38,638.31</b> | <b>24,558.57</b> |              |              |              |
| Gastos financieros                      | 0.00             | 0.00             | 2,790.00     | 2,380.28     | 4,287.32     |
| Resultado antes de Impuestos            | -                | -                | 1,350.05     | 84,724.39    | 269,793.48   |
|   | <b>38,638.31</b> | <b>24,558.57</b> |              |              |              |
| Impuesto sobre beneficios               | 0.00             | 0.00             | 364.51       | 22,875.58    | 72,844.24    |
| RESULTADO DEL EJERCICIO                 | -                | -                | 985.53       | 61,848.80    | 196,949.24   |
|   | <b>38,638.31</b> | <b>24,558.57</b> |              |              |              |
| Dividendos                              | 0.00             | 0.00             | 0.00         | 37,109.28    | 157,559.39   |
| Reservas                                | 0.00             | 0.00             | 985.53       | 25,725.06    | 65,114.90    |

Tabla 28. Cuenta de resultados provisional, fuente elaboración propia.

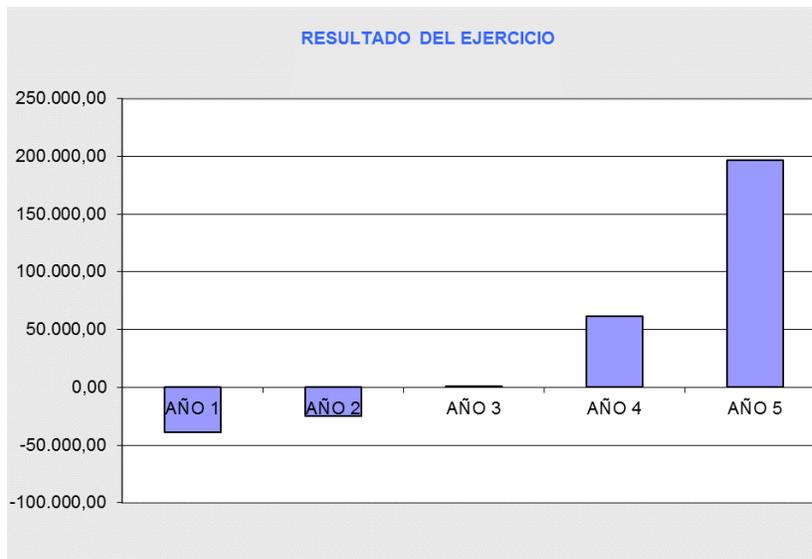


| PORCENTAJES                   | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Ventas                        | 24,650.00 | 52,301.00 | 112,153.00 | 243,028.00 | 531,964.00 |
| Ingresos de Explotación       | 100%      | 100%      | 100%       | 100%       | 100%       |
| Compras                       | 49%       | 45%       | 41%        | 37%        | 35%        |
| Variación de existencias      | 0%        | 0%        | 0%         | 0%         | 0%         |
| Recursos Humanos              | 50%       | 24%       | 17%        | 8%         | 5%         |
| Marketing                     | 85%       | 42%       | 20%        | 10%        | 5%         |
| Gastos operativos             | 63%       | 31%       | 15%        | 7%         | 3%         |
| Dotación para la amortización | 9%        | 6%        | 4%         | 2%         | 1%         |
| Resultado de Explotación      | -157%     | -47%      | 4%         | 36%        | 52%        |
| Gastos financieros            | 0%        | 0%        | 2%         | 1%         | 1%         |
| Resultado antes de Impuestos  | -157%     | -47%      | 1%         | 35%        | 51%        |
| Impuesto sobre beneficios     | 0%        | 0%        | 0%         | 9%         | 14%        |
| RESULTADO DEL EJERCICIO       | -157%     | -47%      | 1%         | 25%        | 37%        |

Tabla 29. Porcentaje sobre ventas totales en cada uno de los ejercicios, fuente elaboración propia.

| Distribución de Resultados |       |       |        |           |            |
|----------------------------|-------|-------|--------|-----------|------------|
|                            | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3  | AÑO 4     | AÑO 5      |
| Reservas                   | 0.00  | 0.00  | 985.53 | 25,725.06 | 65,114.90  |
| Dividendos                 | 0.00  | 0.00  | 0.00   | 37,109.28 | 157,559.39 |

Tabla 30. Distribución de resultados en cada uno de los ejercicios, fuente elaboración propia.



**Figura 9.** Evolución del resultado del ejercicio en la línea de tiempo considerada, fuente elaboración propia.

| OTROS DATOS                     |  |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| EXPLICACIÓN                     |  |       |       |       |       |       |
| Impuesto sobre Beneficios %     |  | 27%   |       |       |       |       |
| Inflación interanual prevista % |  | 4%    |       |       |       |       |
|                                 |  | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
| Dividendo anual %               |  | 0%    | 0%    | 0%    | 60%   | 80%   |

**Tabla 31.** Otros datos del ejercicio, fuente elaboración propia.



| PRESUPUESTO DE TESORERÍA                |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | AÑO 0            | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| TESORERÍA INICIAL                       | 47,128.89        | 47,128.89        | 9,959.11         | 5,265.70          | 4,834.88          | 25,628.71         |
| <b>COBROS</b>                           |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| Cobros de ventas                        | 0.00             | 22,623.97        | 48,001.83        | 102,934.92        | 223,052.74        | 488,240.71        |
| Capital                                 | 50,000.00        | 0.00             | 0.00             | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| Préstamos                               | 0.00             | 0.00             | 18,000.00        | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| <b>TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL</b> | <b>97,128.89</b> | <b>69,752.86</b> | <b>75,960.94</b> | <b>108,200.63</b> | <b>227,887.62</b> | <b>513,869.43</b> |
| <b>PAGOS</b>                            |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
| Inmovilizado                            | 50,000.00        | 826.14           | 826.14           | 1,170.86          | 826.14            | 1,255.29          |
| Suministros                             | 0.00             | 10,087.98        | 19,457.32        | 38,188.96         | 76,142.93         | 153,932.01        |
| Gastos de personal                      | 0.00             | 12,399.53        | 12,399.53        | 18,599.29         | 18,599.29         | 24,799.05         |
| Marketing                               | 0.00             | 20,888.82        | 21,766.15        | 22,680.32         | 23,632.90         | 24,625.48         |
| Gastos financieros                      | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,790.00          | 2,380.28          | 4,287.32          |
| Devoluciones de préstamos               | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,643.39          | 3,053.11          | 3,526.34          |
| Otros gastos                            | 0.00             | 15,591.29        | 16,246.09        | 16,928.42         | 17,639.40         | 18,380.26         |
| Pago Impuesto Beneficios                | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 364.51            | 22,875.58         | 72,844.24         |
| Pago dividendos                         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00              | 37,109.28         | 157,559.39        |
| <b>TOTAL PAGOS</b>                      | <b>50,000.00</b> | <b>59,793.76</b> | <b>70,695.23</b> | <b>103,365.74</b> | <b>202,258.91</b> | <b>461,209.39</b> |
| <b>SALDO TESORERÍA</b>                  | <b>47,128.89</b> | <b>9,959.11</b>  | <b>5,265.70</b>  | <b>4,834.88</b>   | <b>25,628.71</b>  | <b>52,660.04</b>  |

Tabla 32. Presupuesto de tesorería, fuente elaboración propia.



| BALANCE PREVISIONAL              |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                  | AÑO 0            | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4             | AÑO 5             |
| <b>ACTIVO</b>                    |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| Inmovilizado                     | 2,871.11         | 2,976.85         | 3,802.99         | 4,973.85         | 5,799.99          | 7,055.28          |
| Amortización Inmovilizado        | 0.00             | -                | -                | -                | -                 | -20,395.79        |
|                                  |                  | 2,336.17         | 5,498.49         | 9,601.84         | 14,531.34         |                   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>       | 2,871.11         | 640.68           | -                | -                | -8,731.35         | -13,340.51        |
|                                  |                  |                  | 1,695.50         | 4,627.99         |                   |                   |
| Existencias                      | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00              | 0.00              |
| Clientes                         | 0.00             | 2,026.03         | 4,298.67         | 9,218.05         | 19,974.87         | 43,723.05         |
| Tesorería                        | 47,128.89        | 9,959.11         | 5,265.70         | 4,834.88         | 25,628.71         | 52,660.04         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          | 47,128.89        | 11,985.13        | 9,564.38         | 14,052.93        | 45,603.59         | 96,383.09         |
| Cuentas con socios deudoras      | 0.00             | 720.40           | 39,400.22        | 65,415.33        | 127,984.06        | 268,080.44        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>50,000.00</b> | <b>13,346.21</b> | <b>47,269.10</b> | <b>74,840.26</b> | <b>16,856.30</b>  | <b>351,123.01</b> |
|                                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| Capital                          | 50,000.00        | 50,000.00        | 50,000.00        | 50,000.00        | 50,000.00         | 50,000.00         |
| Reservas                         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 985.53           | 25,725.06         | 65,114.90         |
| Resultado ejercicio              | 0.00             | -                | -                | 985.53           | 61,848.80         | 196,949.24        |
|                                  |                  | 38,638.31        | 24,558.57        |                  |                   |                   |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>            | <b>50,000.00</b> | <b>11,361.69</b> | <b>25,441.43</b> | <b>51,971.07</b> | <b>137,573.86</b> | <b>312,064.15</b> |
| Préstamos a largo plazo          | 0.00             | 0.00             | 18,000.00        | 15,356.61        | 12,303.50         | 8,777.16          |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>      | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>18,000.00</b> | <b>15,356.61</b> | <b>12,303.50</b>  | <b>8,777.16</b>   |
| Proveedores                      | 0.00             | 1,984.52         | 3,827.67         | 7,512.58         | 14,978.94         | 30,281.71         |
| <b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>      | <b>0.00</b>      | <b>1,984.52</b>  | <b>3,827.67</b>  | <b>7,512.58</b>  | <b>14,978.94</b>  | <b>30,281.71</b>  |
| Cuentas con socios acreedoras    | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00              | 0.00              |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>50,000.00</b> | <b>13,346.21</b> | <b>47,269.10</b> | <b>74,840.26</b> | <b>164,856.30</b> | <b>351,123.01</b> |

Tabla 33. Balance previsional, fuente elaboración propia.



| ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO    |  |           |          |          |           |           |
|----------------------------------|--|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| LIQUIDEZ                         | FÓRMULA                                      | Año 1     | Año 2    | Año 3    | Año 4     | Año 5     |
| 1. Fondo de Maniobra             | Activo Corriente - Pasivo Corriente          | 10,001.00 | 5,737.00 | 6,297.00 | 24,281.00 | 50,046.00 |
| 2. Liquidez Total                | Activo Corriente / Pasivo Corriente          | 6.0       | 2.5      | 1.8      | 2.6       | 2.7       |
| 3. Prueba Ácida                  | Activo Corriente - Exist. / Pasivo Corriente | 6.0       | 2.5      | 1.8      | 2.6       | 2.7       |
| 4. Tesorería                     | Tesorería / Pasivo Corriente                 | 5.0       | 1.4      | 0.6      | 1.3       | 1.2       |
| SOLVENCIA                        |  | Año 1     | Año 2    | Año 3    | Año 4     | Año 5     |
| 5. Endeudamiento                 | Fondos Ajenos / Fondos Propios               | 0.2       | 0.9      | 0.4      | 0.2       | 0.2       |
| 6. Cobertura de Intereses        | BAIT / Gastos Financieros                    | -         | -        | 1.5      | 36.6      | 63.9      |
| 7. Solvencia                     | Activo Realizable / Fondos Ajenos            | 6.7       | 2.2      | 3.3      | 5.3       | 7.3       |
| RENTABILIDAD                     |  | Año 1     | Año 2    | Año 3    | Año 4     | Año 5     |
| 8. Rentabilidad económica (ROI)  | BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación        | -289.51%  | -51.95%  | 5.57%    | 60.80%    | 95.66%    |
| 9. Rentabilidad financiera (ROE) | BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd) *(1-t)     | -340.08%  | -96.53%  | 1.44%    | 40.18%    | 59.97%    |
| 10. Crecimiento interno (ICI)    | Beneficio Retenido / Fondos Propios          | 0.00%     | 0.00%    | 1.44%    | 16.71%    | 19.83%    |

Tabla 34. Análisis económico financiero, fuente elaboración propia.

| VAN Y TIR               |            |            |            |          |           |            |
|-------------------------|------------|------------|------------|----------|-----------|------------|
|                         | AÑO 0      | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3    | AÑO 4     | AÑO 5      |
| BENEFICIO EXPLOTACIÓN   |            | -38,638.31 | -24,558.57 | 4,140.05 | 87,104.66 | 274,080.80 |
| IMPUESTOS               |            | -11,591.49 | -7,367.57  | 1,242.01 | 26,131.40 | 82,224.24  |
| AMORTIZACIÓN            |            | 2,336.17   | 3,162.31   | 4,103.36 | 4,929.50  | 5,864.45   |
| INVERSIÓN               | -50,000.00 |            |            |          |           |            |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | -50,000.00 | -          | -          | 7,001.39 | 65,902.76 | 197,721.01 |
|                         |            | 24,710.64  | 14,028.69  |          |           |            |
| VAN                     | 58,490.7   |            |            |          |           |            |
| TIR                     | 30.88%     |            |            |          |           |            |

Tabla 35. Flujos de caja operativos, VAN y TIR, fuente elaboración propia.



| Perspectiva                      | Estrategia   | Objetivo estratégico   | Indicador de rendimiento  | Valor por alcanzar o meta  | Responsable                | Acción por realizar   | Recursos necesarios   | Presupuesto |   |
|----------------------------------|--|--|---|--|----------------------------|---|---|-------------|---|
| Financiera                       | Incremento de ingresos   | Incremento de ingresos por servicios de alta calidad y con resultados que agreguen valor a nuestros clientes     | % Incremento anual de ingresos  | 85 %   | Responsable de operaciones | Dar solución inmediata a las reclamaciones de los clientes              | Procedimiento de reclamación optimizado y formar personal   | 0.00 EUR    |   |
|                                  |  |  | % de ingresos por nuevos contratos                                      | 75 %   |                            |   |   |             |   |
|                                  |  |  | % anual de incremento de inversionistas                                 | 50 %   |                            |   |   |             |   |
|                                  | Correcta estimación de costos  | Estimar los costos con un porcentaje mínimo de variación   | % Estimación de costos  | 95%  |                            | Realizar análisis eficiente de costos para mantener margen de ganancias | Actualización constante de los valores en el mercado  |             |   |
| Optimizar manejo de los ingresos | Mantener el capital social   | Mantener margen mínimo de endeudamiento  | 10%   | Garantizar una repartición de dividendos que asegure la sustentabilidad de las reservas. | Presupuesto bien elaborado |   |   |             |   |
| Clientes                         | Servicios de mejor calidad y que se adapten a los requerimientos del cliente | Satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando expectativas   | Incremento del número de clientes fidelizados                           | 15 %   | Coordinador de Proyectos   | Estudios de mercado y presentación de productos a nuevos clientes       | Diseño y elaboración de presentaciones, ofrecer garantía en servicios   | 200 EUR     |   |
|                                  |  |  | Obtener nuevos clientes   | 20 %   |                            |   |   |             |   |
|                                  |  |  | Tiempo de respuesta al cliente  | 1 día  |                            |   |   |             | Asegurar respuesta instantánea o en plazo concreto ante solicitudes del cliente |
|                                  |  |  | % de satisfacción del cliente   | 90%  |                            |   |   |             | Propiciar al cliente los recursos y herramientas para un servicio pleno         |
| Procesos Internos                | Elaborar un procediendo estándar para la prestación de servicios             | Estandarizar los procedimientos, logrando eficiencia en cada servicio brindado y con la menor cantidad de fallas | Elaboración de los procedimientos y tiempos de entrega de cada servicio | 3 meses  | Coordinador de Proyectos   | Redactar los procedimientos para la prestación de cada servicio         | Distribuir las responsabilidades en el equipo y validar con cada asesor la cantidad máxima de clientes a que puede dar atención | 0.00 EUR    |   |



|                          |                                  |  |   |          |  |  |   |          |
|--------------------------|----------------------------------|--|---|----------|--|--|---|----------|
|                          |                                  |  | % de disminución de fallas y clientes insatisfechos | 2%       |  | Revisión de cada procedimiento   | Evaluar la necesidad de cambio de personal en algunos casos             |          |
|                          |                                  |  | % de propuestas reestimadas                         | 1%       |  | Realizar evaluación de riesgos para ofrecer fechas realistas sin posibilidad de estimaciones | Cronograma bien detallado con responsables, tiempos y límites concretos |          |
| Aprendizaje y Desarrollo | Plantilla estable y bien formada | Formación interna y externa del personal para hacerlo más competente | Formación específica o especialización del talento  | 50 horas | Responsable de gestión de talento (RRHH) | Inscripción a cursos especializados del sector con supervisión directa del responsable       | Plan de capacitación y garantizar un buen clima laboral.                | 1500 EUR |
|                          |                                  |  | % de rotación                                       |          |  |  |   |          |
|                          |                                  | Evitar la fuga de personal capacitado                                |   | 5 %      |  | Económicos   |   |          |

Tabla 36.CMI, fuente elaboración propia.