



Mapa de Ruta Estratégico para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas
Arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

HILDA ALTAGRACIA BLOISE BRETON

ASESOR

Dr. ARTURO TORRES GUTIÉRREZ

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Bloise Bretón , Hilda (2024). Mapa de Ruta Estratégico Para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El propósito del estudio es diseñar un mapa de ruta estratégico para mejorar la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana frente al Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA). Este tratado ha generado efectos negativos debido al desmonte arancelario, lo que representa una amenaza directa para la producción local de arroz y para los agricultores cooperativistas, quienes carecen de un plan estratégico para mitigar dichos efectos, afectando su competitividad y viabilidad frente a sus competidores estadounidenses. El estudio se enmarca en la línea de investigación de Gestión Gerencial y Corporativa, y es de carácter no experimental, descriptivo, cuantitativo e inductivo de caso. Se realizó en 85 cooperativas arroceras, incluyendo a 85 representantes de Consejos de Administración, 85 socios productores y 85 colaboradores. El análisis FODA y de factores Endo exógenos reveló que el 96% de las cooperativas no están preparadas para enfrentar el DR-CAFTA, y carecen de herramientas estratégicas como un mapa de ruta para mitigar los efectos del desmonte arancelario. El mapa de ruta estratégico diseñado incluye etapas como el diagnóstico de la situación actual, el desarrollo del plan estratégico, la mejora de la capacidad productiva y tecnológica, y el fortalecimiento de las habilidades de marketing, comercialización y finanzas. Este enfoque asegura un mejoramiento efectivo de la competitividad frente al DR-CAFTA. Las metas alcanzadas mediante esta propuesta garantizarán que el impacto de la implementación del tratado no amenace la rentabilidad ni la continuidad de las cooperativas arroceras.

Palabras Clave: *Mapa de Ruta Estratégico, competitividad, viabilidad, FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, factores endógenos, factores exógenos, cooperativas arroceras, rentabilidad.*

Abstract

The purpose of this study is to design a strategic roadmap to enhance the competitiveness of rice cooperatives in the Dominican Republic in the face of the Dominican Republic-Central America-United States Free Trade Agreement (DR-CAFTA). The tariff reduction under DR-CAFTA poses a direct threat to local rice production and cooperative farmers, who lack a strategic plan to mitigate these effects, thus impacting their competitiveness and viability against U.S. competitors. The study follows the research line of Managerial and Corporate Management and is a non-experimental, descriptive, quantitative, and case-inductive investigation. It was conducted in 85 rice cooperatives, involving 85 Board of Directors representatives, 85 producer members, and 85 collaborators. The SWOT analysis and endogenous-exogenous factors revealed that 96% of rice cooperatives are unprepared to face DR-CAFTA, lacking strategic tools such as a roadmap to mitigate the effects of tariff reduction. The designed strategic roadmap includes stages such as diagnosing the current situation, developing a strategic plan, improving productive and technological capacity, and enhancing marketing, commercialization, and financial skills. This approach ensures an effective improvement in competitiveness regarding DR-CAFTA. The goals achieved through this proposal will ensure that the implementation of the treaty does not threaten the profitability or continuity of rice cooperatives.

Keywords: Strategic Roadmap, competitiveness, viability, SWOT, strengths, opportunities, weaknesses, threats, endogenous factors, exogenous factors, rice cooperatives, profitability.

Agradecimientos.

En primer lugar, agradezco al Señor todopoderoso por permanecer siempre a mi lado dándome luz y abriendo los caminos en medio del desarrollo de esta investigación hasta culminarla.

A mi esposo Carlos Francisco Florencio, mis hijas Anhilda, Emily y Laura, a mi gran amiga y hermana Yvelisse Lora, quienes desde el momento en que le planteé la posibilidad de realizar los estudios me animaron y apoyaron durante todo el proceso.

A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) por brindarme la oportunidad de incrementar los conocimientos en el área administrativa a nivel doctoral.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México quienes siempre estuvieron dispuestos a facilitar el proceso de aprendizaje.

Al doctor Arturo Torres por sus oportunas orientaciones.

Al ingeniero César Martínez por su permanente disposición, apoyo y motivación para la realización de esta investigación. A los doctores Jorge Toribio, Eugenio Stalin Rodríguez, Oscar Huerta y a al Señor Oliver Peña Ferreras por la disposición y colaboración durante este proceso.

Al Ingeniero Carlos Dionisio Florencio por siempre estar dispuesto a aportar sus conocimientos sobre el tema.

A los directivos, socios y personal de las cooperativas arroceras quienes con su disponibilidad y grandes aportes permitieron la realización de esta investigación.

A mis compañeros de Doctorado quienes siempre se mantuvieron dando apoyo y motivando para la finalización de esta investigación.

Hilda Altagracia Bloise Bretón

Dedicatorias

Dedico este trabajo al Señor Jesús, por haberme preservado la salud, la vida, darme su amor incondicional, guiarme y abrir el camino poniendo como ángeles a las personas que me ayudaron y fueron soporte durante todo el tiempo de estudio.

A mis seres queridos quienes fueron mi mayor soporte para alcanzar un nivel más de formación profesional.

A mis padres quienes siempre me motivaron a seguir adelante en todo momento, aunque partieron a los brazos del Señor durante el proceso permanecerán por siempre en mi corazón.

A mis compañeros de estudio, quienes siempre se mantuvieron unidos dando apoyo.

A los socios productores de arroz y expertos en el área, quienes compartieron sus conocimientos dando luz para el fortalecimiento del sector.

Hilda Altagracia Bloise Bretón

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
Capítulo 1. Proyección de la investigación.	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	15
1.2. Planteamiento del problema.	16
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	18
1.4. Justificación.	18
1.5. Objeto de estudio.	21
1.6. Campo de acción.	21
1.7. Objetivos.	21
1.7.1. Objetivo General.	21
1.7.2. Objetivos específicos.	21
1. Identificar la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	21
1.8. Hipótesis.	22
1.9. Alcance temático.	22
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	22
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.	23
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).	23
2.2. Marco Teórico.	28
2.2.1 Revisión de la Literatura.	28
2.2.2. Teorías y Perspectiva Teórica.	31
2.3. Marco Conceptual.	34
2.3.1. Implicaciones de la Gestión Estratégica en las Cooperativas Arroceras Frente al DR-CAFTA.	36
2.3.2 Cooperativas.	37
2.3.3 Cooperativas Agrícolas.	40
2.3.4 Competitividad del Sector Arrocerero.	41
2.3.6 Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA.	47
2.3.7 Producción de Arroz en República Dominicana.	49
2.4. Marco Histórico y Actual.	65
2.4.1 Antecedentes Históricos del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA.	65
2.5 Marco Legal y Normativo.	68
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	71
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	71
3.2. Diseño metodológico.	74
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.	74

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.....	75
3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	77
3.3 Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).....	79
3.4. Aplicación de los instrumentos.....	84
3.5. Procesamiento de la información.....	85
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	86
3.7. Redacción de resultados y discusión.....	106
Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	120
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	121
4.2. Estructura de la propuesta de transformación.....	124
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación... 	158
CONCLUSIONES.....	161
RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA.....	169
Anexo.....	174

Índice de figuras.

Figura 1._Mapa de las Direcciones Regionales Agropecuarias del Ministerio de Agricultura	49
Figura 2._Cadena productiva de las cooperativas de arroz	55
Figura 3._Fortalezas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales).....	89
Figura 4._Oportunidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales).....	92
Figura 5._Debilidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales).....	95
Figura 6._Amenazas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, comparte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023. (Promedio Grupos Focales).....	98
Figura 7._Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023. (Promedio grupos focales).....	101
Figura 8._Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales)	104
Figura 9._Aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana relación frente al DR – CAFTA (Promedio Grupos Focales)	106
Figura 10._Mapa de Ruta Estratégico Para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana	150
Figura 11._Mapa de Ruta Estrategica para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la Republica Dominicana	157

Indice Tabla

Tabla 1_Superficie sembrada de arroz en hectáreas por año, según región agrícola, 2016-2022.....	50
Tabla 2_Superficie sembrada cosechada, rendimiento, producción y consumo per cápita de arroz/año	51
Tabla 3_Consumo estimado (Aparente) de Arroz, 2015 - 2022 (En quintales)	51
Tabla 4_Costos promedios de producción de arroz.....	52
Tabla 5_Importación de arroz por República Dominicana desde los Estados Unidos	53
Tabla 6_Lista de importadores de arroz 1006 DR-CAFTA.....	53
Tabla 7_Producción de arroz en Países que conforman DR-CAFTA 2017-2022	54
Tabla 8_Índice de competitividad del sector arrocero	58
Tabla 9_Precios en US\$ por tonelada arroz exportado	59
Tabla 10_Lista de Mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Estados Unidos de América	60
Tabla 11_Lista de los mercados proveedores del DRCAFTA para arroz código 1006 importado por República Dominicana.....	60
Tabla 12_Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Guatemala.....	61
Tabla 13_Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Costa Rica.....	62
Tabla 14_Lista de los mercados proveedores del DR- para arroz código 1006 importado por El Salvador.....	63
Tabla 15.....	64
Tabla 16_Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Nicaragua.....	65
Tabla 17_Fases de Ejecución del Trabajo	82
Tabla 18_Núcleos Focales objeto de investigación	87
Tabla 19_Fortalezas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023.....	88
Tabla 20_Oportunidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023.....	91
Tabla 21_Debilidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023.....	94
Tabla 22_Amenazas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023.....	97

Tabla 23 Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023.....	100
Tabla 24 Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023.....	103
Tabla 25 Aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana relación frente al DR – CAFTA	105

Indice Anexos

Anexo A Cuestionario Estudio Exploratorio Preliminar Cooperativas Arroceras de la República Dominicana.....	177
Anexo B Cuestionario Para Representantes Consejo de Administración Cooperativas Arroceras de la República Dominicana.....	178
Anexo D Cuestionario Para Colaboradores (Personal Administrativo) Cooperativas Arroceras de la República Dominicana.....	187
Anexo E Instrumento de Evaluación del Mapa de Ruta Estratégico.....	193
Anexo J Análisis FODA de la Industria de Arroz de la República Dominicana – Relación con Cooperativas de Arroz.	196
Anexo H Gantt.....	200

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación fue diseñar un mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA, tomando en cuenta que el mapa de ruta estratégico se describe como un plan detallado y estructurado que establece la dirección y los pasos necesarios para lograr los objetivos estratégicos de una organización o proyecto (Orellana, 2023). Es una herramienta que ayuda a visualizar el camino a seguir, identificar las etapas clave, asignar recursos y coordinar las acciones necesarias para alcanzar metas específicas.

El tema del "Mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA, es esencial debido a su capacidad para abordar los desafíos actuales que enfrenta la industria arrocera. Este enfoque estratégico ofrece la oportunidad de fortalecer la competitividad de las cooperativas, promover la sostenibilidad agrícola, generar empleo rural y contribuir al desarrollo económico. Al identificar las oportunidades para aprovecharlas, mitigar las amenazas al mejorar la gestión interna, este enfoque tiene el potencial de fortalecer las cooperativas arroceras en un entorno globalizado cambiante, asegurando su prosperidad a largo plazo.

La ratificación del acuerdo de libre comercio DR-CAFTA por parte de la República Dominicana con Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras y Nicaragua conlleva la eliminación de aranceles en el comercio de arroz, puede amenazar la producción local y a los agricultores. Sin embargo, es posible mitigar este impacto mediante estrategias que fomenten la competitividad para enfrentar los desafíos, es esencial contar con un plan estratégico sólido que aborde la competencia desigual, la posible disminución de la demanda y la pérdida de mercados, así como la necesidad de diversificación y adaptación. Martínez (2019).

La ausencia de un enfoque estratégico podría dejar a las cooperativas en desventaja y limitar su capacidad para prosperar en el nuevo contexto del DR-CAFTA. Es por tal razón que el presente estudio sigue la "Gestión gerencial y corporativa" como línea de

investigación, en ese sentido contiene el diseño de un mapa de ruta estratégico para las cooperativas arroceras de la República Dominicana como propuesta de transformación, el cual permite visualizar los objetivos, conectando los hitos y proyectando al futuro, consta de las etapas siguientes: diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras, desarrollo del plan estratégico, mejora de la capacidad productiva-tecnológica, mejora de las habilidades de marketing-comercialización, fortalecimiento de la gestión financiera-administrativa finalmente, evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Al concluir dicha propuesta de desarrollo del Mapa de Ruta Estratégico, se ha logrado cumplir con los requisitos esenciales para llevar a cabo una transformación exitosa en las cooperativas arroceras de la República Dominicana. Las etapas diseñadas, los indicadores establecidos y los resultados anticipados están en consonancia con los objetivos establecidos, asegurando una mejora efectiva de la competitividad en el contexto del DR-CAFTA.

La adecuación, eficacia, viabilidad, aplicabilidad, generalización, originalidad e innovación están aseguradas en este plan de transformación. Las metas alcanzadas mediante esta propuesta asegurarán que los efectos del desmonte arancelario en el marco del DR-CAFTA no pongan en riesgo la rentabilidad y la continuidad del sector de las cooperativas arroceras.

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes como antecedentes investigativos nacionales se utilizaron los siguientes: Pérez, Vargas y Torres (2018), titulado: "Análisis de la Competitividad de las Cooperativas Arroceras en la República Dominicana"; Gómez, Jiménez y Cáceres (2019), bajo el título "Estrategias de Internacionalización para Cooperativas Arroceras en el Contexto del DR-CAFTA"; Rodríguez y Hernández (2020), bajo el título "Diseño de un modelo de gestión estratégica para cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA"; entre otros.

Como antecedentes internacionales se consultaron estudios como el de: Méndez, Salazar y Mejía (2018) titulado: "Análisis de la Sostenibilidad de las Cooperativas Arroceras en Guatemala"; López y Moreta (2019) titulado: "Impacto del DR-CAFTA en las Cooperativas Arroceras de Costa Rica"; García y Martínez (2020), titulada "Análisis de la competitividad de las cooperativas arroceras en Honduras"; así como todo un marco referencial teórico conceptual de autores como: Barham y Chitemi (2019), Dikova y

Witteloostuijn (2021), Porter (2022), Riggio y Greco (2022), cuyo acervo fue utilizado para desarrollar la presente investigación.

Esta investigación posee cuatro capítulos fundamentales, el Primer Capítulo es la Proyección de la Investigación, en el cual se propone la línea de investigación, se plantea la problemática encontrada e identificada, la justificación del estudio, los objetivos: general y específicos, la hipótesis, así como el alcance y delimitaciones.

El Segundo Capítulo llamado Fundamentos Teóricos, contempla el estado del arte, el cual posee los antecedentes investigativos nacionales e internacionales, el marco teórico, revisión de la literatura, teorías y perspectivas teóricas, así como el marco conceptual compuesto por las principales definiciones conceptuales del tema, tales como: gestión estratégica, cooperativas arroceras, mapa de ruta estratégico, competitividad del sector arrocero, entre otras particularidades.

El Tercer Capítulo llamado Fundamentos Metodológicos y Resultados está compuesto por: la operacionalización de variables y matriz de consistencia científica metodológica, definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis, definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos, desarrollo de los instrumentos de obtención de datos, determinación de la muestra y su criterio de selección, trabajo de campo, aplicación de los instrumentos, procesamiento de la información, análisis de los resultados en los datos obtenidos, redacción de resultados y discusión.

El Cuarto Capítulo titulado: Propuesta de Transformación contiene la parte más importante del estudio, que es la fundamentación de propuesta de transformación, la estructura de la propuesta de transformación y la valoración/ evaluación como validación de la propuesta de transformación; lo cual da paso finalmente a emitir las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

El Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA) entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América plantea un desafío significativo para las Cooperativas Arroceras en la República Dominicana. A partir del año 2025, se espera el desmonte arancelario para productos sensibles como el arroz, lo cual amenaza la producción local, la subsistencia de pequeños y grandes empresarios del sector. Este cambio en las condiciones de comercio podría resultar en una disminución de la demanda de arroz local afectando gravemente a miles de dominicanos que dependen de esta industria para su sustento económico, por lo cual, la presente investigación se contextualiza en esa realidad.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

El presente estudio se ha desarrollado atendiendo a las líneas de investigación del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Innovación e Investigación de México, eligiendo de manera específica la Administración gerencial y corporativa como línea de investigación, como ámbito de estudio se ha planteado una investigación con un enfoque inductivo utilizado para fortalecer la planificación estratégica en las organizaciones bajo ambientes de incertidumbre, partiendo de la naturaleza agraria de estas cooperativas arroceras, se realizó un análisis del entorno, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se identificaron los factores críticos endógenos y exógenos más relevantes, establecimiento de objetivos estratégicos, se determinó las acciones específicas necesarias para cumplir con los objetivos planteados, indicando las fases y los plazos de implementación; la utilización de los indicadores o KPI's para medir y eficientizar la gestión financiera y administrativa como son: Operativo, de Riesgo, de Rentabilidad: ROE (Return on Equity), ROI (Return on Investment), Rotación de Inventario, Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación de Cuentas por Pagar. hasta llegar a la elaboración del tema de investigación escogido: Mapa de Ruta Estratégico para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de República Dominicana.

Esta investigación tiene la finalidad de promover una gestión eficiente y competitiva en la producción y comercialización del arroz por parte de las cooperativas arroceras involucradas al utilizar herramientas de planeación (mapa de ruta) y uso de tecnología aplicada.

1.2. Planteamiento del problema.

El arroz dominicano se origina a través de una estructura productiva fundamentada en un modelo social que se basa en pequeñas fincas y asentamientos de Reforma Agraria de 1962. En la República Dominicana, el 48.5% de la producción de arroz proviene de pequeños productores afiliados al Instituto Agrario Dominicano (IAD, 2022), el cual es responsable de dirigir la política de adquisición y distribución de tierras a los campesinos con el propósito de transformar la estructura de la producción agrícola (Ortega, 2022).

La República Dominicana se reconoce como un país gran productor de arroz (Delgado, 2021), un cultivo esencial en la dieta del pueblo dominicano. Según datos del Ministerio de Agricultura (2020), se estima un consumo total de 12.4 millones de quintales de arroz, y el país logra una producción promedio de alrededor de 11.2 millones de quintales, equivalente a unas 4,869.57 toneladas métricas (TM) al año (IICA, 2020). En el territorio dominicano, se registran 129 cooperativas agropecuarias con un total de 35,969 socios (COONACOP, 2018), las cuales en conjunto comercializan el 85% de la producción nacional.

Como resultado del Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA) entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, se buscó establecer una zona de libre comercio entre los países firmantes. A partir del año 2025, se tiene previsto el desmonte arancelario para productos sensibles como el arroz.

El estudio exploratorio de esta investigación realizado en marzo del año 2022, reveló que el 84% de los productores no ha previsto ninguna medida para hacer frente a este desmonte arancelario.

En el contexto nacional, los altos costos de los insumos y la mano de obra incrementan los costos de producción del arroz, lo que, sumado al problema de la entrada de arroz importado libre de aranceles, podría generar una disminución en la competitividad

del sector. Esta situación se traduciría en una reducción de las operaciones tanto para los productores independientes como para aquellos pertenecientes a asociaciones y cooperativas. Esto crearía las condiciones para que el arroz dominicano pierda su posición en el mercado y se deteriore la producción del cereal. Con ello, se afectaría a aproximadamente 30,000 productores, además, 300,000 personas de manera indirecta, incluyendo factorías, intermediarios, transportistas, almacenistas, proveedores de insumos, maquinaria y equipos. Igualmente se pondría en riesgo el exitoso modelo de las cooperativas. Es importante proteger el arroz como un producto estratégico por razones socioeconómicas y de seguridad alimentaria (Santos, 2019).

La Federación Nacional de Productores de Arroz de la Rep. Dominicana indica que el sector enfrenta una importante incertidumbre debido a las limitaciones del Estado Dominicano para brindar apoyo a esta industria, en comparación con la realidad existente y las ventajas competitivas de los Estados Unidos. Un dato relevante es que, en promedio, una finca arrocera dominicana es aproximadamente 65 veces más pequeña que una finca de arroz estadounidense (Ortega, 2022). Esto explica la desventaja de la producción nacional de arroz en términos de economía de escala por lo que la economía dominicana presenta una asimetría significativa (Martínez 2019). Además del nivel tecnológico más avanzado, subsidios, condiciones que hacen que productos como el arroz no tengan la posibilidad de competir en dicho mercado (Santos, 2019).

Las cooperativas de arroz en la República Dominicana enfrentarían varios desafíos debido a la carencia de un plan estratégico que aborde los efectos adversos que acarreará el DR-CAFTA. A continuación, se presentan algunos de estos desafíos como son: la exposición a la competencia desigual, disminución de la demanda, pérdida de mercados, falta de diversificación y adaptación.

En resumen, la falta de un enfoque estratégico para abordar los desafíos planteados por el DR-CAFTA podría poner en peligro la supervivencia de las cooperativas arroceras dominicanas. Para contrarrestar estos efectos adversos, es esencial que se implementen medidas que fomenten la competitividad, protejan a los productores locales y faciliten su adaptación a un entorno de libre comercio.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿De qué forma se puede contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas arroceras en República Dominicana frente a desafíos emergentes?

1.4. Justificación.

Desde la perspectiva de la contribución de conocimiento, la construcción de un mapa de ruta estratégico para el análisis de la problemática del arroz representa una valiosa herramienta. En el contexto del mercado, el mapa de ruta estratégico facilita la toma de decisiones, puede contribuir a reducir la incertidumbre que surge ante la eliminación de impuestos y subsidios para productos sensibles como el arroz, como resultado de la entrada en vigor del DR-CAFTA. Es preocupante que el 84% de los productores encuestados no tenga medidas previstas, por lo que este mapa de ruta proporciona una descripción más precisa del problema e identifica estrategias pertinentes que fortalecen la competitividad y sostenibilidad del negocio agroalimentario. En definitiva, esta construcción ofrece un aporte valioso en términos de conocimiento al sector arrocero, brinda una guía clara para enfrentar los desafíos planteados por el DR-CAFTA.

El tema del "Mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA" es relevante desde un enfoque investigativo debido a la falta de información y estudios específicos sobre estrategias de mejora competitiva para este sector en el contexto del DR-CAFTA. La investigación proporciona un análisis profundo de la situación actual de las cooperativas arroceras, identificando las principales barreras y desafíos que enfrentan, y brindará herramientas y enfoques estratégicos para su desarrollo sostenible.

Su implementación resulta en recomendaciones y medidas que pueden prevenir el fracaso de las cooperativas como un modelo de negocio exitoso en el contexto del DR-CAFTA. En otras palabras, este mapa proporciona una guía detallada que permite identificar y ejecutar las acciones necesarias para adaptarse y enfrentar los desafíos planteados por el tratado comercial, asegurando así la supervivencia y el éxito de las cooperativas arroceras en dicho escenario.

Desde el punto de vista práctico el desarrollo de un mapa de ruta estratégico permite a las cooperativas arroceras dominicanas contar con una guía clara y precisa para mejorar

su competitividad frente a los desafíos que plantea el DR-CAFTA. Presentados en la propuesta de transformación; la implementación de estrategias adecuadas contribuirá al fortalecimiento de las cooperativas arroceras, mejorando su capacidad de producción, comercialización y acceso a nuevos mercados. Así también el estudio proporciona recomendaciones prácticas y viables para que las cooperativas arroceras puedan adaptarse a los cambios en el entorno comercial y maximizar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Los beneficiarios directos de esta investigación son las cooperativas arroceras de la República Dominicana, quienes podrán utilizar los resultados y recomendaciones para mejorar su competitividad, aumentar su rentabilidad y fortalecer su posición en el mercado. Los productores y miembros de las cooperativas arroceras se beneficiarán al tener acceso a estrategias y herramientas que les permitan enfrentar los desafíos del DR-CAFTA y mejorar sus condiciones de vida y sustento económico. Los beneficiarios indirectos de este estudio incluyen a los consumidores dominicanos, quienes podrían acceder a una mayor oferta de arroz nacional de calidad y a precios competitivos. Asimismo, el sector arrocero en su conjunto se verá fortalecido, lo que contribuirá al desarrollo económico y social del país.

Desde el punto de vista metodológico, la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo siendo a un estudio prospectivo al 2030, indicando los hitos estratégicos y proporcionando una visión clara y estructurada de los objetivos a alcanzar indicando los recursos necesarios y los pasos a seguir con la aplicación de 6 etapas donde la primera: Diagnostico de la situación Actual de las Cooperativas Arroceras, es de un tiempo estimado de 6 meses cuya metodología es Análisis FODA, Identificación de los Factores Críticos, reuniones de trabajo y talleres de trabajo; la segunda: Desarrollo del plan estratégico de dos años con talleres y capacitaciones, visitas a cooperativas y centros de investigación, creación de equipos de trabajo para el asesoramiento continuo e implementación de sistemas de monitoreo y control de calidad; la tercera Mejora de la capacidad productiva y técnica. Con enfoques y acciones específicas como son la implementación de tecnologías modernas, capacitación técnica, diseño de programas de capacitación, optimización de procesos, diversificación de cultivos, investigación y desarrollo y sistemas de gestión, cubriendo un periodo de 2 años, la cuarta: Mejora de las habilidades de marketing y

comercialización diseñadas para facilitar el proceso de transformación y optimización con los enfoques de análisis de mercado, segmentación del mercado, desarrollo de estrategias de marca, canales de distribución, relaciones con los clientes, capacitación en marketing, desarrollo de materiales de marketing, tiempo estimado de un año; la quinta: Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa con un tiempo estimado de 9 meses donde se fortaleza la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad mediante la evaluación financiera y administrativa, implementación de sistemas de contabilidad y control, desarrollo de presupuestos y planificación financiera, capacitación, establecimiento de indicadores de desempeño y optimización de los procesos administrativos y finalmente la sexta etapa Evaluación y seguimiento del plan estratégico con acciones específicas y su metodología de definición de indicadores de desempeño, monitoreo y recopilación de datos, análisis y comparación de resultados, identificación de acciones correctivas y revisión del Plan estratégico con un tiempo estimado de 2 años.

Esta investigación aportará a la discusión académica sobre la gestión de la gerencia estratégica, en particular en las cooperativas dedicadas a la producción arroceras, implementando los objetivos establecidos, estrategias de impacto, el acceso a diversos instrumentos de fuentes de financiamiento y a su vez el uso de una metodología apropiada al sector. Las conclusiones generadas servirán como referencia para nuevas investigaciones dentro del sector.

Esta tesis contribuye al conocimiento académico en el campo de la gerencia estratégica, especialmente en el contexto de las cooperativas arroceras generando la aplicación de objetivos, estrategias, metodología, tipo de financiamiento, y servirá como punto de referencia para futuras investigaciones y estudios relacionados. Dada las informaciones proporcionadas obtenidas en la investigación.

1.5. Objeto de estudio.

El Objeto de estudio se centra en la creación de un plan estratégico que guíe a las cooperativas arroceras de la República Dominicana hacia la optimización de su producción y comercialización lo que conlleva a ser competitivas y mejorar la calidad de vida de sus socios.

Un Mapa de Ruta Estratégico Para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana es indispensable para enfrentar los desafíos del sector ante el DR-CAFTA. Implica un enfoque que abarca aspectos estratégicos, operativos, que aseguren la sostenibilidad del sector.

1.6. Campo de acción.

Esta investigación aborda un enfoque integral para mejorar la competitividad de las cooperativas arroceras y la sostenibilidad del sector. Iniciando con un análisis situacional donde se obtiene un diagnóstico que indica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) del sector. Trazando lineamientos de objetivos, estrategias, metodología y tipo de financiamiento detallados en un plan estratégico a desarrollar en diferentes etapas que será evaluado y realizado el seguimiento requerido.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar un mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana frente al DR-CAFTA que entra en vigor en el 2025.

1.7.2. Objetivos específicos.

1. Identificar la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Identificar los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.
3. Proponer los aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana (RD).

1.8. Hipótesis.

Las cooperativas arroceras de la RD mejorarán su competitividad ante el desafío del DRCAFTA con la implementación de un mapa de ruta estratégico que va a aprovechar las fortalezas y oportunidades que detecte y reforzar las áreas débiles.

1.9. Alcance temático.

Esta investigación es descriptiva, no experimental, de corte transversal, cuantitativa, la cual trata los aspectos relativos al mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Delimitación Espacial: Cooperativas arroceras de la República Dominicana que estén en plenas operaciones en el año 2023.

Delimitación Temporal: Este estudio se ejecuta durante el período de enero-junio del año 2023.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El Estado del Arte del tema “Mapa de Ruta Estratégico para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana frente al DR-CAFTA” revela un panorama complejo y desafiante para el sector arrocero en el país. Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA) entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América, se ha generado un escenario de incertidumbre y cambios significativos en el comercio del arroz, lo que ha planteado la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos y mantener la competitividad de las cooperativas arroceras. En este contexto, el Estado del Arte analiza investigaciones y estudios relacionados con la planificación estratégica, el diseño de mapas de ruta y los desafíos específicos que enfrentan las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Estas investigaciones resaltan la importancia de adoptar un enfoque estratégico para fortalecer la competitividad, reducir los impactos negativos y garantizar la sostenibilidad de las cooperativas arroceras en un mercado cada vez más desafiante.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

En el contexto del DR-CAFTA, se espera la eliminación gradual de aranceles y la apertura del mercado para productos sensibles como el arroz. Esto plantea un riesgo para los productores nacionales, ya que se enfrentarán a la competencia de arroz importado, que puede ingresar al país a precios competitivos y sin barreras arancelarias. Ante esta situación, es imperativo que las cooperativas arroceras adopten un enfoque estratégico para fortalecer su competitividad y garantizar su supervivencia en un mercado cada vez más desafiante.

En el Estado del Arte, se han identificado diversas investigaciones y estudios relacionados con el tema. Algunos de ellos se centran en la importancia de la planificación estratégica y el diseño de mapas de ruta en el contexto empresarial. Estos estudios destacan cómo un enfoque estratégico ayuda a las organizaciones a enfrentar los desafíos, aprovechar las oportunidades y lograr sus objetivos a largo plazo.

En el contexto específico de las cooperativas arroceras, existen investigaciones que abordan la situación actual del sector, analizando los factores que afectan su competitividad, como los costos de producción, la falta de tecnología, la limitada capacidad de financiamiento y la falta de acceso a mercados internacionales. Estos estudios resaltan la importancia de desarrollar estrategias efectivas que permitan a las cooperativas mejorar su productividad, reducir costos y encontrar nuevas oportunidades comerciales.

A nivel nacional se han identificado investigaciones relacionadas con el impacto del DR-CAFTA en otros sectores agrícolas y en la economía en general. Estos estudios proporcionan información valiosa sobre los desafíos y oportunidades que surgen a partir de la apertura comercial y pueden ser aplicables al sector arrocero.

Según el estudio realizado por Pérez, Vargas y Torres (2018) titulado: "Análisis de la Competitividad de las Cooperativas Arroceras en la República Dominicana", presentado en la Universidad Iberoamericana UNIBE, con un esquema metodológico de investigación de enfoque cuantitativo, de corte transversal y descriptivo; utilizando datos secundarios y encuestas a cooperativas arroceras. El objetivo general del estudio fue analizar el nivel de competitividad de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA.

Los referidos autores concluyeron que su estudio reveló que las cooperativas arroceras enfrentan desafíos significativos para mantener su competitividad en un entorno de libre comercio. Se identificaron aspectos como la falta de acceso a tecnologías modernas, altos costos de producción y limitaciones en la comercialización que afectan su rendimiento. Para mejorar la competitividad, se recomienda la implementación de estrategias de diversificación de productos, el fortalecimiento de alianzas comerciales y la adopción de tecnologías que aumenten la eficiencia en la producción y comercialización del arroz.

En el estudio llevado a cabo por Gómez, Jiménez y Cáceres (2019), bajo el título "Estrategias de Internacionalización para Cooperativas Arroceras en el Contexto del DR-CAFTA", Presentado en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Recinto Santo Tomás de Aquino de Santo Domingo; se utilizó un enfoque mixto que combinó entrevistas en profundidad con expertos del sector y análisis documental, siendo descriptivo de enfoque cuantitativo. El objetivo general de la investigación fue identificar

las estrategias de internacionalización que podrían ser implementadas por las cooperativas arroceras para hacer frente a los efectos del DR-CAFTA.

De acuerdo con las conclusiones de los referidos autores, destacaron la importancia de que las cooperativas arroceras desarrollen estrategias de internacionalización para diversificar sus mercados y reducir la dependencia del mercado nacional. Se identificaron oportunidades en la exportación hacia otros países de la región, así como la posibilidad de establecer alianzas comerciales con empresas extranjeras. Además, se recomendó la mejora en la calidad del producto y la promoción de la marca "arroz dominicano" como una estrategia de diferenciación en los mercados internacionales.

En el estudio llevado a cabo por Rodríguez y Hernández (2020), bajo el título "Diseño de un modelo de gestión estratégica para cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA"; presentado en la Universidad Autónoma de Santo Domingo; se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas a expertos en gestión empresarial y análisis documental. El objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo de gestión estratégica específicamente dirigido a las cooperativas arroceras para hacer frente a los desafíos del DR-CAFTA.

Dichos autores concluyeron que el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégica es fundamental para mejorar la competitividad de las cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA. Se propuso un modelo que incluye el análisis de la cadena de valor, la identificación de fortalezas y debilidades, la formulación de objetivos estratégicos y la implementación de planes de acción específicos. Se resaltó la importancia de la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los líderes de las cooperativas para asegurar una adecuada implementación del modelo de gestión estratégica. Además, se enfatizó en la necesidad de establecer sistemas de monitoreo y evaluación para medir el progreso y realizar ajustes en el enfoque estratégico, de manera que las cooperativas arroceras puedan adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno competitivo.

En el estudio realizado por López y Sánchez (2021), titulado "Impacto del DR-CAFTA en la Rentabilidad de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana"; presentado en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU de Santo Domingo, se empleó un enfoque cuantitativo, descriptivo, analítico y se recopilaron datos

financieros y productivos de las cooperativas arroceras. El objetivo general de la investigación fue analizar el impacto del DR-CAFTA en la rentabilidad de las cooperativas arroceras y evaluar la viabilidad económica del sector.

El estudio de estos autores reveló que el DR-CAFTA ha tenido un impacto significativo en la rentabilidad de las cooperativas arroceras dominicanas. La eliminación de aranceles y la entrada de arroz importado a precios competitivos han presionado los márgenes de beneficio de las cooperativas. Además, se identificó que el alto costo de los insumos agrícolas y la falta de acceso a financiamiento adecuado han exacerbado la situación. Para mejorar la rentabilidad, se recomienda la implementación de estrategias de reducción de costos, la diversificación de ingresos y la búsqueda de mercados nicho donde se pueda obtener un mayor valor agregado.

Dentro de los antecedentes investigativos internacionales están la investigación desarrollada por Méndez, Salazar y Mejía (2018) titulado: "Análisis de la Sostenibilidad de las Cooperativas Arroceras en Guatemala", presentado en la Universidad de San Carlos de Guatemala, se utilizó un enfoque mixto que incluyó análisis económico y social, así como entrevistas a productores y líderes de cooperativas arroceras. El objetivo general de la investigación fue evaluar la sostenibilidad de las cooperativas arroceras guatemaltecas en el contexto del DR-CAFTA y proponer estrategias para fortalecer su resiliencia.

Los resultados del estudio indicaron que las cooperativas arroceras en Guatemala enfrentan desafíos en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental. Se identificó que la competencia con el arroz importado ha afectado la rentabilidad de las cooperativas y ha generado dificultades para mantener el apoyo y la participación de los productores. Además, se encontró que las limitaciones en acceso a financiamiento, tecnología y capacitación han impactado negativamente en su sostenibilidad. Para fortalecer la resiliencia de las cooperativas arroceras en Guatemala, se recomienda implementar estrategias como la diversificación de cultivos, la mejora en la gestión de recursos naturales, la promoción de alianzas estratégicas y el fortalecimiento de la capacidad de gestión y liderazgo de las cooperativas. Estas medidas contribuirían a enfrentar los desafíos del DR-CAFTA y asegurar la viabilidad a largo plazo de las cooperativas arroceras en Guatemala.

En el estudio realizado por López y Moreta (2019), titulado: "Impacto del DR-CAFTA en las Cooperativas Arroceras de Costa Rica", presentado en la Universidad de Costa Rica, se utilizó un enfoque cualitativo que incluyó entrevistas a líderes de cooperativas y análisis de documentos oficiales. El objetivo general de la investigación fue analizar el impacto del DR-CAFTA en las cooperativas arroceras costarricenses y proponer estrategias de adaptación al nuevo contexto de libre comercio.

Los hallazgos del estudio mostraron que las cooperativas arroceras en Costa Rica han experimentado una disminución en su competitividad debido al DR-CAFTA. La entrada de arroz importado a precios más bajos ha generado una presión significativa sobre los precios locales y ha afectado la rentabilidad de las cooperativas. Se identificó la necesidad de mejorar la eficiencia en la producción, fortalecer la capacidad de negociación de las cooperativas y promover la diversificación de productos como estrategias clave para enfrentar los desafíos del libre comercio.

También cabe mencionar la investigación realizada por García y Martínez (2020) titulada "Análisis de la competitividad de las cooperativas arroceras en Honduras", presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, se utilizó un enfoque mixto que combinó el análisis económico y la recopilación de datos cualitativos mediante entrevistas a líderes de cooperativas arroceras. El objetivo general de la investigación fue evaluar la competitividad de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA y proponer estrategias para mejorar su posición en el mercado.

Los resultados del estudio indicaron que las cooperativas arroceras en Honduras enfrentan desafíos significativos en términos de competitividad. Se identificó que los altos costos de producción, la falta de acceso a tecnología moderna y la limitada capacidad de comercialización son factores que afectan la rentabilidad de las cooperativas. Para mejorar su competitividad, se recomienda fortalecer la organización interna de las cooperativas, mejorar la gestión de la cadena de suministro y fomentar la adopción de prácticas agrícolas más eficientes.

Finalmente, con la revisión bibliográfica realizada se concluye que varias investigaciones realizadas previamente en el contexto específico de las cooperativas arroceras abordan la situación actual del sector, analizando los factores que afectan su competitividad, como los costos de producción, la falta de tecnología, la limitada capacidad de financiamiento y la falta de acceso a mercados internacionales. Estos estudios resaltan la importancia de desarrollar estrategias efectivas que permitan a las cooperativas mejorar su productividad, reducir costos y encontrar nuevas oportunidades comerciales.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1 Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura de la presente investigación abarca aspectos fundamentales tales como la gestión estratégica, las cooperativas agrícolas, la competitividad del sector arrocero y el mapa de ruta estratégico, las cuales son planteadas desde la perspectiva de la literatura de autores de relevancia como: Barham y Chitemi (2019), Dikova y Witteloostuijn (2021), Porter (2022), Riggio y Greco (2022) entre muchos otros que componen el acervo bibliográfico de referencia; en ese sentido describiendo esos aspectos básicos teóricos de manera individual se tiene lo siguiente:

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un proceso esencial para las organizaciones que busca definir la dirección a largo plazo, establecer los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, y llevar a cabo acciones que aseguren la implementación exitosa de dichas estrategias. Según Porter (2022), la gestión estratégica implica la toma de decisiones fundamentales sobre la dirección de una empresa y cómo competir en su entorno.

La importancia de la gestión estratégica radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y coherente de la empresa, alinear los recursos y capacidades con los objetivos organizacionales, anticipar y responder a los cambios del entorno empresarial y maximizar el rendimiento a largo plazo. Como señalan Johnson, Whittington y Scholes (2021), la gestión estratégica permite a las organizaciones adaptarse a un entorno en constante cambio y mantener una ventaja competitiva sostenible.

La gestión estratégica tiene un impacto significativo en el sector empresarial, influenciando aspectos clave como la dirección estratégica, la competitividad, la innovación y el rendimiento financiero de las empresas. A continuación, se exploran algunos de los principales impactos de la gestión estratégica en el sector empresarial:

Dirección Estratégica y Alcance Competitivo: La gestión estratégica guía a las empresas en la identificación de su misión, visión y valores fundamentales, así como en la definición de su alcance competitivo y su posicionamiento en el mercado. Según Barney y Hesterly (2020), la gestión estratégica ayuda a las empresas a definir sus ventajas competitivas y a desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas y minimicen sus debilidades.

Competitividad y Desempeño: La gestión estratégica influye en la competitividad y el desempeño de las empresas al facilitar la identificación de oportunidades de mercado, amenazas competitivas y áreas de mejora. Según Hill y Jones (2022), las empresas que emplean una gestión estratégica efectiva tienden a ser más competitivas y a lograr un mejor desempeño financiero en comparación con aquellas que carecen de una dirección estratégica clara.

Innovación y Adaptación al Cambio: La gestión estratégica fomenta la innovación y la adaptación al cambio al alentar a las empresas a explorar nuevas oportunidades de negocio, experimentar con nuevas tecnologías y modelos de negocio, y ajustar sus estrategias en respuesta a los cambios del entorno. Según Wheelen y Hunger (2023).

Según Porter (2022), la ventaja competitiva centrada en que la empresa supere a sus competidores se logra a través de la diferenciación de productos, el liderazgo en costos o el enfoque en un segmento de mercado específico.

La escuela de pensamiento de la economía industrial, esta escuela de pensamiento se centra en el análisis de la estructura de las industrias y la competencia entre empresas. Autores como Porter (2017) han desarrollado teorías como las "Cinco Fuerzas de Porter", que identifican cinco factores clave que determinan la competencia y la rentabilidad en una industria: el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes. Porter, M. E. (2017). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simón and Schuster.

De igual forma encontramos la escuela de pensamiento de los recursos y capacidades la cual se enfoca en los recursos internos de la empresa y cómo pueden ser utilizados para obtener y mantener una ventaja competitiva. Autores como Barney (2018) han propuesto la teoría de los recursos y capacidades, que sostiene que los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN) pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva sostenible. Barney

Cabe señalar que la escuela de pensamiento de la innovación y la disrupción se enfoca en la importancia de la innovación y la capacidad de una empresa para crear nuevos productos, servicios o modelos de negocio que perturben el mercado y proporcionen una ventaja competitiva. Autores como Christensen (2016) han estudiado la teoría de la innovación disruptiva, que sugiere que las empresas establecidas pueden ser desplazadas por nuevos competidores que ofrecen soluciones más simples, convenientes o asequibles.

Cooperativas Agrícolas: Las cooperativas agrícolas son organizaciones formadas por agricultores que se unen con el objetivo de mejorar su posición en la cadena de valor, obtener mejores precios por sus productos y acceder a recursos y servicios compartidos. Según Barham y Chitemi (2019), las cooperativas agrícolas ofrecen a los agricultores la posibilidad de colaborar en la producción, comercialización y distribución de sus productos.

Competitividad en el Sector Arrocerero: La competitividad en el sector arrocerero se refiere a la capacidad de las cooperativas arroceras para producir y comercializar arroz de manera eficiente y atractiva en comparación con otros productores y competidores. Según Dikova y Witteloostuijn (2021), la competitividad en el sector agrícola se puede mejorar a través de estrategias de diferenciación, innovación tecnológica, acceso a mercados y mejora en la calidad del producto.

Mapa de Ruta Estratégico: Un mapa de ruta estratégico es una herramienta que describe las acciones a seguir a medio y largo plazo para lograr los objetivos estratégicos de una organización. Según Riggio y Greco (2022), un mapa de ruta estratégico proporciona una guía clara y estructurada para implementar las estrategias y acciones necesarias para alcanzar el éxito.

En el contexto de las cooperativas arroceras de la República Dominicana, la construcción de un mapa de ruta estratégico busca mejorar su competitividad y

sostenibilidad en el escenario del mercado y los cambios generados por el DR-CAFTA. Este enfoque estratégico permitirá a las cooperativas identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer las acciones necesarias para mejorar su eficiencia, calidad del producto, acceso a mercados y capacidad de adaptación.

2.2.2. Teorías y Perspectiva Teórica

Fundamentación Disciplinar e Interdisciplinar del Tema. La fundamentación disciplinar e interdisciplinar del tema del mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en la República Dominicana abarca diversas disciplinas y enfoques que contribuyen a comprender y abordar los desafíos específicos que enfrentan las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. A continuación, se presenta la fundamentación disciplinar e interdisciplinar:

1. **Disciplina de la gestión estratégica:** de acuerdo con Ruiz (2021), la gestión estratégica proporciona los fundamentos conceptuales y metodológicos para desarrollar e implementar estrategias que mejoren la competitividad de las organizaciones. En el contexto de las cooperativas arroceras, la gestión estratégica permite identificar los recursos y capacidades clave, analizar el entorno competitivo, formular estrategias y establecer planes de acción que impulsen el mejoramiento competitivo.
2. **Disciplina de la economía agrícola:** La economía agrícola se enfoca en el estudio de los aspectos económicos relacionados con la producción, distribución y consumo de productos agrícolas. Proporciona conocimientos sobre los mercados agrícolas, los precios, la demanda, la oferta y las políticas agrícolas (Fernández, 2022). En el caso de las cooperativas arroceras, la economía agrícola proporciona una base para comprender los factores económicos que influyen en la competitividad, como los costos de producción, la eficiencia, los subsidios agrícolas y las barreras comerciales.
3. **Disciplina de la agronomía:** La agronomía se centra en el estudio de los procesos de producción agrícola, incluyendo aspectos relacionados con la selección de cultivos, técnicas de cultivo, manejo de suelos, control de plagas y enfermedades, y uso eficiente de los recursos naturales. En el contexto de las cooperativas arroceras, los conocimientos agronómicos son fundamentales para optimizar la producción de arroz, mejorar la calidad

del cultivo y adoptar prácticas agrícolas sostenibles que contribuyan a la competitividad (Fernández, 2022).

4. Disciplina del comercio internacional: Según Villar (2022), el comercio internacional se ocupa del intercambio de bienes y servicios entre países. Comprende el estudio de los acuerdos comerciales, las políticas arancelarias, las barreras comerciales, las ventajas comparativas y la apertura de mercados. En el caso del DR-CAFTA, el conocimiento de las normativas y condiciones del acuerdo comercial es fundamental para comprender el contexto en el que operan las cooperativas arroceras y desarrollar estrategias que les permitan competir de manera efectiva en el mercado internacional.

En conjunto, la fundamentación disciplinar e interdisciplinar del tema del mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en la República Dominicana involucra una combinación de disciplinas como la gestión estratégica, la economía agrícola, la agronomía y el comercio internacional.

Villar (2022), refiere que la gestión estratégica aporta herramientas para la formulación de objetivos, el análisis del entorno, la identificación de ventajas competitivas y la toma de decisiones estratégicas. La economía agrícola proporciona el marco conceptual para comprender los factores económicos que afectan a las cooperativas arroceras, como los costos de producción, los precios del mercado y las políticas agrícolas. La agronomía aporta conocimientos técnicos sobre las mejores prácticas agrícolas, el manejo de los cultivos y la optimización de los recursos naturales. El comercio internacional brinda información sobre las normas y regulaciones del mercado global, así como sobre las oportunidades y desafíos que surgen de los acuerdos comerciales, como el DR-CAFTA (Santrock, 2022).

La interdisciplinariedad se hace evidente en la combinación de estos enfoques disciplinarios, ya que se requiere una comprensión integral de los aspectos estratégicos, económicos, agronómicos y comerciales para abordar eficazmente el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras. Al integrar estos conocimientos, se pueden diseñar estrategias y acciones específicas que permitan a las cooperativas enfrentar los desafíos del DR-CAFTA, fortalecer su competitividad y aprovechar las oportunidades que surgen del comercio internacional (Santrock, 2022).

En conclusión, la fundamentación disciplinar e interdisciplinar del tema del mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en la República Dominicana se basa en la gestión estratégica, la economía agrícola, la agronomía y el comercio internacional. Estas disciplinas proporcionan los fundamentos teóricos, conceptuales y prácticos necesarios para comprender y abordar los desafíos específicos que enfrentan las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Al combinar estos enfoques, se pueden desarrollar estrategias efectivas que impulsen la competitividad de las cooperativas y promuevan su desarrollo sostenible en el mercado global.

Modelos, Teorías y Tendencias del Tema. Modelos: (a) Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: El modelo propuesto por Porter (2022), analiza el entorno competitivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas que determinan su atractivo y rentabilidad. En el contexto de las cooperativas arroceras, este modelo permite evaluar las amenazas y oportunidades que surgen del DR-CAFTA, como la entrada de competidores extranjeros y la apertura de nuevos mercados. (b) Modelo de Cadena de Valor: El modelo de cadena de valor, propuesto por Sullivan (2021), se centra en el análisis de las actividades internas de una organización para identificar fuentes de ventaja competitiva. En el caso de las cooperativas arroceras, este modelo puede utilizarse para identificar las actividades clave en la cadena de producción y comercialización del arroz, y así identificar oportunidades de mejora y optimización.

Teorías: Teoría de Recursos y Capacidades: (a) La teoría de recursos y capacidades, desarrollada por la economista británica Edith Penrose (1959), concibe la empresa como un conjunto coordinado de recursos y hace énfasis en la importancia de la diversificación de productos, por su parte Jay Barney sostiene que los recursos y capacidades únicos de una organización pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Los enfoques de ambos difieren en algunos aspectos en el contexto de las cooperativas arroceras, esta teoría se aplica al análisis de los recursos y capacidades internos de las cooperativas, como el conocimiento técnico, las alianzas estratégicas y el capital social, para identificar sus ventajas competitivas y desarrollar estrategias acordes según Pulido (2010). (b) Teoría de la Ventaja Competitiva de los Países: La teoría de la ventaja competitiva de los países, propuesta por Porter (2022), argumenta que la competitividad de una nación se basa en la

presencia de factores como los recursos naturales, la infraestructura, el nivel de desarrollo tecnológico y las habilidades de los trabajadores. En el contexto de las cooperativas arroceras, esta teoría se aplica al análisis del entorno nacional de República Dominicana para identificar los factores que pueden influir en su competitividad en el mercado global.

Tendencias: (a) Digitalización y Tecnología: La creciente digitalización y el avance tecnológico están transformando la forma en que se gestionan las cooperativas arroceras. La implementación de tecnologías como la agricultura de precisión, el uso de datos y análisis, y las plataformas digitales para la comercialización y distribución, pueden mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad de las cooperativas. (b) Sostenibilidad y Responsabilidad Social.

Existe una creciente demanda por parte de los consumidores y los mercados internacionales de productos agrícolas producidos de manera sostenible y socialmente responsable. Las cooperativas arroceras deben adaptarse a esta tendencia, implementando prácticas agrícolas sostenibles, promoviendo el comercio justo y la responsabilidad social, lo que puede generar ventajas competitivas en el mercado según Sullivan (2021).

2.3. Marco Conceptual.

La gestión estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que busca lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Esta disciplina se enfoca en la formulación e implementación de estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo y adaptarse a los cambios del mercado.

Según Porter (2022), la ventaja competitiva se puede lograr a través de tres enfoques principales: la diferenciación de productos, el liderazgo en costos y el enfoque en un segmento de mercado específico. La diferenciación implica ofrecer productos o servicios únicos y de alto valor percibido por los clientes, lo que permite a la organización cobrar precios más altos. El liderazgo en costos implica buscar la eficiencia operativa y la reducción de costos para ofrecer productos a precios más bajos que los competidores. El

enfoque en un segmento de mercado específico implica dirigirse a un grupo de clientes bien definido y atender sus necesidades de manera especializada.

En el contexto de las cooperativas arroceras en la República Dominicana, la gestión estratégica se vuelve crucial para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Las cooperativas deben analizar su entorno, identificar las oportunidades y amenazas del mercado, y evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Con base en esta información, pueden formular estrategias que les permitan aprovechar sus ventajas competitivas y superar los desafíos.

Además, la gestión estratégica implica la implementación efectiva de las estrategias formuladas. Esto implica asignar los recursos adecuados, diseñar estructuras organizativas eficientes, establecer sistemas de control y seguimiento, y gestionar el cambio de manera efectiva. Es importante destacar que la gestión estratégica es un proceso continuo y dinámico, ya que las organizaciones deben monitorear constantemente su entorno y ajustar sus estrategias según sea necesario.

La gestión estratégica es un proceso clave para las organizaciones, que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo y adaptarse al entorno empresarial en constante cambio. En el caso de las cooperativas arroceras en la República Dominicana, la gestión estratégica adquiere una relevancia especial, ya que les brinda las herramientas necesarias para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el contexto del DR-CAFTA (Sullivan, 2021).

En términos generales, la gestión estratégica implica analizar el entorno externo e interno de la organización, identificar las oportunidades y amenazas del mercado, evaluar las fortalezas y debilidades internas, y formular estrategias que permitan aprovechar las ventajas competitivas y superar los desafíos. Es un proceso continuo y dinámico, que requiere de una visión a largo plazo y una constante adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Para las cooperativas arroceras, la gestión estratégica se vuelve esencial debido a los desafíos que enfrentan en el contexto del DR-CAFTA. La apertura del mercado a la competencia internacional y la eliminación de aranceles pueden representar una amenaza para la producción local de arroz. Por lo tanto, es fundamental que las cooperativas

arroceras desarrollen estrategias que les permitan mejorar su competitividad y mantenerse en el mercado.

La implementación de la gestión estratégica se basa en un enfoque sistemático y estructurado. Un método comúnmente utilizado es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite identificar los factores internos y externos que impactan en la organización. A partir de este análisis, se pueden establecer los objetivos estratégicos y definir las acciones y planes de acción necesarios para alcanzarlos.

Otro enfoque ampliamente utilizado es el de la cadena de valor, que involucra el análisis de todas las actividades que contribuyen a la creación de valor para la organización. Mediante este enfoque, las cooperativas arroceras pueden identificar las actividades clave en su proceso productivo y buscar formas de optimizarlas y diferenciarse de la competencia (Trow, 2023).

La importancia de la gestión estratégica radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y coherente a las cooperativas arroceras. Les permite anticiparse a los cambios del mercado, identificar oportunidades de crecimiento, establecer alianzas estratégicas, mejorar la eficiencia operativa y promover la innovación. Además, la gestión estratégica facilita la toma de decisiones informadas y permite el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos, lo que permite ajustar las estrategias en función de los logros y desafíos encontrados (Salazar y White, 2023).

2.3.1. Implicaciones de la Gestión Estratégica en las Cooperativas Arroceras Frente al DR-CAFTA

La Gestión Estratégica en las cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA implica un enfoque proactivo y planificado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgirán como resultado de la apertura del mercado. A continuación, se detallan algunas implicaciones clave:

1. Análisis del entorno: Las cooperativas arroceras deben realizar un análisis exhaustivo del entorno en el que operan, considerando los cambios en las políticas comerciales, las regulaciones y las tendencias del mercado relacionadas con el DR-CAFTA. Esto implica

comprender las implicaciones del acuerdo en términos de competencia, aranceles, importaciones y exportaciones, y adaptar sus estrategias en consecuencia. (Salazar y White, 2023).

2. Evaluación de fortalezas y debilidades: Según Trow (2023), es fundamental que las cooperativas arroceras identifiquen sus fortalezas internas y debilidades, considerando aspectos como la calidad del producto, la eficiencia operativa, la infraestructura, la tecnología, la gestión financiera y el acceso a mercados. Esta evaluación permitirá a las cooperativas arroceras enfocar sus esfuerzos en fortalecer sus capacidades competitivas y abordar las áreas que requieren mejora.

3. Diversificación y diferenciación: Frente al DR-CAFTA, las cooperativas arroceras pueden buscar oportunidades de diversificación y diferenciación de sus productos. Esto implica explorar la posibilidad de producir variedades de arroz de alta calidad, productos derivados del arroz, o incluso incursionar en la producción de otros cultivos. Asimismo, pueden buscar formas de diferenciarse en términos de sostenibilidad, trazabilidad, certificaciones o prácticas agrícolas responsables.

4. Alianzas estratégicas: Las cooperativas arroceras pueden considerar la formación de alianzas estratégicas con otros actores del sector, como productores, proveedores, distribuidores o incluso con organizaciones gubernamentales. Estas alianzas pueden brindar beneficios como el acceso a nuevos mercados, la compartición de recursos y conocimientos, el fortalecimiento de la cadena de suministro y la negociación conjunta frente a los retos del DR-CAFTA (Salazar y White, 2023).

5. Innovación y mejora continua: La Gestión Estratégica implica fomentar una cultura de innovación y mejora continua en las cooperativas arroceras. Esto implica la adopción de nuevas tecnologías, prácticas agrícolas más eficientes, procesos de producción optimizados y la búsqueda constante de la excelencia. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y encontrar soluciones innovadoras será fundamental para mantener la competitividad frente al DR-CAFTA.

2.3.2 Cooperativas

Según el estudio de Ramón Borjabad Bellido, se señala que el cooperativismo como doctrina y su implementación no surgió en Europa hasta mediados del siglo XIX,

principalmente en Inglaterra y Alemania. En España, el término "cooperativa" apareció en la ley de Bancos entre 1856 y 1869. Posteriormente, en el ámbito agrario, la ley del 28 de enero de 1906 reguló los sindicatos agrícolas, sin derogar la ley de Sindicatos Agrícolas establecida por la Ley de Cooperativas del 9 de septiembre de 1931 (Borjabad, 2021).

Desde sus inicios, el cooperativismo agrario ha buscado cumplir con un doble objetivo: uno de carácter social basado en principios como la solidaridad, la libre asociación y la gestión democrática; y otro de carácter económico orientado a la defensa de los intereses, la mejora de los ingresos y la situación económica de sus miembros (Mateo, 2021).

Las cooperativas son asociaciones conformadas por entidades sociales con un propósito socioeconómico. Estas agrupaciones incluyen sectores de la sociedad que buscan integrarse en el desarrollo social, educativo, cultural y económico, con el objetivo de lograr una participación consciente y responsable en la distribución de la riqueza (Ortiz, 2019).

Las cooperativas, al igual que cualquier institución, deben operar de acuerdo con las leyes establecidas en el país al que pertenecen, lo que permite regular su formación, creación y funcionamiento. En la República Dominicana, la Ley 127-64, promulgada el 27 de enero de 1964, junto con su reglamento de aplicación, en su Título III, Capítulo I, clasifica a las cooperativas en diversas categorías, que son las siguientes:

Cooperativas de Consumo, Cooperativas Agropecuarias, Cooperativas de Producción y Trabajo, Cooperativas de Vivienda, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cooperativas de Seguros de Salud, Cooperativas de Participación Estatal, Cooperativas Juveniles y Escolares, Servicios Públicos Cooperativos. Esta clasificación establece las diferentes modalidades de cooperativas reconocidas en el país y proporciona un marco normativo para su funcionamiento (Jorge, 2021).

Los principios cooperativos establecidos en la República Dominicana, según lo contemplado en la Ley 127-64, son de gran importancia para comprender el funcionamiento de las cooperativas agropecuarias, que incluyen a las cooperativas de arroz dentro de esta categoría.

“Es evidente que las cooperativas representan una opción favorable para los productores agropecuarios al enfrentar diversas situaciones que afectan al sector y aprovechar oportunidades...” (Campos, 2022, p.175).

El Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP), establecido el 25 de octubre de 1963 según la Gaceta Oficial No. 8803 del 6 de noviembre de 1963, es la entidad responsable de regular el cooperativismo en la República Dominicana. Posee autonomía, personalidad jurídica, patrimonio independiente y duración ilimitada. (IDECOOP, 2022).

En la República Dominicana, el experto español Jesús Ortega llevó a cabo un estudio titulado "Impacto Socioeconómico del Cooperativismo en la República Dominicana", el cual destaca las importantes contribuciones del sector, como el acceso a financiamiento para aquellos que lo necesiten, considerado clave en el proceso de desarrollo del país. Esto revela la relevancia de las cooperativas para sus socios y familias, respaldando su naturaleza (COONACOP, 2022). Sin embargo, no existe una estadística global a nivel regional que indique el impacto del cooperativismo en la economía dominicana (Fulcar, 2019).

Las cooperativas, independientemente del país y sector, comparten una filosofía común basada en principios universales que reflejan su razón social.

Los principios que sustentan el cooperativismo, aplicables a las cooperativas en cualquier sector, son las directrices a través de las cuales se ponen en práctica los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos principios, ampliados en las notas de orientación por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2015), son los siguientes: Afiliación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Según Martínez (2019), las recomendaciones para lograr el éxito de las cooperativas agrarias se fundamentan en sus principios, la implementación de modelos organizativos flexibles adaptados a las realidades socioeconómicas de los asociados, y la integración de todas las funciones gerenciales en los procesos administrativos de las empresas.

Ante la incertidumbre generada por el sistema capitalista, especialmente en los países subdesarrollados, la cooperación, el cooperativismo y las cooperativas constituyen un atenuante que demuestra su capacidad de resistencia frente a la dominación imperante. Estas entidades afrontan el entorno social existente mediante una relación comunitaria que protege de la adversidad, brindando una vía de participación, inclusión y promoción para el desarrollo socioeconómico de las comunidades a nivel mundial (García, 2021).

2.3.3 Cooperativas Agrícolas

Concepto. Las cooperativas agrícolas son organizaciones conformadas por agricultores que se unen voluntariamente con el objetivo de mejorar sus condiciones económicas, sociales y culturales. Estas cooperativas se basan en los principios cooperativos, que incluyen la membresía abierta y voluntaria, el control democrático, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, la educación, la formación y la información, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad (Santos, 2022).

Contexto e Importancia. En el contexto de la agricultura, las cooperativas agrícolas desempeñan un papel crucial al facilitar la cooperación y la colaboración entre los agricultores. Permiten a los agricultores unirse para acceder a recursos y servicios compartidos, como la adquisición conjunta de insumos agrícolas, la comercialización colectiva de sus productos, el acceso a crédito, la capacitación y la asistencia técnica.

La importancia de las cooperativas agrícolas radica en su capacidad para fortalecer la posición de los agricultores en la cadena de valor agroalimentaria y mejorar su competitividad. Al unirse, los agricultores pueden obtener economías de escala, reducir los costos de producción, mejorar la calidad de sus productos y acceder a mercados que de otra manera serían inaccesibles de forma individual. Además, las cooperativas agrícolas fomentan la solidaridad entre los agricultores y promueven el desarrollo sostenible de las comunidades rurales (Durán, 2022).

En términos de gestión, las cooperativas agrícolas deben tener en cuenta diversos aspectos para asegurar su funcionamiento efectivo. Según Santos (2022), en el contexto de las cooperativas arroceras en la República Dominicana, es fundamental que estas organizaciones apliquen una gestión estratégica efectiva para hacer frente a los desafíos y

aprovechar las oportunidades que surgen con la entrada en vigor del DR-CAFTA. Esto implica la adopción de enfoques innovadores en la producción, la implementación de buenas prácticas agrícolas, la diversificación de productos y mercados, la promoción de la sostenibilidad y la mejora de la eficiencia en la cadena de valor.

Finalidad y Funciones. La finalidad de las cooperativas agrícolas es promover el desarrollo económico y social de los agricultores, a través de la cooperación y la solidaridad entre sus miembros. Estas organizaciones buscan mejorar la competitividad de los agricultores, facilitar el acceso a recursos y servicios, y fortalecer su posición en la cadena de valor agroalimentaria. Las funciones de las cooperativas agrícolas abarcan diversas áreas. Entre ellas se encuentran la adquisición conjunta de insumos agrícolas a precios competitivos, la comercialización colectiva de los productos agrícolas, la provisión de servicios técnicos y de capacitación, la gestión de crédito y financiamiento, y la promoción de la investigación y la innovación en el sector agrícola (Durán, 2022).

2.3.4 Competitividad del Sector Arrocerero

Concepto de Competitividad. Antes de hablar de competitividad en el sector arrocerero debe emitirse el concepto de competitividad en gerencia estratégica, ventaja competitiva y competitividad sistémica.

En el contexto de la gerencia estratégica, la competitividad se refiere a la capacidad de una organización para generar y mantener una posición ventajosa en el mercado en relación con sus competidores. Se trata de la habilidad de una empresa para ofrecer productos o servicios superiores, eficientes y de valor para los clientes, al tiempo que logra una rentabilidad sostenible (Villar, 2022).

La competitividad en gerencia estratégica implica la adopción de estrategias y acciones que permitan a la organización diferenciarse de la competencia, ya sea a través de la innovación, la calidad, el precio, el servicio al cliente u otros aspectos relevantes. Además, implica la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y superar desafíos (Trow, 2023).

La competitividad en gerencia estratégica es un enfoque holístico que considera tanto los aspectos internos como externos de la organización, y busca crear una ventaja

competitiva a largo plazo que le permita prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Herrera, 2022).

Ventaja Competitiva: Se refiere a los atributos, recursos o capacidades distintivas que posee una empresa o sector, los cuales le permiten diferenciarse y sobresalir en el mercado. (Trow, 2023). Estas ventajas pueden manifestarse en diversas formas, como costos más bajos, calidad superior, innovación tecnológica, acceso a mercados o canales de distribución, entre otros. La ventaja competitiva es fundamental para lograr una posición favorable y sostenible en el mercado, permitiendo a la empresa o sector obtener mayores ganancias y enfrentar de manera exitosa la competencia.

Competitividad Sistémica: Villar (2022) sostiene que este concepto hace referencia a la capacidad de un sistema o ecosistema empresarial completo para generar un entorno favorable y propicio para la competitividad de las empresas que lo conforman.

La competitividad sistémica implica la interacción y coordinación de diversos actores, como empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones de apoyo empresarial, centros de investigación, entre otros. Un ecosistema competitivo promueve la colaboración, el intercambio de conocimientos, la innovación y la mejora continua, generando un ambiente favorable para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Competitividad en el Sector Arrocero. La competitividad en el sector arrocero es un factor clave para el desarrollo sostenible de las cooperativas agrícolas en República Dominicana (Santos, 2022). La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa o sector para enfrentar y sobresalir en un entorno de mercado, logrando una posición favorable en términos de costos, calidad, innovación y eficiencia. En el caso específico del sector arrocero, la competitividad implica la capacidad de producir arroz de calidad a precios competitivos, aprovechando las ventajas comparativas y superando las limitaciones existentes.

En el contexto dominicano, el sector arrocero ha enfrentado desafíos significativos en términos de competitividad. Uno de los principales desafíos es la disparidad de recursos y tecnología entre los productores locales y los competidores internacionales, como Estados Unidos. Los productores estadounidenses cuentan con una mayor capacidad tecnológica, subsidios y una estructura de producción latifundista que les permite obtener economías de escala y una mayor eficiencia (Santos, 2022).

2.3.5 Mapa de Ruta Estratégico

El mapa de ruta estratégico es una herramienta de planificación y gestión que permite establecer un conjunto de acciones y pasos a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Es una herramienta colaborativa diseñada para elaborar, implementar y comunicar una estrategia enfocada en la innovación (PROMEXICO, 2022). Su principal función es proporcionar una representación visual que muestra el inicio y el final de las tendencias identificadas, permitiendo trazar estrategias orientadas hacia la innovación y anticiparse a dichas tendencias de manera informada y oportuna. Por lo tanto, el mapa de ruta estratégico es una herramienta que facilita la planificación y ejecución de estrategias innovadoras, brindando una visión clara y estructurada de los pasos a seguir.

El roadmap estratégico, es una representación completa de todas las acciones que deben llevarse a cabo a medio y largo plazo con el fin de alcanzar de manera óptima un objetivo comercial previamente establecido para un período de 3 a 5 años (Pons, 2021). Este mapa estratégico proporciona una visión detallada de las actividades y pasos necesarios para lograr la meta deseada, brindando una guía clara y estructurada para la planificación y ejecución de las acciones estratégicas a lo largo del tiempo establecido. Por consiguiente, el roadmap estratégico es una herramienta que permite trazar el camino a seguir para alcanzar los objetivos comerciales a largo plazo de manera eficiente y efectiva.

El mapa de ruta estratégico se fundamenta en un análisis exhaustivo de la situación actual de la cooperativa, considerando tanto factores internos como externos que pueden influir en su desempeño. A través de este análisis, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la cooperativa en el contexto del DR-CAFTA (Orellana, 2023).

Con base en esta evaluación, se establecen los objetivos estratégicos que la cooperativa desea alcanzar en el mediano y largo plazo. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART). Por ejemplo, algunos objetivos estratégicos para las cooperativas arroceras podrían ser aumentar la eficiencia en la producción, mejorar la calidad del arroz, diversificar los mercados de exportación, fortalecer la capacidad de negociación con los compradores, entre otros.

De acuerdo con Orellana (2023), una vez establecidos los objetivos estratégicos, se procede a diseñar y planificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Estas acciones deben ser coherentes con los recursos disponibles, las capacidades de la cooperativa y las condiciones del mercado. Además, se debe considerar la secuencia lógica de las acciones y los plazos de ejecución.

El mapa de ruta estratégico también implica la asignación de responsabilidades claras a los diferentes actores involucrados en la cooperativa, así como la definición de indicadores de seguimiento y control para evaluar el avance hacia los objetivos establecidos. Esto permite monitorear el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes en el plan estratégico cuando sea necesario. La principal ventaja del roadmap o mapa de ruta es que proporciona información tanto interna como externa a la empresa, lo que permite determinar su posición en un período futuro a través de decisiones estratégicas.

2.3.5.1 Importancia del Mapa de Ruta Estratégico

El mapa de ruta estratégico es de suma importancia para las cooperativas arroceras en su búsqueda por mejorar su competitividad frente al DR-CAFTA. A continuación, se detallan algunos aspectos claves que resaltan su importancia:

1. **Orientación Estratégica:** El mapa de ruta estratégico proporciona una orientación clara sobre los objetivos y acciones necesarios para lograr la mejora competitiva. Permite a las cooperativas arroceras definir una dirección estratégica y establecer metas claras a largo plazo. Esto ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos en las áreas más relevantes y prioritarias para la supervivencia y el crecimiento de la organización. (Kappel, 2019).
2. **Identificación de Oportunidades y Desafíos:** A través del análisis de la situación actual y la evaluación de factores internos y externos, el mapa de ruta estratégico permite identificar oportunidades que pueden ser aprovechadas por las cooperativas y anticipar los desafíos que pueden surgir del entorno. Esto facilita la toma de decisiones informadas y la adopción de medidas proactivas para enfrentar los cambios y tendencias del mercado según Porter (2022).
3. **Coherencia y Alineación:** El mapa de ruta estratégico ayuda a garantizar la coherencia y alineación de las acciones y decisiones en todos los niveles de la cooperativa.

Proporciona una visión holística y sistemática de cómo cada elemento se relaciona con los demás, evitando la fragmentación y promoviendo una gestión integral.

4. Flexibilidad y Adaptabilidad: El mapa de ruta estratégico no es un plan estático, sino que se adapta a medida que se desarrolla la implementación y se enfrentan nuevos desafíos. Permite a las cooperativas ser flexibles y ajustar sus acciones en función de los cambios en el entorno, manteniendo así su relevancia y capacidad de respuesta. Esto es especialmente importante en un contexto como el DR-CAFTA, donde las condiciones y requerimientos comerciales pueden variar con el tiempo (Porter, 2022).

5. Monitoreo y Control: El mapa de ruta estratégico establece indicadores de seguimiento y control para evaluar el avance hacia los objetivos establecidos. Esto permite a las cooperativas realizar un seguimiento sistemático de su desempeño, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas. El monitoreo constante ayuda a garantizar que la estrategia se esté implementando de manera efectiva y que se estén logrando los resultados esperados (Durán, 2022).

Finalmente, el mapa de ruta estratégico es una herramienta fundamental para las cooperativas arroceras, ya que les brinda una guía clara y estructurada para mejorar su competitividad frente al DR-CAFTA. Les ayuda a definir una dirección estratégica, identificar oportunidades y desafíos, mantener la coherencia y alineación, ser flexibles y adaptarse al cambio, y monitorear su progreso. En definitiva, contribuye a fortalecer la posición competitiva de las cooperativas y a asegurar su sostenibilidad en el contexto del mercado global.

2.3.5.2 Tipos de Mapas de Ruta Estratégico

Existen diferentes tipos de mapas de ruta estratégicos que se pueden utilizar en el ámbito empresarial y organizacional. Según Trow (2023), algunos de los tipos más comunes son: a) Mapa de ruta estratégico lineal, b) Mapa de ruta estratégico en forma de árbol, donde cada rama representa una posible dirección o estrategia a seguir, y las decisiones tomadas en cada punto del árbol influyen en las opciones futuras según Porter (2022), c) Mapa de ruta estratégico en forma de matriz el cual permite visualizar de manera clara cómo se vinculan los objetivos y las acciones estratégicas, d) Mapa de ruta estratégico basado en hitos se enfoca en identificar los hitos o puntos clave que deben ser alcanzados en el camino

hacia los objetivos estratégicos, e) Mapa de ruta estratégico en forma de gráfico de Gantt proporciona una visualización temporal de las actividades, mostrando la duración de cada tarea y las dependencias entre ellas (Trow, 2023).

Cabe destacar que estos son solo algunos ejemplos de tipos de mapas de ruta estratégicos, y cada organización puede adaptarlos según sus necesidades y preferencias. Lo más importante es que el tipo de mapa de ruta elegido brinde una representación clara y coherente de las acciones y pasos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.5.3 Aspectos que Debe Contener un Mapa de Ruta Estratégico

Un mapa de ruta estratégico debe incluir una serie de aspectos clave para guiar y orientar el proceso de mejora competitiva de las cooperativas arroceras. A continuación, se presentan algunos de los aspectos que deben ser considerados al desarrollar un mapa de ruta estratégico:

1. **Visión y Misión:** De acuerdo con Calloid (2023) debe establecerse la visión de la cooperativa, es decir, la imagen del futuro deseado, así como su misión, que define su propósito y razón de ser. Estos elementos proporcionan una dirección clara y ayudan a alinear todas las acciones estratégicas.
2. **Análisis Situacional:** Se realiza un análisis en profundidad de la situación actual de la cooperativa y su entorno. Esto implica evaluar factores internos y externos que pueden influir en su competitividad, también se pueden utilizar herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para obtener una comprensión integral de la situación (Matos, 2022).
3. **Objetivos Estratégicos:** Calloid (2023) refiere que se definen los objetivos generales que la cooperativa desea alcanzar a largo plazo. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos establecidos (SMART). Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la visión y misión de la cooperativa.
4. **Estrategias y Acciones:** Se identifican las estrategias y acciones específicas que la cooperativa llevará a cabo para alcanzar sus objetivos. Estas estrategias deben ser

coherentes con la visión, misión y análisis situacional. Pueden abarcar aspectos como la mejora de la producción, la diversificación de los mercados, la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la cadena de valor, entre otros.

5. Recursos Necesarios: Se determinan los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para implementar las estrategias y acciones. Esto implica identificar las capacidades y competencias requeridas, así como los posibles socios o aliados estratégicos que pueden contribuir al logro de los objetivos.

6. Indicadores de Desempeño: Se establecen indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el progreso y el éxito en la implementación de las estrategias. Estos indicadores deben ser claros, relevantes y medibles. Permiten monitorear y evaluar el desempeño de la cooperativa, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario (Matos, 2022).

7. Plan de Implementación: Se desarrolla un plan detallado que define las actividades, responsabilidades, plazos y recursos necesarios para ejecutar las estrategias y acciones. Esto asegura que la implementación sea efectiva y se realice de manera sistemática y coordinada.

8. Seguimiento y Control: Se establece un sistema de seguimiento y control para monitorear el avance del mapa de ruta estratégico. Esto implica realizar revisiones periódicas, evaluar los resultados obtenidos, compararlos con los indicadores establecidos y realizar ajustes si es necesario. El seguimiento y control permiten asegurar que la cooperativa se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos (Matos, 2022).

2.3.6 Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA

El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR-CAFTA) es un acuerdo comercial de gran relevancia que ha tenido un impacto significativo en la economía y el comercio de la región. Fue firmado el 5 de agosto de 2004 en Washington, D.C., y ha sido objeto de un análisis exhaustivo debido a su alcance y sus implicaciones (MIC, 2023).

El Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA ha tenido un impacto significativo en la economía y el comercio de la región. Ha promovido la apertura de los mercados, la

eliminación de barreras comerciales y la atracción de inversiones. Sin embargo, también ha planteado desafíos para ciertos sectores, que han tenido que adaptarse a la competencia internacional. Es importante seguir evaluando y analizando los resultados del tratado, así como implementar políticas y estrategias que permitan aprovechar al máximo los beneficios y enfrentar los desafíos que surjan en el camino (MIC, 2023).

2.3.6.1 Desgravación Arancelaria

De acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes (2023), la disminución de los aranceles para los productos agrícolas de la canasta V, a la cual pertenece el arroz, comenzó a aplicarse el 1 de enero de 2016, con un período de gracia de 10 años. Esta reducción no es lineal, lo que significa que a partir del año 11 los aranceles se reducirán en un 8% del arancel base, y cada año posterior se aplicará una reducción adicional del 8% hasta el año 15. A partir de 2016, se implementa una reducción adicional del 12% cada año hasta el año 19, y a partir del 1 de enero del año 20, que corresponde al 2025, el arancel será eliminado por completo. Estas informaciones han sido presentadas en detalle por el Servicio Integra de Aduana (DASA, 2022).

Isa Contreras y Aquino Gomera (2004: 27-28), citado por Martínez (2019) señalaron que el impacto en el arroz es muy significativo ya que la cuota crecerá 700 TM por año quitando cualquier barrera en el año 20 del acuerdo.

Es innegable que los países desarrollados cuentan con una ventaja significativa en comparación con los países menos desarrollados en lo que respecta a acuerdos como el DR-CAFTA, donde los países desarrollados suelen priorizar sus propios intereses.

El DR-CAFTA establece diferentes canastas de desgravación arancelaria para los productos agropecuarios, en el caso particular del arroz desgravación en 20 años no lineal (años del 11 al 15 un 40%, años del 16 al 20 un 60%).

Uno de los problemas asociados con la producción de arroz es su alta dependencia de la mano de obra, lo cual resulta en una eficiencia inferior debido a que los procesos manuales son más lentos y costosos. Esta situación representa una desventaja frente al acuerdo DR-CAFTA. Por lo tanto, un mapa de ruta estratégico que sea utilizado por las

cooperativas arroceras se presenta como una herramienta adecuada para hacer frente a las amenazas y debilidades de este sector. (Santos, 2019).

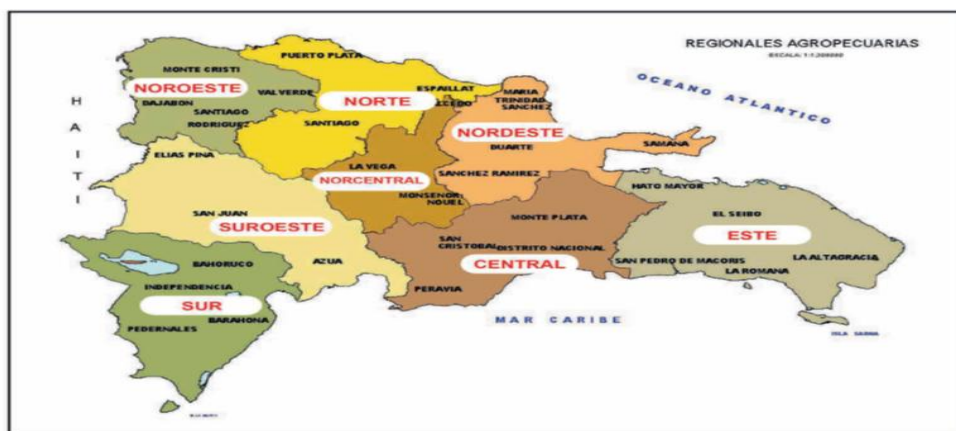
2.3.7 Producción de Arroz en República Dominicana

El arroz es un cultivo de gran importancia a nivel mundial, y en nuestro país ocupa el primer lugar en términos de producción (IICA, 2020). Su origen proviene del continente asiático, siendo domesticado en las áreas cercanas a los ríos Yangtsé en China y Ganges en la India. Posteriormente, fue introducido en Europa por Alejandro Magno en el año 320 a.C., y llegó a la Isabela a través de los conquistadores españoles (González, 2019).

En República Dominicana, el Ministerio de Agricultura utiliza una división territorial en 8 regiones agropecuarias: Norte, Norcentral, Noroeste, Nordeste, Este, Central, Sur y Suroeste.

Figura 1

Mapa de las Direcciones Regionales Agropecuarias del Ministerio de Agricultura



Fuente: Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020/2030. Ministerio de Agricultura (2022)

En la industria arrocera dominicana se encuentran diversos actores, como federaciones, asociaciones, factorías, cooperativas, distribuidores de insumos, maquinaria agrícola y proveedores de servicios relacionados con la producción de arroz (Caraballo, 2019). Es importante destacar que los dominicanos consumen aproximadamente un millón de quintales de arroz al mes, lo que equivale a 33,333 quintales de arroz diariamente

(Caraballo, 2019). Según datos del Ministerio de Agricultura, el consumo per cápita anual de arroz en el año 2021 fue de 65.67 kilos (Ministerio de Agricultura, 2022).

2.3.7.1 Información Relacionada con el Cultivo del Arroz

"El cultivo del arroz ocupa la mayor superficie de siembra en República Dominicana, siendo el producto principal en la alimentación básica de la población, seguido por el cacao, café y la caña de azúcar" (Araujo, 2019, p. 12). En las regiones de siembra, se encuentran fincas donde se ha desarrollado una cultura de tecnología e innovación, siendo los trabajadores principales de nacionalidad haitiana, quienes trabajan en conjunto con técnicos agrícolas. Se destaca que la zona de mayor cultivo de arroz es el nordeste, seguida por la región noroeste y la norcentral. En la tabla 1 se puede observar la superficie sembrada por regiones.

Tabla 1

Superficie sembrada de arroz en hectáreas por año, según región agrícola, 2016-2022

Año	Norte	Nordeste	Noroeste	Norcentral	Central	Sur	Suroeste	Este	Total
2016	2,529.21	90,045.82	37,967.27	28,121.77	2,317.76	0.00	6,251.22	2,680.03	169,913.08
2017	1,579.77	91,796.81	48,744.91	30,409.12	2,929.87	0.00	11,908.67	3,048.58	190,417.73
2018	2,025.81	95,547.09	42,010.71	29,133.76	2,855.12	0.00	6,007.35	3,905.13	181,484.97
2019	2,544.91	101,847.01	44,827.05	24,218.46	3,164.26	0.00	9,100.12	2,960.88	188,662.69
2020	2,099.81	78,943.15	30,137.85	25,356.09	1,964.45	0.00	5,874.80	3,165.77	147,541.92
2021	2,777.20	83,406.80	55,355.50	39,101.00	3,302.40	0.00	11,220.40	4,743.10	199,906.40
2022	1,566.80	88,373.30	40,784.60	26,221.00	3,042.60	0.00	8,167.30	4,843.00	172,998.60

Fuente: Oficina Nacional de Estadística ONE (2022)

Nota: Hectárea, equivalente a 15.9 tareas

El cultivo del arroz se realiza dos veces al año en República Dominicana. La primera etapa, conocida como primavera, se extiende desde diciembre hasta abril, mientras que la segunda etapa abarca los meses de junio, julio y agosto de cada año. El cultivo de retoño comienza después de la cosecha principal, conocida como "flor".

En la tabla 2 se muestra la siembra, cosecha y producción, así como el consumo de arroz.

Tabla 2

Superficie sembrada cosechada, rendimiento, producción y consumo per cápita de arroz/año

Año	Siembra (ta)	Cosecha (ta)	Rendimiento (QQ/t)	Producción (QQ)	Siembra (ha)	Cosecha (ha)	Rendimiento (t)	Producción (t)	Consumo Libras	Consumo Kilos
2015	2,571,143	2,534,830	4.66	11,812,172	60,696.44	158,426.88	7.46	1,181,217.20	117.96	53.62
2016	2,701,608	2,610,562	4.70	12,276,763	68,850.50	163,160.13	7.52	1,227,676.30	123.46	56.12
2017	3,027,642	2,772,784	4.68	12,969,284	89,227.63	173,299.00	7.48	1,296,928.40	132.61	60.28
2018	2,885,611	3,062,405	4.52	13,831,938	80,350.69	191,400.31	7.23	1,383,193.80	134.47	61.12
2019	2,999,737	2,841,767	4.64	13,175,823	87,483.56	177,610.44	7.42	1,317,582.30	126.45	57.48
2020	3,071,823	2,912,542	4.60	13,394,931	91,988.94	182,033.88	7.36	1,339,493.10	135.19	61.45
2021	3,178,513	3,039,977	4.74	14,421,519	98,657.06	189,998.56	7.59	1,442,151.90	144.47	65.67
2022	2,750,678	3,145,585	4.69	14,750,000	71,917.38	196,599.06	7.50	1,475,000.00	143.31	65.14

Fuente: Ministerio de Agricultura, estadísticas agropecuarias 2022 (Ministerio de Agricultura, 2022)

Nota: 1 quintal = 0.1 toneladas. 1 hectárea=15.9 tareas; 1 kilo=2.2 libras

Tabla 3

Consumo estimado (Aparente) de Arroz, 2015 - 2022 (En quintales)

Arroz	Producción (QQ)	Importación	Exportación	Consumo estimado
2021	14,421,519	815,754	16,265	15,221,008
2022	14,750,000	487,408	14,745	15,222,663

Fuente: Ministerio de Agricultura, estadísticas agropecuarias 2022 (Ministerio de Agricultura, 2022)

Nota: 1 quintal = 0.1 toneladas. 1 hectárea=15.9 tareas; 1 kilo=2.2 libras

La producción y comercialización del arroz tienen un gran impacto en la generación de empleo y divisas en República Dominicana. Además, el arroz es un alimento básico en la dieta diaria de las familias dominicanas. El consumo principal es en forma de arroz blanco.

Tabla 4*Costos promedios de producción de arroz.*

Año	RD\$/Tarea	Tasa Crec. Costo	RD\$ ha	US/ha	Tasa dólar
2011	7,569.00	1.6	476.0377	12.32301	38.63
2012	7982.62	5.46	502.0516	12.46095	40.29
2013	7,832.61	-1.88	492.617	11.54481	42.67
2014	7,973.24	1.8	501.4616	11.32991	44.26
2016	5,924.25	-25.7	372.5943	7.983594	46.67
2018	6,204.18	4.73	390.2	7.77136	50.21
2019	6,284.79	1.3	395.2698	7.470607	52.91

Fuente: Ministerio de Agricultura (2022), Estadísticas Agropecuarias

Banco Central-Mercado-cambiario

** años 2015 y 2016

Los costos de producción han incrementado para el 2021 fue de RD\$ 7,900.00 según las estadísticas presentadas por el ministerio de agricultura, para los fines de este estudio, es importante destacar que se consideró el arroz científicamente conocido como *Oryza sativa*, una especie perteneciente a la familia de las Poáceas (gramíneas). La semilla de esta especie es comestible y constituye la base de la dieta de casi la mitad de la población mundial, siendo especialmente importante en China, otros países de Asia y el continente americano, entre otros (FAO, 2021).

2.3.7.2 Importaciones de Arroz hacia la República Dominicana

En el desarrollo de esta investigación, fue crucial obtener información sobre las importaciones de arroz desde Estados Unidos hacia la República Dominicana, considerando que el país es signatario del DR-CAFTA. Se consultaron los informes proporcionados por TRADEMAP (2021) para identificar las principales fuentes de importación de arroz.

De acuerdo con los informes, se observa que la República Dominicana ha realizado importaciones de arroz exclusivamente desde Estados Unidos, sin registrar importaciones de países centroamericanos que forman parte del acuerdo. Los datos específicos se presentan en la siguiente tabla 7:

Tabla 5*Importación de arroz por República Dominicana desde los Estados Unidos*

Período														
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
14.46	4.858	8.966	24.508	14.588	10.743	4.36	9.407	11.652	9.388	10.174	21.9	12.257	10.5	20.18

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap (2021)

Nota: Unidad dólar americano: miles, Código del producto: 1006, Descripción: Arroz

Lista de del monto de importación en dólar americano de arroz de los países miembros del DR-CAFTA, muestra la capacidad de importar arroz que poseen los países miembros de DR-CAFTA.

Tabla 6*Lista de importadores de arroz 1006 DR-CAFTA*

Importadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023
Mundo	25454315	26640301	29296465	33453903	
Estados Unidos de América	1086354	1283835	1017323	1405742	1422519
Costa Rica	76793	87709	80410	97688	161810
Guatemala	43783	69864	49396	78673	68207
Honduras	57013	67868	66715	68527	
Nicaragua	51373	58027	66604	58837	
El Salvador	29647	44755	38335	51734	56242
República Dominicana	11358	20460	22886	17921	

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap

Nota: Unidad dólar americano: miles, Código del producto: 1006, Descripción: Arroz

A continuación, se puede observar la capacidad de producción de arroz que poseen los diferentes países miembros del DR-CAFTA, pudiendo países miembros encontrar una oportunidad en base a las necesidades de estos para poder realizar un intercambio comercial.

Tabla 7

Producción de arroz en Países que conforman DR-CAFTA 2017-2022

País	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costa Rica	185,000	190,000	195,000	200,000	205,000	210,000
Guatemala	45,000	47,000	49,000	51,000	53,000	55,000
Honduras	65,000	67,000	69,000	71,000	73,000	75,000
El Salvador	55,000	57,000	59,000	61,000	63,000	65,000
Nicaragua	280,000	285,000	290,000	295,000	300,000	305,000
Estados Unidos	9,500,000	9,600,000	9,700,000	9,800,000	9,900,000	100,000
República Dominicana	850,000	860,000	870,000	880,000	890,000	900,000

Fuente: Trademap (2022). Unidad: Toneladas

2.3.7.3 Área de Cultivo y Variedades

La República Dominicana cuenta con una superficie potencialmente apta para el cultivo estimada en alrededor de 2,52 millones de hectáreas, según datos de la FAO en 2012. Sin embargo, en el año 2012, se cultivaban aproximadamente 1,3 millones de hectáreas, según el Censo Nacional Agropecuario de 2015 citado por Araujo 2020.

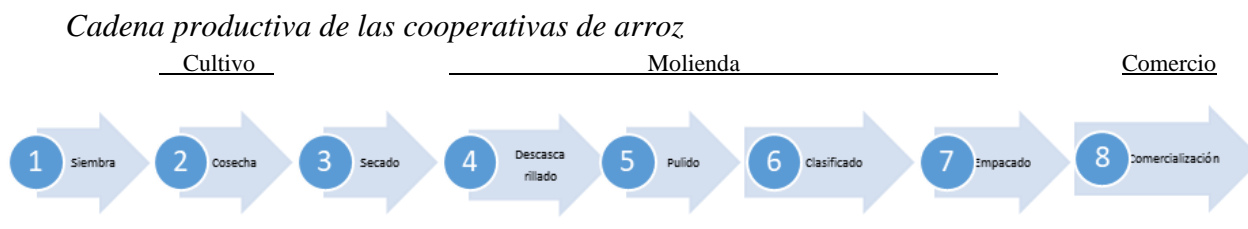
En cuanto al riego, se estima que la superficie potencialmente regable en la República Dominicana es de 710,000 hectáreas, siendo poco más de la mitad de esa cifra la superficie equipada con sistemas de riego. El cultivo de arroz ocupa la mayor parte de la superficie regada, representando el 54% del total (Rojas, 2021).

En la República Dominicana, los aumentos en los rendimientos del cultivo de arroz (*Oryza Sativa*, L) han estado relacionados con la introducción de nuevas variedades

mejoradas genéticamente o importadas, así como con un mayor uso de insumos. Sin embargo, los patrones de cultivo tradicionales siguen siendo los mismos según Guzmán y Serrata (2018). En el país se cultivan diferentes variedades de arroz con su respectivo ciclo de días y calidad industrial con el % de arroz entero entre los que están: Ámbar de 120-130 días con un 52-52% arroz entero, Cristal 100, IDIAF1 de 135-140 días con 55-57% arroz entero, Juma 67 de 130-140 días con 58-60% arroz entero, Prosequisa 4 de 140-150 días con 58-59% arroz entero (Moquete (2021).

A partir de las variedades mencionadas anteriormente y continuando con la investigación, se han desarrollado diversas variedades de arroz, como Prosequisa 5, Juma 69-20, Yokahú, Quisqueya, Puitá, Lucero, Jaragua y Sabina Fl. La variedad más recientemente certificada es Juma 70-22.

Figura 2



Fuente: Acevedo, 2022.

Los socios productores son responsables de la siembra y cosecha del arroz, mientras que las cooperativas se encargan de recoger el arroz del campo y llevarlo a la planta, donde se pesa en su forma de cáscara utilizando la unidad de medida de la fanega, que equivale a 120 kg. El arroz recién cosechado contiene impurezas y una humedad que excede el punto de molienda, lo que conlleva la aplicación de penalizaciones (taras) que van desde un mínimo del 4% hasta superar el 15%, lo que reduce el precio para el productor.

Posteriormente, el arroz se somete a un proceso de secado en hornos cerrados automatizados. Luego se realiza una pre-limpieza para eliminar impurezas y, una vez descascarado y libre de impurezas, pasa por la pulidora, donde se obtiene el arroz blanco apto para el consumo. Durante este proceso, se generan subproductos que se utilizan con

otros fines comerciales, como el afrecho, el arroz con piedra, la puntilla fina, la puntilla gruesa y la cascarilla. Una vez finalizado el proceso de molienda, se lleva a cabo el empaquetado y la comercialización, que incluyen todas las actividades relacionadas, como la venta y las promociones (Ministerio de Agricultura, 2022).

2.3.7.4 Cadena de Valor del Arroz

La cadena de valor del arroz incluye actividades interrelacionadas y una variedad de actores y agentes económicos, como agricultores, cooperativas, molinos, procesadores, distribuidores, mayoristas y minoristas, así como también los consumidores finales. Cada uno de estos actores desempeña un papel importante en la creación y agregación de valor a lo largo de la cadena (Acevedo, 2022).

2.3.7.5 Pignoración

La Pignoración es de gran importancia para el sector agrícola arrocero. Se define como la acción de empeñar o dar en prenda, donde la garantía de una obligación específica asegura su cumplimiento (Borjabad, 2021). Este mecanismo ofrece ventajas significativas para cooperativas dedicadas a actividades agropecuarias especialmente a las del arroz, ya que les permite obtener financiamiento entregando parte de sus inventarios como garantía del préstamo obtenido.

En el año 2005 se creó en R.D. el Programa Nacional de Pignoración de Arroz como apoyo a los agricultores, y sus efectos en las cooperativas agropecuarias son de vital importancia para productores y consumidores (Reynoso, 2022). La pignoración se considera una estrategia de competitividad y una herramienta de comercialización.

Sin embargo, a pesar de ser una herramienta útil, la pignoración también tiene sus desventajas y en ocasiones, el exceso de producción y los costos en las factorías resultan más altos que los precios de los productos importados (Reynoso, 2022). A pesar del control de precios que ofrece el programa, los márgenes para los productores no siempre son los más favorables.

En el programa de pignoración, el financiamiento proviene de los aportes del Ministerio de Agricultura, los productores y los molineros o pignoradores. Hasta el 31 de

octubre de 2021, el Ministerio cubrió el pago de intereses, seguros y almacenamiento, con un aporte total de RD\$406,851,900.00. Por su parte, los productores y molineros contribuyeron con el 0.7% del monto de los préstamos, destinados a cubrir los gastos operativos de la Unidad Ejecutora del Programa de Inversiones (UEPI) (Reynoso, 2022).

2.3.7.6 Competitividad

En los países en desarrollo como la República Dominicana, existen factores determinantes para la competitividad que han sido demostrados por el modelo Tobit. Estos factores incluyen la capacidad innovadora, la sofisticación del ambiente de negocios, aspectos estructurales como el tamaño de los mercados interno y externo, la calidad de la demanda, así como factores sistémicos como la oferta y la calidad de la infraestructura, la salud, la educación, la capacitación de la mano de obra y el ambiente macroeconómico, según lo señalado por la CEPAL en 2019. (Santos, 2019).

En la República Dominicana, se ha observado un rápido aumento del cambio tecnológico, que ha modificado los procesos de producción, comercialización y administración. Por lo tanto, se ha trabajado en la planificación para adaptarse a este cambio, como se evidencia en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2017-2020, específicamente en la sección X dedicada al impulso de la competitividad e innovación (OG 3.3) (Bastidas Delgado, 2022).

El Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020/2030 identifica los principales desafíos que enfrenta el sector agrícola. Estos desafíos incluyen el aumento de la productividad, la mejora de la rentabilidad para los productores y el fortalecimiento de la competitividad del sector. Los ejes que este establece pueden tener un impacto significativo en el desarrollo del sector agropecuario, la protección social e inclusión productiva en el área rural, y la preservación del medio ambiente, según lo indicado por el Ministerio de Agricultura (2021).

Es evidente, según lo expuesto anteriormente, que el gobierno de la República Dominicana desempeña un papel importante en el sector productivo del país. Es crucial que el gobierno motive y promueva una estrecha interacción entre todos los actores tanto del sector público

como del sector privado en la industria arrocera, con el fin de fomentar la competitividad en dicho sector.

De acuerdo con Santos (2019), la prosperidad de una nación está estrechamente relacionada con su competitividad, la cual se fundamenta en la productividad con la que se generan bienes y servicios. Según el autor, el éxito de las empresas se debe a su capacidad para mejorar de manera continua en términos de innovación, perfeccionamiento de la producción y procesos, adopción de tecnología, exploración de nuevas formas de producción, desarrollo de nuevos productos, búsqueda de nuevas estrategias de comercialización y la identificación de nuevos clientes.

Según lo planteado por Porter (2021), el comercio internacional y la inversión extranjera plantean un desafío para el crecimiento de la productividad, ya que exponen a los sectores de una nación a los estándares internacionales de productividad. Con el fin de evaluar la competitividad del sector, se hace necesario realizar comparaciones de precios. Esto queda evidenciado en la siguiente tabla que muestra el índice de competitividad del sector arrocero de los países miembros del DR-CAFTA.

Tabla 8

Índice de competitividad del sector arrocero

Países DR-CAFTA	Índice
Estados Unidos	8.2
República Dominicana	4.2
Costa Rica	3.8
Guatemala	3.5
El Salvador	3.2
Honduras	3.0
Nicaragua	2.8

Índice de Competitividad Arrocera, Organización Mundial del Comercio. (2023).
 United States Department of Agriculture (USDA). (2023). Rice: World Markets and Trade.
 Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2022). FAOSTAT Database.

Es necesario conocer los precios de exportación entre los países miembros del DR-CAFTA para poder determinar su capacidad de negociación, lo que podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 9

Precios en US\$ por tonelada arroz exportado

Año	Costa Rica	El Salvador	Estados Unidos	Guatemala	Honduras	Nicaragua	R.D.
2017	289	646	448	818	354	308	773
2018	290	588	530	790	365	312	489
2019	290	680	513	949	350	328	513
2020	263	654	570	985	367	367	534
2021	359	722	570	1041	508	347	762

Fuente: Trademap (2021)

A partir de estos datos, se pudo evaluar la eficiencia productiva en el sector arrocero de los países firmantes del DR-CAFTA, comparando los precios entre ellos y los de la República Dominicana. Estos valores representan un riesgo para la competencia con la producción local, especialmente con los Estados Unidos, lo cual representa una gran amenaza. Costa Rica también ha mantenido precios más bajos (Trademap, 2021).

Los datos de la tabla 10 permiten observar cuales son los países miembros del DR-AFTA que exportan arroz a los EU. Lo cual es prácticamente insignificante para las importaciones realizadas por dicho país, representado a pesar de esto un nicho para el arroz de la diáspora dominicana.

Tabla 10

Lista de Mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Estados Unidos de América

Exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023
Mundo	1086354	1283835	1017323	1405742	1422519
Guatemala	113	221	200	353	471
El Salvador	53	85	89	108	170
Honduras	0	0		11	4
Nicaragua	0	0	20		

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap (2023)

Cálculos del CCI basados en estadísticas de US Census Bureau desde 2015

Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE desde enero 2015

Unidad: miles de dólar americano

Se puede observar en la tabla 11 que el principal proveedor de arroz a la República Dominicana es Estados Unidos de América, representando esto un riesgo para la producción local debido a la diferencia competitiva entre ambos países.

Tabla 11

Lista de los mercados proveedores del DRCAFTA para arroz código 1006 importado por República Dominicana

Exportadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022
Mundo	12664	11358	20460	22886	17921
Estados Unidos de América	12257	10942	20180	22414	16927
Guatemala	0	0	0	2	

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de ONE, R.D. desde 2017

Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE DESDE 2016-2017

Unidad: miles dólar americano

Los datos presentados en la tabla 12 reflejan las dinámicas de importación de arroz 1006 bajo el DR-CAFTA por parte de Guatemala de los países miembros, mostrando tendencias de crecimiento, estabilidad y fluctuaciones en las importaciones en los años analizados. Manteniéndose constante Estado Unidos como el mayor proveedor. Presentándose un inicio de negociación con República Dominicana.

Tabla 12

Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Guatemala

Exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023
Mundo	43783	69864	49396	78673	68207
Estados Unidos de América	35440	31873	41017	43953	39330
Costa Rica	2121	618	2456	2155	2854
El Salvador	47	157	485	1461	1118
Honduras	286	436	580	670	445
Nicaragua	52	182	393	329	404
República Dominicana	0	0		79	

Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN CONTRADE 2022

Unidad: miles dólar americano

La República Dominicana tiene significativas oportunidades para proveer arroz a los países miembros del DR-CAFTA, importaron significativas cantidades de arroz, lo que indica un mercado establecido y receptivo para las exportaciones de arroz de la República Dominicana.

En la tabla 13 se aprecia que Costa Rica Importa mayor cantidad de Estados Unidos de América, seguido por el Salvador y Guatemala.

Tabla 13

Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Costa Rica

Exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023
Mundo	76793	87709	80410	97688	161810
Estados Unidos de América	27427	23603	31058	15204	5930
El Salvador	968	13	1894	332	
Guatemala	38	272	222	41	
Nicaragua	0	0		9	

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap (2023)
Cálculos del CCI basados en estadísticas de PROCOMER y Banco Central de Costa Rica

Cálculos basados en estadísticas de UN CONTRADE

A continuación, se puede apreciar en la tabla 14 los países que proveen arroz a El Salvador siendo el principal Estados Unidos, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala en orden de cantidades.

Tabla 14

Lista de los mercados proveedores del DR- para arroz código 1006 importado por El Salvador

Exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023
Mundo	29647	44755	38335	51734	56242
Estados Unidos de América	22934	22715	31048	19031	21039
Costa Rica	1741	1958	2368	2565	2602
Nicaragua	1868	1748	1365	1234	565
Honduras	1733	2484	646	949	295
Guatemala	73	118	50	28	66

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap (2023)
Cálculos del CCI basados en estadísticas del Banco Central de Reserva de El Salvador

Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE Unidad: miles dólar americano

En la siguiente tabla 15 se puede apreciar en la tabla 17 que Honduras importa mayor cantidad de arroz de Estados Unidos, seguido de Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Ecuador.

Tabla 15

Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Honduras

Exportadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
Mundo	50553	68873	57013	67868	66715
Estados Unidos de América	47762	65508	50851	52751	64522
Nicaragua	21	131	29	2	75
El Salvador	270	837	845	275	53
Costa Rica	40	69	41	0	41
Guatemala	158	136	0	0	3
Ecuador	0	0	0	0	1

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas –Trademap (2022)

Cálculos del CCI basados en estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas

Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE desde enero 2009

Finalmente, en la tabla 16 se puede apreciar a Estados Unidos liderando el comercio de arroz, seguido de Costa Rica, Honduras, El Salvador y Guatemala para Nicaragua.

Tabla 16

Lista de los mercados proveedores del DR-CAFTA para arroz código 1006 importado por Nicaragua

Exportadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022
Mundo	47381	51373	58027	66604	58837
Estados Unidos de América	4448	46348	39273	46866	50168
Costa Rica	69	357	2031	2530	4604
Honduras	15	79	124	718	805
El Salvador	0	19	340	461	565
Guatemala	22	30	10	17	22

Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección General de Servicios Aduaneros de Nicaragua 2015-2017. Unidad : miles Dólar Americano

2.4. Marco Histórico y Actual

2.4.1 Antecedentes Históricos del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA

Los antecedentes del DR-CAFTA se remontan a varias décadas atrás, cuando se iniciaron los esfuerzos por promover la integración económica en América Central. Durante la década de 1990, los países centroamericanos comenzaron a buscar acuerdos de libre comercio con Estados Unidos como una estrategia para impulsar sus economías y atraer inversiones extranjeras. Estos esfuerzos culminaron en la firma del DR-CAFTA, que representó un paso importante hacia la creación de una zona de libre comercio entre los países participantes (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

El DR-CAFTA se diseñó con el objetivo de eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios, así como de promover la protección de la propiedad intelectual, el acceso a los mercados de compras gubernamentales y la apertura

de sectores clave como el agrícola y el de servicios. El acuerdo buscaba fomentar la competitividad y el crecimiento económico de los países involucrados.

El DR-CAFTA es un acuerdo que fue firmado por la República Dominicana y los países centroamericanos en conjunto con Estados Unidos. Un momento relevante en el proceso de negociación ocurrió en el contexto de la IX Reunión del Comité de Negociaciones Comerciales del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), donde se llevó a cabo una reunión entre Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos para abordar asuntos relacionados con la profundización de las relaciones bilaterales de comercio e inversión. Como resultado de este encuentro, el 16 de enero de 2002, el presidente de los Estados Unidos presentó su intención ante el Congreso de negociar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países centroamericanos (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

El 8 de enero de 2003 se dio inicio oficial a las negociaciones del DR-CAFTA, marcando el comienzo de un cronograma de trabajo intenso que tuvo en cuenta aspectos sanitarios y fitosanitarios. Finalmente, el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana-Centro América-Estados Unidos (CAFTA-DR) fue firmado el 5 de agosto de 2004 en Washington, D.C. La ratificación del acuerdo se realizó de forma independiente en cada país firmante, teniendo en cuenta las particularidades sociales y políticas de cada uno. El DR-CAFTA entró en vigor en diferentes momentos para cada país, a partir del año 2006, excepto en el caso de la República Dominicana, que ingresó el 1 de marzo de 2007 (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

2.6 Marco Contextual.

El desarrollo competitivo de las cooperativas arroceras en la República Dominicana constituye un desafío estratégico en un entorno dinámico, caracterizado por la globalización, el cambio climático y las fluctuaciones del mercado agrícola. Estas organizaciones desempeñan un rol fundamental en la economía rural, al ofrecer apoyo a pequeños y medianos productores, quienes enfrentan barreras significativas relacionadas con la eficiencia productiva, la comercialización y la sostenibilidad (Morales y Peña, 2022).

Estudios recientes sobre gestión estratégica de cooperativas agrícolas destacan la importancia de herramientas como los mapas de ruta estratégicos, que permiten identificar prioridades, optimizar recursos y alinear esfuerzos hacia objetivos comunes. En países como Colombia, México y Brasil, la implementación de estas metodologías ha generado mejoras sustanciales en la competitividad y sostenibilidad de sus cooperativas agroindustriales, fortaleciendo su capacidad de respuesta a los desafíos globales (Rodríguez y Silva, 2023).

En el contexto dominicano, investigaciones han señalado que las cooperativas arroceras enfrentan dificultades vinculadas al acceso a financiamiento, la incorporación de tecnologías agrícolas avanzadas y la integración en cadenas de valor más amplias (Pérez et al., 2021). No obstante, iniciativas exitosas como la adopción de prácticas de agricultura sostenible en cooperativas del Cibao han demostrado el impacto positivo de estrategias colaborativas bien estructuradas. Estas experiencias subrayan la relevancia de la innovación técnica y la planificación estratégica como motores de transformación del sector (Fernández y López, 2022).

El marco legislativo de la República Dominicana, particularmente la ley 127-64, que regula las cooperativas, y el plan nacional de desarrollo agropecuario, proveen bases complementarias para el fortalecimiento de estas organizaciones. Sin embargo, expertos sugieren que es necesario combinar estas normativas con acciones específicas enfocadas en la capacitación técnica, la digitalización y la modernización de las estructuras de gestión (Gómez, 2023).

El presente estudio se fundamenta en la necesidad de diseñar un mapa de ruta estratégico que aborde integralmente los desafíos de las cooperativas arroceras. Este enfoque busca no solo atender las necesidades productivas, sino también identificar oportunidades de diversificación, fomentar la sostenibilidad ambiental y mejorar la competitividad en mercados locales e internacionales. A través de un análisis basado en casos exitosos y en las particularidades del contexto dominicano, esta investigación propone soluciones adaptadas que permitan fortalecer la resiliencia y el impacto económico de estas organizaciones.

2.5 Marco Legal y Normativo.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) crean reglas, derechos y obligaciones que deben ser cumplidos por todas las Partes y se les dice bilateral porque dos Partes se obligan de forma recíproca a cumplir con lo pactado. El TLC entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (EE. UU.) (DR-CAFTA) es multilateral por incluir más de dos países: Costa Rica, El Salvador, EE. UU., Guatemala, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana. Ese carácter multilateral está consignado en el Artículo 1.1, que dice “Las Partes de este Tratado, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo XXVI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 y el Artículo V del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, establecen una zona de libre comercio”. Asimismo, en el Artículo 2.1 define “Parte” como todo país respecto al cual haya entrado en vigor el Tratado (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

Dentro de los acuerdos internacionales y leyes locales están:

1. Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, 1947)
2. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) es un tratado de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que entró en vigor en 1995.
3. Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969
4. Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994
5. Constitución de la República Dominicana del 2010.
6. Ley No.37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, del 3 de febrero de 2017 y su reglamento de aplicación No.100-18, dictado el 6 de marzo del año 2018 mediante el decreto 100-18.
7. LEY No. 1-02 Sobre Prácticas Desleales De Comercio y Medidas de Salvaguardas.
8. Ley No.3-02 que establece el Registro Mercantil.
9. Ley No.50-87 sobre Creación y Organización de Cámaras de Comercio.
10. Ley No.488-08 modificada por la Ley No.187-17 y de conformidad al párrafo IV del artículo 3 del Decreto No.164-13 (Clasificación de Empresas Mipymes).
11. Ley No.340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.

12. Ley No.687 del 27 de julio de 1982, que crea un Sistema de elaboración para la ejecución de proyectos y obras relativas a la ingeniería, arquitectura y ramas afines.
13. Decreto No.576-06 que crea el reglamento para la obtención de la Licencia de Construcción para todo tipo de proyecto de construcción.
14. Decreto No.511-86 del 26 de junio de 1986, específicamente en su artículo 12, que define el reglamento para el ejercicio profesional del Ingeniero Químico.
15. Ley No.64-00 que crea el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
16. Ley No.6186, de fecha 12 de febrero del año 1963, sobre Fomento Agrícola.
17. Resolución No.11-15, de fecha 24 de abril del año 2015 que establece las tarifas para el otorgamiento de permisos relacionados con los Almacenes Generales de Depósitos.
18. Ley No.155-17, de Lavado de Activos
19. Ley No.17-19, sobre Erradicación del Comercio Ilícito, Contrabando y Falsificación de medicamentos, hidrocarburos, alcohol y sus derivados y tabaco y sus derivados.
20. Ley No.216-11, de Regulación del Mercado Fronterizo

El Artículo 1.1 del DR-CAFTA establece la creación de una zona de libre comercio, en concordancia con el Artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y el Artículo V del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS). El Artículo XXIV implica que el acuerdo abarca prácticamente todo el comercio de bienes entre las Partes, promoviendo el libre comercio en un plazo de tiempo razonable, generalmente diez años para la mayoría de los bienes cubiertos. Además, se establece que no se deben crear obligaciones ni regulaciones comerciales más restrictivas que las existentes previas a la implementación del TLC. A partir de experiencias previas, se considera poco probable que el informe del grupo de trabajo afecte negativamente la funcionalidad y aplicación del DR-CAFTA (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

El Artículo 1.2 del DR-CAFTA establece la obligación de las Partes de interpretar el Tratado de acuerdo con sus objetivos y "de conformidad con las normas aplicables del Derecho Internacional". Con relación a esto, un Panel de Solución de Controversias del Capítulo 20 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) determinó que "las normas aplicables del Derecho Internacional" incluyen los Artículos 31 y 32 de la

Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969. El Artículo 31 de dicha Convención establece que un tratado deberá interpretarse de buena fe conforme al sentido corriente que haya de atribuirse a los términos del tratado en el contexto de estos y teniendo en cuenta su objeto y fin. (Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes, 2023).

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo describir y justificar la metodología empleada en la investigación, brindando un enfoque detallado sobre los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo el estudio. La metodología es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, así como para orientar el desarrollo de la investigación en función de los objetivos planteados. En este capítulo se abordarán aspectos como el enfoque de investigación, el diseño del estudio, la selección de la muestra, la recolección y análisis de datos, entre otros aspectos relevantes. La elección adecuada de la metodología es fundamental para obtener conclusiones sólidas y aportar nuevos conocimientos al campo de estudio.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Operacionalización de Variables						
Tema: Mapa de Ruta Estratégico para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿De qué forma se puede contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas arroceras en República Dominicana frente a desafíos emergentes?	Diseñar un mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana	Identificar la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Las cooperativas arroceras de la RD mejorarán su competitividad ante el desafío del DR-CAFTA con la implementación de un mapa de ruta estratégico que va a aprovechar las fortalezas y oportunidades que detecte y reforzar las áreas débiles.	Variable independiente: Mapa de ruta estratégico		
				Variable(s) dependiente(s) : Situación actual de las cooperativas arroceras	FODA Cooperativas	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
		Identificar los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA		Factores endógenos y exógenos	Factores endógenos	Capacitación de los socios Capacidad de almacenamiento Capacidad de producción Infraestructura Sistema de información Sistema determinación de Costos y Venta Costos competitivos Tecnología de producción y cultivo Mercadotecnia Ruta de comercialización

					Selección del personal Relevo Generacional Manual de operaciones Calidad del arroz Existencia de mapa de ruta estratégico
					Funcionabilidad política cooperativista Protección Arancelaria Apoyo políticas gubernamentales Estabilidad mercado internacional Competencia Acceso a Pignoración del Gobierno Financiamiento adecuado Acceso a seguro de cosecha Acceso a agroquímicos e insumos Acceso a Variedad de arroz Disponibilidad recursos naturales.
		Proponer los aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.		Aspectos estructurales del diseño de mapa de ruta estratégico	Aspectos estructurales Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras. Desarrollo del plan estratégico. Mejora de la capacidad productiva y tecnológica. Mejora de las habilidades de marketing y comercialización. Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa. Evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Fuente: Bloise, 2024

3.2. Diseño metodológico.

El presente capítulo tiene como objetivo describir y justificar la metodología empleada en la investigación, brindando un enfoque detallado sobre los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo el estudio. La metodología es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, así como para orientar el desarrollo de la investigación en función de los objetivos planteados. En este capítulo se abordarán aspectos como el enfoque de investigación, el diseño del estudio, la selección de la muestra, la recolección y análisis de datos, entre otros aspectos relevantes. La elección adecuada de la metodología es fundamental para obtener conclusiones sólidas y aportar nuevos conocimientos al campo de estudio.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

Es una investigación de campo con un enfoque cuantitativo. Según Fernández (2021), el enfoque cuantitativo también conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene. Es decir, los datos que, a través de los instrumentos diseñados para tales fines, se tabularán y se presentarán en forma numérica.

Oviedo (2019) expresa que:

Los estudios de enfoque cuantitativo son aquellos que presentan la información resultante por medio de símbolos matemáticos, los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición; se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables... (p. 205).

Este estudio ha sido desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, ya que se procuró presentar los resultados en forma cuantificable, con frecuencias y porcentajes.

La investigación está desarrollada bajo el tipo de diseño no experimental; según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2019): “Los estudios no experimentales son aquellos en donde el investigador no controla, altera o manipula las variables con el fin de observar los resultados, sino que se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos...” (p. 202). En el caso de este estudio, las variables investigadas no fueron objeto de modificación o intervención experimental, es decir, que fueron estudiadas tal cual fueron encontradas.

Es un estudio de corte transversal, que de acuerdo con Truman (2021): “Son aquellos en donde no existe continuidad en el eje del tiempo; diseñados para medir la incidencia o prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo sin continuidad.” (p. 283), En ese sentido, la presente investigación asume esas características.

Se ha tomado en cuenta que, siendo el método, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2019) “El camino más adecuado para lograr un fin...” (p. 28), por demás es un medio para alcanzar un objetivo. En este tenor, la investigación se auxilió del método inductivo, que según Bernal (2010): “este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (p.59); este método se escogió partiendo de lo particular en las cooperativas arroceras escogidas para de forma general llegar al mapa de ruta estratégico.

También sintético-analítico: debido a que plantea resumir de sistemáticamente la caracterización de los elementos componentes de los aspectos de mayor relevancia consultados respecto tema y en el contexto escogido. Es analítico, debido a que se realizó el análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos para llegar a conclusiones específicas y responder los objetivos planteados.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

Se han definido las técnicas desde varias vertientes, sin embargo, la conceptualización de Truman (2021) expresa que: “Son acciones específicas empleadas por el investigador, dependen del método seleccionado y procuraron guiar las acciones en

cada parte del proceso investigativo...”. (p. 42). En esta investigación fueron utilizadas las técnicas siguientes: la observación, encuesta, el análisis de textos científicos relacionados al tema, entrevista estructurada abierta.

Instrumentos utilizados. Todas las investigaciones de campo requieren de un instrumento que contenga dentro de sí, las variables del estudio estudiadas, los conceptos emitidos y las preguntas de este.

Al respecto Fernández (2019) afirma:

En el caso particular de las investigaciones de campo, el investigador...extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos planteados en su investigación. El proceso de investigación se basa en informaciones obtenidas directamente de las realidades, es decir el investigador efectúa una medición de los datos. (p. 126)

Los instrumentos que se ejecutaron para la recolección de los datos fueron los siguientes: Una ficha preliminar para la realización del estudio exploratorio (planteamiento del problema). (Anexo A). Se utilizó un cuestionario para representantes del Consejo de Administración de las Cooperativas Arroceras, (Anexo B), se elaboró un cuestionario para Socios Productores de las Cooperativas Arroceras (Anexo C) y se diseñó un cuestionario de recolección de datos para los Colaboradores de las Cooperativas Arroceras (Anexo D). Además, se diseñó un instrumento de evaluación del Mapa de Ruta (Anexo E).

Dentro de los aspectos que caracterizan los instrumentos utilizados está el hecho de ser cuantitativos, ya que fueron aplicados al total de núcleos poblacionales escogidos que forman parte de la población estudiada. Los mismos contienen las variables organizadas por los objetivos específicos, cuyos indicadores fueron plasmados en conjunto, en interrogantes de carácter cerradas y mixtas, con posibilidades de selección múltiple, con preguntas dicotómicas y politómicas.

Los cuestionarios se diseñaron a partir de los indicadores, dimensiones y variables pertenecientes a cada uno de los objetivos específicos tomando en cuenta la literatura de autores de importancia internacional los cuales están incluidos en las referencias de esta investigación.

Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

La realización del primer instrumento tiene como objetivo la consulta de aspectos preliminares de la problemática que contextualiza el objeto de investigación para poder contar con los datos necesarios o referenciales del punto de partida o anteproyecto de estudio (Anexo A).

El cuestionario para representantes del Consejo de Administración de las Cooperativas Arroceras fue desarrollado tomando en cuenta las variables e indicadores de esta investigación, tomando en cuenta que este grupo focal o núcleo poblacional proporcionó información de vital importancia porque tienen a su cargo las decisiones de gerencia estratégica y aprobación de las políticas actuales y futuras de las cooperativas arroceras (Anexo B).

En cuestionario para Socios Productores y para los Colaboradores de las Cooperativas Arroceras (Anexo C y D) fueron desarrollados tomando en cuenta los objetivos específicos, variables e indicadores, con la finalidad de obtener datos directos de los asociados de las cooperativas arroceras que son los que tienen la responsabilidad directa de la producción y cultivo del arroz y conocen los aspectos relacionados a estos procesos, por lo cual su punto de vista es altamente relevante para el cumplimiento de los objetivos.

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

Universo y/o población. En el sentido didáctico y científico, Truman (2021) explica que: “El universo es la totalidad de personas que son parte de la investigación, este término es conocido también como población...” (p.51). Hernández, Fernández y Baptista (2019), afirman que es: “El conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión”. Según Truman (2018): “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.303).

Truman (2019), refiere que la población es: “Conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea

obtener alguna información” (p. 82). Fernández (2019), afirma que es: “El conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 62). En el presente estudio contó con la población siguiente:

La población que fue objeto de investigación es la siguiente: Cooperativas Arroceras de la República Dominicana en operaciones activas durante el año 2022-2023 (129 Cooperativas); De estas se obtienen los 3 núcleos poblacionales o grupos focales que son: un representante del consejo de administración, un socio productor, y un colaborador.

Cálculo de la muestra. En relación con la muestra, ésta es un subgrupo de la población. En este sentido Truman (2017) define la muestra como: “El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”. (p.115). Hernández, Fernández y Baptista (2017), también la define como: “Un subgrupo que se selecciona de una población para realizar ciertos instrumentos de medición”. (p.210).

Posterior a determinar la población equivalente a las cooperativas arroceras de la República Dominicana que se encuentran en operaciones activas durante el período 2022-2023 y sus respectivos grupos focales se determinó la muestra aleatoria simple a través de la fórmula que presenta Fischer y Navarro, citado por Hernández y otros (2016) para un universo finito menor a 500,000, sobre la población objeto de estudio.

Para hacer la definición de la muestra fue considerado un 94% de confianza y además como error muestral un 6% que es equivalente a 1.96 con el propósito de la obtención de las informaciones de forma precisa. De acuerdo con el autor mencionado, la fórmula a usar se representa de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

n= Tamaño de la muestra

N = Universo = 129 Cooperativas Arroceras durante el período

Z= nivel de confianza = 94% = 1.88

e = error permitido = 6%

p = variabilidad positiva = 0.50

q = variabilidad negativa = 0.50

$$n = \frac{(1.88)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 129}{(956 - 1) (0.06)^2 + (1.88)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 84.7846$$

n = 85 Cooperativas arroceras

En ese sentido, resultando 85 cooperativas arroceras, los grupos focales o unidades poblacionales son: 85 Representantes del consejo de administración, 85 socios productores, y 85 colaboradores (empleados administrativos); para un total de 255.

Técnicas de selección de los elementos de la muestra. Como se había expresado, respecto a la muestra estadística obtenida mediante la fórmula de Fisher y Navarro permitió ser factible de evaluar en su totalidad desde el punto de vista técnico cuantitativo; aunque debe especificarse que, todos los elementos de la población objeto de estudio, debieron cumplir con una serie de características y criterios que se describen a continuación: Ser un Representante del Consejo de Administración, Socio o Colaborador de las cooperativas arroceras que cumplan con los criterios siguientes:

Criterios de inclusión: Cooperativa arrocera de la República Dominicana, que se encuentre en operaciones activas durante el período 2022-2023; que las circunstancias permitan la extracción de las informaciones de sus grupos focales requeridas para esta investigación, que se le hayan podido aplicar los 3 instrumentos de recolección de datos y que estén dispuestos a pertenecer a la presente investigación.

Criterios de exclusión: Cooperativas agrícolas que no sean arroceras, cooperativas arroceras fuera de República Dominicana, cooperativas arroceras que haya cesado sus operaciones durante el período 2022-2023; que no se le haya podido aplicar al menos uno de los instrumentos de recolección de datos a alguno de sus grupos focales, cooperativas que se nieguen a participar de la presente investigación.

3.3 Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

Metodología Empleada. Se asumió la investigación descriptiva y como proyecto de investigación fue contextualizada en las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana que se encontraban en operaciones durante el año 2022-2023. Fue utilizado el diseño no experimental, así como tablas estadísticas simples y compuestas, plasmando los resultados de la recolección de los datos a través de los instrumentos para dar cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

En la fase preliminar se procedió a realizar la visita a las instituciones relacionadas con las cooperativas arroceras de República Dominicana, para que sirvieran de enlace entre la investigadora y dichas cooperativas, en donde se procedió a explicarles detalladamente el proceso de recolección de datos, las modalidades de los cuestionarios tanto físicos, digitales a través de correos electrónicos u otros medios, y además por Google Forms, para poder llegar a la población de cooperativas seleccionadas como muestra poblacional (85 casos). La metodología inicial se desarrolló a través de consultas abiertas, talleres, llevados a cabo a través de grupos focales constituidos por actores del sector cooperativo de arroz de las cooperativas involucradas, constituidos de la forma siguiente:

Consejo de administración: 85 casos; socios (productores): 85 casos; colaboradores (Personal Administrativo): 85 casos. Para un total de 255

Las estrategias de este estudio se desarrollaron en cuatro fases: (a) (FODA) Identificación la situación actual de las cooperativas arroceras, (b) Evaluación de los Factores Endógenos y Exógenos, (c) Diseño del Mapa de Ruta Estratégico, y (d) Análisis de los resultados de la investigación. Con la ejecución de estas estrategias investigativas se pretendió proponer los aspectos necesarios del mapa de ruta estratégico para mejorar la competitividad de las cooperativas mencionadas frente al contexto del DR-CAFTA. La aplicación de estas estrategias trae consigo las implicaciones de cumplir con los objetivos terminales siguientes: (1) Identificar la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; (2) Identificar los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA, (3) Proponer los aspectos estructurales debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.

Todo el desarrollo de la aplicación del proceso investigativo, fue logrado mediante el diseño y ejecución de diversas estrategias o fases de investigación, para lo cual fue tomado en cuenta los aportes realizados algunos investigadores especializados en el área, como el caso de Ruiz (2021), Fernández (2022), Herrera (2022), Villar (2022) entre otros; quienes sirvieron como soporte referencial para alcanzar los logros de esta investigación en procura del mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana frente al DR-CAFTA.

A continuación, se presentan las fases de ejecución del trabajo con las diferentes actividades y el período.

Tabla 17*Fases de Ejecución del Trabajo*

Fase 1	junio - diciembre 2022
Identificación de la situación actual de las cooperativas (FODA)	
Captura de datos con cuestionarios	Anexos B, C y D
Núcleos focales involucrados	Representantes del Consejo de Administración, Socios (productores) y Colaboradores (personal administrativo)
Recursos Humanos	La investigadora de este estudio, colaboradores de la Asociación Dominicana de Factorías de Arroz, Inc. (ADOFA), Colaboradores del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP).
Fase 2	junio - diciembre 2022
Evaluación de los Factores Endógenos y Exógenos	
Captura de datos con cuestionarios	Anexos B, C y D
Núcleos focales involucrados	Representantes del Consejo de Administración, Socios (productores) y Colaboradores (personal administrativo)
Recursos Humanos	La investigadora de este estudio, colaboradores de la Asociación Dominicana de Factorías de Arroz, Inc. (ADOFA), Colaboradores del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP).
Fase 3	junio - diciembre 2022
Recolección de datos para el diseño del mapa de ruta estratégico	
Captura de datos con cuestionarios	Anexos B, C y D
Núcleos focales involucrados	Representantes del Consejo de Administración, Socios (productores) y Colaboradores (personal administrativo)
Recursos Humanos:	La investigadora de este estudio, colaboradores de la Asociación Dominicana de Factorías de Arroz, Inc. (ADOFA), Colaboradores del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP). Expertos en diseño de mapa de ruta estratégico.

Fase 4**enero - junio 2023****Análisis de los resultados del proceso de investigación**

Revisión de los cuestionarios, evaluación de la consistencia de los datos obtenidos a través de estos.

Captura de datos de compensación (cooperativas que no habían llenado los instrumentos de los 3 grupos focales) Anexos B, C y D

Transformación de los datos tabulados a tablas interpretadas, realización de la discusión de los datos para proceder al Diseño del Mapa de Ruta Estratégico a proponer como aporte de la presente investigación.

Núcleos focales involucrados

Representantes del Consejo de Administración, Socios (productores) y Colaboradores (personal administrativo)

Recursos Humanos:

La investigadora de este estudio, colaboradores de la Asociación Dominicana de Factorías de Arroz, Inc. (ADOFA), Colaboradores del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP). Expertos en diseño de mapa de ruta estratégico.

Nota: Bloise (2023)

Cronología de las Actividades

Enero 2022. Solicitud de permisos a las instituciones correspondientes. Y aplicación de la Fase Preliminar, la cual se extendió hasta mayo del 2023.

Febrero 2022. Se procedió a realizar la recolección de las fuentes secundarias que sirvieron de soporte bibliográfico para la presente investigación, extendiéndose hasta el mes de noviembre del 2022.

Marzo 2022. Aplicación de la Ficha del estudio exploratorio preliminar para elaboración del anteproyecto, extendiéndose hasta abril del 2022 (Anexo A). y Validación de los instrumentos.

Abril 2022. Se realizó la conformación de un equipo investigador conformado por la investigadora y colaboradores de las instituciones relacionadas a las Cooperativas arroceras.

Mayo 2022. Visita directa a las instituciones relacionadas a las Cooperativas arroceras en la búsqueda de informes y artículos relacionados al tema.

Junio-diciembre 2022. Ejecución de las Fases 1, 2 y 3 del proceso de investigación.

Enero – junio 2023. Ejecución de la fase 4 del proceso de investigación.
Junio 2023. Revisión de edición, diagramación final de la investigación.

3.4. Aplicación de los instrumentos.

Previo a la aplicación de los instrumentos se procedió a la validación de los mismos a través de dos métodos; primero se sometió a la evaluación de expertos en gerencia estratégica y mapa de ruta, comercialización y producción de arroz y metodología de la investigación, los cuales emitieron recomendaciones respecto a algunos aspectos estructurales de los instrumentos que fueron tomados en cuenta y sometidos nueva vez a su revisión; al culminar con este proceso, se procedió a realizar una prueba piloto en 10 casos de cada grupo focal, esto para verificar si el instrumento era factible para la recolección de los datos, evitando subregistro, redundancia, o inconsistencia y si estos se correspondían con el cumplimiento de los objetivos; mediante estos dos procesos se pudo validar la viabilidad de los instrumentos.

Validados los instrumentos, se procedió a la aplicación de estos, con la salvedad de que esta aplicación se realizó por varios medios: físico y digital: (correo electrónico, whatsapp, y Google forms). Con las explicaciones previas en cada caso. Posteriormente, ya identificados los grupos focales y con autorización correspondiente, se procedió a abordarlos para darle las explicaciones pertinentes del estudio, el alcance de este, y la forma en la cual éstos participarían de dicha consulta, así como también para mostrarles los cuestionarios.

Mientras se aplicaban los cuestionarios se hizo de manera simultánea un levantamiento de las informaciones de la entrega y recepción de los cuestionarios. Fueron realizadas las visitas necesarias a las instituciones y cooperativas arroceras necesarias para contactar aquellas cooperativas que por alguna circunstancia no pudieron ser encuestados en las visitas y consultas iniciales, y para no entorpecer las labores operativas de éstas.

Los datos fueron recolectados por la investigadora y los colaboradores mencionados en las fases del proceso de investigación para tener mayor control de la fidelidad de las informaciones, además durante el proceso del levantamiento de la información se procedió a hacer una revisión de fuentes secundarias en estudios realizados

por otros autores. La aplicación del instrumento para recolección de datos preliminares se aplicó en enero – mayo 2022. La aplicación de la prueba piloto se efectuó en mayo del 2022. La aplicación de los cuestionarios se realizó en conjunto con las fases investigativas, iniciando en junio 2022- diciembre 2022, y en otra fase de enero-junio 2023.

Fuentes Secundarias: La información proveniente de material bibliográfico, documentación escrita y electrónica será extraída de diferentes lugares, entre los que se pueden citar, la ADOFA, CONACOOOP, Bibliotecas de Universidades ubicadas en Santo Domingo y Santiago y otras instituciones de Educación Superior internacionales, así como relacionadas a la comercialización del arroz, gerencia estratégica; entre otras fuentes.

3.5. Procesamiento de la información.

Respecto a la forma en la cual fueron analizados los datos, primero se recolectaron, se agruparon y consolidaron en atención a los objetivos, utilizando dos métodos de tabulación: la computarizada mediante el auxilio de softwares estadísticos como el Excel 2016 y Statistic 9.0 y la manual, mediante el método físico de palotes. Así mismo, se consolidaron los antecedentes investigativos en orden de los objetivos, para consultar los informes explicativos de los resultados de cada uno de los estudios consultados, auxiliados por los compendios bibliográficos, para obtener una interpretación discusión y conclusión operacional que den respuesta a las cuestionantes y objetivos del presente estudio.

Para la realización de la discusión de los resultados fueron utilizadas las diferentes fuentes secundarias, estudios de la comercialización del arroz y antecedentes investigativos, así como el punto de vista de la investigadora, para que en conjunto se plantearan los puntos de vistas a analizar respecto a los resultados obtenidos, todo esto, permitió finalmente emitir las conclusiones de lugar, en atención de los objetivos específicos, y luego las recomendaciones en atención a los elementos requirentes encontrados.

Los datos fueron presentados a través de las tablas simples y compuestas según correspondan, también obedeciendo a los objetivos específicos, cada una de las tablas posee su debida interpretación al pie de éstas para mejor comprensión del lector, en los casos en los que no fue necesario el uso de las tablas se procedió al texto argumentativo,

así también se utilizó como apoyo algunas figuras representativas y en caso de ser necesario se utilizaron gráficos estadísticos.

Limitantes. Esta investigación se limita a la realización del diseño del mapa de ruta estratégico para el mejoramiento de la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana frente al DR-CAFTA como propuesta; es decir, tiene una limitante de temporalidad pues no implica la aplicación de este y la medición de los resultados, ya que este es un plan que abarca 2023 – 2030, y para su aplicación y evaluación tendría que agotarse dicho período. Siendo explorada la parte local es decir República Dominicana, en donde además existen muchas debilidades y limitaciones en cuanto a la obtención de datos estadísticos con relación al rubro del arroz ya que en términos generales, específicamente en cuanto a la participación del arroz en las ciudades o provincias ya que es proporcionada a nivel regional, así como el índice de volumen por actividad económica del producto interno bruto es presentado dentro del sector agropecuario englobado como subsector agrícola, etc.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

Resultados

Las diversas fases del proceso de investigación y recolección de datos dieron como resultado informaciones significativas para el cumplimiento de los requerimientos de la presente investigación, estos resultados se presentan en tablas simples y compuestas ordenadas en atención a los objetivos específicos.

A continuación, se presenta la tabla 18, donde se pueden apreciar los grupos poblacionales objeto de investigación, partiendo de una población inicial de 129 cooperativas agropecuarias establecidas en la República Dominicana. fueron escogidas por muestra estadística 85 cooperativas arroceras, las cuales representan un 65.9% de la población general de cooperativas y un 100% de la población a evaluar.

Estos representantes de los grupos focales fueron escogidos a su vez por las cooperativas, las cuales se cercioraron de que cada uno de estos fuera lo más experto posible del tema en términos de conocimientos y experiencia.

Tabla 18*Núcleos Focales objeto de investigación*

Fuente poblacional		Frecuencia	%
Cooperativas totales		129	100.0%
Cooperativas escogidas		85	65.9%
Grupos	Miembros Consejo Administración	85	100.0%
Focales	Socios (Productores)	85	100.0%
	Colaboradores (Personal Administrativo)	85	100.0%

Considerando los resultados relacionados con el **primer objetivo específico**, sobre la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, contenidos en la Sección I de los cuestionarios aplicados al Consejo de Administración, Socios (Productores) y Colaboradores (Personal Administrativo); estos se presentan a continuación:

En cuanto a las Fortalezas en la tabla 19 se puede apreciar que entre las más destacadas por los miembros del consejo de administración (MCA) con un 100% se encuentran por la naturaleza de esta que los socios patrocinan la cooperativa, el prestigio institucional y la buena imagen son muy valoradas por estos, gestión administrativa eficiente, solidez financiera y las buenas prácticas agrícolas; en un porcentaje menor fueron encontradas las gran demanda del producto con un 87.1% y el control de la producción con un 84.7% considerando además el acceso a la pignoración con un 50.6%.

Los socios de las cooperativas de igual forma se refirieron al prestigio institucional, considerando, considerando con un 75% las buenas prácticas agrícolas y en un porcentaje menor con un 63.5% el control de la producción las maquinarias y equipos de alta tecnología con un 51.2% y maquinarias y equipos de alta tecnología en un 51.2%.

Entre los aspectos más destacados por los colaboradores quienes son parte importante, son patrocinio por los socios de la cooperativa con un 100%, seguido de la buena imagen, responsabilidad social y solidez financiera con un 91%, un 71.1% para el control de la producción y en un 71.7 % la capacidad de distribución.

Tabla 19

Fortalezas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023.

Fortalezas	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Socios patrocinan la cooperativa	85	100.0%	85	100.0%	85	100.0%
Acceso a Pignoración	43	50.6%	32	37.9%	39	46.0%
Buena imagen de la cooperativa	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Eficiente gestión de cobro	72	84.7%	54	63.5%	66	77.1%
Gran demanda del producto	74	87.1%	56	65.3%	67	79.2%
Economía de escala	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Ubicación geográfica	75	88.2%	56	66.2%	68	80.3%
Sistema cooperativo organizado	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Seguridad y control de producción de materia prima	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%
Buena infraestructura	63	74.1%	47	55.6%	57	67.4%
Maquinaria y equipos de alta tecnología	58	68.2%	44	51.2%	53	62.1%
Responsabilidad Social	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Gestión administrativa eficiente	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Colaboradores identificados con cooperativa	72	84.7%	54	63.5%	66	77.1%
Solidez financiera	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Control de producción	72	84.7%	54	63.5%	66	77.1%
Capacidad de distribución	67	78.8%	50	59.1%	61	71.7%
Integración vertical adelante y hacia atrás	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Buen posicionamiento de la marca	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%
Buena ejecución logística	59	69.4%	44	52.1%	54	63.2%
Fuerte integración e identificación entre sus miembros	59	69.4%	44	52.1%	54	63.2%
Comercialización computarizada	42	49.4%	32	37.1%	38	45.0%
Servicios relacionados con la actividad	45	52.9%	34	39.7%	41	48.2%
Colaboración social a socios y comunidad	70	82.4%	43	50.6%	64	74.9%
Prestigio institucional	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Vías de acceso adecuadas	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Buenas prácticas agrícolas	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Consejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez. *MCA=Miembros Consejo Administrativo

En la figura 3 se pueden apreciar los promedios de las fortalezas considerando el patrocinio de los socios en un 100%, las buenas prácticas agrícolas, prestigio institucional, solidez financiera, responsabilidad social en un 88.7%, control de la producción con un 75.1%, ubicación geográfica con un 78.2% y buena infraestructura con un 65.7%.

Figura 3

Fortalezas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 19

Los principales resultados de la encuesta mostrados en la tabla No. 20 muestran las oportunidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana evaluadas, como parte de su situación actual en el período junio 2022 – junio 2023, siendo promediados en la figura 5 en la cual se destacan las siguientes:

Los Miembros del Consejo de Administración refirieron Nuevos nichos de mercado fue referida por el 71.8%, la optimización de costos referida por el 75.3%, uso de nueva tecnología con un 69.4%, fortalecer y ampliar la comercialización por el 71.8%, apoyo del programa de pignoración: referida por el 68.2%, producir de forma más inocua: referida por el 61.2%, crecimiento del mercado por un 56.5%, desarrollo de nicho de mercado de exportación referido por el 56.7%.

Por su parte, los Socios de las cooperativas presentaron como aspectos más destacados nuevos nichos del mercado y fortalecer y ampliar la comercialización con un 53.8%, posicionamiento de la marca por el 49.4%, uso de nueva tecnología por el 52.1%, apoyo al programa de pignoración un 51.2%.

Los Colaboradores igualmente consideraron optimización de costos por un 68.3%, apoyo al programa de pignoración un 62.1%, nuevos nichos del mercado y fortalecer y ampliar la comercialización en un 65.3%, posicionamiento de marcas un 60%, uso de nueva tecnología por un 63.2%, desarrollo de nicho de mercado de exportación un 51.4%.

Tabla 20

Oportunidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023

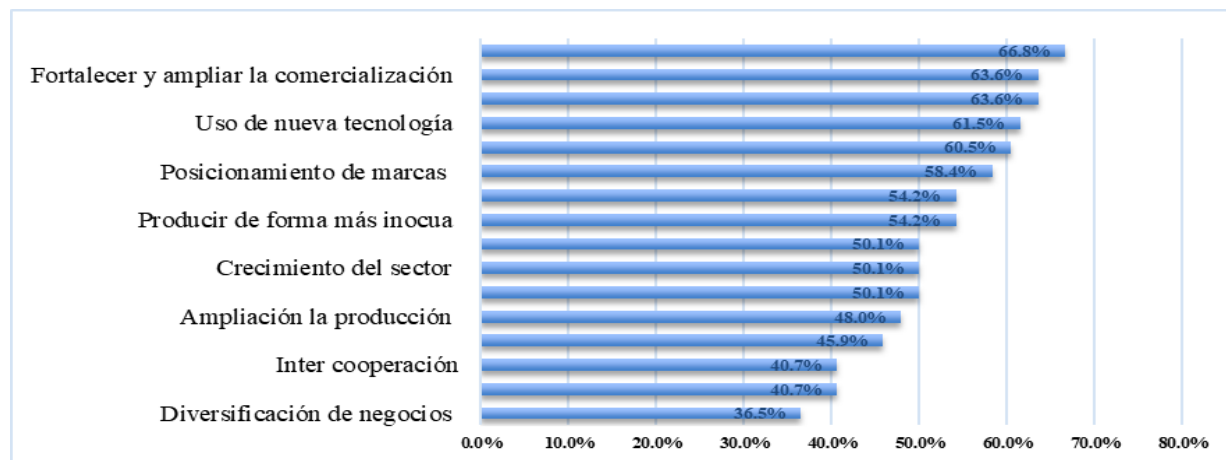
Oportunidades	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Nuevos nichos de mercado	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Uso de nueva tecnología	59	69.4%	44	52.1%	54	63.2%
Apoyo del programa de pignoración	58	68.2%	44	51.2%	53	62.1%
Fortalecer y ampliar la comercialización	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Producir de forma más inocua	52	61.2%	39	45.9%	47	55.7%
Crecimiento institucional	44	51.8%	33	38.8%	40	47.1%
Crecimiento del mercado	48	56.5%	36	42.4%	44	51.4%
Crecimiento del sector	48	56.5%	36	42.4%	44	51.4%
Diversificación producción	39	45.9%	29	34.4%	35	41.8%
Diversificación de negocios	35	41.2%	26	30.9%	32	37.5%
Ampliación la producción	46	54.1%	35	40.6%	42	49.2%
Certificación Cooperativa	52	61.2%	39	45.9%	47	55.7%
Posicionamiento de marcas	56	65.9%	42	49.4%	51	60.0%
Optimización de costos	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Desarrollo de nicho de mercado de exportación	48	56.5%	36	42.4%	44	51.4%
Inter cooperación	39	45.9%	29	34.4%	35	41.8%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Consejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

La figura 4 muestra las oportunidades en promedio de las cooperativas que se destacan siendo algunas de ellas la optimización de costos con un 68.8%, fortalecer y ampliar la comercialización y nuevos nichos de mercado fueron referidos por el 63.6%, uso de nueva tecnología por un 61.5%, apoyo al programa de pignoración un 60.5% posicionar las marcas 58.4%, crecimiento del mercado y en menor porcentaje la diversificación de los negocios, desarrollo de nicho de exportación 50.1%, la inter cooperación por el 40.7%.

Figura 4

Oportunidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 20

Los hallazgos muestran en la tabla 21 las Debilidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana evaluadas, como parte de su situación actual en el período junio 2022 – junio 2023; en la cual se destacan las siguientes:

Por los Miembros del Consejo de Administración fueron referidas: Competencia arroz importado y ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA barreras arancelarias y comerciales por el 100%; falta de tecnología y conocimiento fue referida por el 83.5% insuficiente apoyo gubernamental fue referida por el 78.8%; ausencia de I+D+i fue referida por el 80.0%; finalmente, ausencia de un plan de relevo generacional con promedio de 66.8%, malas prácticas agrícolas no fue referida por ninguno de los grupos focales encuestados.

Los socios por su parte se refirieron ausencia de un plan de contingencia para enfrentar al DR-CAFTA, competencia arroz importado, barreras arancelarias y comerciales, altos costos del proceso productivo en un 75.0% de los colaboradores, la falta de tecnología y conocimiento por un 62.6% de los Socios; insuficiente apoyo gubernamental 59.1% de los Socios; ausencia de I+D+i en un 60.0%, finalmente, ausencia

de un plan de relevo generacional con promedio de 66.8% y malas prácticas agrícolas no fue referida por ninguno de los grupos focales encuestados.

Los Colaboradores se refirieron como debilidades, la ausencia de un plan de contingencia para enfrentar al DR-CAFTA, competencia arroz importado, barreras arancelarias y comerciales, altos costos del proceso productivo en un 91.0%; la falta de tecnología y conocimiento el 76.0% de los colaboradores; insuficiente apoyo gubernamental por el 71.7% de los colaboradores; ausencia de I+D+i el 72.8% de los colaboradores; finalmente, ausencia de un plan de relevo generacional con promedio de 66.8%, malas prácticas agrícolas no fue referida por ninguno de los grupos focales encuestados.

Tabla 21

Debilidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023

Debilidades	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Competencia arroz importado	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Barreras arancelarias y comerciales	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Falta de tecnología y conocimiento	71	83.5%	53	62.6%	65	76.0%
Insuficiente apoyo gubernamental	67	78.8%	50	59.1%	61	71.7%
Infraestructura limitada (Almacenes y molinos)	65	76.5%	49	57.4%	59	69.6%
Acceso limitado a financiamiento	66	77.6%	50	58.2%	60	70.7%
Insuficiente inversión	65	76.5%	49	57.4%	59	69.6%
Cambio climático y riesgos ambientales	54	63.5%	41	47.6%	49	57.8%
Mercadotecnia insuficiente	68	80.0%	51	60.0%	62	72.8%
Requerimiento de personal calificado	68	80.0%	51	60.0%	62	72.8%
Falta de igualdad en cuanto a excedentes	28	32.9%	21	24.7%	25	30.0%
Deficiente clima institucional	39	45.9%	29	34.4%	35	41.8%
Baja seguridad en el transporte de mercancías	39	45.9%	29	34.4%	35	41.8%
Limitada de educación cooperativista de socios	42	49.4%	32	37.1%	38	45.0%
Ausencia plan del Relevo generacional	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Altos costos de proceso productivo	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Ausencia de I+D+i	68	80.0%	51	60.0%	62	72.8%
Ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Malas prácticas agrícolas	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

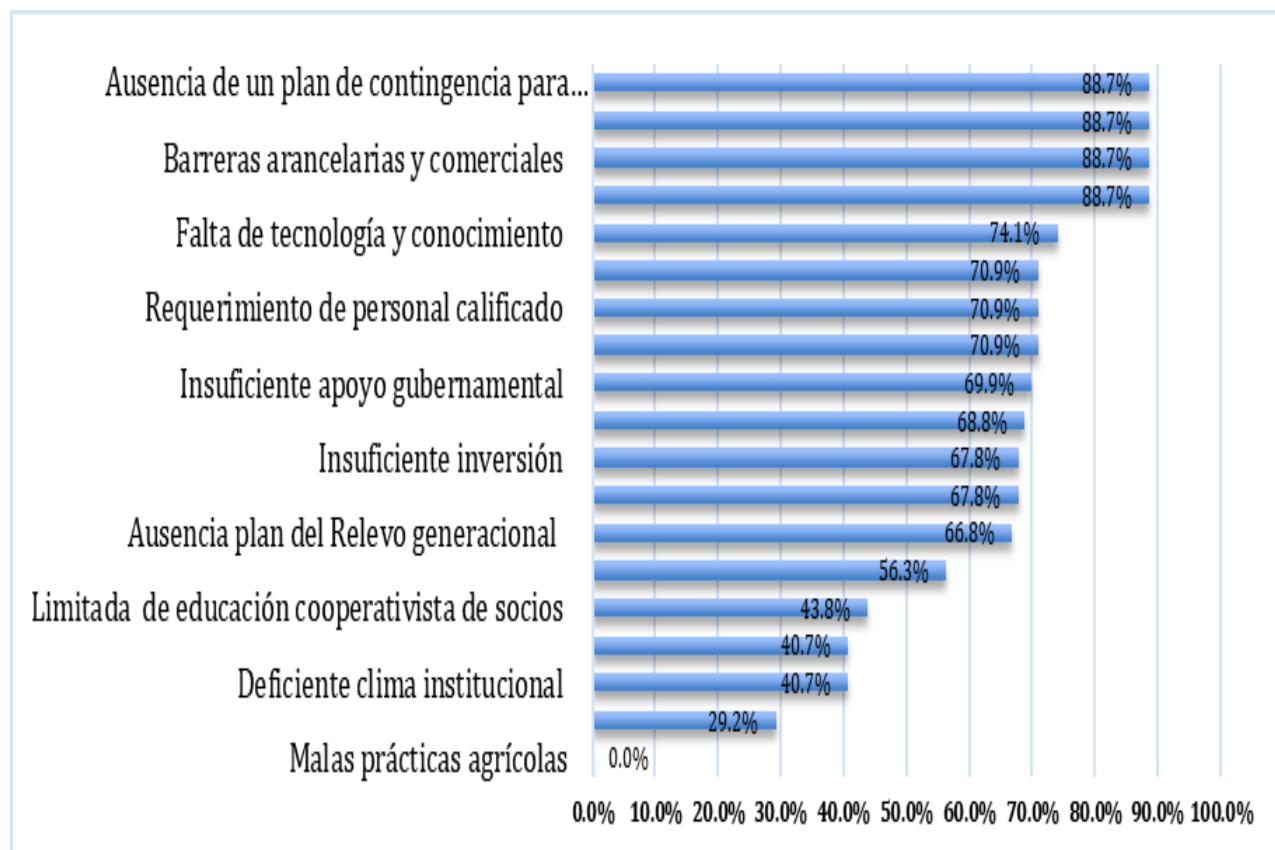
Fuente: (Cuestionarios Miembros Consejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

En la figura 5 se presentan los promedios de las debilidades referidas por los miembros del consejo de administración, socios y colaboradores siendo los más destacados: la ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA, altos costos del proceso productivo, barreras arancelarias y comerciales y la competencia del arroz importado con un 88.7%, seguidos de la falta de tecnología con un 74%, la ausencia

de I+d+i referida por el 70.9%, insuficiente apoyo gubernamental 69.9%, ausencia de un plan de relevo generacional 66.8%, cambio climático y riesgos ambientales 56.3%.

Figura 5

Debilidades presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 21

A continuación, se presenta la tabla No. 22, las amenazas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana evaluadas, como parte de su situación actual en el período junio 2022 – junio 2023. Los resultados indican que el Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA, fue referida por el 100.0% de los miembros del Concejo de Administración MCA, por el 75.0% de los Socios y el 100.0% de los colaboradores; cambios en las regulaciones y políticas agrícolas fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 91.8% de los colaboradores encuestados;

escasez de mano de obra calificada fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 89.4% de los colaboradores evaluados; variaciones en los precios internacionales del arroz fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 96.5% de los colaboradores objeto de estudio; mercado cambiario fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 89.4% de los colaboradores; importaciones de arroz fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 100.0% de los colaboradores con un promedio de un 91.7%; limitaciones en el acceso a tecnología de punta fue referida por el 92.9% de los MCA, por el 69.7% de los Socios y el 84.6% de los colaboradores.

Además fueron citadas por los grupos focales otras amenazas tales como: Débil investigación técnica y desarrollo fue referida por el 100.0% de los MCA, por el 75.0% de los Socios y el 91.0% de los colaboradores; competidores agresivos y con mayor tradición en el manejo empresarial fue referida por el 82.4% de los MCA, por el 61.8% de los Socios y el 74.9% de los colaboradores encuestados; y finalmente, baja participación en grandes cadenas fue referida por el 72.9% de los MCA, por el 54.7% de los Socios y el 66.4% de los colaboradores.

Tabla 22

Amenazas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023

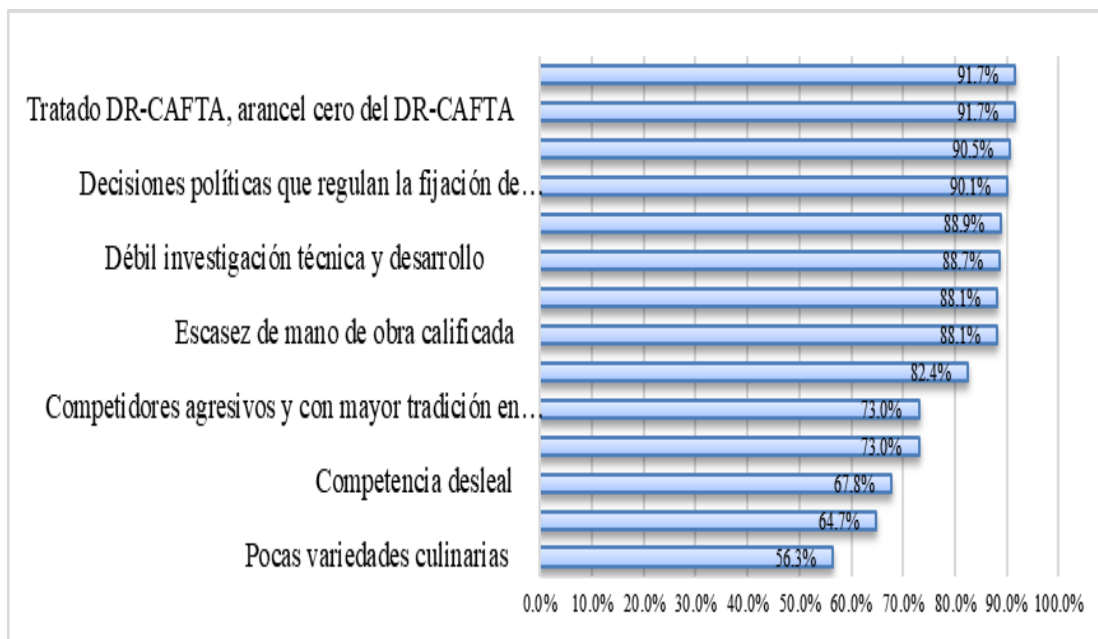
Amenazas	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA	85	100.0%	64	75.0%	85	100.0%
Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas	85	100.0%	64	75.0%	78	91.8%
Escasez de mano de obra calificada	85	100.0%	64	75.0%	76	89.4%
Variaciones en los precios internacionales del arroz	85	100.0%	64	75.0%	82	96.5%
Mercado cambiario	85	100.0%	64	75.0%	76	89.4%
Importaciones de arroz	85	100.0%	64	75.0%	85	100.0%
Limitaciones en el acceso a tecnología de punta	79	92.9%	59	69.7%	72	84.6%
Débil investigación técnica y desarrollo	85	100.0%	64	75.0%	77	91.0%
Cambio climático	70	82.4%	53	61.8%	64	74.9%
Competencia desleal	65	76.5%	49	57.4%	59	69.6%
Pocas variedades culinarias	54	63.5%	41	47.6%	49	57.8%
Decisiones políticas que regulan la fijación de precios	85	100.0%	64	75.0%	81	95.3%
Competidores agresivos y con mayor tradición en el manejo empresarial	70	82.4%	53	61.8%	64	74.9%
Baja participación en grandes cadenas	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Consejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

La figura 6 detalla los porcentajes promedios de las amenazas presentes en la actualidad siendo por promediados por un 91.7% las importaciones de arroz y el Tratado DR-CAFTA , arancel cero del DR-CAFTA, las variaciones en los precios internacionales del arroz por un 90.5%; las decisiones políticas que regulan la fijación de precios referidas por un 90.1%, cambio en regulaciones y políticas agrarias 88.9%; débil investigación técnica y desarrollo y escasez de mano de obra 88.7% y limitaciones en el acceso a tecnología punta 82.4%, no sin antes dejar de considerar el cambio climático por un 73.0%.

Figura 6

Amenazas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana, como parte de su situación actual. junio 2022 – junio 2023. (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 22

Los aspectos más destacados de la encuesta relacionados con el segundo objetivo específico sobre los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA, contenidos en la Sección II de los cuestionarios aplicados al Consejo de Administración, Socios (Productores) y Colaboradores (Personal Administrativo) se detallan en las tablas 23 y 24.

En tabla No. 23 se presentan las Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023. En esta se puede apreciar que dentro de las que fueron referidas por los Miembros del Consejo de Administración con un porcentaje más alto tenemos la necesidad de la existencia de un mapa de ruta con un 100%; baja

rentabilidad 83.5%, capacidad de producción y el relevo generacional 75.3%, la mercadotecnia y capacitación de los socios fue referida por el 72.9%; costos competitivos referido por el 69.4%, sistema de determinación de costos y ventas referido por el 72,9%; actualización de tecnología de producción y cultivo por un 63.5%, la calidad del arroz referida por un 21.2% de los encuestados.

De los factores endógenos referidos por los Socios tomando como referencia el porcentaje más alto tenemos la necesidad de la existencia de un mapa de ruta con un 75%;, la rentabilidad 62.6%, la infraestructura por el 59.1%; la capacidad de producción, cobertura de siembra y el relevo generacional en un 56.5%; capacitación de los socios y sistema de información de costos y ventas 54.7%, costos competitivos referido por el 52.1% la mercadotecnia 51.2%; la falta de liquidez sólo referida por un 18.8%.

En tabla No. 23 se presentan además los Factores Endógenos que fueron referidos por los Colaboradores resultando el porcentaje más alto la necesidad de la existencia de un mapa de ruta con un 92.9%; baja rentabilidad por 76.0%; infraestructura por un 71.7%, baja rentabilidad 76%; sistema de información 69.6%; sistemas de costos y ventas referido por el 66.4%; capacidad de producción y cobertura de siembra por el 68.5%; costos competitivos, al igual que la ruta de comercialización 63.3%; el relevo generacional por el 68.5%; la mercadotecnia , actualización de tecnología de producción y cultivo 57.8%.

Tabla 23

Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023

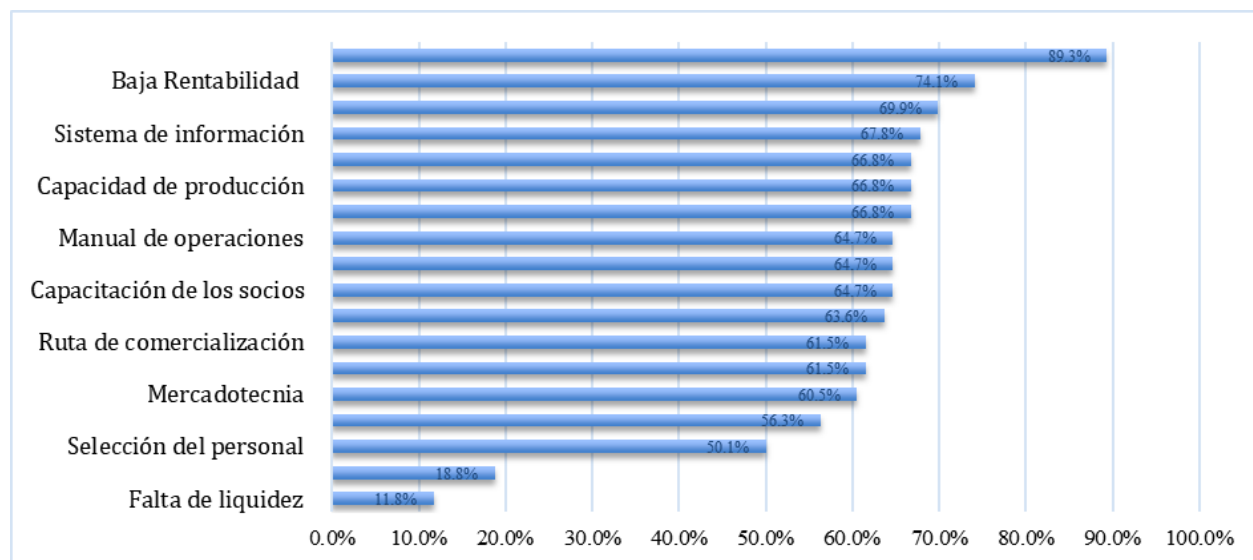
Factores Endógenos	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Capacitación de los socios	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%
Capacidad de almacenamiento	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%
Cobertura de Siembra	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Capacidad de producción	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Infraestructura	67	78.8%	50	59.1%	61	71.7%
Sistema de información	65	76.5%	49	57.4%	59	69.6%
Sistema determinación de Costos y Venta	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%
Costos competitivos	59	69.4%	44	52.1%	54	63.2%
Actualización de Tecnología de producción y cultivo	54	63.5%	41	47.6%	49	57.8%
Mercadotecnia	58	68.2%	44	51.2%	53	62.1%
Ruta de comercialización	59	69.4%	44	52.1%	54	63.2%
Selección del personal	48	56.5%	36	42.4%	44	51.4%
Relevo Generacional	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Manual de operaciones	62	72.9%	47	54.7%	56	66.4%
Calidad del arroz	18	21.2%	14	15.9%	16	19.3%
Existencia de mapa de ruta estratégica	85	100.0%	64	75.0%	79	92.9%
Falta de liquidez	6	7.1%	16	18.8%	8	9.4%
Baja Rentabilidad	71	83.5%	53	62.6%	65	76.0%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Concejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

Los principales resultados de los factores endógenos referidos por los Miembros del Consejo de Administración, Socios y Colaboradores se muestran promediados en la figura 7 indican que la necesidad de la existencia de un mapa de ruta estratégica fue referida por el 89.3%; la baja rentabilidad por el 74.1%, la infraestructura, sistema de información, relevo generacional, capacidad de producción y cobertura de siembra un 66.8%. costos competitivos por el 61.5%; la mercadotecnia por el 60.5%; actualización de tecnología de producción y cultivo por un 56.3% y la calidad del arroz por el 11.8%

Figura 7

Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023. (Promedio grupos focales)



Fuente: Tabla 23

A continuación, se presentan los principales resultados de los datos recopilados en la tabla No. 24 la cual muestra los Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR– CAFTA. junio 2022 – junio 2023.

Los miembros del Consejo de Administración indicaron que El desmante arancelario, la protección arancelaria, el acceso a pignoración del gobierno fueron factores exógenos aludidos por el 100.0%, acceso a seguro de cosecha por el 83%, financiamiento un 77.6%, competencia un 76.5%; acceso a agroquímicos e insumos por el 75.3%, el apoyo políticas gubernamentales 72.9%; alta dependencia del gobierno por el 71.8%. acceso a variedad de arroz fue referido por el 63.5%,

Los socios de la cooperativa refirieron que el desmante arancelario por el 87.1%, la protección arancelaria y el acceso a la pignoración del gobierno con un 75%, acceso a

seguro de cosecha el 62.6%, acceso a variedad de arroz 47.6%; financiamiento por el 58.2%, la competencia 57.4%, alta dependencia del gobierno referido por un 53.8%.

Los Colaboradores participantes refirieron como parte de los factores exógenos el desmonte arancelario y protección Arancelaria fue referido por el 100.0%, acceso a pignoración del gobierno por el 95.3%; financiamiento el 83.5%, apoyo políticas gubernamentales y competencia fue referido por el 75.3%; acceso a seguro de cosecha por el 78.8% acceso a agroquímicos e insumos fue referido por el 68.5%; acceso a variedad de arroz 57.8% de los colaboradores participantes; alta dependencia del gobierno fue referido 65.3% de los colaboradores participantes.

Tabla 24

Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023

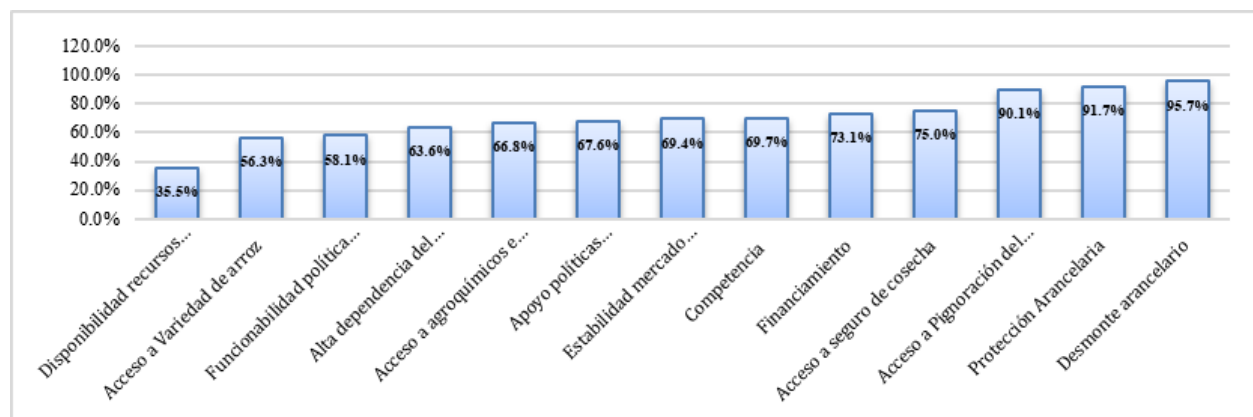
Factores Exógenos	MCA		Socios		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%	Fc	%
Desmante arancelario	85	100.0%	74	87.1%	85	100.0%
Financiamiento	66	77.6%	50	58.2%	71	83.5%
Funcionabilidad política cooperativista	51	60.0%	38	45.0%	59	69.4%
Protección Arancelaria	85	100.0%	64	75.0%	85	100.0%
Apoyo políticas gubernamentales	62	72.9%	47	54.7%	64	75.3%
Estabilidad mercado internacional	64	75.3%	48	56.5%	65	76.5%
Competencia	65	76.5%	49	57.4%	64	75.3%
Acceso a Pignoración del Gobierno	85	100.0%	64	75.0%	81	95.3%
Acceso a seguro de cosecha	71	83.5%	53	62.6%	67	78.8%
Acceso a agroquímicos e insumos	64	75.3%	48	56.5%	58	68.5%
Acceso a Variedad de arroz	54	63.5%	41	47.6%	49	57.8%
Disponibilidad recursos naturales	34	40.0%	26	30.0%	31	36.4%
Alta dependencia del gobierno	61	71.8%	46	53.8%	56	65.3%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Concejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

En el promedio establecido en base a los resultados de los factores exógenos por los encuestados mostrados en la figura 8 destacan el desmante arancelario con un 95.7%, la protección arancelaria por el 91.7%, acceso a la pignoración del gobierno 90.1%; la competencia 69.7%, acceso a agroquímicos e insumos 66.8%; alta dependencia del gobierno 63.6%, acceso a la variedad de arroz 56.3%.

Figura 8

Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA. junio 2022 – junio 2023 (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 24

Objetivo 3. Los resultados del tercer objetivo específico, sobre los aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana, Sección III del cuestionario aplicado a los Miembros del Consejo de Administración y Colaboradores se presentan a continuación.

Para obtener la información se eligieron sólo dos grupos focales, que son los miembros del Consejo de Administración y los Colaboradores.

Tanto el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras, la mejora de la capacidad productiva y tecnológica fueron aspectos estructurales mencionados por el 100.0% de los miembros del Consejo de administración y colaboradores.

Las Mejoras de las habilidades de marketing y comercialización fue referido por el 100.0% de los MCA y el 84.7% de los colaboradores; El Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa fue referido por el 100.0% de los MCA y el 83.5% de los colaboradores; el desarrollo del plan estratégico fue un aspecto estructural mencionado por el 78.8% de los MCA y el 83.5% de los colaboradores; finalmente, la evaluación y

seguimiento del plan estratégico fue mencionado por el 87.1% de los MCA y el 85.9% de los colaboradores. Lo cual se muestra claramente en la siguiente tabla.

Tabla 25

Aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana relación frente al DR – CAFTA

Aspectos estructurales	MCA		Colaboradores	
	Fc	%	Fc	%
Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras	85	100.0%	85	100.0%
Desarrollo del plan estratégico	67	78.8%	71	83.5%
Mejora de la capacidad productiva y tecnológica	85	100.0%	85	100.0%
Mejora de las habilidades de marketing y comercialización	85	100.0%	72	84.7%
Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa	85	100.0%	71	83.5%
Evaluación y seguimiento del plan estratégico	74	87.1%	73	85.9%

Fuente: (Cuestionarios Miembros Consejo, Socios y Colaboradores). Nota: No se totalizan las frecuencias debido a que se puede seleccionar varias opciones a la vez.

A continuación, se presentan los resultados en promedio de los aspectos estructurales que debe contener el mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana referidos por los MCA y Colaboradores iniciando la mejora de la capacidad productiva y tecnológica y el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras referidos por el 100%, la mejora de las habilidades de marketing y comercialización por un 92.4%, el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa por el 91.8%, evaluación y seguimiento del plan estratégico un 86.5% y el desarrollo del plan estratégico referido por el 81.2%.

Figura 9

Aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana relación frente al DR – CAFTA (Promedio Grupos Focales)



Fuente: Tabla 25

3.7. Redacción de resultados y discusión.

Respecto a los grupos poblacionales objeto de investigación, partiendo de una población inicial de 129 cooperativas agropecuarias establecidas en la República Dominicana, fueron escogidas por muestra estadística 85 cooperativas arroceras, las cuales representan un 65.9% de la población general de cooperativas y un 100% de la población a evaluar. Fueron escogidos 3 grupos focales; compuesto por un representante de cada grupo focal por cooperativa; los grupos focales son: (a) Miembros del Consejo de Administración MCA (85 casos, 100.0%), (b) Socios productores (85 casos, 100.0%) y (c) Colaboradores personal administrativo (85 casos, 100.0%) (Tabla 18). Estos representantes de los grupos focales fueron escogidos a su vez por las cooperativas, las cuales se cercioraron de que cada uno de estos fuera lo más experto posible del tema en términos de conocimientos y experiencia.

Objetivo 1. Los resultados muestran un análisis detallado de las fortalezas presentes en las cooperativas arroceras de la República Dominicana durante el período de junio 2022 a junio 2023. Estas fortalezas se presentan desde diversas perspectivas, incluyendo la opinión de los Miembros del Consejo de Administración (MCA), socios y colaboradores de las cooperativas en la Sección I de los cuestionarios. Estas fortalezas son fundamentales para comprender la situación actual y para construir un Mapa de Ruta Estratégico efectivo para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras.

Algunas de las fortalezas claves que se destacan en los resultados son:

Patrocinio de socios: La colaboración y el respaldo de los socios son fundamentales para el éxito de cualquier cooperativa. El 100% de los Miembros del Consejo de Administración (MCA), socios y colaboradores mencionan esta fortaleza, lo que indica un fuerte nivel de apoyo interno.

Buena imagen y prestigio: Tener una buena imagen y prestigio en la industria puede generar confianza entre los consumidores y socios. El hecho de que esta fortaleza sea mencionada por el 100% de los MCA y tenga altos porcentajes entre los socios y colaboradores sugiere un alto nivel de confianza en las cooperativas.

Eficiente gestión de cobro y solidez financiera: La capacidad de gestionar eficazmente los cobros y mantener una situación financiera sólida es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. La mencionada eficiencia en la gestión de cobros y la solidez financiera en todas las categorías sugiere una buena salud financiera.

Demanda del producto y distribución eficiente: Contar con una alta demanda del producto y una capacidad eficiente de distribución son indicativos de una posición competitiva en el mercado. Los altos porcentajes en estas áreas sugieren que las cooperativas están aprovechando las oportunidades de mercado.

Capacidad tecnológica y eficiencia productiva: La presencia de maquinaria y equipos de alta tecnología, junto con buenas prácticas agrícolas, indica una inversión en la mejora de la eficiencia y la productividad en la producción de arroz.

Instituciones de investigación agrícola: Instituciones como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) y el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) realizan investigaciones científicas y técnicas en diferentes áreas agrícolas, incluida la producción de arroz.

Centros de investigación: existen otros centros de investigación agrícola en el país que pueden llevar a cabo estudios relacionados con la producción de arroz, como el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar y el Centro de Investigación y Desarrollo Agropecuario del Nordeste (CIDA-NE).

Colaboraciones internacionales: La República Dominicana puede beneficiarse de colaboraciones con organizaciones internacionales, como el Instituto Internacional de Investigación del Arroz (IRRI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que llevan a cabo programas de investigación agrícola y ofrecen asistencia técnica en el sector arrocero.

Integración y colaboración: La integración vertical adelante y hacia atrás, junto con la identificación y colaboración entre los miembros, muestra una cohesión interna que puede ser beneficiosa para la cooperativa en términos de control de la cadena de suministro y eficacia operativa.

Responsabilidad social y colaboración con la comunidad: La responsabilidad social y la colaboración con la comunidad son factores importantes para mantener una imagen positiva y construir relaciones sólidas en el entorno social y económico en el que operan las cooperativas.

Desde el punto de vista de ventas va tomando cada día mayor importancia pues cada vez los consumidores son más cuidadosos del cumplimiento de estos factores al seleccionar a quien comprar sus productos.

Nuevos Nichos de Mercado: Dado que esta oportunidad es mencionada en alta proporción por todos los grupos (71.8% MCA, 53.8% Socios, 65.3% Colaboradores), es evidente que la diversificación de mercados es una estrategia clave. El mapa de ruta debe incluir investigaciones de mercado para identificar y evaluar los nichos con mayor potencial, seguidos de planes de marketing y desarrollo de productos específicos.

Uso de nueva tecnología: El reconocimiento de la importancia de la tecnología (69.4% MCA, 52.1% Socios, 63.2% Colaboradores) sugiere la necesidad de un enfoque en la inversión y adopción de tecnología innovadora. El mapa de ruta podría incluir la identificación de soluciones tecnológicas específicas, así como la capacitación del personal para su implementación efectiva.

Apoyo del programa de pignoración: Dado que esta oportunidad es valorada por un gran porcentaje (68.2% MCA, 51.2% Socios, 62.1% Colaboradores), es importante explorar y maximizar el uso de programas de financiamiento. El mapa de ruta podría implicar la búsqueda de acuerdos con entidades financieras y el desarrollo de propuestas sólidas para el acceso a fondos. Para poder aprovechar los beneficios que esto proporciona a las cooperativas.

Fortalecer y ampliar la comercialización: Con altos porcentajes (71.8% MCA, 53.8% Socios, 65.3% Colaboradores), la estrategia de comercialización debe ser un enfoque central. El mapa de ruta podría involucrar la expansión de canales de distribución, la mejora de la promoción y la colaboración con socios estratégicos.

Producir de forma más inocua: Dado que la producción segura es un factor (61.2% MCA, 45.9% Socios, 55.7% Colaboradores), el mapa de ruta debería incluir implementación de prácticas de seguridad alimentaria, capacitación y certificaciones pertinentes para garantizar la calidad y seguridad de los productos. El lograr mantener la producción dentro de los parámetros establecidos permite poder competir y establecer barreras fitosanitarias para la introducción al país del arroz que no cumpla con los requisitos.

Crecimiento institucional: Con una mención significativa (51.8% MCA, 38.8% Socios, 47.1% Colaboradores), el mapa de ruta podría abarcar la mejora de la estructura organizativa, la capacitación del personal y la creación de planes de desarrollo de liderazgo.

Posicionamiento de marcas y optimización de costos: Dado que estos aspectos tienen un alto porcentaje de menciones (65.9% MCA, 49.4% Socios, 60.0% Colaboradores y 75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores, respectivamente), el mapa de ruta debería incluir estrategias específicas para mejorar la visibilidad de la marca y reducir costos operativos. La inversión en esfuerzos y dinero requeridos para posicionar las marcas es de conocimiento de las cooperativas para ello deben romper con la tradición de baja inversión en este renglón. Considerar la optimización de costos es vital para poder competir con los países que conforman el DRCAFTA. Disminuir un 20% de los costos al 2025 y un 20% al 2030 conforme al 3er eje del Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana.

Desarrollo de nicho de mercado de exportación: Con una atención adecuada (56.5% MCA, 42.4% Socios, 51.4% Colaboradores), el mapa de ruta podría abordar la investigación y expansión de oportunidades de exportación, incluyendo regulaciones y logística internacional. En ese sentido se puede explorar en países que pertenecen al DR-CAFTA y que suelen importar arroz aprovechando además los dominicanos residentes en ellos que consumen arroz. Con la participación % exportaciones dominicanas en exportaciones mundiales considerando la meta al 2025 de 0.149 al 2030 de 0.166 conforme a la estrategia nacional de desarrollo 2030.

Inter cooperación: La colaboración entre cooperativas (45.9% MCA, 34.4% Socios, 41.8% Colaboradores) es vital. El mapa de ruta podría implicar la identificación de áreas de colaboración y el establecimiento de acuerdos formales entre cooperativas para compartir recursos y conocimientos

El mapa de ruta estratégico debe ser un documento dinámico que establezca objetivos claros, acciones concretas y plazos específicos para cada oportunidad identificada. Además, debe tener en cuenta la asignación de recursos, la supervisión de los progresos y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial y del mercado.

Los porcentajes de las debilidades presentadas en la Tabla No. 21 ofrecen una visión detallada de los desafíos a los que se enfrentan las cooperativas arroceras en la República Dominicana. Estas debilidades son áreas críticas que deben abordarse en el proceso de desarrollo del Mapa de Ruta Estratégico. Aquí está cómo cada debilidad podría implicar en la planificación estratégica:

Competencia de arroz importado y barreras arancelarias: Dado que estas debilidades son mencionadas en un alto porcentaje (100.0% MCA, 75.0% Socios, 91.0% Colaboradores), el mapa de ruta estratégico debe incluir estrategias para mejorar la competitividad y la reducción de las barreras comerciales. Esto podría implicar la mejora de la calidad, la diferenciación de productos y la promoción de políticas comerciales más favorables.

Falta de tecnología y conocimiento: La necesidad de tecnología y conocimiento (83.5% MCA, 62.6% Socios, 76.0% Colaboradores) resalta la importancia de la capacitación y la

inversión en tecnología. El mapa de ruta podría incluir la formación del personal y la búsqueda de asociaciones tecnológicas.

Insuficiente apoyo gubernamental y limitado acceso a financiamiento: Dado que estas debilidades son reconocidas (78.8% MCA, 59.1% Socios, 71.7% Colaboradores y 77.6% MCA, 58.2% Socios, 70.7% Colaboradores), el mapa de ruta estratégico podría involucrar la promoción de políticas de apoyo gubernamental y la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

Insuficiente inversión y altos costos de proceso productivo: Estas debilidades (76.5% MCA, 57.4% Socios, 69.6% Colaboradores y 100.0% MCA, 75.0% Socios, 91.0% Colaboradores) pueden abordarse mediante la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos y la búsqueda de inversión. Los costos de producción van incrementando conforme el aumento del precio de insumos debido incremento del dólar y las condiciones mundiales que afectan a los países proveedores.

Cambio climático y riesgos ambientales: El reconocimiento del cambio climático (63.5% MCA, 47.6% Socios, 57.8% Colaboradores) sugiere la necesidad de medidas de adaptación y sostenibilidad en el mapa de ruta. Esto podría implicar prácticas agrícolas resilientes, la introducción de nuevas variedades y la implementación de tecnologías verdes.

Mercadotecnia insuficiente: La necesidad de una mejor mercadotecnia (80.0% MCA, 60.0% Socios, 72.8% Colaboradores) sugiere un enfoque en la promoción y la comercialización efectiva. El mapa de ruta podría involucrar estrategias de branding, promoción y difusión.

Falta de personal calificado y limitada educación cooperativista de socios: Estas debilidades (80.0% MCA, 60.0% Socios, 72.8% Colaboradores y 49.4% MCA, 37.1% Socios, 45.0% Colaboradores) podrían abordarse mediante programas de capacitación y desarrollo de habilidades tanto para el personal como para los socios.

Ausencia de plan del relevo generacional y ausencia de I+D+i: Estas debilidades (75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores y 80.0% MCA, 60.0% Socios, 72.8% Colaboradores) requieren la implementación de estrategias a largo plazo. El mapa de ruta podría incluir la planificación de sucesión, la promoción de la innovación y la investigación y desarrollo.

Ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA: Dado que esta debilidad es mencionada por todos los grupos (100.0% MCA, 75.0% Socios, 91.0% Colaboradores), el mapa de ruta debería incluir medidas para adaptarse a los desafíos comerciales, incluyendo el fortalecimiento de la posición competitiva y la búsqueda de alternativas.

Deficiente clima institucional, baja seguridad en el transporte de mercancías y requerimiento de personal calificado: Estas debilidades (45.9% MCA, 34.4% Socios, 41.8% Colaboradores y 45.9% MCA, 34.4% Socios, 41.8% Colaboradores y 80.0% MCA, 60.0% Socios, 72.8% Colaboradores) podrían requerir medidas para mejorar el entorno laboral, la logística y la formación.

El mapa de ruta estratégico debe abordar cada debilidad mediante la formulación de objetivos específicos, acciones concretas y recursos asignados. El monitoreo constante y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado y del entorno empresarial son esenciales para el éxito a largo plazo.

Los porcentajes de las amenazas presentadas en la Tabla No. 22 destacan los factores críticos que podrían impactar negativamente en las cooperativas arroceras de la República Dominicana. Cada amenaza representa un desafío importante que debe ser considerado en la formulación del Mapa de Ruta Estratégico para mejorar la competitividad. Aquí está cómo cada amenaza podría influir en la planificación estratégica:

Tratado DR-CAFTA y arancel cero del DR-CAFTA: Dado que estas amenazas afectan a todos los grupos en un alto porcentaje (100.0% MCA, 75.0% Socios, 100.0% Colaboradores), el mapa de ruta debe incluir estrategias para adaptarse a la competencia internacional y aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas: La incertidumbre regulatoria (100.0% MCA, 75.0% Socios, 91.8% Colaboradores) sugiere la necesidad de una mayor flexibilidad en la estrategia y la capacidad de adaptación rápida. El mapa de ruta podría incluir el seguimiento constante de las regulaciones y la influencia en su formulación.

Escasez de mano de obra calificada: Dado que esta amenaza es una preocupación generalizada (100.0% MCA, 75.0% Socios, 89.4% Colaboradores), el mapa de ruta podría abordar la capacitación y el desarrollo de la fuerza laboral, así como la implementación de prácticas de retención.

Variaciones en los precios internacionales del arroz y mercado cambiario: Estas amenazas (100.0% MCA, 75.0% Socios, 96.5% Colaboradores y 100.0% MCA, 75.0% Socios, 89.4% Colaboradores) resaltan la importancia de la gestión de riesgos y la planificación financiera en el mapa de ruta estratégico.

Importaciones de arroz: Dado que esta amenaza es percibida como crítica (100.0% MCA, 75.0% Socios, 100.0% Colaboradores), el mapa de ruta podría incluir estrategias para aumentar la competitividad local y la promoción de políticas comerciales justas.

Limitaciones en el acceso a tecnología de punta: La necesidad de acceso a tecnología (92.9% MCA, 69.7% Socios, 84.6% Colaboradores) destaca la importancia de asociaciones estratégicas y la inversión en investigación y desarrollo en el mapa de ruta.

Débil investigación técnica y desarrollo, cambio climático y competencia desleal: Estas amenazas (100.0% MCA, 75.0% Socios, 91.0% Colaboradores y 82.4% MCA, 61.8% Socios, 74.9% Colaboradores y 76.5% MCA, 57.4% Socios, 69.6% Colaboradores) pueden requerir enfoques multidisciplinarios en el mapa de ruta, incluyendo inversión en investigación, mitigación del cambio climático y estrategias de diferenciación.

Pocas variedades culinarias, decisiones políticas que regulan la fijación de precios y competidores agresivos con mayor tradición en el manejo empresarial: Estas amenazas (63.5% MCA, 47.6% Socios, 57.8% Colaboradores y 100.0% MCA, 75.0% Socios, 95.3% Colaboradores y 82.4% MCA, 61.8% Socios, 74.9% Colaboradores) podrían requerir estrategias de marketing, lobby político y colaboración inter cooperativa en el mapa de ruta.

Baja participación en grandes cadenas: La baja participación (72.9% MCA, 54.7% Socios, 66.4% Colaboradores) puede abordarse mediante la expansión de canales de distribución y asociaciones estratégicas en el mapa de ruta.

El mapa de ruta estratégico debe considerar cada amenaza como un punto de acción específico, con objetivos y tácticas claras para mitigar su impacto negativo. La identificación temprana y la respuesta proactiva son esenciales para mantener la competitividad en un entorno empresarial desafiante de acuerdo con la teoría de los autores Porter (2021) y Sullivan (2021).

Objetivo 2. Los factores endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR-CAFTA, como se presentan en

la Tabla No. 23, son elementos internos sobre los cuales las cooperativas tienen un cierto grado de control y que pueden influir en su competitividad en el contexto del tratado comercial. Aquí está el análisis de los principales factores:

Capacitación de los socios: La capacitación de los socios (72.9% MCA, 54.7% Socios, 66.4% Colaboradores) es crucial para mejorar las habilidades y conocimientos de los miembros, lo que puede conducir a una mejor toma de decisiones y una mayor eficiencia en la cooperativa. El mapa de ruta debe incluir programas de formación continua y desarrollo personal.

Capacidad de almacenamiento e infraestructura: La capacidad de almacenamiento (71.8% MCA, 53.8% Socios, 65.3% Colaboradores) y la infraestructura (78.8% MCA, 59.1% Socios, 71.7% Colaboradores) son elementos esenciales para la operación eficiente. La mejora en la infraestructura y la capacidad de almacenamiento puede permitir un manejo más eficiente de la producción y el almacenamiento del arroz.

Cobertura de siembra y capacidad de producción: La cobertura de siembra (75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores) y la capacidad de producción (75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores) son factores claves para satisfacer la demanda y aprovechar oportunidades de mercado. El mapa de ruta podría incluir estrategias para aumentar la producción y mejorar las prácticas agrícolas.

Sistema de información y sistema de determinación de costos y venta: Un sistema de información (76.5% MCA, 57.4% Socios, 69.6% Colaboradores) efectivo es fundamental para la toma de decisiones informadas y la gestión eficiente. Además, contar con un sistema de determinación de costos y ventas (72.9% MCA, 54.7% Socios, 66.4% Colaboradores) preciso es esencial para establecer precios competitivos y maximizar los márgenes de beneficio.

Costos competitivos: Mantener costos competitivos (69.4% MCA, 52.1% Socios, 63.2% Colaboradores) es crucial en un entorno comercial desafiante. La gestión eficiente de costos puede permitir a las cooperativas ofrecer precios atractivos sin comprometer la rentabilidad (Tabla 23).

El mapa de ruta estratégico debería abordar cada uno de estos factores endógenos, identificando acciones específicas para mejorar su gestión y fortalecer la competitividad de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Esto puede incluir inversiones

en capacitación, infraestructura, sistemas de información y prácticas agrícolas sostenibles para asegurar un crecimiento sostenible y rentable en el mercado, lo cual es compatible con las aseveraciones de Salazar y White (2023) y Trow (2023).

Los factores endógenos mencionados por los grupos focales también son de gran importancia en la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA. Aquí está el análisis de estos factores adicionales:

Actualización de tecnología de producción y cultivo: La actualización de la tecnología (63.5% MCA, 47.6% Socios, 57.8% Colaboradores) es crucial para mejorar la eficiencia en la producción y mantener estándares de calidad competitivos. La inversión en tecnología puede resultar en mayores rendimientos y productos de mejor calidad.

Mercadotecnia y ruta de comercialización: La mercadotecnia (68.2% MCA, 51.2% Socios, 62.1% Colaboradores) y la ruta de comercialización (69.4% MCA, 52.1% Socios, 63.2% Colaboradores) son esenciales para llegar al mercado y aumentar la demanda de productos. Estrategias de mercadotecnia y rutas de distribución efectivas pueden aumentar la visibilidad y la venta de los productos.

Selección del personal y relevo generacional: La selección del personal (56.5% MCA, 42.4% Socios, 51.4% Colaboradores) y el relevo generacional (75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores) son fundamentales para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo de la cooperativa. La contratación de personal calificado y la planificación del relevo generacional garantizan la gestión y operación eficientes.

Manual de operaciones y calidad del Arroz: Contar con un manual de operaciones (72.9% MCA, 54.7% Socios, 66.4% Colaboradores) es esencial para garantizar la coherencia en los procesos internos. Además, asegurar la calidad del arroz (21.2% MCA, 15.9% Socios, 19.3% Colaboradores) es fundamental para mantener la satisfacción del cliente y la reputación de la cooperativa.

Existencia de mapa de ruta estratégico: La existencia de un mapa de ruta estratégico (100% MCA, 75.0% Socios, 92.9% Colaboradores) es crucial para la planificación y ejecución efectiva de las estrategias. Un mapa de ruta proporciona dirección y enfoque en los objetivos a largo plazo.

Falta de liquidez y baja rentabilidad: La falta de liquidez (7.1% MCA, 18.8% Socios, 9.4% Colaboradores) y la baja rentabilidad (83.5% MCA, 62.6% Socios, 76.0%

Colaboradores) son desafíos financieros que pueden afectar negativamente la capacidad de inversión y crecimiento de la cooperativa. La gestión financiera eficiente es fundamental para abordar estos problemas.

En el mapa de ruta estratégico, estos factores adicionales deben ser considerados junto con los previamente mencionados. La estrategia debería abordar acciones específicas para abordar la actualización tecnológica, mejorar la mercadotecnia, planificar el relevo generacional, establecer estándares de calidad, desarrollar manuales de operaciones y gestionar la liquidez y rentabilidad tal cual lo refiere Mateo (2021) así como también Durán (2022).

Los factores exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están influenciados por fuerzas externas al entorno de la cooperativa y a menudo están relacionados con aspectos políticos, económicos y regulatorios a nivel nacional e internacional. Aquí hay una asociación de estos factores con teoría económica y empresarial:

Desmante arancelario: El desmante arancelario (100.0% MCA, 87.1% Socios, 100.0% Colaboradores) se refiere a la reducción gradual de aranceles sobre las importaciones. Esto está en línea con la teoría del libre comercio, que sugiere que la eliminación de barreras arancelarias promueve la competencia, pero puede crear desafíos para las industrias locales que deben enfrentar una mayor competencia internacional.

Financiamiento: El financiamiento (77.6% MCA, 58.2% Socios, 83.5% Colaboradores) es fundamental para la inversión y el crecimiento. La falta de acceso al financiamiento puede obstaculizar las operaciones y la expansión de las cooperativas. Esto está relacionado con la teoría financiera, que resalta la importancia del capital para la viabilidad y el crecimiento empresarial.

Funcionabilidad política cooperativista: La función política cooperativista (60.0% MCA, 45.0% Socios, 69.4% Colaboradores) se refiere a las políticas gubernamentales y al entorno regulatorio que afectan a las cooperativas. Esto destaca la influencia de las políticas gubernamentales en las operaciones y desarrollo de las cooperativas.

Protección arancelaria: La protección arancelaria (100.0% MCA, 75.0% Socios, 100.0% Colaboradores) involucra la imposición de aranceles para proteger las industrias locales de

la competencia extranjera. Esto puede tener implicaciones en la competitividad y en la capacidad de las cooperativas para competir en un mercado más amplio.

Apoyo políticas gubernamentales: El apoyo de políticas gubernamentales (72.9% MCA, 54.7% Socios, 75.3% Colaboradores) puede influir en la forma en que las cooperativas operan y se desarrollan. Las políticas gubernamentales pueden impactar áreas como subsidios, incentivos y regulaciones que afectan a las cooperativas.

Estabilidad del mercado internacional y competencia: La estabilidad del mercado internacional (75.3% MCA, 56.5% Socios, 76.5% Colaboradores) y la competencia (76.5% MCA, 57.4% Socios, 75.3% Colaboradores) son factores económicos cruciales. La teoría económica enfatiza la importancia de comprender y adaptarse a los cambios en los mercados y en la competencia para mantener la ventaja competitiva.

Acceso a pignoración del gobierno y seguro de cosecha: El acceso a pignoración del gobierno (100.0% MCA, 75.0% Socios, 95.3% Colaboradores) y seguro de cosecha (83.5% MCA, 62.6% Socios, 78.8% Colaboradores) está relacionado con el apoyo financiero y la mitigación de riesgos en la agricultura, áreas críticas en la gestión de la producción.

Acceso a agroquímicos, insumos y variedades de Arroz: Estos factores (75.3% MCA, 56.5% Socios, 68.5% Colaboradores; 63.5% MCA, 47.6% Socios, 57.8% Colaboradores) están relacionados con la disponibilidad de recursos para la producción y la variedad de productos. La teoría de la cadena de suministro y la gestión de la producción destacan la importancia de estos aspectos en la competitividad.

Disponibilidad de recursos naturales y dependencia del gobierno: La disponibilidad de recursos naturales (40.0% MCA, 30.0% Socios, 36.4% Colaboradores) y la alta dependencia del gobierno (71.8% MCA, 53.8% Socios, 65.3% Colaboradores) se refieren a factores ambientales y a la influencia del gobierno en las operaciones. Estos factores están relacionados con la sostenibilidad y el entorno operativo de las cooperativas.

De acuerdo con Herrera (2022), en conjunto, estos factores exógenos resaltan la importancia de las políticas gubernamentales, la competencia internacional, el acceso a recursos y la regulación en la competitividad de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA.

Los factores exógenos y endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con respecto al DR-CAFTA tienen un impacto significativo en la formulación de un Mapa de Ruta Estratégico como herramienta que guía el desarrollo y la implementación de estrategias para alcanzar los objetivos de una organización (Santos, 2022).

Objetivo 3. Respecto al tercer objetivo específico, sobre los aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana, Sección III del cuestionario del Consejo de Administración y personal administrativo (colaboradores) debe comentarse lo siguiente:

Los resultados presentados en la tabla No. 25 indican claramente los aspectos estructurales que los miembros del Consejo de Administración y los Colaboradores consideran fundamentales para el diseño de un mapa de ruta estratégico en el contexto de las cooperativas arroceras de la República Dominicana frente al DR-CAFTA. Estos resultados pueden ser asociados con la Teoría de la Estrategia, específicamente con el enfoque de la Planeación Estratégica y el Ciclo de Gestión Estratégica:

a) Diagnóstico de la Situación Actual b) Mejora de la Capacidad Productiva y Tecnológica
c) Mejoras en Habilidades de Marketing y Comercialización d) Fortalecimiento de la Gestión Financiera y Administrativa e) Desarrollo del Plan Estratégico f) Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico

De acuerdo con Villar (2022) y Orellana (2023), estos aspectos estructurales en su conjunto reflejan una comprensión sólida de las mejores prácticas en la planificación y gestión estratégica. Al tomar en cuenta estos aspectos, las cooperativas arroceras pueden desarrollar un mapa de ruta estratégico sólido que aborde tanto los desafíos específicos relacionados con el DR-CAFTA como los principios fundamentales de la estrategia empresarial.

A partir de la investigación realizada se establecieron hitos estratégicos:

2000. Las cooperativas de arroz se consolidan como actores claves de la cadena de valor en República Dominicana.

2004. Firma del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centro América y los Estados Unidos. Inicio del desmonte arancelario; desgravación 20 años no lineal (años 11 al 15 un 40%; años del 16 al 20 un 60%.)

2005. Pignoración de arroz: Programa Nacional de Pignoración de Arroz para garantizar la estabilidad y rentabilidad mediante el incentivo y regulación de la producción, procesamiento, comercialización y consumo de arroz en la República Dominicana.

Transferencia tecnológica.

2005. Implementación de prácticas del manejo integrado de plagas. Semillas certificadas resistentes a plagas y enfermedades.

2010. Uso de tecnología de riego más eficiente.

2015. Incorporación de monitoreo remoto para el control de cultivo.

2020. Aplicación de herramientas de agricultura de precisión en la producción de arroz.

2020. Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020/2030-Visión 2050.

2024-2026. Mejora de la capacidad productiva y tecnológica, mejora de las habilidades de marketing y comercialización, fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa, evaluación y seguimiento del plan estratégico. Incremento de la productividad: capacitación de productores agrícolas, nuevas variedades, validar nuevas tecnologías.

2025. Desmonte Arancelario Total (arancel 0.00).

2027. Mejora de las habilidades de marketing y comercialización

2028. Fortalecimiento de la gestión financiera: rentabilidad, reducción de costos: cultivo, insumos, combustibles, energía eléctrica, transporte.

2024-2030. Diversificación y acceso a nuevos mercados del convenio DR-CAFTA y fuera de éste. Aprovechando los nichos de mercado de la diáspora dominicana en esos países.

2030. Evaluación y seguimiento del plan.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

En la presente investigación se desarrolló esta propuesta de transformación con el propósito fundamental de dar solución a la problemática encontrada, la cual está contextualizada y caracterizada en torno a que el Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA) entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos fue diseñado con el objetivo de establecer una región de intercambio comercial sin barreras entre las naciones signatarias. A partir del año 2025, se anticipa la eliminación de los aranceles para productos sensibles, como el arroz, planteando un panorama de desafío para la industria arrocera del país. Tanto los actores pequeños como grandes involucrados en la producción y venta de arroz se encuentran en riesgo de impacto. Adicionalmente, la población dominicana se vería afectada, ya que la reducción en la demanda local podría provocar la pérdida de empleos.

Asimismo, esta propuesta toma en cuenta que en un estudio exploratorio realizado en cooperativas arroceras de la República Dominicana reveló una falta de previsión ante este desmonte arancelario, con un 84% de los productores que no ha tomado medidas al respecto. A nivel nacional, los elevados costos de insumos y mano de obra aumentan los gastos de producción, lo que, combinado con la entrada de arroz importado sin aranceles, podría debilitar la competitividad del sector. Este escenario podría resultar en una disminución en las actividades tanto para productores independientes como para aquellos en asociaciones y cooperativas. Esto a su vez podría llevar a la pérdida de posición en el mercado y una merma en la producción arrocera, afectando aproximadamente a 30,000 productores y más de 300,000 personas de manera indirecta, incluyendo diversos actores de la cadena de valor.

La protección del arroz como un producto estratégico se vuelve crucial debido a consideraciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria, tal como lo argumentó (Santos, 2019). Salvaguardar la producción de arroz no solo preservaría empleos y medios de subsistencia, sino que también garantizaría la seguridad alimentaria de la población, además de mantener el modelo exitoso de cooperativas en el país.

La eliminación de aranceles conforme al DR-CAFTA a partir de 2025, presenta desafíos significativos para la industria arrocera de la República Dominicana. La falta de

preparación y las condiciones económicas del país podrían llevar a una disminución en la competitividad del sector, con posibles consecuencias para la seguridad alimentaria y la economía nacional. Es esencial tomar medidas para proteger la producción de arroz y evitar repercusiones negativas a gran escala.

En definitiva, la falta de un enfoque estratégico para abordar los desafíos planteados por el DR-CAFTA podría poner en peligro la supervivencia de las cooperativas arroceras dominicanas. Para contrarrestar estos efectos adversos, es esencial que se implementen medidas que fomenten la competitividad, protejan a los productores locales y faciliten su adaptación a un entorno de libre comercio, de ahí la importancia y la necesidad de esta propuesta, la cual consiste en el diseño de un Mapa de Ruta Estratégico Para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

Esta fundamentación es consecuente con el objetivo general, los sustentos del marco de investigación y las necesidades identificadas en los resultados para la transformación efectiva del problema en su contexto.

El objetivo específico de "Identificar la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas" es fundamental para el logro del objetivo general de diseñar un mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en el país. Este paso inicial es esencial debido a su influencia directa en la creación de estrategias efectivas y personalizadas que permitan a las cooperativas enfrentar los desafíos planteados por el DR-CAFTA y fortalecer su posición en el mercado.

La importancia de este objetivo radica en varios factores: (a) Diagnóstico integral: La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) proporciona un panorama completo y detallado de la situación actual de las cooperativas arroceras. Esto permite a los actores involucrados comprender tanto los aspectos positivos como los desafíos que enfrentan, lo que es crucial para tomar decisiones informadas y basadas en la realidad. (b) Personalización de estrategias: Al conocer en profundidad las fortalezas y oportunidades, las cooperativas pueden capitalizar sus ventajas competitivas y

construir sobre ellas. De igual manera, al identificar debilidades y amenazas, se pueden desarrollar estrategias específicas para abordar estos aspectos y minimizar su impacto en la competitividad. (c) Alineación con tendencias: En el contexto de la apertura del mercado por el DR-CAFTA, las tendencias indican una mayor competencia y cambios en las dinámicas comerciales. El análisis FODA permite a las cooperativas adaptarse a estas tendencias y aprovechar las oportunidades emergentes, al mismo tiempo que mitigan las amenazas que podrían surgir. (d) Diseño de estrategias efectivas: El conocimiento profundo de la situación actual proporciona la base necesaria para diseñar estrategias realistas y efectivas. Las decisiones estratégicas estarán respaldadas por datos y hechos concretos, lo que aumenta la probabilidad de éxito en la implementación de las acciones propuestas en el mapa de ruta. (e) Priorización de acciones: El análisis FODA ayuda a las cooperativas a priorizar las acciones más relevantes y de mayor impacto.

En un entorno con recursos limitados, es esencial enfocarse en las áreas que contribuirán de manera más significativa a la mejora competitiva. En ese sentido identificar la situación actual de las cooperativas arroceras en términos de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el punto de partida esencial para el diseño de un mapa de ruta estratégico exitoso. Relacionado con las tendencias del tema, este análisis permite a las cooperativas adaptarse proactivamente a los cambios en el mercado, capitalizar las oportunidades y desarrollar estrategias sólidas que les permitan enfrentar los desafíos planteados por el DR-CAFTA.

Así también esta propuesta se fundamenta en su segundo objetivo específico, relativo a la identificación de los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR-CAFTA, el cual es crucial para el logro del objetivo general de diseñar un mapa de ruta estratégico que mejore la competitividad de las cooperativas arroceras en el contexto del tratado de libre comercio DR-CAFTA. Dicho objetivo profundizó en la comprensión de los elementos internos y externos que influyen en la competitividad de las cooperativas, lo que permitirá desarrollar estrategias precisas y enfocadas.

La relevancia de este objetivo específico en la fundamentación de la propuesta radica en varios aspectos:

(a) Conciencia de influencias clave: El identificar los factores endógenos (internos) y exógenos (externos) proporciona una comprensión completa de los elementos que afectan la competitividad de las cooperativas arroceras. Esto permite a los actores relevantes conocer los elementos tanto dentro como fuera de su control que impactan directamente en sus operaciones y éxito en un entorno post-DR-CAFTA.

(b) Adaptación a tendencias globales: Con la implementación del DR-CAFTA, se espera una mayor apertura del mercado y una mayor competencia. Los factores exógenos, como el desmonte arancelario y la entrada de productos importados, están influenciando directamente la dinámica competitiva del sector arrocero. Este objetivo específico permite a las cooperativas identificar cómo estas tendencias globales específicas pueden afectar sus operaciones y cómo deben adaptarse para enfrentar los nuevos desafíos.

(c) Fortalezas y debilidades internas: Los factores endógenos, como la capacitación, la infraestructura, la capacidad productiva y la gestión interna, tienen un impacto directo en la competitividad de las cooperativas. Comprender estas variables internas permite a las cooperativas capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades de manera efectiva para aumentar su competitividad.

(d) Adaptación estratégica: Al identificar los factores exógenos que condicionan la competitividad, las cooperativas pueden desarrollar estrategias específicas para abordar estos desafíos. Esto incluye acciones como buscar nuevas oportunidades de mercado, mejorar la calidad del producto, buscar tecnologías eficientes y buscar alianzas estratégicas para afrontar la competencia.

(e) Personalización de soluciones: La comprensión de factores endógenos y exógenos permite que las estrategias sean específicas y adaptadas a la situación de cada cooperativa. No hay una solución única para todas las cooperativas, y este objetivo permite personalizar enfoques y acciones para abordar sus desafíos particulares.

En ese sentido tanto los resultados del análisis FODA como la identificación de los factores endo-exógenos que fueron presentados tanto en los resultados del anterior capítulo como en la discusión de estos; los cuales sirven como plataforma de referencia teórico-práctico que fundamentan la necesidad, pertinencia y factibilidad de esta propuesta de transformación, máxime, ante la ausencia de un Mapa de Ruta Estratégico en las Cooperativas Arroceras.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.

La estructura de la propuesta de transformación consta de cuatro etapas, cada una plantea objetivos meta que a su vez responden a los objetivos específicos y por ende, al objetivo general, el cual es diseñar un mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de la República Dominicana. Las fases mencionadas se presentan a continuación:

Fase 1. La fase (FODA) Identificación la situación actual de las cooperativas arroceras, se desarrolló desde la primera semana de junio y la última semana de diciembre del 2022, los objetivos planteados en la misma con sus respectivos resultados generales son los siguientes:

Objetivo 1. Identificar las fortalezas de las cooperativas estudiadas.

Resultados generales. A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron las siguientes fortalezas: (a) Socios patrocinan la cooperativa, (b) acceso a pignoración, (c) buena imagen de la cooperativa, (d) eficiente gestión de cobro, (e) gran demanda del producto, (f) economía de escala, (g) ubicación geográfica, (h) sistema cooperativo organizado, (i) seguridad y control de producción de materia prima, (j) buena infraestructura, (k) maquinaria y equipos de alta tecnología, (l) responsabilidad social, (m) gestión administrativa eficiente, (n) colaboradores identificados con cooperativa, (ñ) solidez financiera, (o) control de producción, (p) capacidad de distribución, (q) integración vertical adelante y hacia atrás, (r) buen posicionamiento de la marca, (s) buena ejecución logística, (t) fuerte integración e identificación entre sus miembros, (u) comercialización computarizada, (v) servicios relacionados con la actividad, (w) colaboración social a socios y comunidad, (x) prestigio institucional, (y) vías de acceso adecuadas y (z) buenas prácticas agrícolas.

Objetivo 2. Identificar las oportunidades de las cooperativas evaluadas.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron las siguientes oportunidades:

Nuevos nichos de mercado, uso de nueva tecnología, apoyo del programa de pignoración, fortalecer y ampliar la comercialización, producir de forma más inocua, crecimiento

institucional, crecimiento del mercado, crecimiento del sector, diversificación producción, diversificación de negocios, ampliación la producción, certificación de la cooperativa, posicionamiento de marcas, optimización de costos, desarrollo de nicho de mercado de exportación e inter-cooperación.

Objetivo 3. Identificar las debilidades de las cooperativas objeto de estudio.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron las siguientes debilidades:

Competencia arroz importado, barreras arancelarias y comerciales, falta de tecnología y conocimiento, insuficiente apoyo gubernamental, infraestructura limitada (Almacenes y molinos), acceso limitado a financiamiento, insuficiente inversión, cambio climático y riesgos ambientales, mercadotecnia insuficiente, requerimiento de personal calificado, falta de igualdad en cuanto a excedentes, deficiente clima institucional, baja seguridad en el transporte de mercancías, limitada de educación cooperativista de socios, ausencia plan del relevo generacional, altos costos de proceso productivo, ausencia de I+D+i, ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA y malas prácticas agrícolas,

Objetivo 4. Identificar las amenazas de las cooperativas objeto de investigación.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron las siguientes amenazas: Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA, cambios en las regulaciones y políticas agrícolas, escasez de mano de obra calificada, variaciones en los precios internacionales del arroz, mercado cambiario, importaciones de arroz, limitaciones en el acceso a tecnología de punta, débil investigación técnica y desarrollo, cambio climático, competencia desleal, pocas variedades culinarias, decisiones políticas que regulan la fijación de precios, competidores agresivos y con mayor tradición en el manejo empresarial y baja participación en grandes cadenas.

Fase 2. La fase de identificar de los factores endógenos y exógenos se desarrolló de manera simultánea con la primera fase de FODA, es decir; desde la primera semana de junio y la última semana de diciembre del 2022, ya que se utilizaron los mismos grupos focales y recursos humanos, se efectuaron las actividades investigativas inherentes a cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Identificar los factores endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron los siguientes factores endógenos: Capacitación de los socios, capacidad de almacenamiento, cobertura de siembra, capacidad de producción, infraestructura, sistema de información, sistema determinación de costos y venta, costos competitivos, actualización de tecnología de producción y cultivo, mercadotecnia, ruta de comercialización, selección del personal, relevo generacional, manual de operaciones, calidad del arroz, existencia de mapa de ruta estratégica, falta de liquidez y baja rentabilidad

Objetivo 2. Identificar los factores exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron los siguientes factores exógenos: Desmonte arancelario, financiamiento, funcionalidad política cooperativista, protección arancelaria, apoyo políticas gubernamentales, estabilidad mercado internacional, competencia, acceso a pignoración del gobierno, acceso a seguro de cosecha, acceso a agroquímicos e insumos, acceso a variedad de arroz, disponibilidad recursos naturales y alta dependencia del gobierno.

Fase 3. La fase de recolección de datos para el diseño del mapa de ruta estratégico se desarrolló de manera simultánea con la primera y segunda fase, es decir; desde la primera semana de junio y la última semana de diciembre del 2022, ya que se utilizaron los mismos grupos focales y recursos humanos, se efectuaron las actividades investigativas inherentes a cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Recolectar las informaciones necesarias sobre los aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron los siguientes aspectos estructurales: Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras, desarrollo del plan estratégico, mejora de la capacidad productiva y tecnológica, mejora de las habilidades de marketing y comercialización, fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa, evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Recolectar los datos sobre las estrategias que debe incluir el mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.

Resultados: A través de la encuesta a los grupos focales poblacionales estudiados, se identificaron las siguientes estrategias: Fortalecimiento de la capacitación y desarrollo de habilidades, inversión en tecnología y actualización, diversificación de productos y mercados, mejora de la comercialización: fortalecimiento de la gestión financiera, alianzas y redes estratégicas, desarrollo de plan estratégico: monitoreo y evaluación constante, innovación y desarrollo de nuevas prácticas: gestión de riesgos.

Fase 4. En la fase de análisis de los resultados de proceso de investigación, fue llevada a cabo desde la primera semana de enero a la primera semana de junio del 2023. En esta fase se procedió a la revisión de los cuestionarios, evaluación de la consistencia de los datos obtenidos a través de estos, hacer la captura de datos de compensación (cooperativas que no habían llenado los instrumentos de los 3 grupos focales), transformación de los datos tabulados a tablas interpretadas, realización de la discusión de los datos para proceder al Diseño del Mapa de Ruta Estratégico a proponer como aporte de la presente investigación. Se efectuaron las actividades investigativas inherentes a cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Sanear los datos recolectados a través de los instrumentos de recolección de datos y reemplazar los instrumentos en los casos necesarios.

Resultados: Los resultados fueron debidamente saneados posterior a su proceso de recolección mediante los instrumentos diseñados para tales fines, cada uno de los instrumentos fue ingresado en una aplicación de análisis de datos (SPSS), para verificar la consistencia de los mismos respecto a las intenciones de cada instrumento y su respectivo objetivo.

Objetivo 2. Analizar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos.

Resultados: Los resultados fueron debidamente analizados posterior a su proceso de recolección y saneamiento, el análisis fue realizado tomando en cuenta el orden de cada uno de los objetivos específicos, usando como referencia las diversas teorías, modelos,

tendencias y fundamentación teórica consultada, para poder tener la una base factible y fuentes confiables para el diseño del mapa de ruta estratégico.

Objetivo 3. Diseñar el mapa de ruta estratégico a proponer para el mejoramiento de la competitividad de las cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA.

Introducción. En un escenario de creciente interconexión económica y comercial, el Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA) ha abierto nuevas oportunidades y desafíos para diversos sectores productivos, entre ellos el arrocero. La firma y ratificación de este acuerdo ha dado paso a la entrada y salida de productos sin aranceles, lo que ha planteado la necesidad de fortalecer la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana. Ante este contexto, surge la imperante necesidad de diseñar un Mapa de Ruta Estratégico que permita guiar y direccionar el camino hacia un mejoramiento sostenible y competitivo en este sector vital para la economía del país.

Este Mapa de Ruta Estratégico es una herramienta proactiva y orientadora que pretende conducir a las cooperativas arroceras hacia un futuro donde la apertura comercial no sea una amenaza insalvable, sino una oportunidad para fortalecer sus capacidades internas y enfrentar con éxito los retos externos. A través de un enfoque holístico, este mapa busca integrar acciones concretas y estratégicas en cada etapa del proceso, desde el diagnóstico hasta la evaluación y seguimiento del plan, con el objetivo final de impulsar la competitividad de las cooperativas en el entorno del DR-CAFTA.

El propósito fundamental de este Mapa de Ruta Estratégico es proporcionar una guía clara y coherente para enfrentar el desafío del DR-CAFTA y, al mismo tiempo, transformar este escenario en una plataforma para el crecimiento y la prosperidad sostenible de las cooperativas arroceras. A través de la implementación efectiva de las estrategias propuestas, se busca asegurar que estas cooperativas no solo sobrevivan, sino que también prosperen en un entorno comercial cada vez más competitivo y globalizado.

El Mapa estratégico está desarrollado en seis (6) etapas, las cuales se presentan a continuación: (1) Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras; (2) Desarrollo del plan estratégico; (3) Mejora de la capacidad productiva y tecnológica; (4) Mejora de las habilidades de marketing y comercialización; (5) Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa y; (6) Evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Estas etapas son las que componen de forma sistemática el mapa de ruta estratégico, las cuales, para su mejor comprensión, es importante desarrollar cada una tal cual se presenta a continuación:

ETAPA 1: Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras

Desarrollo: Esta etapa fue desarrollada por la investigadora, y tanto su planificación, desarrollo y sus resultados están plasmados en los capítulos anteriores; incluyendo el FODA y los factores endógenos y exógenos.

Importancia: La primera etapa del Mapa de Ruta Estratégico, el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras es de crucial importancia ya que sienta las bases para el diseño de estrategias efectivas. Esta etapa permite obtener una comprensión profunda de la realidad en la que operan las cooperativas, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), y evaluar su capacidad para competir en el contexto del DR-CAFTA. Un diagnóstico preciso proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias específicas que aborden las áreas clave de mejora y permitan aprovechar las oportunidades emergentes.

Tiempo estimado: El tiempo estimado para llevar a cabo esta etapa puede variar en función del alcance de la evaluación y la disponibilidad de datos. En general, se recomienda dedicar un período de 6 meses para completar esta fase tal cual fue desarrollada por la investigadora. Este tiempo incluyó la recopilación y análisis de datos relevantes, así como la realización de encuestas, entrevistas y talleres participativos con los miembros de las cooperativas arroceras. Es esencial realizar un diagnóstico exhaustivo y riguroso, por lo que no debe apresurarse esta etapa para garantizar que los resultados sean confiables y sólidos como base para la planificación estratégica subsiguiente.

Objetivos:

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cooperativas arroceras.
- Establecer metas y objetivos claros para mejorar la competitividad en el contexto del DR-CAFTA

Estrategias:

- Realizar un análisis interno y externo de las cooperativas para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario para definir metas y objetivos específicos.

Metodología:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Identificación de Factores Críticos: Identificar los factores endógenos y exógenos más relevantes que condicionan la competitividad, como se mencionó en etapas anteriores.
- Reuniones de trabajo y talleres participativos para establecer metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales).

Tipo de financiamiento:

- Fondos propios de las cooperativas
- Apoyo institucional

ETAPA 2. Desarrollo del plan estratégico

Desarrollo: Para el desarrollo de esta etapa se requiere intervenir las cooperativas arroceras para implementar el proceso de concienciación y sensibilización del tema o realidad situacional constatada, facilitándole los datos investigados en la etapa previa y en conjunto con las asociaciones colaboradoras aplicar las estrategias y metodología requeridas para cumplir de forma sistemática con esta etapa del Mapa.

Importancia: La etapa de desarrollo del plan estratégico es crucial para transformar los resultados del diagnóstico en acciones concretas y direccionadas. En esta etapa, se traducen las oportunidades identificadas y los desafíos en estrategias claras y objetivos medibles. El plan estratégico proporcionará un marco coherente para guiar todas las actividades futuras de las cooperativas arroceras, alineando sus esfuerzos hacia la mejora competitiva y la adaptación al entorno cambiante del DR-CAFTA. Esta etapa permite definir los objetivos específicos, identificar las metas a corto, mediano y largo plazo, y establecer los indicadores para evaluar el progreso. Además, facilita la asignación de recursos adecuados y la distribución eficiente de tareas entre los miembros de las cooperativas.

Tiempo estimado: El tiempo estimado para desarrollar el plan estratégico puede variar según la complejidad de las estrategias y la colaboración necesaria entre las partes interesadas. Se recomienda asignar un período de dos años para esta etapa. Durante este

tiempo, se llevarán a cabo reuniones estratégicas con representantes de las cooperativas arroceras para definir los objetivos, identificar las acciones específicas requeridas y establecer un cronograma realista. Es esencial que este proceso sea participativo y colaborativo, involucrando a todas las partes interesadas para asegurar la viabilidad y el compromiso con el plan estratégico.

Objetivos:

- Implementar prácticas agrícolas sostenibles y tecnologías avanzadas para aumentar la productividad y mejorar la calidad del arroz
- Promover la capacitación y el intercambio de conocimientos en buenas prácticas agrícolas entre las cooperativas.
- Aplicar las estrategias específicas como parte de las recomendaciones surgidas del análisis situacional previo, y las demás que vayan surgiendo durante el desarrollo del mapa de ruta estratégico.

Estrategias generales:

- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento en buenas prácticas agrícolas, uso eficiente de recursos y tecnologías avanzadas
- Establecer alianzas con instituciones de investigación agrícola y otras cooperativas para compartir conocimientos y experiencias.

Estrategias específicas en la etapa de desarrollo del plan estratégico

1- Definición de objetivos claros y medibles:

Meta: Establecer objetivos específicos que guíen las acciones de mejora competitiva.

Acciones específicas: Identificar áreas clave para el crecimiento y desarrollo de las cooperativas, como aumento de producción, expansión de mercados y mejora de procesos internos.

Responsables: Equipo de liderazgo de las cooperativas, con asesoramiento de expertos en estrategia.

Plazos: 1 mes.

2- Análisis de recursos y capacidades:

Meta: Evaluar los recursos disponibles y las capacidades internas para determinar cómo se pueden aprovechar mejor.

Acciones Específicas: Identificar fortalezas y debilidades internas, incluyendo capital humano, tecnología y activos físicos.

Responsables: Equipo de liderazgo y áreas relevantes dentro de las cooperativas.

Plazos: 2 meses.

3- Identificación de oportunidades y amenazas externas:

Meta: Analizar el entorno competitivo y las tendencias del mercado para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

Acciones específicas: Realizar análisis FODA para evaluar factores externos y su impacto en las operaciones.

Responsables: Equipo de liderazgo con la colaboración de expertos en el sector.

Plazos: 2 meses.

4- Definición de estrategias y acciones prioritarias:

* **Meta:** Seleccionar estrategias clave que permitan mejorar la competitividad en el contexto del DR-CAFTA.

Acciones específicas: Identificar estrategias de diferenciación, costos, innovación y crecimiento que aborden los desafíos planteados.

Responsables: Equipo de liderazgo con participación activa de miembros de las cooperativas.

Plazos: 2 meses.

5- Establecimiento de indicadores y metas medibles:

Meta: Definir indicadores clave de desempeño para medir el progreso y éxito de las estrategias.

Acciones específicas: Identificar métricas cuantificables relacionadas con ventas, producción, rentabilidad, participación de mercado, entre otras.

Responsables: Equipo de liderazgo y expertos en medición de desempeño.

Plazos: 1 mes.

6- Desarrollo de planes de acción detallados:

Meta: Convertir las estrategias en acciones concretas, detallando pasos específicos y responsables.

Acciones específicas: Crear planes detallados para cada estrategia, estableciendo tareas, plazos y asignación de recursos.

Responsables: Equipos y departamentos relevantes de las cooperativas.

Plazos: 2 meses.

7- Comunicación y alineación interna:

Meta: Asegurar que todos los miembros de las cooperativas comprendan y respalden el plan estratégico.

Acciones específicas: Comunicar el plan de manera transparente, promoviendo la participación y el compromiso.

Responsables: Equipo de liderazgo y responsables de comunicación interna.

Plazos: *Ongoing.*

8- Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación:

Meta: Implementar un sistema de seguimiento para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Acciones específicas: Definir frecuencia de revisión, responsables de seguimiento y criterios de éxito.

Responsables: Equipo de liderazgo y expertos en seguimiento y evaluación.

Plazos: *Ongoing.*

Acciones estratégicas iniciales críticas:

1. Implementación del sistema de Contabilidad de Costos para que cada cooperativa reduzca al mínimo sus costos operacionales y proteja su rentabilidad.
2. Implementación de mejora de recursos humanos mediante la gestión del talento por competencia.
3. Gestionar compras globales de alta escala mediante grupos cooperativistas para la reducción de los costos de los insumos y maquinarias agrícolas para reducir los costos operacionales y mitigar el desmonte arancelario.

Metodología: La metodología propuesta involucra una serie de enfoques y acciones específicas que se implementarán durante la etapa de Desarrollo del Plan Estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Estas metodologías se diseñan con el objetivo de facilitar el proceso de transformación y optimización de las operaciones de las cooperativas arroceras.

A continuación, se presentan los enfoques:

1. Talleres y Capacitaciones Técnicas.
2. Visitas a Cooperativas y Centros de Investigación.
3. Creación de Equipos de Trabajo para el Asesoramiento Continuo.
4. Implementación de Sistemas de Monitoreo y Control de Calidad.

Tipo de financiamiento:

a) Fondos propios de las cooperativas. b) Programas gubernamentales, c) Colaboración con instituciones de investigación agrícola.

ETAPA 3. Mejora de la capacidad productiva y tecnológica.

Desarrollo: Esta es una sub-etapa del desarrollo del plan. Para el desarrollo de esta etapa se requiere también intervenir las cooperativas arroceras para implementar el proceso de concienciación y sensibilización de la realidad situacional constatada sobre la capacidad productiva de éstas y la tecnología para ello, facilitándole los datos investigados en la etapa previa y en conjunto con las asociaciones colaboradoras aplicar las estrategias y metodología requeridas para cumplir de forma sistemática con esta etapa del Mapa.

Importancia: La etapa de mejora de la capacidad productiva y tecnológica es esencial en el mapa de ruta estratégico, ya que aborda directamente la competitividad de las cooperativas arroceras en un contexto de libre comercio como el DR-CAFTA. La implementación de tecnologías modernas y prácticas eficientes permitirá aumentar la producción, reducir costos y mejorar la calidad del arroz, lo que es crucial para competir con los productos importados. Además, esta etapa puede ayudar a las cooperativas a diversificar sus productos, explorar nuevos mercados y generar ingresos sostenibles.

Tiempo estimado: El tiempo estimado para desarrollar el plan estratégico puede variar según la complejidad de las estrategias y la colaboración necesaria entre las partes interesadas. Se recomienda asignar un período de dos años para esta etapa. Durante este tiempo, se llevarán a cabo reuniones estratégicas con representantes de las cooperativas arroceras para definir los objetivos, identificar las acciones específicas requeridas y establecer un cronograma realista. Es esencial que este proceso sea participativo y colaborativo, involucrando a todas las partes interesadas para asegurar la viabilidad y el compromiso con el plan estratégico.

Objetivos:

1. Mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de las cooperativas arroceras.
2. Promover la transparencia, la participación de los miembros y la toma de decisiones basada en datos.

Estrategias:

1. Implementar sistemas de gestión eficientes y transparentes, incluyendo contabilidad, finanzas y control interno.
2. Fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Acciones estratégicas:

1. Implementación de tecnologías modernas: Identificar y adoptar tecnologías avanzadas en la producción de arroz, como maquinaria automatizada, sistemas de riego eficientes, monitoreo climático y sistemas de información para la gestión agrícola.
2. Capacitación técnica: Proporcionar capacitación constante a los miembros de las cooperativas en el uso y mantenimiento de las nuevas tecnologías. Esto garantiza una transición exitosa hacia métodos más eficientes.
3. Optimización de procesos: Evaluar y rediseñar los procesos de producción para eliminar ineficiencias y reducir el desperdicio de recursos.
4. Diversificación de cultivos: Explorar la posibilidad de diversificar los cultivos para reducir la dependencia del arroz y aprovechar oportunidades de mercado en otros productos agrícolas.
5. Investigación y desarrollo: Colaborar con centros de investigación agrícola y universidades para desarrollar variedades de arroz más resistentes y productivas, adaptadas a las condiciones locales.
6. Sistemas de gestión: Implementar sistemas de gestión de datos que permitan el monitoreo y análisis de los indicadores de producción, calidad y eficiencia.

Metodología: La metodología propuesta involucra una serie de enfoques y acciones específicas que se implementarán durante la etapa de Desarrollo del Plan Estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Estas metodologías se diseñan con el objetivo de facilitar el proceso de

transformación y optimización de las operaciones de las cooperativas arroceras. A continuación, se explica cada uno de los enfoques:

1. Implementación de tecnologías modernas:

1. Identificación de tecnologías adecuadas: Realizar un análisis exhaustivo de las tecnologías disponibles en el mercado que se adapten a las necesidades y recursos de las cooperativas arroceras.
2. Evaluación de costos y beneficios: Calcular los costos de adquisición, instalación y mantenimiento de las tecnologías, así como los beneficios esperados en términos de aumento de producción y reducción de costos.
3. Selección y adquisición: Seleccionar las tecnologías más apropiadas y gestionar su adquisición de proveedores confiables.
4. Implementación y capacitación: Realizar la instalación de las tecnologías y proporcionar capacitación a los miembros de las cooperativas para su uso y mantenimiento.

2. Capacitación técnica:

1. Identificación de necesidades: Evaluar las habilidades técnicas y conocimientos actuales de los miembros de las cooperativas en relación con las nuevas tecnologías y métodos de producción.
2. Diseño de programas de capacitación: Desarrollar programas de capacitación específicos que aborden las áreas de necesidad identificadas, incluyendo el uso de tecnologías y prácticas agrícolas modernas.
3. Impartir talleres: Organizar talleres y sesiones de capacitación práctica, con la participación de expertos en tecnología agrícola y agrónomos.
4. Seguimiento y evaluación: Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y la efectividad de la capacitación en la mejora de las habilidades técnicas.

3. Optimización de procesos:

1. Análisis de procesos actuales: Identificar los procesos de producción existentes y analizar sus eficiencias y posibles ineficiencias.

2. Diseño de procesos optimizados: Rediseñar los procesos de producción para eliminar pasos innecesarios y mejorar la eficiencia, minimizando el desperdicio de recursos.
3. Implementación gradual: Introducir los nuevos procesos de manera gradual para facilitar la adaptación y minimizar interrupciones en la producción.

4. Diversificación de cultivos:

1. Evaluación de viabilidad: Realizar un análisis de mercado y condiciones climáticas para identificar los cultivos alternativos más adecuados para la región.
2. Planificación de siembras: Diseñar un calendario de siembras que permita la rotación de cultivos y aproveche las ventajas de cada temporada.
3. Asesoramiento especializado: Colaborar con expertos en cultivos específicos para brindar orientación sobre las mejores prácticas de siembra y cuidado.

5. Investigación y Desarrollo:

1. Colaboración con centros de investigación: Establecer alianzas con instituciones de investigación agrícola para acceder a investigaciones y desarrollos en variedades de arroz mejoradas y técnicas de producción.
2. Pruebas de campo: Realizar pruebas piloto en terrenos de las cooperativas para evaluar la efectividad de las nuevas variedades y técnicas.
3. Implementación de resultados: Incorporar las mejores prácticas y resultados de investigación en las operaciones cotidianas de las cooperativas.

6. Sistemas de gestión:

1. Identificación de sistemas adecuados: Evaluar sistemas de gestión disponibles en el mercado que se adapten a las necesidades de las cooperativas.
2. Personalización e implementación: Personalizar el sistema seleccionado para las operaciones de las cooperativas y llevar a cabo su implementación gradual.
3. Capacitación en el uso del sistema: Brindar capacitación a los miembros de las cooperativas para que utilicen el sistema de manera efectiva en la gestión agrícola y administrativa.

La metodología propuesta asegura que las estrategias identificadas se implementen de manera efectiva y eficiente en el mapa de ruta estratégico. A través de un enfoque estructurado que incluye evaluación, planificación, capacitación y seguimiento, las cooperativas arroceras podrán mejorar su capacidad productiva y tecnológica, preparándose para enfrentar los desafíos del libre comercio y maximizar sus oportunidades en el mercado.

Metas:

a). Aumentar la producción de arroz en un 20% durante el período de implementación.

Reducir los costos de producción en un 20% mediante la adopción de tecnologías eficientes.

b). Diversificar los cultivos y productos relacionados en 2% para mitigar el riesgo de la dependencia del arroz.

Responsables:

a. Equipo técnico de las cooperativas arroceras.

b. Especialistas en tecnología agrícola y agrónomos.

Plazos:

1. Identificación y evaluación de tecnologías: Primer trimestre.

2. Capacitación y adquisición de tecnologías: Segundo y tercer trimestre.

3. Implementación y ajustes: Cuarto trimestre en adelante.

La mejora de la capacidad productiva y tecnológica es un paso crucial para asegurar la competitividad de las cooperativas arroceras en un entorno desafiante. La adopción de tecnologías modernas y prácticas eficientes no solo optimizará la producción y los costos, sino que también preparará a las cooperativas para enfrentar los desafíos del comercio internacional y maximizar sus oportunidades en el mercado.

Tipo de financiamiento

a) Fondos propios de las cooperativas, b) Asesoría técnica especializada, c) Programas de fortalecimiento institucional

ETAPA 4. Mejora de las habilidades de marketing y comercialización

Desarrollo: Esta es una sub-etapa del desarrollo del plan. Para el desarrollo de esta etapa se requiere también intervenir las cooperativas arroceras para implementar el proceso de concienciación y sensibilización de la realidad situacional constatada sobre la mercadotecnia y estrategias de mercado modernas en el ámbito de la comercialización del arroz, facilitándole los datos investigados y en conjunto con las asociaciones colaboradoras aplicar las estrategias y metodologías requeridas para cumplir de forma sistemática con esta etapa del Mapa.

Importancia: La mejora de las habilidades de marketing y comercialización es crucial para que las cooperativas arroceras puedan competir eficazmente en un entorno de libre comercio como el que implica el DR-CAFTA. En un mercado más abierto y competitivo, las cooperativas deben destacar sus productos, establecer relaciones sólidas con los compradores y maximizar la demanda de su producción local. Una estrategia efectiva de marketing y comercialización puede permitirles aumentar la visibilidad de su marca, expandir sus redes de distribución y obtener un valor justo por sus productos.

Tiempo estimado: El tiempo estimado para desarrollar esta etapa del plan puede variar según la complejidad de las estrategias y la colaboración necesaria entre las partes interesadas. Se recomienda asignar un período de un año para esta etapa.

Objetivos:

1. Mejorar las habilidades de marketing y comercialización de las cooperativas arroceras.
2. Explorar nuevos mercados internacionales y fortalecer la presencia en los mercados existentes.

Estrategias generales:

1. Desarrollar estrategias de marketing y promoción para posicionar el arroz de las cooperativas en el mercado local e internacional.
2. Establecer alianzas comerciales con distribuidores y compradores internacionales.

Acciones Estratégicas

Análisis de mercado: Realizar un análisis exhaustivo del mercado nacional e internacional para identificar tendencias de consumo, preferencias del consumidor y competidores.

Segmentación de mercado: Identificar segmentos específicos de mercado que representan oportunidades de crecimiento para las cooperativas, como nichos de consumidores interesados en productos locales y sostenibles.

Desarrollo de estrategias de marca: Diseñar una estrategia de branding que resalte los valores y atributos únicos de los productos arroceros de las cooperativas.

Canales de distribución: Evaluar y diversificar los canales de distribución para llegar a una base más amplia de clientes, incluyendo supermercados, tiendas especializadas y ventas en línea.

Promoción y publicidad: Diseñar campañas de promoción y publicidad para aumentar la visibilidad de los productos arroceros de las cooperativas a través de medios tradicionales y digitales.

Relaciones con clientes: Establecer relaciones sólidas con compradores y consumidores, brindando un servicio al cliente excepcional y fomentando la lealtad a la marca.

Capacitación en marketing: Proporcionar capacitación a los miembros de las cooperativas en conceptos básicos de marketing, técnicas de venta y gestión de relaciones con clientes.

Desarrollo de materiales de marketing: Crear materiales de marketing atractivos, como folletos, catálogos y contenido para redes sociales, para promocionar los productos arroceros.

Metodología: La metodología propuesta involucra una serie de enfoques y acciones específicas que se implementarán durante la etapa de Desarrollo del Plan Estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Estas metodologías se diseñan con el objetivo de facilitar el proceso de transformación y optimización de las operaciones de las cooperativas arroceras. A continuación, se presentan cada uno de los enfoques:

1. Análisis de Mercado; 2. Segmentación de Mercado; 3. Desarrollo de Estrategias de Marca; 4. Canales de Distribución; 5. Promoción y Publicidad; 6. Relaciones con Clientes; 7. Capacitación en Marketing; 8. Desarrollo de Materiales de Marketing.

Secuencia de implementación:

1. Iniciar con el análisis de mercado y la segmentación para obtener información precisa sobre el entorno competitivo y los consumidores.

2. Desarrollar las estrategias de marca basadas en los resultados del análisis y la segmentación.
3. Diseñar y planificar la implementación de los canales de distribución seleccionados.
4. Ejecutar campañas de promoción y publicidad de acuerdo con el plan establecido.
5. Establecer protocolos y estrategias para la gestión de relaciones con los clientes.
6. Organizar programas de capacitación en marketing para los miembros de las cooperativas.
7. Crear y distribuir materiales de marketing que respalden las estrategias y la identidad de marca.

Metas:

1. Aumentar la producción de arroz en un 20% durante el período de implementación.
2. Reducir los costos de producción en un 20% mediante la adopción de tecnologías eficientes. Conforme al Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020/2030-Vision 2050.
3. Diversificar los cultivos y productos relacionados en 2% para mitigar el riesgo de la dependencia del arroz.

Responsables:

- a. Equipo técnico de las cooperativas arroceras.
- b. Especialistas en tecnología agrícola y agrónomos.

Plazos:

- a) Identificación y evaluación de tecnologías: Primer trimestre.
- b) Capacitación y adquisición de tecnologías: Segundo y tercer trimestre.
- c) Implementación
- d) ajustes: Cuarto trimestre en adelante.

La mejora de la capacidad productiva y tecnológica es un paso crucial para asegurar la competitividad de las cooperativas arroceras en un entorno desafiante. La adopción de tecnologías modernas y prácticas eficientes no solo optimizará la producción y los costos, sino que también preparará a las cooperativas para enfrentar los desafíos del comercio internacional y maximizar sus oportunidades en el mercado.

Tipo de financiamiento

1. Fondos propios de las cooperativas.

2. Programas gubernamentales de promoción de exportaciones.
3. Colaboración con agencias de desarrollo y promoción comercial.

ETAPA 5. Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa

Desarrollo: Esta es una sub-etapa del desarrollo del plan. Para el desarrollo de esta etapa se requiere también intervenir las cooperativas arroceras para implementar el proceso de concienciación y sensibilización de la realidad situacional constatada sobre los aspectos de la gestión financiera y administrativa que contactadas en el levantamiento de la realidad situacional, facilitándole los datos investigados y en conjunto con las asociaciones colaboradoras aplicar las estrategias y metodologías requeridas para cumplir de forma sistemática con esta etapa del Mapa.

Importancia: El fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las cooperativas arroceras en el contexto del DR-CAFTA. Una gestión eficiente de los recursos financieros y administrativos permitirá a las cooperativas tomar decisiones informadas, optimizar sus operaciones y mantener un equilibrio financiero sólido. Esta etapa es clave para enfrentar los desafíos competitivos y aprovechar las oportunidades de mercado de manera efectiva.

Tiempo estimado: Esta etapa puede llevar entre 6 a 9 meses, dependiendo de la complejidad de los procesos a implementar y el nivel de organización de las cooperativas.

Objetivos:

1. Fortalecer la capacidad financiera de las cooperativas arroceras para la inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo de nuevos productos
2. Buscar fuentes de financiamientos sostenibles y accesibles.

Estrategias generales:

Aparte de las estrategias críticas que fueron mencionadas en la primera etapa, en esta etapa deberá asumirse las estrategias siguientes:

1. Elaborar planes de negocios y proyectos de inversión para la obtención de financiamiento.

2. Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras y programas de apoyo al sector cooperativo.
3. Implementar sistemas de gestión eficientes y transparentes, incluyendo contabilidad, finanzas y control interno.
4. Fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Acciones estratégicas y metodología

1. Evaluación Financiera y Administrativa:
 - a) Realizar una evaluación exhaustiva de la situación financiera actual y los procesos administrativos de las cooperativas.
 - b. Identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar los recursos.
2. Implementación de Sistemas de Contabilidad y Control:
 - a) Establecer sistemas de contabilidad claros y precisos para un seguimiento adecuado de los ingresos y gastos.
 - b) Implementar herramientas de control financiero que permitan la toma de decisiones basada en datos.
3. Desarrollo de Presupuestos y Planificación Financiera:
 - a) Elaborar presupuestos anuales y planes financieros a mediano plazo.
 - b) Definir objetivos financieros realistas y establecer estrategias para alcanzarlos.
4. Capacitación en Gestión Financiera y Administrativa:
 - a) Brindar capacitación a los miembros de las cooperativas en aspectos financieros y administrativos.
 - b) Mejorar la comprensión y capacidad de gestión en temas como análisis financiero, flujo de efectivo y gestión de inventarios.
5. Establecimiento de Indicadores de Desempeño:
 - a) Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la eficiencia financiera y administrativa. Ver anexo H.

Entre los KPI's que recomendamos para eficientizar la gestión financiera y administrativa:

Operativo

Costo de Producción por Tarea-Tonelada de Arroz

Definición: Costo total incurrido en la producción dividido por el número de toneladas producidas por tarea.

Meta: Reducir el costo unitario en un 10% anual.

Frecuencia: Mensual y anual.

Eficiencia en el Proceso de Siembra, Cosecha y Postcosecha

Definición: Tiempo promedio utilizado para completar cada etapa del ciclo productivo en comparación con el tiempo estándar.

Meta: Mantener una eficiencia superior al 90%.

Frecuencia: Por ciclo productivo.

Porcentaje de Utilización de la Capacidad Instalada de las Plantas Procesadoras

Definición: Nivel de uso de las plantas procesadoras en comparación con su capacidad máxima.

Meta: Utilizar al menos el 85% de la capacidad instalada.

Frecuencia: Trimestral y anual.

Riesgo crediticio

Índice de Morosidad en Préstamos Otorgados a Socios

Definición: Proporción de préstamos vencidos respecto al total de préstamos otorgados.

Meta: Reducir el índice de morosidad al 3% o menos.

Frecuencia: Mensual y anual.

Cobertura de Provisiones para Riesgos Crediticios

Definición: Monto de provisiones disponibles para cubrir riesgos crediticios en relación con los préstamos en mora.

Meta: Mantener una cobertura del 100% o más.

Frecuencia: Trimestral.

Porcentaje de Préstamos en Riesgo de No Pago

Definición: Proporción de préstamos considerados de alto riesgo según la calificación crediticia.

Meta: Identificar y reducir el riesgo por debajo del 5%.

Frecuencia: Trimestral.

Productividad

Rendimiento Promedio por Tarea de Arroz

Definición: Cantidad de arroz cosechado por tarea sembrada.

Meta: Incrementar el rendimiento promedio anual en un 5%.

Frecuencia: Por ciclo productivo.

Porcentaje de Reducción de Costos Operativos

Definición: Variación en los costos operativos totales en comparación con el año anterior.

Meta: Reducir costos en un 8% anual.

Frecuencia: Anual.

Eficiencia en el Uso de Recursos

Definición: Relación entre los recursos utilizados (mano de obra, insumos, energía) y la producción obtenida.

Meta: Mejorar la relación en un 10% anual.

Frecuencia: Mensual y anual.

ROE (Return on Equity) Retorno del capital

ROE (Return on Equity):

Definición: Mide la rentabilidad obtenida en relación con el patrimonio.

Meta: Superar el 12% anual.

ROI (Return on Investment). Retorno de la Inversión

ROI (Return on Investment):

Definición: Relación entre la ganancia obtenida y el capital invertido.

Meta: Obtener un ROI superior al 10% anual.

Liquidez Corriente:

Definición: Mide la capacidad para cubrir.

Rotación de inventario

Definición: Número de veces que se renueva el inventario en un periodo dado.

Meta: Lograr una rotación de al menos 4 veces al año.

Rotación de cuentas por cobrar

CxC (Cuentas por Cobrar):

Definición: Días promedio para cobrar

Meta: Mantener

CxC bajo 60 días.

Rotación de cuentas por pagar

Definición: Días promedio para pagar

Meta: Mantener

CxP bajo 45 días

Tiempo promedio de pago a proveedores de insumos agrícolas para la producción del arroz. Descuento promedio obtenido por pago puntual. Porcentaje de cuentas por pagar vencidas. Espacio de medición: su medición debe ser mensual.

Monitorear regularmente los KPIs para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.

1. Optimización de Procesos Administrativos:

- a. Identificar procesos administrativos que puedan ser simplificados o automatizados para aumentar la eficiencia.
- b. Implementar herramientas tecnológicas adecuadas para mejorar la gestión de documentos, comunicaciones internas y procesos operativos.

Responsables:

1. Equipo de dirección de las cooperativas.
2. Responsables financieros y administrativos designados.

Metas:

1. Mejora en la precisión y transparencia de la contabilidad y registros financieros.
2. Establecimiento de presupuestos y planes financieros.
3. Incremento en la capacidad de toma de decisiones basadas en datos financieros.
4. Mayor eficiencia en los procesos administrativos.

Plazos: Cada acción específica puede tener diferentes plazos de implementación dentro de la etapa. Se sugiere que esta etapa se desarrolle en un período de 6 a 9 meses, con un monitoreo constante para asegurar la adecuada implementación y ajustar las estrategias según sea necesario.

Tipo de financiamiento

Créditos y préstamos de entidades financieras.

Fondos de inversión para el sector cooperativo.

Programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola.

ETAPA 6. Evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Desarrollo: Después de haber desarrollado el plan estratégico, es indispensable que se haga la evaluación y el seguimiento de las etapas del plan para verificar los resultados y tomar en cuenta las estrategias que no están surtiendo los efectos deseados para verificar sus causas y corregirlas, o sustituirlas por nuevas estrategias. Para el desarrollo de esta etapa se requiere la colaboración de las cooperativas arroceras para implementar el proceso de seguimiento, es este punto las cooperativas deberán facilitar de manera eficiente y sincera los datos de los resultados de los cambios realizados durante el desarrollo del plan

y los efectos de éste al equipo de supervisión del mapa de ruta estratégico, y consultar a los asesores de ser necesario.

Importancia: La etapa de evaluación y seguimiento es fundamental para asegurar que las estrategias implementadas estén generando los resultados esperados y para realizar ajustes en caso de desviaciones. El entorno empresarial es dinámico y en constante cambio, por lo que la evaluación constante permitirá a las cooperativas arroceras mantenerse en línea con sus objetivos estratégicos y realizar mejoras continuas.

Tiempo estimado: Esta etapa puede llevar entre 6 a 9 meses, dependiendo de la complejidad de los procesos a implementar y el nivel de organización de las cooperativas.

Objetivos:

1. Evaluar y ajustar continuamente el mapa de ruta estratégico según los resultados y las condiciones cambiantes del mercado.
2. Mantener la colaboración y el intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas y actores del sector arrocero.

Estrategias generales:

2. Establecer indicadores clave de desempeño y sistemas de monitoreo para evaluar los resultados y realizar ajustes necesarios.
3. Participar en redes y plataformas de cooperación y aprendizaje con otras cooperativas y actores del sector.

Acciones estratégicas y Metodología

Metodología. En términos de la metodología, deberá desarrollarse de forma general lo siguiente: (a) Análisis de resultados y evaluación de indicadores de desempeño; (b) reuniones periódicas de seguimiento y ajuste del mapa de ruta estratégico y (c) participación en eventos y conferencias del sector para el intercambio de experiencias.

Acciones específicas y su metodología:

1. Definición de Indicadores de Desempeño:

A. Establecer indicadores clave para medir el progreso y éxito de cada estrategia implementada; B. Los indicadores deben ser cuantificables, específicos y relevantes para los objetivos estratégicos

2. Monitoreo y Recopilación de Datos:

A. Implementar sistemas de monitoreo para recopilar datos relevantes en relación con los indicadores de desempeño.

B. Registrar datos de manera periódica y precisa para evaluar el avance de cada estrategia.

3. Análisis y Comparación de Resultados:

A. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos en el plan estratégico.

B. Analizar las desviaciones y determinar las razones detrás de los resultados positivos o negativos.

4. Identificación de Acciones Correctivas:

A. En caso de desviaciones, identificar las acciones correctivas necesarias para ajustar la ejecución del plan.

B. Tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar las estrategias y superar los obstáculos.

5. Revisión del Plan Estratégico:

A. Evaluar la relevancia y eficacia de las estrategias en relación con los cambios en el entorno competitivo.

B. Realizar ajustes al plan estratégico si es necesario para mantener la alineación con los objetivos a largo plazo.

Responsables:

1. Equipo de dirección de las cooperativas; 2. Responsables de seguimiento y análisis de datos.

Metas: 1. Evaluación periódica del progreso en relación con los indicadores de desempeño. 2. Identificación temprana de desviaciones y toma de acciones correctivas y 3. Mejora continua de la implementación estratégica.

Plazos: La evaluación y seguimiento son procesos continuos que deben realizarse de manera regular a lo largo de la ejecución del plan estratégico. Se sugiere realizar evaluaciones trimestrales o semestrales para asegurar que las estrategias estén generando resultados positivos y realizar ajustes oportunamente.

Tipo de financiamiento. Créditos y préstamos de entidades financieras, Fondos de inversión para el sector cooperativo, y Programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola.

Figura 10

Mapa de Ruta Estratégico Para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento
1	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cooperativas arroceras Establecer metas y objetivos claros para mejorar la competitividad en el contexto del DR-CAFTA 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis interno y externo (FODA). Establecer equipos de trabajo para definir metas y objetivos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis FODA Identificación de Factores Críticos: Factores endógenos y exógenos. Reuniones de trabajo y talleres participativos para establecer SMART 	<ul style="list-style-type: none"> Fondos propios de las cooperativas. Apoyo Institucional
Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras					

Fuente: Bloise, 2024

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento
2 Desarrollo del plan estratégico	2 años	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las prácticas agrícolas sostenibles y tecnológicas para incrementar la productividad mejorar la calidad del arroz. Promover la capacitación Aplicar las estrategias específicas sugeridas por el análisis situacional previo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento en buenas prácticas agrícolas y uso eficiente de recursos y tecnología avanzada. Aplicación de estrategias específicas con metas, responsables y acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres y capacitaciones técnicas Visitas a cooperativas y centros de investigación. Creación de equipos de trabajo para el asesoramiento oportuno. Implementación de sistemas de monitoreo y control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Fondos propios de las cooperativas. Programas gubernamentales. Cooperación de instituciones de investigación agrícola.

Fuente: Hilda Bloise, 2024.

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento
3	2 años	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la gestión administrativa, financiera y operativa de las cooperativas arroceras. Promover la transparencia, la participación de los miembros y la toma de decisiones basada en datos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de tecnologías modernas. Capacitación técnica. Optimización de procesos. Diversificación de cultivos. Investigación y Desarrollo. Sistemas de Gestión. 	<p>Identificación de tecnologías. Evaluación costo - beneficio. Selección y adquisición.</p> <p>Implementación y capacitación. Identificación necesidades Diseño de programa Talleres, seguimiento. Análisis, diseño e implementación. Evaluación y viabilidad Planificación y asesoramiento siembra. Colaboración con Centros de investigación. Identificación de sistemas e implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fondos propios de las cooperativas. Asesoría técnica especializada. Programa de fortalecimiento institucional

Fuente: Hilda Bloise, 2024.

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento
4	1 año	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de las habilidades de Marketing y comercialización de las cooperativas arroceras Explorar nuevos mercados internacionales y fortalecer la presencia en los mercados existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar habilidades de marketing y promoción para posicionar el arroz de las cooperativas en el mercado local e internacional. Establecer alianzas comerciales con distribuidores y compradores internacionales. <p>Acciones estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> Análisis de Mercado Segmentación de Mercado Desarrollo de Estrategias de Marca. Canales de Distribución Promoción y Publicidad Relaciones con Clientes Capacitación en Marketing Desarrollo de Materiales de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de planes de marketing y promoción basados en análisis de mercado y segmentación de clientes. Participación en ferias y eventos comerciales para promover el arroz de las cooperativas. Establecimiento de contactos y negociaciones con distribuidores y compradores internacionales <p>Investigaciones de mercado, tendencias, demanda, comportamiento: consumidor/competencia. Utilizar fuente de datos secundarios, encuestas, y estudios de mercado. Recopilar información relevante. Grupos de consumidores. Definición de criterios inteligentes. Análisis interno y externo, valores únicos, propuesta de valor. Evaluación efectividad canales de distribución. Distribución inteligente. Estrategias de promoción y publicidad. Campañas en medios tradicionales y digitales. Protocolo manejo de relaciones/clientes Consumidores abierta y retroalimentación consumidores. Programas de capacitación en Marketing. Talleres y sesiones educativas Materiales visuales atractivos y contenido en redes sociales. Reflejo de la unidad de marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fondos propios de las cooperativas. Programas gubernamentales de promoción exportaciones. Colaboración con agencias de desarrollo y promoción comercial.
Mejora de las habilidades de marketing y comercialización					

Fuente: Hilda Bloise, 2024.

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento	KPI's
5	9 meses	<p>-Fortalecer la capacidad financiera de las cooperativas arroceras para la inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo de nuevos.</p> <p>-Buscar fuentes de financiamiento sostenibles y accesibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de negocios y proyectos de inversión para la obtención de financiamiento. • Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras y programas de apoyo al sector productivo. • Implementar sistemas de gestión eficientes y transparentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de viabilidad financiera y retorno de inversión. • Negociaciones y acuerdos de financiamiento y programas de apoyo. • Implementación de software de gestión y contabilidad • Reuniones de asamblea y consejo de administración. • Encuesta de satisfacción y retroalimentación de los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos de entidades. • Fondos de inversión para el sector cooperativo. • Programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo Costo de producción por tarea-tonelada arroz. Eficiencia en el proceso de siembra, cosecha y postcosecha. Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de las plantas procesadoras. • Riesgo crediticio Índice de morosidad en préstamos otorgados a socios.

Fuente: Hilda Bloise, 2024.

Continuación Etapa 5

Etapa	Tiempo estimado	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento	KPI's
5	9 meses	<p>- Fomentar la participación de los miembros en la toma de decisiones y planificación estratégica.</p> <p>Acciones estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación Financiera y Administrativa. 2. Implementación de sistemas de contabilidad y control. 3. Desarrollo de Presupuestos y Planificación Financiera. 4. Capacitación de Gestión Financiera y Administrativa. 5. Establecimiento de Indicadores de Desempeño. 6. Optimización de Procesos Administrativos. 	<p>-Evaluación situación financiera</p> <p>-Sistemas Contabilidad claros y precisos.</p> <p>-Herramientas de control financiero.</p> <p>-Presupuestos anuales y planes mediano plazo. Objetivos realistas y estrategias para alcanzarlos.</p> <p>-Capacitación a cooperativistas.</p> <p>Mejora gestión análisis financiero.</p> <p>-Definir indicadores claves de rendimiento (KPI's) y monitorearlos.</p> <p>-Simplificación procesos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y préstamos de entidades. • Fondos de inversión para el sector cooperativo. • Programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo crediticio Cobertura de provisiones para riesgos crediticios. Porcentaje de préstamos en riesgo de no pago. • Productividad Rendimiento promedio por tarea de arroz. Porcentaje de reducción costos operativos. Eficiencia en uso de recursos. • Rentabilidad ROE, ROI, liquidez, rotación inventario, CxP y CxC.

Fuente: Hilda Bloise, 2024.

Etapa	Tiempo estimado	Objetivos	Estrategias	Metodología	Tipo de financiamiento
6	2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y ajustar continuamente el mapa de ruta estratégico según los resultados y las condiciones cambiantes del mercado. • Mantener la colaboración y el intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas y actores del sector arrocero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores clave de desempeño y sistemas de monitoreo para evaluar los resultados y realizar ajustes. • Participar en redes y plataformas de cooperación y aprendizaje con otras cooperativas y actores del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados y evaluación de indicadores de desempeño. • Reuniones periódicas de seguimiento y ajuste al mapa de ruta estratégico. • Participación en eventos y conferencias del sector para el intercambio de experiencias. <p>Establecer indicadores de medición del progreso y éxito de estrategias; cuantificables, específicos y relevantes para los objetivos estratégicos.</p> <p>Sistema de monitoreo indicadores de desempeño, registro de datos.</p> <p>Comparación de resultados vs objetivos del plan estratégico.</p> <p>Analizar desviaciones y causas de resultados + o -</p> <p>Identificar acciones correctivas y tomar decisiones informada.</p> <p>Evaluación relevancia y eficacia: estrategias /cambios en el entorno competitivo. Ajustes del plan estratégico con los objetivos a LP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos propios de las cooperativas. • Programas de cooperación y aprendizaje entre cooperativas. • Apoyo institucional para la evaluación y seguimiento del plan.
			Acciones:		
			1- Definir Indicadores de Desempeño.		
			2- Monitoreo y Recopilación de Datos.		
			3- Análisis y Comparación de Resultados.		
			4-Identificación de Acciones Correctivas.		
			5- Revisión del Plan Estratégico.		

Figura 11

Mapa de Ruta Estrategica para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la Republica Dominicana



Fuente: Bloise, 2024

4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

En vista de que el presente mapa de ruta estratégico para las cooperativas arroceras de República Dominicana está diseñado para su desarrollo en diversas etapas que abarcan los próximos dos años.

En cuanto a la propuesta de transformación, cabe destacar que se limita al diseño del mapa de ruta en su estructura básica operacional y metodológica, y se requiere de varios años para su aplicación y desarrollo, la primera fase del mismo fue completada y llevada a cabo con éxito en sus dos objetivos ya planteados en los acápite anteriores, así como en cada uno de sus indicadores: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, factores endógenos y factores exógenos, utilizando un instrumento de evaluación para esta fase el cual se encuentra incluido en los anexos, cumpliéndose en un 100% la recolección y cobertura de los datos en los núcleos poblacionales escogidos para tales fines, utilizando los recursos propios de la investigadora.

Para la evaluación y seguimiento de las demás fases del Mapa de Ruta Estratégico también se diseñó un instrumento que recoge los aspectos básicos de cumplimiento de cada etapa. Estos criterios incluyen una escala de Likert de cumplimiento, tomando en cuenta los componentes de la fase: objetivos, estrategias, metodología, metas, financiamiento.

Recursos Necesarios para la Aplicación de la Propuesta: Los recursos básicos para el desarrollo de la propuesta de transformación son los siguientes:

1. Personal capacitado en análisis FODA y planificación estratégica.
2. Expertos en tecnología agrícola y diversificación de cultivos.
3. Equipo de marketing y comunicación.
4. Especialistas en finanzas y administración.
5. Sistemas de gestión y software de seguimiento y evaluación.
6. Recursos financieros para la implementación de tecnologías y estrategias de marketing. (Cada fase refiere el tipo de financiamiento que se requiere para ser desarrollada).

Nivel de Cumplimiento de los Requisitos de la Propuesta:

Pertinencia: El resultado responde a necesidades reales – (Cumple). El diseño del Mapa de Ruta Estratégico se basa en un profundo diagnóstico de las cooperativas arroceras y su situación ante el DR-CAFTA. Las estrategias propuestas se ajustan específicamente a los desafíos y oportunidades identificados en el contexto dominicano. El enfoque en mejorar la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas refleja una respuesta precisa a las necesidades del sector arrocero frente a los cambios en el comercio internacional.

Validez: El resultado cumple su función según su tipo - (Cumple). El Mapa de Ruta Estratégico tiene el propósito de guiar la transformación de las cooperativas arroceras, asegurando un enfoque integral y secuencial. Cada etapa está diseñada para cumplir con un objetivo específico y contribuir al objetivo general de mejorar la competitividad. Las estrategias propuestas están respaldadas por teorías y prácticas de gestión, lo que garantiza su relevancia y adecuación a la realidad del sector.

Factibilidad: Es posible llevarlo a la práctica - (Cumple). Las estrategias propuestas en el Mapa de Ruta Estratégico son realistas y se basan en recursos disponibles en el contexto dominicano. Se consideran aspectos como capacitación técnica, implementación de tecnologías, mejoras en marketing y gestión financiera, lo que refleja un enfoque pragmático en la mejora de las cooperativas. Los recursos necesarios para la implementación son identificados y se establecen plazos razonables para su ejecución.

Aplicabilidad: Otras personas pueden utilizarlo - (Cumple). El diseño del Mapa de Ruta Estratégico está estructurado de manera clara y detallada, lo que permite su replicación y adaptación en otras cooperativas o sectores similares. Las estrategias propuestas se basan en principios de gestión ampliamente reconocidos y pueden ser adaptadas según las particularidades de diferentes contextos. El enfoque paso a paso y los indicadores establecidos facilitan la aplicabilidad en diferentes situaciones.

Generalización: Permite ser extendido a otros contextos semejantes - (Cumple). El enfoque del Mapa de Ruta Estratégico se basa en principios y prácticas

generales de gestión estratégica y desarrollo de negocios. Si bien se adapta específicamente al contexto de las cooperativas arroceras de República Dominicana frente al DR-CAFTA, los principios subyacentes son transferibles a otras industrias y regiones que enfrenten desafíos similares en términos de comercio internacional y competencia.

Novedad y Originalidad: Diferente de lo que ya existe o se conoce - (Cumple).

Si bien los principios de gestión estratégica y desarrollo empresarial son ampliamente conocidos, la forma en que se aplican en el contexto específico de las cooperativas arroceras dominicanas frente al DR-CAFTA refleja una aproximación novedosa. La combinación de estrategias centradas en tecnología, marketing, gestión financiera y desarrollo de capacidades específicas a las cooperativas crea un enfoque único y adaptado a las necesidades particulares de este sector en esta coyuntura específica.

Al concluir esta propuesta de Diseño de Mapa de Ruta Estratégico, se ha logrado cumplir con los requisitos necesarios para proceder a la transformación exitosa en las cooperativas arroceras de la República Dominicana. Las etapas diseñadas, los indicadores establecidos y los resultados esperados se alinean con los objetivos planteados y aseguran una mejora competitiva efectiva frente al DR-CAFTA. La pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad están aseguradas en esta propuesta de transformación. Las metas que se alcanzarán con esta propuesta permitirán que los efectos del desmonte arancelario de DR-CAFTA no impacten al sector de las cooperativas arroceras amenazando con su rentabilidad y existencia.

CONCLUSIONES

Habiendo finalizado con cada uno de los aspectos estructurales de la presente investigación, analizado los resultados obtenidos y habiendo planteado y desarrollado la explicación de la propuesta de transformación, se hace pertinente emitir las conclusiones correspondientes al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, tal cual se muestra a continuación:

Objetivo específico 1. Para dar cumplimiento al primer objetivo específico, sobre la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se concluye lo siguiente:

Fortalezas

Las cooperativas destacan por su sólido funcionamiento interno, como la capacidad financiera, la integración de sus miembros, la adopción de tecnologías avanzadas, y la infraestructura eficiente. También sobresalen por su buena imagen institucional, la gestión administrativa efectiva, y su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Elementos como la gran demanda de arroz, el posicionamiento de marca, y la comercialización moderna refuerzan su competitividad en el mercado.

Oportunidades

Se identifican áreas estratégicas de crecimiento, como la diversificación de negocios, el uso de tecnologías innovadoras, y la certificación de procesos. El desarrollo de nichos de mercado para exportación y la ampliación de su capacidad productiva representan vías para expandir su alcance y fortalecer su sostenibilidad. La colaboración inter-cooperativa y el acceso a financiamientos ofrecen posibilidades de mayor eficiencia y competitividad en el sector.

Debilidades

Entre los desafíos internos, se destacan la falta de tecnología y conocimientos, el acceso limitado a financiamiento, y la insuficiencia de apoyo gubernamental. Además, aspectos como la infraestructura limitada, la falta de personal calificado, y la ausencia de planes estratégicos para enfrentar el DR-CAFTA afectan su operatividad y continuidad. Otros

problemas incluyen prácticas agrícolas deficientes, altos costos productivos, y poca inversión en investigación e innovación.

Amenazas

El DR-CAFTA, con la eliminación de aranceles, representa un riesgo significativo al incrementar la competencia con el arroz importado. Asimismo, la inestabilidad en precios internacionales, el cambio climático, y las regulaciones cambiantes son factores externos que dificultan su viabilidad. Las cooperativas enfrentan también la competencia desleal y limitaciones para acceder a tecnologías avanzadas y cadenas de suministro más amplias. En conclusión, las cooperativas arroceras tienen un panorama mixto, con fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para contrarrestar debilidades y amenazas. Una estrategia integral que promueva innovación, eficiencia y colaboración será clave para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado global.

Objetivo específico 2. Identifica factores endógenos y exógenos que afectan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana en el marco del DR-CAFTA.

Factores endógenos:

Los factores internos que condicionan la competitividad incluyen: capacitación de socios, capacidad de almacenamiento y producción, infraestructura, sistemas de información y costos, tecnología actualizada, estrategias de mercadotecnia, comercialización, calidad del arroz, liquidez y rentabilidad, entre otros. La capacitación de socios y el relevo generacional destacan como fortalezas críticas, mientras que la falta de liquidez y baja rentabilidad son desafíos importantes. Estos factores, controlables por las cooperativas, pueden ser optimizados para mejorar su posición competitiva.

Factores exógenos:

Entre los factores externos identificados están el desmonte arancelario, el financiamiento, políticas gubernamentales, estabilidad del mercado internacional, competencia, acceso a insumos y seguros agrícolas, y la dependencia gubernamental. Estos elementos, fuera del control directo de las cooperativas, impactan su sostenibilidad. Destaca el desmonte arancelario como una amenaza significativa al exponer el mercado local a productos

importados. Sin embargo, políticas gubernamentales adecuadas y acceso a financiamiento podrían mitigar estos efectos.

En conclusión, para que las cooperativas arroceras sean competitivas, deben abordar sus debilidades internas y adaptarse al entorno externo, especialmente al impacto de las políticas comerciales y las fluctuaciones del mercado global.

Objetivo específico 3. Diseñar un mapa de ruta estratégico para mejorar la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana, particularmente frente a los desafíos planteados por el DR-CAFTA. Para lograrlo, se identificaron aspectos estructurales clave mediante encuestas a grupos focales, que incluyeron: diagnóstico de la situación actual, desarrollo de un plan estratégico, mejora de capacidades productivas y tecnológicas, fortalecimiento de habilidades de marketing, optimización de la gestión financiera y administrativa, y un sistema de evaluación y seguimiento del plan.

El diagnóstico inicial reveló las debilidades internas y las oportunidades externas, proporcionando una base sólida para formular estrategias orientadas a transformar las cooperativas. Entre las estrategias propuestas destacan el fortalecimiento de la capacitación, inversión en tecnología, diversificación de productos y mercados, y el establecimiento de alianzas estratégicas. Este enfoque integral tiene como objetivo adaptar las cooperativas al entorno cambiante y a las demandas del mercado internacional.

El mapa de ruta estratégico, diseñado como una guía para una transformación sostenida durante ocho años, consta de seis etapas principales:

1. Diagnóstico de la situación actual.
2. Desarrollo del plan estratégico.
3. Mejora de capacidades productivas y tecnológicas.
4. Fortalecimiento en marketing y comercialización.
5. Optimización de la gestión financiera y administrativa.
6. Evaluación y seguimiento continuo.

Un hallazgo crítico de la investigación es que el 96% de las cooperativas arroceras no están preparadas para enfrentar el DR-CAFTA debido a la ausencia de estrategias de contingencia y de un plan integral que mitigue los efectos negativos del desmonte arancelario. Estas limitaciones amenazan su rentabilidad y sostenibilidad, lo que confirma

la hipótesis inicial de que la implementación del mapa de ruta estratégico es esencial para su competitividad.

El diseño de esta propuesta se alinea con los objetivos establecidos, garantizando una solución innovadora, aplicable y viable para enfrentar los desafíos del DR-CAFTA. La adecuación y efectividad del plan están aseguradas al priorizar la capacitación, el uso eficiente de los recursos y la adopción de nuevas tecnologías. Con su implementación, se espera que las cooperativas arroceras logren superar las amenazas externas, transformando sus debilidades en fortalezas y sus desafíos en oportunidades, asegurando así su rentabilidad y viabilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las informaciones y análisis presentados, se derivan las siguientes recomendaciones claves para las cooperativas arroceras de la República Dominicana, con el objetivo de enfrentar los desafíos planteados por el DR-CAFTA y mejorar su competitividad, de igual manera para mejorar el funcionamiento y la efectividad del mapa de ruta estratégico es necesario que el Estado Dominicano y las Instituciones Académicas de Educación Superior tomen en cuenta las recomendaciones planteadas.

Desde el punto de vista metodológico:

A las Cooperativas:

Asumir e implementar el Mapa de Ruta Estratégico diseñado en esta investigación: Se recomienda que las cooperativas arroceras desarrollen y ejecuten el Mapa de Ruta Estratégico presentado en este estudio, del cual ya fue cumplida la primera etapa, por lo cual deberán continuar abordando las demás etapas propuestas. Esto permitirá una planificación organizada y coherente para afrontar los cambios derivados del DR-CAFTA, asegurando una mejora gradual y sostenible de su competitividad.

Desde el punto de vista académico:

A las Cooperativas:

Fortalecer capacidades y formación: Es crucial invertir en la capacitación continua de socios, colaboradores y miembros de la dirección. Se deben promover talleres y programas de formación técnica, gerencia estratégica y cooperativista para mejorar la toma de decisiones y la operación eficiente de las cooperativas.

Al Estado Dominicano:

Fomentar la investigación y desarrollo agrícola: El gobierno debe invertir en I+D+i que mejoren la calidad y eficiencia de la producción de arroz local, para hacer frente a la diversidad producida por los efectos del cambio climático en la agricultura y la implementación de prácticas agrícolas sostenibles.

A las instituciones académicas de Educación Superior (IES):

Implementar formación continua y estudios de cuarto nivel, desarrollando la gestión del Mapa de Ruta Estratégico como eje principal y fomentar el uso de la I+D+i en grupos empresariales, cooperativistas y no cooperativistas de la mano del Estado y el Sector Agropecuario.

Recomendaciones prácticas:

A las Cooperativas

Gestionar la inversión en tecnología y modernización: Las cooperativas deben considerar la implementación de tecnologías modernas en todas las etapas de la producción, desde el cultivo hasta la comercialización. La inversión en maquinaria, sistemas de información para la toma de decisiones y control de calidad puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto final.

Implementar el mejoramiento de marketing y comercialización: Las estrategias de marketing y promoción incluidas en la cuarta etapa del plan deben ser asumidas, para fortalecer y aumentar la publicidad y la demanda de los productos arroceros. Esto incluye el desarrollo de estrategias de marca, canales de distribución eficientes y campañas de promoción efectivas.

Mejorar la Gestión Financiera y Administrativa Eficaz: Se debe priorizar el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de las cooperativas sugerida en la quinta etapa. Esto incluye la implementación de sistemas de control de costos, optimización de recursos financieros y aseguramiento de una adecuada rendición de cuentas.

Gestionar el seguimiento y evaluación continua: La implementación del Mapa de Ruta Estratégico incluye el respaldo de un sistema de monitoreo y evaluación constante en la sexta etapa. Esto permitirá medir el progreso, identificar áreas de mejora y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Fomentar Alianzas Estratégicas: Las cooperativas deben producir sinergia entre entidades del sector público, privado y ONG. Estas alianzas pueden brindar acceso a recursos, conocimiento y oportunidades de desarrollo en el país y entre los países del DR-CAFTA.

Planificación del Relevamiento Generacional: Es fundamental asegurar la continuidad y renovación del liderazgo en las cooperativas. Se deben implementar estrategias para producir una transición suave que garantice la continuidad de su éxito.

Adoptar prácticas sostenibles y buenas prácticas agrícolas: Dada la preocupación por el cambio climático y su impacto en el medio ambiente, se recomienda la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el entorno. Esto puede mejorar la imagen

de las cooperativas y promover la responsabilidad social. Asimismo, las buenas prácticas agrícolas para garantizar la calidad y eficiencia de las operaciones agrícolas; acorde con la cantidad de productores que han recibido capacitaciones en buenas prácticas agrícolas y el uso eficiente de los suelos y agua incrementar de 140,251 del 2018 al 50% al 2025 y el 80% al 2030 según el plan estratégico sectorial agropecuario de la república dominicana. Realizar las certificaciones bajo las normas ISO 9001 de calidad, ISO 14001 de medio ambiente e ISO 22000 de seguridad o inocuidad de los alimentos.

Al Estado Dominicano:

Establecer medidas arancelarias y comerciales adecuadas: El gobierno debe considerar la posibilidad de mantener aranceles u otras barreras comerciales para el arroz importado, a fin de propiciar una balanza de pago positiva y evitar una competencia desigual para los productores locales.

Desarrollar programas de apoyo financiero: El Estado debe diseñar crear programas de financiamiento accesibles para las cooperativas arroceras, lo cual permitirá modernizar su infraestructura, implementar nuevas tecnologías y aumentar su capacidad de producción. Además de diseñar un esquema de aseguramiento de la producción que garantice mitigar el riesgo.

Fortalecer la cooperación interinstitucional: Fomentar la colaboración entre el gobierno, las cooperativas, la academia y otros actores relevantes para crear un ambiente favorable que apoye el crecimiento y la sostenibilidad del sector arrocero.

Promover el consumo local: Diseñar campañas de sensibilización para promover el consumo de arroz producido localmente, aumentando la demanda y el respaldo a los productores nacionales.

Establecer regulaciones de etiquetado claro: Garantizar que los productos importados cumplan con regulaciones de etiquetado claras y transparentes para que los consumidores puedan tomar decisiones informadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, R. (2022). Cadena de Valor del Arroz en la República Dominicana. (Simposio III). Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura.
- ACI Alianza Cooperativa Internacional (2015). *Principios Cooperativos*. Obtenido de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Barney y Hesterrly (2020) Administración estratégica y ventaja competitiva. Conceptos y casos. Editorial Parson
- Banco Agrícola de la República Dominicana (2021). Estado Situacional de las Importaciones de Arroz y Otros Rubros. Santo Domingo, República Dominicana.
- Barham, J. & Chitemi, M. (2019). *Desarrollo sostenible y competitividad en las cooperativas arroceras de la República Dominicana: Retos post-DR-CAFTA*. Cuadernos de Investigación Agrícola, 26(2), 23-37.
- Barney, W. (2021). Sistema de Protección de la Competitividad Agropecuaria en Centroamérica y el Caribe. San José, Costa Rica: Editorial Santrock.
- Barney, J. B. (2018). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Bastidas Delgado, R. (2022). *La autogestión como innovación social en las cooperativas. El caso de las ferias de consumo de Lara en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Editorial ISSUU. Obtenido de Issuu: issuu.com/proveaong/docs/__oscar_bastidas_ferias_auto
- Bernarl, C. (2010) *Metodología de la investigación., administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Borjabad, E. (2021). *La Sección de Crédito en la Sociedad Cooperativa Agraria Catalana*. España: Universidad de Lleida.
- Calloid, K. (2023). *Fundamentos Para la Competitividad de la Industria Arrocera Dominicana*. (2da Edición). Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones Corripio.
- Campos, M. (2022). *El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española*. Barcelona, España: Cuadernos de Desarrollo Rural.
- COONACOP (2022). *Estudio: Impacto socioeconómico del cooperativismo en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Consejo Nacional de Cooperativas.

- Christensen, C. M., Raynor, M.E., & McDonald, R (2015). *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review.
- Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- DASA. (s.f.). Obtenido de https://siga.aduanas.gob.do/Descargas/files/acuerdos/dr-cafta/Cal_Desgravacion_Arancelario_DR-CAFTA_2.pdf
- Delgado, F. (2021). *Estado de Situación del Sector Arrocerero en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura / Ministerio de Economía y Planificación.
- Dikova, A. & Witteloostuijn, O. (2021). *Evaluación de impacto del DR-CAFTA en las cooperativas arroceras dominicanas*. Revista de Comercio Internacional, 18(3), 56-71.
- Durán, F. (2022). Factibilidad de las Cooperativas Agropecuarias y Frente a las Políticas Gubernamentales. Santo Domingo, República Dominicana: Fundación Global y Desarrollo FUNGLODE.
- FAO (2021). *Cereales, raíces feculentas y otros alimentos*. Food And Agriculture Organization. Obtenido de <https://www.fao.org/3/w0073s/w0073s0u.htm#:~:text=El%20arroz%20es%20un%20alimento,grado%20en%20el%20continente%20americano.>
- Fernández, C. (2019) *Metodología y Técnicas de la Investigación*. (8va Ed.). México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Fernández, E., & López, H. (2022). Agricultura sostenible y su impacto en cooperativas agroindustriales: Experiencias de República Dominicana. *Agronomía Tropical*, 35(3), 56-73.
- Fulcar, J. (2019). *La vía Cooperativa. Pilares de un Movimiento Social Transformador*. Santo Domingo, República Dominicana: FotoMeGraf, SRL.
- García, J. & Martínez, C. (2020). *Análisis de la Competitividad de las Cooperativas Arroceras en Honduras*. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- García, L. (2021). *El Cooperativismo Como Factor Dinamizador Del Desarrollo Socioeconómico Local. Estudio De Caso En El Municipio De Placetas, Villa Clara. República De Cuba: Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas*. Recuperado de: <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/13411/Tesis%20Defensa%20Lienny%20Garcia%20Pedraza%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gómez, M.; Jiménez, S. & Cáceres, L. (2019). *Estrategias de Internacionalización para Cooperativas Arroceras en el Contexto del DR-CAFTA*. Santo Domingo, República Dominicana: Presentado en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Recinto Santo Tomás de Aquino de Santo Domingo.
- González, M. (2019). *Modernización de la Producción y Comercialización del Arroz en Centro América y el Caribe*. Santo Domingo, República Dominicana: IDIAF/Ministerio de Agricultura.
- Gómez, C. (2023). Digitalización y modernización en el sector cooperativo: Hacia una gestión eficiente. *Observatorio Cooperativo Internacional*, 14(1), 45-67.
- Guzmán, M. & Serrata, J. (2018). *Evaluación de dos sistemas de producción: Sistema Intensivo del Cultivo de Arroz (Oriza sativa L.) y Convencional en Ranchito. La Vega*. La Vega, República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2019). *Metodología de la Investigación*. (10va Edición). México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera, J. (2022). *Competitividad en la Comercialización del Arroz en Centroamérica y El Caribe*. (XI Ponencia). Simposio Estratégico Agropecuario: Ministerio de Agricultura en Colaboración con la FAO.
- IAD, J. A. (2021). Instituto Agrario Dominicano: Obtenido de: <https://iad.gob.do/2021/05/28/director-del-instituto-agrario-dominicano-la-reforma-agraria-en-rd-no-debe-ser-solamente-para-repartir-tierra/>
- IDECOOP, (2022). Memoria Institucional del 2022. Santo Domingo, República Dominicana: Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo. Recuperado de: <https://idecoop.gob.do/>
- IICA (2020). *Memoria General Institucional del 2019-2020*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. Organización de los Estados Americanos (OEA): San Isidro de Vázquez de Coronado, San José. Costa Rica.
- Innobasque (2019). *Estrategias para el Mejoramiento de la Competitividad*. Agencia Vasca de Innovación. País Vasco, España: ISBNN, 41542-AS11
- Instituto Agrario Dominicano IAD (2022). *La Distribución de la Tierra a los Parceleros de la Zona Nordeste de la República Dominicana*. (Parte II). Santo Domingo, República Dominicana: Sistema Para la Protección de los Parceleros Dominicanos.
- Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo. (2019). *Plan Nacional de Competitividad Sistémica. Visión 2020*. Santo Domingo. Obtenido de

<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/plan-nacional-de-competitividad-sistematica-pncs.pdf>

- Jorge, W. (2021). *Sostenibilidad de Sistema Cooperativista de la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: IDECOOP
- Jhonson, G., & Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
- Kappel, Y. (2019). *Perspectivas on roadmaps: how organizations talk about the future*. *The Journal of Product Innovation Management* (18), 39-90.
- López, M. & Moreta, S. (2019). *Impacto del DR-CAFTA en las Cooperativas Arroceras de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Martínez, E. (2019). *Análisis de los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las cooperativas agrarias en el Estado de Zulia, Venezuela*. (Tesis doctoral). Estado de Zulia, Venezuela: Universidad de Córdova.
- Martinez B. (2019). *Libre comercio bajo asimetrías globales comerciales: Estudio de caso de la industria agropecuaria en la República Dominicana bajo DR-CAFTA (Tesis doctoral)* Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mateo, G. (2021). *La Cooperativa Arroceros Villa Elisa, un buen ejemplo de la tradición cooperativista de Entre Ríos*. Buenos Aires, Argentina: Mundo Agrario Vol.11, No. 22, 2.
- Matos, N. (2022). *Diseño y Estructura de Mapas de Ruta Estratégico*. (Segunda Edición). México, Distrito Federal: McGraw Hill Editores.
- Méndez, U.; Salazar, F. & Mejía, L. (2018). *Análisis de la Sostenibilidad de las Cooperativas Arroceras en Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- MEPyD (2019). *Estrategias de Competitividad frente al DR-CAFTA*. Distrito Nacional, Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Departamento de Competitividad.
- MEPyD (2019). *Informe: PLAN NACIONAL Plurianual del Sector Público 2017-2020*. Distrito Nacional, Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Departamento de Competitividad.
- Ministerio de Agricultura (2020). *Plan Estratégico Sectorial Agropecuario de la República Dominicana 2020/2030*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ministerio de Agricultura (2021). *Producción Mensual Nacional 2000-2021 (en QQ., Mill. y Rac.) de la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ministerio de Agricultura (2022). *Producción Mensual Nacional 2000-2022 (en QQ., Mill. y Rac.) de la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes MIC (2023). *Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados*

- Unidos (DR-CAFTA)*. Santo Domingo, República Dominicana: Dirección de Acuerdos y Tratados Comerciales Internacionales.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Moquete, C. (2021). *Características de las prácticas del cultivo del Arroz en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura.
- Morales, L., & Peña, J. (2022). El rol de las cooperativas en el desarrollo rural: Desafíos y oportunidades en América Latina. *Revista de Economía Agraria*, 45(2), 87-103.
- OECD, Eurostat. (2018). *Manual de Oslo*. Universidad de Alicante: Observatorio Tecnológico. Recuperado de: <https://www.ovtt.org/recursos/manual-de-oslo/>
- Oficina Nacional de Estadística ONE (2021) Superficie sembrada de arroz en hectáreas por año, según región agrícola, 2016-2020
- Orellana, F. (2023). Mapa de Ruta Estratégico. Aplicación y Evaluación. (2da edición, Tomo III). Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Ortega, A. (2022). *El Informe con Alicia Ortega*. Santo Domingo, República Dominicana: Grupo SIN.
- Ortiz, B. (2019). *La Organización Administración Manejo y la Gobernabilidad de las Cooperativas*. Santo Domingo, República Dominicana: Amigo del Hogar.
- Oviedo, N. (2019). *Métodos y Técnicas de la Investigación Científica*. (4ta Edición). México, Distrito Federal: McGraw Hill Editores.
- Pérez, R.; Vargas, S. & Torres, W. (2018). *Análisis de la Competitividad de las Cooperativas Arroceras en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Iberoamericana UNIBE.
- Pérez, M., González, R., & Castillo, T. (2021). Acceso a financiamiento y adopción tecnológica en cooperativas rurales: Casos de éxito en el Caribe. *Revista Caribeña de Desarrollo Económico*, 12(4), 234-251.
- Pons, J. (2021). *¿Cómo construir un RoadMap estratégico? Barcelona, España: transForma Partnering*. Recuperado de: <https://www.transformapartnering.com/como-construir-un-roadmap-estrategico-2/>
- Porter, M. (2022). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007, págs. 69-95. Plaza y Janés. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

- Pulido (2010) Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interés de la organización.
- PROMEXICO, (2022). Mara de Ruta Estratégico. México, Distrito Federal: Secretaría de Economía: Instituto de Competitividad Estratégica Mexicano. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6180-promexico-mas-mundo-en-mexico-y-mas-mexico-en-el-mundo>
- Reynoso, N. (2022). *Mecanismos Estratégicos para mejorar o afianzar el pago de la pignoración de arroz*. (Tesis de grado). La Vega, República Dominicana: Universidad Católica del Ciba UCATECI.
- Riggio, S. & Greco, L. (2022). Compendio Estratégico Para el Mejoramiento de la Competitividad Agropecuaria. (2da Edición). Madrid, España: ACEN Editorial.
- Rodríguez, A., & Silva, P. (2023). Estrategias de competitividad para cooperativas agrícolas: Un enfoque desde América Latina. Editorial AgroInnovación.
- Rodríguez, A. & Hernández, R. (2020). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Rojas, C. (2021). Factibilidad y Viabilidad de la Producción Arrocera en la República Dominicana: Santo Domingo, República Dominicana: VI Congreso de Sostenibilidad Agropecuaria: Ministerio de Agricultura, Banco Agrícola / FAO.
- Ruiz, M. (2021). Gestión Estratégica Empresarial y Corporativa. (Tercera Edición, Volumen II.). México, Distrito Federal: McGraw Hill Editores.
- Salazar, I. & White, D. (2023). Perspectivas de las Cooperativas Arroceras Frente al DR-CAFTA en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Banco Agrícola: Enfoque Económico, 18(1), 45-60.
- Santos, G. (2019). *Competitividad del Sector Agropecuario Dominicano. Aranceles y Aduanas*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura y Dirección General de Aduanas.
- Santos, G. (2022). *Importancia del Cooperativismo Para el Sector Agropecuario Dominicano. Aranceles y Aduanas*. (Congreso de Cooperación) Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura / FAO.
- Santrock, D. (2022). *Impacto del DR-CAFTA en la producción arrocera de la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Revista de Agrocompetencia, 24(2), 123-141.
- Servicio Integral de Aduana DASA (2022). Impotaciones y Exportaciones del Sector Arrocero en la República Dominicana: Santo Domingo, República Dominicana: Dirección General de Aduanas.

- Sullivan, L. (2021). *Competitividad Estratégica para la Agricultura*. (Segunda Edición, Volumen I). Santo Domingo, República Dominicana.
- TRADEMAP (2021). *Importaciones de Arroz Importación de arroz por República Dominicana desde los Estados Unidos*. (I. T. ITC, Productor).
- Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA). Tratado De Libre Comercio Entre La República Dominicana - Centroamérica Y Los Estados Unidos: Organización de Estados Americanos OEA: Sistema de Información Sobre el Comercio Exterior. Recuperado de: http://www.sice.oas.org/trade/cafta/caftadr/chapter1_5s.asp
- Trow, R. (2023). *Implicaciones de la Gestión Estratégica en las cooperativas arroceras frente al DR-CAFTA*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura.
- Truman, A. (2021). *Métodos y Técnicas de Investigación*. (9na. Edición). Barcelona España: Ediciones Toledo RMCColor.
- Villar, L. (2022). *Estrategias de adaptación y desarrollo en las cooperativas arroceras ante los cambios del DR-CAFTA*. Santo Domingo, República Dominicana: Economía y Finanzas, 22(3), 56-72
- Zorrilla, S. (2019). *Metodología de la Investigación Científica*. (11va. Edición). México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen y Humger (2023) *Administración estratégica y política de negocios*. 10 ed.

Otras Fuentes Consultadas

- Aceros (2020). Prototipo de una Ruta Tecnológica para el IOT, Enfocada en las Tecnologías de Riego, para los Agricultores de Pequeña Escala en Colombia. Bucaramanga, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Chica, R.; Barreto, L. & Tirado, O. (2019). Indicadores de competitividad del cultivo del arroz en Colombia y Estados Unidos. *Ciencia Agronómica*, 33(2), 16-31. Recuperado el 11 de 2021, de <https://doi.org/10.22267/rcia.163302.49>
- Gamboa, A. & Ramírez, J. (2021). Mapa de Ruta para el Mejoramiento del Procedimiento de Inscripción y Matrícula (P-7-2) del Proceso: Ciclo de Vida del Estudiante en la Universidad Abierta y a Distancia, mediante un enfoque de Arquitectura Empresarial utilizando el marco Arquitectural TOGAF. Colombia, Bogotá, D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Duque, D. (2019). Proceso para la Elaboración de Mapas de Rutas Tecnológicas en el Area de Investigación y Desarrollo de la Empresa Argos. Bogotá, Colombia: Recuperado el 2021, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5112/DanielDuqueM%EF%BF%BDnera_2014.pdf?sequence=2
- Heijs, J. & Buesa, M. (2019). Manual de Economía de la Innovación. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://www.ucm.es/iaif/informacion-sobre-el-instituto-industrial-financiero>
- Najar, C. & Álvarez, J. (2019). Mejora en el Proceso Productivo y Modernización Mediante Sustitución y Tecnologías Limpias en un Molino de Arroz. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81610115>
- Núñez, P.; López, E. & Pérez, A. (2020). Resultado del uso de maquinarias en el sistema intensivo del cultivo de arroz en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Proyecto Fontagro.
- López, S. & Sánchez, D. (2021). Impacto del DR-CAFTA en la Rentabilidad de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU de Santo Domingo.
- MAG, C.F. (2019). Manual de Buenas Prácticas del Cultivo de Arroz. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Servicio Fitosanitario del Estado, Corporación Arroceras Nacional. Recuperado de: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-10914.pdf>
- Moquete, C. (2019). Generalidades del arroz en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Agricultura.

ANEXO A

**Universidad de Investigación e Innovación de México-
UIIX****Cuestionario Estudio Exploratorio Preliminar
Cooperativas Arroceras de la República Dominicana**

Con la finalidad de recolectar información acerca del tema de estudio, le informo que los datos que se recogerán tienen carácter confidencial, los cuales servirán para el trabajo de Doctorado, para optar por el título de Doctor en Administración de Empresas, de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX. Agradezco su colaboración al participar de este grupo focal y responder las preguntas guías con la mayor objetividad y veracidad posible.

Fecha: ___/___/202___

Nombre Cooperativa: _____

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Posee su cooperativa un Mapa de Ruta Estratégico para prepararse frente a los efectos del DR-CAFTA?
2. Posee su Cooperativa algún plan de trabajo para prepararse para la entrada en vigencia del desmonte arancelario del DR-CAFTA?
3. Han diseñado estrategias para contrarrestar los efectos del DR-CAFTA en la rentabilidad y viabilidad de su cooperativa?
4. ¿Cuál es la situación actual de las cooperativas arroceras de la República Dominicana respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
5. ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA?
6. ¿Cuáles aspectos estructurales debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana?

RESPUESTAS:

Anexo B

Cuestionario Para Representantes Consejo de Administración Cooperativas Arroceras de la República Dominicana

Con la finalidad de recolectar información acerca del tema de estudio, le informo que los datos que se recogerán tienen carácter confidencial, los cuales servirán para el trabajo de Doctorado, para optar por el título de Doctor en Administración Gerencial, de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UlIX

. Agradezco su colaboración al participar de este grupo focal y responder las preguntas guías con la mayor objetividad y veracidad posible.

Fecha: ___/___/202___

Nombre Cooperativa: _____

Seleccione la opción que más se acerque a la respuesta correcta, o complete dicha respuesta.

Sección I. Situación actual de las cooperativas arroceras

1. ¿Cuáles son las fortalezas presentes en su Cooperativa Arroceras?

- | | |
|--|-----|
| Socios patrocinan la cooperativa | () |
| Acceso a Pignoración | () |
| Buena imagen de la cooperativa | () |
| Eficiente gestión de cobro | () |
| Gran demanda del producto | () |
| Economía de escala | () |
| Ubicación geográfica | () |
| Sistema cooperativo organizado | () |
| Seguridad y control de producción de materia prima | () |
| Buena infraestructura | () |
| Maquinaria y equipos de alta tecnología | () |
| Responsabilidad Social | () |
| Gestión administrativa eficiente | () |
| Colaboradores identificados con cooperativa | () |
| Solidez financiera | () |
| Control de producción | () |
| Capacidad de distribución | () |
| Integración vertical hacia adelante y hacia atrás | () |

- Buen posicionamiento de la marca ()
- Buena ejecución logística ()
- Fuerte integración e identificación entre sus miembros ()
- Comercialización computarizada ()
- Servicios relacionados con la actividad ()
- Colaboración social a socios y comunidad ()
- Prestigio institucional ()
- Vías de acceso adecuadas ()
- Buenas prácticas agrícolas ()
- Otro, especifique: _____

2. ¿Cuáles son las Oportunidades presentes en su Cooperativa Arroceras?

- Nuevos nichos de mercado ()
- Uso de nueva tecnología ()
- Apoyo del programa de pignoración ()
- Fortalecer y ampliar la comercialización ()
- Producir de forma más inocua ()
- Crecimiento institucional ()
- Crecimiento del mercado ()
- Crecimiento del sector ()
- Diversificación producción ()
- Diversificación de negocios ()
- Ampliación la producción ()
- Certificación Cooperativa ()
- Posicionamiento de marcas ()
- Optimización de costos ()
- Desarrollo de nicho de mercado de exportación ()
- Inter cooperación ()
- Otro, especifique: _____

3. ¿Cuáles son las Debilidades presentes en su Cooperativa Arroceras?

- Competencia arroz importado ()
- Barreras arancelarias y comerciales ()
- Falta de tecnología y conocimiento ()
- Insuficiente apoyo gubernamental ()
- Infraestructura limitada (Almacenes y molinos) ()
- Acceso limitado a financiamiento ()
- Insuficiente inversión ()
- Cambio climático y riesgos ambientales ()
- Mercadotecnia insuficiente ()

- Requerimiento de personal calificado ()
- Falta de igualdad en cuanto a excedentes ()
- Deficiente clima institucional ()
- Baja seguridad en el transporte de mercancías ()
- Limitada de educación cooperativista de socios ()
- Ausencia plan del Relevo generacional ()
- Altos costos de proceso productivo ()
- Ausencia de I+D+i ()
- Ausencia de un plan de contingencia
para enfrentar el DR-CAFTA ()
- Malas prácticas agrícolas ()
- Otro, especifique: _____

4. ¿Cuáles son las Amenazas presentes en su Cooperativa Arroceras?

- Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA ()
- Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas ()
- Escasez de mano de obra calificada ()
- Variaciones en los precios internacionales del arroz ()
- Mercado cambiario ()
- Importaciones de arroz ()
- Limitaciones en el acceso a tecnología de punta ()
- Débil investigación técnica y desarrollo ()
- Cambio climático ()
- Competencia desleal ()
- Pocas variedades culinarias ()
- Decisiones políticas que regulan la fijación de precios ()
- Competidores agresivos y con mayor tradición
en el manejo empresarial ()
- Baja participación en grandes cadenas ()
- Otro, especifique: _____

Sección II- Factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.

5. ¿Cuáles Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

- Capacitación de los socios ()
- Capacidad de almacenamiento ()

Cobertura de Siembra	()
Capacidad de producción	()
Infraestructura	()
Sistema de información	()
Sistema determinación de Costos y Venta	()
Costos competitivos	()
Actualización de Tecnología de producción y cultivo	()
Mercadotecnia	()
Ruta de comercialización	()
Selección del personal	()
Relevo Generacional	()
Manual de operaciones	()
Calidad del arroz	()
Existencia de mapa de ruta estratégica	()
Falta de liquidez	()
Baja Rentabilidad	()
Otro, especifique: _____	

6. ¿Cuáles Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

Desmante arancelario	()
Financiamiento	()
Funcionabilidad política cooperativista	()
Protección Arancelaria	()
Apoyo políticas gubernamentales	()
Estabilidad mercado internacional	()
Competencia	()
Acceso a Pignoración del Gobierno	()
Financiamiento adecuado	()
Acceso a seguro de cosecha	()
Acceso a agroquímicos e insumos	()
Acceso a Variedad de arroz	()
Disponibilidad recursos naturales	()
Alta dependencia del gobierno	()
Otro, especifique: _____	

Sección III- Aspectos estructurales que debe contener del diseño del mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.

7. ¿Cuáles aspectos estructurales debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana?

- Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras ()
- Desarrollo del plan estratégico ()
- Mejora de la capacidad productiva y tecnológica ()
- Mejora de las habilidades de marketing y comercialización ()
- Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa ()
- Evaluación y seguimiento del plan estratégico ()

Anexo C

Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX

Cuestionario Socios (Productores)

Cooperativas Arroceras de la República Dominicana

Con la finalidad de recolectar información acerca del tema de estudio, le informo que los datos que se recogerán tienen carácter confidencial, los cuales servirán para el trabajo de Doctorado, para optar por el título de Doctor en Administración Gerencial, de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX. Agradezco su colaboración al participar de este grupo focal y responder las preguntas guías con la mayor objetividad y veracidad posible.

Fecha: ___/___/202___

Nombre Cooperativa: _____

Seleccione la opción que más se acerque a la respuesta correcta, o complete dicha respuesta.

Sección I. Situación actual de las cooperativas arroceras

1. ¿Cuáles son las fortalezas presentes en su Cooperativa Arroceras?

- | | |
|--|-----|
| Socios patrocinan la cooperativa | () |
| Acceso a Pignoración | () |
| Buena imagen de la cooperativa | () |
| Eficiente gestión de cobro | () |
| Gran demanda del producto | () |
| Economía de escala | () |
| Ubicación geográfica | () |
| Sistema cooperativo organizado | () |
| Seguridad y control de producción de materia prima | () |
| Buena infraestructura | () |
| Maquinaria y equipos de alta tecnología | () |
| Responsabilidad Social | () |
| Gestión administrativa eficiente | () |

- Colaboradores identificados con cooperativa ()
- Solidez financiera ()
- Control de producción ()
- Capacidad de distribución ()
- Integración vertical hacia adelante y hacia atrás ()
- Buen posicionamiento de la marca ()
- Buena ejecución logística ()
- Fuerte integración e identificación entre sus miembros ()
- Comercialización computarizada ()
- Servicios relacionados con la actividad ()
- Colaboración social a socios y comunidad ()
- Prestigio institucional ()
- Vías de acceso adecuadas ()
- Buenas prácticas agrícolas ()
- Otro, especifique: _____

2. ¿Cuáles son las Oportunidades presentes en su Cooperativa Arroceras?

- Nuevos nichos de mercado ()
- Uso de nueva tecnología ()
- Apoyo del programa de pignoración ()
- Fortalecer y ampliar la comercialización ()
- Producir de forma más inocua ()
- Crecimiento institucional ()
- Crecimiento del mercado ()
- Crecimiento del sector ()
- Diversificación producción ()
- Diversificación de negocios ()
- Ampliación la producción ()
- Certificación Cooperativa ()
- Posicionamiento de marcas ()
- Optimización de costos ()
- Desarrollo de nicho de mercado de exportación ()
- Inter cooperación ()
- Otro, especifique: _____

3. ¿Cuáles son las Debilidades presentes en su Cooperativa Arroceras?

- Competencia arroz importado ()
- Barreras arancelarias y comerciales ()
- Falta de tecnología y conocimiento ()
- Insuficiente apoyo gubernamental ()

- | | |
|---|-----|
| Infraestructura limitada (almacenes y molinos) | () |
| Acceso limitado a financiamiento | () |
| Insuficiente inversión | () |
| Cambio climático y riesgos ambientales | () |
| Mercadotecnia insuficiente | () |
| Requerimiento de personal calificado | () |
| Falta de igualdad en cuanto a excedentes | () |
| Deficiente clima institucional | () |
| Baja seguridad en el transporte de mercancías | () |
| Limitada de educación cooperativista de socios | () |
| Ausencia plan del relevo generacional | () |
| Altos costos de proceso productivo | () |
| Ausencia de I+D+i | () |
| Ausencia de un plan de contingencia
para enfrentar el DR-CAFTA | () |
| Malas prácticas agrícolas | () |
| Otro, especifique: _____ | |

4. ¿Cuáles son las Amenazas presentes en su Cooperativa Arroceras?

- | | |
|--|-----|
| Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA | () |
| Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas | () |
| Escasez de mano de obra calificada | () |
| Variaciones en los precios internacionales del arroz | () |
| Mercado cambiario | () |
| Importaciones de arroz | () |
| Limitaciones en el acceso a tecnología de punta | () |
| Débil investigación técnica y desarrollo | () |
| Cambio climático | () |
| Competencia desleal | () |
| Pocas variedades culinarias | () |
| Decisiones políticas que regulan la fijación de precios | () |
| Competidores agresivos y con mayor
tradición en el manejo empresarial | () |
| Baja participación en grandes cadenas | () |
| Otro, especifique: _____ | |

Sección II- Factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.

5. ¿Cuáles Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

- | | |
|---|-----|
| Capacitación de los socios | () |
| Capacidad de almacenamiento | () |
| Cobertura de Siembra | () |
| Capacidad de producción | () |
| Infraestructura | () |
| Sistema de información | () |
| Sistema determinación de costos y venta | () |
| Costos competitivos | () |
| Actualización de tecnología de producción y cultivo | () |
| Mercadotecnia | () |
| Ruta de comercialización | () |
| Selección del personal | () |
| Relevo generacional | () |
| Manual de operaciones | () |
| Calidad del arroz | () |
| Existencia de mapa de ruta estratégica | () |
| Falta de liquidez | () |
| Baja rentabilidad | () |
| Otro, especifique: _____ | |

6. ¿Cuáles Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

- | | |
|---|-----|
| Desmante arancelario | () |
| Financiamiento | () |
| Funcionabilidad política cooperativista | () |
| Protección Arancelaria | () |
| Apoyo políticas gubernamentales | () |
| Estabilidad mercado internacional | () |
| Competencia | () |
| Acceso a Pignoración del Gobierno | () |
| Financiamiento adecuado | () |
| Acceso a seguro de cosecha | () |
| Acceso a agroquímicos e insumos | () |
| Acceso a Variedad de arroz | () |
| Disponibilidad recursos naturales | () |
| Alta dependencia del gobierno | () |

Otro, especifique: _____

Anexo D**Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX****Cuestionario Para Colaboradores (Personal Administrativo)
Cooperativas Arroceras de la República Dominicana**

Con la finalidad de recolectar información acerca del tema de estudio, le informo que los datos que se recogerán tienen carácter confidencial, los cuales servirán para el trabajo de Doctorado, para optar por el título de Doctor en Administración, de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX. Agradezco su colaboración al participar de este grupo focal y responder las preguntas guías con la mayor objetividad y veracidad posible.

Fecha: ___/___/202___

Nombre Cooperativa: _____

Seleccione la opción que más se acerque a la respuesta correcta, o complete dicha respuesta.

Sección I. Situación actual de las cooperativas arroceras**1. ¿Cuáles son las fortalezas presentes en su Cooperativa Arroceras?**

- | | |
|--|-----|
| Socios patrocinan la cooperativa | () |
| Acceso a Pignoración | () |
| Buena imagen de la cooperativa | () |
| Eficiente gestión de cobro | () |
| Gran demanda del producto | () |
| Economía de escala | () |
| Ubicación geográfica | () |
| Sistema cooperativo organizado | () |
| Seguridad y control de producción de materia prima | () |
| Buena infraestructura | () |
| Maquinaria y equipos de alta tecnología | () |
| Responsabilidad Social | () |
| Gestión administrativa eficiente | () |
| Colaboradores identificados con cooperativa | () |

- Solidez financiera ()
- Control de producción ()
- Capacidad de distribución ()
- Integración vertical hacia adelante y hacia atrás ()
- Buen posicionamiento de la marca ()
- Buena ejecución logística ()
- Fuerte integración e identificación entre sus miembros ()
- Comercialización computarizada ()
- Servicios relacionados con la actividad ()
- Colaboración social a socios y comunidad ()
- Prestigio institucional ()
- Vías de acceso adecuadas ()
- Buenas prácticas agrícolas ()
- Otro, especifique: _____

2. ¿Cuáles son las Oportunidades presentes en su Cooperativa Arrocerera?

- Nuevos nichos de mercado ()
- Uso de nueva tecnología ()
- Apoyo del programa de pignoración ()
- Fortalecer y ampliar la comercialización ()
- Producir de forma más inocua ()
- Crecimiento institucional ()
- Crecimiento del mercado ()
- Crecimiento del sector ()
- Diversificación producción ()
- Diversificación de negocios ()
- Ampliación la producción ()
- Certificación Cooperativa ()
- Posicionamiento de marcas ()
- Optimización de costos ()
- Desarrollo de nicho de mercado de exportación ()
- Inter cooperación ()
- Otro, especifique: _____

3. ¿Cuáles son las Debilidades presentes en su Cooperativa Arrocerera?

- Competencia arroz importado ()
- Barreras arancelarias y comerciales ()
- Falta de tecnología y conocimiento ()
- Insuficiente apoyo gubernamental ()
- Infraestructura limitada (almacenes y molinos) ()

Acceso limitado a financiamiento	()
Insuficiente inversión	()
Cambio climático y riesgos ambientales	()
Mercadotecnia insuficiente	()
Requerimiento de personal calificado	()
Falta de igualdad en cuanto a excedentes	()
Deficiente clima institucional	()
Baja seguridad en el transporte de mercancías	()
Limitada de educación cooperativista de socios	()
Ausencia plan del relevo generacional	()
Altos costos de proceso productivo	()
Ausencia de I+D+i	()
Ausencia de un plan de contingencia para enfrentar el DR-CAFTA	()
Malas prácticas agrícolas	()
Otro, especifique: _____	

4. ¿Cuáles son las Amenazas presentes en su Cooperativa Arroceras?

Tratado DR-CAFTA, arancel cero del DR-CAFTA	()
Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas	()
Escasez de mano de obra calificada	()
Variaciones en los precios internacionales del arroz	()
Mercado cambiario	()
Importaciones de arroz	()
Limitaciones en el acceso a tecnología de punta	()
Débil investigación técnica y desarrollo	()
Cambio climático	()
Competencia desleal	()
Pocas variedades culinarias	()
Decisiones políticas que regulan la fijación de precios	()
Competidores agresivos y con mayor tradición en el manejo empresarial	()
Baja participación en grandes cadenas	()
Otro, especifique: _____	

Sección II- Factores endógenos y exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras de la República Dominicana con relación al DR – CAFTA.

5. ¿Cuáles Factores Endógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

- | | |
|---|-----|
| Capacitación de los socios | () |
| Capacidad de almacenamiento | () |
| Cobertura de siembra | () |
| Capacidad de producción | () |
| Infraestructura | () |
| Sistema de información | () |
| Sistema determinación de costos y venta | () |
| Costos competitivos | () |
| Actualización de tecnología de producción y cultivo | () |
| Mercadotecnia | () |
| Ruta de comercialización | () |
| Selección del personal | () |
| Relevo generacional | () |
| Manual de operaciones | () |
| Calidad del arroz | () |
| Existencia de mapa de ruta estratégica | () |
| Falta de liquidez | () |
| Baja rentabilidad | () |
| Otro, especifique: _____ | |

6. ¿Cuáles Factores Exógenos que condicionan la competitividad de las cooperativas arroceras con relación al DR-CAFTA están presentes en su institución?

- | | |
|---|-----|
| Desmante arancelario | () |
| Financiamiento | () |
| Funcionabilidad política cooperativista | () |
| Protección arancelaria | () |
| Apoyo políticas gubernamentales | () |
| Estabilidad mercado internacional | () |
| Competencia | () |
| Acceso a pignoración del Gobierno | () |
| Financiamiento adecuado | () |
| Acceso a seguro de cosecha | () |
| Acceso a agroquímicos e insumos | () |
| Acceso a Variedad de arroz | () |
| Disponibilidad recursos naturales | () |
| Alta dependencia del gobierno | () |
| Otro, especifique: _____ | |

Sección III- Aspectos estructurales que debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana.

7. ¿Cuáles aspectos estructurales debe contener el diseño de mapa de ruta estratégico para el mejoramiento competitivo de las cooperativas arroceras de República Dominicana?

- Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras ()
- Desarrollo del plan estratégico ()
- Mejora de la capacidad productiva y tecnológica ()
- Mejora de las habilidades de marketing y comercialización ()
- Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa ()
- Evaluación y seguimiento del plan estratégico ()

Anexo E

Instrumento de Evaluación del Mapa de Ruta Estratégico

Este instrumento tiene como objetivo evaluar el proceso de implementación del Mapa de Ruta Estratégico para el Mejoramiento Competitivo de las Cooperativas Arroceras de la República Dominicana ante el DR-CAFTA. El propósito es medir el avance y la efectividad de cada una de las etapas del mapa de ruta estratégico. Responde a cada pregunta en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada Satisfactorio" y 5 es "Altamente Satisfactorio".

Información del Evaluador: Nombre: _____

Rol: _____ Fecha: _____

Escala de Evaluación:

1 - Nada Satisfactorio 2 - Poco Satisfactorio 3 - Neutral 4 - Satisfactorio 5 - Altamente Satisfactorio

Etapa 1: Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas arroceras:

1. ¿Cómo evaluaría el proceso de recolección y análisis de datos para comprender la situación actual de las cooperativas arroceras? []
2. ¿En qué medida se identificaron con precisión las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas? []
3. ¿Se realizó un análisis exhaustivo de la competencia y el entorno empresarial? []
4. ¿La información recopilada durante esta etapa influyó en la formulación de las estrategias? []

Etapa 2: Desarrollo del plan estratégico:

5. ¿Cómo evaluaría la definición clara y específica de los objetivos estratégicos? []
6. ¿En qué medida se establecieron estrategias que abordan las debilidades y amenazas identificadas en la etapa anterior? []
7. ¿Se definieron indicadores de desempeño para medir el éxito de las estrategias? []
8. ¿Se establecieron plazos realistas para la implementación de cada estrategia? []

Etapa 3: Mejora de la capacidad productiva y tecnológica:

9. ¿En qué medida se han implementado tecnologías modernas para mejorar la producción y eficiencia? []
10. ¿Se ha brindado capacitación técnica adecuada a miembros de las cooperativas? []
11. ¿Cómo evaluaría la optimización de los procesos de producción? []
12. ¿Se han diversificado los cultivos de manera efectiva? []

Etapas 4: Mejora de las habilidades de marketing y comercialización:

13. ¿En qué medida se ha realizado un análisis de mercado exhaustivo para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores? []
14. ¿Se han desarrollado estrategias de marca efectivas para diferenciar los productos de las cooperativas? []
15. ¿Se han establecido canales de distribución adecuados para llegar al mercado objetivo? []
16. ¿Cómo evaluaría la efectividad de las acciones de promoción y publicidad? []

Etapas 5: Fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa:

17. ¿En qué medida se han implementado sistemas de gestión para mejorar la administración interna de las cooperativas? []
18. ¿Se han tomado medidas para mejorar la gestión financiera y asegurar la sostenibilidad económica? []
19. ¿Se ha capacitado al personal en aspectos relacionados con la gestión financiera y administrativa? []

Etapas 6: Evaluación y seguimiento del plan estratégico:

20. ¿En qué medida se han definido indicadores clave para evaluar el progreso y éxito de las estrategias implementadas? []
21. ¿Se ha establecido un sistema de monitoreo y recopilación de datos para medir el avance?
[]
22. ¿Cómo evaluaría la efectividad de la identificación y aplicación de acciones correctivas?
[]
23. ¿Se han realizado ajustes al plan estratégico en función de los resultados obtenidos?
[]

Comentarios Adicionales (opcional):

Resultados de la Evaluación: Suma total de puntos obtenidos: _____ (de un máximo de 115 puntos)

Interpretación de los Resultados:

- 100-115: Excelente progreso y efectividad en la implementación del mapa de ruta estratégico.
- 80-99: Buen progreso, con algunas áreas que pueden mejorarse para una mayor efectividad.
- 60-79: Progreso moderado, con oportunidades significativas para mejorar la implementación estratégica.
- 40-59: Progreso limitado, se requieren mejoras sustanciales para alcanzar los objetivos estratégicos.
- 20-39: Escaso progreso, es fundamental revisar y ajustar las estrategias para lograr resultados positivos.
- 1-19: Muy poco progreso, se necesita una revisión completa y reevaluación del mapa de ruta estratégico.

Observaciones Finales

Firma del Evaluador: _____ **Fecha:** _____

Anexo J

Análisis FODA de la Industria de Arroz de la República Dominicana – Relación con Cooperativas de Arroz.

Factor	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias (FO,DO,FA,DA)
Producción Nacional	Experiencia en el cultivo Mercado interno garantizado. Potencial de exportación	Modernización de la agricultura: reducción de costos, aumento de productividad, mejora de calidad Capacidad de producción a gran escala.	Competencia de Importaciones. Problemas de gestión interna y organización en algunas cooperativas. Falta de infraestructura adecuada para almacenamiento y procesamiento del arroz (limitada) Ausencia plan de contingencia para enfrentar DR-CAFTA Ausencia de I+D+i Limitada diversificación de producto	Tratado DR-CAFTA, arancel cero. Volatilidad de los precios internacionales. Enfermedades y plagas.	FO1-Modernizar la agricultura para reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad aprovechando la experiencia de cultivo, la demanda de cultivo y el potencial de exportación. DO1-Desarrollo de un Plan Estratégico por parte de las Cooperativas. Realizar I+D+i Modernizar la agricultura para reducir la dependencia de importación de insumos, mejorar la gestión y la infraestructura y lograr producir a gran escala. FA: Modernizar la agricultura para reducir los costos a través disminuir las enfermedades y plagas, incrementando la productividad y aprovechar el potencial de exportación y de esta forma minimizar el impacto del DR-CAFTA FO2- Diversificar los mercados a través de los acuerdos comerciales que permiten aprovechar el potencial de exportación. DO2-Captando nuevos mercados que permitan mitigar la limitada diversificación de productos. FA-2 Nuevos mercados para minimizar los impactos de posibles conflictos comerciales que
Diversificación de mercados	Potencial de Exportación	Nuevos mercados Aumento de la demanda de arroz a nivel nacional e internacional.		Posibles conflictos comerciales que limiten el acceso a ciertos mercados internacionales.	

		Nuevos mercados en otros países con acuerdo.				limiten el acceso a ciertos mercados internacionales. DA-Desarrollar productos de valor agregado para aumentar el valor del arroz dominicano y reducir la dependencia de precios internacionales del arroz.
Clima	Condiciones óptimas para el cultivo.	Diversificación de mercados	de	Infraestructura limitada Dependencia de factores climáticos que pueden afectar la producción.	Efectos del cambio climático y los cambios en políticas comerciales	FO3-Diversificar los mercados aprovechando las condiciones óptimas del clima para el cultivo lo que permite condiciones óptimas para el cultivo. DO3-Diversificar mercado para reducir la dependencia de uno solo y aprovechar la oportunidad de exportación mitigar la dependencia de factores climáticos FA3-Diversificar mercado aprovechado reducción de costos por las condiciones óptimas de cultivo para minimizar el impacto del cambio climático y el cambio de políticas comerciales. DA3-Desarrollar productos de valor agregado para incrementar el valor del arroz dominicano y reducir la dependencia de precios internacionales.
Demanda Interna	Mercado estable y creciente. Reduce la dependencia de las exportaciones	Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales	de	Efectos del Cambio Climático	Competencia de otros cultivos	FO4-Aprovechar acuerdos comerciales existentes para aumentar las exportaciones de arroz a mercados con aranceles preferenciales, fortaleciendo la competitividad del arroz dominicano. DO4-Aprovechar los acuerdos comerciales para acceder a nuevos mercados y reducir la vulnerabilidad a cambios en políticas comerciales. FA4-Aprovechar acuerdos para acceder a nuevos mercados y reducir la dependencia de exportaciones. DA4- Modernizar la agricultura para incrementar la productividad del cultivo de arroz.

Acuerdos comerciales	Estabilidad política y económica del país.	Aprovechar el acceso a nuevos mercados con aranceles preferenciales. Aumento de la competitividad del arroz dominicano.	Regulaciones gubernamentales que pueden afectar la importación y exportación de arroz	Cambios en políticas comerciales. Competencia de países con costos de producción más bajos.	FO5- Acceder a nuevos mercados con aranceles preferenciales aprovechando la estabilidad política y económica del país. DO5-Aprovechar el acceso a nuevos mercados considerando las regulaciones gubernamentales que pueden afectar la importación y exportación de arroz. FA5-Aprovechar el acceso a nuevos mercados contemplados en acuerdos comerciales considerando los bajos costos de otros países. DA5-Aprovechar el acceso a nuevos mercados considerando el aumento de competitividad del arroz dominicano ante cambios en políticas comerciales.
----------------------	--	--	---	--	--

Mano de obra calificada	Experiencia cultivo y procesamiento.	en y	Promoción y publicidad de consumo de arroz	Competencia internacional Tecnología	Efectos cambio climático	del	<p>FO6-Promover el consumo del arroz dominicano a través de campañas de marketing, destacando su valor nutritivo, aprovechando la demanda y el consumo interno.</p> <p>DO6-Promover el consumo interno para generar lealtad y reducir las exportaciones y compensar la baja productividad.</p> <p>FA6-Promover el consumo de arroz para compensar la competencia de precios.</p> <p>DA6-Desarrollar productos con tecnología para aumentar el valor agregado y reducir el impacto del cambio climático.</p>
-------------------------	--------------------------------------	------	--	--------------------------------------	--------------------------	-----	---

Fuente: Bloise (2024)

Anexo H

Gantt

Actividades	Inicio	Término	E 2022	F 2022	M 2022	A 2022	M 2022	J 2022	Ju 2022	Ag 2022	Sep 2022	Oct 2022	Nov 2022	Dic 2022	E 2023	F 2023	M 2023	A 2023	M 2023	J 2023
Solicitud de permisos	Enero 2022																			
Recolección fuentes secundarias	Febrero 2022	Noviembre 2022																		
Estudio exploratorio	Abril 2022	Abril 2022																		
Conformación de equipo investigación	Abril 2022	Abril 2022																		
Visitas a instituciones	Mayo 2022	Junio 2023																		
Ejecución de Fases 1 -FODA	Junio 2022	Diciembre 2022																		
Fase 2 Factores Endógenos y Exógenos	Junio 2022	Diciembre 2022																		
Fase 3 Recolección de datos p/diseño Mapa de Ruta	Junio 2022	Diciembre 2022																		
Análisis de Resultados	Enero 2023	Junio 2023																		

Fuente: Bloise (2024)

Actividades	Inicio	Término	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Desarrollo del plan	Enero 2024	Diciembre 20230							
Mejora capacidad productiva y tecnológica	Enero 2024	Diciembre 2027							
Mejora habilidades de marketing y comercialización	2027	2028							
Fortalecimiento de la gestión financiera	2028	2030							
Seguimiento del plan		2030							

Fuente: Bloise (2024)