



## **Dulzura Borincana: Buscando crecimiento fuera de Puerto Rico**

**Preparado por: Mari Luz Zapata Ramos, PhD**

Dulzura Borincana es una empresa netamente puertorriqueña, fundada en el 1985 por el señor Pedro Rivera en Moca. Originalmente, la empresa producía de forma artesanal tres dulces típicos – ajonjolí, coco, y marrallo – y los vendía a detallistas pequeños tales como colmados, panaderías y farmacias. Sin embargo, en el 1996, Pedro le vendió la empresa a su hijo de 20 años, Carlos Rivera, en búsqueda de crecimiento.

Cuando Carlos tomó las riendas, Dulzura Borincana contaba con poco presupuesto y pocos empleados. Esto obligó a que Carlos llevara a cabo múltiples funciones en la empresa, tales como la preparación y empaqueo de dulces, y el diseño de maquinaria y la línea de producción que facilitarían el crecimiento de la empresa.



El crecimiento de la empresa no ocurrió de manera sencilla, ni de forma automática. Carlos y su socia (luego esposa), Carmen Ríos, estuvieron buscando múltiples oportunidades de crecimiento. Sin embargo para la época del 1997 al 1999, ellos entienden que el ser empresarios jóvenes les era de desventaja porque los trataban con desconfianza o con acciones que mostraban que no los creían capaces.

Las experiencias vividas y mencionadas anteriormente no los detuvieron en la búsqueda de oportunidades, y para el 2001 lograron entrar a la cadena Mr. Special, siendo esta su primera oportunidad de crecimiento. En los próximos años, comenzaron a vender sus productos en otras cadenas, tales como Econo, Selectos, Walmart, Grande, Amigo, Pueblo, Sam's Club, Kmart, AutoZone, SuperMax y Costco.

Además de entrar en la línea de productos de supermercado y tiendas detallistas, la empresa ha logrado vender sus productos a nivel isla a través de aeropuertos, mayoristas, algunos hoteles, y estaciones de gasolina. Su gran exposición ha llevado a que la categoría de dulces típicos aparezca en las góndolas de distintas tiendas y han logrado que otras nacionalidades conozcan de los dulces del país.

Hoy en día, en el 2014, la empresa cuenta con una variedad amplia de dulces, incluyendo sobre 42 **productos** distintos con alrededor de 20 sabores. Estos incluyen dulces sin azúcar, surtidos, y empaques distintos a esos de la categoría de dulces típicos.

### **Estrategias de Mercadeo**

Dulzura Borincana no es pionera en la variedad de sabores que ofrece. Los dulces típicos se han visto en la isla desde el Siglo XVII, cuando las esclavas liberadas iban a San Juan a vender dulces como gofio, dulce de coco, y maíz en sus canastas. Lo que diferencia a la empresa en sus dulces típicos, es que buscan llevar estos dulces artesanales a un nivel más grande, dándole una nueva imagen a la categoría de dulces típicos. Uno de los retos constantes que enfrentan es lograr el pareo entre el dulce y la marca, es decir, que cuando una persona piense en un dulce típico, lo asocie con la marca Dulzura Borincana. Para lograr el pareo, la compañía ofrece degustaciones y participa de ferias (gastronómicas, Hecho en Puerto Rico, Baby Boomers, Chocolate and Coffee Expo, etc.) para posicionar la marca en la mente del consumidor.



En adición, utilizan las redes sociales como medio de promoción. En su página de Facebook publican fotos de sus productos, eventos en el cual han participado, y noticias que se han publicado de la compañía. Buscan enseñarle al consumidor que los dulces de su compañía pueden incorporarse en el diario vivir cotidiano. Esto lo hacen porque los consumidores de dulces típicos tienden a consumirlos sólo en la época navideña. La compañía busca demostrarle al consumidor, cómo los dulces de Dulzura Borincana se pueden consumir en actividades como fiestas de trabajo o meriendas diarias. Además, resaltan los atributos de los productos que van de

acuerdo con los gustos y las necesidades del consumidor (por ejemplo: bajo en colesterol). También, utilizan las redes sociales para demostrarle al consumidor como está hecho su producto dado que esto le provee al consumidor una conexión con la marca.

## **Posicionamiento**

Dulzura Borincana se encuentra en la industria de dulces típicos de Puerto Rico, una que buscó re-inventar. Buscan siempre ofrecerle al consumidor dulces auténticos al país. Entre la gran variedad de dulces típicos en Puerto Rico, Dulzura Borincana ha logrado obtener una posición líder a través de los años. Se destacan por vender productos de alta calidad, fresca e innovación de empaques. También, los ha llevado a expandir su línea de productos con estrategias de “co-branding”. Por ejemplo, ofrecen ajonjolí sin azúcar, endulzado con Stevia. Esto los llevó a convertirse en los pioneros en ofrecer dulces típicos con un enfoque en la salud.

La compañía logró obtener dicha posición rediseñando el empaque de sus productos. Se rigen por la idea de que “No porque sea algo típico tiene que ser rústico”, según indicó Carmen Ríos en una entrevista con *El Nuevo Día* en el artículo titulado “Dulzura Borincana abraza la exportación”. Por eso, han elaborado empaques “fuera de lo tradicional” (citando a Carmen Ríos en su entrevista con *El Nuevo Día*), de distintos tamaños, atractivos y convenientes, en adición a surtidos. Las variedades de empaques lograron atraer distintos mercados, tales como adultos jóvenes y adolescentes que antes no conocían sobre dulces típicos.

## **Exportación de Productos**

La exportación era el próximo paso para el crecimiento de la empresa. Su producto es uno que se puede considerar universal, ya que está compuesto de semillas y frutas y puede agradar a distintos paladares. Por ende, decidieron exportar su producto bajo la categoría de “Caribbean Candies and Snacks” (Dulces y meriendas caribeños). Para llevar a sus productos a un nivel internacional, Carlos y Carmen estuvieron preparándose por muchos años viajando a distintos mercados, estudiando los mercados globales y la competencia (no sólo de Puerto Rico, sino de otros países también).

Uno de los primeros intentos de exportación fue al mercado de Florida, uno de los estados que tiene una gran variedad de grupos étnicos y que tiene la segunda diáspora puertorriqueña más grande, según el Centro Pew Hispano. Luego de contactar a un distribuidor en el estado de la Florida y comenzar los trámites de exportación en el 2006, la compañía decidió retirar su producto de dicho estado dado que el distribuidor no le dio la atención necesaria a la marca y como consecuencia, comenzó a dañar su imagen.

Dado que siempre mantuvieron la meta de exportar su producto, en el 2010 la empresa logró expandirse a lugares fuera de Puerto Rico. Por ejemplo, a través de Marshalls y T.J.Maxx entraron al mercado de Estados Unidos. Luego de estar en estas cadenas por 4 años, sus productos se venden en una multitud de estados. En los Estados Unidos ya se encuentran en Florida, Nueva York, Nueva Jersey y Pensilvania. Muchas veces, la compañía se entera de lugares nuevos en donde se venden sus productos por correos electrónicos que reciben de sus clientes y por mensajes que le escriben en las redes sociales.

En el 2012, PriceSmart (el operador más grande de clubes de compra por membresía en América Central, Sur América y el Caribe) contactó a Dulzura Borincana cuando participaron del Fancy Food Show en Nueva York. Al regresar de Nueva York, Carlos y Carmen diseñaron el prototipo de un surtido de 30 onzas con ocho variedades de dulces y rápidamente se lo enviaron a PriceSmart para aprobación, quienes se la otorgaron. A través de PriceSmart, desde febrero 2014, la compañía comenzó a exportar sus productos a 12 países de Centroamérica y el Caribe.

Carmen expresó, “no se puede pretender tener un producto genérico”. A todo producto que se vaya a exportar hay que hacerle alguna modificación al mercado donde se va a llevar. Al exportar sus productos a Estados Unidos y a países en Centroamérica, las etiquetas de los empaques fueron modificados para ajustarse a las diferencias del mercado. Por ejemplo, en E.E.U.U., las etiquetas y la promoción se cambió a inglés. En Centroamérica, las medidas son en gramos. También, la información nutricional es distinta a la requerida en Puerto Rico por la Administración de Alimentos y Drogas en E.E.U.U.

En septiembre 2014, comenzaron a suplirle a más de un centenario de tiendas ShopRite (la mayor cooperativa minorista en los Estados Unidos), empresa que no tenía la categoría de “Caribbean Candies and Snacks”. Dulzura Borincana le presentó a ShopRite la idea de hacer tres empaques nuevos, empaques que fueron luego oficializados para ser dirigidos al mercado turístico y a los aeropuertos. Uno de los empaques es una réplica de las casas coloridas en el Viejo San Juan para los dulces de ajonjolí y el dulce



de coco. Este empaque se hizo dado que la empresa buscaba sacar un empaque “fuera de lo tradicional”. Ya que los turistas retratan mucho las casas del Viejo San Juan, la empresa vio una oportunidad de modelar el empaque por esas cajas. A la vez, el producto funciona como un “souvenir” de Puerto Rico, ya que el empaque y el dulce son hechos en Puerto Rico y reflejan “nuestra gastronomía”. – Citado de la entrevista de *El Nuevo Día* con Carmen Ríos.

Otro empaque que lanzó la empresa fue el del “pouch” con mango práctico. Esto se debe a que los aeropuertos tienen una tendencia de vender productos comestibles en “pouches” porque son más fáciles de transportar por los viajeros.



El tercer empaque que fabricó la empresa este año fue una caja de regalo de tres onzas para los dulces coco-piña. Este fue originalmente creado para el Epcot International Food and Wine



Festival que se celebró el fin de semana del 19 de septiembre de 2014. Sin embargo, la empresa decidió mantener el empaque para el mercado turístico y con una amplia variedad de sabores. La compañía Puerto Rico Gourmet Products se hace cargo de distribuir los productos nuevos a los hoteles,

aeropuertos y otros detallistas de la isla.

Con esto no termina el crecimiento de Dulzura Borincana. En el futuro cercano, buscan mercadear sus productos a aeropuertos de los Estados Unidos y las islas del Caribe y a los cruceros donde vienen personas de distintas partes del mundo. Esto ayudará a crear más conocimiento sobre la marca y sus productos y ayudará a la empresa a entrar a otros mercados internacionales.

**Nota aclaratoria:**

Este caso educativo fue redactado con el permiso de la Sra. Carmen Ríos. Los datos del caso se obtuvieron primordialmente a través de una entrevista hecha entre Mari Luz Zapata Ramos y Carmen Ríos, realizada el 24 de octubre de 2014. Otros recursos utilizados fueron artículos publicados en El Nuevo Día, la página oficial de Dulzura Borincana y la página oficial de Facebook de Dulzura Borincana. También se utilizó un artículo por Anna Brown y Eileen Patten, titulado “Hispanics of Puerto Rican Origin in the United States, 2011” que se puede conseguir a través del siguiente enlace: <http://www.pewhispanic.org/2013/06/19/hispanics-of-puerto-rican-origin-in-the-united-states-2011/> . Las imágenes se obtuvieron de la página oficial y la página de Facebook de Dulzura Borincana.

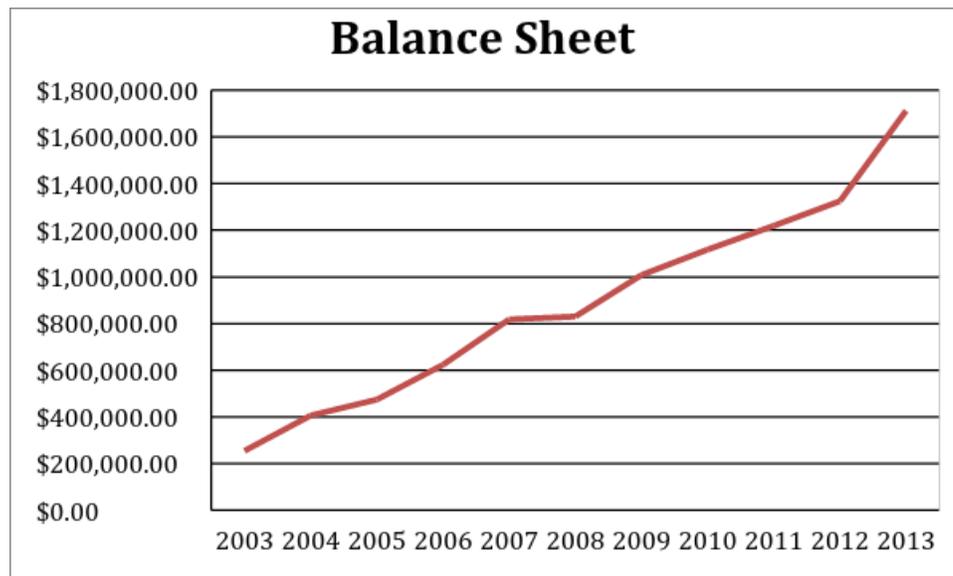
**Información Adicional del Departamento de Estado:**

Información de Corporación – Radicaciones Anuales

“Balance Sheet” (Total assets and Total Liabilities and Stockholder’s Equity)

2013	2012	2011	2010	2009	2008
\$1,712,184.00	\$1,324,451.00	\$1,219,074.00	\$1,116,910.00	\$1,007,918.00	\$830,196.00

2007	2006	2005	2004	2003
\$818,018.00	\$623,465.00	\$474,286.00	\$406,023.00	\$254,631.00



<https://prcorpfilings.f1hst.com/CorpInfo/CorporationInfo.aspx?c=137454-111>