



Solucion

ASOCIACION DE INDUSTRIA DE LA REPUBLICA DOMINICANA.

ESTUDIOS DE MERCADO LOCAL Y EXTRANJERO, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA EN EXPORTACIÓN, PARA EL SECTOR CLUSTER DOMINICANO DE MOLINERIA

PLANES DE EXPORTACIÓN Y TALLERES REALIZADOS HASTA LA FECHA (producto 4)

Santo Domingo 28 de Agosto 2015

Este documento fue preparado por Solucion Integral para el programa estudios de mercado local y extranjero, capacitación y asistencia técnica en exportación, para el sector clúster dominicano de Molinería de la Asociación de Industrias de la República Dominicana.

La consultoría estuvo a cargo de Juan Francisco Mejía

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CARACTERÍSTICAS DE ESTA ETAPA

INDICE DE LOS PLANES DE TRABAJO REALIZADOS

CRONOGRAMA DE VISITAS

TALLERES REALIZADOS

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE ESTA ETAPA

ANEXO: EJEMPLO DE PLAN DE EXPORTACIÓN

ANTECEDENTES

La Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), ha celebrado un Convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, para el financiamiento parcial de la contratación de servicios de consultoría para la realización del Programa ESTUDIOS DE MERCADO LOCAL Y EXTRANJERO, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA EN EXPORTACIÓN, PARA EL SECTOR CLUSTER DOMINICANO DE MOLINERIA que se está ejecutando a través de la Asociación de Industrias de la República Dominicana.

El objetivo general del Programa es contribuir a mejorar la competitividad de los clústeres del sector industrial exportador dominicano. El propósito es desarrollar un programa de promoción de exportaciones e internacionalización, en el sector seleccionado.

Esta etapa ha sido el centro de trabajo de la consultoría, que ha implicado el trabajo individual y personalizado con cada una de las empresas explorando con ellas su estrategia y su plan de acción para acometer en el corto o mediano plazo el proceso de exportación, lo que al final se ha constituido en el plan de exportación.

Las empresas en diferente medida han encontrado en esta etapa del proyecto su propia realidad, cuales han sido las los distintos casos encontrados:

- Están listos para exportar y necesitaban un impulso como el ofrecido en este programa
- Les falta un poco de impulso para iniciar con seguridad el proceso y el programa los ha ayudado a la toma de decisión final.
- Han visto que es un tema para el cual no están preparados aún y requieren de un esfuerzo en distintas materias para cometer el proceso.
- Las empresas ya estaban en un proceso incipiente de exportación y el programa los ha ayudado a mejorar su proceso.
- Empresas que con una experiencia en materia de exportación han visto la posibilidad de revisar algunos elementos que podrían ayudar a exportar aún mas.

Este programa ha permitido adaptarse a todas estas opciones, en la medida de lo posible de los consultores y las horas disponibles, y apoyar a las empresas en sus particulares requerimientos.

El trabajo ha implicado un mecanismo de trabajo en escritorio muy importante, lo que se llama “inteligencia de mercado” donde los consultores han investigado las posibilidades reales de las empresas en los mercados internacionales y así poder priorizar con mayor certeza, y descartar igualmente con certeza los países destino para sus potenciales exportaciones.

Esta etapa ha permitido asegurar el desarrollo y ejecución de la estrategia de internacionalización del tanto del clúster como de las empresas miembros del mismo, así como la activación de las variables institucionales que permitan la correcta ejecución del mismo.

CARACTERISTICAS DE ESTA ETAPA:

- Este documento presenta el producto número cuatro de la consultoría, que incluye el informe de los planes de exportación de las 12 empresas realizadas entre el 21 de Abril y el 12 de Agosto del presente año.
- En esta etapa del trabajo se han realizado 35 visitas a las empresas la mayoría de ellas ubicadas en el distrito capital.
- La decisión de ir hasta las empresas le ha permitido al equipo consultor conocer mucho mejor las empresas y sus instalaciones, observar la realidad de cada uno que solo se percibe con varias visitas a las mismas.
- Conocer las empresas no solo es visitar el espacio físico de las mismas, es también permitir que el empresario muestre su planta, presentar a sus colaboradores y expresar con confianza y tranquilidad sus inquietudes y transmitirnos toda su información.
- Otro elemento importante en visitar las empresas fue que en casi todas, por no decir todas, tuvimos como interlocutor al directivo más importante de la empresa, el presidente, dueño o el gerente general dado el caso; además de los ejecutivos encargados.
- Para el desarrollo de esta etapa además hemos visitado al CEI RD, la oficina comercial de Puerto Rico y de Haití, para indagar más sobre los productos y los mercados.
- El desarrollo de los planes de exportación se ha combinado con talleres de capacitación muy interesantes y útiles para los empresarios asistentes.

INDICE DE LOS PLANES DE TRABAJO REALIZADOS:

A continuación presentamos el índice utilizado en todos los planes de exportación:

INDICE

1. Introducción
2. La Decisión de Exportar. El punto de partida
 - 2.1. Datos Generales de la empresa
 - 2.2. Diagnóstico Competitivo
 - 2.3. Potencial Exportador
 - 2.4. Consideración de elementos de organización, operación y producto.
 - 2.5. Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el marco de la internacionalización.
3. El proceso exportador
 - 3.1. Qué Producto o Líneas de producto se va a Exportar
 - 3.2. A Quién se lo vamos a Exportar. La inteligencia de mercado
 - 3.3. Cómo lo vamos a Exportar. Aspectos a considerar y recomendaciones
4. El Plan estratégico de exportación (plan de trabajo)
 - 4.1 Los objetivos y estrategias de exportación de la empresa (aspectos y sugerencias generales)
 - 4.2 El plan estratégico de exportación (plan de trabajo)
5. Anexos
 - 5.1 Matriz de Riesgos
 - 5.2 Fuentes de información gratuitas

CRONOGRAMA DE VISITAS

CLUSTER MOLINERIA		Ejercicio Estratégico de Exportación	Aspectos Logísticos Mercado	Presentación Plan de Trabajo
Empresa	Nombre	Fecha Visita	Fecha Visita	Fecha Visita
Molinos Modernos/Ozama	Carlos Hernández	22-Abril-2015	23-Junio-2015	Pendiente
Molinos del Higuamo	Eduardo Antún hijo	28-Abril-2015	24-Junio-2015	3-Agosto-2015
Floberman, Molino del Sol	Nurys González	29-Abril-2015	09-Junio-2015	12-Agosto-2015
Levapan Dominicana, S.A,	Patricia Encarnación	08-Mayo-2015	22-Junio-2015	Se pautó la cita y cancelaron
Productos Lavigne	Gabriela y Amalia Lavigne	23-Abril-2015	19-Junio-2015	21-Julio-2015
Grupo Bolin	Marlon Carbonell	6-Mayo-2015	11-Junio-2015	22-Julio-2015
Panificadora Reina	Freddy García	5-Mayo-2015	No atendieron solicitud de cita	No atendieron solicitud de cita
Panificadora Moderna	Francisco Pollock	7-Mayo-2015	10-Junio-2015	22-Julio-2015
MERCASID	Olga Suárez	7-Mayo-2015	11-Junio-2015	10-Agosto-2015
Centro Charros	Edward Wall	7-Mayo-2015	8-Junio-2015	24-Julio-2015
Pica Express	Ricardo Rosa	24-Abril-2015	8-Junio-2015	21-Julio-2015
Villar Hermanos	Carlos Villar	23-Abril-2015	11-Junio-2015	23-Julio-2015
Productos Suavecito	Juan René Santana	21-Abril-2015	No atendieron solicitud de cita	Cancelaron cita día antes

TALLERES REALIZADOS

- Durante esta etapa se realizo el taller: Título del último taller: Marketing Internacional para Pymes Exportadoras o que desean iniciar el proceso de exportación
- Asistencia : 31 personas / 24 empresas
- Fecha: 29 Julio 2015
- Consultora: Ivelisse Comprés

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE ESTA ETAPA

- Todas las empresas son diferentes, muy diferentes, y requieren de un trato muy personalizado. Por ello una decisión inicial que tomó el equipo consultor, con la anuencia de la AIRD, fue hacer las consultorías en las propias empresas, aún cuando estaba prevista que la mayoría de ellas se realizarán en la AIRD. Esto significo mas tiempo por cada empresa y un esfuerzo mucho mayor al tener que desplazarnos a cada una de las empresas, pero valió la pena.
- Las empresas normalmente no son muy accesibles a las consultorías o no perciben la importancia que pueden tener para ellas especialmente en las pequeñas y medianas, sin embargo, una vez se enfrentan a una de ellas aprecian lo que puede significar y reconocen la importancia de una tercera opinión.

- El tema de la internacionalización es sin duda un tema “difícil” para las empresas. Implica salir al exterior a un campo desconocido, lejano, difícil; las empresas en su gran mayoría son familiares, manejada por su propio dueño y a veces fundador y esto le agrega una complicación adicional, por cuanto este señor tiene mayor reticencia, y por lo tanto debe empezar a delegar a un ejecutivo un tema importante o algún familiar cercano.
- Este es un tema que en la estructura de las empresas dominicanas pesa mucho y tiene un impacto decisivo en la competitividad y en el desarrollo de un programa como este.
- Algunas debilidades comunes que hemos observado a lo largo de esta etapa:
 - No hay organización preparada (personal dedicado) al tema de la exportación
 - Poca disposición a invertir en investigación, análisis de mercado.
 - No hay inteligencia de mercado
 - En muy pocos casos existe un plan estratégico formal que incluya el tema internacional.
 - Faltan procesos adecuados/normas y procedimientos, no hay un sistema de calidad.
 - Pocas certificaciones indispensables para este tema.
 - Pocas empresas han analizado con algún detalle el posicionamiento de su producto y/o marca.
 - Las empresas deben acudir a un experto legal para asesorarse en materia de contratos internacionales.
- Algunas fortalezas comunes que hemos observado a lo largo de esta etapa:
 - El estar en el clúster se puede observar como un apoyo para las empresas
 - Existe una actitud hacia la exportación positiva
 - En general las empresas muestran un buen equipamiento / técnica
 - Las empresas en general no muestran una capacidad financiera crítica, pero si asumen la exportación como un elemento principalmente financiero.
 - Normalmente las empresas tienen capacidad ocioso para enfrentar la exportación.
- Algunas oportunidades comunes que hemos observado a lo largo de esta etapa:
 - Todos reconocen que Haití hay que abordarlo, con matices pero hay que hacerlo.
 - La situación geográfica del país.
 - Los acuerdos firmados por el país.
 - La logística de los puertos es buena.

- Algunas amenazas comunes que hemos observado a lo largo de esta etapa:
 - La competencia es dura y creciente en el mercado local.
 - El tema eléctrico es complicado.
 - Las importaciones crecen día a día.

ANEXO



PLAN DE EXPORTACIÓN

CASA DEL PAN

ESTUDIOS DE MERCADO LOCAL Y EXTRANJERO, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA EN EXPORTACIÓN, PARA
EL SECTOR CLUSTER DOMINICANO DE MOLINERIA



INDICE

1. Introducción

2. La Decisión de Exportar. El punto de partida

2.1. Datos Generales de la empresa

2.2. Diagnóstico Competitivo

2.3. Potencial Exportador

2.4. Consideración de elementos de organización, operación y producto.

2.5. Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el marco de la internacionalización.

3. El proceso exportador

3.1. Qué Producto o Líneas de producto se va a Exportar

3.2. A Quién se lo vamos a Exportar. La inteligencia de mercado

3.3. Cómo lo vamos a Exportar. Aspectos a considerar y recomendaciones

4. El Plan estratégico de exportación (plan de trabajo)

4.1. Los objetivos y estrategias de exportación de la empresa (aspectos y sugerencias generales)

4.2. El plan estratégico de exportación (plan de trabajo)

5. Anexos

5.1. Matriz de Riesgos

5.2. Fuentes de información gratuitas

1. Introducción

Cuando hablamos de internacionalización estamos hablando del futuro de los negocios a nivel global, desde el más pequeño hasta el más grande. Las fronteras se están abriendo a un ritmo impresionante y la globalización es un hecho cotidiano en todos los aspectos de las empresas, entonces porque la internacionalización:

- Minimizar los déficits comerciales
- El crecimiento local es limitado
- Diversificación de riesgo (crisis en los países)
- Integrarse a cadenas de valor global
- La competencia internacional toca la puerta del mercado local
- Aprovechamiento de economías de escala
- Mejorar los resultados financieros, trabajar en moneda dura
- Las Comunicaciones y la información se convierten en una clave para cualquier empresa
- La innovación y el conocimiento son la palanca para el crecimiento y la internacionalización lo obliga
- La Incorporación de nuevas tecnologías son herramientas indispensables para competir
- Disminuye impacto “schocks” sectoriales, regionales, internos

En este contexto, cuando hablamos de exportación, de que estamos hablando:

- Estamos hablando de un proceso de mediano plazo
- Estamos hablando de un proceso que quiere ser regular no eventual
- Estamos hablando de un proceso que requiere inversiones
- Estamos hablando de un proceso que implica riesgos

- Estamos hablando de un proceso que requiere innovaciones, calidad, creatividad
- Estamos hablando de un proceso que implica un compromiso de la dirección
- Estamos hablando de un proceso que no aconseja improvisaciones o informalidad
- Estamos hablando de un proceso que implica una estrategia y un plan
- Estamos hablando de un proceso que haciéndolo medido minimiza costos, gastos innecesarios

De esta manera la exportación se ha convertido en un aspecto clave de las empresas. El informe que estamos presentando busca apoyar a la empresa en su proceso de decisión y en su plan de exportación presente y futuro. El proceso que condujo a este informe fue interesante y tenía como objetivo central ayudar a las empresas a pensar y actuar con cabeza internacional, que es muy distinto a la cabeza local. Se trata de un conjunto de orientaciones para la empresa, análisis técnicos cualitativos y sugerencias para que el proceso de exportación tenga menos riesgos y contratiempos. Una vez presentado se iniciará un proceso de seguimiento que nos permitirá pulir este plan y atender las dudas y generar una discusión sobre lo que la empresa está haciendo y debe hacer.

Esperamos que este proceso haya servido para que la empresa tenga una óptica y actitud distinta hacia la exportación, agradecemos mucho la disposición que han tenido en atendernos, compartir su información, enseñarnos sus procesos, estamos atentos siempre a ayudarlos y apoyarlos.

La AIRD como la institución pionera en República Dominicana en abordar dentro del sector un esfuerzo sostenido y constante para ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización y de competitividad ha puesto todo su equipo y su conocimiento para apoyar a las empresas en este proceso, su determinación a trabajar en este tema ha sido fundamental.

El desarrollo del clúster es una herramienta estratégica para crecer, no se trata de un proceso que logre resultados inmediatos, pero pensar en el en el mediano plazo es muy importante.

Este trabajo ha sido posible al esfuerzo de la AIRD que con el soporte del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) quienes han creído en el desarrollo de la internacional en el país como un factor determinante para el crecimiento y diversificación económica.

2. La Decisión de Exportar. El punto de partida.

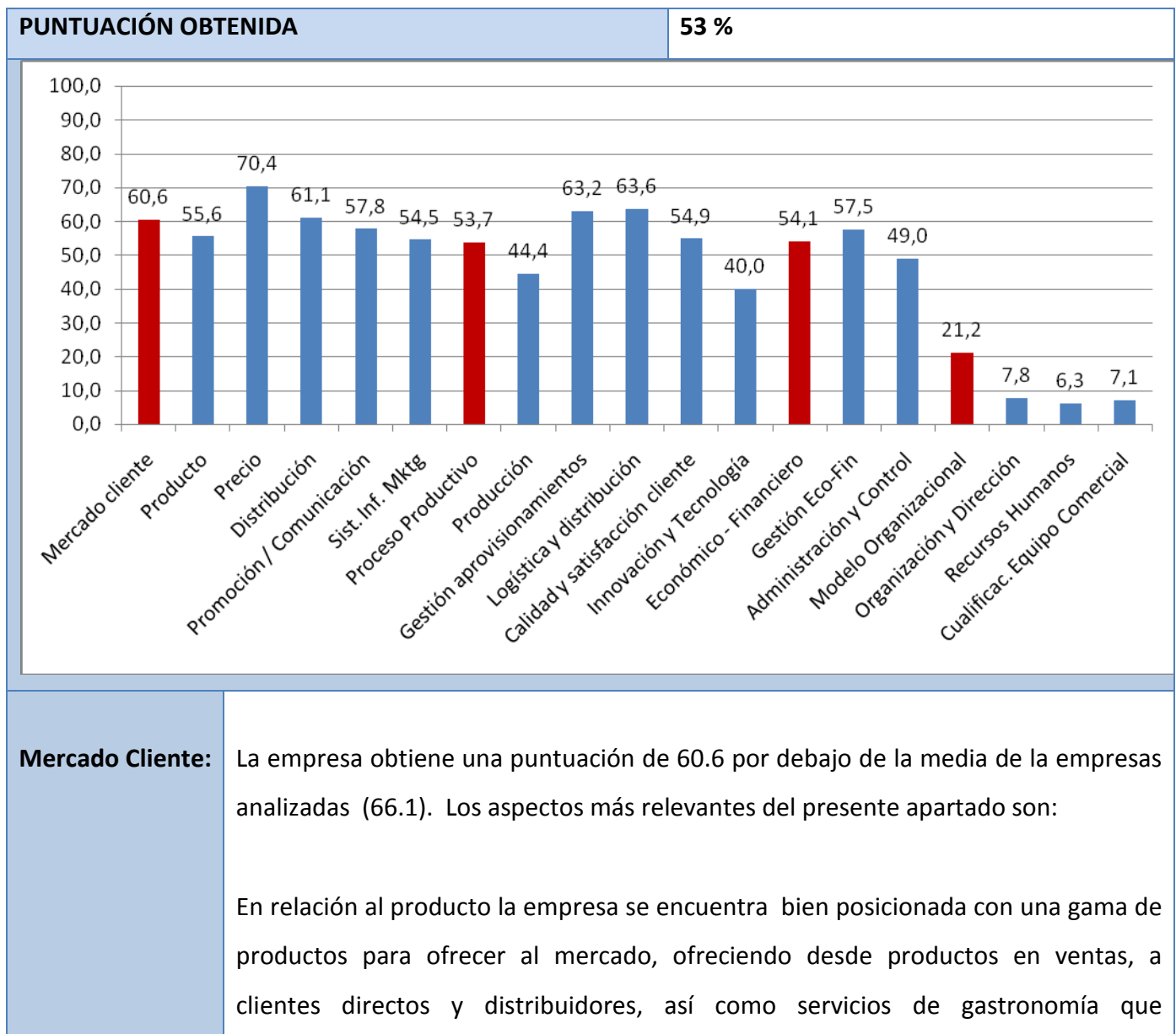
2.1. Datos Generales de la empresa

DATOS GENERALES	
Descripción:	<p>CASA DEL PAN elabora una amplia variedad de derivados de maíz y harina de trigo, relacionados con la gastronomía mexicana, el objetivo final es satisfacer la creciente demanda de consumidores tradicionales o de reciente integración al gusto por la comida mexicana, cumpliendo con parámetros de tradición y de alta calidad que requiere el mercado local.</p> <p>La distribución se orienta a través de los canales tradicionales, como las grandes cadenas de supermercados, así como los independientes, restaurantes, sector hotelero y pequeños negocios.</p> <p>Los productos líderes de la empresa son:</p>

Productos y Servicios:	
Facturación:	<p>Local - Exportación</p> <p>CASA DEL PAN SA, es la empresa importadora y distribuidora de productos</p>

complementarios de la amplia y variada gastronomía mexicana. Por tanto, esta compra un 35% de sus compras de importación. En el momento no está exportando pero ha tenido contactos de manera indirecta con clientes interesados en exportar el producto.

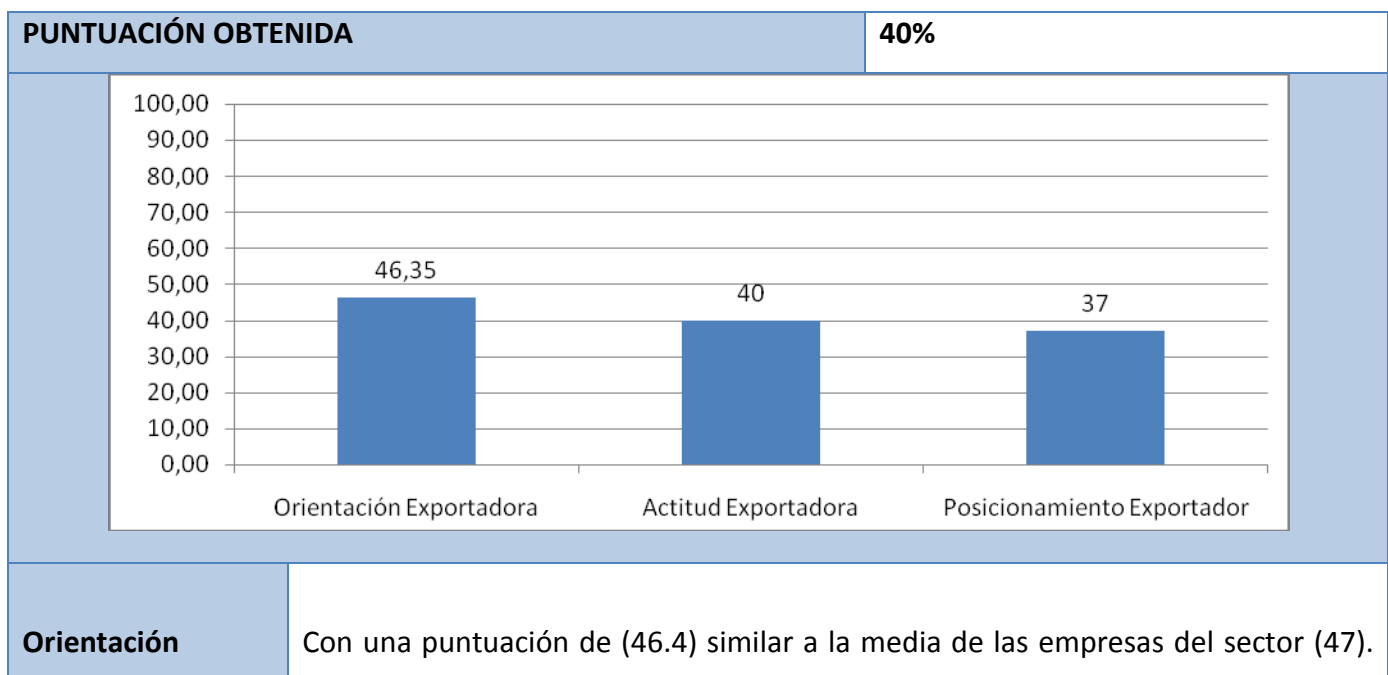
2.2. Diagnóstico Competitivo



	<p>complementan diferentes aspectos de demanda ampliando el mercado.</p> <p>Sus productos tienen características bien marcadas, su ventaja competitiva y diferenciada del sector es que cuentan con una marca establecida. El precio es competitivo y se fija teniendo en cuenta los costos internos y aspectos del mercado</p> <p>En relación a la promoción y comunicación la empresa no tiene un plan establecido pero se dedican algunos recursos, cuentan con una página web que se actualiza de manera periódica y le permite interactuar con los clientes.</p> <p>Le empresa siempre busca información de sus productos con los clientes y distribuidores sobre su posicionamiento y mejoras al producto. Se actualiza con las tendencias del mercado</p>
<p>Proceso Productivo:</p>	<p>La empresa tiene una puntuación (53.7) por debajo de la media del sector (67.3), cuenta con procesos flexibles de fabricación no estandarizados, cuenta con tecnología adecuada y con pocos indicadores de planificación y gestión del proceso productivo. La empresa no presenta procedimientos definidos de calidad.</p> <p>La empresa no tiene identificado el coste de fabricación por categoría de producto, distinguiendo los costes fijos y variables repercutibles con exactitud.</p>
<p>Económico Financiero:</p>	<p>La puntuación de (54.1) en el aspecto económico financiero es inferior a la media del sector de (68.0).</p> <p>La empresa a veces tiene tensiones en tesorería. Las ventas y resultados oscilan poco. La empresa no conoce con detalle la estructura de costes (fijos y variables) de cada uno de sus productos ni presenta un plan financiero de corto y mediano plazo.</p>

	<p>La dirección no está analizando de forma periódica / sistemática / canales formales el grado de avance de los objetivos fijados, analizando las desviaciones y tomando medidas correctiva. Su sistema administrativo contable es eficaz.</p>
<p>Modelo Organizacional:</p>	<p>La puntuación obtenida (21.2) en este apartado muy similar a la media del sector (18.6). Cuenta con un grado formal de organización donde están claramente definidas las funciones y responsabilidades. No cuenta con un plan estratégico de manera formal, pero si la empresa tiene objetivos definidos y medibles con indicadores. Estos se comparten regularmente con cada a área y departamento.</p> <p>La empresa está dirigida por pocas personas. El equipo comercial posee experiencia en el mercado local, sin embargo necesita más conocimiento de los mercados globales.</p>

2.3. Potencial Exportador



<p>Exportación:</p>	<p>La empresa cuenta con productos atractivos para los mercados externos. Busca información a los mercados a los que se dirige. La exportación puede apoyar a mejorar el desarrollo de la empresa en tecnología y procesos. Busca un crecimiento en un mundo global</p> <p>La empresa busca un mayor esfuerzo, dedicación para empezar a exportar.</p>
<p>Actitud Exportadora:</p>	<p>En cuanto a la actitud exportadora la empresa se ubica a una puntuación de (40) mayor que la media del sector (34.1). La empresa entiende que el mercado exterior es fundamental para el crecimiento de la empresa, es una apuesta decidida de los directivos. Poseen capacidad ociosa, el mercado es muy competitivo y la competencia los lleva a buscar más clientes en los mercados globales.</p>
<p>Posicionamiento Exportador:</p>	<p>En cuanto a este renglón la empresa se ubica a una puntuación de (37.0) menor que la media del sector (56.7). Sus productos se han vendido con éxito en el país pero necesita ser conocido en los mercados globales. Aunque se conocen con otras marcas del grupo, entiende que su producto tiene un nicho de mercado por los productos similares que existen.</p> <p>Es necesario que se hagan esfuerzos en investigar los requisitos, permisos y realizar modificaciones necesarias en el producto para entrar en nuevos mercados. Así como los precios de exportación. Los directivos y equipo comercial entienden que pueden negociar con clientes de otros mercados y que las características del mercado son similares a la actual.</p> <p>Poseen alguna información tanto interna como externa de clientes exteriores</p>

(mercados prioritarios, clientes potenciales, canales de distribución.

2.4. Consideración de elementos de organización, operación y producto.

La empresa CASA DEL PAN es una empresa con experiencia en el mercado. Ha evolucionado según los años y el mercado. Su estructura organizacional es mediana y posee una operación que se ha diversificado en el mercado para brindar más opciones dentro de la gama de productos a sus clientes como son el restaurante y tienda dentro de las instalaciones de la empresa.

En CASA DEL PAN se elaboran una amplia variedad de derivados de maíz y harina de trigo, relacionados con la gastronomía mexicana, el objetivo final es satisfacer la creciente demanda de consumidores tradicionales o de reciente integración al gusto por la comida mexicana, cumpliendo con parámetros de tradición y de alta calidad que requiere el mercado local. Se orienta la distribución a través de los canales tradicionales, como las grandes cadenas de supermercados, así como los independientes, restaurantes, sector hotelero y pequeños negocios. Los productos líderes son: XXXXXetc., en diferentes tamaños y presentaciones.

2.5. Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el marco de la internacionalización.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Se han quedado rezagados en los mercados Internacionales.• Falta por conocer más para exportar. Inteligencia de mercado.• El “Knowhow”, regulaciones, mercados, costos, etc.• Establecer detalladamente los costos de	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el mercado• Buen posicionamiento• GMP Certificado.• Capacidad Ociosa• Se está trabajando en nueva maquinaria para duplicar producción.• Clientes : Hoteles 50-55% , Supermercados 45%

<p>productos tanto internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web existe, pero no mercadea productos no está en inglés. • Costos de materias primas elevados. • No tienen certificaciones para exportar. Según país. • Conocimiento de mercado, estudio de mercado • Costos de transportación 	<p>y restaurantes 10%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas finanzas autosuficientes. • Productos de Calidad mundial. • Precio ventaja competitiva. • Han tenido ventas indirectas para exportar. • Distribuidor con deseos de promover los productos. • Se ha asistido al programa de plan de negocio de la AIRD y BPD.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de PR potencial. Consume ese producto. • Mercados cercanos del Caribe. • Mercado Haití 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia local y está exportando a PR. • Calidad de productos es mejor. • Competencia fuerte local e internacional.

3. El proceso exportador

3.1. Qué Producto o Líneas de producto se va a Exportar

Producto con mayor potencial
Producto 1: Pan
Producto 2: Galletas
Producto 3: Tostadas

3.2 A Quién se lo vamos a Exportar. La inteligencia de mercado

Estos son los productos que la empresa desea exportar, sus según su consideraciones y conocimiento del mercado;

Producto con potencial exportador	Breve descripción	Países más atractivos, potenciales	Razones
		Haití, Jamaica	Haití mercado más cercano y Jamaica por la industria hotelera.
		Haití, Jamaica	Haití mercado más cercano y Jamaica por la industria hotelera.
		Haití, Jamaica	Haití mercado más cercano y Jamaica por la industria hotelera.

A continuación ofrecemos un Análisis técnico de la inteligencia de Mercado en toda América y el Caribe. Basados en la información de exportación de la partida Arancelaria del producto (1905.90). Este es un análisis básico primordial que debe efectuar toda empresa antes de enfascarse en un proceso de exportación. Es verificar cuales son los mercados que son más aptos para vender su producto. Este análisis se basa en la data de los países para varios factores como son:

- Cantidad Importada por año.
- Balanza Comercial.

- Valor de Importación (Valor en Miles USD).
- Unidad de Importación (Toneladas métricas).
- Valor promedio USD de Unidad de Importación (Toneladas métricas).
- Aumento de las importaciones por año. Valor y Cantidad (Últimos 5 años).
- Aumento de las importaciones por año. Valor (Año pasado).
- Promedio de Taza de Importación (Aranceles) del país para ese producto.
- Acuerdos Comerciales del país con República Dominicana.
- Taza de Importación (Aranceles) para ese producto desde República Dominicana.
- Población.
- Ingreso Per Cápita del país.
- Flete Marítimo.
- Turismo.

Estos datos analizados nos un orden a nivel de importancia de los países más factibles. Para determinar los mejores mercados para exportar nuestros productos. Tomaremos un sorteo de los datos países tomando los datos de:

- Balanza Comercial
- Taza de Importación (Aranceles)
- Flete Marítimo.

Este orden de importancia debe de ser analizado más en detalle con los demás indicadores de la tabla, así como por conocimiento y experiencia de los mercados por las empresas, aceptando o descartando países según su propio análisis.

Esta es solo una guía de referencia de los mejores mercados. Estos luego deben ser analizados más profundamente y en detalle. Como por ejemplo; Mercado de USA y Canadá son muy grandes y no queremos entrar o si conocemos otros datos del mercado, fábricas en destino y demás factores en esos países que no sería factible exportar.

190590; Productos de panadería, pastelería o galletería. TORTILLAS DE HARINA.

IMPORTERS	Value imported in 2014 (USD thousand)	Trade balance in 2014 (USD thousand)	Quantity imported in 2014	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2010-2014 (%)	Annual growth in quantity between 2010-2014 (%)	Annual growth in value between 2013-2014 (%)	Average tariff (estimated) applied by the country (%)	Acuerdos	TAZAS IMPORTACION	POBLACION	PPP (paridad poder adquisitiv)	FLETE MARITIMO FCL 20 St	PONDERACION
United States of America	2268701	-577059	660403	Tons	3435	9	6	10	1	DR- CAFTA	0%	318,892,103	\$54,800	1600	-360.662
Panama	46369	-44980	17241	Tons	2689	24	15	22	8.8		0%	3,608,431	\$20,300	440	-102.227
Chile	36276	-33566	12085	Tons	3002	11	4	7	4.8		6%	17,363,894	\$23,200	1060	-29.766
Honduras	59268	-26600	34935	Tons	1697	10	8	-4	14.7	DR- CAFTA	15%	8,598,561	\$4,700	820	-27.573
Ecuador	17158	-14951	6492	Tons	2643	10	3	4	19.3		20%	15,654,411	\$11,400	1250	-9.569
Costa Rica	43078	-8036	17613	Tons	2446	17	16	8	13.2	DR- CAFTA	0%	4,755,234	\$14,900	890	-9.029
Nicaragua	30439	-15886	16990	Tons	1792	10	6	10	14.3	DR- CAFTA	0%	5,848,641	\$4,800	1850	-8.587
Brazil	39515	-18472	8292	Tons	4765	41	27	12	17.2		18%	202,656,788	\$15,200	1800	-8.415
Uruguay	24558	-20793	8990	Tons	2732	13	4	18	17.2		18%	3,332,972	\$20,500	2100	-8.119
Venezuela	16423	-16417	3491	Tons	4704	3	-6	-2	18		20%	28,868,486	\$17,900	1700	-7.726
Paraguay	17516	-17466	5886	Tons	2976	11	3	0	17.3		18%	6,703,860	\$8,400	2100	-6.820
Canada	1110204	-17133	307235	Tons	3614	11	7	6	3.7		0%	34,834,841	\$44,500	3200	-5.354
Netherlands Antilles	9777	-9445	2820	Tons	3467	1	2	18	...		6%	227,049	\$15,000	1885	-4.710
Bermuda	9862	-9778	6745	Tons	1465		-2	-2	5	CARIFORUM	10%	321,834	\$25,100	2300	-3.826
Cuba	5825	-5825	2583	Tons	2255	0	-5	-11	17.8		15%	11,047,251	\$10,200	1300	-3.809
Bahamas	15877	-15850	5556	Tons	2858	8	8	-4	20	CARIFORUM	40%	321,834	\$25,100	2800	-3.396
Trinidad and Tobago	13285	-5383	4294	Tons	3094	16	12	38	19	CARIFORUM	0%	1,223,916	\$31,300	1600	-3.364
Haiti	3810	-3753	1356	Tons	2810	4	2	-2	10	CARIFORUM	5%	9,996,731	\$1,800	1300	-2.743
Suriname	6095	-6008	2652	Tons	2298	9	8	-12	...	CARIFORUM		573,311	\$16,700	2300	-2.612
Bolivia	8555	-7335	3671	Tons	2330	9	5	4	14.4		20%	10,631,486	\$6,200	2800	-2.096
Guyana	5349	-5321	1688	Tons	3169	10	-6	-2	19	CARIFORUM	20%	735,554	\$6,900	2100	-2.027
Aruba	4667	-4667	1482	Tons	3149	8	5	-9	4.5		6%	110663	\$25,300	2875	-1.526
Cayman Islands	4048	-3696	1299	Tons	3116	4	2	48	...					2500	-1.478
Belize	1375	-1375	565	Tons	2434	-2	3	2	30.8	CARIFORUM	20%	340,844	\$8,100	1000	-1.100
Antigua and Barbuda	2586	-2572	949	Tons	2725	0	-2	8	19	CARIFORUM	20%	91,295	\$22,600	2780	-0.740
Saint Lucia	1747	-1747	470	Tons	3717	8	4	64	19		20%	163,362	\$11,100	2100	-0.666
British Virgin Islands	1083	-1083	240	Tons	4513	4	-4	1	...			34,834,841	\$44,500	1885	-0.575
Barbados	6715	-1178	1452	Tons	4625	5	1	-3	19.1	CARIFORUM	20%	289,680	\$16,200	2300	-0.410
Grenada	702	-699	180	Tons	3900	36	33	70	19		20%	110,152	\$11,800	1800	-0.311
Saint Kitts and Nevis	663	-663	150	Tons	4420	2	3	14	23.7		25%			2060	-0.241
Turks and Caicos Islands	1010	-1010	253	Tons	3992	27	18	6	...			50000		4960	-0.204
Dominica	469	-469	138	Tons	3399	5	9	124	19.1		20%	73,449	\$10,700	2000	-0.188
Saint Vincent and the Grenadines	425	-417	96	Tons	4427	4	-3	86	19		20%			2300	-0.145
St. Pierre and Miquelon	267	-267	65	Tons	4108	9	13	11	...					1900	-0.141
Montserrat	38	-38	8	Tons	4750	10	5	-29	26.9		25%			2200	-0.013
Jamaica	6098	5420	1742	Tons	3501	5	0	-14	18.7	CARIFORUM	0%	2,930,050	\$8,700	1384	3.916
Guatemala	56917	5382	23278	Tons	2445	5	-9	25	14.5	DR- CAFTA	0%	14,647,083	\$7,500	971	5.543
Argentina	948	54625	299	Tons	3171	-21	-24	-20	17.2		18%	43,024,374	\$22,100	3500	12.798
El Salvador	26263	37648	12790	Tons	2053	17	10	11	14.4	DR- CAFTA	0%	6,125,512	\$8,000	2010	18.730
Peru	7656	19639	2648	Tons	2891	9	2	2	0		0%	30,147,935	\$12,000	835	23.520
Colombia	25548	19159	10488	Tons	2436	40	32	13	13.5		15%	46,245,297	\$13,500	650	25.054
Mexico	156648	236085	59249	Tons	2644	10	8	-4	10		10%	120,286,655	\$17,900	1600	132.798
Dominican Republic	31315	-22865	10692	Tons	2929	22	6	-30	18.1	DR- CAFTA	0%	10,349,741	\$12,800		#DIV/0!

Anexo esta la tabla de visitantes por concepto de turismos a los países del continente, este es un factor a tomar en cuenta por CASA DEL PAN en vista de que sus productos pueden tener una demanda potencial en este aspecto:

País	2010	2011	2012	2013
Antigua y Barbuda	230	241	247	244
Argentina	5.325.000	5.705.000	5.587.000	5.571.000
Armenia	684	758	963	1.084.000
Aruba	824	869	904	979
Bahamas	1.370.000	1.346.000	1.422.000	1.364.000

Barbados	532	568	536	509
Bermudas	232	236	232	236
Bolivia	679	711	798	798
Brasil	5.161.000	5.433.000	5.677.000	5.813.000
Canadá	16.219.000	16.014.000	16.344.000	16.590.000
Chile	2.801.000	3.137.000	3.554.000	3.576.000
Colombia	1.405.000	2.042.000	2.175.000	2.288.000
Costa Rica	2.100.000	2.192.000	2.343.000	2.428.000
Cuba	2.507.000	2.688.000	2.815.000	2.829.000
Curacao	342	390	421	441
Dominica	77	76	79	78
Ecuador	1.047.000	1.141.000	1.272.000	1.364.000
El Salvador	1.150.000	1.184.000	1.255.000	1.283.000
Estados Unidos	60.010.000	62.821.000	66.657.000	69.768.000
Guatemala	1.219.000	1.225.000	1.305.000	1.331.000
Guyana	152	157	177	
Haití	255	349	295	
Honduras	863	871	895	863
Isla de San Martín (parte francesa)				
Islas Caimán	288	309	322	345
Islas Turcas y Caicos	281	354	292	291
Islas Vírgenes (EE.UU.)	590	532	580	570
Jamaica	1.922.000	1.952.000	1.986.000	2.008.000
México	23.290.000	23.403.000	23.403.000	24.151.000
Nicaragua	1.011.000	1.060.000	1.180.000	1.229.000
Panamá	1.324.000	1.473.000	1.606.000	1.658.000
Paraguay	465	524	579	610
Perú	2.299.000	2.598.000	2.846.000	3.164.000

Puerto Rico	3.186.000	3.048.000	3.069.000	3.200.000
República Dominicana	4.125.000	4.306.000	4.563.000	4.690.000
Saint Kitts y Nevis	98	102	104	107
Santa Lucía	306	312	307	319
Santo Tomé y Príncipe	8	12		
San Vicente y las Granadinas	72	74	74	72
Suriname	205	220	240	249
Trinidad y Tobago	388	431	455	434
Uruguay	2.353.000	2.857.000	2.695.000	2.683.000
Venezuela	526	595	988	986

Países Escogidos:

Países	Algunas razones producto del análisis técnico (inteligencia de mercado)
1. Panamá	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Panamá es un mercado que consume mucho el producto. ▪ Flete muy barato cerca de USD 500.00 el contenedor 20 SD y llegada en 3 días. ▪ Balanza comercial más de un 95% negativa con 45 millones en el 2014 de esta partida. 2da opción en la ponderación de países basados en tasa de aranceles, flete, balanza comercial. ▪ Mercado muy activo casi todo es importado y el ingreso per cápita es de más de 20 mil USD al año.
2. Haití	<p>Nota: el mercado de Haití se caracteriza por la informalidad del comercio, especialmente con República Dominicana, al mismo tiempo no existe una data confiable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado grande. Mucha población ▪ No produce nada. ▪ Ha venido creciendo mucho, como comercio formal de terceros

	<p>países, además del comercio informal de frontera que no se registra.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado más cercano. Posibilidad de vender. El precio en Haití debe de ser mejor al mercado local. ▪ Es un mercado de precio. La calidad no es tan importante en Haití. ▪ La empresa debe buscar un distribuidor confiable. ▪ Fácil acceso de manera terrestre.
3. Puerto Rico, USA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puerto Rico Estado de USA más cercano. Cultura similar a la nuestra. Flete es barato cerca de USD 800.00 el contenedor de 20 SD. Llegar la mercancía en 1 día. ▪ La competencia es fuerte. Pero existe un mercado potencial.
4. Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libre comercio con DR CAFTA ▪ 6ta opción en la ponderación de países basados en tasa de aranceles, flete, balanza comercial. ▪ Consume mucho este tipo de producto.
5. Chile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ País de destino un poco alejado pero a considerar por ser tercera opción en la ponderación de países basados en tasa de aranceles, flete, balanza comercial. ▪ 4ta opción en la ponderación de países basados en tasa de aranceles, flete, balanza comercial. ▪ Gran consumidor e importador de estos productos. Balanza casi 100% negativa.

3.3. Cómo lo vamos a Exportar. Aspectos a considerar y recomendaciones

Capacidad de producción y organización de la empresa:

La empresa puede cumplir con las órdenes de compra sin necesidad de ampliar producción para el producto de las tortillas. Están en proceso de aumentar la producción con el cambio de una maquinaria más moderna, el producto tal como está ahora es exportable. La fábrica tiene capacidad de producción, solo trabaja 1 turno.

La empresa conoce los requisitos que debe cumplir el exportador para enviar su producto y según especificaciones del cliente. Las modificaciones que tendrá que hacer a su producto para poder exportarlo, serían menores y a requisición del cliente. La empresa tuvo una orden de exportación hacia Jamaica hace unos años, tiene algo de conocimiento del proceso.

La empresa no tiene una persona a tiempo completo que se dedique a buscar mercados, aunque recientemente se ha contratado un ejecutivo para dedicarse al tema de mercadeo internacional. Se requiere una persona entrenada en el proceso y documentación para la exportación, que conozca de la operación y preparación de los documentos que se requieren para exportar. Así como las normas y reglas de origen y destino de los países.

La empresa posee algo de experiencia exportando sus productos. Están tratando de ampliar el mercado ya que el mercado local está muy maduro y competitivo.

Qué producto se va a vender:

Dependiendo del destino. Se debe hacer un estudio de mercado para conocer los requisitos que debe cumplir el exportador para enviar su producto. Todos los mercados son diferentes a nivel de producto y pueden variar en aspectos leves como etiquetado, cantidad, olor, color, etc. La empresa siempre debe estar abierta a los cambios y pensar en realizar modificaciones para que su producto tenga una mejor aceptación. Cambios en la formulación básica o composición básica.

Los productos a exportar son: **Producto 1:, Producto 2:, Producto 3:.**

La empresa debe saber en qué se diferencia su producto de la competencia (nacional o extranjera) lo que la obliga a tener un muy claro posicionamiento de marca y producto, esto permite una estrategia de mercadeo más efectiva.

Se debe conocer las ventajas del producto o de la forma en la que opera la empresa en relación con la competencia (en precio, presentación, calidad, estacionalidad de su producción, frecuencia de entrega, servicio postventa, flexibilidad) y al mismo tiempo se deben analizar algunos otros aspectos:

- Sus productos ¿se perciben como de mejor calidad entre los importados y los productos locales?
- Saber los Fletes de Exportación. (Anexo en estudio de mercado)
- Los Aranceles en destino. (Anexo en estudio de mercado)
- Hoteles all inclusive en Haití, Puerto Rico, Jamaica y demás países que puedan ser clientes potenciales.
- Los productos locales son de Competencia similar
- Diferencias con las tortillas americanas (poseen más químicos).
- Las galletas de CASA DEL PAN poseen menos conservantes.
- La competencia posee un mejor sistema de logística de distribución.
- Si sus productos se perciben de mejor calidad tiene una ventaja.
- Los productos locales son de competencia similar.
- La competencia es muy fuerte en el mercado.

Adaptación del producto al nuevo mercado:

La empresa debe adaptar su proceso productivo según el mercado, el producto mismo o los sistemas de la empresa para que cumplan con las regulaciones sanitarias, de calidad y seguridad que impone el gobierno del mercado objetivo.

La empresa fabrica un producto de buena calidad, que cumple con las normas vigentes locales de comercio y consumo.

Los productos escogidos para iniciar el proceso de exportación, son productos genéricos de la gastronomía mexicana, conocidos en muchos mercados de América, el caribe y mundialmente. Estos son aceptados tal cual es en otros mercados, lo que ayuda a su introducción, pero se debe de tomar en cuenta que según los mercados que los gustos varían de país a país y se requieran productos algo diferentes.

Muchas materias prima en nuestro mercado es importada, esto aumenta el costo de fabricación. Se debe negociar según disponibilidad de productos. Tratar de lograr mejoras en costos de operación y en control de calidad.

Cómo lo vamos a vender:

Se debe conocer todas las barreras y legislaciones de entrada del producto. El pago de arancel para entrar en ese mercado desde el país del exportador o el producto si se beneficia de preferencias arancelarias, si tienen los competidores preferencias arancelarias.

Todos los otros requisitos para la importación de este tipo de productos importados, los que les aplica, como las reglas de origen para poder reclamar las preferencias arancelarias, las barreras técnicas al producto, así como si existen barreras comerciales, permisos de importación o protección del mercado.

Se deben hacer una investigación de mercado. Conocer bien quien es el consumidor final del producto y como vamos a llegar a este. A través de canales de venta en hoteles, hogares, supermercados e institucionales.

Comercialización y estrategia de entrada:

El producto tal como está ahora es exportable. Se debe confirmar todos los aspectos de cantidades, precios, frecuencia de envíos, tiempos de entrega, etiquetas, empaquetado, embalaje, presentación, datos nutricionales, certificaciones en destino, preferencias del mercado, cantidad, frecuencia, etc.

Los productos precisan de:

- Homologaciones técnicas diferentes.
- Normativas técnicas o de consumo diferentes.
- Especificaciones.
- Exigencias diferentes o parecidas.
- Reglamentos específicos.
- Normativas ecológicas diferentes.
- Protección al consumidor diferente.

La empresa debe de estudiar los riesgos y beneficios que puede incurrir en una negociación. Saber lograr una venta o contrato que sea viable para ambas partes y que asegure el pago de su mercancía. Por lo que respecta a la forma de pago para vender en el mercado, la empresa debe confirmar según su negociación, que forma garantiza su operación. Recomendamos un sistema de pago del 100% de la mercancía en el momento de embarcar la misma, al menos en las primeras ventas hasta conocer mejor al distribuidor o comprador final. Si el comprador desea crédito recomendamos una carta de crédito a través de su banco

CASA DEL PAN debe verificar requisitos específicos de algunos mercados y clientes potenciales (consumidor final o distribuidor). La empresa debe de mejorar su página Web, poner material descriptivo del producto, de la empresa y de su experiencia, en dos idiomas.

Actualmente, se busca un distribuidor que pueda mercadear la marca, servicio de ventas y post ventas, para lo cual recomendamos:

- En Haití puede ser que sea más conveniente vender en fábrica o buscar un distribuidor que enviar o entrar al mercado de exportación por cuenta propia.
- Blindar el contrato con un abogado
- Empezar por los mercados más factibles: Panamá, Puerto Rico y Haití.
- La empresa debe saber las ventajas de cada uno de los canales de ventas.
- Confirmar la especialidad de los distribuidores.
- Hay que analizar la reputación del distribuidor. Ver el potencial
- Analizar según mercado/ país, si es conveniente utilizar un agente o tener un representante.
- Evaluar las posibilidades del comercio electrónico

Aspectos logísticos:

La empresa debe discutir con los clientes los términos de la venta (FOB o CIF) y las responsabilidades de cada uno en la importación, dentro de los términos del comercio Internacional y en particular tomar en cuenta lo siguiente:

- Si se utiliza el mismo formato de envase o hay que realizar cambios en los materiales del envase, el etiquetaje. Así como cambiar el sistema de embalaje o protección de envase.
- Se debe de verificar las condiciones de transporte. Cuál sería la ruta, manejo y forma de transporte idónea para el producto garantizando que llegue integro al país de destino.
- Verificar si los factores de transporte como temperatura, humedad o almacenaje prolongado afectarían al producto. Cuál es el sistema de embalaje más idóneo para su producto.
- Verificar si los factores de transporte como temperatura, humedad o almacenaje prolongado afectarían al producto.
- XXXXX debe de estar almacenada a un máximo 30 grados C. No sabemos si la tortilla de la empresa podría estar varios días en un contenedor sin ocurrir ningún cambio en el producto. Se debe hacer un simulacro con las condiciones que tendría el producto en su ruta de exportación. Confirmar si perdería propiedades, se dañaría el producto, el empaque, etc.

Aspectos legales, marca:

Si la empresa utiliza políticas de marca en su producto, debería utilizar la misma aproximación en otros países. Tiene que desarrollar o proteger sus marcas, patentes, propiedades intelectuales, etc. Verificar que tipo de protección requiere y como es extensible a otros países.

Aspectos como:

- Se registra solo la marca y nombre en mercado local
- Hay que determinar y hacer un análisis del nombre si está ya comprometido
- Registrar marca y nombre comercial.

- Buscar normativas y legislación de Países de destino.
- Verificar si el empaque para que cumplan con condiciones de empaquetado y cumplir con etiquetados.
- Estudiar las normas de etiquetado

Aspectos de Certificaciones:

La empresa está en la asesoría de procesos impulsada por la AIRD. La planta de producción debe de poseer al menos las certificaciones de GMP (BPM buenas prácticas de Manufactura), y en segundo paso El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, HazardAnalysis&Critical Control Points (HACCP). La empresa ha comenzado ya el proceso para obtener certificaciones internacionales. Está en proceso con BPM.

El mercadeo:

Se debe verificar si el producto varía en otros destinos. Los gustos varían de país a país. Estos productos son genéricos, muy parecidos. Es el mismo producto, diferentes presentaciones. Hay que precisar el posicionamiento de mercado, esto como hemos mencionado es muy importante para cualquier acción de mercadeo para posteriormente hacer un estudio y plan de mercadeo.

Habría que pensar en un nuevo formato de 8" además de los dos actuales de 5", 6", 10" para XXXXX

Habría que pensar si se debe realizar un nuevo formato, presentación, embalaje, cantidad, etc. Además de cambian las formas, texturas, color, etc. Depende de los hábitos de consumo. Hacer un cambio de imagen de la etiqueta o un nuevo producto. Otros elementos a tomar en cuenta son:

- Se debe hacer un estudio de mercado, visita técnica, análisis técnico del mercado antes de iniciar el proceso de exportación. Haber tenido contacto con expertos, asesores, consumidores, etc.
- Es posible utilizar un análisis en reversa de los costos para estar más seguro de los precios reales en la empresa.

- Identificar quién es el consumidor del producto, que al final lo compra en establecimientos o lo utiliza, siempre a través de una marca privada: Supermercados, restaurantes, hoteles, consumidor masivo en la calle / distribuidor, hogares, instituciones.
- Saber cuáles son las características de este grupo de consumidores. Hay que detallar en cada uno de los rubros. Si el producto lo demanda sólo un grupo y/o segmento del universo de consumidores o todos.
- Cuál es la demanda del producto. Si es estacional (varía con las estaciones del año o fechas especiales) o se mantiene constante a lo largo del año.
- Se debe buscar una lista de clientes potenciales para marcas privadas. Participar en ferias locales y visitar las ferias internacionales. Enviar muestras comerciales a posibles clientes. (Solo ha visitado ferias de equipos).
- Investigar el precio se vende el producto en ese mercado.
- Hay que tener una página web se debe poner en inglés y tener mercadeo y ventas. Poner fotos, testimoniales, aspectos técnicos.
- Saber qué tamaño tiene el mercado (o una aproximación).
- Saber cuál es la participación de las importaciones en ese mercado.
- Conocer el número de clientes potenciales para marcas privadas.
- Saber quiénes son los principales productores nacionales, en el mercado escogido o planeado, que van a competir con Usted en el mercado.
- Dónde están ubicados. Si hay mucha competencia.
- Hay que analizar que está haciendo la competencia.
- Cuáles son los países de donde importan y cuáles son las empresas de los principales países importadores. Hay que analizarlo en detalle.

4. El Plan estratégico de exportación (plan de trabajo)

4.1 Los objetivos y estrategias de exportación de la empresa (aspectos y sugerencias generales)

Para comenzar el proceso de Exportación. Se debe determinar si sería con recursos propios o se requiere financiamiento para iniciar la exportación. Si es necesario aumentar la capacidad de producción. Adaptar el producto a los requisitos del gobierno y los clientes. Mejorar los sistemas de gerencia, contabilidad, calidad, Realizar viajes de negocios y asistir a ferias comerciales.

Para poder establecer unos objetivos, diseñar una estrategia. Aportar una serie de recursos humanos y monetarios. Para la ejecución de este Plan de Acción, la empresa no debe olvidar nunca una serie de consideraciones que son importantes para el mejor desarrollo del mismo:

Estratégicas

- Tener siempre una Visión de largo plazo.
- Diseñar una estrategia acorde con nuestros medios.
- Trabajar con un plan y procedimientos.
- No emprender aventuras de riesgo.
- Tener una formación mínima en mercados exteriores le ayudará sin duda a evitar cometer errores.

Socios

- Investigación de las capacidades y referencias comerciales de los posibles clientes
- Seleccionar muy bien los socios/distribuidores/agentes locales.
- Importancia decisiva a la hora de elegir del canal de acceso (los agentes, representantes o distribuidor).

Recursos

- Dedicar recursos cualificados para la tarea.
- Dedicar recursos monetarios.

Acción comercial

- Costos que supone el proyecto de exportación.
- Buscar elementos diferenciadores distintos al precio.
- Hacer siempre labor comercial en los países de destino.

- Darse a conocer e investigar.
- Visitar el terreno varias veces antes de firmar ni emprender nada.
- Siempre verifique y compruebe.

Selección mercado/producto

- Elaborar una lista de precios en inglés o en el idioma de destino escogido.
- La empresa trabaja con unas Auditorías externas para las mejoras de su proceso.
- Deben de trabajar en la parte de crear manuales de procedimientos y normas.
- Catálogos, material descriptivo del producto, de la empresa y de su experiencia. En una página WEB, en inglés,
- Concentrarse en lo que hacemos mejor y ha tenido éxito.
- Comenzar por los mercados más familiares o con demanda segura para nuestros productos.
- Concentrarse en pocos mercados, pocos productos, pocos segmentos.
- Considerar sólo actividades que la empresa realmente domina.
- Empezar por los productos más exitosos.

Adaptación a nuevos mercados:

- No piense que puede vender fuera como vende en el propio país. Varían desde las fórmulas comerciales hasta las de pago, pasando por las especificaciones y requerimientos de los clientes.
- El cliente es muy exigente y sabe perfectamente lo que compran y a quién. Se informan previamente de quien es su empresa, que productos y/o servicios vende, con qué calidad y características.

Proceso de estimación del mercado:

La empresa debe llevar a cabo un importante esfuerzo para conocer a fondo los mercados, que es en estos momentos desconocido, esta es una de las prioridades iniciales básicas. A continuación algunas herramientas para esa estimación del mercado:

- La empresa debe de partir como información básica que posee.
- Determinar el objetivo de la población que pueden llegar nuestros productos o productos similares de la competencia.
- A esta población objetivo hay que multiplicarle ahora la capacidad de compra (en dólares). Se tiene que hacer un cálculo para estimar esta capacidad de compra anual.
- Con la población objetivo multiplicada por la capacidad de compra anual, tenemos una sencilla aproximación a lo que pudiera ser el Mercado Potencial para la empresa.
- A qué parte de este mercado potencial se puede aspirar.
- Junto al conocimiento del mercado y una estimación del mismo, la empresa debe conocer también las empresas competidores en este mercado. Quiénes son estas empresas. Cuáles son sus productos. Cuáles son sus precios. Dónde actúan. En que segmentos se orientan.
- Conocido y estudiado el mercado, hay que trabajar también con el producto, adaptándolo al nuevo mercado e incorporando las innovaciones que sean necesarias para satisfacer los gustos de los clientes. Esta tarea es también muy importante, sin producto lógicamente no hay mercado.
- Por lo tanto la empresa debe tener preparado todos sus productos: desde el punto de vista de contenido y composición del producto y desde el punto de vista de su presentación, todo lo que se refiere a los envases y a las etiquetas.
- Se debe de conocer la estructura de costes de cada uno de sus productos, y saber cuánto le cuesta producir y exportar cada uno de ellos.
- Es también muy importante conocer el tipo de cliente al que vamos a venderle nuestros productos. Hay que intentar estimar el número de clientes que podemos tener en este mercado, y si es segmentado mejor.
- Cuando se tenga analizado y estudiado el mercado y los clientes, y preparados los productos (los existentes y los nuevos), la estrategia de la empresa para acceder a

este mercado debe de ser la utilización de un distribuidor, representante o directamente al mercado.

- No piense que puede vender fuera como vende en el propio país. Varían desde las fórmulas comerciales hasta las de pago, pasando por las especificaciones y requerimientos de los clientes.

4.2 El plan estratégico de exportación (plan de trabajo)

A continuación le presentamos a la empresa el plan de exportación producto de las discusiones y análisis con la empresa, del análisis de mercado técnico a través de varias fuentes de información especializadas y de otras fuentes de información como los talleres de capacitación. Este plan de exportación que si bien busca ser una guía de trabajo lo más precisa posible, es también flexible. La empresa debe ir ajustándola en el tiempo de acuerdo a su realidad y a su orientación estratégica, lo que si no puede dejar de hacer es tener el plan y darle seguimiento. Este ejercicio lo que busca es formalizar de una manera lógica las actividades o tareas que la empresa debe ir cumpliendo partiendo de unos objetivos generales y particulares que se han destacado.

PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACIÓN

EMPRESA: CASA DEL PAN

CLUSTER: MOLINERIA

PERIODO: 2015-2017

OBJETIVOS GENERALES PARA LA EXPORTACIÓN																	
I	Fortalecer Finanzas de la Empresa. A través de Ventas Internacionales.																
II	Posicionar la marca en los mercados Internacionales.																
III	Diversificar el riesgo de la empresa a través del comercio internacional																
Meta que la empresa se ha propuesto en dos años: 20% de la producción																	
OBJETIVOS PARTICULARES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN																RESPON SABLE
	MES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
OBJETIVO Nº 1: Promover la organización, la producción y procesos necesarios para la exportación										
1.1	Terminar el proceso de Certificación en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).									
1.2	Implementar Manual de Normas y Procedimientos.									
1.4	Hacer plan de negocios para cada año. (Presupuesto, costos fijos, ventas, objetivos, organigrama/funciones.)									
1.3	Analizar las Certificaciones requeridas para los productos Exigencias legales. FDA. Puerto Rico. Visitar la oficina comercial de Puerto Rico en Santo Domingo									
1.4	Definir equipo interno para la exportación u tercerización. Personal, Recursos de Exportación.									

2.6	Trabajar los aspectos imagen de la empresa, página WEB, etc.																		
OBJETIVO Nº 3: Definir los productos apropiados para la exportación																			
3.2	Analizar, logos, nombre, empaques y envases para productos a Exportar.																		
OBJETIVO Nº 4: Definir las acciones de comercialización requeridas para el proceso exportador																			
4.1	Visitar la menos 3 Ferias relacionadas con el producto. (Habana, Puerto Rico , Panamá)																		
4.2	Asistir como expositor en ferias locales relacionadas con su producto. Agroalimentaria en Santo Domingo																		
OBJETIVO Nº 5: Estudiar los aspectos de financiación y de seguros necesarios																			
5.1	Conocer los mecanismos de financiamiento a la exportación disponibles en RD (Banco Comercio Exterior, Banco Popular, otros)																		

5. Anexos

5.1 Matriz de Riesgos

- Riesgos Relativos a los Contratos, como por ejemplo: Indefiniciones en las cláusulas, procedimientos de reclamación, penalizaciones no previstas, fechas no indicadas claramente (entrega, facturas, pagos, reclamación), impuestos locales no recogidos, reglas y especificaciones locales desconocidas.
- Riesgos Comerciales: se trata de problemas que pueden surgir en las relaciones comerciales con clientes/ beneficiarios y proveedores y subcontratistas, como por ejemplo: Riesgo con los proveedores, quiebra del proveedor, incumplimiento de condiciones de entrega o de calidad de los productos, anticipos al proveedor sin aval, riesgo monetario de tipo de cambio, ejecución indebida de avales.
- Riesgos Internos de la empresa: Se pueden dar en circunstancias que la empresa no domina o desconoce, por falta de know-how o experiencia, o por tratarse de situaciones demasiado expuestas, por ejemplo: Oferta muy arriesgada, con poco margen, falta de experiencia del personal técnico, desconocimiento del país, falta de apoyo de la Gerencia y del resto de la empresa, tensiones de tesorería, incapacidad de pago a proveedores, falta de liquidez.
- Riesgos Técnicos: surgen como consecuencia de errores de carácter técnico, precipitación en la contratación de operaciones o datos de partida incorrectos por estudios inexactos o poco detallados, algunos riesgos técnicos pueden ser: Fallos en los estudios previos, cálculos erróneos, indefiniciones en contratos que obligan a sobrecostos, bajo rendimiento de los representantes locales.
- Riesgos personales: Desmotivación, impaciencia, abandonos del negocio porque siempre es más difícil al inicio que el mercado local que ya se conoce.
- Riesgos procedentes del entorno de la operación: son los riesgos que surgen cuando las operaciones se desarrollan en nuevos emplazamientos y en entornos poco habituales para la empresa, que desconoce las prácticas y costumbres locales, por ejemplo: Paralización o

suspensión del contrato, falta de aceptación del envío, ritmo de trabajo lento o muy poco eficiente.

La Matriz de Riesgos es el procedimiento mediante el cual una vez identificados los riesgos, éstos deben ser clasificados de acuerdo con su probabilidad y su impacto (cuantificable) sobre el proyecto, definir una medida correctora e identificar la persona responsable para llevarla a cabo.

5.2 Fuentes de información gratuitas.

5.2.1 EEUU:

Un buen comienzo es el sitio en Internet de la Administración de Comercio Internacional (International Trade Administration, ITA). La ITA, agencia que depende del Departamento de Comercio, permitirá obtener un panorama general del mercado para casi todos los productos e industrias en EE.UU. La página es ita.doc.gov. En la sección a la derecha se encuentra el vínculo que lleva a la sección de análisis y de estadísticas. Una vez que se ha entrado a la sección de análisis, puede irse a la página de Manufactura y Servicios (Manufacturing and Services), donde se encontrarán análisis por industria bastante desagregados.

– Hábitos de consumo:

Para un análisis anual y actualizado de los hábitos de consumo de los estadounidenses, hay que consultar la encuesta de gastos o Consumer Expenditure Survey (CE), que realizan el Bureau of Labor Statistics y el Census Bureau.

– Población:

La información más actualizada se encuentra en la sección FACT, del US Census Bureau, incluyendo raza, edad, ingreso, educación y otras variables www.factfinder.census.gov.

– Estadísticas agrícolas:

El Servicio de Investigación Económica del Departamento de Agricultura publica información estadística y muy actualizada www.ers.usda.gov. Datos adicionales se encuentran en www.ers.usda.gov/Data/FATUS.

– Comercio internacional:

La página Trade Stats Express, del ITA, tiene un sitio de referencia virtual (The Virtual World Trade Reference Room). Es una manera muy rápida de obtener información sobre el comercio exterior de los EE.UU., por país, región, importaciones y exportaciones. Su dirección es www.tse.export.gov. Lo mejor que tiene es que es una página interactiva. Además, le da acceso a las distintas fuentes de información sobre comercio en EE.UU.

5.2.2 Otras Fuentes de información:

Cuatro formas sencillas de identificar clientes potenciales son: a través de ferias y otros eventos similares, usando la red de contactos de las asociaciones empresariales, utilizando los servicios de las agencias oficiales de promoción de exportaciones y revisando directorios privados.

– Ferias y eventos comerciales (Trade shows):

La participación en las ferias y eventos similares constituye una de las formas más interesantes y relativamente económicas de conocer agentes, distribuidores y empresas de la competencia. Es quizás una de las herramientas más poderosas para construir una red propia de contactos. Las ferias tienen directorios con información de participantes actuales y de previas ediciones. Además, las ferias son apropiadas para introducir los productos en el mercado de los EE.UU. y para estudiar los productos de la competencia.

En todos los sectores existen numerosos eventos con diversas características, así que hay que estudiar el que más conviene al producto. Algunos son para el público en general pero otros sólo permiten la entrada de productores, distribuidores, mayoristas o al detalle, u otras personas que demuestren estar activas en ese segmento. Algunas ferias y exposiciones son de alcance regional, otras son más localizadas, pero pueden resultar de interés si se ha pensado concentrar la estrategia de promoción en la zona.

La asistencia a ferias debe planificarse, no sólo por los costos de asistencia involucrados sino porque son anuales o bienales. Información sobre el calendario de ferias y exposiciones por producto y estado en EE.UU. puede consultarse en varios sitios de Internet, entre ellos: www.directory.tradeshowweek.com/directory/index.asp, www.tsnn.com, www.eventseye.com, www.tradechannel.com, www.glmshows.com/

– **Asociaciones empresariales:**

Las asociaciones empresariales en EE.UU. tienen directorios con información de contacto de los miembros, sean productores, exportadores o importadores, distribuidores, etc. Además, la mayoría de las asociaciones ofrecen servicios comerciales que ponen en contacto a compradores y vendedores internacionales. Las cámaras de comercio y asociaciones sectoriales en el país de origen del exportador tienen normalmente relaciones de trabajo con organizaciones similares en EE.UU. y pueden indicar una persona de contacto para el exportador. Algunos vínculos adicionales de explorar son: Asociación Nacional de Industriales www.nam.org/s_nam/index.asp en su directorio, puede ser útil para también identificar a los competidores; www.nambuyerseller.com/NAM/english/html/3_mc.asp; El Consejo de Asociaciones de Productores Industriales(Council of Manufacturing Associations) www.nam.org/s_nam/doc1.asp?CID=48&DID=226696 tiene una lista y el vínculo en Internet de 200 asociaciones de fabricantes en EE.UU; el sitio de las Cámaras de Comercio de los EE.UU. en América Latina (Amchams) www.aaccla.org/amchams/index.asp; Asociación Nacional de Minoristas, National Retailer Association, www.nrf.com; Industria Minorista www.retailindustry.com; Asociación de Líderes Minoristas, Retail Industry Leader Association www.retail-leaders.org.

– **Directorios privados:**

Son recopilados por empresas que luego venden información a sus suscriptores. También se pueden comprar reportes sobre tendencias y estadísticas. La fuente es la misma que tiene información pública y gratuita, pero estas empresas la venden ya organizada y analizada. Los precios varían mucho dependiendo del servicio que se solicite. Los más relevantes son: Dun&Bradstreet's www.dnb.com/us; YellowPages www.yellowpages.com/Index.aspx; Thomas Register www.thomasregister.com; Hoover's www.hoovers.com/free

– **Organismos nacionales:**

www.cei-rd.gov.do CEIRD; El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana; www.dga.gov.do/ Dirección General de Aduanas; www.dgii.gov.do/Paginas/inicio.aspx; Dirección Nacional de Impuestos Internos; www.seic.gov.do/ Ministerio de Industria y Comercio; procompetencia.gov.do/ Comisión De Competencia RD; adoexpo.org/es/

Asociación Dominicana de Exportadores; www.portalindustrial.net/index.php Asociación de Industrias de la República Dominicana, Inc. (AIRD).

5.2.3 Webs de países que contienen información importante:

- Argentina:EXPORTA:www.argentinaexporta.comwww.comerciosa.org/argentina_editable/ferias.asp
- Colombia PROEXPORT www.proexport.com.co
- Brasil: APEX www.apexbrasil.com.br/
- México: BANCOMEXT: www.bancomext.com
- Ecuador: CORPEI: corpei.org www.corpei.org
- Chile: PROCHILE: prochile.cl www.prochile.cl/servicios/ferias/2007/ferias.php
- Paraguay: ProParaguaywww.proparaguay.gov.py/ www.pamcham.com.py/infocenter
- Costa Rica: PROCOMER www.procomer.com
- El Salvador: EXPORTA www.exporta.es.com
- Guatemala: Unidad de Comunicación e Información www.mineco.gob.gt
- Honduras: FIDE www.hondurasinfo.hn
- Nicaragua: CEI: www.cei.org.ni
- Panamá: VINCOMEX: www.vicomex.gob.pa
- Perú: PROMPEX www.prompex.gob.pe
- Uruguay: Dirección de Programación Comercial www.dpc.mrree.gub.uy
- Venezuela: BANCOEX www.bancoex.gov.ve