

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS
“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PAPEL HIGÉNICO A
REPÚBLICA DOMINICANA”

PRESENTADO POR:

CAROLINA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ DÍAZ L10804

CARLOS ENRIQUE GUEVARA MOZA L10802

MAYO 2025

CUIDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Juan Rosa Quintanilla
VICERECTORA ACADÉMICA: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
SECRETARIO GENERAL: Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: Licda. Celina Amaya de Calderón
SECRETARIO: Lic. Juan Pablo Marín
COORDINADOR GENERAL DE Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
PROCESOS DE GRADO:

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

COORDINADOR DE ESCUELA: Lic. Miguel Ernesto Castañeda Pineda
COORDINADOR DE PROCESOS DE Lic. Julio Alberto García Hernández
GRADO DE LA ESCUELA:
DOCENTE ASESOR Lic. Norberto Caleb Canales Aguirre
TRIBUNAL EVALUADOR: Mce. Julio Alberto García Hernández
Msc. Norma Yessenia Echevoyen Jiménez
Lic. Norberto Caleb canales Aguirre

AGRADECIMIENTOS

Carolina de los Ángeles Hernández Díaz

Primeramente, quiero agradecer a Dios por permitirme finalizar mis estudios, a mi tía y madrina por todo el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera a mi mamá y mis hermanas por ser una parte fundamental en mi vida y siempre estar ahí cuando lo necesito, a mis compañeros de la carrera, que fueron fundamentales durante este proceso, por ultimo agradezco a todas las personas que de una u otra manera me han ayudado a desarrollarme en el transcurso de mi carrera universitaria.

Carlos Enrique Guevara Moza

Agradezco a Dios por poder finalizar mis estudios, a mis padres por todo es esfuerzo y apoyo que me brindan diariamente, a mis hermanos por sus ánimos, a mi pareja por todo el amor y aliento durante todo este proceso y finalmente pero no menos importante a todos mis amigos y compañeros con los que compartí noches en vela sacando adelante trabajos a pesar del cansancio.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Descripción	7
1.3. Formulación del problema	8
1.4. Enunciado de la problemática.....	8
1.5. Delimitación del problema	9
1.5.1. Geográfica y Temporal	9
1.5.2. Teórica.....	9
1.6. Justificación del problema.....	9
1.6.1. Novedad.....	9
1.6.2. Utilidad social	9
1.6.3. Factibilidad	10
1.7. Objetivos	12
1.7.1. General	12
1.7.2. Específicos.....	12
1.8. Marco Teórico	12
1.6.4. Histórico	13
1.6.5. Conceptual	14
1.6.5.1 Plan de internacionalización	14
1.6.5.2 Diagnóstico de exportación.....	15
1.6.5.3 Proceso de selección de un país	16
1.6.6. Legal	20
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. Método.....	23
2.2. Enfoque	24
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación	24
2.4. Fuentes	26
2.5. Unidad de investigación.....	26
2.6. Determinación de población y muestras	26
2.7. Diagnósticos de internacionalización	27
2.7.1. Análisis de barreras y miedos	28
2.7.2. Diagnóstico de Adaptación de Producto (DAP)	29

2.7.3. Factores de potencial de exportación.....	32
2.8. Conclusiones del diagnóstico de la situación	32
CAPITULO 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	34
3.1. Decisiones de mercado	34
3.1.1. Estudio de mercado	34
3.1.2. Perfil país.....	47
3.2. Operaciones y clientes.....	52
3.2.1. Plan de acción	52
3.2.2. Finanzas	69
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias.	75
Anexo 1: Ejecución de plan de internacionalización	79
Anexo 2: Diseño del Guion de Entrevista	86
Anexo 3: Cronograma de actividades o plan de trabajo	98

Índice de tablas

Tabla 1. Alcance Local	200
Tabla 2. Alcance Regional	211
Tabla 3. Alcance Mundial	222
Tabla 4. Especificaciones de la política de promoción	62
Tabla 5. Tabla de presupuesto	72
Tabla 6. Cronograma de actividades	99

Índice de figuras

Figura 1. Diagnóstico de adaptación del producto	31
Figura 2. Evaluación por nivel de producto	32
Figura 3. Mapa de conexión de rutas de El Salvador y República Dominicana	46
Figura 4. Montos desembolsados de medidas de liquidez	49
Figura 5. Análisis pestel	51

Resumen Ejecutivo

La elaboración de un plan de internalización es fundamental para evaluar el potencial de exportación de un producto hacia un país determinado y también para anticipar adversidades derivadas de factores económicos, culturales y sociales, de acuerdo a la región seleccionada. Este plan funciona como una referencia que orienta a las decisiones de los empresarios dentro de los distintos sectores económicos, permitiendo comprender como los procedimientos, necesidades y criterios de los consumidores pueden influir en las estrategias operativas de la empresa.

Al analizar y planificar la internalización de un producto, las empresas obtienen una visión más clara de las condiciones del mercado y de los posibles impactos en sus operaciones. En el caso de la empresa Kimberly Clark, las entrevistas realizadas a sus directores de operaciones evidencian que la falta de un estudio de mercado, puede conducir al fracaso en los procesos de expansión, generando pérdidas económicas significativas. Según los resultados obtenidos es de vital importancia realizar este tipo de estudios antes de invertir en mercados extranjeros, ya que al tratarse de variables cualitativas sujetas a análisis; es difícil cuantificar con precisión el nivel de inversión y, por tanto, las posibles ganancias o pérdidas asociadas.

Por lo anterior, el trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de brindar a los empresarios, con intención de exportar sus productos de papel higiénico a República Dominicana; los procedimientos y puntos a considerar para llevar a cabo el estudio de mercado y de ese modo determinen la viabilidad de la exportación a dicho país. En ese mismo sentido, el resultado positivo o negativo de una empresa no determina el éxito o

fracaso de las demás pertenecientes al mismo rubro, es necesario considerar la realidad comercial de cada una, desde puntos cualitativos como prestigio, calidad de marca según certificaciones, así como puntos cuantitativos como precios de materias primas, de fletes y otros costos relacionados que pueden estar sujetos a cambio de acuerdo a precios preferenciales que pueden obtenerse con acuerdos comerciales con proveedores de confianza.

En conclusión, el plan emerge como un estudio crucial, en el que se evalúa la coherencia entre el potencial de exportación, las necesidades de mercado de los consumidores, la capacidad de la empresa de cubrir dichas necesidades y la importancia del estudio de mercado, así como también el papel desarrollado por los directores encargados del área. En un plan de internacionalización, estas evaluaciones no solo identifican oportunidades de mejora y verifican la capacidad actual de la empresa para exportar en los distintos mercados, sino que también proveen a la alta gerencia información sustancial sobre la realidad comercial de la empresa. En este contexto el director de operaciones emerge como un actor clave al momento de identificar mercados potenciales que puedan explotarse, teniendo en cuenta sus oportunidades y riesgos, destacando su función en virtud del efectivo análisis.

Finalmente, se recomienda a las empresas que prioricen un debido plan reconociendo su importancia, dado que esta práctica puede facilitar la identificación de riesgos y oportunidades en las expansiones comerciales, además de designar recursos y tiempo suficiente para que los encargados del estudio realicen evaluaciones periódicas de acuerdo a los cambios en los comportamientos de los mercados

Introducción

La internacionalización de productos entre dos países es una práctica realizada comúnmente como parte de acuerdos bilaterales de comercio con el fin obtener beneficios mutuamente ya sea de carácter económico, social o diplomático. En ese mismo sentido, el sector privado mediante análisis de mercado busca optimizar sus operaciones a través la exportación de sus productos o servicios a los distintos clientes que reflejen necesidades que ser satisfechas.

En el primer capítulo de este trabajo se aborda el planteamiento del problema en torno a la exportación de papel higiénico desde El Salvador a República Dominicana. Se analizan los antecedentes, la formulación y delimitación del problema, junto con un análisis teórico que incluye leyes y literatura relevante. La justificación se basa en la novedad, utilidad social y factibilidad del proyecto. Además, se presentan los objetivos generales y específicos, y se ofrece un marco teórico que proporciona una base sólida para el plan de internacionalización.

El segundo capítulo está dedicado a la metodología empleada para realizar la investigación, describiendo detalladamente el método y enfoque así como las técnicas e instrumentos empleados para recolectar datos. Se especifican las fuentes, la unidad de investigación, la población y las muestras. Y se abordan aspectos clave como los diagnósticos de internacionalización, las barreras y miedos percibidos, el diagnóstico de adaptación de producto (DAP), los factores de potencial de exportación y las conclusiones sobre la situación actual del mercado.

Finalmente, el tercer capítulo propone un plan de internacionalización, estableciendo políticas y estrategias para superar barreras, adaptar el producto y acceder de manera efectiva al mercado dominicano. A través de este estudio, se busca ofrecer recomendaciones prácticas que faciliten la expansión de las exportaciones de papel higiénico.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

En este capítulo se examina el contexto que motiva la investigación sobre la exportación de papel higiénico desde El Salvador a República Dominicana. Se presentan los antecedentes, la formulación del problema, y las limitaciones geográficas, logísticas y competitivas. Se establecen los objetivos de la investigación y se justifica la importancia del estudio en términos de novedad, utilidad social y factibilidad económica, técnica y legal.

1.1. Antecedentes

En la actualidad los principales productos exportados por El Salvador continúan siendo de origen agrícola, no obstante, el país ha diversificado su comercio hacia distintos países, mediante la exportación de artículos de distinta naturaleza. Entre estos se destaca el papel higiénico comercializado por empresas de reconocido prestigio, tal y como lo es Kimberly Clark, que ha mantenido operaciones internacionales desde el año 2004.

Es importante mencionar que el periodo posterior a la pandemia trajo muchas oportunidades comerciales para el tema de exportaciones abriendo nuevos mercados. En este contexto el papel higiénico adquirió una relevancia particular ya que El Salvador se colocó como el décimo proveedor de papel higiénico en rollos a nivel mundial en 2020, según el Trade Map, una base de datos de comercio mundial creada y administrada por el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés), de Naciones Unidas.

El Trade Map destaca que en el mundo se exportaron más de US\$4.447,6 millones en papel higiénico en 2020 y el principal proveedor de esa demanda fue China con un volumen monetario de US\$921,17 millones.

En el top de los 10 proveedores del mundo también está Alemania, Italia, Canadá, México, Suecia, Francia, Polonia, Francia, Estados Unidos y El Salvador. Después de la producción salvadoreña destaca Portugal, España, Reino Unido y Austria. Según información pública por el Trade Map el día 27 de mayo 2021, las fábricas productoras de papel higiénico en El Salvador realizaron exportaciones hacia el mercado internacional valoradas en US\$156,8 millones al término de 2020. La cifra es similar a la reportada por el Banco Central de Reserva (BCR) que registra un movimiento en este producto por US\$157,8 millones.

El papel higiénico se colocó desde hace años entre los cinco productos que más exporta la industria nacional, un sector que se ha mantenido en constante crecimiento y en 2020 alcanzó su mayor cifra exportada en los últimos 26 años.

Esta demanda estuvo amarrada a las compras de pánico previo a las medidas de confinamiento por el covid-19, cuando era común ver en redes sociales filas de compradores en supermercados con fardos de papel. Pero las plantas instaladas en El Salvador lograron suplir el mercado local e incluso se mantuvieron como el principal proveedor en Centroamérica.

Las estadísticas del Banco Central destacan que la mayor parte de la producción se destina a Costa Rica, este país demandó a lo largo del año 2020 cerca de US\$45 millones y entre enero y abril 2021 sigue manteniéndose como el principal comprador por US\$16.1 millones. Honduras y Guatemala destacan de igual forma entre los principales compradores de la producción nacional de papel higiénico, así como Nicaragua y Panamá. También se envían productos a República Dominicana y Puerto Rico.

El BCR reporta que de enero a abril 2021 se han exportado US\$55,7 millones en papel higiénico, la cifra es inferior en US\$13,4 millones (-19.4 %) frente a los \$69.2 millones reportados en el mismo período de 2020. Sin embargo, en los primeros meses de 2021 figuran mercados nuevos como la Isla de Man, y Trinidad y Tobago.

Un informe de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) destaca que las exportaciones del sector de papel, cartón y artes gráficas significaron US\$326.9 millones al término de 2020, de las cuales el 48 % corresponde solo a papel higiénico. Este dinamismo es liderado por la estadounidense Kimberly Clark, la principal empresa exportadora del rubro, seguido de Alas Doradas.

Por otra parte, si bien el exportar productos o servicios puede significar beneficios en ambas partes, también existen ciertas consecuencias tal y como ha sucedido con Industrias Nigua, la cual es una de las 5 empresas nacionales que se dedica a la fabricación de papel higiénico el cual representa el 37% de la industria, dicha empresa se proclamó en la Comisión Reguladora de Prácticas Desleales en el Comercio y Sobre Medidas de

Salvaguardia para que se tomara medidas provisionales sobre las importaciones de papel higiénico que ingresa a República Dominicana para determinar si ha aumentado en tal cantidad o en condiciones que causen o amenacen causar daño a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores, el 9 de Octubre de 2009, dispuso el inicio de una investigación de salvaguardia general por el incremento de las importaciones del producto, aumento del 42% en el volumen de importaciones de papel higiénico, durante el periodo de investigación, ha provocado una disminución del 27% en la producción nacional y la utilización de la capacidad instalada que representa un daño a la empresa solicitante, de igual forma se presentó una disminución del 25% en el número de empleados y la pérdida significativa del mercado interno de papel higiénico.

Según la información de Industrias Nigua, en el 2005, la empresa era líder en el mercado nacional con el 31.5% de las ventas de papel higiénico. Durante el 2006 las ventas cayeron significativamente en todas las empresas productoras lo que representó una pérdida en la participación del mercado, al mismo tiempo el principal importador aumenta su participación en el mercado pasando del 14% en el 2005 al 43% en el 2008, logrando alcanzar las ventas totales de toda la rama de producción nacional.

La empresa solicita para detener el daño y evitar mayor deterioro a la industria nacional, una medida provisional de 20% durante 200 días, así como una medida de salvaguardia definitiva de un 20% durante tres años, para ser desmontada a 2% por año. Industrias Nigua entiende que con esta medida se respeta el arancel NMF (bajo el cual la industria nacional no se veía afectada) y sólo afecta a las importaciones de Centroamérica

y Estados Unidos (que paga un 16% actualmente).

1.2.Descripción

- República Dominicana según la comisión reguladora de prácticas desleales en el comercio y sobremedidas de salvaguardias ha determinado que se debe tener un límite en la importación de productos relacionados al papel higiénico y sus variantes.
- La distancia entre El Salvador y República Dominicana es uno de los limitantes al momento de exportar el producto.
- La competencia local

Causas

La comisión determinó mediante un análisis de las importaciones de los últimos años que, si el aumento de las importaciones ha causado o amenaza con causar un daño grave a una rama de producción nacional del mismo artículo, por ejemplo, se determinó que el producto adquirido a Kimberly Clark daño directamente a un productor local llamado Industrias Nigua debido a que la mayor parte de su producción se veía opacada por compras extranjeras adquiridas a Kimberly Clark (KC).

Dado las complicaciones que presento Kimberly Clark, así como otros distribuidores lo cual se le suma uno de los principales motivos que afectan las exportaciones son los altos costos logísticos como transportes marítimos y aéreos hacia Republica Dominicana, volviendo vulnerable la viabilidad económica de las exportaciones en comparativa con

países de Centroamérica, los productores locales optan por elegir destinos comerciales que les garantice un mejor margen de ganancias.

Las políticas comerciales favorecen a los productores locales gracias a que el proceso de fabricación y distribución es diferente al producto importado debido a que este último se ve sometido a controles de sanidad y control de calidad por cada lote recibido, es por ello que las exportaciones se ven disminuidas por el impacto que generan las políticas en los distribuidores internacionales.

1.3. Formulación del problema

La exportación de productos desde El Salvador hacia la República Dominicana enfrenta desafíos tales como la distancia, entre los que destacan la distancia geográfica, los costos logísticos y la competencia regional. Estos factores limitan la capacidad competitiva de El Salvador en dicho mercado y obstaculizan tanto el crecimiento económico como la expansión comercial del país en República Dominicana, haciendo necesaria la implementación de estrategias que fortalezcan su posicionamiento exportador.

1.4. Enunciado de la problemática

¿Cuáles son las causas, síntomas y aspectos tanto documentos como permisos por el cual se limitan las exportaciones de papel higiénico de El Salvador a Santo Domingo, República Dominicana?

¿Problema?

Actualmente no se está explotando en su máxima capacidad el potencial sin exportar

en República Dominicana el cual asciende a \$292,000.00.

1.5.Delimitación del problema

1.5.1.Geográfica y Temporal

La investigación se realizará en el área de Santo Domingo, República Dominicana tomando en consideración los años 2023 y 2024.

1.5.2.Teórica

El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana: El Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana entró en vigor el 07 de marzo de 2002, la firma de este Tratado forma parte de la estrategia de inserción comercial del país; la cual se ha implementado a través del Ministerio de Comercio Exterior

1.6.Justificación del problema

1.6.1.Novedad

Actualmente el tema propuesto no presenta ninguna investigación previa, sin embargo, existen datos relacionados que pueden proveer una base para un análisis. Dicha información puede ser encontrada mediante reportes e informes emitidos por Banco Central de Reserva referente a las exportaciones.

1.6.2.Utilidad social

Dar a conocer los requisitos y procedimientos para llevar a cabo la exportación de papel

higiénico en República Dominicana y los procesos para tener un mejor conocimiento que estos deben seguir al momento de implementar un plan de internacionalización, donde se pretende beneficiar a micros y medianos emprendedores, por lo cual puedan generar más empleos locales al momento de implementar dichas exportaciones internacionales.

1.6.3. Factibilidad

La factibilidad del proyecto para la exportación de papel higiénico desde El Salvador a República Dominicana se evalúa desde tres perspectivas clave: económica, técnica y legal.

1.6.3.1 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, se realizó un análisis del costo-beneficio del proyecto. Los resultados indican que el mercado dominicano ofrece oportunidades atractivas debido a los siguientes factores:

- La creciente demanda de productos de higiene personal.
- La estabilidad económica y el poder adquisitivo de los consumidores en Santo Domingo y otras zonas urbanas.
- Los costos competitivos de producción en El Salvador, que permiten ofrecer precios favorables sin comprometer la calidad del producto. (BANCOMEXT, 2005)

1.6.3.2 Factibilidad Técnica

Considera la capacidad instalada de las plantas de producción en El Salvador, específicamente aquellas que cumplen con estándares internacionales de calidad.

- Las instalaciones de producción cuentan con certificaciones como ISO 9001 y cumplen con las normativas ambientales locales e internacionales.
- Se ha desarrollado un plan logístico que incluye la exportación a través de puertos marítimos clave, garantizando tiempos de entrega adecuados.
- El equipo humano y las herramientas tecnológicas disponibles permiten una operación eficiente y adaptada a las necesidades del mercado dominicano.

1.6.3.3 Factibilidad Legal

El proyecto cumple con las regulaciones tanto en El Salvador como en República Dominicana, entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- La obtención del Certificado de Origen, que facilita la aplicación de acuerdos comerciales vigentes entre ambos países.
- El cumplimiento de las normativas aduaneras dominicanas, incluyendo las disposiciones sanitarias aplicables a productos de higiene.
- La adhesión a tratados de libre comercio en los que ambos países participan, lo cual reduce barreras arancelarias y fomenta un intercambio comercial favorable.

El análisis de factibilidad demuestra que el proyecto es viable y tiene altas probabilidades de éxito, siempre que se implementen adecuadamente las estrategias propuestas y se realice un monitoreo constante de las variables del entorno.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

Diseñar un plan de internacionalización que permita posicionar el papel higiénico salvadoreño, en el mercado de Santo Domingo, República Dominicana, considerando estrategias adaptadas a micro, medianas y grandes empresas; para su inserción estratégica en el periodo 2023–2024.

1.7.2. Específicos

- Formular estrategias de entrada y posicionamiento comercial que fortalezcan la visibilidad, aceptación y competitividad del papel higiénico salvadoreño en el mercado de Santo Domingo, República Dominicana.
- Analizar el entorno comercial y regulatorio dominicano mediante un plan de internacionalización, con el objetivo de identificar oportunidades que favorezcan el crecimiento de las exportaciones desde El Salvador.
- Examinar los componentes clave de un plan de internacionalización, incluyendo logística, canales de distribución, adaptación del producto y estrategias de entrada, para garantizar una implementación exitosa en República Dominicana.

1.8. Marco Teórico

El marco teórico según Arias es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar, los cuales comprenden los antecedentes de la investigación,

bases teóricas y sistema de variables. (Urbe)

1.6.4. Histórico

En 2022, el papel higiénico en rollos fue el producto número 863 más comercializado en el mundo, con un total de \$4,39M. Entre 2021 y 2022 las exportaciones de papel higiénico, en rollos crecieron en 17,2%, desde \$3,75M a \$4,39M. El comercio de dicho producto representa el 0,019% de todo el comercio mundial.

1.6.4.1 Exportaciones:

En 2022 los principales exportadores de papel higiénico en rollos fueron China (\$553M), Alemania (\$393M), Italia (\$265M), Polonia (\$249M) y Suecia (\$221M).

1.6.4.2. Importaciones:

En 2022 los principales importadores de papel higiénico, en rollos fueron Alemania (\$391M), Estados Unidos (\$365M), Países Bajos (\$315M), Francia (\$236M), y Canadá (\$175M).

El Salvador fue el principal proveedor de papel higiénico en América Latina y el Caribe en 2023, con más de \$186.7 millones exportados, reveló un informe de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) en el año 2024. El reporte, presentado en el marco del Ranking de Exportadores, elaborado por la ASI hace 14 años, destaca que El Salvador cubrió un 46 % de los \$406.2 millones demandados en papel higiénico por los hogares de América Latina y el Caribe al término de 2023.

Las exportaciones registraron una disminución de \$30.5 millones, un 6.8 %, respecto a los \$450.1 millones de 2022. Sin embargo, se encuentran por arriba de los valores registrados antes de la pandemia, cuando fueron \$354.2 millones en 2019. Las exportaciones de papel higiénico crecieron un 1.6 % respecto a 2022, gracias a una mayor demanda de Honduras y Nicaragua. Además, el sector es responsable de más de 8,800 empleos (dato a mayo de 2023 según informe de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) el 15 de julio del 2024), un 4.8 % del total de la manufactura. Con datos a 2021, la ASI reporta que el rubro tuvo una participación de un 4.7 % del Producto Interno Bruto (PIB).

Según el ranking de la ASI, la empresa del sector con más exportaciones es Kimberly Clark, quien ostenta este puesto desde hace 14 años. La segunda firma con más juego en las exportaciones es Alas Doradas, seguida de Sigma Q, Cartonera y Bemisal. (OEC)

1.6.5. Conceptual

1.6.5.1 Plan de internacionalización

- **Turnbull, P. W. (1987). Un desafío a la teoría por etapas del proceso de internacionalización. En S. Tamer Cavusgil (Ed.), *Avances en marketing internacional* (Vol. 2, pp. 21–44). JAI Press.**

Dentro del estudio de la internacionalización empresarial, resulta imprescindible mencionar a Turnbull, considerado uno de los pioneros en la materia y autor de una de las definiciones más ampliamente aceptadas, debido a que conceptualizó la internacionalización de manera sencilla como “el movimiento de las operaciones

internacionales de la empresa hacia el exterior” (Turnbull, 1987), destacando el proceso de expansión más allá de las fronteras nacionales.

- **W Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). La internacionalización: evolución de un concepto. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55**

Welch and Luostarinen la definen como un proceso donde se trasladan las actividades comerciales de una empresa atravesando las fronteras del país de origen generando un incremento de las operaciones (Welch, 1988).

En conclusión, es una estrategia empresarial orientada a aumentar sus operaciones y fortalecer su presencia en mercados internacionales. Esto incluye el análisis de mercado, la adaptación de productos, la definición de estrategias de entrada, y el cumplimiento de regulaciones locales para asegurar un crecimiento sostenible y exitoso en el extranjero.

1.6.5.2 Diagnóstico de exportación

Es un análisis integral que tiene como propósito de determinar el grado de preparación de una empresa para incursionar en mercados internacionales. Este proceso permite identificar si la organización debe evolucionar en factores internos como externos; sirviendo como fase previa y preparatoria antes de afrontar un proyecto de internacionalización.

¿Cómo se lleva a cabo?

La empresa puede realizar la reflexión sobre su potencial de internacionalización bien sea por ella misma (autodiagnóstico), o también la empresa lo puede realizar acompañada por un profesional externo (autodiagnóstico asistido y diagnóstico), esta última opción es

la más recomendable. (Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias S.A. (ASTUREX), 2021).

En resumen, el diagnóstico de exportación es la evaluación del potencial y capacidad de una empresa para exportar, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en mercados internacionales.

1.6.5.3 Proceso de selección de un país

La selección de mercados internacionales en la literatura especializada ha sido abordada desde dos perspectivas; el de la literatura sobre internacionalización centrado en la decisión de localización de la producción en el exterior, mientras que los especialistas de marketing internacional la han abordado a través de la elección de mercados exteriores para los productos de la empresa.

Autores como Papadopoulos y Denis (1988), Robertson y Wood (2001) y Andersen y Buvik (2002) consideran la selección de mercados en su acepción ampliada, contemplando las dos perspectivas anteriores. Para ellos, es la decisión que responde a la pregunta: ¿con quién o qué países deciden las empresas cerrar sus transacciones internacionales o en qué países localizará las actividades de valor añadido las empresas?

- **Galván Sánchez, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. Acceda UPLGC.**

Según Galván (2003) la selección de mercados exteriores es la decisión más importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente. Es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. (Rondón).

Mediante las indagaciones, se dice que es la valoración y decisión estratégica de un mercado extranjero en el que una empresa elige establecerse, a partir de factores como oportunidades de mercado, riesgos, y requisitos operativos.

Proceso de internacionalización

- **Ahokangas, P. (1998). Internacionalización y recursos de la empresa: una perspectiva basada en los recursos. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(1), 49–64.**

Quien define la internacionalización como el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales; en la cual se destaca su importancia en el fortalecimiento y ejecución de las operaciones

➤ **Bose, T. K. (2016). Determinantes clave del éxito en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(3), 389–417.**

Es el proceso de adquisición, integración y utilización del conocimiento y la experiencia en las operaciones internacionales con una participación incremental en los mercados internacionales.

Finalmente, es una serie de etapas y estrategias que una empresa realiza para expandir su presencia y operaciones en mercados internacionales y así, adaptarse a diferentes entornos culturales, económicos y regulatorios.

Estudio de mercado

Un estudio de mercado es una herramienta para conocer las opiniones, gustos, hábitos costumbres de un segmento de mercado en específico, ya sea sobre algún producto o servicio. Dicho estudio, permite conocer a fondo el nicho al que se le busca vender.

Existen diferentes tipos de herramientas y métodos para hacer un estudio de mercado, todos logran darnos información sumamente valiosa para el lanzamiento de algún producto / servicio o bien, para replantear las inversiones y actualizar las estrategias marketing de la organización.

En resumen, los estudios de mercado buscan resolver las 5 preguntas principales del proceso de compra que tiene el segmento de mercado:

¿Cuánto? ¿Cómo? ¿En dónde? ¿Quién? ¿Por qué?

En definitiva, el estudio de mercados es la investigación donde se identifica y analiza las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, de esta forma ayuda a las empresas a tomar estrategias sobre productos, servicios o mercados.

Producción de productos

Según Tawifk y Chauvel (1993) se entiende por producción la adición de valor a un bien (producto o servicio) por efecto de una transformación. Producir es extraer o modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades.

Para Riggs (2001), producción es el acto intencional de producir algo útil, y de nota la generación tanto de bienes, como de servicios. La finalidad de la producción es crear un producto que tenga valor agregado.

La producción de productos es un proceso el cual se transforman insumos o materias primas en bienes o servicios finales mediante el uso de recursos como mano de obra, tecnología y maquinaria, con el objetivo de satisfacer las necesidades y demandas del mercado.

1.6.6. Legal

Tabla 1. Alcance Local

Nombre	Tipo	Descripción
Instructivo para el control de las rutas y plazos en las operaciones de tránsito aduanero	Norma	<p>En este instructivo, se establecen las responsabilidades y obligaciones del transportista tales como reportar el estatus completo de sus mercancías, informar acerca de casos fortuitos que impidan cumplir el itinerario establecido por la administración aduanera, entre otros.</p> <p>Los medios de transporte que salgan o ingresen al territorio nacional que efectúen operaciones de tránsito aduanero, con carga o vacío, deben someterse al control aduanero en los puntos habilitados, presentando la documentación correspondiente en tiempo y forma ante los funcionarios aduaneros respectivos.</p>
Ley de Simplificación Aduanera	Ley	<p>La ley establece el marco jurídico básico para la adopción de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras. Uno de los principales métodos de simplificación es el uso de la tecnología mediante la transmisión electrónica al servidor central de la Dirección General.</p> <p>Mediante el uso de la transmisión electrónica de datos se permitirá que el declarante pueda conocer al momento la determinación de las obligaciones tributarias en base a la información entregada y el reconocimiento de las mercancías. Es necesario mencionar que con el fin de garantizar la autenticidad, confidencialidad e integridad de la información se establecen sistemas de certificación.</p>
Ley Especial para sancionar infracciones aduaneras	Ley	<p>Se establece como objeto combatir las conductas constitutivas como infracciones aduaneras, así como sus sanciones y respectivos procedimientos de aplicación. Las sanciones pueden clasificarse en administrativas, tributarias y penales.</p> <p>Las infracciones en sus distintas clasificaciones buscan el debido cumplimiento de las obligaciones del declarante, así como el efectivo control de la autoridad aduanera. En ese mismo sentido, se regulan las obligaciones de los funcionarios públicos y auxiliares de la función aduanera con el fin de que ambas partes den cumplimiento a lo establecido en la presente ley.</p>
Ley Orgánica de la dirección general de aduanas	Ley	<p>Establece objetivos y funciones de la dirección general de aduanas, así como definir su estructura orgánica y funcional, establecer su competencia y autonomía.</p>
Ley a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios	Ley	<p>En esta ley se establece el tipo de tratamiento tributarios de las exportaciones por parte de los contribuyentes locales, el tratamiento principal es el establecido en el Art. 75 donde se expone que las exportaciones están gravadas a tasa cero. Lo anterior funciona como incentivo para que el costo de los productos no aumente y proveedores extranjeros tengan más facilidad para adquirir bienes o servicios.</p>
Código Tributario	Ley	<p>Establece el tipo de documentación con el cual se debe amparar las operaciones por exportación, con el propósito de validar las bases sujetas a impuestos, realidad operacional y evitar cualquier tipo de evasión que pueda repercutir en delito.</p>

Fuente: Dirección general de aduanas y el ministerio de Hacienda.

Tabla 2. Alcance Regional

Nombre	Tipo	Descripción
<p>Convenio de asistencia mutua y cooperación técnica entre las administraciones tributarias y aduaneras de Centroamérica</p>	<p>Reglamento</p>	<p>Las partes contratantes del convenio acuerda prestar asistencia mutua con el propósito de prevenir, investigar y reprimir infracciones aduaneras, sin embargo, estas asistencias no incluyen arrestos, cobros de derechos, impuestos, recargos, multas o cualquier otra suma por cuenta de otra parte contratante.</p>
<p>Código Aduanero Uniforme Centroamericano</p>	<p>Ley</p>	<p>Es necesario mencionar que un principio de este convenio es el principio de la bilateralidad, es decir, si una parte no puede proporcionar un tipo de ayuda, no tiene derecho a solicitarle a otra parte contratante una ayuda de esa misma naturaleza.</p>
<p>Código Aduanero Uniforme Centroamericano</p>		<p>El presente Código que puede abreviarse como CAUCA tiene por objeto establecer la legislación básica de los estados conforme a los requerimientos del mercado común de Centroamérica.</p>
<p>Código Aduanero Uniforme Centroamericano</p>		<p>El servicio aduanero está constituido por los órganos de la administración pública de los Estados, con el propósito de facilitar y controlar el comercio internacional en lo que les corresponde y recaudar tributos sobre los ingresos o salidas que estén sujetos de acuerdo a los distintos regímenes que se establezcan. En ese mismo sentido, se establece que el control aduanero tendrá facultades para realizar las verificaciones, fiscalizaciones, investigaciones y evaluaciones que le permitan dar cumplimiento a las disposiciones del código.</p>
<p>Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana (TLC-CA-RD)</p>		<p>Es un tratado que busca la creación de una zona de libre comercio entre los países firmantes.</p>
<p>Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana (TLC-CA-RD)</p>		<p>El documento firmado propone estimular la expansión y diversificación del comercio en la región, eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y</p>
<p>Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana (TLC-CA-RD)</p>		<p>El acceso a las mercancías se basa en un proceso de desgravación arancelaria, es decir, que los productos entren exentos de impuestos por exportación</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de información retomada de Dirección General de Aduanas de El Salvador y del Ministerio de Economía

Tabla 3. Alcance Mundial

Nombre	Tipo	Descripción
Acuerdo de Asociación Centroamérica – Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	Norma	El acuerdo tiene como principal objetivo conservar los vínculos entre las partes de la asociación. En dicho documento también se establece una zona de libre comercio entre Reino Unido y Centroamérica. Asimismo, se asegura la debida continuidad a las condiciones de acceso preferencial que previamente se aplicaban al comercio entre Guatemala y Reino Unido, bajo el acuerdo UE-Centroamérica
Tratado de libre comercio República de China (Taiwán) – El Salvador, Honduras	Ley	El tratado tiene el propósito de incentivar la economía de los tres países. El principal producto que se ha visto beneficiado mediante el acuerdo es el azúcar debido a que son exportaciones libres de impuestos.
Acuerdo de Asociación Unión Europea - América Central	Norma	El acuerdo busca brindar mayores facilidades a los comerciantes de la UE para importar y exportar a Centroamérica, eliminando la mayoría de los aranceles de importación y mejorando el acceso a las adquisiciones gubernamentales y mercados de inversión.

Fuente: Elaboración propia a partir de información retomada de Dirección General de Aduanas de El Salvador y del Ministerio de Economía

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo desglosa los métodos y enfoques utilizados para recolectar y analizar datos. Se describe la selección de técnicas cualitativas, incluyendo entrevistas a profundidad, y se explica el diagnóstico de internacionalización, que identifica barreras, miedos y factores clave para adaptar el producto al mercado dominicano. También se incluye el proceso de selección de muestra y las conclusiones diagnósticas sobre la situación actual del mercado.

2.1. Método

Tiene como método la investigación exploratoria, permitiendo profundizar sobre los procesos complejos y dinámicos de la toma de decisiones.

En particular, la metodología del análisis de casos se revela especialmente útil en aquellos contextos de investigación -como sería precisamente el análisis de los factores que determinan una adopción más temprana y acelerada en el tiempo de la actividad exportadora donde los enfoques teóricos más tradicionales disponibles, es decir, los modelos de internacionalización gradualistas o por etapas de desarrollo exportador; se consideran inadecuados y/o incompletos y se requiere, sobre todo, un mayor desarrollo teórico del fenómeno investigado.

2.2. Enfoque

La investigación es de carácter cualitativo debido a que se pretende establecer el proceso de exportación del producto de papel higiénico, se pueden obtener perspectivas valiosas sobre el comportamiento de los consumidores y el contexto del mercado en República Dominicana, permitiendo una entrada más efectiva y una adaptación del producto a las expectativas locales.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Entrevista a profundidad: Un estudio de entrevistas en profundidad para la exportación de papel higiénico a República Dominicana puede ayudar a comprender las percepciones, preferencias y necesidades del mercado objetivo.

Entrevista: Permite obtener información detallada sobre el tema que se está estudiando, dado que dicha entrevista se realizará con un experto en la materia, nos brinda una visión significativa.

Objetivo de estudio: Es explorar las expectativas de los consumidores dominicanos sobre el papel higiénico importado, incluyendo aspectos como calidad, precio, disponibilidad, características deseadas y factores que afectan sus decisiones de compra.

Selección de entrevistados:

1. Kimberly Clark: Es una de las mayores productoras de papel higiénico en El Salvador, fabricando marcas conocidas como Scott y Kleenex. Kimberly-Clark ha

consolidado su presencia en Centroamérica y el Caribe, incluyendo República Dominicana, con una inversión significativa en su planta de El Salvador.

2. Alas Doradas: Parte del Grupo Coen, es una importante productora de papel en El Salvador que se enfoca en productos sostenibles y exporta a varios países de la región, incluyendo República Dominicana. Produce papel higiénico, toallas y servilletas con prácticas amigables al medio ambiente.

3. Papelera Internacional (Painsa): Aunque basada en Guatemala, Papelera Internacional exporta sus productos de papel higiénico desde sus plantas en Centroamérica, incluyendo El Salvador. Marcas como Rosal y Nube Blanca tienen presencia en el Caribe y son reconocidas en República Dominicana.

Estas empresas tienen una sólida estructura de exportación, posicionándose como líderes en el mercado centroamericano y caribeño de papel higiénico.

Instrumento de investigación

Guía de entrevista: Para realizar las entrevistas es fundamental contar con una guía de preguntas para profundizar sobre aspectos como la percepción del producto, por lo cual se presentan 10 preguntas abiertas con sus respectivos objetivos, siendo esto una guía estructurada.

2.4. Fuentes

Para una investigación sobre la exportación de papel higiénico de El Salvador a República Dominicana, es ideal utilizar fuentes diversas que aporten datos cualitativos como cuantitativos. A continuación, se presentan fuentes clave para obtener información confidencial.

- Fuentes de Datos Comerciales y Aduaneros
 - Banco Central de República Dominicana (BCRD).
 - Dirección General de Aduanas de República Dominicana
 - Centroamérica y el Mundo (Revista EYN).
- Fuentes Institucionales y Asociaciones Industriales
 - Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)
 - El nuevo Diario (RD)
- Estudios de Mercado y Análisis de Competencia
 - Estrategia y negocios (Revista EYN)
- Datos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial
 - Informes de sostenibilidad de empresas líderes (Grupo COEN, Diario el Mundo)

2.5. Unidad de investigación

Empresas exportadoras de papel higiénico.

2.6. Determinación de población y muestras

La presente investigación se enfoca en el análisis del sector exportador de papel

higiénico en El Salvador. Por tanto, la población objeto de estudio está constituida por todas aquellas empresas salvadoreñas que se dedican a la producción y exportación de papel higiénico, registradas ante las autoridades aduaneras y comerciales del país.

Dentro de esta población, destacan empresas de gran relevancia en el rubro como Kimberly Clark El Salvador y Alas Doradas, las cuales concentran una parte significativa de la producción nacional destinada a mercados internacionales. Estas compañías no solo poseen una alta capacidad instalada, sino también una trayectoria consolidada en el comercio exterior, lo que las convierte en referentes clave para el análisis.

2.7. Diagnósticos de internacionalización

El diagnóstico del plan de internacionalización se basa en un análisis que evalúa la capacidad, preparación y condiciones de una empresa para expandirse a mercados internacionales. Este proceso puede compararse con un análisis FODA debido a que se traza un camino estratégico hacia la internacionalización donde se toman en consideración los puntos fuertes y débiles a encontrarse.

Según lo anterior, es necesario mencionar que el proceso de diagnóstico considera los siguientes aspectos:

Análisis internos: Examina los recursos y capacidad de la empresa

- Producto o servicio
- Capacidades organizativas
- Finanzas

- Logística

Análisis Externo: Identifica las características del mercado destino

- Mercado objetivo
- Competencia
- Aspectos legales y culturales

Análisis del entorno: Estudia factores macroeconómicos, políticos y sociales que podrían impactar la internacionalización.

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores tecnológicos

Evaluación de riesgos: Identifica posibles amenazas y diseña estrategias para mitigarlas.

- Riesgo Financieros
- Riesgos operativos
- Riesgos de mercado

La realización de los aspectos enlistados construye una base para un plan de internacionalización sólido y adaptado a las características únicas que se presentan en cada empresa.

2.7.1. Análisis de barreras y miedos

Las barreras y miedos disminuyeron desde el Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica, muchos de los aranceles que antes se pagaban por el

ingreso de productos al país dejaron de pagarse debido al tratado uno de ellos es el arancel base es el arancel aplicado en un momento específico, definido al momento de iniciar la negociación, los aranceles e impuestos que otros países pagan por entrar al país en este caso debido al beneficio del tratado de libre comercio dejaron de pagarse.

Los miedos principales que se presentan son: altos costos logísticos (como el flete y transporte marítimo) y la competencia con productos locales, ya que tienen precios más bajos debido a menores costos logísticos.

2.7.2. Diagnóstico de Adaptación de Producto (DAP)

El análisis de adaptación del papel higiénico para la exportación desde El Salvador a República Dominicana refleja que el producto está bien concentrado con las necesidades del mercado dominicano. Las especificaciones técnicas, exigencias de seguridad, y calidad están correctamente ajustadas, lo que facilita su aceptación. Los aspectos que requieren mayor atención son el diseño y la marca, ya que son importantes para captar consumidores en República Dominicana. El empaque y el embalaje también juegan un papel relevante, mientras que la logística de entrega está muy trabajada. En general, el producto es adaptable y rentable para la exportación.

Matriz de diagnóstico de adaptación de producto

Figura 1: Diagnostico de adaptación de producto

Oferta básica	Características	Elementos trabajados a nivel local (de 1 muy trabajado, no me preocupo a 5 nada trabajado me preocupa mucho)	Importancia para el mercado (de 1 poco importante para el mercado a 5 muy importante para el mercado)	Total
1	Producto Básico	1	5	5
2	Especificaciones Técnicas del Producto	1	5	5
3	Exigencias Seguridad/Reglamento	1	5	5
4	Calidad/Prestaciones Requeridas	1	4	4
5	Tamaño, Forma, Dimensiones	1	4	4
6	Gama de Producto	1	3	3

Añadidos	Características	Elementos trabajados a nivel local (de 1 muy trabajado, no me preocupo a 5 nada trabajado me preocupa mucho)	Importancia para el mercado (de 1 poco importante para el mercado a 5 muy importante para el mercado)	Total
1	empaques	2	4	8
2	Embalajes	2	2	6
3	Diseño	3	5	15
4	Marcas	5	4	20
5	Historia	4	5	20

Soporte		Elementos trabajados a nivel local (de 1 muy trabajado, no me preocupo a 5 nada trabajado me preocupa mucho)	Importancia para el mercado (de 1 poco importante para el mercado a 5 muy importante para el mercado)	
	Características			Total
1	Entrega	1	5	5
2	Instalación	2	4	8
3	Seguimiento	4	4	16
4	Garantía	2	5	10

Fuente: Elaboración propia de información basada en la exportación de la empresa Kimberly Clark

Plantilla con evaluación por nivel de producto

Figura 2: Evaluación por nivel de producto

Oferta básica	1 Producto Básico	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	Especificaciones		
	2 Técnicas del Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	Exigencias Seguridad/		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
	3 Reglament o	1 2 3 4 5 6 7 8 9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	4 Calidad/Pr estaciones	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
	Requeridas		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	Tamaño, Forma,		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
5 Dimensiones	1 2 3 4 5 6 7 8 9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5	
6 Gama de Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2	
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5	
Añadidos	1 Empaque	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	2 Embalajes	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	3 Diseño	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	4 Marcas	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5
	5 Historia	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2
			0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5

demanda y relevancia comercial.

Además, se identificó que, para potenciar el éxito comercial en dicho país, es fundamental implementar mejoras estratégicas en dos áreas clave: el diseño del empaque y el fortalecimiento de la identidad de marca. Estos elementos son altamente valorados por los consumidores dominicanos, quienes muestran preferencia por productos que proyectan profesionalismo, confianza y diferenciación.

Un empaque visualmente atractivo y una marca sólida no solo aumentan la visibilidad del producto en los puntos de venta, sino que también influyen directamente en la decisión de compra. Por tanto, invertir en estos aspectos contribuirá significativamente a consolidar la presencia del papel higiénico salvadoreño en el mercado dominicano y a generar una ventaja competitiva sostenible frente a otros oferente

CAPITULO 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Este capítulo desarrolla un plan estratégico para la exportación del papel higiénico, abordando las decisiones de mercado, análisis de la competencia y perfil del país. Se proponen políticas de comercialización, estrategias de precio y promoción, y un plan logístico basado en costos y modalidades de transporte. Además, se analizan barreras comerciales y se sugiere un cronograma de acciones para implementar las recomendaciones de manera efectiva.

3.1. Decisiones de mercado

La realización de estudios de mercado es esencial para que las empresas tomen decisiones informadas. Implica recopilar y analizar datos sobre el mercado, los competidores y el público objetivo. Esta información puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades, comprender las necesidades y preferencias de los clientes y tomar decisiones estratégicas sobre el desarrollo de productos, precios y marketing. Al invertir en investigación de mercado, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva y aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado. (Latam, 2023)

3.1.1. Estudio de mercado

En el presente estudio de mercado se centra en la exportación de papel higiénico hacia Santo Domingo, República Dominicana, un sector que ha mostrado un crecimiento sostenido debido a la creciente demanda de productos de higiene personal. Con un aumento en la conciencia sobre la importancia de la higiene, especialmente en contextos sanitarios, la industria del papel higiénico se presenta como una oportunidad prometedora

para la inversión y el desarrollo de nuevas marcas.

Tamaño de mercado: La ONE (Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana) informa que solo en la provincia de Santo Domingo la población asciende 2,769,589 habitantes.

Segmentación del mercado: El mercado de papel higiénico puede segmentarse en varios tipos de consumidores. Por ejemplo:

Residencial: hogares comunes.

Comercial: oficinas, hoteles, restaurantes.

Instituciones: hospitales, escuelas, universidades, etc. (ONE, Oficina Nacional de Estadística, 2023)

Análisis de competencia.

- Competidores directos:

Velvety.

Inicia su caminar en el 2017 en la industria de papel higiénico, en medio del auge de desarrollo de marcas blancas. Esta empresa se ha posicionado rápidamente como un competidor clave en la fabricación de papel higiénico, toallas de papel y servilletas en la República Dominicana, con una fuerte presencia en el Caribe y los Estados Unidos. (Velvety, 2021)

César Iglesias.

“Posee un molino de papel, de tecnología Crescent Former, es una empresa local que inicia sus operaciones en octubre del 2010, con una capacidad para producir papel higiénico, servilletas y toallas de 14,000 toneladas anuales” (Iglesias, s.f.)

- Competidores indirectos

Alternativas sustitutas: Productos como toallitas húmedas o sistemas de bidé portátiles que ofrecen una alternativa al papel higiénico.

Materiales Alternativos: Productos como papel reciclado, o técnicas tradicionales que puede ser el uso del agua, telas reutilizables o duchas higiénicas.

I. Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor del papel higiénico está compuesto por diversos factores tales como el sexo, nivel socioeconómico, hábitos de compra, percepciones, etc.

A continuación, los factores mencionados:

Necesidad y Frecuencia de compra

Al ser un producto de primera necesidad los consumidores lo adquieren regularmente, la necesidad es tan alta que países como El Salvador es considerado como uno de los mayores exportadores de papel higiénico de la región. Según investigación de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) a nivel Centroamericano se ha adquirido \$265.5 millones en papel fabricado en El Salvador.

Por otra parte, según estudio publicado en Journal Of Marketing Research entre 2023 y 2024 se determinó que las compras de papel higiénico suelen mostrar tendencia a adquirir marcas más caras y que son sinónimo de mejor calidad, asimismo, los canales de compra en línea han visto un auge en los últimos años.

Los consumidores pueden adquirir este tipo de producto en distintos canales, sin embargo, el más utilizado es a través de supermercados que ofrecen distintas marcas y presentaciones para que todo tipo de consumidor pueda satisfacer sus necesidades. Entre los principales distribuidores de papel en El Salvador se encuentran Walmart, Super Selectos, Maxi Despensa, etc.

Factores de decisión

- El precio es uno de los factores principales al momento de decidir el producto específico para comprar debido a que se debe realizar un análisis de calidad – precio.
- La calidad y textura toma relevancia para muchas personas debido a que entre en la zona de preferencias personales.
- Las marcas suelen ser fuertes influyentes en la elección, gracias a su reputación le brindan al consumidor una garantía de un producto de alta calidad.

Promociones y Ofertas

Los consumidores siempre estarán en busca de la disminución de costos, es por ello que las ofertas siempre serán parte fundamental en la decisión de las personas.

Emociones y Percepciones

La sociedad actual está conectada a través de los medios electrónicos, se presenta una cantidad de publicidad no vista antes en la historia, por ese motivo las empresas buscan presentar influir en los consumidores por medio de la percepción de estos hacia el producto.

II. Perfil comercial

Segmentación Demográfica

Los consumidores principales rondan la edad de 18 a 55 años principalmente debido a que son las edades de las personas que económicamente proveen al hogar y deben velar por sus insumos.

Es un producto utilizado tanto en hombres como mujeres, sin embargo, tradicionalmente las mujeres son las principales compradoras del papel higiénico. Los estudios de mercado del papel higiénico regularmente se enfocan en el sexo femenino, sin embargo, en los últimos años la tendencia ha variado levemente, el hombre está tomando un rol donde toma participación en las compras del hogar. En ese mismo sentido, es importante mencionar que las personas mayores también son parte de un gran segmento que compra con gran frecuencia el producto.

Segmentación Socioeconómica

Según su posición económica pueden inclinarse hacia cierto tipo de marca y calidad de papel, en ese sentido, la clase media – baja es el principal foco de análisis para mejorar que potencial de exportación que presenta el producto, sin embargo, es necesario mencionar que según estudios como Analitika Insights la clase alta, suelen optar por marcas premium, con mayor suavidad, resistencia y presentación estética, y compran en volúmenes más grandes debido a múltiples usos domésticos.

Tamaño del hogar

Las familias grandes suelen comprar mayores cantidades para satisfacer la demanda, es por ello, que teniendo en consideración el tamaño promedio de familia es 4 miembros.

Precio

Los productores locales presentan un mejor precio hacia los consumidores debido a que no deben incluir en sus costos erogaciones tales como fletes y seguros, sin embargo, el papel importado es de mejor calidad por lo que se enfocará principalmente en ese aspecto para ganar terreno sobre el factor precio. Según el Journal Of Product & Brand Management se determinó que los consumidores priorizan la calidad y precio sobre los demás factores al momento de adquirir un producto, es por ello que en muchas ocasiones cuando los productores del exterior encuentran maneras de disminuir sus costos y por lo tanto el precio de venta, ven como el margen de ventas con respecto a los comerciantes locales aumenta.

III. Localización y selección de canales de acceso al mercado

Los canales de acceso al mercado son de suma importancia al momento de comercializar un producto, debido a que son los que permiten que este llegue en mayor o menor medida a los consumidores. Los principales canales de acceso para el papel higiénico en República Dominicana son los siguientes:

Canales Directos

Venta directa: Es el tipo de venta donde el productor puede ofrecer su producto al consumidor final sin necesidad de algún tipo de distribuidor o intermediario. Existen diferentes productores locales que hacen posible la comercialización con los consumidores, asimismo existen tiendas donde exportadores de este producto realizan una venta directa, un ejemplo es la empresa Kimberly Clark que cuenta con locales propios donde ofrece sus productos.

Canales Indirectos

Distribuidores: Son aquellos productores de papel higiénico que no venden directamente su producto, sino que utilizan terceros para ello, usualmente son cadenas de supermercados. Localmente hay productores como Industrias San Miguel y Grupo M que utilizan este tipo de operatividad, mientras que en República Dominicana esta Industrias Copasa y Papel Sido.

Minoristas: Son los comerciantes locales que adquieren el producto a través de los distribuidores para sus pequeños negocios residenciales.

Digitales

Redes Sociales: Las empresas productoras, distribuidoras o incluso comerciantes minoristas hacen uso de este tipo de canales para alcanzar clientes más allá de su alcance a través de canales tradicionales.

Páginas empresariales: Las grandes empresas suelen crear páginas web para que los consumidores tengan comunicación directa con la empresa, estas suelen tener opciones de pedidos en línea que la empresa facilita la cantidad solicitada que puede llegar a ser superior a lo que se pueda comprar en supermercados o minoristas.

Tradicionales

Televentas: Número de teléfono facilitados por los distribuidores o fabricantes para realizar pedidos por medio de una atención personal.

IV. Cadenas de precio de exportación

La construcción de la cadena de exportación entre un punto de origen y un punto de destino da lugar a precios diferentes en función de las condiciones de venta o de entrega que estén negociadas y que vendrán definidas dependiendo el incoterm utilizado en la operación.

Costos de Exportación

Costos de Exportacion				
Cantidad a exportar:	20,000			
Descripcion del costo	Tipo de	Costo		Precio
	Icoterms	Costo Total	Unitario	Acumulado
Materiales para la fabricacion		\$ 10,000.00	\$ 0.50	\$ 0.50
Mano de obra		\$ 4,000.00	\$ 0.20	\$ 0.70
Cajas y papel de empaque		\$ 10,000.00	\$ 0.50	\$ 1.20
Credito Financiero		\$ -		\$ 1.20
Compra de Pallets		\$ 400.00	\$ 0.02	\$ 1.22
Plastico retractil		\$ 400.00	\$ 0.02	\$ 1.24
Alquiler de bodega en pais de origen		\$ 400.00	\$ 0.02	\$ 1.26
Transporte interno de fabrica a bodega		\$ 2,000.00	\$ 0.10	\$ 1.36
Alquiler de montacargas		\$ 800.00	\$ 0.04	\$ 1.40
Transporte interno de bodega a puerto de origen		\$ 1,000.00	\$ 0.05	\$ 1.45
Costos Aduanales		\$ 800.00	\$ 0.04	\$ 1.49
Tramites de exportacion				\$ 1.49
Flete internacional		\$ 8,000.00	\$ 0.40	\$ 1.89
Seguro internacional 1.75% s/valor FOB + transporte		\$ 661.50	\$ 0.03	\$ 1.92
Impuestos		\$ 2,307.69	\$ 0.12	\$ 2.04
Gastos portuarios destino		\$ 1,200.00	\$ 0.06	\$ 2.10
DAI		\$ -		\$ 2.10
Transporte interno del puerto destino a bodega del cliente		\$ 2,400.00	\$ 0.12	\$ 2.22
Costos totales		\$44,369.19	\$ 2.22	
Margen de contribucion nuestro	30%	\$ 13,310.76	\$ 0.67	
Precio de venta del fabricante		\$57,679.95	\$ 2.88	
Margen de contribucion mayorista	20%	\$ 11,535.99	\$ 0.58	
Precio de venta del mayorista		\$69,215.94	\$ 3.46	
Margen de contribucion minorista	30%	\$ 20,764.78	\$ 1.04	
Precio de venta del minorista		\$89,980.72	\$ 4.50	

Fuente: Elaboración propia de información basada en la exportación de la empresa

Kimberly Clark

V. Promoción internacional

La promoción internacional es el proceso de comunicación masivo y pagado, a partir del cual se pretende informar y persuadir al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento y/o actitud de los consumidores potenciales (Lambin, 1995). La publicidad tiene como objetivo convencer a los

consumidores (Bassat, 2017) a través de dar a conocer la existencia de un producto e influir opiniones y comportamientos.

Se tendría la participación en ferias, misiones comerciales, ruedas de negocios, ventas internacionales, envío de muestras, inserción de página web en internet, etc., tanto con apoyo gubernamental como en forma independiente.

La estrategia de promoción: Se realizará posicionamiento del producto para darlo a conocer a los posibles clientes potenciales en el país de República Dominicana.

Actividades de promoción internacional se tienen:

1. Realizar publicidad por medio de plataformas oficiales de la empresa.
2. Establecer actividad publicitaria de los productos y donde los pueden encontrar.
3. Dar a conocer el producto en estantes en las sucursales donde se distribuyen.
4. Diseñar ferias internacionales en eventos establecidos para dar a conocer el producto.
5. Buscar agentes comerciales para la búsqueda de posibles clientes, así como distribuidores.

VI. Transporte y logística

En la logística se solicitan los siguientes requisitos tanto de la empresa como del producto, dichos procesos aduanales son:

1. Para realizar cualquier operación de exportación, deberá inscribirse como

- exportador en el CIEX, para lo cual debe llenar la solicitud de inscripción de exportador cumpliendo con la documentación necesaria.
2. Posterior de inscribirse como exportador, el CIEX remite por correo electrónico el usuario y clave de acceso para que autorice desde Internet las exportaciones a través del Sistema de Comercio Exterior (SICEX) centrex.gob.sv y centrexonline.com.
 3. Si el producto a exportar está controlado por alguna institución, debe gestionar previamente la autorización respectiva.
 4. Para autorizar los documentos de exportación a través de SICEX es necesario realizar previamente los pagos de derechos de autorización de exportaciones, los cuales puede hacerlos electrónicamente o en oficinas de CIEX.
 5. DUCA - D, para las exportaciones hacia fuera de Centroamérica. Certificados de origen según el destino de la exportación. Certificados fitosanitarios o zoonosanitarios de exportación, sí son productos o subproductos de origen vegetal o animal, respectivamente.
 6. Al momento de autorizar sus documentos de exportación y según el destino de su exportación CIEX emite: DUCA - D, para las exportaciones hacia Centroamérica.
 7. Los documentos autorizados deberán ser firmados por el exportador y entregados al transportista para realizar la exportación, debiendo el exportador guardar una copia para su control interno. (CIEX, 2013)

A continuación, se reflejan datos logísticos del producto a exportar.

- Descripción de la mercancía:
 - Producto: Papel Higiénico en rollos
 - Clasificación arancelaria: 4818.10.00 (Papel higiénico)
 - Cantidad: 1,000 cajas de 24 rollos cada una
 - Peso total: 2,000 kg

- Logística del transporte:

Modalidad de transporte

Al tomar la decisión sobre la modalidad de transporte a utilizar se toman en cuenta factores como el costo, el tiempo y garantía, de acuerdo con el tipo de producto que se pretende exportar.

Para realizar exportaciones del producto papel higiénico desde El Salvador a República Dominicana lo más recomendable es por transporte marítimo, debido a que suele ser económico.

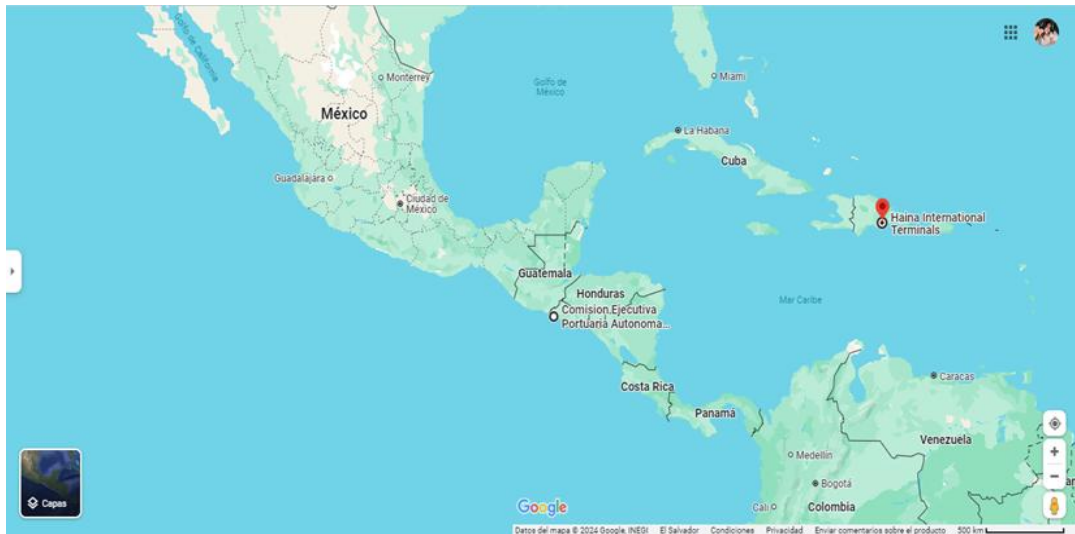
- Detalles del transporte:

Modalidad de transporte: Marítimo

Puerto de origen: Puerto de Acajutla, El Salvador

Puerto de destino: Puerto de Haina, Santo Domingo, República Dominicana.

Figura 3: Mapa de conexión de rutas de El Salvador y Republica Dominicana



Fuente: Datos obtenidos de Google maps para la verificación de rutas comerciales

Incoterm Propuesto: El Incoterm seleccionado para esta operación es CIF (Cost, Insurance, and Freight). Este término asigna al exportador (Kimberly-Clark o la empresa exportadora en El Salvador) la responsabilidad de cubrir los costos de transporte y seguro hasta el puerto de destino en Haina, Santo Domingo. A partir de ese punto, el comprador asume los riesgos y costos adicionales.

Razones para la elección del Incoterm CIF:

1. Cobertura de seguro: Proporciona mayor seguridad al comprador, asegurando la mercadería durante el trayecto marítimo.
2. Competitividad: Permite que el exportador mantenga control sobre la cadena logística hasta el puerto de destino, ofreciendo un servicio más atractivo para los importadores.

3. Cumplimiento de normas internacionales: Facilita la negociación con clientes internacionales al definir claramente las responsabilidades de ambas partes.

VII. Localización de barreras

Las barreras y miedos disminuyeron desde el Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica, muchos de los aranceles que antes se pagaban por el ingreso de productos al país dejaron de pagarse debido al tratado uno de ellos es el arancel base es el arancel aplicado en un momento específico, definido al momento de iniciar la negociación, los aranceles e impuestos que otros países pagan por entrar al país en este caso debido al beneficio del tratado de libre comercio dejaron de pagarse.

3.1.2. Perfil país

Población: Aproximadamente 11 millones de habitantes.

Economía: República Dominicana tiene una economía en crecimiento, con un PIB per cápita moderado, lo que indica un mercado con un poder adquisitivo razonable, El producto interno bruto (PIB) per cápita de la República Dominicana ha alcanzado los US\$11,200 dólares al cierre de 2023, colocándose como una economía de ingresos medios y la séptima más grande de América Latina.

Sistema Político: La República Dominicana es un Estado Social y Democrático de Derecho, organizado en forma de República unitaria, democrática y representativa, el territorio de la República se divide políticamente en un Distrito Nacional y en 10 regiones, 31 provincias y 158 municipios y 235 distritos. La ciudad de Santo Domingo de Guzmán es el Distrito Nacional, capital de la República y asiento del gobierno nacional. El Distrito

Nacional, los municipios y los distritos municipales constituyen la base del sistema político administrativo local.

Industria del Papel Higiénico: El mercado de productos de papel, incluyendo el papel higiénico, es competitivo y tiene una alta demanda, impulsada por el crecimiento de la población urbana y el turismo.

Moneda: peso dominicano (DOP). Tipo de cambio (aproximado): 1 euro = 58 pesos dominicanos; 1 dólar estadounidense = 55 pesos.

Idioma: español

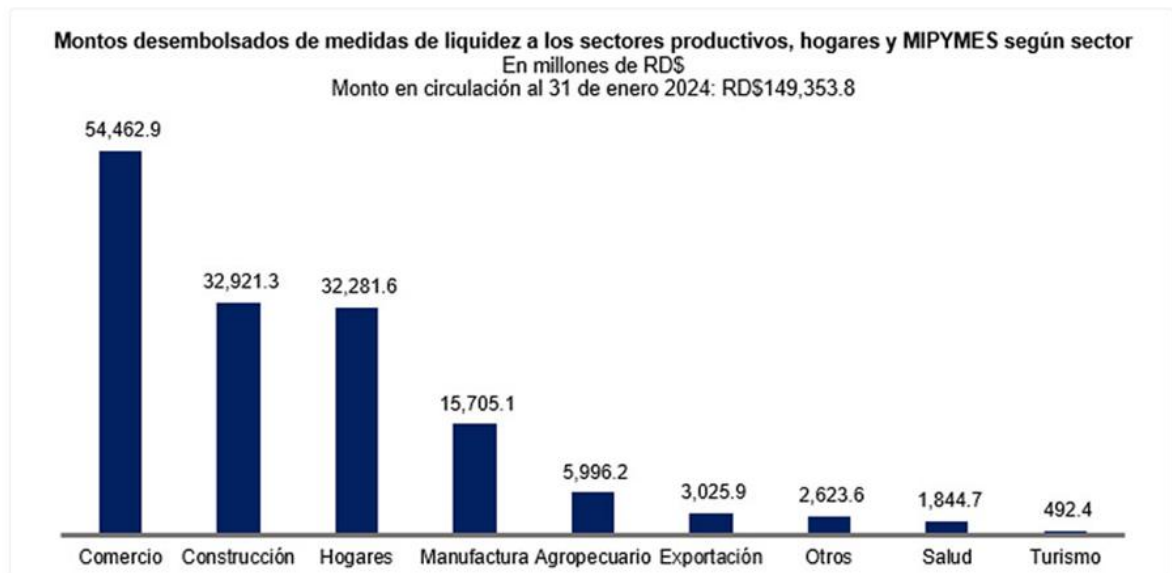
Superficie: 48.442 Km², País montañoso, dividido de sureste a noroeste por la Cordillera Central que culmina en el punto más elevado de todas Las Antillas, el Pico Duarte (3.089 m). Desde el punto de vista geológico, la isla comprende varios dominios separados por fallas de desgarre que se formaron en un contexto interoceánico y de arco-isla. Su fisiografía aparece dominada por valles y alineaciones montañosas de dirección Noroeste-Sureste, denominadas de norte a sur: Cordillera Septentrional, Cordillera Central, Sierra de Neiba y Sierra de Bahoruco. Estas cuatro elevaciones se encuentran separadas por tres grandes valles: Cibao, San Juan y Enriquillo.

Límites y situación: República Dominicana ocupa dos tercios de la isla de La Española, la segunda más extensa del archipiélago de las Antillas Mayores tras Cuba. Limita al norte con el Océano Atlántico (586 km), al sur con el Mar Caribe (545 km), al este con el Canal

de la Mona que la separa de Puerto Rico y al oeste con Haití, con una frontera terrestre de 376 km.

Religión: La principal religión es el cristianismo y la Iglesia Católica la más extendida (80%); las iglesias evangélicas se encuentran en expansión tanto en número de feligreses como en presencia pública y social.

Figura 4: Montos desembolsados de medidas de liquidez a los sectores productivos, hogares y MIPYMES



Fuente: Dato recolectado del Banco Central de República Dominicana el 07 de febrero de 2024.

Para el Banco Central de República Dominicana (2024), se establece como perfil país a la principal información en este caso ejemplo sería cuanto tiene de población su principal moneda entre otros, según el Banco se brinda mayor detalle de República

Dominicana.

El perfil país contiene información sobre cada país en este caso de República Dominicana donde vemos reflejado los principales datos que representan al país.

La inflación acumulada en septiembre de 2022 se ubica en 6,01% y la inflación subyacente interanual en 7,04%, En lo referente al ámbito fiscal, el déficit público consolidado de 2020 equivalía al 7,7 % del PIB, resultado de un incremento derivado de la crisis del COVID-19 y a una caída de los ingresos del 3,7% (respecto del 2019). El año 2021 ha supuesto ya una mejoría en este aspecto; ya que a finales de año el déficit fiscal equivalía a un 2,7% del PIB, lo que contribuye a una relación deuda/PIB más estable y que ha permitido aplazar la reforma fiscal prevista.

Las exportaciones totales ascendieron a 12.483,3 millones de USD y crecieron por 2.188,3 millones de USD (21,3 %) en 2021, según el BCRD. Además del crecimiento en las exportaciones totales de bienes, cabe destacar el incremento observado en los ingresos por turismo en 2021 (112,5 %). Los ingresos por turismo aumentaron un 92,7% (1.983,8 MUSD) durante el primer semestre de 2022 en relación con el mismo periodo del año anterior.

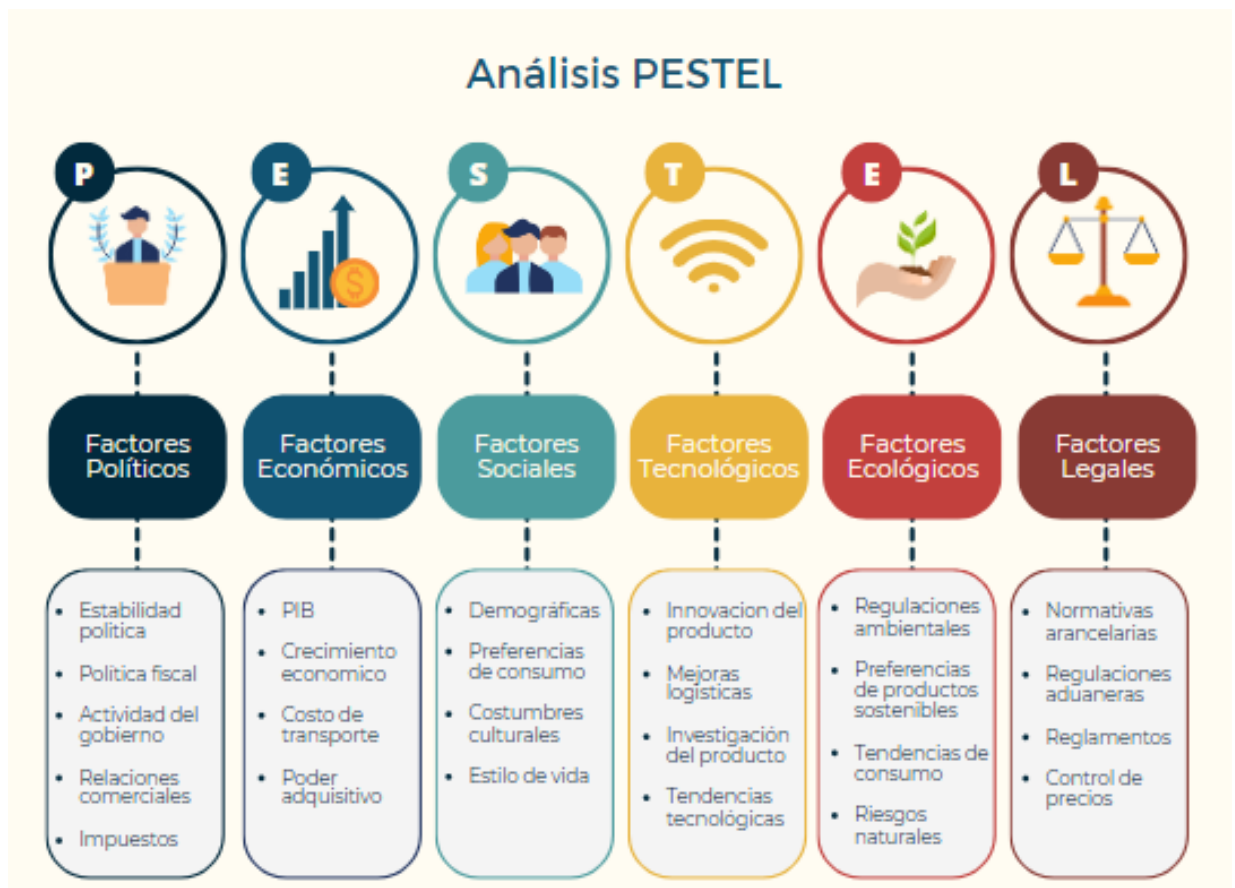
La deuda pública continuó su ascenso, hasta el 55% del PIB en 2021, un nivel que, pese a no ser alarmante en sí mismo, genera dudas en torno a la sostenibilidad de las cuentas públicas, fenómeno que podría verse agravado con las políticas de estímulo y

recuperación económica.

Principales países clientes: Los principales países de destino de los productos dominicanos permanecen encabezados por Estados Unidos, que abarca el 50,3 % de la totalidad, seguido de Suiza, Haití, India, Puerto Rico, Países Bajos, China, Alemania, Bélgica e Italia que suman, entre todos, alrededor del 86%.

Principales países proveedores: Estados Unidos, China, México, España, Brasil, Panamá, Italia, Corea del Sur, Colombia y Japón

Figura 5: Análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia de información basada en la exportación de la empresa Kimberly Clark

Modelo Pestel realizado con los diferentes factores que se tiene gran relevancia en la exportación del producto en República Dominicana de fuente propia.

3.2. Operaciones y clientes

Las operaciones del producto se realizarán directamente en El Salvador con empresa de Kimberly Clark para su fabricación donde se evaluará la distribución del producto directamente en el país de República Dominicana, los posibles clientes que se tienen son supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias y tiendas minoristas como mayoristas.

3.2.1. Plan de acción

La internacionalización de un producto es un paso estratégico fundamental para las empresas que buscan expandir su alcance y maximizar su potencial de crecimiento. En un mercado global cada vez más competitivo, la capacidad de adaptar y posicionar un producto en diversos entornos culturales y económicos se convierte en un factor determinante para el éxito. Este proceso implica no solo la identificación de mercados prometedores, sino también la comprensión de las dinámicas locales, las preferencias del consumidor y las regulaciones vigentes.

El presente plan de acción se centra en el papel higiénico, un producto de uso cotidiano que presenta oportunidades significativas en múltiples regiones del mundo. A medida que los consumidores priorizan la calidad y la sostenibilidad, es esencial desarrollar una

estrategia integral que contemple el análisis del producto, el estudio de mercado, la logística, y la comunicación efectiva. Con una planificación adecuada y un enfoque adaptable, las empresas pueden posicionarse de manera efectiva en mercados internacionales, fortaleciendo su marca y aumentando su rentabilidad.

A lo largo de este documento, se delinearón los pasos necesarios para llevar a cabo esta internacionalización, asegurando que cada etapa esté alineada con los objetivos de negocio y las expectativas del consumidor.

Descripción del Producto

Fuente: Elaboración propia de información basada en la exportación de la empresa Kimberly Clark

Producto	Cantidad (Unidades de producto)	Materiales del empaque	Peso	Medidas	Alteraciones posible en el producto	Temperatura del producto
Empaque Primario	1000	Poliburbuja	0.096 kg	1.2 metros	Absorcion de liquidos	Temperatura ambiente
Empaque secundario	1000	Cable de amarre	0.42 kg	1.2 metros		
	1000	Caja de carton	6 kg	1.3 metros		
Empaque terciario	20	Palets (50 c/u)	27 kg	1.2 metros		
Unidad de carga						
Peso neto de la unidad de carga (con tarima)			33.516 kg			

I. Políticas de adaptación al mercado internacional:

Adaptación del Producto

Calidad del Papel Higiénico: mediante las indagaciones de las preferencias del consumidor en República Dominicana, se podría determinar que los consumidores prefieren un papel higiénico de mayor suavidad o con varias capas. Por tanto, el producto

a exportar se deberá ajustar para cumplir con esas expectativas. Por ejemplo, ofrecer papel de doble o triple capa si es lo más popular.

Política de producto

Teniendo en consideración el tipo de producto, se establecerán parámetros con el propósito de realizar un diagnóstico de viabilidad con respecto al potencial de exportación que actualmente se ofrece en el mercado de República Dominicana. Según lo anterior, será necesario analizar los siguientes puntos:

Tamaño del Rollo: Si los consumidores dominicanos prefieren rollos más grandes o de mayor duración, se puede aumentar la cantidad de metros por rollo. De lo contrario, si prefieren comprar rollos más pequeños en mayor cantidad, se puede adaptar el tamaño del producto.

Diseño y Empaque

- **Adaptación Climática:** Dado que República Dominicana tiene un clima tropical y húmedo, el empaque debe proteger adecuadamente el producto contra la humedad. Esto podría incluir el uso de empaques sellados herméticamente o materiales resistentes.
- **Presentación del Empaque:** Es posible que los consumidores en República Dominicana prefieran empaques de 4, 6 o 12 rollos según sus hábitos de compra. Se brindará una línea de productos con diferentes tamaños de paquete para atender tanto a consumidores individuales como a mayoristas.

- Mensaje de Sostenibilidad: Si el papel higiénico es ecológico o hecho de materiales reciclados, esto puede ser un aspecto clave del empaque, destacando que el producto es biodegradable y amigable con el medio ambiente, en línea con las tendencias de consumo responsable.

Información en el Empaque:

- Costo único de diseño
- Costo mensual de etiquetas

Diseño de viñeta:

- Costo único de diseño
- Costo mensual de impresión

Condiciones de Venta: Bajo el Incoterm CIF, el vendedor garantizará que la mercadería se entregue al transportista marítimo en condiciones óptimas, con seguro vigente que cubra el trayecto hasta el puerto de Haina, Santo Domingo. El comprador asumirá todos los costos y riesgos desde el momento en que la mercadería llega al puerto de destino.

Términos de Pago: Se sugiere implementar pagos mediante carta de crédito internacional para asegurar la protección de ambas partes durante la transacción.

Política de Precio

La política de precios del papel higiénico en República Dominicana debe ser flexible, permitiendo a la empresa ajustar sus precios según los costos de producción y transporte,

pero también mantenerse competitiva con respecto a marcas locales e importadas.

Resumen de categorías de desgravación arancelaria y tratamientos que se aplican en el TLC-CA-RD:

El papel higiénico debido al TLC-CA-RD no se le cobra el arancel base (anexo 3.3), cuenta con una Categoría de Desgravación “J”, donde los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias en las líneas arancelarias de la categoría J en la lista de una Parte, serán reducidos hasta el nivel arancelario especificado a la par de la letra representando la categoría de desgravación, en cinco (5) etapas anuales iguales a partir de la entrada en vigor de este Tratado y luego permanecerán a ese nivel, sin reducción alguna.

1. Calcular el precio de exportación del producto en las condiciones pactadas con el comprador.
2. Investigar el precio de venta de los productos de la competencia en el mercado destino, al igual que los márgenes de los intermediarios. En el precio de exportación se deben considerar los siguientes elementos:
 - Costo de fabricación Empaques especiales
 - Embalaje
 - Costo de transporte y/o flete
 - Flete principal
 - Seguros
 - Costos Agentes aduanales

➤ Logística inversa

Etiquetado Específico: La etiqueta debe cumplir con los requisitos de la normativa dominicana, específicamente en la Ley General de Salud, el Decreto 528-01 sobre el Reglamento General para Control de Riesgos de Alimentos y Bebidas y las Normas Dominicanas (NORDOM). Estas legislaciones exigen que la información sea en español legible, asimismo, se establece requisitos para el etiquetado de nutrición, contenido neto, país de origen, así como la información de productos específicos.

Certificaciones Sanitarias: El producto debe cumplir con los estándares de higiene y seguridad establecidos en el país. Si existen certificaciones locales o internacionales, sería útil obtenerlas para asegurar la confianza del consumidor. Por ejemplo:

1. Certificado de origen
2. Factura comercial
3. Certificado de Calidad o Sanidad
4. Conocimiento de Embarque (Conocimiento de Embarque - B/L)

No se trata sólo de precio de exportación sino una cadena de precios de exportación entre el punto de origen y el punto de destino da lugar a precios diferentes en función de las condiciones de venta o de entrega que estén negociadas y que vendrán definidas dependiendo de los Términos de Comercio Internacional (INCOTERMS).

Costos de producción

- **Materia Prima:** Fabricación se necesita para transformarla en un producto.
- **Mano de Obra Directa:** Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio.
- **Costos de Maquinaria y Mantenimiento:** Se refieren a los gastos necesarios para mantener en funcionamiento un activo a lo largo del tiempo, estos costos podrían incluir reparaciones, sustituciones de partes, servicios profesionales, inspecciones regulares y otros gastos relacionados con el mantenimiento.

Seguro de Mercancías

Aunque no es obligatorio, pero hay que considerar que siempre es conveniente asegurar la mercancía por si sufriera daños durante su transporte, sobre todo, si se trata de gran cantidad de mercancía o si es de mucho valor. El transporte puede dar lugar a pérdidas económicas o incluso daños a terceros. Es por eso que para protegerse de estos riesgos está el Seguro de Transporte de Mercancías, esta decisión debe tomarse simultáneamente al negociar el Incoterm o Término de Comercio y la contratación del transporte.

Se debe tener en cuenta para fijar un precio:

- El ciclo de vida del producto.
- Aspectos inherentes a la cadena de suministro.
- La elasticidad de la demanda.
- Los costes operativos.

- El mercado.
- Los competidores.
- La normativa aplicable.

Desglose de costos bajo el Incoterm CIF:

1. Costos asumidos por el exportador:

- Transporte terrestre desde la planta productora hasta el puerto de Acajutla.
- Carga y manipulación en el puerto de origen.
- Flete marítimo hasta el puerto de Haina.
- Seguro de transporte marítimo.

2. Costos asumidos por el importador:

- Descarga en el puerto de Haina.
- Transporte terrestre dentro de República Dominicana.
- Pago de aranceles o impuestos locales si aplican.

Política de plaza

Estas políticas buscan optimizar la disposición de mercancías en puntos de venta para maximizar la visibilidad y atractivo, influyendo en las decisiones de compra del consumidor.

Costos de Logística y Distribución

- Transporte y Envío: El movimiento de mercancías del almacén al cliente. El proceso de envío del producto a su destino o a bodegas para luego distribuir las en el país.
- Flete marítimo: Es la contraprestación económica por realizar un transporte por barco; esto es, el precio del transporte marítimo o del uso del buque. En términos generales, el precio depende del volumen de la mercancía, del peso de la misma y de la distancia hasta el punto de entrega.
- Seguro de transporte: El seguro brinda la posibilidad de proteger las mercancías ante la ocurrencia de diversos riesgos que se puedan presentar durante todo su proceso de transporte.
- Costos portuarios y aduaneros: Consiste en una revisión exhaustiva de la carga y/o su documentación por un funcionario de aduanas, donde debe calzar todo lo que se está declarando. La operación tiene un costo asociado y lo cobra el puerto o el almacén extraportuario al consignatario.
- Costos de Almacenamiento: es el gasto económico, necesario para albergar y mantener las diferentes mercancías en un determinado espacio.

Manejo de Carga y Tarifas Portuarias:

- Costo de manejo de carga: se refiere a los gastos asociados con la manipulación física, el procesamiento y el movimiento de mercancías dentro de un almacén o centro de distribución, incluidas actividades como carga, descarga, clasificación y paletización.
- Tarifas portuarias: son las exigidas por la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público portuario y por la prestación del servicio de

señalización marítima.

Política de promoción

Política de Promoción para Papel Higiénico en República Dominicana

1. Objetivo de la Promoción

La política de promoción tendrá como objetivo aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado dominicano, destacar los beneficios diferenciales del papel higiénico exportado, y fomentar la prueba del producto entre los consumidores locales, generando lealtad a largo plazo.

2. Segmentación del Público

- Hogares Familiares: Se enfocará en hogares dominicanos de clase media, que valoren productos de higiene de buena calidad y con un precio accesible.
- Supermercados y Tiendas al Detalle: La promoción también se orientará a grandes cadenas de supermercados, donde los consumidores suelen hacer compras en volumen.

A continuación, se muestra una tabla número que desglosa las actividades específicas que formarán parte de la estrategia de introducción del papel higiénico en el mercado de Santo Domingo.

Tabla 4. Especificaciones de la política de promoción

Feria	Visitantes	Region	Mes	Semana 1	Semana 2	Tarifa
Feria hub Camara Santo Domingo		Santo Domingo	Marzo			\$ 1,500.00
Publicidad en medio locales						
Television	30000	Santo Domingo	Mayo			\$ 4,000.00
Radio	9000	Santo Domingo	Mayo			\$ 2,500.00
Valla Publicitaria	20000	Santo Domingo	Junio			\$ 4,000.00
Publicidad en redes sociales	20000	Santo Domingo	Julio			\$ 500.00
Influencers	15000	Santo Domingo	Agosto			\$ 3,000.00

Fuente: Elaboración propia de información basada en la exportación de la empresa Kimberly Clark

En resumen, esta tabla ayuda a visualizar los costos asociados con la implementación de la estrategia de promoción en el mercado de Santo Domingo. Por lo que se tendría un gasto total de \$15,500 dólares para la realización de todas las actividades de promoción a realizar

II. Localización de Agentes/ Distribuidores

En el ámbito del comercio internacional, la localización adecuada de agentes o distribuidores en el mercado de destino es un factor crucial para el éxito de cualquier operación de exportación. El papel higiénico es un producto de consumo masivo que requiere una red de distribución ágil y eficiente, ya que su demanda es constante y tiene un ciclo de reposición corto. En este sentido, la localización de agentes o distribuidores en República Dominicana, particularmente en centros urbanos clave como Santo

Domingo, es de vital importancia. A continuación, se refleja un listado de posibles clientes

Empresa transportista: Maersk El Salvador, S.A. de C.V

Tipo de contenedor: 40 pies (carga seca).

Figura 6: Maersk El Salvador, S.A. de C.V



La industria del transporte marítimo es famosa por el volumen de documentos implicados en cualquier envío de carga internacional. En el caso de esta modalidad de transporte los principales documentos de exportación son los siguientes:

1. Bill of lading (Conocimiento de embarque)
2. Packing list
3. Factura comercial
4. Certificado de origen

5. Permiso Sanitario
6. Certificado Fitosanitario (si aplica)
7. Declaración de exportación

Listado de posibles clientes

- **GRUPO RAMOS:** Es la empresa líder en ventas al detalle de la República Dominicana, opera tres formatos de negocio de venta al detalle: Multicentros, bajo la marca La Sirena; supermercados, bajo la marca Super Pola; y tiendas de descuento, bajo la marca Aprezio, reciben más de 60 millones de visitas al año, Más de 8,600 colaboradores.
- **CENTRO CUESTA NACIONAL:** Un grupo empresarial dominicano enfocado en la calidad y la innovación, con pasión por mejorar la calidad de vida de las familias dominicanas, cuenta con un variado portafolio como supermercados, hipermercados, ferreterías, jugueterías, tiendas del hogar, y librerías, posee más de 9,000 colaboradores y más de 1,600 proveedores y cuenta comercio en más de 35 países.
- **FARMACIA CAROL:** El 15 de marzo de 1987 nace la cadena de Farmacias Carol, con la adquisición de la primera sucursal ubicada en la Gustavo Mejía Ricart # 24 del ensanche Naco en Santo Domingo, con más de 120 sucursales en República Dominicana, una red de 2,000 colaboradores.

- SUPERMERCADOS BRAVO: Es una cadena de supermercados, apasionados por brindar a nuestros clientes los alimentos más frescos y naturales del mercado dominicano, con más de 20 tiendas, posee alrededor de 5,000 empleados.

Métodos para encontrar clientes

- Agente Comercial

Es un intermediario designado por la compañía para representarla ante los clientes de una región y negociar en nombre de la firma. En líneas generales, la empresa nombra al agente para que busque clientes y realice ventas directas. Desde el punto de vista legal, la propiedad de los productos no pasa al agente y el contrato de venta es con la empresa. El agente no asume riesgos de ningún tipo y cobra una comisión por las ventas celebradas.

Características principales:

- El agente está autorizado para introducir pedidos de un cliente o establecer una relación legal entre el proveedor y el cliente.
- El contrato de bienes es entre el proveedor y el cliente.
- Un agente comercial cobra una comisión por las ventas acordadas.
- Por lo general, los agentes no realizan tareas logísticas de entrega ni servicio posventa.

Agentes Locales: Se tiene de manera local en República Dominicana la empresa Industrias Nigua que fabrica productos de papel.

Distribuidor: Es un cliente que asume la propiedad de los productos para venderlos dentro de su propia red comercial. En esencia, compra los productos al proveedor y los vende a los clientes finales. En este caso, la propiedad legal pasa al distribuidor y es quien asume la relación contractual con los clientes.

Características principales:

- El distribuidor compra bienes por cuenta propia a un proveedor y los revende a los clientes.
- El contrato de bienes es entre el distribuidor y el cliente.
- El proveedor no tiene contrato con el cliente. Sin embargo, puede llegar a asumir responsabilidades en casos de disputa, según los principios legales de cada país.
- Un distribuidor asume más riesgos financieros que un agente.
- El distribuidor se encarga del almacenaje, entrega de los productos y servicio posventa.

Agentes Internacionales: Empresa TIBA agentes de carga y de aduanas en Santo Domingo. Los mejores fletes de transporte de mercancías para sus envíos internacionales, atiende y participa en todas las fases y elementos de la cadena de suministro, desde la recogida en origen hasta la recepción en destino, pasando por los trámites aduaneros, el envío mediante transporte marítimo, aéreo y terrestre, el almacenaje y la distribución.

- Feria en República Dominicana.

Hub Cámara Santo Domingo (Rondas de negocio)

Este es un evento clave organizado por la Cámara de Comercio de Santo Domingo. Reúne empresas de diferentes sectores, incluidas industrias de bienes de consumo como el papel higiénico. Se enfoca en crear oportunidades para que las empresas se conecten con importadores y distribuidores dominicanos, lo cual puede ser muy relevante para tus objetivos de exportación.

- **Publicidad en Medios Locales**

Televisión y radio: Se utilizarán anuncios en canales de televisión y estaciones de radio populares en el país, específicamente durante ciertos intervalos de horas estratégicos, destacando la calidad, suavidad y sostenibilidad del producto.

- **Publicidad en redes sociales**

Implementar campañas en redes como Instagram, Facebook y TikTok, enfocadas en usuarios dominicanos, con contenido visual atractivo que resalta el uso familiar del papel higiénico y promociones especiales en puntos de venta.

- **Influencers**

Colaboración con influencers: Se puede trabajar con micro influencers dominicanos que sean reconocidos en el ámbito familiar o de estilo de vida para promover el papel higiénico a través de reseñas, demostraciones o publicaciones en redes sociales.

III. Documentación de exportación

Según los procedimientos y requisitos de la Dirección General de Aduanas se requiere de los siguientes documentos para llevar a cabo una exportación:

Documento	Encargado de emitir	Tipo de documento	Descripción
Factura de exportación	Empresa que vende el producto	Físico	Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.
Declaración de Mercancía	Dirección General de Aduanas	Electrónico	Documento aduanero en el que se amparan las mercancías y que consta de todos los datos e informaciones legalmente requeridos para la operación de Tránsito Aduanero Internacional.
Carta Porte	Naviera	Físico	Acreditar la legal estancia y/o tenencia de los bienes o mercancías durante el traslado en territorio nacional, así como identificar el origen y destino de las mismas.
BL o GUIA	Naviera	Físico	BL es la abreviatura de Bill of Lading, que en español se traduce como Conocimiento de Embarque. Es un documento fundamental en el comercio marítimo internacional, ya que actúa como un contrato de transporte, recibo y título de propiedad de la mercancía.
Certificado de Origen	Banco Central de Reserva (Departamento CIEX)	Físico	El certificado de origen acredita el lugar de origen de tus mercancías, con la finalidad de satisfacer los requisitos aduaneros o comerciales. El origen de las mercancías condiciona el tratamiento arancelario o comercial que se da a las mismas en el momento de su entrada en un determinado territorio aduanero.
Solicitud de exportación	Banco Central de Reserva (Departamento CIEX)	Electrónico	Es un documento que contiene información sobre la mercancía que se pretende enviar al exterior, como su estado, peso, calidad, precio, entre otros.
NIT Exportador	Ministerio de Hacienda	Físico	Es un documento que deben tener las personas naturales o jurídicas que realizan operaciones de importación y exportación. La Dirección General de Aduanas es la encargada de llevar el Registro de Importadores y Exportadores.

En El Salvador existen proveedores certificados que ofrecen los servicios requeridos para llevar a cabo la exportación. Las empresas son las siguientes:

Empresa	Teléfono	Dirección
Mediterranean Shipping Company (MSC)	2520-2208	Calle Francisco Gavidia N°17, Colonia Escalón, San Salvador
Transmares, S.A. de C.V. (Hapag Lloyd)	2206-5421	79ª Avenida Sur y Calle, Cuscatlán Edificio Plaza Cristal, 3º nivel, Colonia Escalón, San Salvador
SeanLand	2452-4792	Edificio Avante Local 2-02, Urb. Madre Selva 3, Calle Llama del Bosque Pte. Antiguo Cuscatlán, La Libertad
Aimar, S.A. de C.V. (APL) Consorcio Marítimo Centroamericano, S.A. de C.V. (CONMARCEN)	2452-6670 2212-1283 / 2278-8333	Edificio Administrativo CEPA, 1º nivel Complejo Corporativo SISCO, Carretera Panamericana, kilómetro 9 1/2, Santa Tecla, La Libertad
Transcontinental El Salvador, S.A. de C.V. (CMA-CGM)	2527-0501	77 Av. Norte No 627, Col. Escalón, San Salvador
Hamburg El Salvador	2133-9200	Urb. Madre Selva N°3, Calle Llama del Bosque Poniente, Lote 15 y 17, Edificio AVANTE, Nivel 9, Oficina 6, Santa Tecla
Maersk El Salvador, S.A. de C.V.	2248-5900	Edificio Avante Local 2-02, Urb. Madre Selva 3, Calle Llama del Bosque Pte. Antiguo Cuscatlán, La Libertad
ONE (Ocean Network Express)	2206-5402	79 Av. Sur y Calle Cuscatlán, Edificio Plaza Cristal 3º Planta, local 12, San Salvador
COMISA (Nippon Yusen Kaisha - NYK)	2206-5402	79 Av. Sur y Calle Cuscatlán, Edificio Plaza Cristal 3º Planta, local 12, San Salvador
COSCO Shipping Lines	2133-5900	Col Manuel José Arce Av. Marina Nacional Pol. I #4 San Salvador
EVERGREEN LINE (Agencias Navieras El Salvador, S.A. de C.V.)	2239-4300	Bosque Ote 15-17, Edificio Avante, Nivel 7, Oficina 1, Antiguo Cuscatlán, San Salvador

3.2.2. Finanzas

La gestión de recursos financieros implica llevar a cabo ahorros y gastos responsables, realizar planificaciones a largo plazo y practicar hábitos financieros saludables con los

que asegurar cierta estabilidad a lo largo de la vida.

Desde la administración de presupuestos hasta las estrategias de gestión de flujos, las finanzas desempeñan un papel crucial en todos los aspectos de la actividad económica.

Se entiende como presupuesto a un plan financiero, una estimación detallada, que recoja los ingresos y gastos esperados durante un período específico, generalmente mensual o anual. Permite planificar, controlar y asignar recursos económicos de manera eficiente a corto, medio y largo plazo.

Presupuestar las políticas

Esta tabla presenta el presupuesto destinado para el producto. Con el objetivo de entrada del papel higiénico en el mercado dominicano, en colaboración con la empresa Kimberly Clark.

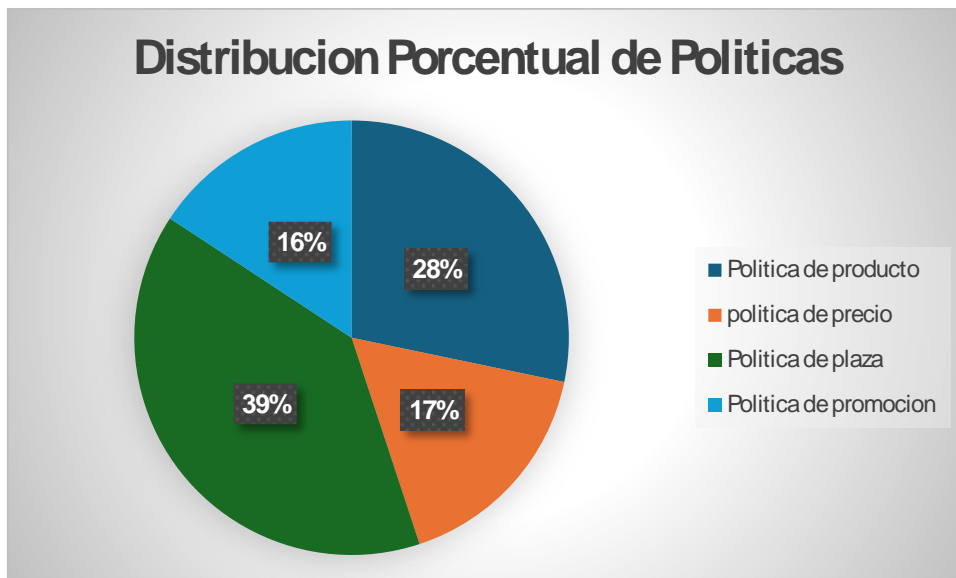
Tabla 5. Tabla de presupuesto

Nombre de la empresa:	Kimberly Clark							
Presupuesto total	\$							98,425.00
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Política de Producto								
Embalaje								
Diseño del empaque	\$10,000.00							
Materiales de embalaje	\$10,750.00							
Información en el Empaque	\$ 3,000.00							
Diseño de Viñeta	\$ 1,050.00							
Acreditaciones de Calidad (ISO 9001)	\$ 3,000.00							
Certificado de origen	\$ 25.00							
Política de Precio								
Costo de producción								
Materia Prima	\$10,000.00							
Mano de Obra Directa	\$ 4,000.00							
Costos de Maquinaria y Mantenimiento	\$ 2,400.00							
Política de Plaza								
Costos de Logística y Distribución								
Transporte Terrestre (País de Origen a Aduana)	\$ 300.00							
Transporte internacional Puerto Acajutla - Puerto HAINA	\$ 4,500.00							
Costo de aduana destino	\$ 4,000.00							
Costo de Bodega (Destino)	\$ 2,500.00							
Costos de Almacenamiento	\$21,000.00							
Seguro de carga	\$ 200.00							
Manejo de Carga y Tarifas Portuarias	\$ 6,200.00							
Política de Promoción								
Feria Hub Cámara Santo Domingo	\$ 1,500.00							
Televisión	\$ 4,000.00							
Radio	\$ 2,500.00							
Valla Publicitaria	\$ 4,000.00							
Publicidad en redes sociales	\$ 500.00							
Influencers	\$ 3,000.00							
Total	\$27,825.00	\$16,400.00	\$38,700.00	\$15,500.00				

RESUMEN

	TOTAL
Política de Producto	\$27,825.00
Política de Precio	\$16,400.00
Política de Plaza	\$38,700.00
Política de Promoción	\$15,500.00

Grafica de porcentaje de detalle de cada política



Fuente: Elaboración propia de información basada en los precios de mercado de Republica Dominicana.

Conclusiones

Teniendo en consideración el tipo de producto, se establecerán diferentes políticas al producto como la política de precio, producto, promoción y plaza, donde la política de precio se establecen los diferentes costos que se tienen para la fabricación del producto así como también los costos de exportación que puede ser el transporte y embalaje entre otros, la política el producto se determina el tamaño y empaque, sus principales características, luego tenemos la política de promoción donde se detalla los medios de comunicación donde se hará publicidad del producto de igual manera se segmenta a quienes ira dirigido, y por último tenemos la política de plaza que se establece la disposición de mercancías en puntos de venta así como el costo de logística y el costo de distribución del mismo, de esta manera podemos identificar lo que necesitamos al momento de exportar nuestro producto y los costos que se deben tomar en cuenta.

Se puede concluir que, de acuerdo con el uso cotidiano y la alta demanda de parte de los consumidores, el potencial de exportación que presenta el producto es verídico, sin embargo, para competir con los grandes productores o marcas reconocidas es necesario someterse a estándares de calidad que garanticen el costo/beneficio del papel higiénico exportado.

El comercio de papel higiénico está altamente demandado por personas de todas las edades, sin embargo, las mujeres entre 20 y 55 años al ser normalmente las encargadas de las compras del hogar, son las que deciden qué tipo de producto adquirir.

Recomendaciones

Para mejorar las exportaciones es necesario ampliar los canales de distribución hacia los consumidores dominicanos, realizando alianzas con distribuidores locales con el propósito de tener más alcance en el mercado, es decir, no limitar el negocio a los canales directos o grandes distribuidoras debido a que el mercado minorista es uno de los más fuerte con respecto al producto considerando su constante uso.

Adaptar la imagen de la marca desde la perspectiva del consumidor mediante la mejora continua de la calidad del producto, lo antes mencionado se sustenta de la certificación de distintas normas tal como la ISO 9001. El producto entre mejor calidad tenga la confianza e intención de compra aumenta proporcionalmente, por lo que es una manera de optimizar los niveles de exportación.

Se recomienda realizar campañas de publicidad donde se realce los beneficios del papel higiénico exportado, haciendo énfasis en aspectos como textura, suavidad, absorción y no menos importante el precio. Esto con el fin de hacer de conocimiento a los consumidores las ventajas de adquirir el papel expuesto.

Referencias.

Libros

BANCOMEXT. (2005). *Guía básica del exportador*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63793/GuiaBasicaDelExportador.pdf>.

CIEX. (08 de Febrero de 2013). *GUÍA DE TRÁMITES DE EXPORTACIÓN*. Obtenido de <https://www.ciexelsalvador.gob.sv/ciexelsalvador/guia-de-tramites-de-exportacion/>

Rondón, I. G. (s.f.). *Aproximación Conceptual a la Selección de Mercados Internacionales*. Obtenido de [file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-AproximacionConceptualALaSeleccionDeMercadosIntern-9485725%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-AproximacionConceptualALaSeleccionDeMercadosIntern-9485725%20(1).pdf)

Universidad Católica San Pablo, Arequipa. (2019). *Teorías de la internacionalización de empresas*. Obtenido de [file:///C:/Users/acer/Downloads/gustavo,+2.+2019+N%C2%B010+Revista+Illustro+2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/gustavo,+2.+2019+N%C2%B010+Revista+Illustro+2019%20(2).pdf)

Sampiere, R. H., Collado, C. H., & Baptista, M. P. (2010).

Metodología de la Investigación (5a ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Guías de internacionalización empresarial

Kotler, P. & Keller, K.L.

Marketing Management (Pearson Education, 15th edición)

Tesis

Latam, M. (29 de Junio de 2023). *Investigacion de mercado imprescindible*. Obtenido de

[https://mercoplus-la.com/investigacion-de-mercado-su-enorme-aporte-para-la-toma-de-decisiones-](https://mercoplus-la.com/investigacion-de-mercado-su-enorme-aporte-para-la-toma-de-decisiones-empresariales/#:~:text=Implica%20recopilar%20y%20analizar%20datos,de%20productos%2C%20precios%20y%20marketing.)

[empresariales/#:~:text=Implica%20recopilar%20y%20analizar%20datos,de%20productos%2C%20precios%20y%20marketing.](https://mercoplus-la.com/investigacion-de-mercado-su-enorme-aporte-para-la-toma-de-decisiones-empresariales/#:~:text=Implica%20recopilar%20y%20analizar%20datos,de%20productos%2C%20precios%20y%20marketing.)

Urbe, V. (s.f.). *Tesis*. Obtenido de Tesis:

<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0104816/cap02.pdf>

<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0093658/cap02.pdf>

Universidad Pontificia, C. (Abril de 2021). *Plan de Internacionalización*.

Obtenido de

[https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/475](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47555/TFG%20-%20047792016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

[55/TFG%20-](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47555/TFG%20-%20047792016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

[%20047792016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47555/TFG%20-%20047792016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.

Sitios Web

DOMINICANA, B. C. (07 de FEBRERO de 2024). *BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA*. Obtenido de <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5867-perspectivas-de-crecimiento-y-estabilidad-en-la-republica-dominicana#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20%20C3%BAI timas,hito%20sin%20precedentes%20en%20los>

Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias S.A. (ASTUREX). (07 de Mayo de 2021). (ASTUREX). Obtenido de <https://www.asturex.org/como-se-si-puedo-exportar/>

Gobierno de los Estados Unidos

<https://www.trade.gov/>

Sistema de Información Comercial (Ministerio de Economía de El Salvador) obtenido de <http://infotrade.minec.gob.sv/cafta/como-exportar-productos/herramientas/>

Iglesias, C. (s.f.). *César Iglesias*. Obtenido de Molino de papel:

<https://cesariglesias.com/molino-de-papel/>

OEC. (s.f.). *Papel Higiénico en rollos*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/toilet-paper-10481810>

ONE. (11 de Agosto de 2023). *Oficina Nacional de Estadística*. Obtenido de El portal de las estadísticas dominicanas: <https://www.one.gob.do/noticias/2023/one-informa-los-primeros-resultados-preliminares-del-x-censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda/>

ONE. (s.f.). *Oficina Nacional de Estadística*.

Velvety. (2021). *Velvety*. Obtenido de Velvety: <https://velvety.do/nosotros/>

Anexo 1: Ejecución de plan de internacionalización

1. Desarrollo de plan de internacionalización

1.1 Estudio de mercado

1.1 Objetivos del Estudio de Mercado

1.2 Identificación del servicio

1.2.1 Clasificación por su uso

1.3 Análisis de la Demanda

1.3.1 Segmentación de Mercado

1.3.2 Factores que afectan la demanda

1.3.2.1 Tamaño y crecimiento de la industria

1.3.2.2 Gustos y Preferencias

1.3.3 Comportamiento histórico de la demanda

1.3.4 Demanda Actual

1.3.4.1 Metodología de la Investigación

1.3.4.2 Demanda Actual del Servicio

1.3.4.3 Proyección de la demanda

1.4 Análisis de la oferta

1.4.1 Clasificación de la oferta

1.4.2 Factores que afectan la oferta

1.4.2.1 Tamaño del mercado

1.4.2.2 Nivel tecnológico incorporado en las empresas

1.4.3 Comportamiento histórico de la oferta

1.4.4 Oferta Actual

1.4.5. Proyecciones de la oferta

1.5 Determinación de la Demanda Insatisfecha

1.6 Canales de distribución

1.6.1 Cadena de distribución

1.6.2 Determinación de márgenes de precios

1.7 Análisis de Precios

1.8 Comercialización

1.8.1 Estrategia de Precios

1.8.2 Estrategia de Promoción

1.8.3 Estrategia de Servicio

1.8.4 Estrategia de Plaza

1.2 Perfil país

1. Datos Generales

- 1.1. Ubicación geográfica
- 1.2. Población total
- 1.3. Idiomas oficiales
- 1.4. Capital y principales ciudades
2. Historia y Contexto Político
 - 2.1. Breve historia del país
 - 2.2. Sistema de gobierno
 - 2.3. Partidos políticos principales
 - 2.4. Relaciones internacionales
 - 2.5. Estabilidad política
3. Economía
 - 3.1. Descripción general de la economía
 - 3.2. Principales sectores económicos
 - 3.2.1. Agricultura
 - 3.2.2. Industria
 - 3.2.3. Servicios
 - 3.3. Indicadores económicos clave
 - 3.3.1. Producto Interno Bruto (PIB)
 - 3.3.2. Tasa de desempleo
 - 3.3.3. Inflación
 - 3.3.4. Comercio exterior (exportaciones e importaciones)
 - 3.3.5. Acuerdos comerciales y tratados
 - 3.3.6. Inversiones extranjeras

4. Infraestructura y Transporte
 - 4.1. Redes de transporte (carreteras, puertos, aeropuertos)
 - 4.2. Telecomunicaciones y acceso a internet
 - 4.3. Energía y recursos naturales
5. Aspectos Sociales
 - 5.1. Demografía
 - 5.2. Educación
 - 5.2.1. Tasa de alfabetización
 - 5.2.2. Acceso a la educación
 - 5.3. Salud
 - 5.3.1. Expectativa de vida
 - 5.3.2. Principales indicadores de salud
 - 5.4. Pobreza y desigualdad
6. Cultura y Sociedad
 - 6.1. Costumbres y tradiciones
 - 6.2. Festividades importantes
 - 6.3. Religión y valores culturales
 - 6.4. Grupos étnicos y diversidad
7. Entorno Legal y Regulatorio
 - 7.1. Marco legal para los negocios
 - 7.2. Regulaciones laborales
 - 7.3. Leyes de propiedad intelectual
 - 7.4. Política de impuestos y fiscalidad

8. Conclusiones

8.1. Resumen de los puntos clave

8.2. Recomendaciones para empresas o inversores

9. Anexos

9.1. Mapas

9.2. Estadísticas adicionales

9.3. Fuentes y referencias

10. Bibliografía

10.1. Fuentes utilizadas en la elaboración del perfil

1.3 Plan de exportación

Propuesta de plan de exportación

1. Procesamiento de la información

1.1. Análisis de la entrevista

1.2 Análisis de la encuesta

2. Objetivos

2.1 objetivo general

2.2 objetivos específicos

3. Importancia

4. Diagnóstico potencial de exportación

5. Diagnóstico de adaptación del producto

5.1 matriz de adaptación de producto

6. Análisis del mercado

6.1 condiciones de acceso al mercado

6.2 condiciones arancelarias

6.3 condiciones no arancelarias

6.4 normas de calidad

6.5 normas de etiquetado

7. Tamaño del mercado

8. Análisis del entorno

8.1 factores políticos

8.2 factores económicos

8.3 factores sociales

8.4 factores tecnológicos

9. Plan de exportación

9.1 variable producto

9.1.1 descripción del producto.

9.1.2 propuesta de producto.

9.2 variable precio

9.2.1 cálculo del precio de exportación.

9.3 variable plaza

9.3.1 forma de entrada al mercado destino.

9.3.2 objetivos del canal.

9.3.3 diseño y estructura del canal de distribución (propuesta).

9.3.4 propuesta de plaza.

9.3.5 logística de exportación.

9.4 variable promoción

9.4.1 mezcla promocional.

9.4.2 promoción de ventas.

10. Cronograma

11. Conclusiones

12. Recomendaciones

Glosario

Referencias

Anexos

Anexo 2: Diseño del Guion de Entrevista

Pregunta 1

Objetivo: Indagar sobre la experiencia adquirida la actividad económica y que desafíos han surgido a lo largo del tiempo.

¿Cuánto tiempo lleva su empresa exportando papel higiénico y cuál ha sido su experiencia en el mercado?

La empresa tiene más de 60 años de experiencia operando en El Salvador, consolidándose como uno de los principales exportadores de papel higiénico en la región de Centroamérica. Tiene más de 60 años de estar exportando los productos a otros países desde la planta de producción que se encuentran en Sitio del Niño (San Juan Opico).

Ha enfrentado varios desafíos a lo largo del tiempo, incluyendo la necesidad de mantener costos competitivos y responder a las tendencias del mercado, como la demanda de productos sostenibles.

Pregunta 2

Objetivo: Conocer sobre los aspectos considerados para la elección del mercado sobre otros de misma naturaleza

¿Cuáles fueron los principales motivos para la selección del mercado como destino de su producto a exportar?

1. Demanda del producto

La alta demanda de productos de higiene personal como el papel higiénico hace que el producto sea más solicitado en países ya que se cuenta como un producto de necesidades

básicas y en la canasta básica de productos al hogar.

2. Cercanía Geográfica y Logística

La proximidad entre El Salvador con otros países de igual manera se suma los lazos comerciales regionales, esto facilita el transporte marítimo y la logística, lo que permite a Kimberly-Clark optimizar los costos de exportación y tiempos de entrega. Este factor es esencial para mantener la competitividad en un segundo.

3. Acceso Preferencial a través de Tratados Comerciales

Tener acuerdos comerciales o tratados de libre comercio permite eliminar o reducir barreras arancelarias para productos exportados desde El Salvador.

4. Expansión y Diversificación de Mercados

La empresa busca diversificar sus mercados internacionales y no depender exclusivamente de Centroamérica. Otros países tienen una oportunidad para ampliar su alcance y establecer una base sólida.

5. Infraestructura y Capacidad de Producción

Kimberly-Clark ha invertido significativamente en la planta de El Salvador, aumentando su capacidad de producción. Esto les permite abastecer mercados con altos estándares de calidad posicionándose como un profesional.

Pregunta 3

Objetivo: Determinar los mayores riesgos operativos dentro del proceso de exportación para la empresa

¿Cuáles son los mayores desafíos logísticos que enfrenta al exportar papel higiénico desde El Salvador hacia otros países?

Kimberly-Clark enfrenta varios desafíos logísticos en el proceso de exportación de papel higiénico desde El Salvador hacia mercados internacionales. Los principales riesgos operativos incluyen

1. Transporte y Costo Logístico

Dependencia del transporte marítimo: Los costos de transporte marítimo están sujetos a fluctuaciones en los precios del combustible, que pueden incrementar significativamente los gastos operativos. - Las tarifas portuarias y los costos relacionados con el manejo de carga también representan una proporción importante del costo logístico total

2. Coordinación Aduanera

Cumplimiento de regulaciones: El proceso de aduanas debe cumplir con reglamentos.

Barreras no arancelarias: Inspección adicionales o cambios en las regulaciones

3. Mantenimiento de la Cadena de Suministro

Almacenamiento y distribución: Asegurar un flujo de almacenamiento de los productos

Riesgos de variabilidad de la demanda: Las fluctuaciones puede afectar el inventario.

4. Competencia Logística Regional

Otros proveedores en la región, como Guatemala y México, pueden ofrecer costos logísticos más bajos debido a ubicaciones estratégicas o acuerdos comerciales más favorables, lo que representa una presión para mantener precio.

5. Factores Climáticos y Geopolíticos

Fenómenos climáticos extremos: Huracanes, tormentas o cambios en el clima que pueda afectar la exportación.

Factores políticos: Cambios en las políticas comerciales

Kimberly-Clark aborda estos desafíos mediante inversiones en infraestructura logística, optimización de procesos en su planta de producción en El Salvador y una coordinación eficiente con distribuidores locales

Pregunta 4

Objetivo: Analizar las medidas adoptadas con el fin de introducir y posicionar el producto dentro del mercado elegido.

¿Qué estrategias de marketing utilizan para posicionar el papel higiénico en distintos mercados internacionales y diferenciarlo de las marcas locales?

Nuestra estrategia de marketing para posicionar el papel higiénico en mercados internacionales se basa en una combinación de calidad, innovación y conocimiento profundo del mercado local. Para diferenciar nuestros productos de las marcas locales, seguimos algunos enfoques clave, por ejemplo:

1. **Segmentación y Adaptación Local:** Antes de lanzar cualquier producto, realizamos estudios completos del mercado para captar las necesidades y preferencias de los consumidores locales. Esto incluye análisis de comportamiento, poder adquisitivo y cultura. En función de esos datos, adaptamos nuestras campañas para garantizar que nuestro producto sea percibido como relevante y adecuado para cada mercado.

2. **Innovación en Producto:** Principalmente nos enfocamos en ofrecer productos que no solo sean funcionales, sino que también proporcionen un valor agregado en términos de calidad, suavidad y resistencia. Además, trabajamos constantemente en innovaciones, como la incorporación de tecnologías que mejoren la experiencia del consumidor, lo cual nos ayuda a destacarnos frente a la competencia local.
3. **Marketing Relacional y Brand Equity:** Para crear una conexión emocional con los consumidores, utilizamos estrategias de marketing relacional, donde buscamos fidelizar a los clientes no solo con promociones, sino también con un mensaje que resalte el compromiso de Kimberly-Clark con la calidad y el bienestar. Esto refuerza el valor de nuestra marca, aumentando su posicionamiento en la mente del consumidor.
4. **Campañas de Conciencia y Responsabilidad Social:** En muchos mercados, especialmente en aquellos donde estamos entrando, nuestra estrategia también incluye la promoción de nuestra responsabilidad social corporativa. Destacamos nuestra dedicación al cuidado del medio ambiente y las comunidades a través de nuestras campañas, como el uso de materiales reciclables y la reducción de la huella de carbono.
5. **Distribución y Punto de Venta:** Para garantizar que nuestros productos lleguen de manera eficiente y accesible a los consumidores, trabajamos estrechamente con socios locales de distribución. Esto incluye desde supermercados y tiendas especializadas hasta ventas online, asegurando una cobertura completa. Así

mismo, ajustamos el empaquetado para adaptarlo a las normativas locales, sin perder la identidad de nuestra marca.

En resumen, la clave de nuestro éxito en mercados internacionales es la adaptación y el entendimiento de las particularidades de cada región, sin dejar de lado los estándares globales de calidad y sostenibilidad que definen a Kimberly-Clark.

Pregunta 5

Objetivo: Sondar la competitividad dentro del país elegido

¿Cuál es su percepción sobre la competencia en el mercado del papel higiénico?

En el mercado del papel higiénico, la competencia es muy dinámica y varía dependiendo de la región y las características del mercado local. En muchos países, especialmente en mercados en crecimiento, hay una mezcla de competidores tanto globales como locales. La competencia se da en varios niveles, no solo en términos de precio, sino también en calidad, innovación y fidelidad a la marca.

Desde nuestra perspectiva, la competencia no solo se basa en quién tiene el precio más bajo, sino en quién puede ofrecer un valor real al consumidor. En Kimberly-Clark, hemos invertido fuertemente en diferenciación a través de la calidad de nuestros productos, la innovación en el diseño del papel higiénico y el compromiso con la sostenibilidad. Si bien existen marcas locales que están muy arraigadas en el mercado y tienen un conocimiento profundo de los hábitos y preferencias de los consumidores, nuestra ventaja competitiva radica en nuestra capacidad para ofrecer productos con un valor agregado superior.

En términos de competitividad, la clave está en adaptarse a las expectativas del

consumidor y seguir evolucionando en productos y servicios. La competencia puede ser intensa, pero también es una oportunidad para seguir mejorando y ofrecer más a nuestros clientes. Estamos convencidos de que Kimberly-Clark tiene una ventaja competitiva gracias a nuestra reputación de calidad, innovación constante y compromiso con la sostenibilidad.

Pregunta 6

Objetivo: Comprender lo que en específico busca la empresa o que se debe tomar en cuenta.

¿Cómo se define dentro la empresa el perfil de su cliente ideal?

En Kimberly-Clark, el perfil de nuestro cliente ideal se define a partir de una combinación de varios factores que van más allá de las características demográficas. Sabemos que, en mercados tan competitivos como el del papel higiénico, debemos centrarnos en comprender las necesidades del consumidor para poder ofrecer soluciones que no solo satisfagan esas necesidades, sino que también les proporcionen un valor único. A continuación, te comparto algunos de los principales factores que tomamos en cuenta para definir a nuestro cliente ideal:

1. **Necesidades de Calidad y Confort:** El cliente ideal para nosotros es aquel que busca productos de alta calidad, que garanticen una experiencia de uso cómoda y segura. Nos enfocamos en consumidores que valoran la

suavidad, la resistencia y la confiabilidad del producto, ya que son atributos fundamentales en el papel higiénico.

2. **Preocupación por la Sostenibilidad:** Un segmento importante de nuestro perfil de cliente ideal está compuesto por consumidores que se preocupan por el impacto ambiental. Este cliente se interesa por productos que no solo sean eficaces, sino que también provengan de marcas comprometidas con la sostenibilidad, como Kimberly-Clark, que utiliza materiales reciclables y sigue prácticas responsables en su cadena de suministro.
3. **Segmentación por Comportamiento:** A nivel de comportamiento, nuestro cliente ideal valora las innovaciones en el producto, como los papeles más absorbentes, los que cuentan con características especiales, como fragancia o acción antibacteriana, o los que están diseñados específicamente para pieles sensibles. Además, prestamos atención a las preferencias de compra, como la búsqueda de productos en línea o en grandes cadenas de supermercados, y nos aseguramos de que nuestros productos estén disponibles en los canales preferidos por estos consumidores.
4. **Conciencia de Marca y Fidelidad:** Buscamos clientes que no solo compren por necesidad, sino que también se identifiquen con los valores de nuestra marca. El cliente ideal de Kimberly-Clark es leal a nuestras marcas, como Kleenex y Scott, y confía en ellas por su calidad constante y su capacidad para innovar.

5. **Poder Adquisitivo y Disponibilidad para el Gasto:** Por último, tomamos en cuenta el perfil socioeconómico de nuestros clientes ideales. Si bien tratamos de ofrecer productos para diversos niveles de ingresos, nuestro enfoque está en aquellos consumidores con un poder adquisitivo medio a alto, que estén dispuestos a pagar un poco más por la garantía de calidad y los beneficios adicionales que nuestros productos ofrecen.

Por último, el perfil de cliente ideal para Kimberly-Clark es un consumidor consciente, que valora la calidad, la sostenibilidad y la innovación, y que se siente identificado con nuestra marca. Esto nos permite crear estrategias de marketing más efectivas y centradas en brindar valor en cada interacción.

Pregunta 7

Objetivo: Examinar que tipo de necesidad de parte del consumidor han sido resueltas por la empresa.

¿Existen adaptaciones específicas que han realizado en el producto o empaque para satisfacer las preferencias del consumidor?

En la empresa se realizaron distintos análisis de la región antes de empezar las exportaciones, esto viene incluso antes de iniciar operaciones en El Salvador, es decir, muchas de las especificaciones vienen desde hace mucho tiempo atrás, sin embargo, constantemente se hacen monitoreos sobre las necesidades del Caribe en general y por supuesto entra en consideración República Dominicana.

Entre los principales aspectos que siempre se encuentran en revisión se encuentran los siguientes:

- 1. Resistencia y textura:** Según parámetros establecidos dentro de la empresa se elaboran papel higiénico con énfasis en la suavidad al contacto con la piel, este tipo de cosas es lo que hace resaltar el producto con respecto a la competencia porque los consumidores saben que los rollos cumplirán los que necesitan en términos costo y calidad.
- 2. Tamaño de rollos:** El papel higiénico se elabora en un tamaño suficientemente grande tener muchas hojas de uso, evitando que el empaque aparente un tamaño diferente al real.
- 3. Costo:** Mediante los procesos de industrialización, distribución y ventas se determinaron costos acordes a la economía de los consumidores. Para este apartado es necesario mencionar que el precio varía según la región, el tipo de papel higiénico elaborado, etc.

Pregunta 8

Objetivo: Indagar cual es la relación entre el precio de venta con respecto al nivel de demanda del mercado.

¿Qué tan relevante considera que es el precio en la decisión de compra de los consumidores en comparación con otros factores, como la calidad o la marca?

El tema del precio siempre toma relevancia al momento de evaluar el producto, debido a que no es secreto que en la actualidad es el factor más importante al momento de

seleccionar lo que un consumidor desea adquirir. En el caso del papel higiénico no es la excepción. El país de República Dominicana tiene una alta tasa de pobreza por lo que se determinó que los consumidores buscan principalmente productos al alcance de su economía, sin mencionar aquellos que buscan el equilibrio entre precio y calidad junto con la marca, este margen de consumidores es el más complicado de satisfacer debido a que se debe establecer que todos los factores en consideración se encuentren según las necesidades del comprador. En resumen, el precio es un factor que toma mucha relevancia al momento de adquirir el producto de parte del consumidor.

Pregunta 9

Objetivo: Conocer los procedimientos administrativos referentes al producto que surgen en el país destino.

¿Cómo maneja su empresa los requisitos regulatorios y aduaneros? ¿Qué apoyo considera clave para cumplir con ellos?

La empresa posee un departamento especializado en el área denominado “Exportaciones e importaciones”, dentro de sus procedimientos se encuentra la constante actualización de las normativas nacionales e internacionales, es por ello que también se maneja constante comunicación con los agentes aduaneros de los países en los que se tienen operaciones. Según lo anterior, la empresa tiene como obligación cumplir con todos los requisitos administrativos, arancelarios y aduanales.

Para cumplir los requisitos regularmente es necesario hacer la contratación de asesores

cuando en ocasiones se presentan situaciones esporádicas que requieren un tratamiento especial. Para ello, la empresa cuenta con proveedores de servicios ya establecidos para hacer frente a estas eventualidades y que la operación no se vea afectada.

Pregunta 10

Objetivo: Analizar cuáles son las proyecciones futuras de las operaciones realizadas.

¿Qué oportunidades de crecimiento ve para su empresa en el mercado internacional de papel higiénico en los próximos cinco años?

La empresa tiene objetivos de crecimiento muy interesantes para los próximos, debido a que el mercado del papel higiénico está presente en prácticamente todo lugar de cada país. Es por ello que la empresa tiene operaciones en aproximadamente 170 países, es decir, prácticamente en un nivel global completo, es por ello que la empresa busca establecer opciones más directas para los consumidores en el mediano plazo, mediante la apertura de tiendas propias dedicadas a la venta del papel.

Por otro lado, la empresa se encuentra en constante búsqueda de alianzas corporativas para establecer estrategias que conviertan al papel higiénico marca Scott, Kotex, Cottonelle, etc, en la primera opción de los compradores en cada región de todos los países

