

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
CARRERA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESO MOZZARELLA Y QUESO
RICOTTA A BASE DE LECHE DE BÚFALA, HACIA EL MERCADO DE REPÚBLICA
DOMINICANA: CASO DE LA EMPRESA COSTA RICA CHEESE FACTORY S.A. CON LA
MARCA BOCATTO DI SOLE, UBICADA EN BAGACES, GUANACASTE, COSTA RICA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO
INTERNACIONAL**

SUSTENTANTES:

**DIENER ADÁN QUINTANA BARRIOS
MARIANA THAÍS QUIRÓS MOORE**

Liberia, Guanacaste, Costa Rica

2026

Tribunal examinador



Dra. Darinka Grbic Grbic

Representante del Decano SRCH



MAP. Jorge Loaiciga Gutiérrez

Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



Dr. Fernando Gutiérrez Coto

Tutor del Trabajo Final de Graduación



Msc. Irene Montero Álvarez

Asesora del Trabajo Final de Graduación



Dr. Rodolfo Arce Portuguez

Asesor del Trabajo Final de Graduación

Dedicatoria

Le dedico este proyecto, primeramente, a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza a lo largo de este proceso. A mis abuelas, porque estando en vida, siempre me alentaron a nunca rendirme y, desde la fe, ellas siempre estuvieron ayudándome y acompañándome para que llegara este momento. A mis Padres, porque ellos, a pesar de que nunca tuvieron la oportunidad de estar en mi lugar, siempre fueron fervientes, demostrándome su apoyo y su amor incondicional. A mis hermanos, porque ellos me han demostrado que, con esfuerzo y con dedicación, se logra todo. A mi perrito Spikie, porque durante el tiempo que estuvo en vida, nunca me dejó solo, y siempre estuvo en vela conmigo. A mí, por nunca rendirme y haber alcanzado por lo que luché siempre.

Diener Adán Quintana Barrios

Le dedico este proyecto a papá Dios, por ser mi guía, por darme las fuerzas y no dejar que me rindiera en los muchos momentos que quise hacerlo a lo largo de este camino. A mi madre, por siempre estar de mi lado, y por todas las veces que me incentivó a seguir adelante. A mi abuelita, que está en el cielo, que me enseñó a ser tan fuerte como ella, y a siempre estar de la mano de papá Dios. A mi amiga Melany, por ser tan incondicional y estar presente. Y a esas personas que me enseñaron a no rendirme. A quienes me tendieron la mano, cuando más lo necesité, y a quienes celebran este logro conmigo.

Mariana Thaís Quirós Moore

Agradecimientos

Le agradezco a Dios, porque sin él, nada es posible. A mi familia, por demostrarme que ellos están para mí siempre, sin importar las condiciones, siempre puedo contar con mi familia. A la Universidad Nacional, porque sin la ayuda socioeconómica que nos brindan, muchos de los que estamos hoy acá, no lo hubiésemos logrado. A mis profesores del Colegio Humanístico Costarricense, Campus Nicoya, y a mis profesores de la universidad, por todo el acompañamiento y las enseñanzas que nos dejaron.

Diener Adán Quintana Barrios

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza para terminar este proyecto. A mi madre, por siempre cocinarme y apoyarme en lo que estaba a su alcance. A Adán, por la empatía y el compañerismo que compartimos en este trabajo, por siempre estar para mí, por escucharme, entenderme y motivarme, por ser un gran amigo y hermano. A mi novio Xhameel, le agradezco su apoyo incondicional, y por impulsarme a terminar lo que empecé un día. A mi tutor, Dr. Fernando Gutiérrez, por la paciencia y por creer en nosotros desde el momento uno. Le agradezco grandemente todo lo positivo que recalco durante este proceso.

Mariana Thaís Quirós Moore

Tabla de Contenidos

Tabla de contenido	
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Lista de abreviaturas	x
Resumen Ejecutivo	xi
Summary	xiii
Introducción	xv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Justificación	1
1.2. Planteamiento de la problemática	3
1.3. Objetivos del estudio	5
1.4. Interrogantes de la Investigación	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL	7
2.1. Marco teórico	7
2.2. Marco conceptual	8
2.3 Marco de referencia organizacional	12
CAPÍTULO III	15
MARCO METODOLÓGICO	15

3.1 Tipo de Investigación	15
3.2 Fuentes de Información.....	16
3.3 Técnicas de investigación	18
3.4 Procedimiento de investigación.....	19
3.5. Sujetos de investigación.....	20
3.6. Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación.....	20
3.7. Tabla de congruencia.....	21
CAPÍTULO IV	24
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	24
4.1. Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa	24
4.2. Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional (PROCOMER).....	26
4.3. Resultados de la entrevista a la persona proveedora en el mercado meta	28
4.4. Análisis FODA.....	29
4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter.....	31
4.6 Análisis P.E.S.T.E.L	33
4.7 Análisis de la selección del mercado meta.....	41
CAPÍTULO V	53
PROPUESTA.....	53
5.1 Resumen ejecutivo	53
5.2 Análisis del perfil del consumidor.....	57
5.3 Estrategias de adaptación del producto.....	58
5.4 Estrategia de precios	59

5.5 Estrategias de Canales de distribución	60
5.6 Estrategia de marketing internacional	60
5.7 Estrategia de análisis de riesgos.....	61
5.8 Plan de implementación	62
CAPÍTULO VI	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1 Conclusiones.....	68
6.2 Recomendaciones	71
REFERENCIAS.....	73
ANEXO	73

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados</i>	18
Tabla 2 <i>Matriz de congruencia: Objetivo 1</i>	22
Tabla 3 <i>Matriz de congruencia: Objetivo 2</i>	22
Tabla 4 <i>Matriz de congruencia: Objetivo 3</i>	23
Tabla 5 <i>Países del continente americano con mayor PIB</i>	41
Tabla 6 <i>PIB Per Cápita 2020 (2024) en \$</i>	43
Tabla 7 <i>Salario promedio mensual al 2024</i>	44
Tabla 8 <i>Consumo Per Cápita del queso en general</i>	45
Tabla 9 <i>Mayores productores de queso de leche en general en el mundo</i>	46
Tabla 10 <i>Mayores exportaciones de Costa Rica a República Dominicana</i>	47
Tabla 11 <i>Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas</i>	49
Tabla 12 <i>Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado</i>	50
Tabla 13 <i>Cronograma de actividades para la ejecución del plan</i>	62
Tabla 14 <i>Número de mercados internacionales ingresados</i>	63
Tabla 15 <i>Ingresos internacionales</i>	64
Tabla 16 <i>Tasa de crecimiento en mercados internacionales</i>	64
Tabla 17 <i>Adaptación del producto al mercado local</i>	65
Tabla 18 <i>Tiempo de entrada en el mercado</i>	65
Tabla 19 <i>Costo de entrada por mercado</i>	66
Tabla 20 <i>Participación de mercado internacional</i>	66
Tabla 21 <i>Cumplimiento normativo</i>	67
Tabla 22 <i>Plan de trabajo y cronograma de actividades</i>	79

Lista de figuras

Figura 1: <i>Relaciones e interrelaciones de las categorías</i>	20
Figura 2: <i>Imagen de queso Mozzarella Bocconcini</i>	54
Figura 3: <i>Imagen de queso Mozzarella Ovaline</i>	54
Figura 4: <i>Imagen de queso Mozzarella Ciliegine</i>	54
Figura 5: <i>Información nutricional del queso Mozzarella</i>	55
Figura 6: <i>Imagen del queso Ricotta</i>	55
Figura 7: <i>Información nutricional del queso Ricotta</i>	56

Lista de abreviaturas

BM:	Banco Mundial.
CAFTA-DR-USA:	Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos.
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.
COOPROLE R.L.:	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos.
CRCF:	Costa Rica Cheese Factory.
DIGEGA:	Dirección General de Ganadería.
EE. UU.:	Estados Unidos.
FAO:	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).
FDA:	Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos).
FMI:	Fondo Monetario Internacional.
HOMS:	Hospital Metropolitano de Santiago (República Dominicana).
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
OEC:	Observatory of Economic Complexity (Observatorio de Complejidad Económica).
OMC:	Organización Mundial del Comercio.
ONG:	Organización No Gubernamental.
PESTEL:	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
PIB:	Producto Interno Bruto.
PROCOMER:	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas.
TLC:	Tratado de Libre Comercio.
USDA:	United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos).

Resumen Ejecutivo

Tipo de modalidad

Proyecto de Graduación sobre la internacionalización y comercialización de una empresa.

Tema

Internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala, hacia el mercado de República Dominicana: Caso empresa Costa Rica Cheese Factory S.A. con la marca Bocatto Di Sole, ubicada en Bagaces, Guanacaste, Costa Rica.

Problema u oportunidad

Con el pasar de los años, la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A., ha visto la necesidad de internacionalizarse, por lo cual busca determinar un mercado que se adecue con las características de su producto, y que satisfaga las expectativas que se tiene respecto a la posible internacionalización. Su amplia trayectoria en el negocio de los lácteos los ha llevado a analizar las posibilidades de incursionar en mercados extranjeros, además, desde la perspectiva interna, la empresa considera que su capacidad instalada y de producción es lo suficientemente fuerte como para dar el paso hacia un nuevo mercado. En este caso, exportar desde Costa Rica hasta República Dominicana es una estrategia comercial atractiva, que mezcla beneficios fiscales, acceso primordial al nuevo mercado, por medio de los acuerdos comerciales existentes y oportunidades en diferentes sectores, como lo es el de los lácteos.

Objetivo general

Diseñar un plan para la internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, hacia el mercado de República Dominicana para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar el contexto empresarial del mercado de República Dominicana, de manera que se

identifique cuál es el panorama de dicho mercado, respecto a la adopción del queso tipo Mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala.

2. Determinar la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para la internacionalización del queso tipo Mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala por parte de Costa Rica Cheese Factory S.A., hacia el mercado de República Dominicana.

3. Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso tipo mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala, acorde con su capacidad de producción.

Nombre e información de contacto de los sustentantes

Nombre:	Teléfono	Correo electrónico
Mariana Thaís Quirós Moore	+(506) 60505455	mariana.quiros.moore@est.una.ac.cr
Diener Adán Quintana Barrios	+(506) 71859491	diener.quintana.barrios@est.una.ac.cr

Nombre, información y firma del responsable académico

Nombre	Correo electrónico y teléfono	Firma
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	fernando.gutierrez.coto@una.cr 88406966	
Irene Álvarez Montero Lectora	irene.alvarez.montero@una.cr +(506) 83247312	
Rodolfo Arce Portuguez Lector	rodolfo.arce@ucr.ac.cr +(506) 25115660	

Summary

Modality

Graduation Project on the internationalization and commercialization of a company.

Topic

Internationalization and marketing of buffalo milk-based Mozzarella and Ricotta cheeses to the Dominican Republic market: Case study of Costa Rica Cheese Factory S.A., with the Bocatto di Sole brand, located in Bagaces, Guanacaste, Costa Rica.

Problem or opportunity

Over the years, Costa Rica Cheese Factory S.A. has seen the need to internationalize, so it seeks to identify a market that suits the characteristics of its product and meets its expectations regarding potential internationalization. Its experience in the dairy business has led it to analyze the possibilities of entering foreign markets. Furthermore, from an internal perspective, the company believes its installation and production capacity is sufficient to take the plunge into a new market. In this case, exporting from Costa Rica to the Dominican Republic is an attractive business strategy that combines tax benefits, essential access to the new market through existing trade agreements, and opportunities in different sectors, such as the dairy sector.

General Objective

Design a plan for internationalization and marketing of Bocatto di Sole brand buffalo milk-based Mozzarella and Ricotta cheeses for the Dominican Republic market for Costa Rica Cheese Factory S.A.

Specific Objectives

1. To assess the business context of the Dominican Republic market, thereby identifying the market landscape for the adoption of mozzarella and buffalo milk ricotta cheeses.

2. To determine the marketing structure, production capacity, and logistical opportunities for the internationalization of mozzarella and buffalo milk ricotta cheeses by Costa Rica Cheese Factory S.A. to the Dominican Republic market.

3. To design an international marketing proposal for the commercialization of buffalo milk mozzarella and ricotta cheeses, commensurate with its production capacity.

Name and contact information of the presenters

Name:	Number	Email
Mariana Thaís Quirós Moore	+(506) 60505455	mariana.quirós.moore@est.una.ac.cr
Diener Adán Quintana Barrios	+(506) 71859491	diener.quintana.barrios@est.una.ac.cr

Name, information and signature of the academic manager

Name:	Email & Number	Signature
Dr. Fernando Gutiérrez Coto Tutor	fernando.gutierrez.coto@una.cr +(506) 88406966	
Irene Álvarez Montero Reader	irene.alvarez.montero@una.cr +(506) 83247312	
Rodolfo Arce Portuguez Reader	rodolfo.arce@ucr.ac.cr +(506) 25115660	

Introducción

En un contexto donde la economía se ha globalizado, el internacionalizarse y comercializar se consolida como un factor determinante para el crecimiento y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Es por esta razón, que el presente trabajo final de graduación tiene el propósito de diseñar un plan de internacionalización y comercialización de los quesos Mozzarella y Ricotta, a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, pertenecientes a la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A., hacia el mercado de República Dominicana. Con esta propuesta, se busca aprovechar oportunidades derivadas del entorno comercial, las tendencias de consumo y la apertura económica entre ambos países, con el fin de impulsar la expansión sostenible de una empresa nacional.

Esta investigación parte de la necesidad de fortalecer la capacidad exportadora de Costa Rica Cheese Factory S.A. (CRCF), que se ubica en Bagaces, Guanacaste, y que desde su fundación ha mantenido una producción responsable, enfocada en productos elaborados con leche de búfala. Bajo el escenario donde la diversificación de mercados y la reducción de riesgos son elementos esenciales, la selección de República Dominicana como mercado meta, responde a la estabilidad económica que proyecta, así como la creciente demanda de productos lácteos y las condiciones favorables que pueden aprovechar del Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR-USA.

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, que integra la recopilación de información primaria y secundaria, mediante entrevistas, observación y análisis documental. El proceso permitió determinar el contexto empresarial del mercado dominicano, evaluar la capacidad de producción de la empresa, para finalmente diseñar una propuesta de marketing internacional, acorde con su realidad. Bajo ese panorama, los resultados sustentan la factibilidad del proyecto y evidencian el potencial que tiene el producto para posicionarse en un nicho de mercado selectivo.

Este proyecto está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del problema: incorpora la justificación, los objetivos e interrogantes de la investigación, definiendo el propósito general y alcance del estudio.

Capítulo II. Marco teórico, conceptual y de referencia organizacional: acá se presenta los fundamentos conceptuales relacionados con la internacionalización, el comercio exterior y la descripción de la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.

Capítulo III. Marco metodológico: explica el enfoque, los métodos, técnicas e instrumentos empleados para la recolección y análisis de la información.

Capítulo IV. Análisis de los datos: en este capítulo se expone los resultados de las entrevistas y los principales hallazgos sobre el entorno empresarial, el mercado dominicano y la situación de la empresa respecto a la internacionalización.

Capítulo V. Propuesta de internacionalización y comercialización: allí se desarrolla el plan estratégico de entrada al mercado meta, incluye la propuesta de marketing y la evaluación de su viabilidad (mediante indicadores de éxito del proceso).

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones: acá se recopila los principales aportes de la investigación y se sugiere acciones estratégicas para la implementación del plan.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, en este primer capítulo se aborda toda aquella información inicial necesaria para comprender cuál es el rumbo y propósito de esta investigación, de manera que se entienda por qué se escogió el producto, la empresa y el país de destino, al final de esta sección, se encuentra los objetivos que se busca alcanzar, así como las interrogantes de la investigación, directamente relacionadas con dichos objetivos.

1.1. Justificación

La investigación aquí planteada responde a la necesidad de una empresa costarricense, ubicada en Bagaces, Guanacaste, conocida como Costa Rica Cheese Factory S.A., dedicada a la producción de lácteos y sus derivados, la cual requiere de un plan de internacionalización y comercialización para el Queso Mozzarella y Queso Ricotta de leche de búfala, de la marca Bocatto Di Sole, en el mercado de República Dominicana.

La importancia de esta investigación radica en la internacionalización, diversificación y abastecimiento de nuevos mercados, así como en nuevas oportunidades de negocio y la diversificación de riesgos.

Desde este escenario, se busca diagnosticar el contexto empresarial de República Dominicana, de modo que se pueda identificar cuál es el panorama de dicho mercado respecto a la adopción de este producto y, de esta manera, diseñar un plan de internacionalización para la comercialización que se ajuste a las necesidades y las demandas específicas que propone República Dominicana. Además, se debe determinar si la empresa cuenta con la estructura, con el cuerpo de producción y las oportunidades logísticas necesarias para competir en mercados internacionales.

En este plan de internacionalización se está escogiendo a República Dominicana como un posible nicho de mercado, debido a la cercanía con la región, las características relacionadas con su consumo de lácteos, además que, basados en una evaluación regional de la OEC (Observatorio de Complejidad Económica, por sus siglas en inglés) (2023), se determina que República Dominicana es uno de los países que más consume productos lácteos a nivel de Latinoamérica.

Teniendo en cuenta al párrafo anterior, República Dominicana se ubica solamente por debajo de Brasil y Chile, en cuanto al queso clasificado arancelariamente como Queso Mozzarella, y por debajo de México y Guatemala, en cuanto al queso clasificado como Queso Ricotta. Lo que constituye una gran oportunidad de negocio para la empresa.

Entre otras características que hacen a República Dominicana un mercado atractivo, se encuentra su participación dentro del Tratado de Libre Comercio con Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR-USA).

El CAFTA-DR-USA ha sido una herramienta clave para la integración económica, la generación de empleos y el desarrollo comercial en la región, desde su implementación en 2006, aunque Costa Rica haya ingresado el 01 de enero de 2009. Lo cual significa que, para efectos prácticos, se puede hacer uso de los beneficios que otorga este Tratado.

Por otro lado, el CAFTA-DR-USA ha tenido un impacto positivo en el sector lácteo de Costa Rica, especialmente, en términos de exportación, mejor acceso a mercados internacionales, competitividad y diversificación de productos. A partir del 01 de enero del 2025, se eliminó por completo los aranceles a los productos lácteos, lo cual representa otra gran oportunidad para dicho sector en Costa Rica.

La razón para elegir el queso de leche de búfala para esta internacionalización y comercialización se debe al valor agregado que refleja esta derivación. Según la revista Rumi News (2020), como resultado del elevado contenido de calcio en la leche de búfala, su

estabilidad a temperatura ambiente elevada es inferior, la tensión de la cuajada es mayor y la coagulación del cuajo más lenta, en comparación con la leche de vaca.

Con las razones mencionadas, se considera que tendrá éxito este plan de internacionalización y comercialización para el queso mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala, de la marca Bocatto Di Sole, de la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A., hacia el mercado de República Dominicana.

Este plan se crea bajo el formato de un trabajo final de graduación, que se adscribe al portafolio de investigación y extensión de la Sede Regional Chorotega, en el área estratégica institucional de MIPYMES, líneas 5.2: fortalecimiento de capacidades de alfabetización empresarial en PYMES y áreas rurales.

1.2. Planteamiento de la problemática

Costa Rica Cheese Factory S.A. (CRCF), es una empresa dedicada a la producción de lácteos desde el año 2005 en el país y creada por empresarios venezolanos. En un principio, los productos fueron a base de leche de vaca, sin embargo, no es sino hasta el 2009, cuando inicia con la elaboración de Queso Mozzarella y Queso Ricotta, a base de leche de búfala, dado que su experiencia como productores de leche en Venezuela se basaba en esta especie de bovinos.

Inicialmente, contaron con 252 cabezas de ganado de búfala en ese mismo año, y para el 2022, se habían transformado en más de 1300 cabezas de búfalas dedicadas a la producción, este crecimiento significativo le ha abierto una oportunidad para incursionar en otros nichos de mercado (TV Actual, 2021).

En cuanto a las características constitutivas de la leche de búfala, se puede asegurar que, a nivel mundial su materia prima ocupa el segundo lugar en volumen de producción después de la leche de vaca, seguido por la de cabra y oveja, que ocupan el tercer y cuarto

lugares, respectivamente (Ámbito, 2021). Además, esta leche es una solución efectiva para quienes no toleran la beta-caseína A1 (proteína de leche de vaca).

Con el pasar de los años, la empresa ha visto la necesidad de internacionalizarse, por lo cual busca determinar un mercado que se adecue con las características de su producto, y que satisfaga las expectativas que se tiene respecto a la posible internacionalización. Su amplia trayectoria en el negocio de los lácteos los ha llevado a analizar las posibilidades de incursionar en mercados extranjeros, además, desde la perspectiva interna, la empresa considera que su capacidad instalada y de producción es lo suficientemente fuerte como para dar el paso hacia un nuevo mercado.

En este caso, exportar de Costa Rica a República Dominicana es una estrategia comercial atractiva, que mezcla beneficios fiscales, acceso primordial al nuevo mercado por medio de los acuerdos comerciales existentes y oportunidades en diferentes sectores, como lo es el de los lácteos.

Actualmente, República Dominicana disfruta de una economía de rápido crecimiento, un mercado libre, un sector turístico en auge y una infraestructura de transporte de calidad, lo cual realza esas características que resultan atractivos para la empresa. Además de ser el mercado más grande del Caribe y Centroamérica, tiene una de las economías más estables y de más rápido crecimiento de la región, con un aumento del 12,3 % en 2021 (LAC, 2022). Estos aspectos son clave para determinar si el posible mercado se adecua con la oportunidad de internacionalización que está buscando.

República Dominicana es ampliamente considerado el "hub" del Caribe, con su moderna infraestructura portuaria y de transporte marítimo que aprovecha su posición en las rutas comerciales clave que unen América del Norte y del Sur y el Lejano Oriente con Europa. Además, el país ofrece muchas otras ventajas, como zonas francas, un sector turístico establecido y en crecimiento, costos laborales competitivos, buena infraestructura, y mejores telecomunicaciones (LAC, 2022).

LAC, reafirma que República Dominicana cumple incluso con características logísticas que pueden llegar a facilitar la movilidad y la eficiencia en la entrega de la mercancía. Además, el crecimiento en el sector turismo, juega un papel fundamental, dado que este representa un crecimiento en el consumo de alimentos, el cual diversifica y aumenta el consumo de productos lácteos y sus derivados.

Por otro lado, la Cámara Nacional de Productores de Leche informó que, desde el anterior 01 de enero de 2025, se concluyó el proceso de desgravación de los productos lácteos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos (CAFTA-DR-USA), iniciando este año el libre comercio de lácteos con este país (Quesada, 2025).

Esto significa que, a nivel arancelario o de impuestos, el mercado de República Dominicana no va a cobrar al importar las mercancías impuestos aduaneros y los costos de exportación podrían llegar a ser muchísimo más atractivos, en comparación con otras economías. Por otro lado, también se toma en consideración que otras empresas nacionales ya tienen un posicionamiento establecido a nivel centroamericano, por esta razón, la empresa busca un mercado que vaya más allá de los establecidos.

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan para la internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta, a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, hacia el mercado de República Dominicana, para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar el contexto empresarial del mercado de República Dominicana, de manera que se identifique cuál es el panorama de dicho mercado respecto a la adopción del queso tipo mozzarella de búfala.

Determinar la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para la internacionalización del queso tipo mozzarella de búfala por parte de Costa Rica Cheese Factory S.A., hacia el mercado de República Dominicana.

Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso tipo mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala, acorde con su capacidad de producción.

1.4. Interrogantes de la Investigación

¿Cómo diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta, a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, dirigido al mercado de República Dominicana, para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

Como parte integral de esta investigación, es necesario comprender un conjunto de conceptos que orienten al público en general en temas de comercio y economía internacional. Y que, principalmente, ayudan a comprender el papel y la importancia que tiene este proyecto para la empresa, Costa Rica Cheese Factory S.A., que desea aplicar esta propuesta de internacionalización y comercialización.

2.1. Marco teórico

2.1.1. Internacionalización

Mientras tanto, existe otro término que también abarca la comercialización en el extranjero, y es el concepto de internacionalización, y se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen (Quiroa, 2019). Es una forma más compleja para ganar presencia en los mercados internacionales.

En este sentido, internacionalizarse implica una transformación organizacional que afecta la forma en que se produce, comercializa y se gestiona los productos o servicios que se vende. No es solo una estrategia de crecimiento, sino que es una manera de asegurar la competitividad a largo plazo en un entorno globalizado.

2.1.2. Plan de internacionalización

Teniendo en cuenta lo descrito en conceptos anteriores, un plan de internacionalización es un documento que recoge a qué mercados internacionales se dirigirá la empresa, cómo lo hará, qué objetivos se propone y en qué fechas estima alcanzarlos. El plan permite a una empresa crecer en nuevos mercados geográficos (Lombardia, 2023). En resumidas cuentas, es la hoja de ruta que guía a la empresa en las acciones que debe tomar para posicionarse en mercados internacionales.

Este documento debe contener un análisis completo del contexto interno y externo de la empresa, la selección de un mercado objetivo, la definición de objetivos específicos, la estrategia de entrada, la estructura de comercialización, la propuesta de marketing y el cronograma de implementación. Un buen plan debería anticipar los posibles desafíos, asignar los recursos de manera eficiente y evaluar los resultados. Como instrumento es una herramienta clave para presentar ante socios, inversionistas o instituciones que apoyen al comercio y a los empresarios de la zona.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Contexto empresarial

Como punto de partida en un proyecto de internacionalización se encuentra el análisis del contexto empresarial, puesto que este involucra a un conjunto de factores externos e internos que influyen en el funcionamiento y desarrollo de una empresa. Estos factores incluyen el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL), en el que la empresa opera, así como sus propias capacidades y recursos internos (One Marketing, s.f.).

Desde los factores internos considera la estructura y cultura organizacional de la empresa, el talento humano que la integran, y los recursos financieros y tecnológicos que posee; además de los factores mencionados, involucra el análisis PESTEL del mercado objetivo, lo que permite identificar oportunidades y amenazas en todo este proceso, así como definir si la internacionalización es viable y en qué condiciones.

2.2.2. Mercado

Por otro lado, el concepto de mercado adquiere especial relevancia en el proceso de internacionalización, ya que hace referencia al sistema por el que se intercambia bienes y servicios en una economía. Para que exista el mercado, deben intervenir dos figuras: compradores y vendedores (Quiroa, 2025).

A profundidad implica evaluar el tamaño del mercado, el comportamiento del consumidor, la demanda potencial, los canales de distribución disponible, la competencia existente y las tendencias que existen dentro de cada sector específico. Entender la dinámica del mercado, permite seleccionar con mayor precisión al país de destino y adaptar el producto o servicio a sus particularidades culturales, legales y comerciales. Además, permite tomar decisiones estratégicas sobre segmentación y posicionamiento.

2.2.3. Comercio Internacional

Por su parte, el comercio internacional, comercio exterior y/o comercio mundial es el conjunto de transacciones mediante las cuales, los distintos países intercambian bienes y servicios. Se trata de un factor central en las relaciones internacionales, dotado de una enorme incidencia en el funcionamiento de las economías nacionales y regionales (Equipo editorial, Etecé, 2024). Como tal, constituye el marco general en el que se desarrolla cualquier iniciativa de exportación o expansión transfronteriza.

Este permite a las empresas acceder a nuevas oportunidades de negocio, diversificar sus riesgos, incrementar sus ingresos y mejorar su competitividad. No obstante, también conlleva desafíos como la adaptación a normativas internacionales, la gestión de riesgos cambiarios y logísticos, y la necesidad de comprender las dinámicas globales. Es esencial comprender y manejar este sistema para planificar operaciones, negociar contratos y establecer relaciones sostenibles.

2.2.4. Tratado de Libre Comercio (TLC)

Como parte fundamental del comercio internacional se deriva los TLC's, los cuales son una herramienta clave que puede facilitar o impulsar la entrada de productos a mercados extranjeros, puesto que estos eliminan barreras arancelarias y simplifican trámites aduaneros. Por lo cual:

Se denomina Tratado de Libre Comercio (TLC) a cierto tipo de convenio comercial internacional, regido por las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC),

según el cual dos o más naciones bajan significativamente los aranceles para las exportaciones e importaciones de los bienes y servicios provenientes de los demás países firmantes (Equipo editorial, Etecé, 2024).

En el caso de este proyecto, se toma como apoyo y referencia el TLC conocido como CAFTA-DR-USA, ya que este puede ofrecer ciertas ventajas competitivas importantes a la empresa, tales como menores costos de exportación, acceso preferencial a sectores estratégicos y reglas muchísimo más claras que protejan la inversión en la cual se está incurriendo. Además, esto reduce la incertidumbre jurídica.

2.2.5. Capacidad productora

Por otro lado, existe el término de capacidad de producción, con el que se denomina el techo máximo de bienes y servicios que puede lograr una unidad productiva en un tiempo determinado (Coll Morales, 2024). Conocer la capacidad de producción de la empresa es imprescindible, antes de siquiera pensar en expandirse a nivel internacional.

Es fundamental, ya que teniendo claro este panorama se determina si la empresa puede responder de manera eficiente a un posible incremento en la demanda del producto, mantener la calidad y cumplir con los tiempos de entrega. Además, toma en cuenta si será necesario invertir en ampliaciones o nuevas tecnologías.

2.2.6. Comercialización

En cuanto a lo que es la comercialización, se debe entender como el proceso que abarca todas las actividades necesarias para llevar un producto o servicio desde su creación hasta que llega a las manos del consumidor final. Es como un viaje que comienza en la fábrica y termina en tu casa, pasando por diferentes etapas y personas que lo hacen posible (Economipedia, 2024).

Implica seleccionar los canales de distribución, la estrategia de precios, la logística de entrega, los servicios postventa, las adaptaciones culturales, el cumplimiento regulatorio y comunicación de marca. Por lo que, una comercialización exitosa permitiría que la empresa

genere valor en el mercado internacional, construyendo relaciones sólidas con los clientes y distribuidores, convirtiendo los objetivos estratégicos en resultados concretos para la empresa.

2.2.7. Exportación

Más allá de la comercialización se encuentra las exportaciones, acción que se define como aquel conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su consumo. Junto con las importaciones, son una herramienta imprescindible de contabilidad nacional (Montes de Oca, 2024). Sin embargo, esta se refiere a la forma más básica de comercializar en un mercado extranjero, puesto existen formas más complejas para llegar a estos mercados.

Este tipo de comercialización puede realizarse de forma directa, donde la empresa se encarga del proceso, y de forma indirecta, donde un intermediario se encarga de apoyar el proceso. Independientemente de la forma, ambas opciones ofrecen experiencia en mercados extranjeros y evalúan la manera en la que reciben sus productos. Sin embargo, sigue siendo la forma más común en las fases iniciales de expansión.

2.2.8. Propuesta de marketing

En relación con el plan de internacionalización, una propuesta en marketing es una estrategia o plan de acción que se desarrolla con el objetivo de promocionar un producto o servicio y persuadir a los clientes potenciales para que lo adquieran. Es una herramienta fundamental para impulsar tu negocio, ya que te permite destacar entre la competencia y captar la atención de tu público objetivo (Supered, 2025).

Esta propuesta debe considerar las particularidades regionales, culturales, lingüísticas y de comportamiento del nuevo público objetivo. Debe integrar elementos como de marca, propuesta de valor, publicidad, empaque y canales digitales, como tal, su objetivo va más allá de vender, busca posicionar la marca en dicho mercado.

2.2.9. Posicionamiento

Finalmente, el posicionamiento es un concepto de marketing basado en la colocación por parte de las empresas de sus marcas en el imaginario colectivo de los consumidores. Por medio de mecanismos de mercadotecnia, las compañías hacen que los clientes tengan una percepción particular de ellas (Sánchez, 2020). Es el resultado de la internacionalización y la propuesta de marketing.

Puede comprenderse como aquella percepción que tendrán los consumidores extranjeros sobre la marca, su oferta y su valor diferencial. Es un esfuerzo conjunto que requiere de coherencia en el mensaje, constancia en la calidad del producto y sensibilidad cultural. El posicionamiento efectivo y exitoso, no solo reconoce a la marca, sino que la prefiere y la recomienda ante cualquier otro competidor.

2.3 Marco de referencia organizacional

La empresa Costa Rica Cheese Factory S.A., es conocida comercialmente bajo el nombre de la marca: Bocatto Di Sole. Es una empresa familiar establecida en Costa Rica y liderada por Carlos Rincón e Irene García. Su principal actividad comercial está centrada en la producción de lácteos, y sus derivados, provenientes de la leche de búfala, los cuales buscan ser de la más alta calidad en el mercado.

La planta de producción de esta empresa está ubicada en Guayabo de Bagaces, en la provincia de Guanacaste. Para tener un poco más de contexto, la empresa fue fundada en 2005. En sus inicios, la principal actividad comercial que realizaban era la producción de leche de vaca; su producción y operabilidad en ese momento estaba orientada en pro de los beneficios de COOPROLE R.L. (La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos), en esos primeros años no trabajaban con leche de búfala. Sin embargo, desde sus inicios se identifica su vocación familiar por la ganadería.

Entre 2009 y 2011, dieron paso a la especialización en productos a base de leche de búfala, y en la producción expansiva de sus derivados. De esta forma, se convirtieron en la primera empresa costarricense productora de queso Mozzarella, a base de leche de búfala. A raíz de esta incursión empiezan a ampliar su oferta, y ya no solo producían queso Mozzarella, sino que también comenzaron a elaborar otros productos derivados como el queso Burrata, Ricotta y también helados o yogures hechos con leche de búfala.

Como empresa, Costa Rica Cheese Factory S.A., se encarga de controlar todo el proceso de producción, es decir, que ellos van desde la cría personal de las búfalas, utilizando el método de libre pastoreo, en su finca en Guanacaste, hasta la producción de la leche, el procesamiento y la distribución del producto final. Por otro lado, en términos de legalidad y certificados, ellos incluso poseen certificaciones de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos, por sus siglas en inglés) y de Esencial Costa Rica.

A nivel de diversificación de productos, la empresa cuenta con varias recetas, procesos o estilos de quesos (Mozzarella, Burrata, Ricotta), los cuales tienen origen o inspiración en técnicas italianas, además integran métodos modernos y estándares de alta calidad. Por otro lado, es muy importante resaltar que, para CRCF, es indispensable el compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente, por lo cual, con las prácticas de libre pastoreo, lo que buscan es reducir su impacto ambiental, cooperar con la regeneración del suelo y ayudar con el bienestar y salud del animal.

Cuentan con una amplia variedad de productos, algunos ejemplos de ello, es que producen Mozzarella en diferentes presentaciones (bolitas tipo Bocconcini, Ciliegine, Ovaline, formatos institucionales), Burrata y Burratina (hechas artesanalmente), Ricotta y helados gourmet, con sabores como vainilla, dulce de leche, chocolate y pistacho. Sus clientes actuales son: MAYCA Más x Menos, Automercado, PriceSmart, Saretto Selecto, Belca y BM Supermercados.

La demanda interna de la empresa ha estado en constante crecimiento en el sector hotelero, restaurantes, su público gourmet y en supermercados, lo que le ha permitido diversificar sus productos y presentaciones (La Nación, 2023).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para verificar los métodos de recolección de información de una investigación se encuentra el marco metodológico, por lo cual, en este capítulo, se describe y define aquellos métodos, fuentes, técnicas y procedimientos utilizados a lo largo de la investigación, de forma que se explique cómo fue que se llegó a la información recabada.

3.1 Tipo de Investigación

Para efectos de este proyecto se opta por un enfoque de investigación cualitativo, que además engloba la exploración, la documentación y la descripción de los datos obtenidos. Este tipo de investigación se basa en la recopilación de información y datos meramente descriptivos, en donde la opinión y la perspectiva son el eje central; explora la información que hay en la web y documenta todos los datos desde un punto de vista más perceptivo que estadístico.

En ese mismo sentido, Editorial Etecé (2025) afirma que:

La investigación cualitativa es una metodología que consiste en recopilar datos descriptivos sobre algo por medio de instrumentos, como la palabra escrita, hablada y la observación. Su objetivo es comprender la realidad en un contexto determinado e interpretar los diversos fenómenos sociales, como los patrones de comportamiento o las tendencias, a partir del estudio de una muestra reducida.

La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de comprender las percepciones, motivaciones, comportamientos y dinámicas culturales que influyen en el proceso de ingreso en un nuevo mercado. En ese mismo sentido, las investigaciones cualitativas permiten explorar las experiencias y las opiniones de los actores claves (distribuidores, consumidores, representantes de las empresas, etc.), proporcionando una visión integral del contexto empresarial, social y cultural del país destino. Además, facilita la identificación de barreras no arancelarias, patrones de consumo y oportunidades de posicionamiento para los productos lácteos artesanales en un entorno competitivo.

Este tipo de investigación se relaciona estrechamente con el proyecto, ya que permite identificar factores esenciales para el éxito comercial en República Dominicana, más allá de los datos estadísticos tradicionales. Por medio del análisis cualitativo, es posible examinar elementos como la percepción del consumidor dominicano hacia los productos importados, las exigencias del mercado local en cuanto a la calidad y presentación del producto, y la viabilidad de estrategias de entrada como alianzas comerciales o distribución directa. De esta manera, el enfoque cualitativo se convierte en una herramienta estratégica para diseñar propuestas de valor adaptadas que logren una inserción efectiva y sostenible en el nuevo mercado.

3.2 Fuentes de Información

3.2.1. Fuentes primarias

Como parte de esta investigación, se hará uso de fuentes primarias, tales como entrevistas focalizadas con los dueños de la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A., y entrevistas o reuniones con los encargados de PROCOMER en República Dominicana. Sin embargo, es importante entender que una fuente primaria es una herramienta, mecanismo y/o documento que contiene información original que no ha sido editada, traducida o reestructurada. También, se les conoce como fuentes de primera mano y son muy utilizadas en las investigaciones académicas (González, 2020).

En relación con esta investigación, las fuentes primarias permitirán aportar información relevante sobre las capacidades internas de la empresa, principalmente hablando de sus capacidades de producción, cumplimiento de normativas de exportación y su visión estratégica, lo cual le permite al investigador alinear el proyecto con las capacidades reales de la empresa y plantear un plan de internacionalización realista.

Además, las reuniones con los expertos en comercio exterior y exportaciones (PROCOMER) permiten validar el plan con actores claves y, de esta manera, generar una evidencia empírica para sustentar dicho proyecto, con base en datos reales del entorno internacional. Teniendo en cuenta lo dicho, las fuentes primarias, no solo aportarán información

original y contextualizada, sino que fortalecerán la validez y aplicabilidad del proyecto y permitirán demostrar con datos reales que existe demanda, viabilidad comercial y capacidad empresarial.

3.2.2. Fuentes secundarias

Por otro lado, están las fuentes secundarias. De acuerdo con Ayala (2021), se considera como fuentes secundarias los libros que han sido traducidos a otros idiomas, ya que su información fue editada y reorganizada por alguien más. Lo mismo sucede con las enciclopedias, biografías, los directorios y los ensayos o artículos que interpretan otras obras o trabajos. En ese sentido, esta investigación pretende hacer uso de aquellos datos e información que sean verídicos y relevantes para la investigación.

Por lo cual, se pretende revisar estudios de mercado e informes de comercio exterior de instituciones confiables, para poder entender el tamaño del mercado, tendencias de consumo, oportunidades y barreras del sector lácteo dominicano. Asimismo, se procura revisar aspectos importantes del marco legal de República Dominicana, las regulaciones sanitarias existentes en este país, así como estudios académicos y artículos científicos para que ayuden a sustentar el marco teórico.

Como parte esencial de esta investigación, las fuentes secundarias tendrían la función esencial de brindar una visión global, estratégica y técnica para respaldar la propuesta de esta investigación. Además, se complementará de forma pertinente con los datos de las fuentes primarias, ayudando a identificar oportunidades, minimizar riesgos y justificar decisiones claves con información verificada.

Seguidamente, se presenta el análisis relacionado de los objetivos específicos con las fuentes de información.

Tabla 1

Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados

Objetivo Específico	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Diagnosticar el contexto empresarial del mercado de República Dominicana, de manera que se identifique cuál es el panorama de dicho mercado respecto a la adopción del queso tipo mozzarella de búfala.	Banco Mundial (BM). Fondo Monetario Internacional (FMI). Reportes e informes estatales.	Statista. Datosmacro. Early. Observatorio de Complejidad Económico (OEC).
Determinar la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para la internacionalización del queso tipo mozzarella de búfala por parte de Costa Rica Cheese Factory S.A., hacia el mercado de República Dominicana.	Entrevistas focalizadas con la empresa y entidades facilitadoras del Comercio (COMEX).	Statista. Contadores dominicanos.
Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso tipo mozzarella de búfala, acorde con su capacidad de producción.	A partir de la información extraída en las entrevistas. A partir del análisis de la empresa.	Supermercado Nacional. Coutry Meters.

Fuente: Elaboración propia, a partir de objetivos específicos, 2025.

3.3 Técnicas de investigación

En relación con las fuentes de información, se encuentra las técnicas para la recolección de datos que, de acuerdo con Caro (2021), las técnicas de recolección de datos

son mecanismos e instrumentos que se utiliza para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. En el caso de esta investigación, se utilizará técnicas como la entrevista en profundidad, la observación y el análisis de contenidos.

3.3.1. Observación

Como técnica consiguiente, se pretende hacer uso de la observación, a manera de técnica de investigación, se posiciona como un método valioso y esencial para recolectar datos e información de manera directa y no intrusiva. En este enfoque, el investigador se convierte en un observador imparcial, capturando detalles y comportamientos en su contexto natural (Profedigital, s.f.).

3.3.2. Entrevistas a Profundidad

Por su parte, las entrevistas a profundidad son un método de recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados (Velázquez, 2025).

3.3.3. Análisis de Documentos

El análisis de contenido es una técnica de investigación utilizada para interpretar y sistematizar el significado de textos, imágenes o cualquier tipo de comunicación (Nehuén, 2024). La función esencial de esta técnica, dentro de la investigación, es poder extraer la mayor cantidad de información relevante y verídica que se pueda encontrar en medios digitales y que sustentan esta investigación.

3.4 Procedimiento de investigación

Seguidamente, se presenta la explicación del procedimiento por utilizar:

3.4.1. Observación

Como procedimiento consiguiente, lo que se busca es recolectar información que normalmente no se obtiene por parte de la interrogación directa, sino que se analiza y se determina por la percepción del investigador, los datos obtenidos ayudarán a comparar lo

extraído de las entrevistas con la realidad que se vive en la empresa, lo cual determinará si los datos coinciden o no.

3.4.2. Entrevista a Profundidad

Este procedimiento se utilizará como una fuente primaria que permitirá extraer información relevante respecto a las capacidades de la empresa y respecto al entorno internacional que rodea al proyecto como tal. Serán el contacto directo con la empresa y con el mercado de destino, lo cual brindará solidez a la investigación.

3.4.3. Análisis de Documentos

Este procedimiento permite complementar a la perfección las dos mencionadas, ya que posibilitará revisar datos de otras empresas (Benchmarking) y, de esta manera, entender sus estrategias y/o debilidades, de modo que Costa Rica Cheese Factory S.A., logre entrar con un plan adaptado a esas circunstancias, y le posibilite tener una mejor inserción en el mercado.

3.5. Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio que se utilizará para el desarrollo de esta investigación son los siguientes, la persona propietaria de la empresa, con PROCOMER Costa Rica y con PROCOMER República Dominicana, todos por medio de entrevista a profundidad.

3.6. Relaciones e interrelaciones de las categorías de investigación

En la siguiente figura se presenta las relaciones e interrelaciones de las variables identificadas en el presente trabajo de graduación, las cuales fueron identificadas y extraídas de los objetivos específicos de la investigación.

Figura 1

Relaciones e interrelaciones de las categorías



Fuente: Elaboración propia, basada en objetivos específicos, 2025.

3.7. Tabla de congruencia

Seguidamente, se presenta las tablas de congruencia, que constituyen el hilo conductor y cronológico para el correcto cumplimiento de cada objetivo propuesto en esta investigación, explicando sobre los productos que se obtuvo y la fuente de donde se generó la información.

Tabla 2

Matriz de congruencia: Objetivo 1

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, dirigido al mercado de República Dominicana, para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.?	Diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, hacia el mercado de República Dominicana para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.	¿Cómo comprender el contexto empresarial del mercado de República Dominicana, de manera que se identifique cuál es el panorama de dicho mercado respecto a la adopción del queso tipo mozzarella de búfala y queso Ricotta?	Diagnosticar el contexto empresarial del mercado de República Dominicana, de manera que se identifique cuál es el panorama de dicho mercado respecto a la adopción del queso tipo Mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala.	Realizar una entrevista promotora de PROCOCOMER en República Dominicana Realizar Análisis PESTEL. Documentar todo el proceso. Realizar Análisis de Fuerzas de Porter.	04 de agosto de 2025	08 de agosto de 2025	Equipo investigador	Conocer el contexto empresarial del mercado de República Dominicana. Identificar el panorama de República Dominicana respecto a la adopción del queso tipo Mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala. Recopilar información sobre las fuerzas de Porter, PESTEL y perfil del consumidor al que desea llegar.	Fuentes primaria y secundarias	Promotora de PROCOCOMER	Cualitativo	Entrevista semiestructurada Observación	Guía con preguntas Guía de observación

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 3

Matriz de congruencia: Objetivo 2

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, dirigido al	Diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto	¿Cómo está la estructura de comercialización, la capacidad productiva y la oportunidad logística para la internacionalización	Determinar la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para la internacionalización del queso tipo Mozzarella y	Realizar una entrevista a la persona propietaria de la empresa. Documentar todo el proceso.	25 de agosto de 2025.	30 de setiembre de 2025.	Equipo investigador.	Recopilar información para el análisis FODA. Conocer la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para	Fuentes primarias y secundarias	Propietaria	Cualitativo	Entrevista semiestructurada Análisis de contenido	Guía con preguntas Libros, páginas web, repositorios web

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
mercado de República Dominicana, para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.?	Di Sole, hacia el mercado de República Dominicana para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.	lización del queso tipo Mozzarella de búfala por parte de Costa Rica Cheese Factory S.A. hacia el mercado de República Dominicana?	queso Ricotta de leche de búfala por parte de Costa Rica Cheese Factory S.A. hacia el mercado de República Dominicana.					la internalización.					

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 4

Matriz de congruencia: Objetivo 3

Pregunta principal	Objetivo general	Pregunta específica	Objetivo específico	Actividades	Fecha actividades		Responsable	Productos esperados	Fuente de información	Informante	Método	Técnica	Instrumento
					Inicio	Fin							
¿Cómo diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, dirigido al mercado de República Dominicana, para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.?	Diseñar un plan de internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole, hacia el mercado de República Dominicana para la empresa Costa Rica Cheese Factory S.A.	¿Cómo diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso tipo mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala, considerando la capacidad de producción disponible?	Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso tipo mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala, acorde con su capacidad de producción.	Analizar el mercado meta, el país y a la competencia.	13 de octubre de 2025.	07 de noviembre de 2025	Equipo investigador	Recolectar la información necesaria para la estrategia de marketing.	Fuentes primarias y secundarias.		Cualitativo	Entrevista semiestructurada Análisis de contenido	Guía con preguntas Libros, páginas web, repositorios web

Fuente: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este capítulo, se desarrolla y plasma los principales hallazgos relacionados con cada uno de los objetivos descritos en el planteamiento del problema de la investigación. Se desarrolla las respuestas obtenidas de cada uno de los sujetos de investigación, así como el análisis interno de la empresa, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y un análisis externo del mercado escogido y de los posibles mercados que también pudieron ser tomados en consideración.

Como su título lo define, acá se estará analizando todos los datos que definan si se puede o no llevar a cabo el proceso de internacionalización y comercialización para Costa Rica Cheese Factory en República Dominicana.

4.1. Resultados de la entrevista a la persona propietaria de la empresa

A partir de la entrevista que se tuvo con los propietarios de la empresa, se determinó ciertos puntos relacionados con la motivación y el origen del negocio. Es así como se revela que eran una empresa productora de leche vacuna, y que, por cuestiones socio-comerciales del momento tuvo que migrar a la producción de leche de búfala.

Por tanto, ellos resurgen como una empresa que se ve obligada a modificar toda su estructura de producción, debido a la crisis comercial del 2008, ya que muchos de los insumos que utilizaban para alimentar al ganado vacuno, subieron de precio, haciendo que la cadena de producción se encareciera y que la rentabilidad del negocio disminuyera.

En este contexto, donde el ganado vacuno estaba representando altos costos y pocos beneficios, la empresa se vio en la obligación de migrar hacia otro mercado que fuera más rentable. Ellos, al ser de origen venezolano, poseían una ventaja de conocimiento que les permitió optar por un ganado más económico y manejable, en este caso, el bufalino. El

conocimiento que ya traían de su país les permitió apostar por el búfalo, sabiendo que es un ganado que no depende, tanto del concentrado como las vacas, y que, además, en términos de producción, representa mayores ventajas.

Es así como en 2009, proceden a realizar las primeras importaciones de búfalas, provenientes de Belice y Guatemala. Durante ese periodo tuvieron que ir migrando paulatinamente a la producción de lácteos bufalinos, e ir desintegrando la producción de lácteos vacunos. Ya para 2013, lograron inaugurar la planta dedicada completamente a la producción de lácteos bufalinos, la cual se inauguró con maquinaria y conocimiento de producción importado propiamente desde Italia.

A partir de todo lo sucedido, la empresa resurge bajo el nombre Costa Rica Cheese Factory S.A. y crea la marca comercial llamada: *Bocatto Di Sole*, para resaltar ese origen italiano de las recetas. De esta manera, logra diferenciarse y desligarse de un mercado que ha estado dominado monopolísticamente por la empresa Dos Pinos. Además, cambiar la materia prima de sus productos hizo que destacaran en aspectos relacionados con las propiedades de la leche de búfala: sin lactosa, con proteína A2 (más fácil de digerir), mejor sabor y una mayor frescura en el producto final.

Como parte de su proceso de crecimiento y adaptación, tuvieron que invertir bastante capital, trayendo maquinaria y capacitación italianas, puesto que la producción de sus quesos y demás productos requiere de un proceso bastante riguroso, que haga honor al nombre de la marca. A lo largo de estos últimos años, han tenido que ir innovando constantemente en automatización y control de procesos.

Cuando ellos inician en este mundo del queso de búfala, se incorporan al mercado con su primer gran cliente que fue Automercado, bajo el esquema de compraventa minorista. Eventualmente, fueron creciendo y expandiendo su mercado a otros sectores comerciales, estableciendo alianzas con restaurantes y cadenas como PriceSmart. Su cuerpo y cadena de producción llegó al punto de permitirles realizar un primer intento de exportación, el cual estuvo

dirigido a Florida, Estados Unidos, por medio de Sam's Club, sin embargo, falló por las condiciones globales del momento (Covid-19), la falta de una estrategia de mercado adecuada y por la poca preparación que tenían al respecto.

Como productores, ellos se han dado cuenta de que los productos a base de leche de búfala son innovadores en el mercado costarricense, teniendo un nivel de aceptación bastante alto en el mercado, además, su crecimiento en el segmento de consumidores está dado principalmente por el valor agregado del producto. La capacidad de producción de la empresa en estos momentos es tan competitiva, que hasta el mercado costarricense se les está quedando pequeño, por lo que desean exportar pronto hacia otros mercados.

4.2. Resultados de la entrevista a la persona relacionada con el comercio nacional (PROCOMER)

Como parte complementaria del trabajo que se está realizando, también se coordinó y llevó a cabo una entrevista con una funcionaria de PROCOMER, entendiendo, en primera instancia, que esta es una entidad gubernamental encargada de promover y apoyar en los procesos de internacionalización de las empresas costarricenses, por lo que, la opinión y punto de vista que ellos ofrecen es de gran relevancia, para determinar y establecer los resultados de esta investigación.

PROCOMER es la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica y tiene como principal objetivo la promoción y facilitación del comercio y la inversión. Su principal apoyo se da en cuatro sectores específicos: el de servicios, el agrícola, el alimentario y el de industria especializada. En su proceso, buscan generar nuevos exportadores y mantener un crecimiento sostenido de las exportaciones, así como la diversificación de los destinos de exportación, es decir, que vayan más allá de los EE. UU.

Durante la entrevista se habló del gran interés que tiene Costa Rica Cheese Factory respecto a la comercialización en República Dominicana, sin embargo, ellos como promotores

del comercio han identificado un obstáculo actual, que no han logrado superar a lo largo de estos últimos tres años, y es el de los permisos sanitarios.

La empresa costarricense cuenta con todos los demás permisos y regulaciones necesarias para la comercialización en dicho país, por ejemplo, el permiso de la Dirección General de Ganadería (DIGEGA), que es el equivalente al permiso otorgado por el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). Sin embargo, no cuentan con la aprobación del Ministerio de Salud de República Dominicana, y eso impide, de forma contundente, que la comercialización se lleve a cabo, porque en términos de exportación, este permiso es indispensable para todos aquellos productos que sean de origen animal.

Este permiso no ha sido aprobado desde hace varios años, dado que el ministerio correspondiente no se encuentra autorizando plantas actualmente. Esta regulación no arancelaria está afectando, no solo a Costa Rica Cheese Factory, sino a 10 plantas más en Costa Rica. Dada la pertinente negativa de parte de República Dominicana para otorgar dicho permiso, la promotora de comercio ha tenido que escalar este proceso a COMEX, ya que este es un proceso que se sale de las competencias asignadas a PROCOMER.

En vista de las dificultades técnicas visibles, la entrevistada, sugiere que se considere otras alternativas como Puerto Rico, que se podría utilizar como mercado puente, ya que comparte ciertas cualidades con República Dominicana y, además, la empresa ya cuenta con los permisos necesarios, dado que previamente había comercializado con los Estados Unidos. Y de ser extra necesario explicarlo, Puerto Rico es un Estado Libre Asociado de los Estados Unidos, lo que significa que está sujeto a las regulaciones estadounidenses.

Asimismo, se discute la posibilidad que la empresa use estrategias de comercialización como el Joint Venture, y lo aplique con PriceSmart, para que sea mediante este mecanismo que la empresa dé sus primeros pasos en el mercado. Dicha estrategia podría monitorear el producto en mercado piloto, y luego dar el paso definitivo, hacia la expansión en República Dominicana.

4.3. Resultados de la entrevista a la persona proveedora en el mercado meta

Para comprender las dinámicas del mercado de República Dominicana fue necesario reunirse con una persona capacitada en temas de comercio, y que fuera precisamente del mercado por analizar. Es así como se llevó a cabo una entrevista con PROCOMER, República Dominicana; la cual fue bastante sustancial para la investigación, por las perspectivas y puntos de vista que solo un dominicano podría ofrecer.

En cuanto a la forma de consumir y las tendencias que predominan en el mercado dominicano, se logró identificar que realmente son un país que consume mucho queso, incluso forma parte de la dieta diaria dominicana, ejemplo de ello es la inclusión del queso frito en su platillo nacional: Mangú. Que, si bien es cierto, ellos tienen preferencias por lo tradicional, no quita que su consumo de queso sea bastante alto. Es importante prestarle atención a esta información, puesto que no se complementa, sino que contrasta con la información que uno puede llegar a encontrar en internet.

La persona que atendió la entrevista indicó que recientemente las tendencias de consumo se han inclinado al espectro de lo saludable; el consumo de quesos como la Mozzarella, Ricotta y Cottage ha aumentado, gracias a la creciente demanda de productos altos en proteínas y bajos en grasas, asociados con el estilo de vida fitness. Sin embargo, también resaltó que el mercado de los quesos en República Dominicana está bastante controlado por países como Estados Unidos y España. Competir contra los que ya están establecidos es muy difícil, según lo que esta persona indicó en la reunión.

Como parte de los resultados obtenidos, la entrevistada menciona que algunas de las estrategias efectivas relacionadas con los canales de promoción y distribución son los *influencers* locales en redes sociales, también, las degustaciones en supermercados.

Y que algunos de los canales claves podrían ser PriceSmart, dado que Costa Rica Cheese Factory ya trabaja con ellos en Costa Rica, y podría ser la puerta más fácil para

introducir el producto, o bien, por medio de distribuidores especializados en frío y productos premium, como Almacenes Continente o Guagua, que se encargan de abastecer hoteles y restaurantes.

4.4. Análisis FODA

4.4.1. Fortalezas

En primera instancia, la leche de búfala, como producto base, tiene un valor nutricional superior al de otros tipos de lácteos: el que aporta mayores contenidos de calcio, hierro, potasio, fósforo y caseína y menor colesterol, lo que hace que sus derivados adquieran las mismas características, dándole un valor agregado significativo a los productos realizados con esta leche. Además, en su proceso de producción se convierte en un producto apto para personas intolerantes a la lactosa.

De igual manera, una de las fortalezas radica en que el búfalo, como tal, tiene una alimentación más económica que la de otros animales productores de leche. Estos son animales que están menos modificados o domesticados, por lo cual son autosuficientes, fuertes y más fáciles de manejar ante cualquier adversidad en su alimentación o cuidado.

Por otro lado, la finca en donde extraen la leche y la planta de producción están relativamente cerca, lo cual permite que el producto esté lo más fresco posible. Esto mejora la inocuidad, la calidad y proporciona un ambiente en donde haya un menor crecimiento bacteriano.

La marca Bocatto Di Sole es reconocida por la calidad que maneja en sus productos y por su proceso sostenible y enfocado en el bienestar animal. CRCF realiza un manejo responsable, ordeño fresco y transporte rápido para garantizar calidad y frescura.

Actualmente, la marca cuenta con reconocimiento en supermercados, el queso mozzarella, Burrata, Ricotta y los helados a base de leche de búfala están presentes en

cadena y distribuidores gourmet, como Automercado, Mayca, Más X Menos, Pricemart y demás, lo cual refleja confianza y posicionamiento premium.

Esta empresa está enfocada en la parte familiar y en la ganadería, lo cual fortalece la conexión con los consumidores, debido a que operan con identidad local, tradición y autenticidad.

Cuentan con permisos de la FDA (Food and Drug Administration).

Costa Rica Cheese Factory cuenta con una amplia capacidad de producción, la necesaria para lograr expandirse.

4.4.2. Oportunidades

A nivel nacional no se cuenta con mucha competencia en el mercado de productos a base de leche de búfala.

Los consumidores de queso cada vez extienden más su gama de preferencias por opciones artesanales, orgánicas y diferenciadas. También, valoran más lo local, bajo impacto ambiental y lo saludable, tomando en cuenta su valor agregado, esta leche es más digerible, debido al tipo de proteína.

Existe la posibilidad de crecer en canales como los hoteles, restaurantes gourmet, tiendas especializadas y venta online.

La leche de búfala es un producto que le abre las puertas a la innovación, debido a sus características nutricionales.

Existen permisos por parte de la FDA (Food and Drug Administration), los cuales son una garantía y respaldo de calidad.

Se cuenta con un Tratado de Libre Comercio denominado como el CAFTA-DR-USA., el cual se podría aprovechar para tener una mejor comercialización y un acceso más directo entre países.

4.4.3. Debilidades

No tienen presencia en redes sociales y no trabajan campañas de marketing.

No cuenta con conocimiento en regulaciones legales (Sin asesoría legal).

La leche de búfala, el ordeño frecuente y el traslado inmediato de la leche generan costos que se pueden ver reflejados con precios más altos al consumidor, lo cual limita el tipo de consumidor al que va dirigido los productos (clase media y alta).

La marca no se encuentra en muchos supermercados, por lo cual su penetración nacional aún podría mejorar.

Los ciclos de producción de leche de las búfalas no concuerdan directamente con los ciclos de mayor consumo.

4.4.4. Amenazas

Aunque a nivel de competencia nacional no hay muchos productores de quesos a base de leche de búfala, podría haber marcas importadas o nacionales con economías de escala, por ejemplo, Dos Pinos o Sigma, los cuales podrían presionar en precio y distribución.

La volatilidad en costos de insumos y logística, podrían afectar los precios de transporte, combustible o insumos, que podría impactar los márgenes.

El tema del mantenimiento de certificaciones y cumplimiento es muy importante, porque implica costos y los ajustes constantes.

Situación económica actual entre países, volatilidad, diferencial cambiario.

4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter

4.5.1. Poder de negociación de los clientes

En relación con las preferencias del cliente, dado que la salud y el bienestar siguen siendo una prioridad para los consumidores en República Dominicana, ha aumentado la demanda de opciones vegetales y sin lácteos en el mercado de sustitutos del queso.

Esta tendencia se debe, en gran medida, al creciente número de personas que optan por dietas veganas o vegetarianas, así como a quienes tienen intolerancia a la lactosa u otras restricciones dietéticas. Además, existe una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de la producción láctea, lo que ha impulsado una transición hacia alternativas más sostenibles y vegetales.

4.5.2. Poder de negociación de los proveedores

La leche de búfala no es tan común como la de vaca, lo que genera que los proveedores de productos derivados sean más escasos, lo cual aumenta su poder de negociación. Los productores locales no son suficientes, así que en República Dominicana se importa más insumos o los mismos animales reproductores.

Por otro lado, el CAFTA-DR-USA facilita el ingreso de algunos insumos, debido a las reducciones o a las condiciones preferenciales. Y como resultado de esto, se puede moderar el poder de negociación de proveedores externos.

4.5.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En relación con las tendencias del mercado, en República Dominicana, el mercado de sustitutos del queso está experimentando un aumento en la demanda de alternativas vegetales, a medida que los consumidores se preocupan más por la salud y el medio ambiente, lo cual tiene posibles implicaciones para los productores lácteos tradicionales, quienes podrían necesitar adaptar su oferta para satisfacer esta cambiante preferencia del consumidor.

El clima tropical y el sector agrícola del país brindan una oportunidad única para que las alternativas lácteas elaboradas con ingredientes de origen vegetal, como la leche de coco o el queso de anacardo, prosperen en el mercado.

4.5.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los requisitos sanitarios en República Dominicana son bastante exigentes para productos lácteos o de origen animal. Además de esto, las empresas que desean ingresar en este mercado deben cumplir normativas locales, invertir en logística adecuada para productos

perecederos, refrigeración y distribución, lo cual limita el ingreso de cualquier empresa al mercado.

Por otro lado, existe una protección arancelaria para algunos productos lácteos delicados, en este caso, República Dominicana puso medidas de salvaguardia bajo el tratado de libre comercio conocido como el CAFTA-DR-USA, para importar mozzarella desde EE. UU., en el 2024, imponiendo un arancel del 11,2 %. Con el fin de proteger productores locales, pero, a la vez, dificulta la importación para nuevas empresas (USDA Foreign Agricultural Service, 2024, párr. 1).

4.5.5. Rivalidad de los competidores actuales

En República Dominicana, el mercado del queso está fuertemente influenciado por la sólida industria láctea del país y su preferencia cultural por los productos lácteos. En la actualidad, existe una alta variedad de oferentes de queso mozzarella y Ricotta en el mercado dominicano, compitiendo por precio y calidad.

4.6 Análisis P.E.S.T.E.L.

4.6.1. Aspectos políticos

República Dominicana actualmente cuenta con tratados importantes a nivel internacional, los cuales favorecen su posicionamiento comercial, destacando el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR-USA), que constituye uno de los principales instrumentos de política comercial de Costa Rica (Ministerio de Comercio Exterior, s.f.).

Este país ha mostrado un entorno político estable, una clave evidencia es la reelección del presidente Luis Abinader en el año 2024 y el equipo legislativo de su partido. Esta coyuntura ha facilitado la implementación de reformas estructurales, y refuerza la confianza en la institucionalidad y en la continuidad democrática del país. Según Allianz Trade (2025), el

riesgo político se mantiene bajo, reflejando continuidad democrática y confianza en la institucionalidad del país.

No obstante, persisten desafíos en materia de gobernanza. A pesar de que se han implementado medidas de anticorrupción y de reformas legales, la corrupción sigue siendo un problema evidente, lo cual ha generado descontento en la sociedad y protestas (Allianz Trade, 2025). En esta misma línea, Martínez (2024), señala que "la República Dominicana ocupa el puesto 108 de 180 en el Índice de Percepción de la Corrupción, según la ONG Transparency International".

Por otro lado, existen problemáticas sociales que inciden directamente en materia política, tales como la desigualdad, la criminalidad y deficiencias en servicios públicos. Estos factores afectan la competitividad empresarial.

El marco legal e institucional de República Dominicana favorece la atracción de inversión extranjera, mediante políticas claras, incentivos fiscales y regímenes especiales para sectores estratégicos. En la actualidad, el país no ofrece subsidios directos en forma de transferencias monetarias a empresas entrantes, pero sí dispone de un conjunto robusto de exenciones fiscales, arancelarias y aduaneras, que operan como incentivos indirectos bastante competitivos.

Uno de los pilares regulatorios más relevantes es la Ley de Inversión Extranjera Número 16-95, que garantiza a los inversionistas extranjeros los mismos derechos que a los nacionales, incluye la libertad para repatriar capital y utilidades. Esta ley "permite la repatriación del capital invertido, los dividendos y las ganancias derivadas de la venta de acciones o participaciones" (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

Por medio del régimen de Zonas Francas, establecido por la Ley No. 8-90, las empresas que operan bajo este esquema pueden beneficiarse de amplias exenciones tributarias. Según el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes, estas incluyen "exención

total del pago de impuestos sobre la renta, impuestos aduanales, ITBIS y otros tributos por un periodo de hasta 15 años” (Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes, 2025).

Asimismo, la Ley No. 12-21 sobre el Desarrollo Fronterizo, junto con el Decreto 766-21, establece un régimen especial para las empresas que se instalen en las provincias fronterizas, brindando incentivos como “100 % de exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), del Impuesto Selectivo al Consumo y de los aranceles e ITBIS aplicables a maquinaria, equipos e insumos” (Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, 2025).

En el ámbito de la economía naranja, la Ley No. 108-10 para el Fomento de la Actividad Cinematográfica ofrece incentivos significativos para empresas audiovisuales. Esta ley permite que “el 100 % del monto invertido en una producción sea deducible del impuesto sobre la renta, así como la exención del ITBIS y aranceles a los bienes y servicios relacionados” (PH Law, 2024).

Además, el gobierno dominicano ha promovido iniciativas orientadas a la simplificación de trámites y la transparencia en la entrada de empresas. Ejemplo de ello es la Ventanilla Única de Inversión, que permite a los inversionistas “agilizar procesos de instalación empresarial, permisos, licencias y registros en un solo canal” (Presidencia de la República Dominicana, 2024). También se han implementado herramientas como el programa Despacho 24 horas, que “reduce significativamente los tiempos de nacionalización de mercancías” (Presidencia de la República Dominicana, 2024).

4.6.2. Aspectos económicos

La República Dominicana ha mantenido un sólido crecimiento económico durante décadas, con un crecimiento promedio del PIB del +5 % desde la década de 1970. Este desempeño se ha visto reforzado por políticas fiscales y monetarias prudentes. Se estima que, aunque la deuda pública alcanzará el 58 % del PIB en 2024, se aplicará una disciplina fiscal que reduzca el déficit al 3 % en el año 2025 (Allianz Trade, 2025).

El entorno económico de este país es considerado “atractivo” y “favorable” para la inversión extranjera. La tasa de inflación interanual se ubicó en 3,3 % en abril de 2024, ubicándose entre las tasas de inflación más bajas de América Latina, excluyendo las economías dolarizadas, como Panamá, Ecuador y El Salvador.

En relación con la inversión extranjera directa (IED), esta juega un papel importante en el país y es uno de los principales receptores de IED en el Caribe y América Central. Esto se debe, en gran parte, a la notable estabilidad política y económica del país, así como a su membresía en el Tratado de Libre Comercio de América Central-República Dominicana (CAFTA-DR-USA), un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, el mayor inversor individual en la República Dominicana.

El CAFTA-DR-USA brinda protección a los inversionistas de los estados miembros, como mecanismos para la resolución de disputas que, por supuesto, son atractivos para los inversionistas extranjeros. Algunas de las industrias más importantes de la República Dominicana, y las mayores receptoras de IED, son el turismo y la hostelería, la construcción, la minería, las telecomunicaciones y las zonas francas.

En cuanto al entorno financiero, es considerado sólido. Según Martínez (2024), "el sistema bancario dominicano es robusto, con una supervisión adecuada por parte de la Superintendencia de Bancos. La tasa de morosidad se mantiene baja, alrededor del 1,5 %".

República Dominicana presenta un entorno económico favorable, sin embargo, no está exento de riesgos. La corrupción y la necesidad de mejorar la seguridad jurídica son desafíos por considerar para los emprendedores interesados en establecerse en el país.

Este país, no solo se ha convertido en uno de los centros logísticos más importantes del Caribe y Centroamérica, sino que, además, cuenta con la economía que más crecerá este año de toda América Latina en torno a un 5 %, según las proyecciones del Banco Central dominicano y del FMI, como consecuencia del impulso de sectores en expansión como el turismo, la construcción o los servicios (González Luna, 2024).

4.6.3. Aspectos sociales

Los principales determinantes sociales que más afectan a República Dominicana incluyen la desigualdad socioeconómica, la falta de oportunidades, la corrupción, la delincuencia, el costo de la vida, el desempleo, la inseguridad y la pobreza. Estos factores han contribuido a la crisis social en el país, generando tensiones y conflictos entre la población.

La desigualdad entre los ricos y los pobres es evidente, y la falta de acceso a la educación de calidad y a oportunidades laborales dignas ha alimentado el descontento entre los dominicanos. La corrupción y la impunidad en distintos niveles de la sociedad han minado la confianza en las instituciones, lo que agrava la crisis social.

Con base en esto, resulta urgente implementar medidas efectivas para abordar las causas subyacentes de la crisis social y promover la igualdad de oportunidades, el combate a la corrupción y la mejora de los servicios básicos (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2023).

Respecto a la delincuencia, un 66,4 % de la población de diferentes estratos sociales y niveles académicos concuerdan que este es el flagelo de mayor preocupación. Incluso, de las 31 provincias del territorio, solo cuatro muestran un valor por debajo del 50 % sobre esta percepción: Barahona (el 48,5 %), Montecristi (el 42,5 %), Elías Piña (el 36,4 %) y Pedernales con el 32,2 % (Álvarez, 2023).

Por otro lado, la desigualdad social en República Dominicana es un fenómeno en el que los recursos económicos y las oportunidades están distribuidos de manera desigual entre la población, lo cual afecta el acceso a servicios esenciales como educación, salud y empleo, perpetuando la pobreza.

En el contexto internacional, hay una crisis haitiana, lo cual ha intensificado las tensiones bilaterales. En donde el gobierno dominicano ha tenido que adoptar políticas migratorias estrictas, como las deportaciones y la construcción de barreras fronterizas. Estas acciones han fortalecido el respaldo interno, sin embargo, han sido cuestionadas por

organismos internacionales, debido a su impacto en derechos humanos (Allianz Trade, 2025; COFACE, 2025).

No obstante, el sector lácteo tiene un impacto notable en el pueblo dominicano, el 20 % y el 30 % de la comunidad rural está vinculada con la producción lechera. Esta actividad genera empleos directos en la producción y dinamiza las economías locales por medio de procesamientos artesanales, y pequeñas empresas de productos lácteos, lo cual contribuye al desarrollo territorial. Adicionalmente, la producción lechera mejora la seguridad alimentaria y el ingreso de las familias rurales, favoreciendo la alimentación infantil y la educación de los hijos.

Esta práctica es un motor importante para la reducción de la pobreza en las zonas rurales de República Dominicana, con un rol destacado en la generación de empleo para mujeres, apoyando así la equidad de género y el empoderamiento femenino (FAO, 2022).

4.6.4. Aspectos tecnológicos

República Dominicana ha tenido un avance notable en el área tecnológica. La penetración de internet ha alcanzado al 85 % de la población en 2024, manteniendo los niveles de 2023 (Rodríguez, 2024).

El gobierno ha expresado su aspiración de convertirse en un centro de operaciones tecnológico regional, y el decreto 324-24, que declara la industria de semiconductores como prioridad nacional, representa un giro estratégico hacia tecnologías avanzadas. Esta iniciativa busca atraer inversiones y desarrollar capacidades locales en la fabricación y diseño de microchips, un sector de alta tecnología que puede generar empleos de calidad y promover el desarrollo económico (Rodríguez, 2024).

Es importante resaltar que la intervención de un mayor número de empresas extranjeras, incluso las de Zonas Francas, han permitido la incorporación de maquinarias y procedimientos más avanzados, que han hecho la actividad productiva de ciertos sectores más eficiente, generando un mayor valor agregado a la economía (Analytica, 2016).

Por otro lado, en el sector salud se destaca la realización de la primera cirugía robótica exitosa en el 2014, por parte de médicos dominicanos en el Hospital Metropolitano de Santiago (HOMS), entre otros avances tecnológicos concernientes a la medicina (Analytica, 2016).

En República Dominicana, los comercializadores de productos están obligados a emitir facturas electrónicas conforme a la Ley Núm. 32-23 de Facturación Electrónica, que regula el uso obligatorio de la factura electrónica para todas las operaciones de transferencia de bienes o prestación de servicios (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2023).

En cuanto a los medios de pago, en República Dominicana, para el comercio y tiendas virtuales se utiliza diversos métodos, como pagos con tarjetas de crédito y débito, transferencias electrónicas, y sistemas de pago digital como Uepa Pay, que permiten pagar facturas, realizar compras en línea, transferir dinero, y recargar servicios. Los precios deben ser expresados en moneda nacional y no pueden ser modificados en función del medio de pago utilizado, según la Ley 358-05 de Protección al Consumidor (TecnoSoluciones, 2024).

4.6.5. Aspectos ecológicos

La República Dominicana constituye uno de los territorios ecológicamente más diversos y valiosos de los ecosistemas del Caribe, desde los picos alpinos de la Cordillera Central hasta los arrecifes coralinos de sus costas, pasando por bosques nublados, manglares y lagos salados únicos en la región. Esta riqueza natural constituye, no solo un patrimonio ecológico invaluable, sino también la base del desarrollo económico del país, sustentando sectores clave como el turismo (que aporta el 16 % del PIB), la agricultura y la pesca (Estudyando, 2025).

No obstante, el país enfrenta graves problemas de degradación de sus ecosistemas forestales. La tala ilegal (especialmente de especies valiosas como caoba y ébano). Como consecuencia, la expansión de la agricultura de subsistencia en laderas montañosas y los incendios forestales recurrentes han fragmentado los bosques y reducido su capacidad para albergar especies endémicas (Estudyando, 2025).

Según el Índice de Riesgo Climático Global, la República Dominicana está clasificada entre los 15 países más vulnerables al cambio climático. Esta problemática representa una posición peligrosa para una economía que depende tanto de sus recursos naturales (Estudyando, 2025).

Así mismo, la pérdida de hábitats tiene impactos en cascada sobre la biodiversidad dominicana. Se han registrado más de 6 000 especies de plantas (el 36 % endémicas), 306 especies de aves (el 10 % endémicas) y una extraordinaria diversidad de reptiles, anfibios e invertebrados que no existen en ningún otro lugar del mundo (Estudyando, 2025).

A estos desafíos se le suma la problemática del sargazo, una macroalga marina, cuya proliferación en las costas ha generado impactos negativos en el turismo. En respuesta a esto, se han implementado barreras y reciclaje del alga como biocombustibles o fertilizantes.

Por otro lado, en el contexto del comercio internacional y la sostenibilidad, es relevante destacar la importancia del empaque en los procesos de exportación. Todo Cartón SW (2025), señala que en República Dominicana es importante que el empaque incluya información precisa, por ejemplo, el nombre del producto, contenido neto, datos del fabricante o importador, país de origen, fecha de envío, información nutricional, advertencias de seguridad, sellos ambientales, código de barras y número de lote. Además, resulta indispensable cumplir con normativas internacionales, para garantizar la seguridad y conservación del producto durante el transporte.

4.6.6. Aspectos legales

El sistema legal de la República Dominicana se basa principalmente en la Constitución de 2010, la cual establece la forma de gobierno, los derechos fundamentales de los ciudadanos y la estructura del Estado. Además, la legislación dominicana se rige por un sistema de derecho civil, inspirado en el Código Napoleónico, que establece las normas que regulan la convivencia social y las relaciones entre particulares (Países.org, s.f.).

Uno de los principios fundamentales del sistema legal dominicano es el principio de legalidad, el cual establece que las autoridades deben actuar en estricto cumplimiento de la ley y respetando los derechos de los ciudadanos. Además, la República Dominicana cuenta con un sistema de división de poderes, que garantiza la independencia del poder judicial y la separación de funciones entre los diferentes órganos del Estado (Países.org, s.f.).

4.7 Análisis de la selección del mercado meta

4.7.1 Selección del país

En este apartado del capítulo se muestra aquellos datos que comparen a otros posibles potenciales mercados con el que se ha seleccionado, con el fin de generar un criterio más amplio y coherente respecto al porqué del mercado escogido.

Por lo tanto, de acuerdo con los intereses de la empresa y los datos macroeconómicos encontrados, se pretende presentar un análisis que permita justificar por qué República Dominicana es un mercado que le puede funcionar a la empresa en su objetivo de comercialización e internacionalización del producto.

Tabla 5

Países del continente americano con mayor PIB

País	PIB 2020 (millones \$)	Crecimiento del PIB % 2020 (2024)	PIB 2026 (estimado)
Estados Unidos (1°)	21 354 105,00	- 2,2 (2,8)	2,0
Canadá (9°)	1 655 684,73	- 5,0 (1,5)	1,9
Brasil (12°)	1 493 075,89	- 3,3 (3,4)	2,1
México (15°)	1 121 064,77	- 8,4 (1,5)	1,4
República Dominicana (69°)	78 546,67	- 7,9 (5,0)	4,2

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada en el Banco Mundial (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI).

La tabla presentada trata de reflejar el comportamiento económico de los países del continente americano con mayor Producto Interno Bruto (PIB), tomando como referencia al año 2020, sus tasas de crecimiento y las proyecciones que se tiene para 2026. Lo que se busca en esta tabla es reflejar la posición de República Dominicana, en comparación con las economías más grandes del continente.

Bajo el panorama explicado, se observa que República Dominicana registra un PIB de aproximadamente 78 546 millones de dólares, adquiriendo el puesto 69° del ranking, cifra que es bastante inferior a la de las potencias regionales. Sin embargo, el tamaño de su economía no es lo más relevante, en este caso, sino más bien, cómo su ritmo de crecimiento se proyecta creciente y estable, en comparación con las economías con las que se le está poniendo en comparación

Para 2024, República Dominicana logró demostrar que su economía estaba en crecimiento y que las adversidades de 2020 no lo iban a detener para seguir fortaleciendo su economía. Puesto que, en 2024 demostró que su economía había alcanzado un crecimiento estimado del 5,0 %, el más alto, en comparación con los otros países de la tabla, lo que refleja su resiliencia y capacidad de recuperación tras los daños generados por la crisis global provocada por la pandemia. En contraste, las economías más desarrolladas apenas proyectaron un crecimiento de 2,8 % y 1,5 %, respectivamente.

De igual manera, las proyecciones del PIB para 2026 ratifican la misma tendencia, ya que, mientras que Estados Unidos, Canadá, Brasil y México muestran un crecimiento moderado, tendiente al 2 % o menos, República Dominicana se proyecta con un crecimiento del 4,2 %, duplicando, o bien, hasta triplicando la dinámica de sus referentes.

Tabla 6*PIB Per Cápita 2020 (2024) en \$*

País	PIB Per Cápita 2020 (2024)
Estados Unidos	\$64 401,5 (\$85 809,9)
Canadá	\$43 537,8 (\$54 282,6)
México	\$ 8 841,3 (\$14 157,9)
República Dominicana	\$7 135,2 (\$10 875,7)
Brasil	\$7 074,2 (\$10 280,3)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada en el Banco Mundial (BM).

Siguiendo la misma línea de lo explicado, la presente tabla permite observar el PIB per cápita de los principales países del continente americano, en contraste con República Dominicana, durante el periodo de 2020 y 2024, respectivamente. Este indicador es clave, porque refleja el ingreso promedio por habitante, permitiendo medir cómo el crecimiento económico se traduce en el bienestar de la población.

Como era de esperar, países como Estados Unidos y Canadá -las economías más desarrolladas del continente- mantienen una clara ventaja en términos de ingreso per cápita, ya que, en 2020 registraban \$64 401,5 y \$43 537,8 respectivamente, números que, eventualmente, se transformaron y crecieron de manera significativa para 2024, cuando alcanzaron cifras de hasta \$85 809,9 y \$54 282,6 cada uno. Consolidando así la posición que tienen como países con alto poder adquisitivo y mercados.

En contraposición, las economías latinoamericanas se posicionan en niveles muchísimo más bajos, pero eso no significa que no estén teniendo un crecimiento acelerado. México, por su parte, pasó de estar en \$8 841,3 en 2020 a \$14 157,9 en 2024, reflejando un salto importante en el ingreso de su población.

Lo más relevante de esta tabla es observar cómo República Dominicana se posiciona por encima de una economía importante en el continente, aunque la diferencia sea mínima, no

quita que se encuentra a la altura de economías más grandes, pues en 2020 alcanzó un PIB per cápita de \$7 135,2 mientras que Brasil obtuvo \$7 074,2, situación que llegó a persistir aún en las cifras de 2024, donde República Dominicana proyectó un ascenso a \$10 875,7 y Brasil, por su parte, solo alcanzó \$10 289,3. Este comportamiento permite afirmar que la economía dominicana tiene fuerza y poder.

Tabla 7

Salario promedio mensual al 2024

País	Salario medio \$ (estimación mensual)
Estados Unidos	\$82.933 (\$6.911)
Canadá	\$69 417 (\$5 784)
México	\$20 433 (\$1 557)
Brasil	\$6 296 (\$524)
República Dominicana	\$4 284 (\$357)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada en el Datosmacro y Early.

Estrechamente relacionado con el análisis anterior, esta tabla expone el salario promedio mensual estimado para 2024 de los países más representativos del continente. Bajo este indicador, se puede vincular el crecimiento económico y el ingreso per cápita con la realidad laboral de los ciudadanos, lo cual ofrece una visión más directa sobre el poder adquisitivo real de los trabajadores en esos países.

Como se logra observar en la tabla, las dos economías más desarrolladas de la región, Estados Unidos y Canadá, encabezan esta tabla con salarios medios mensuales que alcanzan \$6 911 y \$5 784 estimados mensuales, respectivamente. Estas cifras se traducen en mercados laborales consolidados, que tienen alta productividad y con una capacidad adquisitiva significativamente superior a la media regional.

Entrando en los países de América Latina, se puede observar que los salarios se reducen considerablemente, donde México va encabezando con un salario medio de \$1 557

mensuales, mientras que Brasil y República Dominicana, apenas alcanzan los \$524 y \$357 mensuales, cada uno. Esto marca una diferencia notable respecto a los tamaños económicos de estos países, además, para Latinoamérica evidencia desafíos estructurales en la distribución de ingresos y en la calidad del empleo.

Tabla 8

Consumo Per Cápita del queso en general

País	Consumo per cápita
Brasil	3, 91 Kg
México	2, 1 Kg
Chile	9,01 Kg
Guatemala	2,6 Kg
República Dominicana	1,07 Kg

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada en el FMI.

Por otro lado, relacionado con el consumo per cápita de queso, se muestra la tabla anterior, que busca reflejar el nivel de consumo que tienen ciertos países de América Latina. Este indicador de patrones alimenticios y culturales compara a los países que, de acuerdo con el OEC, son los que más importan queso en la región, que no necesariamente son los que más consumen este producto. Es de suma importancia resaltar que la tabla hace referencia al queso en general, y no se refiere a los específicos provenientes de leche de búfala u otro mamífero que se use para la producción de quesos, debido a la escasez de datos puntuales o específicos.

En primera instancia, los números muestran que Chile es el país con el consumo más alto, ya que alcanza un 9,01kg per cápita, muy por encima de los países de la región. De alguna manera, esto responde a factores culturales, disponibilidad de productos lácteos y una industria local consolidada. Por su parte, países como Brasil, Guatemala y México, a pesar de

ser quienes importan más queso en la región, tienen niveles de consumo más reducidos, que apenas alcanzan los 3,91 kg, 2,6 kg y 2,1 kg per cápita, respectivamente.

En este contexto, República Dominicana se queda, muy por debajo de los países mencionados, con un consumo de 1,07 kg per cápita. Sin embargo, el hecho de que la cifra sea moderada, no debe prestarse para ser interpretada de forma negativa, sino más bien, como una respuesta natural de los hábitos alimenticios propios de la cultura caribeña, donde la dieta tradicional se ha orientado históricamente hacia otros productos básicos como el arroz, las habichuelas, el plátano y los pescados, dejándole al queso un papel secundario en la alimentación diaria de los dominicanos.

Aunque República Dominicana muestra el consumo más bajo entre los países analizados, la información debe interpretarse como un indicador de potencial desarrollo, más allá de verse como una debilidad. Desde la perspectiva de mercado y comercio significa que existe un margen de crecimiento considerable que se puede aprovechar, mientras que, desde la perspectiva de consumo interno, esto representa una oportunidad de expansión para la industria láctea y para el desarrollo de nuevos productos, adaptados específicamente a las preferencias de los consumidores dominicanos.

Tabla 9

Mayores productores de queso de leche en general, en el mundo

País	Porcentaje de producción (Toneladas)
Estados Unidos	(~ 6,2 – 6,3 millones)
Alemania	(~ 2,3 – 3,2 millones)
Francia	(~ 1,7 – 2,2 millones)
Italia	(~ 1,3 millones)
Países Bajos	(~ 0,9 - 1 millones)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada.

Por otro lado, más allá del consumo se debe conocer también la producción y, en este caso, los países que más producen queso a nivel global son los presentados en la tabla, donde Estados Unidos lidera la producción mundial de queso, con un rango que supera los seis millones de toneladas anuales. En segundo lugar, se encuentra Alemania, con una producción que oscila entre los 2,3 y 3,2 millones de toneladas, seguido de Francia, que alcanza cifras que rondan los dos millones de toneladas anuales.

De igual manera, países como Italia (~1,3) y Países Bajos (~0,9) alcanzan un margen de producción pequeño, pero que sigue siendo bastante significativo como para ser considerados como mercados relevantes en escalas globales. Es importante aclarar que la relación producción-exportación no necesariamente es directa, y que el orden de producción no precisa el mismo que el de exportación.

Ahora bien, la relevancia de estos datos radica en la influencia que estos países van a tener sobre el mercado de este producto. Ya que, si se observa en detalle, los principales productores están concentrados en el norte global (América del Norte y Europa), de alguna manera, esto también significa que son exportadores claves y que dominan los flujos comerciales, pues fijan estándares globales adaptados con sus necesidades.

Tabla 10

Mayores exportaciones de Costa Rica a República Dominicana

Exporta Costa Rica (Millones)	Exporta República Dominicana (Millones)
Cable Aislado (\$57,4)	Válvulas (\$7,37)
Otras Preparaciones Comestibles (\$49,2)	Equipos de Protección de bajo voltaje (\$6,94)
Barras de Hierro Crudo (\$40,7)	Tapas de Plástico (\$6,83)
Papel Higiénico (\$22,5)	Medicamentos Envasados (\$4,91)
Vacunas, sangre, antisuero... (\$19,2)	Bloques de Hierro (\$4,88)
Enjambres (\$12,2)	Poliacetales (\$3,48)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada.

Esta tabla, más allá de comparar, busca demostrar cuáles son las dinámicas comerciales entre Costa Rica y República Dominicana, los datos no necesariamente son equivalentes, sin embargo, son complementarios, de manera que permite asimilar, por ejemplo, como en la relación bilateral, Costa Rica posee volúmenes de exportación significativamente más grandes que los de República Dominicana.

Por un lado, Costa Rica centra sus exportaciones hacia República Dominicana en productos industriales y de mayor valor agregado, como cable aislado, preparaciones comestibles y barras de hierro crudo. Lo que refleja una fortaleza por parte de Costa Rica en sectores manufactureros, eléctricos y alimentarios, respaldados por el modelo de diversificación productiva y los encadenamientos en inversión extranjera directa.

Por el otro lado, República Dominicana exporta hacia Costa Rica productos en menor escala de valor absoluto, pero que incluso siguen respondiendo a nichos de mercado estratégicos, ejemplo de ello, las válvulas, equipos de protección de bajo voltaje, tapas de plástico y medicamentos envasados. Esto se puede interpretar como buenas capacidades en sectores industriales y farmacéuticos, si se quiere interpretar así.

Aunque Costa Rica lidere en términos de volumen exportador, los bienes exportados por cada país no compiten directamente, sino que más bien se complementan entre sí. Este tipo de intercambios abre espacios para alianzas estratégicas en sectores de alto valor agregado, principalmente por la calidad y la especialización de los productos intercambiados. Esta dinámica fortalece la integración económica en la región y sienta bases para futuras colaboraciones en sectores de innovación y más.

Tabla 11*Países con ventajas competitivas, comparativas y absolutas*

País	Ventaja competitiva	Ventaja comparativa	Ventaja absoluta
Estados Unidos			Mayores volúmenes de producción en el mundo
Alemania	Eficiencia, calidad industrial y gran exportador europeo		
Francia		Tradición, quesos <i>gourmet</i> y denominación de origen	
Italia		Quesos reconocidos mundialmente	
Países Bajos	Eficiencia exportadora e identidad del producto.		

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada.

Con esta tabla se busca complementar la información que se analizó en la tabla 9, a grandes rasgos, se determina que Estados Unidos posee una ventaja absoluta en la producción mundial de quesos, ya que puede llegar a producir hasta más de seis millones de toneladas de queso. Se interpreta que su ventaja está dada gracias a que produce las mayores cantidades de leche, en comparación con cualquier otro país, además, su producción es a gran escala industrial y con alta eficiencia tecnológica, lo que significa que su producción masiva no necesariamente requiere los mismos costos que para otros.

Dejando de lado que Estados Unidos posee una ventaja absoluta respecto a los demás países, se podría decir que, en ventaja competitiva, países como Alemania y Países Bajos salen a relucir; esto se debe a que su reconocimiento internacional en producción de quesos

está ligado a una reputación, calidad, innovación en procesos y fuerte posicionamiento en el mercado europeo e internacional. Aunque no superan los volúmenes de producción estadounidenses, son altamente eficientes y reconocidos por su capacidad de combinar tecnología avanzada y traducción láctea.

Al igual que la ventaja competitiva, podrán no ser los de ventaja absoluta, sin embargo, destacan comparativamente, ya que Francia e Italia tienen una clara ventaja, gracias al tema de las denominaciones de origen, ya que de estos países se derivan quesos únicos, que están protegidos internacionalmente y que tienen un gran valor cultural. Esto quiere decir que, aunque ellos no tengan los mejores volúmenes de producción, sí cuentan con la especialización en segmentos de alto valor agregado. El diferencial de ellos no es producir cantidad, sino personalidad/identidad.

Tabla 12

Tendencias del mercado y comportamiento del consumidor en el país seleccionado

País	Tendencias de consumo	Comportamiento del consumidor
República Dominicana	Alto consumo de queso. Preferencias tradicionales Tendencias saludables. Origen del producto. Precios vs Calidad. Credibilidad de <i>influencers</i> .	Interactúan con diversos puntos de contacto, antes de realizar una compra. El comercio electrónico es un canal esencial para llegar a un público más digitalizado. Buscan conveniencia e inmediatez, así como planificación y racionalidad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información consultada en la entrevista con PROCOMER.

Esta tabla refleja un panorama clave para comprender al mercado dominicano, y cómo va evolucionando poco a poco. En contraste con la tabla de consumo per cápita de queso, República Dominicana está posicionada como uno de los más bajos, sin embargo, al analizar

las tendencias de consumo, se observa que realmente representan un alto consumo interno dentro de las preferencias alimentarias locales.

Si bien sus preferencias se inclinan más por lo tradicional, con el paso del tiempo han ido integrando tendencias más modernas relacionadas con la vida fit (saludable), donde incrementa el interés por alimentos bajos en grasas, sin lactosa o con mayor aporte nutricional. Esa combinación entre lo tradicional y lo moderno convierte al mercado dominicano en un espacio comercial dinámico, donde convergen generaciones que demandan ideas innovadoras, sostenibles y transparentes.

En ese sentido, el origen del producto también comienza a tener mayor relevancia, ya que, como dominicanos, buscan garantizar la calidad, la trazabilidad y la producción responsable, lo que, además, da paso a un debate entre precios vs. calidad, ya que hay consumidores que no necesariamente buscan el producto más barato, sino que analizan cuál es el más conveniente, con base en las características, es decir, son consumidores que planifican racionalmente sus compras y evalúan las diferentes alternativas.

Entre esas nuevas tendencias de consumo, también destaca la credibilidad que han ganado los *influencers* en los últimos años, sobre todo, en el público joven y/o digitalizado, ya que los usan como referentes para tomar sus decisiones de compra. Además, ellos como parte de su comportamiento de consumo tienden a combinar la visita física a las tiendas con la consulta digital antes de realizar la compra.

Tras haber analizado cada una de las tablas anteriores, se llega a la determinación que República Dominicana es un país que, a pesar de su tamaño y de los volúmenes comerciales que representa, tiene alto potencial para esta internacionalización. La razón de seleccionarlo como mercado meta se justifica en las proyecciones de crecimiento estable, la forma en la que van evolucionando sus tendencias de consumo hacia productos más saludables y de calidad, innovando en sus tendencias de consumo.

Además, existe una gran complementariedad comercial con Costa Rica, debido a los canales logísticos existentes, los tratados comerciales vigentes y la confianza bilateral que se ha desarrollado. Y, aunque el consumo per cápita de queso sea bajo en el país actualmente, esto no significa que exista una barrera, sino más bien una oportunidad para introducir productos diferenciados, que vayan alineados, tanto con las preferencias de consumo tradicionales, como con las tendencias modernas.

República Dominicana se proyecta como un mercado atractivo para Costa Rica Cheese Factory, no solo por su potencial de crecimiento, sino también por su receptividad a productos importados de calidad, y por el marco de relaciones comerciales favorables existentes entre ambos países.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En este capítulo se presenta una propuesta de estrategia de internacionalización para la comercialización del queso Mozzarella y queso Ricotta de leche de búfala para el mercado de República Dominicana. Dicha estrategia está proyectada para ser clara, contextualizada y orientada a los resultados, tomando en consideración las características del producto, el perfil del consumidor, la competencia y las tendencias de los consumidores actuales.

5.1 Resumen ejecutivo

Los productos que se pretende internacionalizar son el queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala. La leche de búfala contiene más grasas, proteínas, lactosa, vitaminas y minerales que la leche de vaca. También es más blanco y tiene una consistencia más espesa, lo que lo hace ideal para elaborar productos lácteos a base de grasas.

El Queso Mozzarella de la marca Bocatto Di Sole es elaborada artesanalmente y de manera 100 % natural, en el cual se utiliza exclusivamente leche de búfala pasteurizada, fermentos lácticos, cuajo, sal y ácido láctico, y se aplica un proceso térmico a 88 °C. Además, tiene un tiempo de vida útil aproximadamente de 36 días (Bocatto Di Sole, 2025).

Este producto viene en varias presentaciones, como el Bocconcini, que son bolitas de queso de unos 30 g, hiladas y moldeadas a mano, vienen en presentaciones de 230 g, 300 g y formatos institucionales. O el Ovaline y Ciliegine, que son versiones más grandes o pequeñas, manteniendo el estilo artesanal.

Figura 2

Imagen de queso Mozzarella Bocconcini



Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

Figura 3

Imagen de queso Mozzarella Ovaline



Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

Figura 4

Imagen de queso Mozzarella Ciliegine



Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

Figura 5*Información nutricional del queso Mozzarella*

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Tamaño de la porción 1 oz 28g g		Los % de valor diario son basados en una dieta de 2000 Calorías, recomendada para adultos y niños mayores de 4 años según la FDA. Sus diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.
Porciones por empaque 18		
Cantidad por porción		
Energía Total	326 KJ (81 kcal)	
Energía aportada por la grasa	280 KJ (64 kcal)	
	% Valor Diario	
Grasa Total	7 G 11%	Calorías 2000 2500
Saturada	4,5 G 22%	Grasa Total Menos de 65 G 80 G
Trans	0 G 0%	Grasa Saturada Menos de 20 G 25 G
Colesterol	14 MG 5%	Colesterol Menos de 300 MG 300 G
Sodio	62 MG 3%	Sodio Menos de 2400 MG 2400 G
Carbohidratos Totales	0 G 0%	Carbohidratos 300 G 375 G
Fibra Dietética	0 G 0%	Fibra Dietética 25 G 30 G
Azúcar	0 G 0%	Calorías aportadas por gramo de: grasa 9, carbohidratos 4, proteína 4.
Lactosa	0 G 0%	Proteína 15% Grasa 25% Humedad 59%
Proteína	4 G 7,6%	Vitamina A 0% Calcio 7%, Vitamina C 0% Hierro 0%

Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

El Queso Ricotta de la marca Bocatto Di Sole se realiza, a partir del suero del proceso, además, se caracteriza por su bajo porcentaje de grasa y contenido calórico. Este producto es perfecto para la elaboración de pastas y postres, por su sabor ligero. su textura blanda y granulosa. Sus ingredientes son 100 % leche de Búfala pasteurizada, fermentos lácticos, cuajo, sal y ácido láctico. También es elaborado con tratamiento térmico a 88°C y tiene una vida útil de 36 días.

Figura 6*Imagen del queso Ricotta*

Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

Figura 7

Información nutricional del queso Ricotta

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Tamaño de la porción 30g Porciones por empaque 17		Los % de valor diario son basados en una dieta de 2000 Calorías, recomendada para adultos y niños mayores de 4 años según la FDA. Sus diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	
Cantidad por porción			
Energía Total	200 KJ (45 kcal)		
Energía Total	100 KJ (20 kcal)		
	% Valor Diario		
Grasa Total	2,5 G 17%	Calorías	2000 2500
Saturada	1,5 G 34%	Grasa Total	Menos de 65 G 80 G
Trans	0 G 0%	Grasa Saturada	Menos de 20 G 25 G
Monoinsaturada	0,9 0%	Colesterol	Menos de 300 MG 300 G
Poliinsaturada	0,07 0%	Sodio	Menos de 2400 MG 2400 G
Colesterol	19MG 7%	Carbohidratos	300 G 375 G
Sodio	55 MG 1%	Fibra Dietética	25 G 30 G
Carbohidratos Totales	3 G 0%	Calorías aportadas por gramo de: grasa 9, carbohidratos 4, proteína 4.	
Proteína	3 G 0%	Proteína 15%	Grasa 25% Humedad 59%
	v	Vitamina A 0%	Calcio 7%,
		Vitamina C 0%	Hierro 0%

Fuente: Bocatto Di Sole, 2025.

El objetivo de la internacionalización de la empresa Costa Rica Cheese Factory con la marca Bocatto Di Sole, radica en que cuenta con una amplia capacidad de producción para lograr expandirse a un mercado internacional, con el fin de acceder a nuevos clientes y recursos, aumentando su competitividad y el valor de la organización en la economía global.

A raíz de este objetivo se toma en cuenta República Dominicana como país destino para la internacionalización, debido a su crecimiento en el sector gastronómico y turístico, su aumento en el consumo de productos gourmet importados y los acuerdos comerciales favorables.

Según la entrevista con la representante de PROCOMER en este mercado, cada vez hay más restaurantes y hoteles, además, se está dando una nueva tendencia hacia el consumo de los productos gourmet y alimentos internacionales, los cuales demandan productos lácteos de calidad, especialmente, quesos como mozzarella y Ricotta. Así mismo, destaca el aumento en la demanda de productos para pizza y pasta, por la influencia de la cocina italiana en este país.

Por otro lado, la oferta local de este producto no cubre toda la demanda dominicana, lo cual hace que, en este mercado, se consuma bastante queso mozzarella y Ricotta importado, por la calidad y estandarización.

5.2 Análisis del perfil del consumidor

Según Country Meters (s.f.), la población actual de República Dominicana es de 11 582 465, lo cual se evidencia que este país tiene gran potencial de consumidores.

El mercado de productos lácteos y huevos en República Dominicana se valora en aproximadamente USD 2,17 mil millones para 2025, con una tasa de crecimiento anual proyectada (CAGR) de alrededor del 7,75 % entre 2025–2030 (Statista, s.f.).

Los dominicanos tienden a consumir platillos y recetas que involucran porciones de queso, por ejemplo, el Mangú que, según lo que comenta la representante de PROCOMER en el mercado meta, es el plato más común para desayunar. Además, con el pasar de los años se ha venido reflejando una inclinación de la población por los productos saludables y premium, sin embargo, en su mayoría, buscan un precio accesible. También, el queso Mozzarella y Ricotta de la empresa CRCF va destinado a una clase media y alta, a distribuidores de restaurantes, hoteles o tiendas específicas. También, a consumidores con intolerancia leve a la lactosa, o a los que buscan productos sustitutos, que no sean provenientes de leche de vaca.

A nivel de competencia local, realmente no existe una oferta que abastezca el mercado dominicano, en relación con este producto, sin embargo, hay dos empresas: Fábrica de Quesos Rottis, SRL y Grupo Rica, pero no se especializan en la producción de estos quesos a base de leche de búfala, sino de leche de vaca.

Respecto a la competencia internacional, los países que más exportan este producto a República Dominicana son: Estados Unidos, España, Italia y Alemania.

5.3 Estrategias de adaptación del producto

Para adaptar el queso Ricotta y queso Mozzarella al mercado de República Dominicana es necesario realizar ajustes al producto para asegurar la aceptación en el mercado, garantizar su cumplimiento normativo y la diferenciación respecto a la competencia local. De acuerdo con esto, es indispensable tener las etiquetas, instrucciones, ingredientes, advertencias, garantías y demás, en español, que sea información clara y concisa.

El empaque debe adaptarse a los gustos culturales y preferencias de los dominicanos, como colores que resalten o diseños tropicales. Además, es importante que los tamaños de presentación se adapten al poder adquisitivo de los consumidores, y que el material de empacado soporte la volatilidad del clima.

Por otro lado, resulta indispensable que el etiquetado lleve la fecha de vencimiento clara, la información nutricional, el país de origen y un código de barras legible, para cumplir con las normativas del Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL) y el Ministerio de Salud Pública.

En relación con las regulaciones o certificaciones que se debe cumplir en República Dominicana, hay que tener en cuenta el registro sanitario, el cual es emitido por la Dirección General de Medicamentos, Alimentos y Productos Sanitarios (DIGEMAPS), el certificado de calidad por el INDOCAL, permiso de importación por la Dirección General de Aduanas (DGA) y cumplir con las normas de etiquetado y publicidad emitida por Pro-Consumidor.

La propuesta de valor o estrategia de diferenciación de Costa Rica Cheese Factory se debe enfocar en ofrecer un producto gourmet de alta calidad. El queso Ricotta y Mozzarella de la marca Bocatto Di Sole, se caracterizan por tener porcentajes más altos de proteínas, grasas saludables, calcio y minerales, en comparación con la leche de vaca. Contiene vitamina A, B2, B12 y D. También, tiene menos colesterol, un alto contenido de fósforo, y es más digestible

para algunas personas, debido a la proteína A2 (caseína A2), y a que tiene menos cantidad de lactosa.

Por otro lado, se enfocará la comunicación en aspectos clave como la calidad, la innovación, el origen internacional o la conexión emocional con los dominicanos.

Se ingresará en el mercado por medio de un Joint Venture con Pricemart, por lo que esta alianza comercial aumentaría la credibilidad y la exposición del producto. Sin embargo, esta no será la única forma, también se realizará alianzas con *influencers* para darle visibilidad al producto y a sus características.

No obstante, incluir elementos de sostenibilidad o el impacto social que genera la actividad, puede mejorar la percepción del producto en los consumidores.

5.4 Estrategia de precios

La estrategia de precios que se utilizará es la de Precios Competitivos, debido a que es un producto de alta calidad y premium. Sin embargo, esto implica estudiar el precio de otros quesos mozzarella (aunque sean de vaca) en supermercados como Nacional, La Sirena, y tiendas *gourmet*.

Según el Supermercado Nacional (s.f.), República Dominicana, cuenta con un precio de queso Ricotta que ronda desde los \$399,95 y los \$169 pesos dominicanos. Y el queso Mozzarella ronda entre los \$569,95 y \$128,95 pesos dominicanos (Supermercado Nacional, s.f.).

Costa Rica Cheese Factory con la marca Bocatto Di Sole llegaría a competir al mercado dominicano en la parte *gourmet* y segmentación alta, direccionando los productos a consumidores conscientes de la salud, amantes de productos artesanales e, incluso, a restaurantes especializados.

Los costos de exportación, los aranceles e impuestos se calculan bajo la subpartida merceológica 0406,10 (Ricotta) y 0406,20 (Mozzarella).

5.4.3 Política de descuentos o promociones

Debido a que es un producto gourmet se podría aplicar diferentes descuentos y promociones, como una reducción del (10 %) de introducción para primeras compras, compra dos y lleva uno en un 50 % y degustaciones en restaurantes premium para atraer nuevos clientes.

5.5 Estrategias de Canales de distribución

En relación con los socios locales y distribuidores, se ingresará en el mercado de República Dominicana por medio de un Joint Venture con PriceSmart, el cual permitirá que tenga una inducción al mercado con impulso a nivel comercial. Sin embargo, la intención también es posicionar los productos en otros supermercados, por ejemplo, el Nacional, La Sirena, y tiendas gourmet.

Además, se trabajará bajo la modalidad de venta directa, debido a que es un producto perecedero y que necesita estar bajo una temperatura adecuada, en cambio, por medio de e-commerce se dificulta mucho más.

En términos de logística, se plantea que el envío se hará vía aérea, en un contenedor refrigerado y consolidado para iniciar. La mercancía saldrá de la planta de producción (Bagaces, Guanacaste), vía terrestre, hasta el Aeropuerto Juan Santamaría en Costa Rica y llegará al Aeropuerto de las Américas (SDQ), en Santo Domingo, República Dominicana.

5.6 Estrategia de marketing internacional

La marca Bocatto Di Sole se posicionará en el mercado de República Dominicana, ofreciendo un producto premium, saludable y gourmet. Las campañas publicitarias se diseñan teniendo en cuenta el estilo de vida y los comportamientos del consumidor dominicano. Se trabajará bajo el eslogan “**queso natural, saludable y diferente perfecto para tu Mangú**”, y se realizará anuncios en donde se destaque los beneficios, el origen y en qué comidas dominicanas se puede utilizar, el cual se transmitirá en diferentes plataformas dominicanas,

como en vallas publicitarias o en la televisión. Así mismo, se realizará degustaciones en diferentes supermercados, empezando por Pricesmart, Supermercado Nacional y demás. Alianzas con Chefs dominicanos que sean reconocidos en el país, para que puedan preparar comidas en vivo y recomendar el producto.

Por otro lado, en relación con el marketing digital, en redes sociales se utilizará plataformas como Instagram, Tik Tok y Facebook. Con estas herramientas se publicará contenido que sea atractivo (recetas, videos cortos, datos nutricionales y tips de cocina) y se realizará sorteos o concursos (actualmente conocidos como Giveaway), donde se rifa almuerzos, desayunos o cenas con el producto incluido. Así mismo, la participación en Ferias locales de productos naturales o internacionales es muy importante, por ejemplo, Taste Santo Domingo, ExpoGourmet o Fruit Attraction.

El email *marketing* se utilizará para informar sobre lanzamientos, recetas y promociones en tiendas.

5.7 Estrategia de análisis de riesgos

El Joint Venture con PriceSmart es una entrada poderosa al mercado dominicano, pero también está expuesta a algunos riesgos, como el rechazo de los consumidores, una competencia agresiva (posibilidad media en relación con el producto específico), problemas logísticos, conflictos con PriceSmart o cambios regulatorios.

Para evitar o mitigar estos posibles riesgos es necesario aplicar la estrategia de adaptación al mercado, es decir, todo el tema del etiquetado, campañas, degustaciones, aplicar la estrategia de diferenciación, educarse en temas logísticos, cumplir con los permisos / requisitos y demás.

Como un plan B, en dado caso que la alianza con PriceSmart no funcione, también se tendrá en cuenta las alianzas con otros supermercados, como los que se han venido mencionando, además, están las alianzas que se proyecta hacer con distribuidores a

restaurantes y hoteles premium, lo cual resulta una buena opción, de acuerdo con la gran cantidad de turismo que se recibe en este país.

5.8 Plan de implementación

Tabla 13

Cronograma de actividades para la ejecución del plan

Actividad	Responsable	Duración	Periodo estimado
Estudio de mercado y validación del perfil del consumidor.	Equipo de investigación y mercadeo	12 meses	Febrero 2025 - enero 2026
Trámites legales, permisos de exportación y registros sanitarios.	Departamento legal y de calidad.	3 meses	Febrero - abril 2026
Selección de socios estratégicos (supermercados, distribuidores).	Departamento comercial	2 meses	Mayo - junio 2026
Diseño y adaptación de empaque y etiquetado al mercado.	Encargado de mercadeo y producción.	1 mes	Julio 2026
Plan de marketing y lanzamiento (campañas, degustaciones).	Departamento de mercadeo	3 meses	Agosto - octubre 2026
Primer embarque y distribución inicial en supermercados	Logística y operaciones	1 mes	Septiembre 2026
Evaluación de ventas y retroalimentación del consumidor	Departamento comercial y distribuidor.	2 meses	Noviembre - diciembre 2026
Ajustes estratégicos y planificación de expansión	Dirección General	1 mes	Enero 2027

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Teniendo en cuenta el cronograma anterior y la magnitud de la actividad por realizar, Costa Rica Cheese Factory S.A., requiere de una integración de recursos humanos

especializados y de capacitación técnica, que pueda respaldar cada fase del proyecto. Para ello, precisa de personal capacitado en temas de internacionalización, un equipo de mercadeo internacional, especialistas en comercio exterior, asesores legales y regulatorios, equipo de calidad y producción, y personal de ventas.

De igual manera, es necesario que cuente con infraestructura productiva, cadenas de frío (contenedores refrigerados), plataformas digitales, material promocional y sistemas de información. Pero más importante aún, es que logre generar una combinación y balance preciso entre los diferentes recursos demandados, para que su experiencia de internacionalización, no solo sea exitosa, sino que logre ser sostenible en el largo plazo.

A continuación, se muestra cuáles serían los indicadores de éxito para la implementación de este plan.

Tabla 14

Número de mercados internacionales ingresados

Objetivo	Medir cuántos mercados se han abierto con éxito para el queso Mozzarella y Ricotta de búfala.
Fuente de datos	Registro de exportación de PROCOMER y aduanas.
Frecuencia de medición	Anual.
Meta en el futuro	Ingresar en República Dominicana en el corto plazo y a un mercado adicional en cinco años.
Responsable	Departamento o persona a cargo de las exportaciones.
Período de evaluación	2026 - 2030.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 15*Ingresos internacionales*

Objetivo	Evaluar el porcentaje de ingresos generados en el extranjero.
Fuente de datos	Estados financieros de la empresa.
Frecuencia de medición	Trimestral.
Meta en el futuro	Que al menos el 25 % de los ingresos provengan del mercado dominicano en los primeros tres años.
Responsable	Departamento o personal financiero de la empresa.
Período de evaluación	2026 - 2028.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 16*Tasa de crecimiento en mercados internacionales*

Objetivo	Medir el crecimiento de las ventas internacionales.
Fuente de datos	Reportes de ventas y distribuidores locales.
Frecuencia de medición	Semestral.
Meta en el futuro	Alcanzar un crecimiento anual del 10-15 % en ventas en RD.
Responsable	Área comercial o Distribuidor local.
Período de evaluación	2026 - 2030.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 17*Adaptación del producto al mercado local*

Objetivo	Verificar la adecuación del producto a regulaciones y preferencias.
Fuente de datos	Feedbacks de los clientes, requisitos regulatorios, etiquetado.
Frecuencia de medición	Semestral.
Meta en el futuro	Cumplir con el 100 % de las normativas locales, además de ajustar los empaques y las campañas.
Responsable	Departamento o persona encargada de Calidad y Marketing.
Período de evaluación	2026 - 2028

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 18*Tiempo de entrada al mercado*

Objetivo	Medir la duración desde la planificación hasta la primera venta.
Fuente de datos	Cronograma interno y reporte de ventas.
Frecuencia de medición	Única vez al inicio.
Meta a futuro	Lograr la primera venta en menos de 12 meses desde la aprobación del plan.
Responsable	Gerencia o equipo a cargo de la internacionalización.
Período de evaluación	2026 - 2027.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 19*Costo de entrada por mercado*

Objetivo	Identificar la inversión inicial requerida.
Fuente de datos	Estados financieros, registros de inversión y logística
Frecuencia de medición	Anual.
Meta a futuro	Mantener costos de entrada dentro del 20% del presupuesto proyectado.
Responsable	Encargado de Finanzas y Logística.
Período de evaluación	2026 - 2028.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 20*Participación de mercado internacional*

Objetivo	Medir la cuota de mercado alcanzada en RD.
Fuente de datos	Estudios de mercado, datos de distribuidores.
Frecuencia de medición	Anual.
Meta en el futuro	Alcanzar el 5 % del mercado de quesos <i>gourmet</i> importados en cinco años.
Responsable	Gerencia comercial.
Período de evaluación	2026 - 2030.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 21*Cumplimiento normativo*

Objetivo	Evaluar cumplimiento con normativas dominicanas.
Fuente de datos	Certificaciones de importación, etiquetado, registros sanitarios.
Frecuencia de medición	Trimestral.
Meta en el futuro	Mantener el cumplimiento del 100 % para evitar sanciones.
Responsable	Departamento legal y de calidad.
Período de evaluación	2026 en adelante.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte esencial del cierre de esta investigación, esta sección del documento contemplará las principales conclusiones respecto a la investigación en general, además, se abordará las conclusiones específicas para cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación. Aunado a ello y teniendo en consideración todo lo que se logró descubrir, se menciona las principales recomendaciones que deben tomar en cuenta los diversos sujetos a esta investigación, si desean que la internacionalización y comercialización tenga éxito en un futuro, cuando se ejecute el plan diseñado.

6.1 Conclusiones

A nivel general, el presente trabajo permitió al equipo investigador diseñar un plan de internacionalización y comercialización para los quesos Mozzarella y Ricotta elaborados a base de leche de búfala de la marca Bocatto Di Sole hacia el mercado de República Dominicana.

Por medio de esta investigación, se comprobó que dicho mercado representa una oportunidad real y sostenible para la expansión de Costa Rica Cheese Factory, debido a las condiciones favorables en materia de consumo, tratados comerciales, estabilidad económica y apertura hacia productos diferenciados y de alto valor agregado como los que ofrecen ellos.

6.1.1. Objetivo 1. Diagnosticar el contexto empresarial del mercado de República

Dominicana

De acuerdo con el análisis del entorno empresarial de República Dominicana, se revela que es un mercado con tendencias de consumo en transformación, encaminándose hacia alimentos más *gourmet*, saludables y de calidad premium, lo cual podría representar una oportunidad comercial importante para la empresa.

A pesar de que el consumo per cápita de queso sigue siendo moderado, la persona entrevistada de República Dominicana, afirma que existe un crecimiento sostenido en la

demanda de productos como el queso Mozzarella, Ricotta y Cottage; esto se debe al estilo de vida *fitness* y a la búsqueda de alimentos con mayores beneficios nutricionales.

Además, la presencia de acuerdos comerciales como el CAFTA-DR-USA facilita las exportaciones costarricenses, reduciendo barreras arancelarias y fortaleciendo las relaciones bilaterales entre ambos países.

6.1.2. Objetivo 2. Determinar la estructura de comercialización, capacidad productora y oportunidades logísticas para la internacionalización

Por parte de la estructura de comercialización, se determina que Costa Rica Cheese Factory S.A. posee una estructura de producción sólida, moderna y eficiente, que cuenta con capacidad de producción suficiente como para abastecer mercados internacionales sin comprometer la calidad. La empresa ha demostrado una gestión sostenible, con procesos enfocados en el bienestar animal y la frescura del producto.

En términos logísticos, la cercanía geográfica entre Costa Rica y República Dominicana, junto con la experiencia previa de la empresa con cadenas de abastecimiento como PriceSmart y Automercado, establece una ventaja competitiva, que facilita la distribución y el control de la calidad del producto durante el proceso de movilización de la mercancía.

Sin embargo, existe un punto que la empresa debe tomar en consideración, el cual les está limitando actualmente la oportunidad de internacionalización. Lo anterior es el hecho de que la DIGEGA no está emitiendo las autorizaciones sanitarias ni los certificados de reconocimiento, los cuales son necesarios para que puedan operar los establecimientos exportadores de productos de origen animal. Esta problemática lleva más de tres años sin ser resuelta; y aunque CRCF cuente con los demás estándares exigidos, no puede ingresar en el mercado de República Dominicana hasta que no se emita esa autorización. Es una barrera comercial que está fuera del alcance de la empresa y de los investigadores del presente proyecto, ya que esto es un caso que PROCOMER envió al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), y está en proceso de resolución.

Por tanto, hasta que esta controversia no se solucione, se podrá explotar las oportunidades existentes en el mercado dominicano. A tal fin, la presente propuesta constituye la base para una comercialización exitosa en el mercado que se cita. La CRCF podría valorar más adelante realizar los ajustes pertinentes que se adecuen con sus necesidades en ese momento. Cabe destacar que este ejercicio con el presente trabajo final de investigación permitió a los investigadores involucrarse en una empresa real y aprender sobre los procesos de comercialización y lo que conlleva esto.

6.1.3. Objetivo 3. Diseñar una propuesta de marketing internacional para la comercialización de queso Mozzarella y Ricotta

La estrategia de marketing proporcionada en este plan de internacionalización para la comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala combina acciones tradicionales y digitales para posicionar este producto que se caracteriza por ser premium, saludable y que se adapta al mercado dominicano.

De acuerdo con ello, se crea un eslogan culturalmente relevante, se pretende participar en ferias gastronómicas, presencia en redes sociales, degustaciones y demás, lo cual permite la visibilidad de los productos y de la marca Bocatto di Sole, conectar con los consumidores, fidelización y facilita una entrada efectiva y exitosa a República Dominicana.

Por tanto, a nivel general, analizando todos los puntos de vista y observando los resultados alcanzados, se concluye que el proceso de internacionalización de Bocatto Di Sole hacia República Dominicana es viable y prometedor. La empresa cuenta con las capacidades internas, los recursos logísticos y el respaldo institucional necesario para implementar con éxito el plan. No obstante, se hace hincapié en las limitaciones regulatorias actuales (el permiso sanitario pendiente), por lo cual se invita a la empresa a contemplar otros posibles mercados.

6.2 Recomendaciones

Como parte de las recomendaciones, se le sugiere a la empresa avanzar con la obtención del permiso sanitario pendiente por parte del Ministerio de Salud Pública dominicano, bajo la tutela y acompañamiento de instituciones como PROCOMER y COMEX, que son las que se encargan de ayudar a las empresas internacionalistas del país. En caso de que la restricción persista, se recomienda que consideren el ingreso en el mercado por medio de alianzas estratégicas (Joint Ventures), o el uso de otros países (Puerto Rico) como un mercado puente.

Relacionado con lo anterior, también se recomienda que la empresa fortalezca las relaciones con distribuidores especializados en productos premium, tales como PriceSmart, Almacenes Continente y/o Guagua, para que, de esta manera, asegure una cobertura efectiva en los principales canales de venta del país.

También, se sugiere que adapten las campañas de posicionamiento a un aspecto más cultural, que su comunicación como marca esté más adecuada al contexto del consumidor dominicano, para ello, pueden enfatizar aspectos como la naturalidad, la frescura y los beneficios nutricionales que ofrece la leche de búfala.

De igual manera, se aconseja el uso de campañas digitales con *influencers* (o nutricionistas) locales y actividades experienciales en puntos de ventas. Consecuentemente, se invita a que la empresa mejore, y participe de manera activa en redes sociales como: Instagram, TikTok y Facebook, ya que las nuevas dinámicas comerciales están severamente orientadas hacia lo digital. En estas plataformas puede crear contenido informativo, atractivo y demostrativo, el cual haga que el consumidor se sienta más intrigado por el producto.

En cuanto a la implementación, se recomienda que monitoree el proceso, de acuerdo con la implementación de los indicadores de desempeño propuestos en el plan (tiempo de

entrada, participación en el mercado, costos de entrada y cumplimiento normativo), para que logre garantizar la eficacia y sostenibilidad de la internacionalización.

Entre otras recomendaciones se propone que, una vez consolidado el ingreso en República Dominicana, evalúe mercados secundarios del Caribe y Centroamérica con características similares, en caso de que, por alguna eventualidad, el mercado no arroje los resultados que se espera. Se sugiere que se busque asesoría legal en temas de regulaciones, ya que es indispensable que se conozca todas las posibles eventualidades que implica internacionalizarse.

Si CRCF se desea internacionalizar, podría diferenciarse desarrollando nuevas variedades y presentaciones del queso a base de leche de búfala, porque esto le permitiría mantener la competitividad y aumentaría el valor agregado a su oferta, podrían ser como versiones ahumadas o *lights*. Lo que, de igual manera, se adapta a las nuevas tendencias que han estado surgiendo en el mercado de República Dominicana.

Se invita a capacitar al personal en temáticas como comercio internacional y normativas sanitarias, debido a que es un producto de origen animal y las regulaciones son bastante estrictas, comparado con otros. Así mismo, se le invita a mantener los principios de producción sostenible y bienestar animal como pilares de la estrategia internacional, fortaleciendo la identidad de la marca y su reputación en mercados conscientes.

Por último, se recomienda blindar la marca, es decir, trabajar en su identidad como marca, en donde se resalte el origen costarricense de la mano de Esencial Costa Rica, así como su calidad artesanal. Esto también aplica en caracteres legales, ya que, en temas de propiedad intelectual, podría ser vulnerada a nivel internacional.

REFERENCIAS

- Allianz. (s. f.). *Country Risk Report Dominican Republic*. Allianz | Country Risk Report Dominican Republic.
- Álvarez, A. (2023). *Los 10 principales problemas sociales que preocupan a los dominicanos*. *El Dinero*. <https://eldinero.com.do/218628/los-10-principales-problemas-sociales-que-preocupan-a-los-dominicanos/>
- Ámbito. (2021). *El secreto de los lácteos de búfala, la propuesta real food que se impone en la mesa argentina*. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/lifestyle/leche/el-secreto-los-lacteos-bufala-la-propuesta-real-food-que-se-impone-la-mesa-argentina-n5295029>
- Analytica. (2016). *La tecnología, el crecimiento económico y República Dominicana*. Analytica. <https://www.analytica.com.do/publicaciones/blog/la-tecnologia-el-crecimiento-economico-y-republica-dominicana/>
- Ayala, M. (2021). *Fuentes secundarias de información*. Liferder. <https://www.liferder.com/fuentes-secundarias-de-informacion/>
- Bocatto di Sole. (s.f.). *¿Quiénes somos?* <https://bocattodisole.com/quienes-somos/>
- Caro, L. (2021). *7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Liferder. <https://www.liferder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Coll Morales, F. (2024). *Capacidad de producción: Qué es y cómo funciona*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-produccion.html>
- Concepto.de. (2023). *TLC - Qué es, concepto, características, ventajas y desventajas*. <https://concepto.de/tlc/>
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (2023). *Ley núm. 32-23 de Facturación Electrónica de la República Dominicana*. Dirección General de Impuestos Internos. <https://dgii.gov.do/transparencia/baseLegal/Documents/Leyes/Ley%2032-23.pdf>

- Contadores Dominicanos. (s. f.). *Political and economic risk report in the Dominican Republic*.
Contadores Dominicanos. <https://contadoresdominicanos.com/en/post/legal-support/political-and-economic-risk-report-in-the-dominican-republic/>
- Economipedia. (2017). *Comercialización: Qué es y cómo afecta al mercado*.
<https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html>
- Editorial Etecé. (2025). *Investigación cualitativa: qué es, características, ejemplos. Concepto*.
<https://concepto.de/investigacion-cualitativa/>
- Embajada de la República Dominicana en Japón. (s. f.). *Leyes e Incentivos*. Embajada de la República Dominicana en Japón. [Leyes e Incentivos - Embajada de la República Dominicana en Japón](#)
- Equipo editorial, Etecé (2024a). *Comercio internacional*. Enciclopedia Humanidades.
<https://humanidades.com/comercio-internacional/>
- Equipo editorial, Etecé (2024b). *TLC. Enciclopedia Concepto*. <https://concepto.de/tlc/>
- Estudiando. (2025). *Medio ambiente y desarrollo sostenible en República Dominicana: Desafíos y oportunidades en el Caribe*. Estudiando. <https://estudiando.com/medio-ambiente-y-desarrollo-sostenible-en-republica-dominicana-desafios-y-oportunidades-en-el-caribe/>
- Gonzales, G. (2020). *Fuentes primarias: características y ejemplos*. Lifeder.
<https://www.lifeder.com/fuentes-primarias/>
- González Luna, A. (2024). República Dominicana, una puerta de entrada al mercado americano. Cinco Días (*El País*). <https://cincodias.elpais.com/extras/pymes/2024-12-12/republica-dominicana-una-puerta-de-entrada-al-mercado-americano.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación*. (7.^a ed.).
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-lainvestigacion_sampieri.pdf

- La Nación. (2023). *Quesos de búfala en Costa Rica: la oferta que gana terreno en supermercados y restaurantes*. <https://www.nacion.com/economia/quesos-de-bufala-en-costa-rica-la-oferta-que/CCYNGGWA5VCQPCF4MT2TCUYAVI/story/>
- LAC. (2022). *Exportación a República Dominicana | Guía de importación exportación*. Latin American Cargo. <https://www.latinamericancargo.com/exporting-to-the-dominican-republic-a-trade-export-guide/>
- Latin American Cargo. (2022). *Exporting to the Dominican Republic: A trade & export guide*. <https://www.latinamericancargo.com/exporting-to-the-dominican-republic-a-trade-export-guide/>
- Lombardia, L. (2023). *Plan de internacionalización: qué es y cómo hacerlo*. RRYP. <https://relacionateypunto.com/que-es-un-plan-de-internacionalizacion/>
- Ministerio de Comercio Exterior (COMEX). (s.f.). *Tratados: CAFTA-DR*. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. <https://www.comex.go.cr/tratados/cafta-dr/>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD). (s. f.). *Panorama sociodemográfico de República Dominicana: un análisis a nivel territorial*. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. <https://mepyd.gob.do/panorama-sociodemografico-de-republica-dominicana-un-analisis-a-nivel-territorial>
- Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM). (s. f.). *Regímenes RD*. <https://regimenesrd.micm.gob.do/>
- Montes de Oca, J. (2024). *¿Qué son las exportaciones y por qué son tan importantes?* <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- Nehuén (2024). *Análisis de contenido: qué es, ejemplos, teoría, elementos y herramientas*. <https://definicion.de/analisis-de-contenido/>
- OECD. (2023). *República Dominicana*. <https://oec.world/es/profile/country/dom?yearlyTradeFlowSelector=flow1>

One Marketing. (s.f.). *¿Qué es el contexto de una empresa?* <https://onemarketing.es/que-es-el-contexto-de-una-empresa/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *La ganadería puede ser más eficiente y contaminar menos*. FAO República Dominicana. [Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: La ganadería puede ser más eficiente y contaminar menos | FAO en República Dominicana | Food and Agriculture Organization of the United Nations](#)

Países.org. (s. f.). *Legislación y sistema legal de República Dominicana*. Países.org. [Legislación y sistema legal de Republica Dominicana](#)

Patiño, M. (2020). *Leche de búfala: producción, composición y valores nutricionales II*. <https://rumiantes.com/leche-bufala-produccion-composicion-nutricionales-ii/>

PHLaw. (s. f.). *Incentivos fiscales para inversiones cinematográficas en la República Dominicana*. PHLaw. <https://phlaw.com/es/post/incentivos-fiscales-para-inversiones-cinematograficas-en-la-republica-dominicana/>

Quesada, V. (2025). Ante la finalización del proceso de desgravación de los productos lácteos sensibles en el CAFTA. *Diario Digital Nuestro País*. <https://www.elpais.cr/2025/01/08/ante-la-finalizacion-del-proceso-de-desgravacion-de-los-productos-lacteos-sensibles-en-el-cafta/>

Quiroa, M. (2019). *Internacionalización*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>

Quiroa, M. (2025). *¿Qué es el mercado? Para qué sirve, elementos, tipos y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definicion/mercado>

Risk Advisory. (s. f.). *Election Advisory Series | Dominican Republic | Risk Advisory*. [Election Advisory Series | Dominican Republic | Risk Advisory](#)

- Rodríguez, J. E. (2024). Estado de la tecnología en la República Dominicana 2024. *El Nuevo Diario*. <https://elnuevodiario.com.do/estado-de-la-tecnologia-en-la-republica-dominicana-2024/>
- RumiNews. (2020). *Leche de búfala: producción, composición y valores nutricionales II*. Rumiantes.com. <https://rumiantes.com/leche-bufalaproduccion-composicion-nutricionales-ii/>
- Sánchez Galán, J. (2017). *Posicionamiento: Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>
- Supermercados Nacional. (s. f.). *Queso Mozzarella, Burrata y Provolone*. *Queso Mozzarella, Burrata y Provolone - Quesos - Quesos y Embutidos*.
- Supered. (s.f.). *Descubre la propuesta en marketing: ¿Qué es y cómo aplicarla?* https://supered.es/descubre-la-propuesta-en-marketing-que-es-y-como-aplicarla/?user_comments=1
- TecnoSoluciones. (2024). *¿Cuáles son los medios de pago en línea en República Dominicana para tiendas virtuales y comercio electrónico?* TecnoSoluciones. <https://tecnosoluciones.com/medios-de-pago-en-linea-en-republica-dominicana-tiendas-virtuales/?pdf=44976>
- Todo Cartons W. (s. f.). *Packaging para exportación: protección y normas internacionales*. *Packaging para exportación: protección y normas internacionales*
- TuProfeDigital. (s.f.). *La Observación como Técnica de investigación: Guía Completa y Ejemplos*. <https://tuprofedigital.net/observacion-como-tecnica-deinvestigacion/>
- TVActual. (2021). *Costa Rica Cheese Factory*. YouTube. https://youtu.be/7aUIAH_vIEw?si=pd1UeGxXfkq7FluN

USDA Foreign Agricultural Service. (2024). *Dominican Republic: The Dominican Republic Activates CAFTA-DR Safeguard Mechanism for Mozzarella Cheese from the United States (GAIN Report DR2024-0005)*. <https://www.fas.usda.gov/data/dominican-republic-dominican-republic-activates-cafta-dr-safeguard-mechanism-mozzarella-0>

Velázquez, A. (s.f.). *¿Qué son las entrevistas a profundidad?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevistas-a-profundidad/>

ANEXO

Anexo 1

Tabla 22. Plan de trabajo y cronograma de actividades

N°	Actividades	2025						2026					
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE
1	Elección del tema												
2	Elaboración de objetivos												
3	Planteamiento del problema												
4	Marco teórico												
5	Marco metodológico												
6	Primera revisión												
7	Levantamiento de observaciones												
8	Aprobación del proyecto de graduación												
9	Trabajo de campo												
10	Desarrollo de objetivos												
11	Análisis de datos												
12	Revisión del informe final												
13	Aprobación del proyecto final												
14	Sustentación												

Fuente: Elaboración propia.

Carta de revisión filológica con firma digital

Carné colegiado: COLYPRO: 15 681
 Número de celular: 88 31 71 46
 Número de cédula: 5-0160-0461 Apdo. 307 (5000)
 Premio Nacional de Educación Mauro Fernández (MEP). Premio Omar Dengo (UNA)
 Correo electrónico: minalusa-dra56@hotmail.com

Liberia, 6 de diciembre del 2025

Universidad Nacional
 Facultad de Ciencias Sociales
 Escuela de Relaciones Internacionales
 Sede Regional Chorotega
 Carrera de Comercio y Negocios Internacionales

Distinguidos académicos:

Doy fe de haber leído y revisado filológicamente el Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en mercadeo internacional, intitulado:

"Internacionalización y comercialización de queso Mozzarella y queso Ricotta a base de leche de búfala, hacia el mercado de República Dominicana: caso de la empresa Costa Rica Chesse Factory S.A. con la marca Bocatto Di Sole, ubicada en Bagaces, Guanacaste, Costa Rica".

Los sustentantes son: **Diener Adán Quintana Barrios.**
Mariana Thais Quirós Moore.

Tutor del Trabajo final de Graduación: Dr. Fernando Gutiérrez Coto.

El Trabajo final de Graduación incorpora las recomendaciones de las competencias: lingüística, estructural, morfológica, orto-tipográfica, sintáctica, semántica y estilística, según las normas gramaticales y ortográficas de la RAE (2010), las cuales se derivan de una minuciosa corrección filológica. Por lo tanto, se encuentra disponible para su defensa.

Agradezco a la **Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega**, la inestimable oportunidad de ser partícipe en la revisión de estilo de tan valioso insumo académico que, sin duda, fortalecerá el acervo investigativo de tan prestigiosa Institución.

MIGUEL FAJARDO Firmado digitalmente por MIGUEL
COREA (FIRMA) FAJARDO COREA (FIRMA)
 Fecha: 2025.12.06 10:40:02 -06'00'

Lic. Miguel Fajardo Corea