



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Escuela de Administración**

**Título de la monografía:**

**“Estrategia de competitividad en el proceso de importación de las  
PYMES dominicanas”**

**Sustentada por:**

<b>Laura Peña</b>	<b>2010-0200</b>
<b>Edwin Sánchez</b>	<b>2013-0427</b>
<b>Eva Mejía</b>	<b>2015-0383</b>

**Asesores:**

**Alis Medina**

**Abner Lora**

**Monografía para optar por el título en:**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Santo Domingo, D. N., República Dominicana,**

**Marzo, 2019**

# CONTENIDO

CONTENIDO	I
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN EJECUTIVO	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO 1: COMERCIO INTERNACIONAL	1
<b>1.1 Antecedentes del Comercio Internacional</b>	2
<b>1.2 Concepto del Comercio Internacional</b>	5
<b>1.3 Importancia del Comercio Internacional</b>	6
<b>1.4 Objetivos del Comercio Internacional</b>	7
<b>1.5 Modelos del Comercio Internacional</b>	8
<b>1.5.1 Modelo de Ventaja Absoluta y Ventaja Comparativa</b>	8
<b>1.5.2 Modelo Heckscher-Ohlin</b>	9
<b>1.5.3 Modelo de gravedad del comercio</b>	11
<b>1.6 Regulaciones dominicanas del Comercio Internacional</b>	12
<b>1.7 Tratados del Libre Comercio</b>	14
<b>1.8 Balanzas de Pagos</b>	19
<b>1.9 Limitaciones del Comercio Internacional</b>	20
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	23
<b>2.1 Concepto de Estrategias y Competitividad</b>	24
<b>2.2 Antecedentes de las estrategias de competitividad</b>	25
<b>2.3 Importancia de las estrategias competitivas</b>	26
<b>2.4 Objetivo de las estrategias</b>	26
<b>2.5 Estrategias de Michael Porter</b>	27
<b>2.5.1 Estrategia de liderazgo en costos globales.</b>	28
<b>2.5.2 Estrategia de diferenciación</b>	29
<b>2.5.3 Estrategia de segmentación</b>	30
CAPÍTULO 3: PYMES	32
<b>3.1 Concepto de PYMES</b>	33
<b>3.2 Importancia de las PYMES</b>	33

<b>3.3 Ventajas y limitaciones de las PYMES</b>	34
<b>3.4 Clasificación de las PYMES</b>	37
<b>3.4.1 Pequeñas</b>	37
<b>3.4.1 Medianas</b>	37
<b>3.5 Regulaciones sobre las PYMES</b>	37
<b>3.6 Importancia de los reguladores</b>	39
<b>3.7 División de los reguladores</b>	40
<b>3.7.1 DGA</b>	40
<b>3.7.2 DGII</b>	40
<b>3.7.3 Salud Pública</b>	42
<b>3.7.4 INDOTEL</b>	43
<b>3.8 Encuesta</b>	44
<b>3.9 Resultado y Análisis de la Encuesta</b>	45
CONCLUSIÓN	XI
RECOMENDACIONES	XIII
BIBLIOGRAFÍA	XV
PALABRAS CLAVES	XVII
ANEXOS	XVIII

## **AGRADECIMIENTOS**

Hay tanto que agradecer a tantas personas y es que en mi crecimiento muchas han aportado de alguna manera, incluso en varias, con sus enseñanzas, valores, de manera económica, de manera emocional, con su apoyo, hasta simplemente siendo bellas personas, tan enfocadas en ello que han despertado mi admiración.

Gracias a mi madre, a mi padre, a mis hermanas, a mi hermano, a mis amigas y amigos, a mis más que amigas, a mis compañeras y compañeros, a mis maestros y maestras, a mis asesores. Les agradezco el aporte a mi formación, muchas gracias.

**Laura Peña**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le doy gracias a **Dios** por las inmensas bendiciones que arrojó sobre mí y mi carrera, por poner en mi camino este proyecto tan grande que llenó mi vida de muchos conocimientos y experiencias que serán el inicio de mis próximas metas, sueños que deseo alcanzar. Gracias Dios por ser tan bueno conmigo.

A mi madre **Annerys Méndez**, el ser más maravilloso que he podido conocer, gracias por estar siempre ahí conmigo, por ayudarme y ser mi soporte en cada momento, por ser esa persona que me dijo un millón de veces si tú puedes, vas a lograrlo cuando yo misma creía no poder hacerlo. Gracias por preocuparte, escucharme, amarme y sobre todo gracias por guiarme, hoy soy lo que soy gracias a ti.

A mi padre, **David Mejía**, otra grandiosa persona que le doy gracias a Dios todos los días por darme la oportunidad de tenerte como padre, no tengo palabras para agradecer cada esfuerzo hecho para que yo llegara hoy hasta aquí, gracias por tu inmenso apoyo, tu comprensión y tu cariño. Gracias por buscar todas las formas posibles de darme lo mejor incluso cuando aún no había nacido, gracias por todo **y** seguiré trabajando fuerte para ser un orgullo para ti.

A mi hermana, **Diana Mejía**, gracias por ser esa persona que me ha impulsado a dar lo mejor de mí cada día, gracias por cuidar de mí, gracias porque con tan solo un abrazo me hacías sentir que todo iba a estar bien y que podía contar contigo una y otra vez. Eres mi más grande admiración, gracias por tu dulce compañía en este viaje, no sé qué sería de mí sin tu apoyo incondicional. Una vez más gracias.

A mis **abuelos/as** gracias por sus consejos, por su inmenso amor, por las palabras de aliento y enseñarme que todo es a base de sacrificio y

dedicación, que si realmente se quiere algo en la vida se debe luchar por ello y los frutos se verán. Y muchas gracias a mi abuelo **Don Pablo** que, aunque ya no estás aquí, sentí siempre tu apoyo desde allá arriba.

A mi novio, **Pablo Pérez**, gracias por esas noches largas de estudios, por sacrificar tu tiempo de descanso para ayudarme a pasar ese examen o esa práctica que se me hacía complicado de entender, gracias por tu paciencia, amor dedicación y apoyo incondicional. Gracias por ser partícipe de este gran logro.

A mis **maestros**, gracias por dejarlo todo en cada clase para que los conocimientos sean de mayor provecho, gracias porque cada clase ha sido el motor para yo lograr mis metas tanto profesional como laboral.

**Eva Mejía**

## **AGRADECIMIENTOS**

Es un placer finalizar esta etapa de mi desarrollo académico y profesional de forma satisfactoria. Por consiguiente, agradezco a todas las personas que me ofrecieron su apoyo durante todo este proceso. En especial a mis padres por sus maravilloso esfuerzo para ofrecerme acceso a la mejor educación de acuerdo a su alcance, y a mi mentora la Sra. Clara Peguero Sención por sus consejos y su incondicional apoyo en mi desarrollo profesional.

Por otro lado, agradezco a mis queridos amigos, los cuales me enseñaron el gran valor de la amistad y la importancia de ofrecerle ayuda a los demás en los momentos más difíciles. Ahora bien, no puedo pasar por altos a todos mis compañeros que forman parte de mis experiencias, y que no menciono su nombre porque estas páginas no serían suficientes.

En pocas palabras, gracias a todos ustedes por la confianza deposita en mí, ya que soy la consecuencia de esta.

**Edwin Sánchez Lara**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En esta investigación se realiza un análisis sobre las estrategias de competitividad de las PYMES en el proceso de importación de sus productos y/o mercancías. En adición a esto, se incluye un análisis bibliográfico sobre el comercio internacional, las estrategias empresariales de Michael Porter y las regulaciones dominicanas relacionadas con las PYMES con el objetivo de tener una mejor comprensión sobre los retos y oportunidades de las PYMES dominicanas. Ahora bien, por las limitaciones de tiempo y recursos, este estudio tiene un alcance limitado. Por consiguiente, no se propone realizar un estudio de impacto ni evaluar programas o proyectos específicos. Sin embargo, se realiza un análisis de las estrategias competitivas en el proceso de importación y las principales oportunidades de mejorarlas de las PYMES en la gestión de este proceso. Donde este análisis, se basa en una revisión bibliográfica reseñada y en una encuesta realizada a 15 PYMES localizadas en Santo Domingo.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) realizan un importante aporte a la economía de un país, ya que son una de las principales generadoras de fuente de empleos. No obstante, estas se encuentran en constante amenazas por las nuevas tecnologías, las grandes empresas internacionales y las exigencias de los consumidores. Por lo que estos negocios deben diseñar e implementar estrategias competitivas adecuadas para seguir operando en un mercado cada vez más competitivo.

Dado el ambiente competitivo para las pequeñas y medianas empresas, algunos negocios deciden importar sus productos y/o mercancías para cumplir con las expectativas de sus clientes. Por consiguiente, la toma de esta decisión se encuentra relacionada con sus estrategias competitivas. Donde estas estrategias, se encuentran enfocadas a factores competitivos tales como la calidad, precio, disponibilidad y/o garantías.

Las estrategias diseñadas por las PYMES deben considerar la coordinación con su proceso logístico, ya que una empresa que esté enfocada en tener disponibilidad de productos importados, pero no cuenta con una logística adecuada pudieran estar asumiendo un alto riesgo de reputación.

Por lo expuesto anteriormente, en este estudio se abordan los aspectos del comercio internacional, las estrategias competitivas, las regulaciones de las PYMES y los retos en el proceso de exportación que estos negocios enfrentan.

En cuanto al comercio internacional se analiza su origen, evolución e importancia en el desarrollo de una sociedad. Además de las distintas teorías sobre el comercio que se han desarrollado desde el siglo XVIII tales como las de Adam Smith, David Ricardo y el modelo de gravedad. En adicción a esto, se aborda sobre las leyes y normas dominicanas que regulan el comercio

exterior y las limitaciones que ocasiona para algunos países participantes de este.

A lo que se refiere a las estrategias competitivas de Michael Porter, se expone los antecedentes y los conceptos claves. Asimismo, se explica sobre la importancia de un adecuado diseño, implementación y gestión de las estrategias para los negocios.

A lo que concierne al tema de las PYMES, se destaca sus antecedentes, su importancia en la economía y en el desarrollo de un país. Al mismo tiempo las ventajas y limitaciones de estas en un mercado competitivo como el de la República Dominicana. Por otro lado, se detallan las regulaciones que más afectan las operaciones de estos negocios.

Después de finalizar con el análisis bibliográfico reseñado, se exponen los resultados de la encuesta realizada a un grupo de 15 PYMES dominicanas ubicadas en Santo Domingo. Donde el resultado de esta encuesta muestra los principales desafíos y obstáculos que tienen estos negocios al momento de importar sus productos y/o servicios.

En resumidas cuentas, este estudio muestra los desafíos y retos de las PYMES para coordinar el proceso de importación con el diseño de sus estrategias competitivas. Por otra parte, resultamos algunas oportunidades y recomendaciones para que las PYMES aborden adecuadamente el proceso de importación de sus productos y/o mercancías.

# **CAPÍTULO 1: COMERCIO INTERNACIONAL**

# **1. Comercio Internacional**

En las últimas décadas las exportaciones e importaciones han aumentado sus cifras significativamente. Esto demuestra que el comercio internacional ha cobrado mayor importancia desde el inicio de su estudio. Sin embargo, para comprender las causas y consecuencias de este comercio en la PYMES y cómo estas pueden diseñar estrategias para ser más competitivas, primero se debe conocer los antecedentes del comercio internacional, sus distintas teorías económicas, su importancia en el desarrollo económico, su relación con la balanza de pago y de las leyes y normas que regula su comportamiento.

## **1.1 Antecedentes del Comercio Internacional**

Antes de hablar del origen del comercio, es importantes destacar que esta palabra proviene del latín “commercium”, la cual se compone con las voces del “cum” y “merx” (con mercancía). Dentro de esta expresión, de acuerdo con el ensayo de Melecio Honario Juárez-Pérez, se encuentran las ideas de cambio y del tráfico.

Es interesante resaltar que al final del periodo del neolítico, fue el primer manifiesto del comercio a través del trueque, el cual tiene la finalidad de satisfacer las necesidades que no lograban ser cubiertas, ya que un hombre no podía dedicarse a la caza, a la pesca y la recolección de frutos al mismo tiempo. Por tal motivo, surge esta actividad de intercambiar frutos por otros para satisfacer las necesidades que por sus propios medios de producción no lograba hacerlo (Ramírez, 2010). Este sistema de intercambio logró satisfacer muchas necesidades tanto a nivel individual como colectivo, pero a medida que la organización social se estaba desarrollando, fue necesario perfeccionar este sistema.

En el momento que el hombre decide realizar el trueque, no con el objetivo de consumir los objetos adquiridos, sino con la finalidad de realizar nuevos trueques con estos, surge de esta forma el comercio y el comerciante. Donde este, se considera el cambio para el cambio, y al mismo tiempo surge la actividad del labrador, del herrero, del carpintero, etc. (Juárez-Pérez, 2014).

A medida que las sociedades se desarrollaron con la práctica del comercio, el sistema del trueque evolucionó al sistema monetario. Donde este sistema monetario, establecía una unidad de cambio o una medida de riqueza en un lugar determinado. Por lo que el precio de un bien y/o servicio era representado por estas unidades de cambio.

En transcurso que las sociedades aumentaron su producción, sus excedentes producidos fueron comercializados con otros países. De esta forma, surge el comercio internacional. Dentro de los países considerados como los precursores de este comercio, se encuentran los fenicios, al iniciar el traslado de sus excedentes a través de las embarcaciones por el Mar Mediterráneo.

Desde la antigüedad, como destaca Melecio Honorario, las ciudades portuarias eran las que tenían el mayor desarrollo económico, ya que el tránsito marítimo les ofrecía las oportunidades de comercializar con mercancías de distintas ciudades. Por ejemplo, ciudades como Babilonia que comercializaban a través del Río Tigres y Éufrates. Por consiguiente, el comercio desde sus orígenes es internacional (Juárez-Pérez, 2014).

De acuerdo a con especificado por Cecilia Huesca Rodríguez, en su libro “Comercio Internacional”, los fenicios contaban con siete (7) principios dentro de su sociedad, lo que le permitió tener un mejor desarrollo en su comercio, los cuales son los especificados a continuación:

- 1) Fomentar relaciones a largo plazo: las partes que comercializan deben beneficiarse mutuamente por fruto de esta transacción.
- 2) Creación de bloques comerciales: diseñaban redes de contactos con sus clientes para mantener fuertes vínculos con estos.
- 3) Evitar alianzas políticas: se centraban en el negocio y evitaban las alianzas políticas que perjudicaran las negociaciones comerciales.
- 4) La tolerancia religiosa: respectaban las distintas doctrinas religiosas, aunque no la comprendían.
- 5) Respeto a la mujer: esto le permitía contribuir de forma significativa dentro de la comunidad femenina.
- 6) Mantener la igualdad: este precepto fue con la finalidad de que exista un ambiente de respeto e igualdad para construir relaciones.
- 7) Mantener su privacidad: inculcaban que las informaciones sobre sus negocios no se comparten porque esto resta poder de negociación.

Considerando lo expuesto por Cecilia Huesca Rodríguez, estos principios, la orientación espiritual y sus avances tecnológicos permitió la posición de los fenicios en la sociedad de aquel momento (Juárez-Pérez, 2014). Las sociedades de aquel entonces que estaban orientadas al comercio internacional lograban mejor desarrollo social que aquellas que se limitaban a una economía cerrada.

A pesar de lo expuesto anteriormente, el comercio internacional logró adquirir mayor importancia a partir del siglo XVI, ya que la riqueza de un país se media en función de la cantidad de metales preciosos que tuvieran

(Juárez-Pérez, 2014). Dentro de este periodo, el comercio internacional se conoció como mercantilismo. Por tal motivo, el objetivo de un imperio en aquel momento era acumular y conseguir riquezas a toda costa a través exportar al máximo e importar lo mínimo. Sin embargo, más adelante surgió una época librecambista, en la cual se resaltó que era tan conveniente la exportación como la importación (Juárez-Pérez, 2014).

Durante los siglos XVII y el XVIII el comercio internacional comenzó a mostrar tendencia en comprar en el lugar que encuentre el menor precio posible para vender el mismo producto adonde esté el precio lo más alto posible. En este mismo periodo, surgieron nuevas teorías económicas que definen el comercio internacional tal como se conoce hoy (Juárez-Pérez, 2014). Entre estas teorías se encuentra las fisiócratas, los clásicos y Keynesianos las cuales explican el funcionamiento y las debilidades del comercio internacional (Juárez-Pérez, 2014).

## **1.2 Concepto del Comercio Internacional**

Antes de analizar el Comercio Internacional, se debe delimitar su significado y alcance, ya que en ciertas ocasiones se confunde con el Comercio Exterior. De acuerdo con lo planteado por Andrea Paola de la Hoz en el libro Generalidades del Comercio Internacional, indica que este se encarga de estudiar las causas y las leyes que gobiernan el intercambio de bienes y servicios entre los habitantes de diferentes países en su interés por satisfacer sus necesidades de bienes escasos. En cuanto al Comercio Exterior, se limita estudiar las transacciones comerciales de un país con el resto del mundo (López, 2019). Estas conceptualizaciones, expresan que las diferencias entre estos tipos de comercios se encuentran en su alcance, ya

que mientras uno tiene una visión global, el otro se enmarca en una particular.

Por otra parte, José Francisco López destaca en un artículo que el comercio internacional es la compra, venta o intercambio de bienes y servicios en diferentes divisas y formas de pagos. Además, resalta que estos intercambios entre distintos países o distintas zonas geográficas han estado en aumento por la liberación comercial y la eliminación de las barreras arancelarias (López, CONOMIPEDIA, 2019).

Por otro lado, en el libro Comercio Internacional, publicado por Cecilia Huesca Rodríguez, expresa que el comercio internacional se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre distintos países. Donde este tipo de comercio muestra una notable diferencia del comercio interior, en el cual las transacciones comerciales se realizan en un mismo espacio geográfico, económico y jurídico (RODRIGUEZ, 2012). De hecho, se pueda observar que la diferencia principal del comercio internacional es la *Frontera*.

### **1.3 Importancia del Comercio Internacional**

El Comercio Internacional desempeña un papel muy importante en el desarrollo de los países. De acuerdo a lo planteado por José Francisco López, este surge por la incapacidad de los países de producir todo lo que necesitan para desarrollarse (López, CONOMIPEDIA, 2019). Esto es considerando que un país no tiene todo lo que necesita para desarrollarse, por lo que debe incurrir a los demás para obtener lo que necesita. Por ejemplo, no todos los países producen petróleo, pues aquellos que no lo producen deben comercializar con aquellos que si lo hacen.

Desde la perspectiva que lo plantea Cecilia Huesca Rodríguez, el Comercio Internacional permite a los países menos desarrollados contar con tecnologías, que por su situación geográfica o económica no podrían producirlo. En adicción a esto, el mercado de los productores de bienes y/o servicios se expande significativamente (RODRIGUEZ, 2012). Por lo que esto incrementa la riqueza de los países en donde se encuentran estos productores, ya que los ingresos de las exportaciones representan mayor flujo en la economía local.

En esencia el comercio internacional, generan desarrollo a los países que participan de este, ya que son las principales fuerzas que generan el intercambio de bienes y servicios entre las naciones (RODRIGUEZ, 2012).

#### **1.4 Objetivos del Comercio Internacional**

En una forma sencilla y práctica podría decirse que el propósito del comercio internacional es satisfacer las necesidades de los productos y/o servicios que un país no produce. En adicción a esto, de acuerdo a lo mencionado por Montserrat Millet en su libro “La Regulación del Comercio Internacional: del GATT a la OMC” también este contribuye a aumentar la riqueza de los países (Millet, 2001). Por tal motivo, se ha defendido la libertad de comercio como una forma de desarrollo, donde todos los países que participan buscan incrementar su estabilidad y bienestar económico.

Los países que participan del comercio internacional tienen un mayor crecimiento económico que aquellos que mantienen estrictas políticas proteccionistas. De hecho, esto se demuestra con los datos analizados por Montserrat Millet, donde los países que tienen el mayor crecimiento económico son los que mayor participación del comercio internacional tienen (Millet, 2001).

Por otro lado, algunos de los principales beneficios que aporta el comercio internacional es una economía de escala, ya que este permite la ampliación del mercado y la utilización total de la capacidad productiva de las empresas. No obstante, Montserrat Millet destaca que solo las empresas grandes se benefician de esta oportunidad (Millet, 2001). Por otra parte, resalta que este comercio estimula la mejora de los procesos productivos y su innovación porque se encuentra en una constante competencia.

A través del comercio internacional los países tienen también facilidades en acceder a nuevas tecnologías y los mercados accesos a una amplia de diversidad de productos que permiten satisfacer sus necesidades con los productos de mayor calidad y a los mejores precios (Millet, 2001).

Es importante resaltar que el beneficio que un país pueda obtener del comercio internacional, está condicionado significativamente por su capacidad productiva. Es decir, si un país decide participar del comercio internacional, pero no tiene excedentes en su producción local no podrá beneficiarse de su participación, incluso lo único que podría obtener es endeudamiento.

## **1.5 Modelos del Comercio Internacional**

### **1.5.1 Modelo de Ventaja Absoluta y Ventaja Comparativa**

En unos cuarenta años después de la publicación del libro de Adam Smith “Las riquezas de las Naciones”, el economista David Ricardo plantea un enfoque de que el comercio internacional libre de barreras beneficia a todos los que participan de este. En estos planteamientos, demuestra que la clave para las relaciones internacionales óptimas consisten en la ventaja comparativa, en vez de la ventaja absoluta (Lugones, 2001).

De acuerdo a lo planteado por Adam Smith, los países deben especializarse en la producción de los bienes que tengan ventajas absolutas, considerando que esta ventaja consiste en tener menores costos que otros en la producción de un mismo bien. Donde esta especialización, permitiría un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y mayor variedad y cantidad de los productos producidos (Lugones, 2001). Sin embargo, este enfoque no considera el escenario cuando un país presentaba ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, y este es el escenario que David Ricardo contrarresta planteado el concepto de la ventaja comparativa.

Considerando lo planteado por David Ricardo, la ventaja comparativa no surge de la comparación de los costos de producción de un bien específico entre un país y otro, en realidad este proviene de los costos relativos del país en la producción de un bien y otro (Lugones, 2001). Pues considerando este planteamiento, un país debe especializarse en los productos que presente menor costo relativo, y no necesariamente en aquellos donde mayor ventaja absoluta presente. De acuerdo con esta visión ricardiana, todos los participantes del comercio pueden beneficiarse.

La propuesta de David Ricardo, consiste en que un país le favorece especializarse en la producción de los productos donde presente un menor costo relativo, ya que podrá obtener mayor ingreso a través de su comercialización.

### **1.5.2 Modelo Heckscher-Ohlin**

De acuerdo a lo planteado por los economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, publicaron un modelo que establece que las causas del comercio internacional están en las diferencias existentes en los factores de la producción entre los distintos países (Millet, 2001). En este enfoque, recomienda que los países deben enfocarse en la producción que sus

factores naturales y tecnológicos brinden ventajas comparativas ante los demás, y por otro lado el importar aquellos productos donde sus factores productivos son relativamente escasos. En otras palabras, por ejemplo, un país que tienen abundante mano de obra, le será conveniente especializarse en bienes en cuya producción se haga de uso intensivo de mano de obra.

Es importante destacar que según la teoría de Heckscher, los conceptos de abundancia relativa y uso intensivo de los factores productivos. En cuanto al primer concepto de mano de obra explica que este se encuentra condicionado por la relación trabajo/capital y no por la cantidad absoluta de trabajadores. Asimismo, el segundo concepto es resultado de la fabricación que requiere alta relación trabajo y capital (Lugones, 2001).

En esta aproximación económica, se plantea que para los países tener un mejor uso de sus factores productivos, deben atender especializarse en aquellos bienes intensivos en el uso de los factores relativamente abundante. Es decir, enfocar sus recursos en la producción de los bienes que hacen uso intensivo de los factores más calificados (Lugones, 2001).

Sin embargo, dentro esta teoría se excluye los factores de economía de escala, el nivel de información de los productores con respecto al mercado y el costo del transporte de la mercancía (Lugones, 2001). Por otra parte, los resultados de los análisis históricos del comercio internacional no corroboran la validez de la tesis de H-O, ya que los países muestran la tendencia de adoptar especializaciones diferentes a las que corresponden a sus fortalezas productivas, de acuerdo lo mencionado por Gustavo Eduardo Lugones en su libro "Teoría del Comercio Internacional".

A pesar de las limitaciones de este enfoque, este realiza una importante contribución analítica en el impacto de las distribuciones de los ingresos que se originan del comercio internacional para los países. De hecho, Gustavo Eduardo Lugones menciona que los propietarios de los factores de

producción relevantes son los más beneficiados, mientras que los propietarios restantes reciben menores beneficios. En consecuencia, de esto, algunos países presentan fuertes medidas proteccionistas para proteger el beneficio de los pequeños propietarios.

### **1.5.3 Modelo de gravedad del comercio**

Los modelos de gravedad del comercio fueron propuestos y explicados por Walter Isard y Jan Tinbergen. Aunque de estos modelos, no existen muchas documentaciones teóricas, fueron parte de la transformación analítica en la economía internacional (GIRAL, 2008). Este modelo se basa en la ley de gravitación universal de Newton, la cual permite obtener una aproximación acerca del efecto de la utilización de instrumentos de políticas comercial, como los acuerdos comerciales preferenciales, pueden tener influir en el comportamiento del flujo comercial, de acuerdo a lo propuesto por Dorotea López Giral.

Esta aproximación económica, el economista Jan Tinbergen, propone que los principales factores determinantes del comercio óptimo eran el tamaño de los países y su separación geográfica. En esta teoría, se propone que el volumen del comercio de un país es proporcional al tamaño del ingreso de los países participantes. Sin embargo, este modelo recibió fuerte críticas negativas por la falta de un cuerpo teórico que lo sustente, pero Anderson realizó el primer intento teórico por darle este sustento.

Por otra parte, según lo explicado por el economista Krugman este modelo permite hacerse una idea sobre el valor del comercio entre dos países cualesquiera, y al mismo tiempo muestra los posibles obstáculos que limitan al comercio internacional (GIRAL, 2008).

Los principales beneficios que resalta el comercio internacional se encuentran la utilidad para modelar los flujos bilaterales del comercio entre los distintos países, lo adecuado que es para calcular las situaciones particulares de acuerdo con la teoría sustentada con la ecuación y por último su forma logarítmica (GIRAL, 2008). Este modelo, ha sido una herramienta de gran utilidad para evaluar los efectos de las transacciones comerciales bilaterales.

## **1.6 Regulaciones dominicanas del Comercio Internacional**

### **Ley 3489-53 de Aduanas**

Acerca de las disposiciones legales sobre las cuales se fundamenta y regulan sus actividades, así como aquellas que guardan relación con estas y garantizan el cumplimiento de su misión como ente facilitador del comercio. (DGII, 2019)

### **Ley 146-00 de autonomía aduanera**

Ley otorga a la Dirección General de Aduanas (DGA), la calidad de ente de derecho público con personalidad jurídica propia, autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica, y patrimonio propio. Regula, asimismo, su estructura y funcionamiento. Tendrá capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones. Realizará los actos y ejercerá los mandatos previstos en la presente ley y sus reglamentos.

## **Ley 146-00 del Arancel aduanero**

Trata sobre la reforma arancelaria, del 27 de diciembre del año 2000. La misma busca la reducción de las tasas arancelarias. Su estructura se basa en la Nomenclatura de Designación y Codificación de Mercancías del Sistema Armonizado. Esto con el fin de estimular la eficacia y competencia de los productores nacionales. (Dirección General de Aduanas)

## **Decreto 36-11 Reglamento de Valoración Aduanera**

El objetivo de este reglamento es desarrollar las disposiciones del acuerdo relativo a la aplicación del Artículo VII, del acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio del 1994; así como las disposiciones procedentes del ordenamiento jurídico nacional.(Dirección General de Aduanas, 2011)

## **Resolución 111-2018 sobre los agentes de aduanas**

Resolución que establece el nuevo procedimiento y requisitos para operar como agente de aduanas. Con dicha resolución se busca resolver el establecimiento del procedimiento y los requisitos para la obtención de licencias de agentes de aduanas de la República dominicana, en todos los puertos del país. Además, se definen algunos términos clave, se establecen dos tipos de agentes, los procedimientos y requisitos para la licencia de agente de aduanas y para la renovación de la licencia.

## 1.7 Tratados del Libre Comercio

El tratado de libre comercio es un acuerdo internacional que va entre dos o más países donde el objetivo principal es dejar clara las reglas comunes para normar la conexión comercial que existe entre ellos. Con ese propósito los tratados de libre comercio suelen integrar reglas en materia de comercio de bienes, comercio de servicios, inversión, propiedad intelectual, mecanismos de defensa comercial y, de la mayor importancia, solución de controversias.

Uno de los objetivos más relevantes en estos acuerdos comerciales es acordar un programa mediante el cual cada parte se compromete a ir disminuyendo pausado a la otra parte que tiene que ver con los impuestos a la importación o aranceles de sus productos, esto suele ser a lo largo de un período de tiempo pre determinado la cual suelen ser próximos a los 10 años. Cuando se cumple este plazo, los productos se importan de cada parte irán ingresando al territorio nacional de la otra parte sin la necesidad de tener que pagar impuestos.

Igualmente, importante que lo anterior, es que los TLC permiten fijar reglas claras y equitativas comunes a los flujos comerciales y de inversión mutuos. Esto, sumado a la existencia de mecanismos de solución de controversias comerciales eficaces que garantizan el cumplimiento de los acuerdos, es un tema especialmente importante para los países pequeños, como Costa Rica, que no pueden usar su poder político o económico para solventar los problemas comerciales que tengan con otros países, sino que requieren de la fuerza de la ley para poder lograrlo.

El tratado de libre comercio (TLC) tiene también un gran efecto de señalización, que ofrece a los actores económicos nacionales y extranjeros,

seguridad jurídica y confianza para el desarrollo de cada actividad productiva realizada

Se estará hablando acerca de los tratados más importantes, que son los siguientes:

EPA

DR-CAFTA

### **Tratado EPA:**

El tratado Economic Partnership Agreement (EPA) o también conocido como el tratado de Unión Europea, es un acuerdo que esta negociado por la República Dominicana dentro del conjunto de países de foro de estados de los países ACP (África, Caribe, Pacífico) del Caribe (CARIFORO) que fue firmado en el 15 de octubre del y año 2008 y tuvo vigor en la República Dominica el próximo año de su creación en el 2009. Se trata de un convenio comercial que tiene un enfoque hacia el avance, tiene gran flexibilidad para que los participantes realicen sus responsabilidades de manera gradual y consta de grandes mecanismos de cooperación.

Son muchos países lo que conforman el tratado EPA en el cual se pueden mencionar Austria, Polonia, Países bajos, Portugal, Suecia, Reino Unido entre otros. En el del Caribe (CARIFORO) están San Cristóbal, Jamaica, Belice, República Dominicana, Haití, Trinidad etc.

### **Tratado DR-CAFTA:**

Dando introducción al siguiente tratado El DR-CAFTA tiene por objetivo fundamental fortalecer los lazos especiales de amistad y cooperación entre las naciones que forman parte del tratado y lograr incentivar la integración económica regional, a través de la creación de un mercado más amplio y

seguro para las mercancías y los servicios producidos en sus respectivos territorios mientras se reconocen las diferencias en sus niveles de desarrollo y en el tamaño de sus economías. El tratado está compuesto por veintidós capítulos (22), divididos cada uno en artículos. La estructura del mismo permite que se traten por separado las distintas temáticas referentes al libre comercio, regulando de manera especializada cada rubro.

Busca establecer reglas claras y de beneficio mutuo dentro de su intercambio comercial, facilitar el comercio regional promoviendo procedimientos aduaneros eficientes y transparentes que reduzcan costos y aseguren la previsibilidad para sus importadores y exportadores.

El tratado dispone que los Estados firmantes están obligados a exponer sus normas aduaneras por medios legales y por la vía de internet, haciendo disponibles oficinas de asesoría al respecto. También los Estados están obligados a garantizar la transparencia en las oficinas aduaneras, no poniendo obstáculo técnico alguno para el libre paso de mercancías. El tratado exige o pide que los procedimientos aduaneros sean simples y rápidos, retirando la capacidad al Estado de realizar inspecciones masivas a las mercancías. Toda la información que exista acerca de las mercancías registradas en las aduanas goza de carácter confidencial, lo cual restringe herramientas de investigación criminal y comercial.

Durante la década de 1980, los países de Centroamérica decidieron optar por tener programas de reforma y apertura económica y desde inicios de la década de 1990, están impulsando una mayor inserción en la economía internacional. Esto como consecuencia de la adopción de una estrategia que

atribuye a la inversión extranjera y al comercio internacional un papel central en el desarrollo económico.

Tales esfuerzos se han traducido en la participación de estos países en las negociaciones comerciales internacionales a distintos niveles desde inicios de los años noventa. Primero, en el foro multilateral del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y después en la Organización Mundial del Comercio (OMC) que lo sustituyó. Luego en negociaciones de acuerdos bilaterales como región y por países con diversos socios comerciales, en particular México, Chile, Canadá, la República Dominicana, Panamá, el CARICOM (Mercado Común del Caribe, por sus siglas en inglés) y Estados Unidos.

La Comunidad del Caribe (CARICOM), que desde sus inicios se llamó la Comunidad del Caribe y Mercado Común, fue establecida por el Tratado de Chaguaramas, que entró en vigencia el 1 de agosto en el año 1973. Los cuatros primeros firmantes fueron, Jamaica, Guyana y Trinidad, Barbados y Tobago. CARICOM sustituyó a la Asociación de Libre Comercio del Caribe (CARIFTA) de 1965-1972, que este fue organizado para proporcionar un enlace económico continuo entre los países de habla inglesa del Caribe tras la disolución de la Federación de las Indias Occidentales, que duró desde el 3 de enero de 1958 al 31 de mayo de 1962. El Tratado Revisado de Chaguaramas constitutivo de la Comunidad del Caribe, incluyendo la CARICOM Single Market and Economy (CSME) fue firmado por los Jefes de Gobierno de la Comunidad del Caribe, el 5 de julio del año 2001 en su Vigésima Segunda Reunión de la Conferencia en Nassau, Bahamas.

CARICOM, es una organización que contempla 15 naciones del Caribe y dependencias británicas. Los miembros son los siguientes: Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago (las Islas Vírgenes británicas, las Islas Turcas y Caicos son miembros asociados. Las Bahamas pertenecen a la Comunidad, pero no al mercado común creado en su seno, mientras que Aruba, Colombia, Curazao, México, Puerto Rico, República Dominicana, San Martín y Venezuela son países observadores. La sede de la CARICOM se encuentra en Georgetown, Guyana.

Los objetivos de los tratados de libre comercio en si son:

- Que aumenten las oportunidades de hacer inversión en los negocios.
- Que se pueda garantizar una estimulación de la producción nacional.
- Que se implemente o se lleve a cabo el colaborar entre los países vecinos y países amigos.
- Que se den soluciones antes las controversias que puedan aparecer.

Los tratados mencionados anteriormente son los más utilizados en la República Dominicana, estos tratados inciden en las pymes de una forma directa y muy factible en cuanto a las estrategias ya que a la hora de importar obtienen rebajas o la eliminación sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios.

También influyen en que provocan además que accedan a productos de mayor calidad, a un menor precio y fomentan la inversión extranjera, así como la realización de reformas estructurales y la estabilidad de las reglas del juego.

## **1.8 Balanzas de Pagos**

Para comprender completamente los efectos del comercio internacional, es necesario conocer la Balanza de Pagos, la cual es una herramienta que nos permite medir las transacciones económicas de los residentes de un país con el resto del mundo, y los efectos de estas transacciones a la economía local.

De acuerdo con lo especificado por José Simeón Cañas, la Balanza de Pagos es un documento contable, de un periodo específico, que tiene todos los registros económicos realizados entre los residentes de un país y el resto del mundo. Este documento es realizado en base al concepto de residencia, ya que en su elaboración se consideran las operaciones de los residentes entre otros de distintos países (Cañas, 2015).

Debido a la gran variedad de transacciones económica que se presentan entre los residentes de un país y el resto del mundo, la Balanza de Pagos se divide en Balanza por Cuenta Corriente, Balanza por cuenta de Capital y Balanza por Cuenta Financiera. En estas balanzas de pagos, las transacciones se realizan considerando el método de partidas dobles.

Para calcular el saldo, de las distintas balanzas de pagos, los ingresos se consideran positivos, mientras que los pagos se consideran negativos. De esta forma si los ingresos son superiores la balanza estará en saldos positivos, pero si ocurre lo contrario estará en saldos negativos. En consecuencia, a través de este método se obtiene el saldo económico que permite estudiar el equilibrio económico de la balanza de pagos (Cañas, 2015).

En cuanto a la Balanza Comercial José Simeón Cañas, explica que se registran todas las transacciones de compras y ventas de mercancías,

efectuadas por los residentes de un país. En esta balanza, se incluyen las importaciones y exportaciones de los suministros destinados a medios de transporte tanto los combustibles como cualquier otro tipo (Cañas, 2015).

En otra parte, en cuanto a la Balanza de Servicios, se registran todas las transacciones de servicios exteriores (Cañas, 2015). Dentro los servicios registrados en esta balanza, se encuentran los servicios realizados a no residentes y los servicios pagados a no residentes. En estas variedades de servicios, los más destacados son el sector turismo y el transporte.

Por otro lado, se encuentra la Balanza de Rentas, en la cual José Simeón Cañas, señala que en esta se registran los ingresos y pagos correspondientes a la retribución de la mano de obra y del capital (Cañas, 2015). Entre los tipos de transacciones económicas que se registran en este región, se encuentran la renta del trabajo y las rentas derivadas de las inversiones.

Las sub-balanzas expuestas anteriormente, se integran para formar las balanzas de cuenta corriente, de capital y cuenta de financiación. A través del análisis de estas balanzas se puede conocer los distintos aspectos económicos del país para diseñar políticas comerciales que incentiven el desarrollo económico.

## **1.9 Limitaciones del Comercio Internacional**

El comercio internacional puede generar múltiples beneficios a los países participantes. Dentro de estos beneficios, se encuentran los accesos a mayor cantidad de bienes y servicios, el desarrollo de sus infraestructuras y el incremento de la calidad de vida de sus residentes. No obstante, el comercio presenta algunas limitaciones que son muy importantes conocer al momento de participar en este.

En cuanto a las limitaciones del comercio internacional, las principales que se encuentran son los aranceles, limitaciones por la capacidad productiva de las empresas, las regulaciones de cada país y el riesgo sistemático de sus sistemas financieros (INTERNACIONALMENTE, 2018).

Los aranceles son considerados como una de las principales limitaciones del comercio internacional. Estos son considerados como una especie de impuesto aplicado a los bienes importados y exportados para penalizar su consumo. Es decir, que reduzcamos el consumo de estos bienes para consumirlos al productor local, lo que es conocido como proteccionismo.

Por un lado, otro de los factores que presenta limitaciones al comercio Internacional es el nivel de desarrollo de las industrias de los países. Ya que los participantes del comercio internacional para beneficiarse realmente de estas transacciones deben ser capaces de producir los bienes necesarios para cubrir todos sus costos y obtener ganancias. Además, de que hay países que no tienen las tecnologías y el conocimiento para incursionar en algunas industrias.

Por otro lado, las regulaciones son uno de los más grandes desafíos que se enfrentan los negocios, ya que para poder realizar sus transacciones deben cumplir con todos estos requerimientos regulatorio. En cuanto a los sectores más regulados el del comercio internacional es uno de estos. De hecho, en este sector se deben considerar las leyes, normas y reglamentos del comercio exterior de cada país que decida establecer relaciones comerciales. Por ejemplo, las empresas de los países que decidan exportar productos agrícolas para los Estados Unidos, se tiene que cumplir con los requerimientos técnicos establecidos por esta nación.

Por otra parte, una de las principales desventajas que presenta el comercio internacional son las crisis financieras sistémicas. Es decir, el país

que tenga una crisis, en un momento determinado, en su sistema financiero afectará a los demás sistemas de los países que tengan relaciones comerciales. Esto es debido a que existe un gran flujo de transferencia de capitales entre ambas naciones.

Por lo anteriormente expuesto, algunos países deciden no participar del comercio exterior. Pero no solo analizan estas variables, sino otros aspectos políticos y sociales. No obstante, el comercio internacional permite tener a los países a mayor variedad de productos y tecnologías que permiten mejorar la calidad de vida de sus residentes. De hecho, para lograr estos efectos de bienestar es necesario desarrollar políticas del comercio exterior adecuadas.

## **CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

## **2.1 Concepto de Estrategias y Competitividad**

A continuación, presentaremos algunas definiciones que ayudarán a comprender mejor nuestra investigación.

### **Estrategia:**

Según Hax, A.C. (2004) en su libro Estrategias para el liderazgo competitivo, las estrategias son el “Modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios”.

Por otra parte, para Michael Porter se trata de “ser diferente, de seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor.”(Escuela Europea de Management, 2016)

### **Competitividad:**

Se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc.(Gutierrez, 2010)

### **Estrategia competitiva:**

Conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.(Deusto formación, 2014)

## **2.2 Antecedentes de las estrategias de competitividad**

El mundo en los años 1980, conforme descrito por Servan Schreiber (1980), se encontraba en una crisis casi tan seria como la del 1930, los sucesivos shocks del petróleo y el ascenso de Japón a potencia económica que podía en jaque a la industria de los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa hacían tambalear a las grandes empresas industriales del primer mundo, la aparición de la OPEP como un elemento desestabilizador y captador de los recursos financieros del mundo llevaron a que se buscara la competitividad a toda costa. En este libro Servan Schreiber denuncia el impacto que tendría en el futuro la microelectrónica. Michael Porter estudia el fenómeno de la competitividad y elabora sus primeras teorías que tienen un profundo impacto en el mundo empresarial. Esa década fue la década perdida principalmente para América Latina, donde los países estaban sumergidos en colosales deudas externas las que aumentaban debido a ser importadores netos de petróleo y cuyas exportaciones eran básicamente materias primas comoditizadas con precios viles. En algunos países de América Latina algunas empresas tomaron en cuenta las teorías de Porter y trataron de aplicarlas, pero como ya lo estableciera Porter, si el sector no es competitivo difícilmente una empresa logrará serlo.(servicio.bc.uc.edu.ve)

## **2.3 Importancia de las estrategias competitivas**

Cuando hablamos de las estrategias de competitividad nos referimos a los pasos que deben implementarse en la organización para lograr las metas propuestas. Además, sirven para hacer frente a los competidores existentes y los que puedan surgir. Esos pasos deben significar valor agregado a los clientes o de alguna manera implicar diferenciación con relación a esas otras entidades. Y así asegurar la permanencia del negocio en el mercado.

En adición, las estrategias empresariales ayudan a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial.

Así mismo, la estrategia nos permite detectar con mayor facilidad dónde están los fallos, lo que nos hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

## **2.4 Objetivo de las estrategias**

Según las investigaciones realizadas (Entorno empresarial) se puede destacar que los principales objetivos de las estrategias son:

- Aclarar cuáles son las prioridades que tiene una organización para que a la hora de designar tareas cada persona sepa en que centrarse.
- Por otro lado, es mantenerse en el mercado, lograr diferenciarse de los demás.
- Cumplir metas de la organización.

- Generar valor a la empresa, el 70% de los casos se originan problemas o situaciones difíciles debido a no tener una estrategia dentro de su organización.
- Tomar ventaja de recursos y de aquellas oportunidades que surjan.
- Tener una mejor preparación ante posibles crisis.

## **2.5 Estrategias de Michael Porter**

Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido.

Ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard(HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones,<sup>1</sup> y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

Desde una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello, durante estas dos primeras décadas del siglo, son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido.

Es autor de 18 libros y más de 125 artículos. Tras graduarse con honores en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton en 1969, obtuvo un MBA con distinción por la Harvard Business

School, seguido por un Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard(1973).

El profesor Michael Porter creó a raíz de sus cinco fuerzas tres estrategias genéricas que han sido de mucha utilidad para lograr mejor desempeño que la competencia, a continuación, se va a mencionar cada una:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Segmentación

### **2.5.1 Estrategia de liderazgo en costos globales.**

Dentro de las estrategias de Michael Porter está en primera instancia la estrategia del liderazgo en costos globales, que consiste en lograr obtener el liderazgo mediante un conjunto de políticas que ayudarán a encaminar el objetivo.

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.” (Porter, 1982)

Los objetivos que se tengan en una organización no se cumplirán si no se enfocan en tener un control en los costos. Los costos bajos siempre es una de las mejores estrategias que utilizan las empresas para poder hacerle frente al mercado. Esta estrategia aporta a las organizaciones rendimientos

superiores al promedio de su industria y proporciona una defensa en contra de la rivalidad de sus competidores.

Las empresas que se amparan de esta estrategia suelen generar barreras firmes contra la entrada de a partir de economías de ventajas de costos. La ventaja de esta estrategia es que coloca a la empresa en una posición beneficiosa frente a sus competidores debido a que siempre existirá una negociación que generará mayores utilidades, más eficiente y llegar al punto hasta de eliminar sus mayores rivales.

### **2.5.2 Estrategia de diferenciación**

Esta segunda estrategia consiste en diferenciar el producto o servicio que se ofrece con la creación de algo que la competencia considere como único. En esta estrategia existen muchas formas de cómo llevarla a cabo y que esta tenga éxito; como por ejemplo la marca, su presentación, el producto, servicio, entre otros. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir mejores resultados.

Cuando una organización logra diferenciarse está protegido contra la competencia ya que tiene fieles clientes y disminuye un poco la sensibilidad del costo en los clientes, dígame que un cliente al sentirse seguro de una empresa, que todo lo que obtenga de ella será bueno, tendrá calidad, que será útil, empiezan a preocuparse menos en que cuesta el producto ya que su prioridad es satisfacer su necesidad.

Por otro lado, el margen de beneficios aumenta, al tener siempre clientes fieles no tendrán una temporada alta y otra baja si no que siempre será la misma o mejor y tendrán mejor forma de enfrentarse a los proveedores.

La diferenciación puede llevarse a cabo identificando las necesidades de los clientes, estudiando hasta el más mínimo detalle para tener algo innovador y que realmente llame la atención luego está el satisfacer al cliente que se logre atraer la atención de los clientes y ganar su lealtad con cada producto o servicio brindado y por último está el comunicar el hacerle sentir, ver, notar al cliente por qué su empresa si y no el de la competencia.

Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutivos que la competencia.

### **2.5.3 Estrategia de segmentación**

La segmentación es la tercera estrategia que se centra en un grupo de clientes, compradores, en un mercado geográfico. Esta estrategia se basa en concentrarse en un solo segmento de modo que puedan satisfacer mejor las necesidades de los clientes y lograr trabajar con un costo promedio que sea favorable a la empresa.

La compañía que consigue esta estrategia puede obtener rendimientos más altos al promedio que tiene la competencia.

Los beneficios que puede traer esta estrategia a parte de los mencionados arriba y es pone de relieve nuevos nichos es decir permite descubrir nuevas oportunidades de negocios que puede que la industria no conozca. Se tiene más información sobre los gustos, necesidades y hábitos de consumo que tienen los clientes y se logra tener un óptimo posicionamiento de la empresa y un mayor crecimiento. Cabe destacar que, aunque sea a un solo tipo de cliente esto permite incrementar la eficiencia.

Para finalizar la segmentación de clientes es un proceso en el cual se dividen el mercado en grupos que tenga gustos similares y significativos para una organización.

## **CAPÍTULO 3: PYMES**

### **3.1 Concepto de PYMES**

Pyme (también conocida como PYME o por las siglas PME) es un acrónimo que tiene como significado “pequeña y mediana empresa”. Esto hace referencia a una empresa que la compone un número reducido de trabajadores y con un volumen de ingresos netos moderado.

Las pymes tienen la libertad de desarrollar o llevar a cabo actividades comerciales en cualquier tipo de sector, ya sea comercialización, prestación de servicios o producción

Las pymes son operadas por una persona natural o jurídica bajo alguna forma de organización. Estas empresas la componen profesionales con grandes competencias para desempeñarse en área de servicio, producción, finanzas, etc.

Las pymes tienen un gran papel en la economía de un país y esto se debe a que contribuyen en la producción de un país, generan empleo lo cual esto tiene un reflejo positivo en su producto interno bruto.

Es importante resaltar que las pymes en la República Dominicana están amparadas por una ley, dicha Ley es la 488-08 donde esta le ofrece grandes beneficios y explican cada uno de los objetivos que tienen.

### **3.2 Importancia de las PYMES**

¿Por qué son importantes las PYMES en República Dominicana? Las Pequeñas y Medianas Empresas, en la República Dominicana, al igual que el resto del mundo, tienen una influencia determinante sobre la evolución económica de las naciones, en adición, de jugar un papel muy importante en la cohesión social, contribuyendo significativamente a la generación de empleos, de ingresos, erradicación de la pobreza, a la vez de dinamizar la

actividad productiva nacional, colaborando de esta forma al desarrollo regional, sectorial, económico y social de nuestros países. (Xiomara Santana, 2018)

Son muy importantes ya que, de acuerdo a “un estudio realizado por la comisión de PYMES de la AIC en el año 2002, se ha concluido que estas organizaciones contribuyen entre el 55 y 80% del PIB en sus respectivos países, así mismo se estima que más del 75% de las fuentes de empleos son generados en las PYMES”. Además, según el informe de gestión 2017-2018 MiPyME, tienen el potencial de impactar positiva y perennemente en la reducción de las necesidades globales de desarrollo; son, de hecho, el motor del crecimiento económico y de la creación de empleos en todo el mundo.(MINM, 2017-2018)

### **3.3 Ventajas y limitaciones de las PYMES**

Las PYMES tienen algunos factores de ventajas y desventajas al momento de competir con las grandes empresas. Donde estas ventajas, representan una gran oportunidad para seguir creciendo en el mercado, pero las desventajas pueden terminar con estas de forma inmediata. Por consiguiente, las PYMES deben gestionar adecuadamente estos factores críticos para seguir operando y desarrollarse en el mercado.

De acuerdo a lo publicado por Robín Izquierdo, en su artículo “*7 Ventajas y 7 Desventajas de ser PYMES*”, destaca que entre las principales ventajas de las PYMES se encuentran el contacto directo con sus clientes, la flexibilidad a los cambios del mercado, mayor oportunidad aprovechar los nichos de mercado, la rapidez en la toma de decisiones y la sencillez en la comunicación. En adicción a esto, expone que las desventajas de estos negocios son las dificultades para el financiamiento, los costos operativos

con relación a sus ganancias, el personal con poca capacitación, el poder de negociación con sus proveedores y clientes y sobre todo las dificultades para acceder a tecnologías.

Las PYMES tienen contactos directos con sus clientes al momento de entregarles el producto y servicios que ellos necesitan. Este contacto con los clientes representa una oportunidad para conocer sus necesidades y preferencias, con la finalidad de personalizarles sus productos y servicios. Sin embargo, las grandes empresas muestran dificultades al personalizar sus productos y/o servicios a sus clientes, ya que el diseño de sus procesos no permite a los propietarios tener una comunicación directa con sus clientes.

Las estructuras en los procesos de las PYMES es otra de sus ventajas competitivas, ya que estos procesos pueden rediseñarse con agilidad para atender los requerimientos de los clientes y/o reguladores. De hecho, esta facilidad para adaptarse a los cambios del mercado se debe a la pequeña estructura y la sencillez de sus procesos operativos y administrativos. En cambio, en las grandes empresas realizar un cambio en sus estructuras y en sus procesos para cumplir con requerimientos del mercado necesitan más tiempo por su complejidad.

La rapidez en la toma de decisiones y la comunicación son otras de las ventajas que tienen las PYMES. Es decir, los propietarios se encuentran presente constantemente en los negocios, por lo que tomar una decisión operativa y/o administrativa no requiere de mucho tiempo. Además, la comunicación entre los empleados y empleador se maneja de forma directa, por ende, la comunicación entre ambos suele ser adecuada. No obstante, las grandes empresas para tomar una decisión, que no se encuentre establecida en las políticas, necesitan esperar que el Consejo de Administración la conozca, la evalúe y la apruebe, y todo esto requiere de tiempo.

A pesar de las ventajas que tienen las PYMES al momento de competir con las grandes empresas, estas tienen desventajas muy relevantes. Entre de estas desventajas, se encuentra el acceso a financiamiento para ampliar sus operaciones. En adición a esto, cuando encuentran un financiamiento el costo de este suele ser más elevados que el financiamiento de las grandes corporaciones. De hecho, el gobierno ha promovido algunos programas para facilitar el acceso a financiamiento de las PYMES.

Las PYMES tienen un margen de ganancias no muy elevado con respecto a sus costos operativos, por lo que cualquier cambio negativo en la demanda puede ocasionar pérdidas en sus operaciones comerciales. De acuerdo a lo destacado por Robín Izquierdo, la mayor parte de los procesos realizados por una PYMES son manuales, por lo que esto implica un mayor costo en la mano de obra que utilizan para ofrecer sus productos y/o servicios.

Por otra parte, otra de las principales desventajas que tienen las PYMES son el personal poco capacitado y el limitado acceso a nuevas tecnologías. Por consiguiente, se podría decir que el no tener personal calificado para hacer frente a los cambios del mercado es una de sus mayores limitaciones. De hecho, los recursos más importantes de las organizaciones son los empleados preparados para desempeñar las funciones necesarias para su desarrollo y crecimiento. Esto implica que, al no tenerlos para enfrentar las exigencias del mercado, las PYMES no pueden digitalizar sus procesos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, los propietarios de las PYMES deben tener en consideración las ventajas y desventajas de estos negocios para diseñar estrategias competitivas adecuadas, ya que al no hacerlo no estarían gestionando adecuadamente el crecimiento y desarrollo del negocio. Además, el punto más importante que deben tener presente los propietarios es obtener personal calificado para enfrentar las exigencias del mercado.

### **3.4 Clasificación de las PYMES**

Hay algunos factores que sirven de referencia para determinar el tamaño de las empresas. Estos sirven para clasificarlas. Y aunque las empresas se clasifiquen en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Cuando hablamos de PYME nos referimos solo a las Pequeñas y Medianas empresas.

Para clasificarlas debemos identificar el número de personas que en ellas labora. Otra forma es tomando en cuenta los ingresos que estas perciben anualmente. A continuación, los detalles para identificarlas.

#### **3.4.1 Pequeñas**

Una empresa se considera pequeña “si tiene de 11 a 50 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta cincuenta y cuatro millones de pesos dominicanos (RD\$54,000,000.00)” (DGII, 2019)

#### **3.4.1 Medianas**

Una empresa se considera mediana “si tiene de 51 a 150 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta doscientos dos millones de pesos dominicanos (RD\$202,000,000.00)”. (DGII, 2019)

### **3.5 Regulaciones sobre las PYMES**

El ambiente de los negocios es cada vez más regulado, por lo que esto implica que los propietarios de las PYMES deben prepararse para cumplir con estos requerimientos. De acuerdo con lo publicado por periódico “El

Financiero”, hay 10 normas jurídicas que el dueño de una PYMES debería cumplir para que esta funcione correctamente. Dentro de estas principales normas, se encuentran leyes sobre la protección al consumidor, leyes laborales, normas tributarias, protección a la propiedad intelectual entre otras.

Al momento de las PYMES ofrecer sus productos y/o servicios a los clientes, deben tener presente los derechos que se encuentran establecidos en la Ley 358-05. De acuerdo a lo especificado por esta ley, los negocios están prohibido realizar publicidades engañosas y vender productos de mala calidad. Asimismo, tienen la responsabilidad de desarrollar mecanismo para proteger los derechos de los consumidores. De hecho, los negocios que no consideren estos lineamientos asumen un alto riesgo del ser sancionados y/o tener un riesgo de reputación.

En cuanto al aspecto de las relaciones laborales, las PYMES deben cumplir con todas las disposiciones del Código de Trabajo de la República Dominicana, conocido como Ley No. 1692. Dentro de este código, se comprenden los derechos y obligaciones de los empleadores frente a los empleados. Por consiguiente, todos los negocios que operen en el territorio dominicano y no cumplan con estas disposiciones asumen ser sancionados por incumplimiento de estas normativas. Entre los principales aspectos de las relaciones laborales de este código, están los tipos de contratos de trabajos, las diferentes formas de terminar los contratos de trabajos, los beneficios que les corresponden a los empleados, las regulaciones especiales sobre trabajos determinados, etc.

A lo que se refiere a los temas fiscales, todas las PYMES tienen que cumplir un sinnúmero de responsabilidades establecidas en Código Tributario de la República Dominicana. De hecho, esto ocasiona que estos negocios contraten firmas para que los asesoren para cumplir con sus obligaciones fiscales. En cuanto a este aspecto fiscal, representa una de las

principales limitaciones para el desarrollo y crecimiento de las PYMES, ya que de las ganancias que obtienen deben destinar aproximadamente el 30% de sus ganancias para impuestos sobre la renta. En adicción a esto, deben realizar la función de agente de retención, la cual implica que deben retener todos los impuestos de las transacciones que los originen.

Por otro lado, las PYMES deben tener en consideración los derechos de propiedad intelectual, ya que al no hacerlo pueden ser demandados. Dentro de los derechos de propiedades, se encuentran los diseños de los productos, las marcas, las publicidades, entre otros. Por consiguiente, los negocios deben tener preocupación que el diseño de sus productos, publicidades y logos de sus marcas no sean iguales a los de la competencia.

Todo lo expuesto anteriormente, muestra que todos los negocios se encuentran en un ambiente regulatorio y/o legal muy complejo. Por lo que los negocios, en particular las PYMES, deben desarrollar adecuadas gestiones para asegurar el cumplimiento de todas estas normativas. En adicción a esto, las PYMES que decidan exportar y/o importar sus productos tendrán que cumplir con otras leyes adicionales.

### **3.6 Importancia de los reguladores**

¿Por qué son importantes los reguladores para las PYMES? Los reguladores representan una muy importante herramienta no solo para las PYMES, sino también para las empresas en general dentro de República Dominicana y en todo el mundo. Estas representan la protección de los intereses a nivel general y no de unos cuantos. Es decir, protegen a la empresa, a los empleados y al Estado.

Cumplir con las leyes les permite a las empresas lograr el cumplimiento de las metas, mantener seguros a los empleados, proyectar una imagen

positiva a los clientes, reforzar la credibilidad de la compañía. Por otra parte, obedecer las leyes puede garantizarles a las empresas la consecución de nuevos clientes.

## **3.7 División de los reguladores**

### **3.7.1 DGA**

La Dirección General de Aduanas es una jerarquía del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana. Siendo este el encargado o la máxima autoridad nacional de frontera, la responsabilidad que tiene la DGA trasciende el recaudador, asimismo, de la salud de la población y por velar la seguridad del Estado.

También incluye los procesos de entrada y salida de cada una de las mercancías deben requerir cada una de las documentaciones y permisos que son exigidos a la hora de importar o exportar que vayan acorde a las leyes e integridad (Dirección General De Aduanas, 2018)

Aduanas y las pymes tiene una relación directa ya que a la hora de hacer sus importaciones cada mercancía debe ser presentada ante este regulador para verificar que todo esté de acuerdo a sus normas y si tiene un valor por encima de los USD 200.00 debe realizar el pago de impuesto que de eso se encarga el otro regulador DGII. Para realizar sus importaciones deben estar enlazados con la DGA es el primer requisito para traer mercancías nuevas al país. La DGA le brinda a las Pymes un servicio en línea que le permiten consultar cualquier tipo de información de manera gratuita que le ayuda a tener un mejor manejo de sus empresas.

### **3.7.2 DGII**

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana.

La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, el 27 de julio de 1997 que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. En fecha 19 de julio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos. (Dirección General de impuestos Internos, 2019)

Las pymes al realizar actividades económicas que generen obligaciones o responsabilidades tributarias en el territorio dominicano deben formalizarse como contribuyente ante la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) para poder iniciar sus operaciones, independientemente de que si es una persona física (que realiza estas actividades de manera particular) o como es un negocio o empresa.

Al momento de las Pymes formalizarse como contribuyentes tienen un contacto con este regulador ya que está aportando al desarrollo del país con el pago de los impuestos de las mercancías que sobrepasan los USD 200.00. Este regulador les brinda a las pymes grandes beneficios como son:

- Tienen la facilidad de obtener financiamientos y créditos de instituciones financieras formales.
- Participar en concursos públicos para ser proveedores de bienes o servicios al Estado
- Les da la oportunidad de diseñar, fabricar y comercializar sus propios productos tales como: marca registrada, patentes, diseños industriales, entre otros).

- Y ayuda a exportar sus productos y aprovechar los acuerdos internacionales.

### **3.7.3 Salud Pública**

El ministerio de Salud Pública es un regulador que se encarga de garantizar el ejercicio del derecho a la salud de los habitantes del país y el acceso equitativo a servicios integrales de salud promoviendo la producción social y orientando las intervenciones a la protección social en salud, alcanzando el objeto del Sistema Nacional de Salud, en el marco de sus fundamentos para así de esta manera lograr la satisfacción de las necesidades de la población

El ministerio de Salud Pública como regulador tiene contacto con el proceso de importación de manera directa ya que toda mercancía que llegue al país que esté relacionado con consumo humano, dígase que se pueda comer, oler, usar requiere de un permiso de dicho ministerio.

El fin de estos permisos es evitar daños a la salud dígase el bienestar de la población en general, cada permiso debe ser solicitado previo a la llega de la mercancía.

Las PYMES que se encargan de importar sus productos deben por igual realizar dichos permisos, no aplica solo para grandes empresas sino para todo aquel que importe consumo humano. La forma de solicitar estos permisos es a través del VUCE (Ventanilla Única Del Comercio exterior) que se localiza en el sistema Siga, en dicho sistema el importador hace su solicitud donde debe especificar tipo, uso, que lo componen y anexar los documentos impertinentes que suelen ser ficha técnica, factura comercial y el BL.

### **3.7.4 INDOTEL**

Es un regulador que se encarga de las telecomunicaciones en la República Dominicana, este se fundó en el año 1998 en Santo Domingo. Este es el que se encarga de regular, supervisar y promover el desarrollo ordenado y eficiente de las telecomunicaciones en el país logrando así garantizar la prestación de servicios en el marco de la competencia efectiva y justa.

Sobre el regulador INDOTEL recae la obligación de elaborar los reglamentos que complementarán en su momento la ley 153-98 y garantizar el fiel cumplimiento de las normas establecidas en la misma.

La Ley General de Telecomunicaciones, 153-98 ha sido redactada acorde a los convenios y tratados internacionales firmados y ratificados por el país, donde se enmarcan los principios de continuidad, generalidad, igualdad y neutralidad que hoy la complementan.

Este regulador tiene un acercamiento con las PYMES ya que para importar mercancía que sobrepasan los USD 200.00 necesitan un permiso por parte del regulador para que pueda ser liberado, se recomienda que al suplidor le procure las debidas documentaciones de los equipos y verificar si ha sido previamente certificados por INDOTEL.

Cada uno de los reguladores tiene una participación importante en el proceso de importación. Esto es debido a que certifican que los estándares establecidos en el país sean cumplidos por los importad

### **3.8 Encuesta**

Antes de recomendar cuales estrategias deben emplear las PYMES en el proceso de importación, con el objetivo de ser más competitivas en el mercado dominicano, primero realizamos un análisis de las estrategias empleadas por estos negocios y cómo estas se relacionan con las importaciones de sus productos y/o mercancías. Este análisis se realiza a través de encuestas, las cuales se efectuaron a un grupo de 15 PYMES localizadas en la ciudad de Santo Domingo.

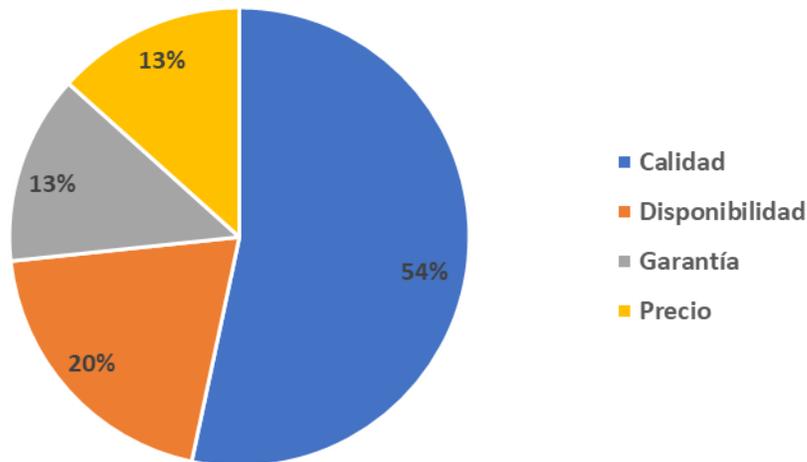
Dentro de la encuesta mencionada anteriormente, se encuentran diseñadas 10 preguntas que recolectan informaciones sobre las estrategias de diferenciación, costos, calidad y/o disponibilidad utilizadas por las PYMES y la forma en como estas estrategias se relacionan con el proceso de importación de sus productos y/o mercancías. En adicción a esto, se incluyen el análisis de los principales desafíos que tienen estos negocios al momento de incursionar en la importación.

Para la recolección de los datos de este estudio, se realizaron visitas a distintas PYMES para que compartieran sus experiencias en el mercado dominicano y cómo estos negocios relacionaban sus estrategias comerciales con el proceso de importación para ser más competitivas. Por otra parte, es importante destacar que, aunque este estudio no es exhaustivo, muestra las principales limitaciones que tienen los pequeños negocios en proceso de importación y la falta de rigurosidad en el enfoque de sus estrategias competitivas.

### 3.9 Resultado y Análisis de la Encuesta

El resultado de la primera pregunta de la encuesta muestra las estrategias empleadas por las PYMES. Este resultado, revela que la estrategia más empleada es la de Calidad, y este se muestra muy relacionado con los estudios sobre los consumidores, ya que estos resaltan que al momento de un cliente comprar un producto valora más la calidad que el precio y/o la disponibilidad. No obstante, el segundo factor competitivo en que las PYMES se están enfocando corresponden a la disponibilidad del producto, ya que el no tenerlo podría ocasionarle un riesgo de reputación en el mercado. Por otro lado, los factores competitivos de precio y garantías fueron los menos empleados por las PYMES.

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

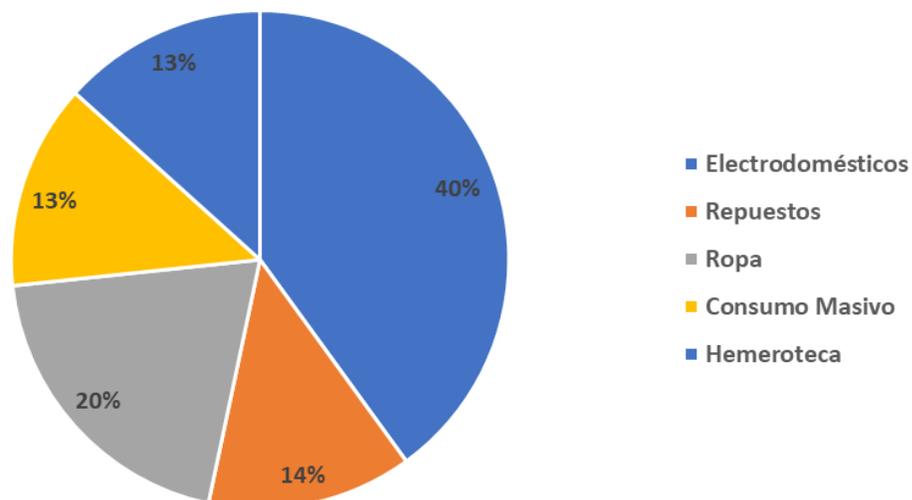


El resultado de la segunda pregunta de la encuesta presenta qué tipos de productos y/ mercancías comercializan las PYMES encuestadas. Dentro del resultado de esta pregunta, se puede observar que la mayor proporción de los negocios encuestados corresponden a electrodomésticos, ropas y repuestos. Por consiguiente, a partir de estos indicadores podríamos inferir

que la mayor proporción de las PYMES comercializan estos productos y/o mercancías.

En cuanto a este estudio, este indicador es muy importante porque nos permite observar la relación entre el producto comercializado y el proceso de importación. De hecho, está claro que los negocios que se dedican a la comercialización de electrodomésticos y repuestos, por lo general, importan todos estos productos, ya que en la República Dominicana estos no son producidos.

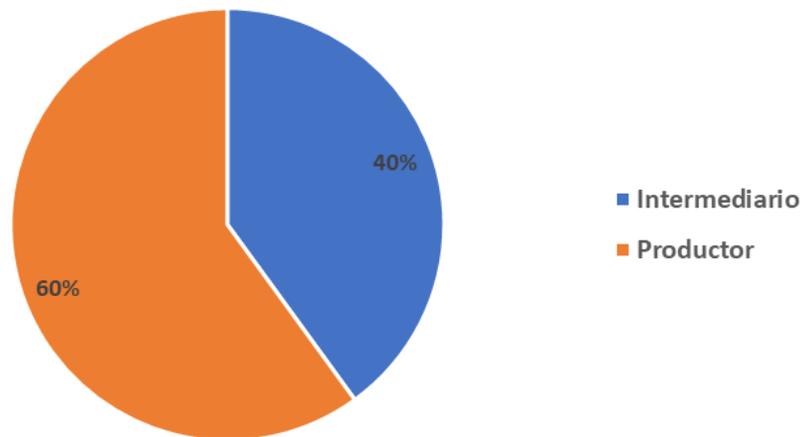
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LAS PYMES ENCUESTADAS



A lo que se refiere a la tercera pregunta de la encuesta, esta explora sobre cómo las PYMES obtienen sus productos y/o mercancías si a través de intermediarios y/o productos. Por lo que el resultado de esta respuesta nos permite apreciar el grado de desarrollo de la logística de los negocios encuestado, ya que los negocios que obtienen sus mercancías con los productores tienen un menor costo de adquisición y un proceso logístico de mayor alcance.

Aunque el resultado de la tercera pregunta muestra que el 60% las PYMES obtienen sus productos y/o mercancías con sus productores, es importante destacar este se encuentra compuesto con el 55% de los negocios que se dedican a la comercialización de electrodomésticos y repuestos. Es decir, que las PYMES que se dedican a la comercialización de otros tipos de productos no presentan tendencias a la importación de estos.

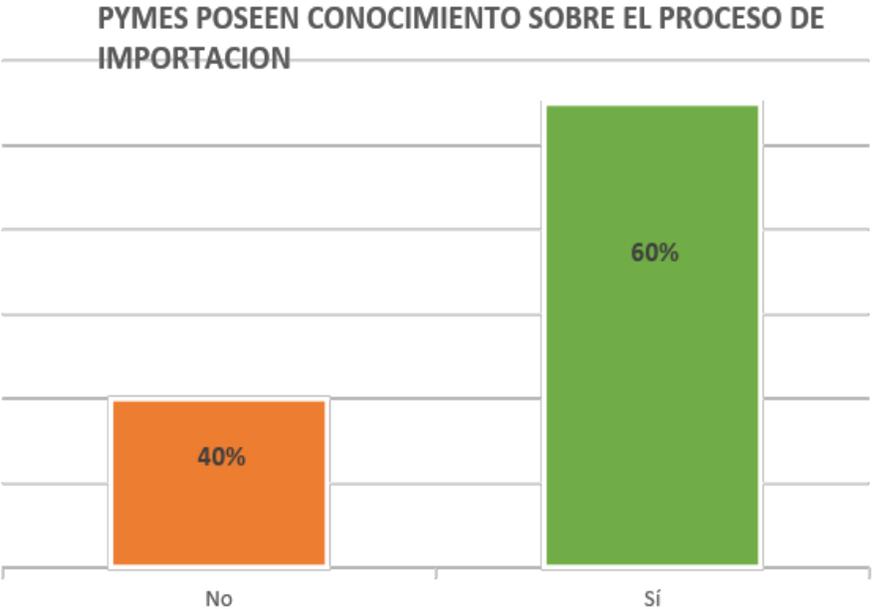
#### COMPRA DE LOS PRODUCTOS Y/O MERCANCIAS COMERCIALIZADOS POR LAS PYMES



Aunque el resultado de la tercera pregunta muestra que el 60% las PYMES obtienen sus productos y/o mercancías con sus productores, es importante destacar este se encuentra compuesto con el 55% de los negocios que se dedican a la comercialización de electrodomésticos y repuestos. Es decir, que las PYMES que se dedican a la comercialización de otros tipos de productos no presentan tendencias a la importación de estos.

Con respecto a la cuarta pregunta, se encuentra diseñada para indagar sobre el conocimiento que poseen las PYMES sobre el proceso de importación. De acuerdo con el resultado obtenido, el 60% de estos negocios tienen conocimiento sobre este proceso, pero los que componen este porcentaje corresponden a los comercializan electrodomésticos y repuestos,

y los que comercializan productos de consumo masivos. A partir de esta información se podría inferir que los pequeños y medianos supermercados obtienen sus productos a través de los intermediarios y sus productos provienen son del extranjero y/o locales. De hecho, esto funciona de esta forma porque las estrategias a las que se encuentran orientados estos negocios es la disponibilidad y calidad de las mercancías.

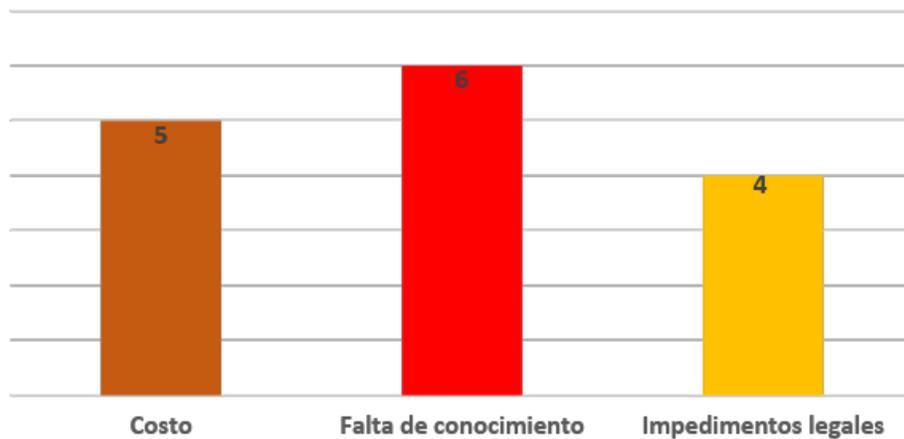


En cuanto a la quinta pregunta de la encuesta, se examina sobre los principales desafíos que tienen los medianos y pequeños negocios en el proceso de importación. Donde el resultado de este indicador muestra que los principales retos que tienen estos negocios es la “Falta de Conocimiento” y el “Costo”, es decir, tener un personal que maneje todo el proceso logístico y posea conocimiento sobre gestión aduanera. De hecho, esto representa un alto costo por el diseño, desarrollo y gestión de este proceso.

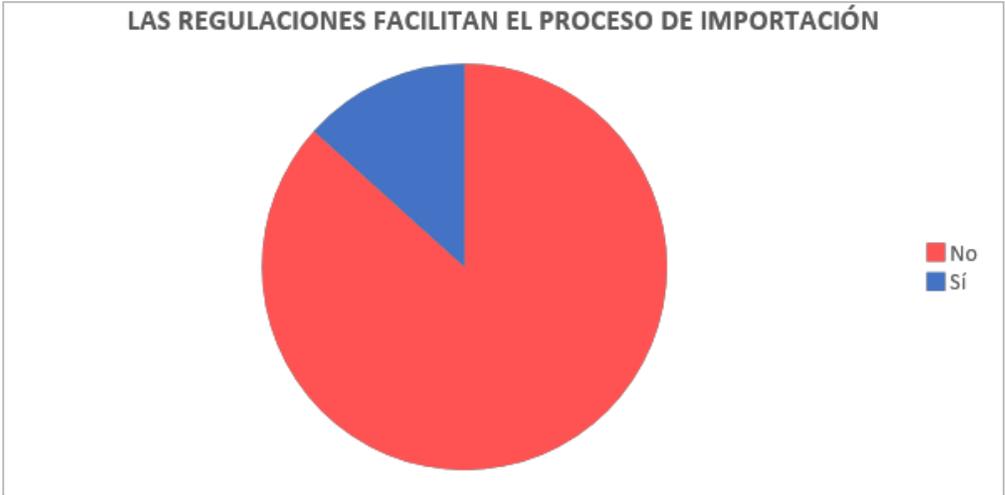
Es importante destacar que los negocios que presentan un bajo margen entre sus ganancias y costos operativos, y deciden gestionar su propio proceso de importación asumen un alto riesgo financiero por el costo de la implementación de este proceso logístico y aduanero.

Aunque en el resultado de los principales obstáculos en el proceso de importación se muestra los desafíos legales, pero en realidad este se encuentra muy relacionado con la falta de conocimiento de los negocios sobre la gestión aduanera.

### PRINCIPALES DIFICULTADAS DE LAS PYMES EN EL PROCESO DE IMPORTACION



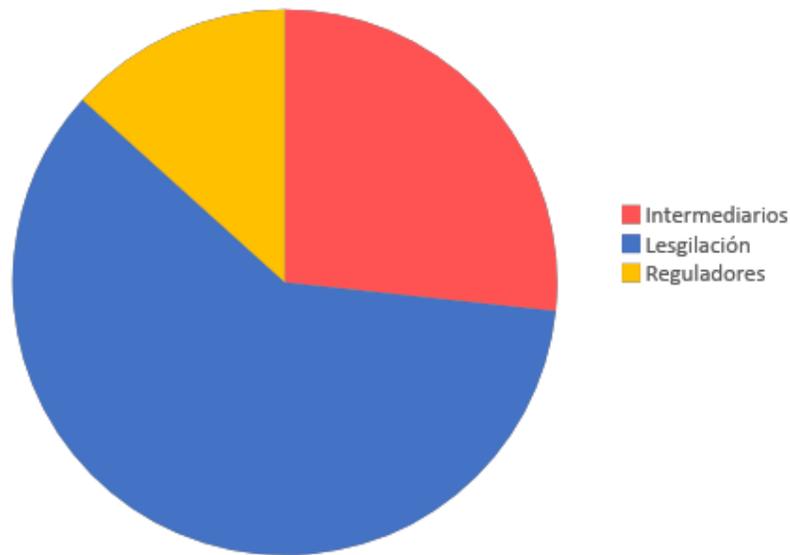
Con la finalidad de comprender la percepción de los desafíos y los obstáculos legales a los que se encuentra expuestas las PYMES que participan en el proceso de importación, se diseñó la pregunta número ocho, la cual muestra dicha percepción. En el resultado de la respuesta de esta pregunta, se observa que los negocios consideran las regulaciones sobre importación no facilitan el proceso de importación de sus productos y/o mercancías.



Dentro de esta encuesta, uno de los indicadores más importante es la pregunta relacionada con los obstáculos que tienen las PYMES al momento de importar sus productos y/o mercancías. Por consiguiente, el resultado de este indicador muestra que el obstáculo más significativo en este proceso son las legislaciones, ya que al momento de obtener sus mercancías del extranjero necesitan buscar un agente aduanero que los asesore por el grado de complejidad de estas normas.

Por otro lado, es importante resaltar que otro de los principales obstáculos de las PYMES en el proceso de importar sus productos son los intermediarios, ya que los canales de comunicación en los pequeños y medianos negocios no son adecuados para mantener una supervisión constante de todo su proceso logísticos.

**PRINCIPALES OBSTACULOS EN EL PROCESO DE IMPORTACIÓN**



Estrategias	Productos Importados	Productos Locales
Calidad	7	1
Disponibilidad	3	0
Garantía	2	0
Precio	1	1
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

Por otra parte, uno de los resultados más interesantes de esta encuesta es la relación existente entre las estrategias competitivas empleadas por las PYMES y el proceso de importación. De acuerdo a la tabla de más arriba, las empresas que deciden enfocar sus estrategias competitivas en la calidad

tienden a importar sus productos del extranjero. En el caso de las empresas que tienen las estrategias de garantías y/o disponibilidad presentan menor tendencia a obtener sus productos de productores locales.

## CONCLUSIÓN

Con el objetivo de ser más competitivos en el mercado dominicano, los empresarios y empresarias de las PYMES y las empresas en general, analizan y ponen en práctica distintas estrategias. Conscientes de esta realidad, hemos diseñado y aplicado una encuesta que nos ha permitido extraer y presentarles las estrategias más utilizadas. Además, dar a conocer las razones por las que estos las utilizan. Este levantamiento fue efectuado mediante la ya mencionada encuesta a gerentes de distintas PYMES en República Dominicana.

La investigación realizada nos ha posibilitado levantar informaciones a partir de las cuales, luego de analizarlas, hemos identificado algunas debilidades. Es por esto que más adelante podrán visualizar algunas recomendaciones. Así mismo, nos ha revelado la falta de conocimientos que tiene la mayoría de dirigentes sobre el proceso de importación.

Por otro lado, sus resultados arrojan que entre los factores competitivos que influyen en el proceso de importación de las PYMES destaca la calidad, seguida por la disponibilidad. Tras esto se deduce que quienes eligen la calidad y disponibilidad de sus productos y/o mercancías importan porque entienden que al adquirirlas en el exterior aseguran la calidad. Así mismo, estos en su mayoría, obtienen sus mercancías directamente de los productores ya que entienden que les es menos costoso de esta manera que utilizando intermediarios. También consideran importante la disponibilidad, pues entienden que cuando carecen de está, podría implicar un riesgo que sus clientes busquen lo necesitado con la competencia ya que de esta manera podrían perderlos.

Finalmente, detectamos que las empresarias y los empresarios de las pequeñas y medianas empresas han considerado desafíos a la hora de importar, los impedimentos legales y los costos que les implica la importación. Sin embargo, se dedujo que esto es debido a la falta de conocimientos sobre la gestión aduanera.

## RECOMENDACIONES

- Según los resultados de las encuestas realizada, una de las principales debilidades que existe en el proceso de importación de las PYMES es la falta de conocimiento, ya que muchas de las empresas no cuentan con personal capacitado para gestionar el proceso de importación debidamente. Por lo que, muchos de estos negocios pagan a consultores para que le gestione este proceso. Por consiguiente, recomendamos que los organismos reguladores correspondientes ofrezcan capacitaciones especializadas a estos negocios sobre el proceso de importación, de acuerdo a la función que el regulador realiza, y así contribuya con la formación de estos negocios que están en el mercado.
- Considerando los resultados de la encuesta y el diseño de las estrategias competitivas de las PYMES que deciden competir con garantía y disponibilidad del producto, recomendamos el tener en consideración un adecuado proceso de seguimiento de los productos y/o mercancías importadas. En adición a esto, que los productos sean planificados con antelación para que así mantengan siempre su inventario completo. Es decir, que no haga falta ningún producto para que los clientes siempre lo encuentren disponibles.
- Se recomienda que cuando las PYMES diseñen sus estrategias enfocadas al factor competitivo de calidad, importen sus productos y/o mercancías considerando el costo o beneficio de la gestión de este proceso, ya que estos tienden a cumplir con los requerimientos de clientes. Ahora bien, esta recomendación aplica solo para los

productos que no son de producción local ya que, si se muestra un alto incentivo a la importación de todos los productos sin realizar discriminación, se afectaría de forma negativa a los productores locales.

- Se recomienda a los organismos reguladores un trato preferencial en cuanto a los impuestos y gravámenes de los productos y/o mercancías importadas por las PYMES industriales, ya que es importante proteger a los productores locales, porque representan una parte muy importante de la economía dominicana.
- Considerando que los organismos reguladores relacionados con el proceso de importación tienen algunos programas, cursos y/o capacitaciones para las PYMES, aunque no enfocados de forma especializada en el proceso de importación, se le recomienda rediseñar sus canales publicitarios, ya que pocos de estos negocios tienen conocimiento de estos programas, los cuales están destinados a mejorar la capacidades técnicas de sus colaboradores y/o propietarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- 488-08, L. N. (2008). Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES).
- Cañas, J. S. (01 de 01 de 2015). LA BALANZA DE PAGOS. LA BALANZA DE PAGOS.
- Correa, A. P. (2013). GENERALIDADES DE COMERCIO INTERNACIONAL. Medellín: Esumer.
- Dirección General De Aduanas. (2018). Obtenido de [aduanas.gob.do](http://aduanas.gob.do).
- GIRAL, D. L. (2008). Los Modelos de gravedad en América Latina: el caso Chile y México. Comercio Exterior, Vol. 58, Núm.11, 800-805.
- INTERNACIONALMENTE. (20 de 03 de 2018). ¿Cuáles son las barreras al comercio internacional? Obtenido de INTERNACIONALMENTE: <https://internacionalmente.com/barreras-al-comercio-internacional/>
- Juárez-Pérez, M. H. (30 de 04 de 2014). Comercio Internacional: Origen y Visión Mercantil. México: Universidad de Sierra.
- López, J. F. (13 de 03 de 2019). CONOMIPEDIA. Obtenido de Diferencia entre comercio internacional y comercio exterior: <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-comercio-internacional-y-comercio-exterior.html>
- López, J. F. (13 de 03 de 2019). CONOMIPEDIA. Obtenido de Comercio Internacional: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- Lugones, G. E. (2001). Teorías del Comercio Internacional. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Millet, M. (2001). La regulación del Comercio Internacional: del GATT a la OMC. Barcelona: la Caixa.

Porter, M. (1982). Estrategias competitiva, Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico: Editorial Continental.

Ramírez, Á. A. (20 de 02 de 2010). ORIGEN E HISTORIA DEL COMERCIO. COLOMBIA.

RODRIGUEZ, C. H. (2012). COMERCIO INTERNACIONAL. Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.

Xiomara Santana. (29 de septiembre de 2018). MIPYMES en la RD y su rol en la economía. Acento.

## **PALABRAS CLAVES**

PYMES

Estrategias

Competitividad

Importación

Comercialización

Pequeñas empresas

Medianas empresas

# ANEXOS

## Preguntas de la encuesta

1. ¿Cuál es su estrategia de competitividad?
  - a) Precio
  - b) Calidad
  - c) Garantía
  - d) Disponibilidad
  - e) Otra:
  
2. ¿Qué tipo de producto usted comercializa?
  - a) Consumo Masivo
  - b) Ropa
  - c) Electrodomésticos
  - d) Hemeroteca
  - e) Repuestos
  - f) Otro:
  
3. ¿Con quién obtiene su mercancía?
  - a) Intermediario
  - b) Productor
  
4. ¿De dónde provienen sus productos?
  - a) Importados
  - b) Locales
  
5. ¿Posee conocimientos en el proceso de importación?
  - a) Sí
  - b) No

6. ¿Cuáles han sido los desafíos que se le han presentado a la hora de importar?

- a) Falta de conocimiento de los procesos de importación
- b) Impedimentos legales
- c) Costo
- d) Otro:

7. ¿Ha interactuado con la Dirección General de Aduanas (DGA)?

- a) Si
- b) No
- c) Rara vez

8. ¿Entiende usted que las regulaciones locales para la importación le facilitan el proceso para importar sus productos?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Qué entiende usted que es la debilidad u obstáculos en el proceso de importación?

- a) Reguladores
- b) Intermediarios
- c) Legislación

10. En caso de no importar mercancías, ¿por qué no considera hacerlo?