



UNAP E C
UNIVERSIDAD A P E C

Decanato de Ciencias Económicas & Empresariales

Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

**Estrategia de internacionalización basada en la mejora de la
competitividad de las PYMES dominicanas**

Sustentada por:

Genesis Darling Guerrero Guerrero 2013-1881

Edward Enmanuel Santos Marte 2014-0161

Edith Massiel Félix Alcantara 2014-1340

Asesores:

Ariel Gautreaux

Máximo Félix

Monografía para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

Distrito Nacional

Abril 2018

ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCIÓN.....	1
PALABRAS CLAVES	4
PYME.....	4
Competitividad	4
Internacionalización.....	4
Estrategia	4
CAPITULO I: EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN REPÚBLICA DOMINICANA Y SU INTERNACIONALIZACIÓN.....	5
1.1. Origen y evolución de las PYMES en República Dominicana.	6
1.2. Importancia de las PYMES en República Dominicana.	7
1.3. Estrategias de internacionalización para las PYMES en República Dominicana.	9
1.4. Diagnóstico de las estrategias competitivas y situación actual de las PYMES en República Dominicana.	11
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EXISTENTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN REPÚBLICA DOMINICANA...16	
2.1. Comparación de estrategias de competitividad de PYMES extranjeras versus PYMES locales.	17
2.2. Evaluación de estrategias de competitividad de PYMES extranjeras para posible aplicación en pequeñas y medianas empresas dominicanas.	24

2.3. Creación de plan estratégico para el aumento de la competitividad y posible internacionalización de las PYMES dominicanas (elaboración de estrategias para aumentar la competitividad que les impide expandirse a nuevos mercados).....	26
--	----

CAPÍTULO III: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA30

3.1. Desafíos de la competitividad como medio de internacionalización de las PYMES dominicanas.	31
3.2. Ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de la competitividad e internacionalización de las PYMES dominicanas en el Caribe.	33
<i>a. Ventajas</i>	36
<i>b. Desventajas</i>	37
<i>c .Oportunidades</i>	39
<i>d. Amenazas</i>	39

CONCLUSIÓN IV

RECOMENDACIONES VII

ANEXOS IX

REFERENCIAS.....XV

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

- En primer lugar, gracias a Dios por permitirme llegar a alcanzar esta meta. Gracias a mis padres por apoyarme en mis proyectos y haberme enseñado que todo en la vida se logra con dedicación y esmero. Gracias a mis compañeros Edward y Massiel, por acompañarme en esta etapa y brindar lo mejor de ellos. En especial, dedico este logro a mi padre, por siempre brindarme su apoyo y a mi esposo por siempre estar cuando lo necesité. – *Genesis Guerrero*
- En el desarrollo de este monográfico he tenido la gracia de contar con el apoyo incondicional de una manera u otra de varias personas que han aportado sus más sinceras y críticos conocimientos y opiniones para que esta investigación se haya podido realizar. Debo empezar agradeciendo a mis padres, por siempre apoyarme en todo momento durante estos cuatro años de estudio intenso, mostrando su soporte cuando más lo necesitaba. A la misma vez, quisiera agradecer a mis compañeras de monográfico, Genesis y Massiel, sin ellas esto no hubiera sido posible realizarse, dando siempre su todo para que la investigación se llevase a cabo de la mejor manera posible. En efecto, a Dios por mantenerme concentrado en mis estudios. Mis amigas de la universidad Yoleidis y Rainierys que siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas. Por último, pero no menos importante a la universidad APEC por permitirme incursionar en este mundo de los negocios internacionales con una mente más clara y abierta a la situación actual. ¡Gracias! – *Edward Santos*
- Este trabajo final se lo dedico de manera especial a mi madre, por haber hecho el mayor esfuerzo para yo estudiara lo que realmente quería, a mi padre por guiarme y apoyarme en todo momento. Gracias de verdad por sacar lo mejor de mí y por brindarme motivación constante, la cual

II

me ha permitido ser una persona de bien. De manera especial le dedico este trabajo a Dios, por haberme guiado en todo lo largo de mi carrera. Por darme la salud que he necesitado, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de experiencias y sobre todo aprendizajes. A mis padres y mi hermana por estar ahí siempre en lo que he necesitado. A mis compañeros sobre todo a esos que estuvieron siempre a lo largo de este viaje en la universidad: Edward, María Fernanda, Faña, Wallis, Luz, Génesis, de verdad no tengo como agradecerles todo lo que hicieron por mí. – *Massiel Félix*

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo monográfico se realizó bajo un análisis de informaciones basado en teorías estudiadas y en la búsqueda de datos concernientes a la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dominicanas, evaluando la aptitud de estas para adentrarse en mercados extranjeros y lograr una internacionalización eficaz y eficiente. Luego de este análisis quedó demostrado que las PYMES dominicanas cuentan con ayudas financieras por el Estado dominicano para ejercer su comercio internacional, pero esta ayuda no ha podido suplir por completo las necesidades de las PYMES para poder desarrollarse de manera correcta. A pesar de que sea un concepto que es relativamente nuevo, podemos notar que ha tenido un gran desarrollo tanto local como financieramente. En este sentido, ha otorgado oportunidades de trabajo y mayor desenvolvimiento económico en el país. El objetivo principal de este proyecto fue detectar estrategias que pueden aplicarse a las pequeñas y medianas empresas dominicanas para aumentar su competitividad y tener mayores posibilidades a través de estas habilidades para marcar una diferencia y expandirse por el mundo aportando significantes logros para nuestro país. Pudimos evidenciar que, aunque las PYMES poseen ayudas financieras, aún les queda camino por recorrer para poder adentrarse al mundo de las relaciones internacionales y hacerlo de manera adecuada. Solo falta que los involucrados puedan poner empeño para sacar adelante este movimiento que surge como herramienta de otorgación de empleos y desarrollo económico.

INTRODUCCIÓN

Al momento de realizar un análisis detallado sobre la estructura económica de una nación se revela como cohabitan empresas de distintos tamaños. Alrededor de los años 90 se consideraba extremadamente difícil poder conseguir estadísticas exactas que apuntaran al porcentaje indicado que les perteneciera a los diferentes tipos de empresas. Para generar esta información, se produjo un arduo trabajo desarrollando programas de investigación, encuestas y exámenes que ayudaran a conseguir la información adecuada que ha permitido comprender las apariencias dinámicas de las mismas. Hoy en día, ya se tiene a mano la información necesaria para brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales conforman unos de los pilares principales en nuestra economía.

Según la CEPAL (2018), el segmento de las MIPYMES tiene una alta heterogeneidad: muchas de estas empresas surgen como estrategia de autoempleo y operan de manera informal. Unas pocas presentan altas tasas de crecimiento. Debido a esto, el gobierno de la República Dominicana ha decidido poner más esfuerzo en la última década para poder ayudar a dicho sector para superarse y cumplir su meta. Una de las tácticas tomadas por las instituciones gubernamentales del país fue la creación de los centros de ayuda, como lo explica el MICM (2018), son unidades de servicio y apoyo a los emprendedores y empresarios del sector, que operan bajo un modelo de alianza público, privado y con instituciones académicas mediante un convenio de cooperación, los cuales han prestado 33,286 servicios de desarrollo empresarial, generado 6,135 empleos y formalizado más de 146 empresas.

Según el Observatorio MIPYMES (2018) la inclusión financiera de las MIPYMES es vital para estimular su crecimiento y expansión productiva, dada su importancia en el tejido empresarial dominicano. Asimismo, es un reto para el país lograr el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas,

debido a la alta tasa de informalidad y mortalidad, además del poco crecimiento productivo e innovación, situación que está directamente relacionada a su dificultad de acceder a un financiamiento que esté ajustado a su realidad. El acceso al financiamiento y la mejora de las condiciones para la obtención de crédito para las MIPYMES está estrechamente asociado con la existencia de un marco institucional y regulatorio propicio para ello. En ese sentido, República Dominicana ha experimentado significativas transformaciones en los últimos años, que han ampliado y fortalecido los canales tradicionales de acceso al crédito para las MIPYMES y los emprendedores dominicanos.

De todos modos, con todo el apoyo brindando por los organismos del país, las PYMES siguen teniendo un problema mayor, considerado como su falta de competitividad lo cual evita que las mismas puedan crecer y abarcar otros mercados. Si no se logran aumentos sostenidos de la productividad de las microempresas y PYMES que permitan reducir las brechas con las grandes empresas no será posible incrementar la capacidad de los países latinoamericanos, porque la heterogeneidad interna no permitirá la generación de relaciones eficientes entre empresas y la creación de sistemas económicos dinámicos donde la innovación y los conocimientos circulan rápidamente entre los actores. Por otra parte, se mantendrán niveles de pobreza muy acentuados porque una parte muy significativas de los trabajadores seguirán ganando sueldos muy bajos (CEPAL, 2018).

Debido a esto, surge nuestra iniciativa de proponer una estrategia de internacionalización basada en la mejora de la competitividad para así sacar adelante las pequeñas y medianas empresas de la República Dominicana. Cabe destacar que la competitividad va de la mano con la innovación y esta puede darse en diversas dimensiones, ya sea a partir del producto que se comercializa, los procesos de fabricación o servicio en general, organizativamente a través de estructuras creativas que promuevan el mejor desempeño de los empleados o a través de la comercialización y el marketing creativo (Orlandi, 2018).

Actualmente, uno de los casos más recientes sobre el tema de competitividad existente en nuestro país son los acuerdos suscritos entre el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y el Centro de Calidad y Productividad de Costa Rica (CECAPRO), en el cual técnicos de esa entidad visitaron el país, para evaluar los procesos en pequeñas y medianas empresas, donde se llevan a cabo proyectos de competitividad. Al evaluar los resultados, establecieron que las empresas que muestran mayores avances en el cumplimiento de las asignaciones son aquellas en las que sus ejecutivos se han involucrado en forma directa y comprometida con los logros y la integración plena de su personal (El Día, 2018).

Para profundizar en la descomposición, nuestra monografía está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se amplía el panorama general de la internacionalización de las PYMES en nuestro país, con la intención de demostrar la evolución de las mismas, las estrategias de internacionalización y un diagnóstico de la situación actual ; un segundo capítulo donde se presenta un análisis y evaluación de la competitividad de las PYMES, a partir de aquí se explicará el plan estratégico para aumento de competitividad y su comparación con PYMES extranjeras; Finalmente, en la tercera parte se amplían los detalles sobre la reestructuración de la competitividad haciendo énfasis en los desafíos que presenta y exponiendo un análisis de las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas sobre el crecimiento competitivo e internacionalización.

PALABRAS CLAVES

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADA EN LA

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

DOMINICANAS

- PYME: según la (RAE (Rela Academia Española), s.f.) es una empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.
- Competitividad: es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. (Roldán, 2015)
- Internacionalización: acto de someter a la autoridad conjunta de varias naciones. Hacer internacional o afectar a varias naciones. (Academia Dominicana De La Lengua , 2009)
- Estrategia: conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. (Rodríguez Santoyo, 2010)

CAPÍTULO I: EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN REPÚBLICA DOMINICANA Y SU INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 Origen y evolución de las PYMES en República Dominicana.

Las PYMES en República Dominicana nacen en su mayoría como opción al desempleo. Surgen sin planeación y sin financiamiento, estas aparecen al quedar el jefe de familia desempleado, o cuando el salario deja de alcanzar para sostenerla. Alrededor del mundo se gestan y operan programas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas. Es indiscutible que las PYMES juegan un papel fundamental en el desarrollo y sostenimiento de un país, sin embargo, las microempresas contribuyen también de manera importante a la economía.

Desde tiempos remotos se observan estas que según las microempresas son aquellas que tienen hasta 30 empleados si pertenecen al sector industrial, cinco para el sector comercio y 20 para servicios.

Un escenario ilustrativo de ello es la República Dominicana, donde el 68.2% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) fueron en una primera etapa microempresas, es decir, propiedad de personas que empezaron a producir teniendo entre uno y diez empleados (Peña, 2015).

El gobierno dominicano ha abierto las puertas hacia la globalización, lo cual ha conformado una serie de acciones para insertarse en el mercado internacional y adecuarse al modelo económico de la globalización. Esto por su lado ha llevado a la República Dominicana a acercarse a esquemas de integración internacional (Mena, 2016).

Salvador (2002) afirma que “este nuevo patrón global de competencia lleva al gobierno y al sector empresarial a encarar de manera deliberada y sistemática el proceso de reestructuración y reconversión industrial en la República Dominicana”.

Un requisito indispensable para crear un ambiente favorable en el desarrollo de estas unidades productivas y en consecuencia para propiciar la generación de riquezas y empleos productivos, es aumentar el acceso oportuno a los

servicios financieros y no financieros en la cantidad requerida por estas empresas; esto con el objetivo de potencializar su capacidad de expansión. La ampliación y el crecimiento de las PYMES, en el mediano y largo plazo, dependerá de la capacidad que se desarrolle para modernizar las empresas, introducir cambios en la cultura empresarial y viabilizar una inserción competitiva favorable del sector en un entorno mundial cada vez globalizado (García, 2009).

1.2 Importancia de las PYMES en República Dominicana.

Las actividades de las pequeñas y medianas empresas en República Dominicana ocupan un lugar de primer orden en la generación del producto interno bruto (PIB). Estudios recientes realizados por el Fondo para el Desarrollo de la Microempresa señalan que este sector está compuesto por aproximadamente 460 mil micro, pequeñas y medianas empresas, genera más de un millón de puestos de trabajo y emplea 29% de la población económicamente activa (PEA), demostrando así que las MiPymes son la principal fuente de generación de empleos, mayor que las empresas de zonas francas, que el gobierno y que la agricultura.

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas es clave para el desarrollo económico no sólo por la cantidad de mano de obra empleada y el aporte al PIB, sino por el hecho de que por su naturaleza es un sector con una gran capacidad de adecuarse a los cambios que se presentan en la estructura económica de la nación, así como por asimilar más rápidamente las modificaciones en los procesos de producción, debido a su gran flexibilidad, lo que posibilita una más rápida respuesta a las necesidades generadas por los cambios económicos, ya que los mercados de hoy son más exigentes.

La microempresa, que representa el 98% de las empresas del sector, aporta el 76% del empleo generado; en tanto que la pequeña y mediana empresa,

que equivale solo a 2.3% del sector, contribuye con casi una cuarta parte del empleo (24%), lo que refleja una mayor capacidad de generación de empleos por parte de las pequeñas y medianas empresas, que reportan un tamaño promedio de 28.5 trabajadores. Si comparamos estas cifras con el empleo generado por otros sectores de la economía se evidencia el rol protagónico que tienen las microempresas como principal fuente de empleo en el país. Así, por cada empleado en zonas francas hay 11 trabajadores en la microempresa, mientras que, con respecto a los empleados del Estado, incluyendo defensa, las microempresas generan tres veces el empleo generado por el Estado. La composición sectorial del tejido empresarial de MIPYMES se descompone en un 14.9% de empresas dedicadas a la manufactura, un 46.7% al comercio y un 38.4% a ofrecer servicios. Esta distribución evidencia que las empresas se han ido adecuando a los ajustes del modelo económico, pues la participación de las empresas manufactureras era significativamente mayor hace veinte años (23%) y las empresas de servicio tenían una menor representatividad (15%). Hoy, con una economía orientada hacia el sector terciario, se observa una mayor prevalencia de las actividades de servicios tanto en las microempresas como en las PYMES (Cabal, 2013).

La descripción metodológica de cómo se abordaron estos estudios se ofrece en el trabajo realizado por Mena (2016) donde explica que según datos de la encuesta FondoMicro 2013 publicados en el informe *Micro, pequeñas y medianas empresas de la Republica Dominicana* (2014) existen 18,337 PYMES que emplean 522,231 personas, esto represento para dicho año un 13.10% de los ocupados de la economía, sin mencionar que aportan un 27% del PIB. De este número las más abundantes en todos los niveles de educación son dedicadas al comercio, y seguidas a estas las de servicio, no obstante, es notable el aumento significativo de las PYMES de manufactura y servicios en la medida en que el nivel de educación es mayor.

El sector comercio representa casi la mitad de las empresas (46.7%) independientemente del tamaño de las mismas, pero su participación en el

empleo es ligeramente menor (43.6%). En cambio, las empresas dedicadas a ofrecer servicios tienen una mayor proporción de empleos que de empresas en el conjunto (41% vs. 38.4%). En manufactura se registra una participación casi similar en el porcentaje de empresas (14.9%) como en el de empleo (15.3%) (Ortiz, MIPYMES RD , 2013).

1.3 Estrategias de internacionalización para las PYMES en República Dominicana.

La etapa de crecimiento que atravesó la economía mundial durante la década de los ochenta del siglo XX se caracterizó por una internacionalización y globalización progresiva de la actividad económica. Esto, como consecuencia de las corrientes turísticas y culturales y los nuevos sistemas de comunicación e información que reflejan un aumento de los flujos comerciales (Martínez, 2009).

Todo ello ha determinado una nueva realidad en la que los factores de producción gozan de mayor movilidad a través de las fronteras, y se considera que el ámbito nacional no es ya el más idóneo para la adopción de determinadas decisiones sobre la asignación de recursos productivos y la comercialización de los productos. Por consiguiente, se pone de manifiesto la necesidad de un fortalecimiento de la cooperación y el desarrollo de estrategias integradas, no solo a nivel macro, sino también a nivel micro (Martínez, 2009).

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) asumen un papel preponderante en los mercados internacionales, y extienden su rango de actividad bajo las fronteras nacionales a través de muy diferentes métodos, con lo cual se produce una proliferación de nuevas fórmulas institucionales de proyección internacional. De esta manera, el antiguo predominio de las relaciones de empresas que gobernó el proceso de internacionalización durante los años cincuenta y sesenta ha dado vía a una guía variada de opciones, de nuevas formular contractuales y mezcladas que hacen una

demostración más ágil y flexible de capacidades competitivas en contextos que están cambiando (Martínez, 2009).

Por lo tanto, el proceso de internacionalización ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas, por cuanto estas se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras, reemplazando el camino directo a la proyección internacional por nuevos métodos de cooperación. De allí que la elección de los socios y las fórmulas contractuales se hayan convertido en aspectos clave en la estrategia internacional de las empresas (Martínez, 2009).

La experiencia dice que lo recomendable es combinar una estrategia global con otra local: encontrar socios locales para funciones como la distribución, y centralizar las operaciones con economías de escala o efecto aprendizaje. Para algunos autores Barth, N.J., McLaughlin, & Smith Shi (citado por Sainz de Vicuña Ancín (2015), pág. 59), las empresas que desean internacionalizarse tienen cuatro opciones estratégicas:

1. Exportar el concepto. Opción válida cuando se requiere escasa tecnología de gestión y la singularidad e imagen del concepto son también muy importantes.
2. Exportar el negocio. Es la opción idónea cuando se requiere alta tecnología de gestión y la singularidad e imagen del concepto son también muy importantes.
3. Exportar la tecnología. Cuando tanto la tecnología de gestión como la singularidad e imagen del concepto son limitadas.
4. Operador superior. Cuando se requiere alta tecnología de gestión, pero el concepto no reviste ninguna singularidad ni tienen ninguna imagen diferenciada.

1.4 Diagnóstico de las estrategias competitivas y situación actual de las PYMES en República Dominicana.

Basada en las estrategias de internacionalización existentes se pueden derivar cuatro sustanciales en las cuales se evalúa que tan fuerte es el impacto que tienen en las pequeñas y medianas empresas.

La primera es tratar de exportar el concepto ya sea a través de joint ventures o licencias, por ejemplo, Adolfo Domínguez en Japón, o Armand Basi en diversos países europeos, Springfield en Alemania, Austria y Suiza; y Zara en Japón. Otros lo hacen a través de franquicias: Mango, Amichi, Pronovias, Roberto Verino y Don Algodón. En estos casos, estas empresas se apoyan en el *know how* y en el esfuerzo financiero de un socio local para penetrar los mercados exteriores a los que han decidido dirigirse. Estas empresas “*exportan el concepto*”. El Corte Inglés, el grupo Cortefiel, Inditex y Adolfo Domínguez desarrollan e intervienen en tiendas de titularidad propia, lo cual sería exportando el negocio (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

La globalización de los mercados y la "tercera revolución industrial" (impulsada por Internet), ha creado desde hace más de una década la necesidad imperiosa en las PYMES de entender los fundamentos del nuevo mercado digital para poder insertarse exitosamente en él. El crecimiento constante de los negocios digitales (e-business) viene representando nuevas oportunidades para las PYMES

para materializar nuevos negocios, especialmente de carácter internacional. Es posible negociar productos y servicios en el nuevo mercado digital, el cual es abierto, interactivo y muy dinámico, permitiendo a estas empresas participar de la nueva economía digital y con capacidad de mostrar al mundo su oferta a un costo muy bajo (Gudiño, 2010).

Según Notimex (2016), Costco logró una alianza con la plataforma PayPal para así ofrecer un nuevo método de pago e impulsar sus ventas en línea. La cadena de clubs de precio explicó que de los nueve mercados internacionales

en los que tiene negocios, sólo ha incursionado en el comercio por Internet en cinco, entre los que destacan Estados Unidos, Reino Unido y México.

En este sentido, destacó que México fue incluido por primera vez en el Índice Global de eCommerce en Retail en el puesto 17, debido a la rápida adopción de tecnología por parte de los jóvenes. Aquí se entra en función la exportación de tecnología de gestión.

Finalmente, el operador superior que se conceptualiza como cuando se requiere alta tecnología de gestión, pero el concepto no reviste ninguna singularidad ni tiene ninguna imagen diferenciada, por ejemplo, Lazada, el clon de Amazon respaldado por Rocket que opera en cinco países del sudeste asiático, ha anunciado que ha recaudado "una inversión en euros de ocho dígitos" de Tengelmann, un grupo minorista alemán con un historial de inversión en los proyectos de la incubadora alemana. (Russel, 2013). En esta situación se consideraría a Tengelmann como el operador superior.

No es necesario ser especialista en microfinanzas o haber estudiado en las mejores universidades del mundo para darse cuenta de que la economía dominicana está sustentada básicamente sobre las pequeñas y medianas empresas. Más de la mitad de la población en edad laboral está empleada en alguna actividad relacionada con las PYMES. Las pequeñas y medianas empresas se convierten en tiempo de crisis en las receptoras por excelencia de las quejas de la población. Son por donde primero se sienten los asomos de crisis económicas (Severino, 2008).

Según Baron (2012) , las micros y pequeñas empresas de República Dominicana tienen en Danilo Medina Sánchez, un presidente decidido en sacarlas adelante, pero no bastan los deseos; se considera que Danilo tendrá que ir personalmente al micro y pequeño empresario a los fines de que el dinero llegue donde tiene que llegar, se dice que llegue donde tiene que llegar porque de otra manera no será posible. ¿Por qué? Simplemente porque para

poder maniobrar con un negocio de esta naturaleza en el país, es casi imposible debido a que las personas no tienen acceso al crédito por razones diversas, tales como:

- Nadie quiere firmar como garante.
- Más del 90% de los micros, pequeños comerciantes tienen el CICLA en rojo, por diferentes razones, ejemplo:
 - a. Por tomar dinero a alto costo en la calle.
 - b. Por haber firmado como garante y el deudor principal no paga.
 - c. Por no tener las condiciones necesarias, según el banco.
 - d. Otras múltiples razones.

La inclusión financiera de las MIPYMES es vital para estimular su crecimiento y expansión productiva, dada su importancia en el tejido empresarial dominicano. Igualmente, es un reto para el país lograr el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a la alta tasa de informalidad y mortalidad, además del poco crecimiento productivo e innovación, situación que está directamente relacionada a su dificultad de acceder a un financiamiento que esté ajustado a su realidad (PYMES, 2018).

Las economías como la dominicana, que está en desarrollo, han tenido que admitir la importancia que tienen los pequeños y medianos negocios en la estabilización social, pues son fuentes de distribución equitativa de los recursos económicos (Severino, 2008).

Las PYMES ubicadas en la ciudad de Santo Domingo están más ligadas a la comercialización de productos y a ofrecer servicios al turismo que las PYMES existentes en Santiago, lo que guarda relación con que hay una mayor recepción de turistas en la capital del país. Así, la actividad turística tiene un efecto expansivo a través de las redes empresariales de oferta y demanda de bienes y servicios para la atención y satisfacción de las necesidades generadas por los turistas que visitan nuestro país.

Además de la venta de bienes y servicios a extranjeros en el mercado local, las empresas tienen conexiones con el mercado internacional mediante la exportación de sus productos y servicios. En ese ámbito también se observan diferencias entre las microempresas y las PYMES. Muy pocas microempresas venden sus productos y mercancías en el extranjero, mientras que el 13.3% de las pequeñas y medianas empresas realiza exportaciones de sus productos, mercancías o servicios al exterior (Ortiz, Pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana, 2001).

Entre las principales necesidades de las PYMES están la falta de asesoría de gestión para la administración, a pesar de los programas que desarrolla el gobierno y algunos bancos. También se nota la carencia de técnicas de comercialización y asesoría en inversiones y compras de insumos. Los micro y pequeños empresarios se quejan también de que no tienen asistencia para la constitución legal y la formalización de sus empresas. Ahora que las autoridades y el nuevo entorno de negocios son más exigentes, las PYMES carecen de asesoría para el establecimiento de sistemas de contabilidad y gestión financiera que posibiliten el seguimiento a la actividad económica y el acceso a otras fuentes de financiamiento. El soporte y corrección de planes de negocios también están entre sus carencias (Severino, 2008).

Los principales clientes de las PYMES son los consumidores finales. Esto se desprende del hecho de que el 43.7% afirma que los principales clientes son los individuos del barrio o de otros barrios. El segundo tiempo de cliente en importancia son las empresas que los consumen como bien o servicio final (35%). Solo el 18.5% de los clientes son empresas que demandan para elaborar otros productos o para la reventa. Las empresas de manufactura suplen en mayor parte a otras empresas, ya sea como consumidor final (48.9%) o como consumidor intermedio (30.0%). Por su parte las actividades de servicios obtienen el 62.7% de sus ingresos de los consumidores finales y el 25.3% de empresas como consumidores finales. El sector comercio suple el 52.8% de sus bienes a consumidores finales y un 29.2% a otras empresas. Las

PYMES dominicanas no se les conoce por ser exportadoras. Solo el 12.2% de las empresas puede afirmar que exporta algún producto o servicio al extranjero. Por sector económico se observa que las actividades con mayor capacidad exportadora, aunque sigue siendo muy baja, es la de manufactura (18.9%) (Escuder J. A., 2016).

Las PYMES juegan un papel preponderante en la dinámica económica del país, por la generación de puestos de trabajo y por la intensa rotación de recursos financieros que se realiza a través de sus operaciones de compra y venta. Los encadenamientos de estas empresas con otras empresas, tanto de la dimensión micro como de la macro, evidencian su papel de distribuidoras de riquezas en la red económico-social del país (Ortiz, Pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana, 2001).

**CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD
EXISTENTE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN
REPÚBLICA DOMINICANA**

2.1. Comparación de estrategias de competitividad de PYMES extranjeras versus PYMES locales.

Según Porter (1980) , las estrategias competitivas son aquellas que se refieren a la forma de competir de una empresa en un negocio concreto. También se llaman estrategias de negocio, pues una empresa presente en varios sectores a través de distintos negocios puede tener distintas estrategias competitivas en cada uno de ellos. Esta estrategia normalmente se define en términos de las fuentes en las que la empresa se basa para alcanzar una ventaja competitiva en su sector o unidad de negocio.

La definición de la estrategia competitiva a emplear requiere dos elecciones básicas: el paradigma o marco teórico sobre los elementos del contenido de la estrategia y su interpretación (Campbell-Hunt, 2000).

Existen diversas tipologías para clasificar a las estrategias de negocio. Sin embargo, muchas de ellas han puesto el foco en aspectos como la forma en que la empresa invierte sus recursos en función de la etapa del ciclo de vida de la industria o el carácter defensivo u ofensivo que supone competir en uno o varios mercados sin centrarse de forma clara en la fuente de ventaja competitiva, como lo hace el marco de Porter (González Sanchez, 2017).

Toda empresa que participa en un sector industrial sin darse cuenta posee una estrategia competitiva, que se puede encontrar explícita o implícitamente desarrollada, algunas de ellas que se encuentran bien estructuradas a través de la implementación de una planeación estratégica definida, otras debido al valor agregado que ofrecen los clientes internos para garantizar el buen funcionamiento de esta, generando rentabilidad, posicionamiento en el mercado, innovación de procesos y productos, entre otros. De esta manera la competencia determina el éxito o fracaso para cualquier empresa, la estrategia competitiva garantiza una posición ventajosa del resto de las demás empresas del mismo sector que compiten por el mismo mercado, su finalidad es

establecer una posición rentable y sustentable frente a la competencia (Aguilera, 2010).

En Argentina, transcurrida la crisis del 2001, se ha implementado un modelo económico centrado en un tipo de cambio competitivo y superávit fiscal y externo, siendo estas las principales señales que tenderían a impulsar la competitividad de las empresas. Sin embargo, en la realidad se observa un comportamiento diferencial entre ellas, aún actuando en un entorno similar. Desarrollos recientes en teoría económica admiten la influencia que ejerce el contexto macroeconómico y las características de la rama de actividad sobre el desempeño competitivo de la empresa, no obstante, esta es la que decide en base a su estrategia y a una serie de factores discrecionales vinculados a su trayectoria evolutiva, el modo en que aprovechara dicho contexto a su favor. Esto pone de relieve la existencia de diferencias en el comportamiento y desempeño competitivo de las firmas (Di Marco, 2010).

En Sincelejo, Colombia, las PYMES buscan mejorar sus ventajas comparativas con recursos internos para aprovechar los mercados locales; existen empresarios y grupos que actúan alejados del resto, por lo que la lucha por un mercado no muy amplio lleva a una forma no cooperativa y a veces conflictiva de enfrentar los negocios; más, si se cuenta con la llegada de grupos empresariales fuertes que han penetrado con propiedad diferentes renglones comerciales y productivos (Pachecho, 2013).

Basado en la investigación realizada por Leonardo & Viego (1997) sobre las PYMES de Sincelejo, Colombia, al preguntar a las empresas sobre la definición de estrategias claras para sacar adelante su actividad, en promedio el 92% dijo tenerlas, pero principalmente basados en la experiencia y la intuición con miras a un mercado objetivo que, según ellos, está bien identificado. Así, la presencia de un sentido de planificación de la actividad estratégica orienta el quehacer de las PYMES, pero no está documentada de una manera formal ya que las estrategias reposan comúnmente en la mente de los dueños que son quienes

condicionan las decisiones sobre su futuro y es que la dimensión orgánica y desestructurada de la pequeña empresa justifica que la administración estratégica se practique instintivamente.

Un factor que se destaca entre las empresas estudiadas es que a pesar de los esfuerzos presentan un nivel de innovación bajo, que refleja procesos más de imitación o mejoría que de inclusión de nuevas propuestas de atracción o perfil a futuro.

Dentro de las estrategias más reconocidas y aplicadas entre las PYMES de Sincelejo se encuentran: el servicio al cliente, que se realizó en el 53,2% de ellas; el 19,4% admitió que se vio obligada a ejecutar reducción de costos; y mejoramiento continuo, en el 17,7%. También son reconocidas las estrategias de innovación, productividad y tecnología. Después de los problemas que enfrentaron, las estrategias que aplicaron las empresas no cambiaron en esencia: siguieron aplicando el mejoramiento continuo, el servicio al cliente y la reducción de costos y todas parecen confiar en los resultados de las estrategias implementadas, aunque las pequeñas y medianas comenzaron a buscar acompañamiento con alianzas estratégicas. Ante la firma del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras, uno de los mayores obstáculos que podrían enfrentar las PYMES de esta ciudad es el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de empresas afines y de su mismo sector ya que se vuelven vulnerables y con menos representatividad y poder de negociación, por lo cual sería necesario que se integraran o asociaran sectorialmente a fin de volverse más competitivas y que sus estrategias no se vean atomizadas (Pachecho, 2013).

Kruglianskas y Sbragia (1995) realizaron una revisión bibliográfica sobre la capacidad tecnológica de las PYMES, señalando tres aspectos importantes:

1. La innovación tecnológica se asume como determinante del crecimiento y el poder competitivo de las PYMES.

2. La innovación tecnológica debe estar vinculada a la estrategia empresarial.
3. La gestión de la tecnología presenta características especiales que requieren de esquemas particulares para el manejo del componente innovativo.

Concluyen que la gerencia de la innovación debe integrar otras áreas funcionales y distintos niveles jerárquicos; debe ser un área funcional autosuficiente y orientarse exclusivamente a los esfuerzos de innovación. Además, el proceso de gestión tecnológica debe equilibrar el influjo de las fuerzas internas y externas relacionadas con la utilización y generación de tecnología (Gonzalo Castellanos, 2003).

Con el fin de analizar la incidencia de diversos factores internos y externos en el comportamiento innovativo de empresas medianas. Paredes y Paredes (1996), sobre un conjunto de 40 empresas venezolanas, estudiaron los factores que estimulan y obstaculizan la actividad de innovación. Encontraron varios factores internos y externos de importancia para las empresas. Entre los factores internos estimulantes mencionaron:

- Liderazgo (empresario emprendedor, empresa participativa)
- Financiamiento propio (disponibilidad financiera)
- Estrategia tecnológica (existencia de planes tecnológicos, experiencias en el trabajo)
- Recursos humanos (aprendizaje en la producción, reconocimiento al personal)
- Mercadeo (orienta la producción al cliente)
- Generación de ideas (favorece propuestas nuevas)
- Comunicación interna (ayuda a la toma de decisiones)
- Información técnico gerencial (ayuda a resolver situaciones críticas)

Los cuatro factores internos restantes que por el contrario obstaculizan la actividad innovadora son:

1. Infraestructura para I+D (elevados costos de personal y mantenimiento de laboratorios)
2. Proyectos tecno-económicos (obstáculos en la evaluación de propuestas nuevas y falta de personal calificado)
3. Procesos administrativos (bloquea el manejo de desembolsos)
4. Procesos de manufactura (incrementos en costos de insumos industriales)

Paredes y Paredes (1996) también relacionan los diez factores externos que las empresas perciben como estímulos u obstáculos. Los primeros estimulantes externos son:

- Competencia (orienta la formulación de estrategias competitivas)
- Clientes (estimula propuestas de nuevas ideas de productos)
- Servicios postventa (favorece la cultura de la competitividad)
- Normas técnicas de control de calidad, metrología, normalización (favorecen la definición de nichos de mercado, conllevan a la obtención de certificaciones de reconocimiento)

Los siguientes factores externos fueron determinados como obstáculos a la actividad innovativa:

- Asistencia técnica (costo de los servicios)
- Ofertas de capacitación (cursos desfasados de las necesidades empresariales)
- Políticas gubernamentales (excesiva tramitología)
- Proveedores (elevados impuestos)
- Instituciones educativas (entregas tardías)
- Financiamiento externo (desconocen requerimientos empresariales, altos intereses)

En la República Dominicana, las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), han tenido un papel fundamental en la dinamización de la economía y la creación de empleos. Esta razón se convierte en un pilar esencial para el direccionamiento de las políticas públicas, fomentando medidas inclusivas y democráticas para el desarrollo de la economía nacional que apuestan a la innovación y a la articulación institucional. Para lograr la sostenibilidad del crecimiento de las MIPYMES es vital la creación de alianzas estratégicas que permitan establecer un encadenamiento productivo y mejorar las capacidades competitivas de estas empresas mediante un enfoque de desarrollo sostenible, que permita la continuidad de las estrategias implantadas por las políticas públicas (ADOEXPO, 2018).

Según Guzmán (2007), en el contexto dominicano, las empresas pequeñas y medianas son generalmente definidas a partir del número de empleados, y en la definición adoptada en este documento se considera como tal a las empresas entre 11 y 150 empleados. Estas firmas han suscitado el interés de los sectores público y privado, que algunas veces las consideran como instrumento clave en la búsqueda de competitividad, y otras veces como una vía de generación de empleo y de combate a la pobreza.

Tal interés se ha manifestado en la creación de varios programas tendentes al financiamiento y promoción de las PYMES. Sin embargo, el conocimiento sobre esas empresas es considerablemente inferior al conocimiento sobre las microempresas, las cuales han sido objeto de estudio por más de una década. La relación capital/empleados, según la información reportada por los propietarios, no muestra una asociación clara con el tamaño de las PYMES dominicanas, pero el porcentaje de uso de la capacidad instalada aumenta claramente con el tamaño de las firmas dentro de ese estrato. Luego, si las PYMES tienen una misma cantidad de capital por empleado –al margen del tamaño– pero las más grandes usan su capital con mayor intensidad, se infiere que la relación capital efectivo/empleados es mayor a medida que aumenta el

tamaño. Por otra parte, las PYMES más grandes tienen una menor relación ventas/empleados. La combinación de esos dos elementos sugiere que las PYMES relativamente más pequeñas podrían ser relativamente más eficientes en el uso de su mano de obra.

Según el Ministerio de Industria y Comercio (2017), se encuentra actualmente trabajado en la formulación e implementación de estrategias y programas que eleven el nivel de competitividad de las MIPYMES a través de la intensificación en el uso y apertura al acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), para consecuentemente mejorar sus modelos de negocios y trámites internos de las micro, pequeñas y medianas empresas. Un ejemplo de esto es la puesta en marcha de las operaciones del software para la gestión de los Centro MIPYMES, así como capacitación de 50 personas que operarían en el sistema en los centros. Paralelamente, se ha coordinado la transferencia del software SGI desde El Salvador, el cual sirve para operar los Centro PYMES a partir del 2016, transferencia que se realiza en el marco del Proyecto de Cooperación Triangular El Salvador- República Dominicana-España del Viceministerio.

Una de las estrategias más utilizadas con fines de competitividad son las alianzas, que pueden ser fusiones de empresas o convenios entre estas para mejorar su productividad. Se asocian para alcanzar objetivos comunes. Las empresas se asocian para compartir procesos, recursos, etc. Las alianzas estratégicas pueden realizarse con clientes, proveedores o competidores (Lima, 2012).

Un claro ejemplo de esto lo demuestra el Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección General de Ganadería y el Departamento de Inocuidad Agroalimentaria en colaboración con el Vice Ministerio de Fomento a las Micro, Pequeña y Mediana empresas (PYMES) del Ministerio de Industria y Comercio, que realizaron el Encuentro Nacional de la Cadena Apícola, con el objetivo

de promover la integración de las diversas instituciones públicas y privadas vinculadas al sector, que permita ejecutar un Plan Nacional de Desarrollo y Competitividad de la Apicultura, para facilitar el acceso a mercados internacionales. El director general de Ganadería, doctor Bolívar Toribio, ponderó la importancia de aprovechar la demanda insatisfecha del mercado internacional, fortaleciendo la colaboración público-privada que permita continuar aumentando la producción de miel y sus derivados con potencial exportador (DIGEGA, 2018).

2.2. Evaluación de estrategias de competitividad de PYMES extranjeras para posible aplicación en pequeñas y medianas empresas dominicanas.

Según lo planteado en el subtítulo 2.1. de este capítulo, las pequeñas y medianas empresas de otros países aplican estrategias que ayudan a impulsar su competitividad. Por consiguiente, realizando una evaluación para su posible aplicación en PYMES dominicanas y de este modo aumentar sus posibilidades de crecimiento e internacionalización, se toma en cuenta que:

Debemos de encontrar ventajas mediante recursos internos, de tal manera que con el reducido número de empleados que posea la empresa, se pueda aprovechar al máximo su capacidad laboral y rendimiento para poder posicionarse como competitivos frente a empresas más grandes. Si bien es cierto que no existiría comparación en obtener los mismos resultados que una empresa que posee cientos de empleados, se puede trabar con calidad y también tener un mayor control de los productos y/o servicios ofrecidos.

No se puede descartar la oportunidad de poseer disponibilidad de propio financiamiento, pero en nuestro país es muy poco común que una empresa, considerada como pequeña o mediana, pueda tener la facilidad de costearse por sí solo su propio financiamiento. Por lo que República Dominicana ha tenido incentivos a las PYMES del país para ayudar de forma monetaria

mediante financiamientos y que estas puedan realizar sus proyectos de manera efectiva.

Como en cualquier negocio grande o pequeño, las PYMES dominicanas deben aprender cómo reducir gastos y costos, pero sin verse afectada su producción y remuneraciones económicas.

Bénitez (2007) afirma que el entorno económico internacional se caracteriza cada vez más por su dinamismo globalización. El termino internacionalización se suele utilizar para abarca un sin número de actividades con carácter empresarial realizadas en el exterior. Existen muchas tendencias de integración e interdependencia entre países por lo que es posible destacar la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y Latinoamérica, así como también los avances tecnológicos en diferentes sectores, lo que configura un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Vásquez (2015) cita a Schein (1985, p .30) cuando explica del espíritu emprendedor como una forma de propiciar y crear “algo nuevo, que implica la motivación para superar los obstáculos, propensión a tomar riesgos y deseo de elevación personal en cualquier objetivo que debe lograrse”.

Lo anterior referido al mundo empresarial indica que el emprendimiento es un factor característico de la actualidad cuyo repunte es considerado como una causa de la globalización de hoy en día, además de ser un elemento que impulsa el surgimiento de nuevos negocios y que permite que los mismos puedan mantenerse en los mercados cada vez más competitivos (Mena, 2016).

La competitividad e internacionalización de la empresa son términos íntimamente relacionados. La internacionalización difícilmente se produce sin la primera, no se puede iniciar dicho proceso si la empresa no es competitiva a nivel nacional, y a su vez, la internacionalización hace más competitiva a la empresa al poder producir en mayor volumen y en consecuencia le permite

beneficiarse de las economías de escala. Estos son factores que se alimentan el uno del otro, pero que sin duda el origen está en la competitividad de la empresa (Lugo, 2007).

2.3. Creación de plan estratégico para el aumento de la competitividad y posible internacionalización de las PYMES dominicanas (elaboración de estrategias para aumentar la competitividad que les impide expandirse a nuevos mercados).

Para crear un plan estratégico para el aumento de la competitividad de las PYMES dominicanas se deben producir aquellos bienes o servicios en donde seamos más productivos que la competencia. Para ello es necesario pensar, analizar y evaluar cuales son nuestras mejores competencias. Por medio de la competitividad productiva, innovativa y adquirida, podremos definir aquellos productos en donde poseemos más ventajas y por ende mayores posibilidades de triunfar en el mercado.

(Porter M. , 1982) presenta tres estrategias competitivas básicas que se pueden utilizar para conseguir una ventaja competitiva que son: liderazgo con costos, diferenciación de productos y segmentación de mercados.

- Liderazgo en costos.

Se basa en tener unos costes inferiores a los de las empresas competidoras para un producto similar. De esa forma, si una empresa consigue producir un determinado producto a un coste inferior al de los demás, se encuentra en una posición de ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. En

contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente (Frances, 2006).

- Diferenciación de productos.

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad (Hax, 2004).

La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones (Hax, 2004).

- Segmentación de mercados.

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

De acuerdo con la (Castañon, 1992) los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son los siguientes, los mismos en los cuales se basará nuestro plan estratégico:

- Gestionar exitosamente flujos de producción, materias primas e inventarios.

Para la correcta aplicación de esta estrategia en PYMES dominicanas, debemos de contar con la astucia y los programas adecuados de tecnología de la información. Conseguir llevar un adecuado flujo de producción, materia prima e inventario, va de la mano con la buena organización y recursos que nos permitan manejar de manera controlada cuánto debemos producir, cuánto y qué comprar y la rotación de inventarios. De esta forma, se nos permitirá controlar adecuadamente el material que tenemos en nuestras manos y de esta forma, por consiguiente, brindar un mejor servicio y/o producto a nuestro consumidor, lo que va de la mano en impulsar nuestro crecimiento, competitividad y expandirnos a nuevos mercados no solo localmente, sino también regional.

- Gestión exitosamente de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.

A pesar de que todas las estrategias propuestas son importantes, consideramos esta como una de las más destacadas, ya que si podemos poner en marcha esta estrategia de la manera correcta podremos llegar al éxito. Esta estrategia básicamente se enfoca en construir un plan de acción logístico desde su principio hasta el final. Por consiguiente, esta gestión nos ayudará a ofrecer un bien y/o servicio de calidad ya que al analizar previamente todas las fases anteriores podemos determinar cuáles métodos aplicar para que nuestro producto y/o bien se encuentre a la altura de competir con otros en el mercado.

- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.

Mediante estudios rigurosos de investigación de mercado, conociendo los gustos y preferencias de consumidores, se puede diseñar de manera eficaz sistemas de estrategias para posicionarse en el mercado y en la mente de los mismos. El foco principal es conocer a fondo qué quieren y tratar de cumplir todas sus expectativas y de esta forma fidelizarlos a nuestra marca, producto y/o servicio.

- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.

En este punto es importante conocer las cualidades de nuestros proveedores y clientes porque sin relaciones interempresariales es imposible llevar a cabo un negocio de éxito. Esto va de la mano de entender cuáles aspectos son importantes incluir en negociaciones con ellos, una parte crucial es la cultura del negociador para realiza de manera eficiente nuestras relaciones y no realizar actos que puedan ofender o destruir las relaciones de negocios.

- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado.

Para las pequeñas y medianas empresas es más fácil poder ofrecer entrenamiento de calidad a sus empleados debido a que al tener un reducido número de empleados, se les facilita poder dedicar tiempo a que cada uno de ellos aprendan de manera correcta cómo realizar los procesos de la empresa.

**CAPÍTULO III: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA REPÚBLICA
DOMINICANA**

3.1. Desafíos de la competitividad como medio de internacionalización de las PYMES dominicanas.

La Ley No. 488-08 define como "Micro, Pequeña y Mediana Empresa toda actividad económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano."

La Ley aclara en el párrafo I, del Art. 1 que aquellas empresas que cumplan con los requerimientos anteriores a nivel cuantitativo, pero que estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros, no serán consideradas como micro, pequeñas o medianas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se han convertido en un sector fundamental de la economía nacional, no solo porque constituyen una fuente de empleos para un quinto de la población dominicana, sino también por su potencial para dinamizar las actividades productivas, apoyar un desarrollo empresarial diversificado e inclusivo y contribuir a la estabilidad social del país (Rodríguez & Baez, 2016).

Los principales indicadores de las microempresas son dados a que su desempeño está asociado a un conjunto de factores relacionados con el tamaño de la empresa, el nivel de organización que exhibe, el sector donde se ubica y las características de sus propietarios, como son cantidad de empresas. Entre 1993 y 2013 la cantidad de microempresas en el país se ha incrementado en más del doble, pasando de 309,279 unidades en 1993 a 772,899 negocios en el 2013 (Oficina Nacional de Estadística (ONE), s.f.).

Las micros, pequeñas y medianas empresas surgen por diferentes razones: por una demanda insatisfecha del mercado, por la mala calidad de los productos y servicios existentes, por la experiencia acumulada como empleado o por la tendencia futura del mercado (Frías, 2015).

Las micro pequeñas y medianas empresas MIPYMES enfrentan diez obstáculos para poder desarrollarse de manera eficiente en el mercado dominicano (Frías, 2015):

- Falta de liderazgo y capacitación gerencial
- Alto costo de la Energía Eléctrica
- Dificultad de acceso a crédito bancario
- Alta tasa de interés y plazos de pagos inadecuados
- Presión fiscal en el pago de impuestos
- Poca formalidad en los negocios
- Falta de conocimiento financiero en rentabilidad y punto de equilibrio
- La falta de un plan de negocio y de presupuesto
- Escasa cultura en innovación y tecnología
- Bajo nivel de cooperación inter-empresarial

Las empresas que hoy en día son exitosas, al principio solo contaban con la idea, pocos recursos económicos y un mínimo de empleados, pero la visión de su fundador la hizo crecer a través del tiempo hasta convertirla en una organización de prestigio nacional e internacional (Frías, 2015).

En los últimos años el futuro de las micro, pequeña y mediana empresas MiPymes, la República Dominicana observa un progresivo incremento en el en empresas de aplicaciones derivadas del uso por parte de las comunicaciones. Este proceso crea una tecnología de la de las ventajas de relación de dependencia y las de esas aplicaciones entre el aprovechamiento y la competitividad empresarial (Rodríguez & Baez, 2016).

Además, surgen nuevos conceptos de empresa que requieren formas organizativas distintas y se producen transformaciones en las funciones de comercialización de los productos (Escuder J. A., 2012, págs. 497-528).

La empresa del futuro se caracterizará por un uso intensivo de estas tecnologías, por una mano de obra muy cualificada y con organizativa mentalidad de cambio permanente, estructuras y con una flexible, colaboración con otras empresas para conseguir objetivos comunes orientación de toda la organización hacia la calidad y el servicio al cliente (Rodríguez & Baez, 2016).

Otro estudio realizado por García (2009), explica que las PYMES deben basar su competitividad en:

- Su flexibilidad, es decir, su adaptación al entorno.
- En la potenciación de los procesos internos de planificación.
- Mejora de la gestión directiva.
- Aprovechar una cultura corporativa guiada por una mayor colaboración.
- Participación de todos los recursos humanos de la empresa.
- Buscar competencias distintivas que recojan principalmente los recursos y capacidades de naturaleza intangible.

La informalidad en las empresas es otro de los factores más preocupantes que afectan a este sector. Según investigaciones realizadas en el trabajo de que analizan la razón de este fenómeno determinan que se debe a las altas tasas de impuestos que las empresas deben pagar durante su desempeño. En la búsqueda para corroborar esta teoría se recurrió a preguntar a empresas formales cual era una de las mayores dificultades enfrentadas durante su funcionamiento y al tratar de formalizarse, la mayoría señaló que la mayor disyuntiva era el pago de costosos impuestos. (Brens, 2014)

3.2. Ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de la competitividad e internacionalización de las PYMES dominicanas en el Caribe.

Las empresas que deciden realizar procesos de internacionalización, en la mayoría de los casos responden a sus intenciones de crecer y no importa su

tamaño (pequeñas, medianas o grandes empresas). Las principales razones para que las empresas se internacionalizan tienen que ver con aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local, acceder a un mercado más amplio, mejorar la imagen, obtener mayor rentabilidad, aumentar la capacidad productiva, diversificar riesgos comerciales y de aprovisionamiento y disminuir costes aumentando la eficiencia productiva (Rave, 2014).

Se entiende que para que la estrategia internacional sea un éxito no basta con tener un departamento de exportación, es preciso que haya una organización, una cultura internacional impulsada por el equipo directivo y transmitido transversalmente a la empresa. Por eso, es fundamental que la internacionalización sea parte integrante de la estrategia corporativa de la compañía. No solamente como un elemento fundamental en la definición del plan y estrategia de la internacionalización, sino creando las condiciones para que la implantación sea un éxito y coordinada con la diferente área o departamentos de la compañía: financiero, marketing, producción, logística, administración, calidad etc. (Business Go On, 2018).

Se debe tener en cuenta que la internacionalización puede hacer que las PYMES no desaparezcan, ya que las empresas que salen al extranjero se convierten en compañías más grandes que las que no invierten ni exportan. Por supuesto, no se debe olvidar que las empresas internacionalizadas son más competitivas. De hecho, tienen unos índices de productividad más altos y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no se internacionalizan, lo que genera empleo de mayor cualificación y mejor retribuido (EAE Business School, 2018).

Lu y Beamish (2001) sostienen que cuando una empresa se internacionaliza amplía su base de consumidores y potencialmente puede alcanzar un volumen de ventas más alto. A su vez, un mayor volumen de ventas proporciona la

posibilidad de un mayor volumen de producción y la expansión en la capacidad de producción con el fin satisfacer las demandas del mercado.

Hernández Calzada y otros (2011) a partir de Skrt y Antoncic (2004) ven la internacionalización como una opción estratégica a la que muchas empresas incluidas las PYMES han accedido para su crecimiento.

De la misma manera, la mayoría de PYMES hacen hincapié en que, gracias a la internacionalización, estas empresas pueden resistir a los ciclos económicos adversos, ya que son más competitivas y están más diversificadas. Incluso, algunas compañías crecen en épocas de recesión económica. Por otra parte, se debe tener en cuenta que al salir se permite encontrar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento. Además, permite aprovechar economías de escala, trasladando actividad e, incluso, partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas. En este sentido, hay que tener en consideración que los trabajadores locales pueden proporcionar el valor añadido del conocimiento del entorno, mientras que la proximidad de los recursos materiales puede hacer que los gastos en transporte y logística disminuyan. También se quiere destacar que la internacionalización permite afianzar la marca, entre otras cosas porque lleva consigo valores como la decisión, la valentía, la fuerza o el crecimiento (EAE Business School, 2018).

El principal aporte que presentan los enfoques teóricos de la perspectiva económica se refiere a que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso racional de toma de decisiones, que según la teoría de Porter está soportada en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa, adquiridas a través de la experiencia en mercados perfectos o según la Teoría de la Organización Industrial, por los mercados imperfectos. Las teorías de la perspectiva económica toman como base los costes de transacción que implican explotar las ventajas competitivas más allá de las fronteras, con el fin de realizar un análisis más ajustado de los mercados extranjeros. Siempre y cuando el coste de una ventaja competitiva sea menor que comprarla o

venderla, por ejemplo, la mano de obra calificada. También consideran que el responsable de los procesos de internacionalización juega un papel de analista de costes para establecer si es la conveniente o no realizar una inversión en el extranjero (Rave, 2014).

a. Ventajas

Según Orozco (2014) en un artículo escrito para la revista Forbes presenta los principales beneficios para proceder a internacionalizar una empresa:

- Se genera un mayor valor. Aumento del valor agregado en operaciones comerciales que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.
- Apertura a nuevos mercados. Se conquistan nuevos mercados y se conservan mercados de exportación.
- Adiós impuesto. Eliminación de barreras no arancelarias en los mercados de destino.
- Se impulsa la competitividad. La empresa refuerza su capacidad para competir e innovar tras la asimilación de nuevas tecnologías y procesos, impulsando la innovación.
- Fortalecimiento. Disminución de su vulnerabilidad ante las crisis regionales, tras el acceso a nuevos mercados, así como la diversificación de ingresos.
- Reducción de costos. Optimización de la estructura de costos y economías de escala.
- Expansión. Superación de barreras proteccionistas.
- Disminuir peligros. Diversificación de riesgos.
- Oportunidades de crecimiento. Expansión de escalas con optimización de costos.
- Rentabilidad. Mayor tasa de retorno a su inversión.

Aunque las ventajas de la internacionalización son muchas, no hay que perder de vista los riesgos e inconvenientes. Por ejemplo, se debe tener presente que

la internacionalización no es un proceso fácil, por lo que es recomendable contar con equipos profesionales que lleven a buen puerto la estrategia. También hay que tener en consideración las diferencias idiomáticas y las culturales (Business Go On, 2018).

De hecho, la forma de pensar o de valorar los negocios puede ser muy diferente e, incluso, afectar a los gustos de los consumidores. Por otro lado, se debe saber que las distancias pueden suponer problemas por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías al destino y por el encarecimiento del transporte, además de dificultar la comunicación de la empresa con los distribuidores y los consumidores. Otro aspecto a tener en cuenta es que la situación económica, política y social del país receptor puede afectar a la capacidad de compra de los productos, haciendo su venta más difícil. Al cabo, recordando que los gobiernos gravan los productos importados con derechos arancelarios con el objetivo de proteger su industria nacional (EAE Business School, 2018).

b. Desventajas

Según Mir (2006), algunas de las desventajas que presenta la internacionalización para las empresas agroalimentarias son más gastos generales, mayor capital circulante, nuevos riesgos, el uso de reciclaje profesional y la influencia de diferentes culturas.

Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas. Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones ambientales, sobre la demanda del mercado, sobre el grado de competencia y mucha más información que permita disminuir la incertidumbre y llevar a cabo una correcta formulación estratégica (Rave, 2014).

Cuervo, Maloney y Manrakhan (2007) sostienen que las dificultades de la internacionalización se pueden dividir en tres grandes grupos en función de su relación con la ventaja que pueden tener las empresas que desean iniciar los procesos de internacionalización frente a sus competidores en el exterior,

siendo éstas la pérdida de la ventaja de los recursos transferidos en el extranjero, la creación de una situación de desventaja por los recursos transferidos en el extranjero, o la falta de recursos complementarios necesarios para operar en el extranjero. Además, sostienen que estas dificultades son exclusivas de la expansión transfronteriza.

La competitividad puede definirse como cualquier vía o medio utilizado por una empresa para intentar conseguir una ventaja competitiva, es decir, la estrategia competitiva trata de identificar la posición de la empresa dentro de la empresa para determinar en donde tiene una ventaja competitiva que le permita obtener mayor rentabilidad.

Según lo planteado por Miguez (2010), el plan estratégico se basará en:

- Gestionar exitosamente flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosamente de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

c. Oportunidades

- Apertura a nuevos mercados.
- Eliminación de barreras no arancelarias en los mercados donde se instalen las PYMES.
- Se fomenta la competitividad de las PYMES.
- La empresa refuerza su capacidad para competir e innovar tras la asimilación de nuevas tecnologías y procesos, impulsando la innovación.
- Se crea rentabilidad, es decir, mayor tasa de retorno a su inversión.
- Crecimiento de las PYMES del país.

d. Amenazas

- Los cambios de políticas y las decisiones del gobierno, ya que si el país cambia leyes puede ser el fin de la internacionalización.
- La economía del país es una de las principales amenazas. Si la empresa está bien, pero los niveles de vida descienden, los ingresos se verán afectados.
- Tecnología, esta representa una amenaza ya que hay que ser competitivos a la hora de competir con la tecnología del país a donde se vaya instalar la PYME.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo monográfico surge con la inquietud de implementar el desarrollo de una estrategia basada en la mejora de la competitividad de las PYMES en la República Dominicana, ya que estas están llamadas a jugar un papel importante en las relaciones comerciales con otros países. Lo cual es una importante oportunidad para la mejora de la economía del país.

Es por lo que, a lo largo de esta exploración, se comprobó que la internacionalización de las PYMES dominicanas, además de ayudar a la generación de empleos, y al intercambio de ingresos, brinda la oportunidad de agregar valor en nuestro país e introducir mejoras en la producción de lo que ofrezca la empresa. Sobre todo, se considera crucial el hecho de mantener la vía de puntualización de política públicas, incurriendo cada vez más en esquemas personalizados y disminuyendo el peso de acciones generalizadas y no discriminadas.

En la actualidad las PYMES cuentan con un mayor apoyo que en años anteriores, debido a que el gobierno ha notado la importancia de este sector. Pero a pesar de los esfuerzos realizados como la Ley 488-08 (Nacional, 2008) para su promulgación y crecimiento, así como también la creación de instituciones que sirvan para su protección y orientación, falta la creación de estrategias y la asistencia de estas instituciones para crear interés en exportar los productos que se comercializan localmente. Aparte de esto, el propósito no es solo hacer que los proveedores dominicanos puedan exportar sus productos, sino también que se inicien charlas gubernamentales que puedan motivar cada vez más la contigüidad hacia el ambiente internacional donde se puedan centrar igualmente en operaciones de capital, bienes o tecnologías.

Ser competitivo se ha convertido en un elemento esencial para cualquier nación, tanto así que las PYMES han demostrado ser el motor de empuje para el crecimiento de una economía. Al estudiar los objetivos de la investigación

para determinar las posibles estrategias de internacionalización de las mismas es importante mencionar el nivel de competitividad existente en República Dominicana en comparación con las pequeñas y medianas empresas internacionales.

Según lo investigado se demostró que en el país estas han tenido un papel fundamental en la dinamización de la economía y la creación de empleos. Esta razón se convierte en un pilar esencial para el direccionamiento de las políticas públicas, fomentando medidas inclusivas y democráticas para el desarrollo de la economía nacional que apuestan a la articulación institucional. Una de las estrategias esenciales utilizadas por las PYMES dominicanas para lograr la sostenibilidad de su crecimiento son las creaciones de alianzas estratégicas que permitan establecer un encadenamiento productivo y mejorar las capacidades competitivas de estas empresas mediante un enfoque de desarrollo uniforme, que permita la continuidad de las estrategias implantadas por las políticas públicas.

Sin embargo, un elemento que se destaca entre algunas de estas empresas es que a pesar del trabajo muestran un bajo nivel de innovación, lo que manifiesta un atentado de imitación o de corta incorporación de nuevas ideas de captación de mercados. Entre las PYMES extranjeras se pudo denotar como la mayoría optaban por reducción de costos como la estrategia indicada para mejorar su competitividad, con un seguimiento continuo al servicio al cliente y mejoramiento de la innovación, rendimiento y tecnología. Cabe destacar que dentro de las oportunidades para ser más competitivas están la implementación de estrategias recomendadas por Porter especialmente que son liderazgo con costos, diferenciación de productos y segmentación de mercados.

Es necesario señalar que, aunque las ventajas del proceso de internacionalización son muchas no se debe descuidar los inconvenientes que pueden surgir en el camino, debido a que no es una sucesión fácil por las

oposiciones idiomáticas y culturales, por lo cual se necesita contar con un plan y equipo indicado a la hora de tomar la decisión. De todas formas, las PYMES que han tomado el riesgo de internacionalizar concuerdan en que gracias a esta resolución sus empresas se han convertido en más competitivas, diversificadas y han podido enfrentar periodos económicos contraproducentes, tanto así que algunas de ellas pueden llegar a incrementar en una fase de recesión económica.

En conclusión, los beneficios que se adquieren con la internacionalización de la empresa descenden de la facultad que posee la empresa para conciliar actividades del renglón de valor agregado. Se entiende que la clase de internacionalización es baja en comparación con el rango de operación que desarrollan las empresas a nivel regional y nacional, quedando así enormes campos de oportunidades y la obligación de investigar opciones competentes para enardecer una mayor internacionalización. La formación e información está disponible para las PYMES dominicanas con potencial, por lo cual se les exhorta aprovechar los programas de apoyo a la internacionalización que ofrecen algunas de las instituciones gubernamentales (los cuales se esperan que se sigan desarrollando y expandiéndose a través de los años) debido a que este proceso requiere saber administrar la empresa con sublimidad, no solamente en lo superficial, sino en su estructura local.

RECOMENDACIONES

Al realizar este trabajo investigativo se pudo detectar las principales problemáticas que posee el sector de las PYMES de la República Dominicana en el ámbito de la competitividad que afectan la participación y el desempeño de estas en el mundo global. Por lo cual se presentan las siguientes sugerencias, tomando en cuenta los conocimientos y estrategias implementados por otras empresas extranjeras destinadas a reforzar la lasitud que incurre en el desenvolvimiento de las PYMES:

- Incentivar las PYMES a incursionar en nuevos mercados, a la misma vez, impulsar su emprendimiento mediante ayuda financiera gubernamental.
- Fomentar y desarrollar una cultura exportadora basada en cooperación y asociatividad de tal modo que las pequeñas empresas puedan exponerse en los mercados internacionales de tal forma que incurra en menos gastos.
- Orientar por parte de las instituciones al personal de las PYMES acerca de su capacidad exportadora, sugiriendo el uso de expertos y técnicos especializados para la fomentación de planificación, formulación y evaluación de estrategias competitivas.
- Informar a las PYMES la importancia de contar con certificaciones de calidad como factor de competitividad nacional e internacional.
- Promulgar políticas públicas que amparen a las PYMES de tener que pagar altas tasas de impuesto.
- Apoyar los programas de exportación para la promoción en el exterior de los productos y servicios ofrecidos por las Pymes en República Dominicana, diseñando un modelo exportador que les permita beneficiarse del mismo.

VIII

- Implantar una mayor regulación por parte del Estado en los aspectos de calidad exigidos en el país de modo que las PYMES operen bajo estos estándares y que este no se convierta en un factor limitante al comercio internacional.
- Diseñar programas para que se concientice a la población que cuenta con PYMES los cuales sean de motivación y los cuales enseñen que hacer al momento de internacionalizar la empresa.

ANEXOS

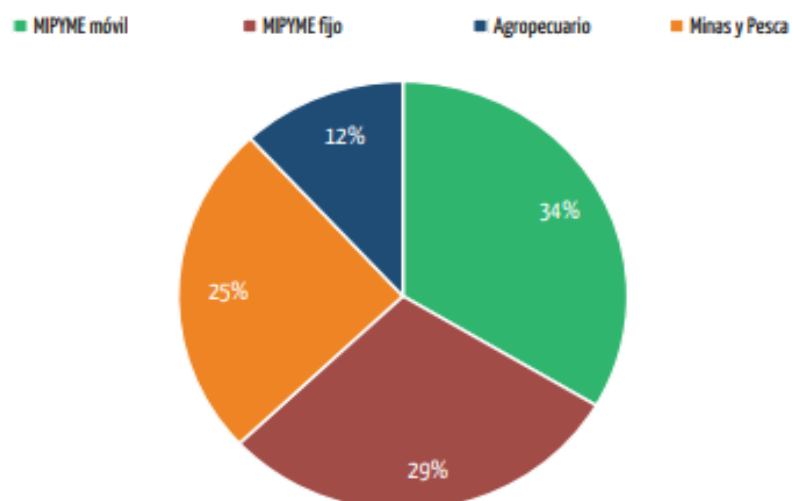
CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

República Dominicana Ley 187-17 Vs Ley 488-08

	TRABAJADORES	VENTAS BRUTAS ANUALES	
MICRO EMPRESA	1 - 10	RD\$ 8	HASTA MILLONES DE PESOS
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	RD\$ 54	HASTA MILLONES DE PESOS
MEDIANA EMPRESA	51 - 150	RD\$ 202	HASTA MILLONES DE PESOS

Fuente: (MICM, 2018)

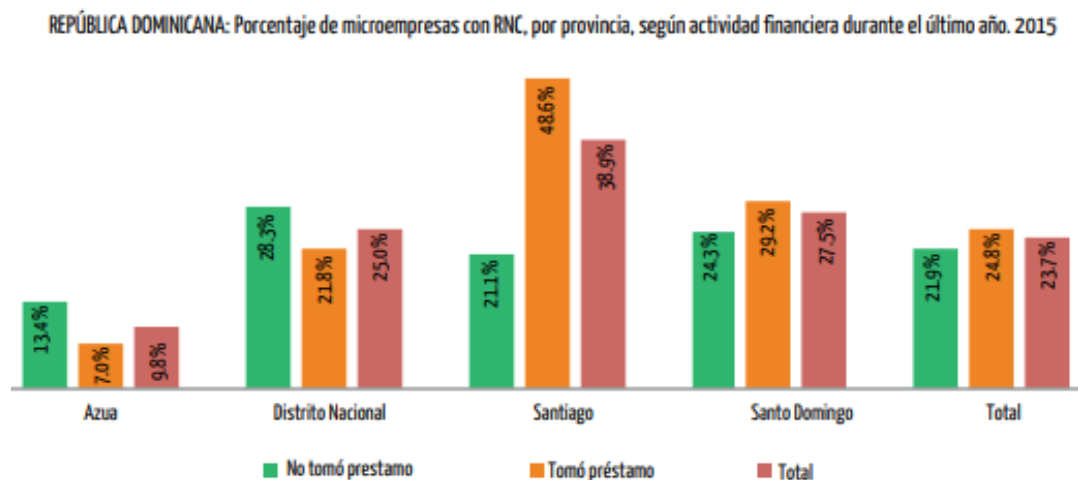
REPÚBLICA DOMINICANA: Porcentaje de empresas que solicitaron crédito, según tipo de unidad productiva 2013



Fuente: ONE. Módulo MIPYME de la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples, ENHOGAR 2013.

De acuerdo con el Módulo MIPYME de la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples, ENHOGAR 2013, publicada por la Oficina Nacional de

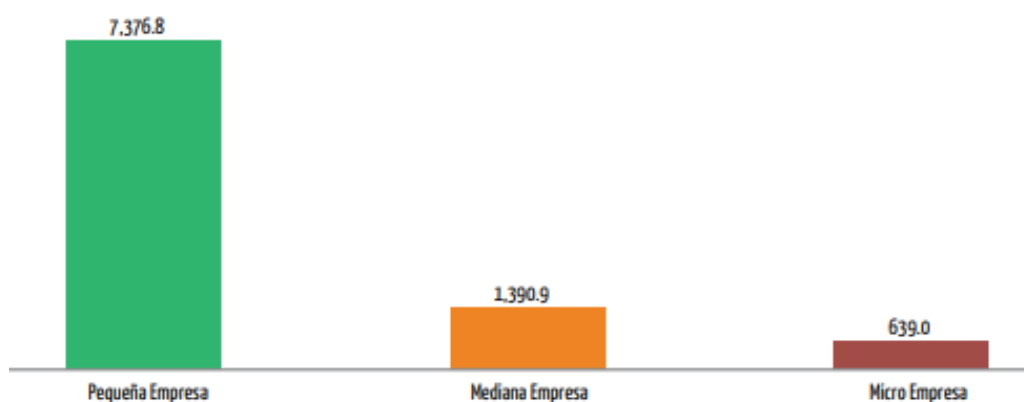
Estadística (ONE), del 28% de las y los empresarios que solicitaron crédito, la proporción de empresarios (as) es mayor para las microempresas de local fijo con un 34%, frente al 29% de las móviles; seguido por las agropecuarias, 25%, y por último un 12% para las microempresas de minas y pesca (Observatorio MIPYMES, 2017).



Fuente: Estudio sobre el impacto de las Microfinanzas en el Bienestar Social de la República Dominicana. Fundación Reservas del País.

Este es el alto porcentaje de informalidad de las personas que acceden a micro financiamientos. A nivel provincial, se observa que en general solo el 23.7% de las microempresas poseen RNC y, pese a que la proporción se incrementa ligeramente en el caso de las empresas que accedieron a financiamiento, aun en este grupo se observa que en ningunas de las provincias presentadas el porcentaje alcanza un 50%, siendo así la provincia con un porcentaje más elevado la provincia de Santiago con 48.6% de los que tomaron financiamiento, seguido por la provincia Santo Domingo con 29.2%, el Distrito Nacional con 21.8%, y por último la provincia de Azua con 7.0% (Observatorio MIPYMES, 2017).

REPÚBLICA DOMINICANA: Cantidad de montos desembolsados por tipo de empresa Agosto 2012 - Julio 2017. Valores MM de RD\$



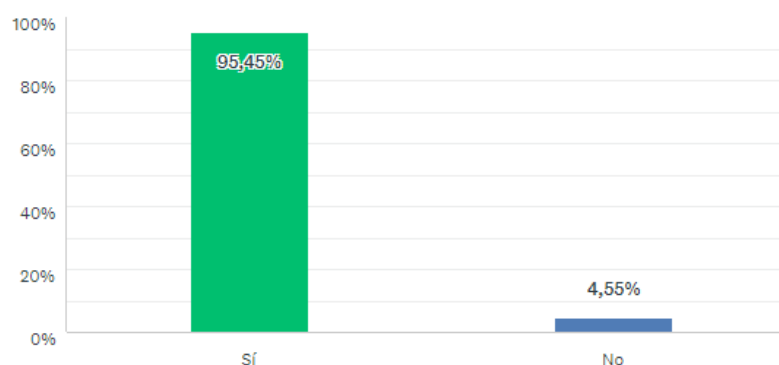
Fuente: Banco de reservas de la República Dominicana.

De acuerdo con los registros de la cartera de negocios del Banco de Reservas la cantidad de montos desembolsados por tipo de empresa desde el mes de agosto 2012 a mayo 2017, la mayoría del monto fue desembolsado a pequeñas empresas con un monto de RD\$7,376.8 millones; seguido desde lejos por las medianas empresas con RD\$1,390.9 millones; por último, las microempresas con un monto de RD\$6,39.0 millones (Observatorio MIPYMES, 2017).

Encuesta de internacionalización de PYMES dominicanas realizada a 22 personas en el periodo marzo – abril del año 2018.

¿Conoce usted lo que es una pequeña y mediana empresa (PYME)?

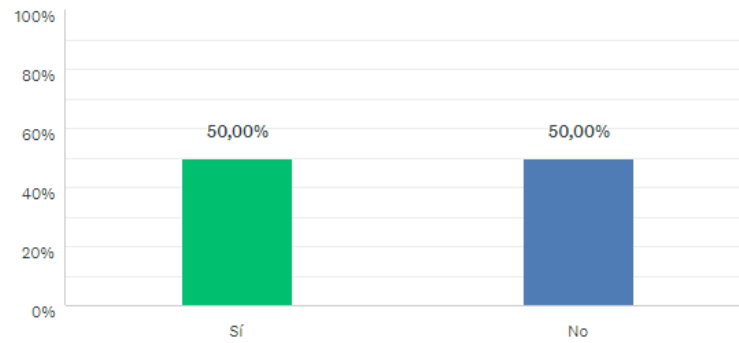
Respondidas: 22 Omitidas: 0



XII

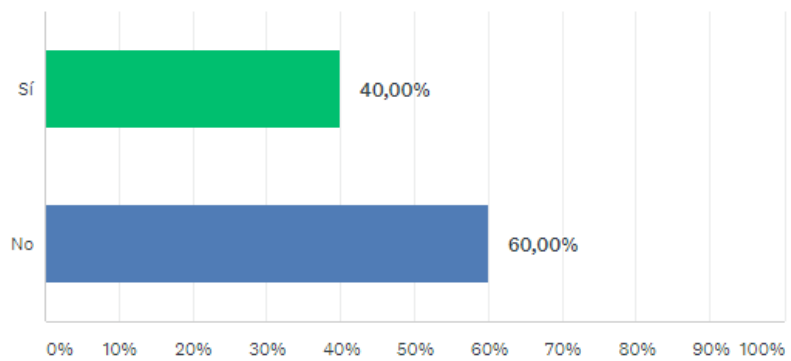
¿Es usted representante y/o dueño de una pequeña y mediana empresa (PYME)?

Respondidas: 22 Omitidas: 0



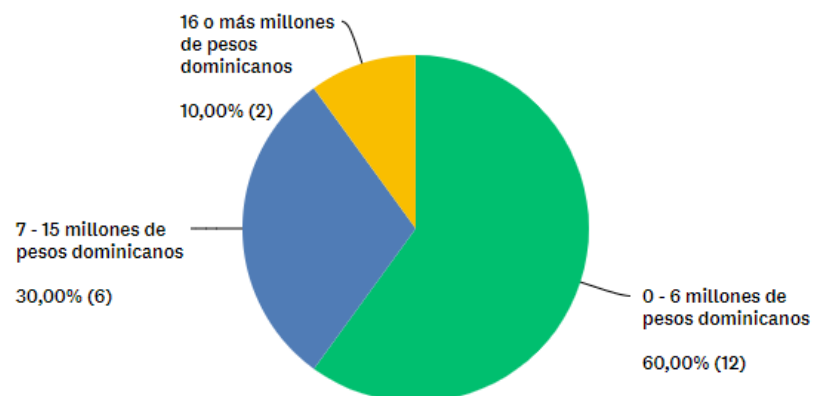
¿Realiza alguna actividad internacional?

Respondidas: 20 Omitidas: 2



Facturación anual:

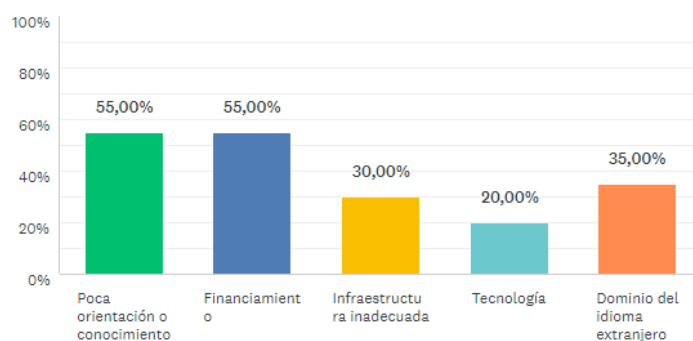
Respondidas: 20 Omitidas: 2



XIII

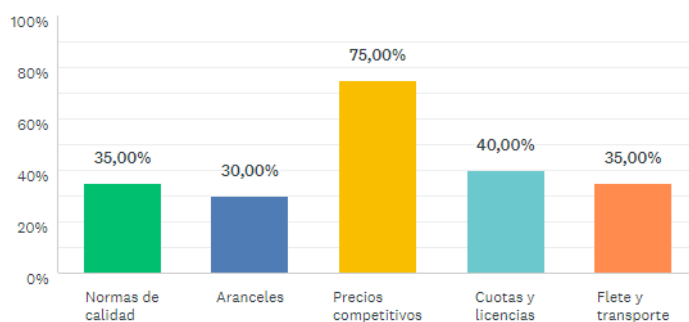
Señalar cuáles de las siguientes opciones considera como obstáculo interno para hacer comercio exterior:

Respondidas: 20 Omitidas: 2



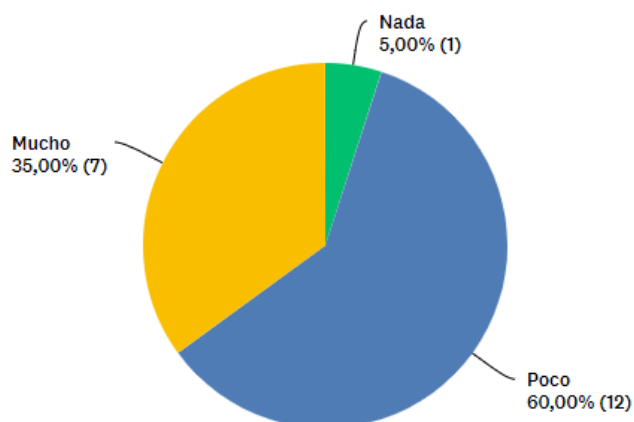
Señalar cuáles de las siguientes opciones considera como obstáculo externo para hacer comercio exterior:

Respondidas: 20 Omitidas: 2



¿Posee conocimiento de oportunidades de negocios en mercados extranjeros?

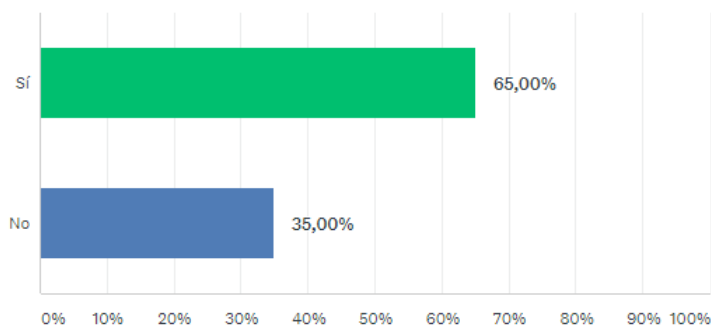
Respondidas: 20 Omitidas: 2



XIV

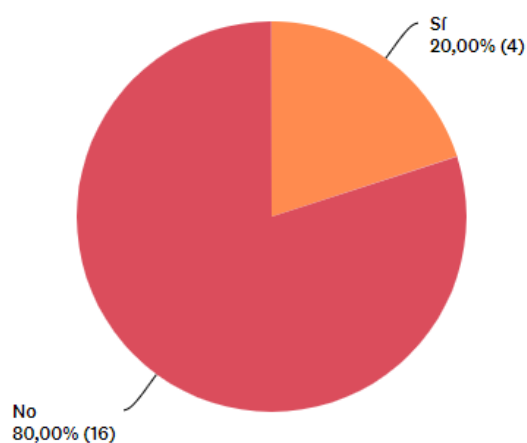
¿Tiene planes de incursionar (o expandirse) en mercados extranjeros?

Respondidas: 20 Omitidas: 2



¿Considera usted que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dominicanas están aprovechando su capacidad exportadora?

Respondidas: 20 Omitidas: 2



REFERENCIAS

- Academia Dominicana De La Lengua . (2009). Conceptos. En C. M. González, *Diccionario Didáctico Avanzado* (pág. 435). Santo Domingo, D.N.: SM.
- ADOEXPO. (22 de Marzo de 2018). *Asociacion Dominicana de Exportadores, INC*. Obtenido de <https://adoexpo.org/es>:
<https://adoexpo.org/es/servicios/mipymes.html>
- Aguilera, Y. (2010). *Competitividad de las PYMES*. Sonora: Universidad ITSON.
- Baron, C. L. (1 de Noviembre de 2012). Situación actual de las PYMES en la República Dominicana. *El Nuevo Diario*, pág. 12.
- Barth, K., N.J., McLaughlin, K., & Smith Shi, C. (1996). *Global retailing. Tempting trouble?*
- Benítez, J. (1 de Mayo de 2007). *Internacionalización empresarial, globalización y competitividad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>:
<https://www.gestiopolis.com/internacionalizacion-empresarial-globalizacion-y-competitividad/>
- Business Go On. (23 de Marzo de 2018). *BusinessGoOn (Internacionalización de empresas)*. Obtenido de <https://businessgoon.com/>:
<https://businessgoon.com/internacionalizacion-empresas/>
- Cabal, M. (2013). *Micro, pequeña y media empresa en la Republica dominican*.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A metanalysis. *Strategic Managent Journal*, 127-154.

Castañon, S. &. (1992). *OCDE*.

CEPAL. (04 de Abril de 2018). *Reflexiones acerca del desarrollo de las MIPYME* . Obtenido de <https://www.cepal.org/>:
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/resultados_preliminares_mipyme_al.pdf

Cuervo, C. M. (2007). Las causas de las dificultades de la internacionalización. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales Num.38*, 709-725.

Di Marco, P. (2010). *Estrategias competitivas de las PyMES industriales argentinas en el contexto macroeconómico posterior a la crisis del año 2001*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.

DIGEGA. (22 de Marzo de 2018). *Dirección General de Ganadería*. Obtenido de <http://www.ganaderia.gob.do/>:
<http://www.ganaderia.gob.do/index.php/component/k2/item/285-alianza-estrategica-publico-privada-impulsa-apicultura-dominicana>

EAE Business School. (23 de Marzo de 2018). *Ventajas y desventajas de la internacionalizacion de una empresa*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/>:
<https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa>

El Día. (04 de Abril de 2018). *Técnicos Costa Rica evalúan aplicación proyectos competitividad en PYMES de RD*. Obtenido de <http://eldia.com.do/>: <http://eldia.com.do/tecnicos-costa-rica-evaluan-aplicacion-proyectos-competitividad-en-pymes-de-rd/>

Escuder, J. A. (2012). *Determinantes del éxito de las pymes en la República Dominicana. Ciencia y Sociedad*.

Escuder, J. A. (06 de Junio de 2016). *ImpulsaPopular.com*. Obtenido de DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LAS PYMES:

<https://www.impulsapopular.com/wp-content/uploads/2016/06/CISO20123704-497-528.pdf>

Frances, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educacion .

Frías, E. (2015). *Problemas que enfrentan las PYMES Dominicanas*.

Obtenido de <http://lainformacion.com.do/noticias/economia/36804/10-problemas-que-enfrentan-las-pymes-dominicanas>

García, V. (2009). *Gestión de las ventajas competitivas en las PYMES exportadoras de banano wn República Dominicana*. Santo Domingo, D.N.: Universidad APEC.

González Sanchez, D. (2017). *El ajuste estratégico: las relaciones entre la estrategia competitiva, la estrategia de recursos humanos y la estrategia de producción*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Gonzalo Castellanos, J. (2003). PYMES Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela De Administración de Negocios* No. 47, 10-33.

Gudiño, W. (01 de Julio de 2010). *Revista Negocios Globales*. Obtenido de Negocios Globales - Logística, transporte & distribución: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=511&edi=21&xit=pymes-como-aprovechar-las-nuevas-tecnologias-para-exportar>

Guzmán, R. O. (2007). *Tamaño, eficiencia y uso de la capacidad instalada en las pequeñas & medianas empresas en la República Dominicana*. Santo Domingo: Amigo del Hogar.

Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.

- Hernández, M. (14 de Febrero de 2011). *"Cultura organizacional e internacionalización de las PYMES"*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/>:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/aeca_2010.pdf
- Kruglianskas I., S. R. (1995). Implementação da Funcao Tecnológica em Pequenas e Médias Empresas Industriais. . *Anales del VI Seminario latinoamericano de gestión tecnológica* (págs. 485-504). Concepción, Chile: ALTEC 95 Vol 1.
- Leonardo, V. &. (1997). *Ambientes selectivos y estrategias dominantes El caso de las PYMES localizadas en Bahía Blanca*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Sur.
- Lima, C. (2012). *Estrategias de competitividad para PYMES*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lu, J. ,. (2001). "The Internationalization and Performance of SMEs". *Strategic Management Journal* No.22, Pág 565-586.
- Lugo, J. (05 de Junio de 2007). *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/>: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>
- Martínez, P. C. (2009). *PYME: estrategia para su internacionalización*. Ediciones UNINORTE.
- Mena, N. V. (2016). *Incidencia de la visión emprendedora y competitiva en el desarrollo e internacionalización de las PYMES agroindustriales en la República Dominicana, período 2010-2015*. Santo Domingo: Universidad APEC.
- MICM. (09 de Marzo de 2018). *1ER INFORME NACIONAL DE LOS CENTROS MIPYMES*. Obtenido de <https://pymes.do/>:

https://pymes.do/static/media/attachments/Informe_Nacional_de_los_Centros_MiPymes_2017_12-03-2018.pdf

MICM. (19 de Marzo de 2018). *1er. Informe nacional de los centros MIPYMES República Dominicana (2015-2017)*. Obtenido de <https://pymes.do/>:
https://pymes.do/static/media/attachments/Informe_Nacional_de_los_Centros_MiPymes_2017_12-03-2018.pdf

Miguez, C. C. (2010). *Dirección estratégica de la PYME - Fundamentos y teorías para el éxito empresarial*. Bogotá: Ideaspropias.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, República Dominicana. (2017). *Informe de Gestión MYPYMES*. Santo Domingo: Equipo Técnico del Departamento de Análisis Económico y Simplificación de Trámites, Viceministerio de Fomento a las Mipymes.

Mir, J. (21 de Noviembre de 2006). *ANECOOP: Motivos, obstáculos, ventajas e inconvenientes de la internacionalización*. Obtenido de <http://www.agro-alimentarias.coop/>: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/01621.pdf>

NOTIMEX. (17 de Agosto de 2016). *Economía Hoy*. Obtenido de Noticias: <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/7771349/08/16/Costco-se-alia-con-PayPal-para-impulsar-sus-ventas-en-linea.html>

Observatorio MIPYMES. (14 de Noviembre de 2017). *Boletín 10 Acceso al Crédito y Financiamiento en las MIPYMES*. Obtenido de <https://pymes.do/>:
https://pymes.do/static/media/attachments/Observatorio_Mipymes_Bolletin_10.pdf

Observatorio PYMES. (24 de Enero de 2018). *Boletín 10 Acceso al Crédito y Financiamiento en las MIPYMES*. Obtenido de <https://pymes.do/>:

[https://pymes.do/static/media/attachments/Observatorio_Mipymes_Bol
etin_10.pdf](https://pymes.do/static/media/attachments/Observatorio_Mipymes_Bol
etin_10.pdf)

Oficina Nacional de Estadística (ONE). (s.f.). *Proyecciones de la población*.

Obtenido de

[http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&catid=3
26](http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&catid=3
26)

Orlandi, P. (04 de Abril de 2018).

Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. Obtenido de

<http://www.palermo.edu/>:

[http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/
las_pyme_y_su_rol_en_el_comercio_internacional.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/
las_pyme_y_su_rol_en_el_comercio_internacional.pdf)

Orozco, N. (18 de Junio de 2014). *Forbes* . Obtenido de

<https://www.forbes.com.mx/>: [https://www.forbes.com.mx/10-beneficios-
de-internacionalizar-tu-empresa/](https://www.forbes.com.mx/10-beneficios-
de-internacionalizar-tu-empresa/)

Ortiz, M. (2001). *Pequeñas y medianas empresas en la República*

Dominicana. Santo Domingo: FONDOMICRO.

Ortiz, M. (2013). *MIPYMES RD* .

Ortiz, M. C. (2014). *Micro Pequeñas y Medianas Empresas en la República*

Dominicana. Santo Domingo de Guzmán: Publicaciones
FONDOMICRO.

Pachecho, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes
en Sincelajo. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, 183-202.

Paredes L., P. S. (1996). Factores incidentes en el comportamiento
innovativo de empresas. *Espacios*, Vol 17 No.2, 49-63.

Peña, A. (2015). Casi el 70% de las “pymes” fueron antes microempresas.
acento .

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analazing Industries and Competitors*. New York: R. S. & Jackson S.E.
- Porter, M. (1982). *Las estrategias de Porter* .
- PYMES. (24 de Enero de 2018). *Pymes.do*. Obtenido de Boletín 10 Crédito y Financiamiento: <http://pymes.do/noticias/71/>
- RAE (Rela Academia Española). (s.f.). *pyme*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=pyme>
- Rave, E. (2014). *Factores claves en la internacionalización de las PYMES*. Medellín: Universidad San Pablo CEU.
- Rodríguez Santoyo, A. R. (2010). *Fundamentos de mercadotecnia*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Rodríguez, A., & Baez, R. (2016). *Control interno en la pequeña y mediana empresas (MIPYMES), en República Dominicana, Santo Domingo: Curso Centro PYMES UNPHU, 2016*. Santo Domingo, D.N.
- Roldán, P. N. (2015). *Economipedia.com*. Obtenido de Definiciones: <http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Russel, J. (22 de Enero de 2013). *The Next Web*. Obtenido de Noticias: <https://thenextweb.com/asia/2013/01/22/lazada-rockets-amazon-clone-raises-8-digit-euro-investment-to-develop-its-e-commerce-marketplace/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *Plan de internacionalización de la PYME en la práctica*. ESIC Editorial.
- Salvador, M. (30 de Mayo de 2002). *Documentos Google*. Obtenido de Documentos Google: <https://docs.google.com/document/d/1zdljUb6uLk7579XyzZ1b85Uc0WwKhvkJF82UNAEy6Ho/edit>

Severino, J. (11 de Agosto de 2008). Economía dominicana con bases en las Pymes. *Listín Diario*, págs. 14-15.

Skr, D. A. (2004). "Strategic planning and small firm growth: An empirical examination". *Managing global transactions*, núm. 2(2), 107-122.

Vásquez, J. (2015). *El emprendimiento empresarial: La importancia de ser emprendedor* . Ciudad de México: Create Space Independent Publishing Platform.

Wernerfelt, B. (1984). Una visión basada en los recursos de la empresa. *Strategic Management Journal* No.5, 171-180.