



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Escuela de Administración**

Título:

**Estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas en el comercio exterior**

Sustentada por:

**Haysel José González 2013-2128**

Asesores:

**Lic. Patricia Céspedes**

**Lic. Ilena Rosario**

Monografía para optar por el título de:

**Licenciatura en Negocios Internacionales**

**Santo Domingo, D.N.  
2017**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>Dedicatorias .....</b>	<b>1</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: Las PYMES textiles dominicanas y el comercio exterior.</b>	
1.1 Origen y evolución de las PYMES en la industria textil.....	9
1.1.2 Origen de las PYMES textiles en la República Dominicana.....	10
1.2 Hechos y Tendencias de las PYMES Textiles y la industria textil latinoamericana para el comercio exterior. ....	11
1.3 Diagnóstico y situación actual de la industria textil de comercio exterior y de una PYME textil.....	20
<b>Capítulo II: Modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior.</b>	
2.1 Condiciones previas del modelo y la estrategia de gestión para el comercio exterior de las PYMES textiles dominicanas.....	46
2.2. Modelo y estrategia de gestión. Sus fundamentos. ....	51
<b>Capítulo III: Valorar el modelo y ejemplificar la estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior</b>	

3.1 Valoración del modelo y ejemplificación de la estrategia de gestión en la PYME textil dominicana PUNTEX SRL para el comercio exterior. ....	54
3.2 Oportunidades y amenazas del modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas en el comercio exterior. ....	61
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	63
<b>Referencias de informaciones</b> .....	75
<b>Anexos</b>	

## DEDICATORIAS

Primero, a **Jesús**, nuestro Señor y Salvador, quien al entrar en mi corazón, su amor me cambio para siempre, le dio el sentido real y verdadero significado a mi vida.

Mi Abuela, **Ana María González**, mi amada abuela, mi segunda madre, por ser tú el pilar de esta familia, criarme y ser todo para mí, por siempre pedir en vida verme con una carrera universitaria concluida, hoy te cumplo este gran anhelo, gracias por ser fuente de inspiración permanente.

Mi Madre, **Laura González**, por traerme a este mundo, por su apoyo incondicional, por enseñarme a luchar por mi objetivos y que tarde o temprano los sueños se hacen realidad, gracias ser mi guía todo el camino, mi soporte y sustento.

Mi Novia, **Milagros Veras**, eres mi mayor bendición, has estado presente desde el inicio hasta el final de esta etapa, en los momentos más especiales de mi vida así como en las pruebas más pesadas. Tu apoyo sin límites ha marcado mi vida. Te amo.

Mi Compañera de Monográfico, **Alejandra Corominas**, Querida compañera este trabajo es gracias a ti, fuiste quien propuso este tema y en el desarrollo de él perdiste la batalla contra la vida, se que estas en un mejor lugar y que Dios siempre estuvo ahí hasta tu ultimo respiro, hoy culminamos este gran sueño de ambos, gracias por brindarme tu amistad, gracias por estar conmigo en este trabajo, este logro también es tuyo, te extrañaré por siempre querida amiga. Descansa en Paz.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A **Jesús**, Porque has sido mi amparo y mi fortaleza en todos los proyectos y entodas las etapas de mi vida.

A mi Familia, Especialmente a **Arsenio González, Simona González y María Nieves González**, por siempre apoyarme desde mi niñez, ser padres y tutores para mí, por siempre desear lo mejor para mi vida, por sus regaños que suelen ser fuertes pero siempre con la intención de hacerme una mejor persona, por sus consejos que siempre tienen la razón, gracias por aportar tanto a mi vida.

A mi novia, **Milagros Veras**, quien estuvo acompañándome desde el día en el que me inscribí en esta carrera hasta ahora, gracias por siempre permitirme contar con tu apoyo, juntos formamos el mejor equipo del mundo.

A los profesores, gracias por aportar a mi vida con sus experiencias, conocimientos y consejos, gracias por formarme y enseñarme todo lo necesario.

A mis compañeros, quienes conocí por casualidad y en el transcurso de esta carrera hemos formados grandes amistades, gracias muchachos por apoyarme y por brindarme su amistad.

Mis asesores de monográfico: Patricia Céspedes e Ilena Rosario, quienes con su profesionalismo me han ayudado y guiado para que este trabajo final se convierta en una realidad.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto trata de realizar una gestión estratégica sobre las PYMES textiles en la República Dominicana, mediante la implementación de estrategias fundamentales para el fortalecimiento de las PYMES textiles y así lograr que estas tengan una participación dentro del comercio internacional.

El objetivo general de este proyecto es poder identificar estrategias que fomenten el desarrollo internacional de las PYMES en la industria textil dominicana.

Para ello, se ha diseñado una serie de procesos estratégicos que darán como resultado la correcta aplicación de este proyecto.

El proceso empezaría con realizar un levantamiento general de las Pymes Textiles Dominicanas, dentro del cual se buscaría identificar la cantidad de empleo que estas producen, la capacidad máxima de producción, la especialización dentro de la industria textil, la utilización de maquinarias correctas y cuáles de ellas podrían tener potencial para exportar.

Luego de realizar el levantamiento general e identificar cuantas PYMES textiles poseen potencial para exportar, se realizara un plan de capacitación donde se contaría con el apoyo de instituciones tales como: INFOTEP (Instituto nacional de formación técnico profesional), CEI-RD (Centro de exportación e inversión de la República Dominicana) y del MICM (Ministerio de industria, comercio y MIPYMES).

Después de haber agotado el plan de capacitación, las pymes textiles formarían alianzas estratégicas o clúster que abarcarían 3 regiones: Este, Norte y Sur. En esta etapa las PYMES textiles identificadas previo al levantamiento realizado, se unificarían y formarían clúster regionales lo cual dependerá de la ubicación de la PYME textil.

Luego de formalizadas las alianzas estratégicas o clúster, cada PYME realizara el proceso de obtener certificaciones internacionales de estándares de Calidad, el cual es uno de los principales requisitos para cualquier empresa insertarse en el mercado internacional.

Finalmente las PYMES textiles integradas por clúster regionales, se les facilitaría optar por financiamientos preferenciales con las instituciones financieras dependientes del estado dominicano, para mejoras de infraestructura, incorporación de maquinarias con tecnología actualizada, etc.

## INTRODUCCION

Las PYMES son el resultado del emprendedurismo, de la necesidad y deseo de buscar mejores ingresos, por esto en tiempos de cambios y competencia directa, donde los mercados se hacen cada día más exigentes, es necesario que en la República Dominicana, las PYMES en la industria textil empiecen a tomar un papel importante en el comercio exterior, aportando con sus exportaciones al desarrollo económico de país.

En la República Dominicana, las PYMES en general aportan el 27% del Producto interno bruto y generan el 57% de los empleos, sin embargo las exportaciones en el sector confecciones, textiles y calzados, son realizadas por las grandes empresas textiles establecidas en las zonas francas, se puede reconocer así, que las PYMES textiles no tienen una participación en las exportaciones y solo se concentran en el mercado local.

Hacia su solución se encamina la siguiente propuesta, de modo que tomando como estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas en el comercio exterior, el proceso de mejora podría ser la identificación de estrategias que fomenten el desarrollo internacional de las PYMES en la industria textil dominicana.

El alcance del trabajo es posible si se implementan las siguientes estrategias:

- El proceso empezaría con realizar un levantamiento general de las Pymes Textiles Dominicanas, dentro del cual se buscaría identificar la cantidad de empleo que estas producen, la capacidad máxima de

producción, la especialización dentro de la industria textil, la utilización de maquinarias correctas y cuáles de ellas podrían tener potencial para exportar.

- Luego de realizar el levantamiento general e identificar cuantas PYMES textiles poseen potencial para exportar, se realizara un plan de capacitación donde se contaría con el apoyo de instituciones tales como: INFOTEP (Instituto nacional de formación técnico profesional), CEI-RD (Centro de exportación e inversión de la República Dominicana) y del MICM (Ministerio de industria, comercio y MIPYMES).
- Después de haber agotado el plan de capacitación, las pymes textiles formarían alianzas estratégicas o clúster que abarcarían 3 regiones: Este, Norte y Sur. En esta etapa las PYMES textiles identificadas previo al levantamiento realizado, se unificarían y formarían clúster regionales lo cual dependerá de la ubicación de la PYME textil.
- Luego de formalizadas las alianzas estratégicas o clúster, cada PYME realizara el proceso de obtener certificaciones internacionales de estándares de Calidad, el cual es uno de los principales requisitos para cualquier empresa insertarse en el mercado internacional.
- Finalmente las PYMES textiles integradas por clúster regionales, se les facilitaría optar por financiamientos preferenciales con las instituciones financieras dependientes del estado dominicano, para

mejoras de infraestructura, incorporación de maquinarias con tecnología actualizada, etc.

Para desarrollar este trabajo se desarrollaron las siguientes tareas:

- I. Búsqueda de información para caracterizar las PYMES en la industria textil dominicana.
- II. Análisis histórico y determinación de las tendencias del comportamiento de las PYMES en la industria textil dominicana.
- III. Aplicación de métodos teóricos y empíricos para establecer el diagnóstico de las PYMES en la industria textil dominicana.
- IV. Valoración de la propuesta con la solución del problema mejorado con una oportunidad de mejora para las PYMES textiles dominicanas.

Esta monografía cuenta con tres capítulos:

Capítulo I: Las PYMES textiles dominicanas y el comercio exterior

En este capítulo se desarrollara el origen y la evolución de las PYMES en la industria textil, luego se plantearan los hechos y tendencias de la industria textil y las PYMES textiles latinoamericanas para el comercio exterior y para concluir este capítulo se realizara un diagnóstico y situación actual de la industria textil de comercio exterior y de una PYME textil.

Capítulo II: Modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior.

En este capítulo se desarrollaran las condiciones previas del modelo y la estrategia de gestión para el comercio exterior de las PYMES textiles

dominicanas, luego se expondrá el modelo y estrategia de gestión. Sus fundamentos.

Capítulo III: Valorar el modelo y ejemplificar la estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior

Finalmente en este capítulo se va a valorar el modelo y ejemplificación de la estrategia de gestión en la PYME textil dominicana PUNTEX SRL para el comercio exterior, luego se concluye con las oportunidades y amenazas del modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas en el comercio exterior.

Con este proceso, se propone lograr cada uno de los objetivos trazados, para en ese sentido, dar por hecho el éxito de esta investigación.

## **Capitulo 1.**

**Las PYMES textiles dominicanas y el comercio exterior.**

## 1.1 Origen y evolución de las PYMES en la industria textil

La economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra dominada por la industria y la manufactura. La Revolución Industrial comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos de producción del hierro. La expansión del comercio fue favorecida por la mejora de las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril.(Taylor, 1815–1860)

Las innovaciones tecnológicas más importantes fueron la máquina de vapor y la denominada Spinning Jenny, una potente máquina relacionada con la industria textil. Estas nuevas máquinas favorecieron enormes incrementos en la capacidad de producción. La producción y desarrollo de nuevos modelos de maquinaria en las dos primeras décadas del siglo XIX facilitó la manufactura en otras industrias e incrementó también su producción. (Roe, 1926)

Según, (villafuerte, 2002), afirma que a nivel mundial el surgimiento de las pymes en la industria textil se dan a partir de los años 70, donde estas forman parte como unidades productivas de pequeña escala.

Otro fenómeno importante que acelera este crecimiento de la pequeña y mediana empresa es la caída de las 500 grandes empresas EEUU en los últimos 20 años, en especial a fines de los años 70 donde los EEUU deciden adoptar el método keynesiano que le había salvado la vida de la depresión de los 30. (Blacutt, 2005)

### **1.1.2 Origen de las PYMES textiles en la República Dominicana**

Según (ADITEX, 2012), Las PYMES en la República Dominicana, tienen origen en los años 70, luego de la instalación de la empresa transnacional Gulf and Western Americas Corporation.

A partir de ahí, es bueno saber que la actividad comercial a la que se dedicaba la empresa Gulf and Western Americas Corporation, era el sector textil, esta empresa desde que se inicio en el país contribuyo con la generación de empleos, como a la vez con la preparación y capacitación del área textil en muchos dominicanos, los cuales no poseían los conocimientos específicos sobre esta área, la cual sirvió de aporte para el crecimiento económico del país y como base para que estos empleados tuvieran la oportunidad de en un futuro poder independizarse y convertirse en pequeños y medianos empresarios del área textil.

## **1.2 Hechos y Tendencias de la industria textil y las PYMES Textiles latinoamericana para el comercio exterior.**

### **Integración de los Textiles a las Normas GATT**

Según (INCAE, 2003), desde la creación del GATT, el comercio internacional de productos ha estado en un proceso de liberalización continuo. No obstante, los textiles habían quedado fuera de esa disciplina, constituyéndose, junto a la agricultura y la agroindustria, en una de las principales excepciones del esquema multilateral de comercio. En 1994, se implementa el Acuerdo sobre Textiles y Confección (ATC), que busca la integración progresiva de los textiles y el vestido a las normas del GATT mediante:

- ✓ La eliminación de las cuotas textiles en 4 etapas, según lista de productos de los países para cada una de las etapas.
- ✓ La ampliación de las cuotas de los productos remanentes (productos aún con cuotas) en cada etapa.
- ✓ Un mecanismo de salvaguardia de transición aplicable, durante el período de transición, en los casos de perjuicio grave o amenaza de perjuicio grave a la rama de producción nacional.
- ✓ El establecimiento de un Órgano de Supervisión de los Textiles (OST) encargado de supervisar la aplicación del Acuerdo y de garantizar el estricto cumplimiento de las normas.
- ✓ Otras disposiciones.

El esquema de eliminación de cuotas se acordó en cuatro etapas. Estas se explican a continuación:

- **Etapas 1:** 1ro de enero de 1995 al 31 de diciembre de 1997 Integración mínima del 16% del total importaciones en 1990 de todos los productos enumerados en el Anexo del Acuerdo.
- **Etapas 2:** 1ro de enero de 1998 al 31 de diciembre del 2001 Integración 17% adicional de los productos enumerados en el Anexo.
- **Etapas 3:** 1ro de enero del 2002 al 31 de diciembre del 2004 Integración 18% adicional de los productos enumerados en el Anexo.
- **Etapas 4:** 1ro de Enero del 2005 Liberalización de los productos restantes Cada miembro importador decide los productos que integrará en cada etapa para cumplir con los porcentajes acordados de reducción de cuotas y de ampliación de las cuotas remanentes. Los países son libres de decidir cuales productos se integran en cada etapa, la única condición es que en cada una de estas se incluya productos de hilados, tejidos, artículos textiles confeccionados y prendas de vestir.

Adicionalmente, y como parte de esta tendencia de liberalización en el comercio textil, algunos países han venido implementando una reducción gradual de sus aranceles de importación. En el caso de los EEUU, el arancel promedio ponderado bajó de 17.2% en 1989 a 15.2% en el 2002.

Sin embargo, existen expectativas sobre el uso real que dará este país de las salvaguardias especiales textiles provenientes del ATC, en especial si las importaciones desde Asia se incrementan violentamente.

También dentro de los procesos de la OMC, se ha acordado poner un límite de tiempo para la aplicación de los incentivos de las zonas francas, esto es, permitirlos sólo hasta el año 2008. Este hecho constituiría un cambio importante en la manera de hacer negocios de buena parte de las empresas del sector textil de la región. (Condo, 2003)

### **Principales Factores que inciden en el desarrollo del sector textil en Centroamérica.**

Dentro de las principales causas del desarrollo en la industria textil en Centroamérica, se encuentran factores externos e internos. Dentro de los cuales están:

- Factores Externos:

- 1) Restricciones de cuotas en los Estados Unidos

Según (OMC 2010), Desde 1974 hasta 1995 el comercio mundial de textiles se regía por el Acuerdo Multifibras (AMF). Este Acuerdo preveía la aplicación selectiva de restricciones cuantitativas de manera unilateral, en especial cuando un brusco aumento de las importaciones de un determinado producto causara, o amenazara causar, un perjuicio grave a la rama de producción del país importador. Grandes mercados, como el de los EEUU, efectivamente establecieron restricciones cuantitativas a ciertos países, incluidos los

grandes productores de Asia. Pero en 1994, el AMF fue reemplazado por el Acuerdo de Textiles y Confección (ATC) el cual establece un proceso de transición hacia la eliminación definitiva de las cuotas en el 2005.

## 2) Preferencias Comerciales en EE.UU

Según (García, 2016), Centroamérica compuesto por los países como: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica, han estado creciendo en los últimos años debido a la cercanía de la región a Estados Unidos, la abundante mano de obra barata, y a tratados de libre comercio con Estados Unidos y otros países.

Luego del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), los países centroamericanos empezaron a gestionar un incremento de las preferencias comerciales recibidas, buscando paridad con lo que había logrado México en este acuerdo. Estas preferencias comerciales del TLCAN, a juicio de muchos, estaba causando, o al menos amenazaba causar, un desplazamiento de la maquila de Centroamérica hacia ese país.(INCAE, 2003)

Es así que en el año 2006, entra en vigencia el CAFTA para todos los países firmantes como: Estados Unidos, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala. Exceptuando la República Dominicana que entro en vigencia en el 2007 convirtiéndose en el DR-CAFTA y Costa Rica que entro en vigencia en el 2009. Este acuerdo que incluye, entre otras cosas, el incremento de las preferencias comerciales textiles para los países de Centroamérica y el Caribe. Entre las novedades más importantes del DR-CAFTA se encuentra

los esquemas de acceso libre de cuotas y aranceles para confecciones de la región que cumplan con ciertas normas de origen.(SICE, 2004)

- Factores Internos

1) Incentivos Fiscales

De acuerdo con (INCAE, 2003), los países de Centroamérica brindaron considerables incentivos fiscales a las nuevas empresas del sector de textiles y confecciones. Los principales han sido:

- Exención de impuesto sobre la renta
- Exención de impuestos de importación de materias primas
- Exención de impuestos de importación de maquinaria y equipo
- Exención de impuestos a la repatriación de ganancias
- Exención de impuesto de ventas o de valor agregado
- Exención de impuestos sobre los activos
- Exención de impuestos municipales y otras tasas

2) Ventajas Comparativas

En Latinoamérica, en especial Centroamérica y el Caribe, cuentan con numerables ventajas comparativas, en cuanto a la cercanía geográfica con los Estados Unidos, lo que permite aprovechar una mayor velocidad de entrega de pedidos en un menor tiempo que los países por ejemplo de Asia, que es los mayores fabricantes de textiles a nivel mundial.

Dentro de las ventajas comparativas que Centroamérica y el Caribe poseen con el mercado de los Estados Unidos, vamos a citar 2 razones, las cuales se consideran fundamentales:

## 1- Situación Geográfica:

Dada la menor distancia, el tiempo de transporte marítimo desde Centroamérica hasta los Estados Unidos, es relativamente una gran ventaja en comparación al tiempo de transporte marítimo desde Asia.

A saber, se expone como referencia a Estados Unidos, debido a que es el principal socio comercial de la mayoría de los países de Centroamérica y en el caso específico de la República Dominicana, este es su principal socio comercial y en materia textil, el país exporta hacia los EE UU, el 78% de su producción total del sector textil, según cifras del banco central de la República Dominicana.

Por otro lado, los equipos y maquinarias utilizados en Centroamérica son relativamente simples, lo que permite realizar cambios de líneas y productos mucho más rápido que en estos otros países de tirajes largos, maquinarias sofisticadas y economías de escala. (INCAE, 2003)

## 2- Costos de Mano de obra.

En cuanto a los costos de mano de obra, Centroamérica se caracteriza por tener un índice de mano obra bajo, la región no tiene una mano de obra más barata que Asia, pero sí mucho más que los Estados Unidos.

Lo que motiva a las maquiladoras textiles estadounidenses a permanecer en Centroamérica, lo que se convierte en una ventaja clara para el desarrollo de las industrias y las pymes textiles de Centroamérica.

Con respecto a estos dos factores fundamentales, la combinación de ambos da como resultado un mayor estímulo para las empresas y PYMES textiles situadas en el mercado de Centroamérica y el Caribe.

Por ejemplo, en cuanto a costos se dificulta competir con los productores textiles asiáticos pero en rapidez en el tiempo de entrega, los productores Centroamérica y el Caribe tienen una amplia ventaja frente a los productores asiáticos, debido a que el tiempo promedio de entrega de una mercancía desde cualquier país de Asia a los Estados Unidos, es de 2 a 3 meses aproximadamente, mientras que cualquier país de Centroamérica y el Caribe realiza la entrega de una mercancía entre 2 a 3 semanas aproximadamente.

### **Las PYMES textiles en Centroamérica:**

#### **➤ COSTA RICA:**

Según (INCAE, Pymes Textiles, 1998), Costa Rica fue hasta 1994 el principal exportador de prendas de vestir de la región, pero actualmente es superado en valor exportado por todos los países del área, excepto Nicaragua. En el 2002, este país exportó US\$725 millones en productos de confección. Se ha evidenciado también un decrecimiento en el número de PYMES textiles instaladas. De acuerdo a datos del (INCAE, 1998), había 180 empresas textiles de las cuales 102 eran PYMES textiles, mientras que en el 2003 esta cifra disminuyó a sólo 55. Actualmente, las PYMES textiles de confección tienen una presencia moderada en el país, con 48 PYMES textiles

exportadoras hasta marzo del 2003, de las cuales un 86% se concentra en el ensamblaje básico.

➤ **EI SALVADOR**

Desde 1980, la industria textil y de confección se ha ubicado históricamente entre los sectores manufactureros más importantes de El Salvador. Para el 2002, El Salvador colocó en el mercado estadounidense US\$1,675 millones en prendas de vestir, convirtiéndose en el tercer exportador más grande de Centroamérica en cuanto al valor de las exportaciones, después de Honduras y Guatemala. El sector de confección se encuentra sumamente fuerte, y cuenta con 179 empresas textiles de las cuales 60 son PYMES textiles. (INCAE, 2003)

➤ **GUATEMALA**

Según (INE, 2004), A nivel regional, las exportaciones guatemaltecas representaron el 24% del total exportado por Centroamérica a Estados Unidos, vendiendo US\$1,659 millones en prendas de vestir en el 2002. En términos generales, Guatemala cuenta con 231 empresas de confección, de las cuales 95son PYMES textiles que están involucradas con programas de corte, ensamble y tela regional.

## ➤ HONDURAS

A partir de 1995, Honduras asumió el rol protagónico de las exportaciones textiles centroamericanas y para el 2002 alcanzó el cuarto lugar mundial en cuanto a valor exportado de prendas de vestir hacia EEUU, vendiéndole US\$2,440 millones. El punto fuerte de su industria reside en la confección, con 159 empresas instaladas, siendo el líder regional, junto a Guatemala, en cuanto al número de PYMES textiles, cuenta con 59 empresas.(UPEG, 2005)

### **1.3 Diagnóstico y situación actual de la industria textil de comercio exterior y de una PYME textil.**

Según, (Ortiz, 2007), Una de las características del mercado laboral dominicano es el alto porcentaje de la población empleada en el sector de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este sector genera un 70 por ciento del empleo, si se considera que el mismo abarca las microempresas unipersonales (los denominados trabajadores por cuenta propia) y aquellas empresas con hasta 50 empleados. También, el sector genera casi la mitad del empleo, si se consideran las empresas que emplean entre dos y 150 trabajadores

En lo relativo, (GUZMAN, 2007), Atrás quedaron los tiempos en que el aporte de las micro y las pequeñas empresas se consignaba minoritariamente en las cuentas nacionales o en el mercado laboral.

Según (MATOS, 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; creo que Danilo tendrá que ir personalmente al micro y pequeño empresario a los fines de que el dinero llegue donde tiene que llegar, digo que llegue donde tiene que llegar porque de otra manera no será posible. ¿Por qué? Sencillo, simplemente porque para poder maniobrar con un negocio de esta naturaleza en este país, es casi imposible debido a que las personas no tienen acceso al crédito por razones diversas, tales como:

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

En el marco de las PYMES en la República Dominicana, el Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES, y la Oficina Nacional de Estadísticas se carece de un registro del total de las PYMES textiles dominicanas, y tampoco existe una definición oficial de tales conceptos.

De acuerdo el criterio de Fondomicro, (Rolando M. Guzmán y Marina Ortiz, 2001), definen como microempresas a las unidades entre 1 y 10 empleados, pequeñas a las de 11 a 50 empleados, medianas a las de 51 a 150 y grandes a las entidades con más de 150 empleados.

Una aproximación realizada para el año 2004, a partir de las Encuestas Nacionales de Fuerza de Trabajo (ENFT) del Banco Central, indica que si se excluye a los trabajadores independientes y cuentapropistas, así como a las empresas grandes, la República Dominicana tenía en ese momento algo más de 183,000 unidades productivas. Entre ellas, alrededor de 165,000 son microempresas (unidades de 2 a 10 empleados), unas 14,000 son empresas pequeñas, y cerca de 5,118 son medianas.

También (GUZMAN, 2007), afirma que es conveniente comenzar con una sucinta descripción de los propietarios de las PYMES, según la encuesta de referencia, seguida por un breve perfil de las empresas. La mayoría de tales entidades (54.9%) son de propiedad conjunta, 40.9% son propiedad de hombres y apenas 4.2% son propiedad de mujeres. Un 21.5% de los propietarios tiene menos de 40 años de edad, y las edades son homogéneamente distribuidas a partir de ese punto. En su mayoría son casados (87.5%) y predominan entre ellos niveles de educación secundaria y universitaria. Los propietarios de las PYMES son predominantemente jefes de hogar (94.7%).

La baja proporción de mujeres propietarias y los niveles de escolaridad de los propietarios son puntos claros de distinción entre las PYMES y las microempresas. Según (Ortiz, 2001), ha destacado el hecho de que muchos negocios que inician como propiedad femenina, una vez que adquieren un tamaño o volumen de actividades considerable, pasan a ser de propiedad conjunta, ya que el cónyuge de la microempresaria se incorpora a la administración del negocio.

En otras palabras, los cónyuges de las microempresarias tenderían a no involucrarse en el negocio hasta tanto éste garantice un nivel de éxito apreciable. Ese patrón de comportamiento explicaría en parte el alto porcentaje de propiedad femenina en las microempresas (47.6%), junto a un nivel muy bajo en las PYMES (4.2%); mientras que el porcentaje de firmas de propiedad conjunta sigue un comportamiento inverso.

Otro factor a considerar es el hecho de que muchas mujeres recurren al empleo independiente (como cuenta propia o empresaria) a fin de lograr mayor flexibilidad para balancear el trabajo con el hogar, lo cual resulta más factible en empresas pequeñas.

### **Perfil de las PYMES Textiles en la República Dominicana**

Es bueno destacar que aun en la República Dominicana, no existen datos concretos sobre un informe general sobre las pymes textiles del país, por lo que aún se desconoce el perfil, sus aportes específicos en cuanto a la generación de empleos, incidencia en el comercio exterior y su rol en la economía dominicana.

Si bien es cierto, hasta la fecha solo se cuenta con reportes de las industrias textiles dominicana, dentro de las cuales solo se mencionan como principales protagonistas a las grandes industrias textiles amparadas en las zonas francas, en estos reportes solo se conocen la cantidad de millones en dólares generados por este sector y la cantidad de empresas formalizadas en las zonas francas.

El perfil de la en la industria textil en la República Dominicana, lo analiza en el 2015, la Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales internacionales (DICOEX), en donde revela que las exportaciones dominicanas hacia Estados Unidos están concentradas en diversos rubros, dentro de los que se encuentran los productos textiles, los cuales en su mayoría son producidos bajo el régimen de zonas francas.

De acuerdo a cifras preliminares del Banco Central enero-septiembre 2015, durante este período el sector confecciones textiles exportó aproximadamente unos US\$1,249.5 millones, mientras que el sector calzado exportó US\$463.7 millones, para un total de US\$ 1,713.2 millones. Según (CNZF, 2015)

De igual forma, según estimaciones del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), dentro del sector zonas francas el mayor número de empleos lo continúa generando la actividad de confecciones textiles, con aproximadamente unos 44,029 empleos y el sector calzados y sus componentes con aproximadamente 15,300.

Es por esto que la importancia del sector textil viene dada gracias a sus aportes a las exportaciones, dinamismo en la economía y su ayuda con la disminución de la tasa de desempleos de la República Dominicana.

Si bien es cierto que su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.).

### **El Sector Textil frente al DR-CAFTA**

Según (Naut, 2015), En el DR-Cafta, el sector textil tiene un tratamiento particular lo cual permitió la eliminación inmediata de las restricciones de cuotas para la producción dominicana de productos tales como: camisas para hombres y niños de punto, de algodón y de fibras artificiales, camisas y blusas para mujeres, faldas de algodón, abrigos de lana, abrigos tipo saco de

fibras sintéticas o artificiales, entre otros, impidiendo así que la industria se viera afectada por la eliminación de las cuotas textiles que también aplicaban a República de China, primer exportador mundial de textiles.

Otros de los beneficios con que cuenta este sector en el marco del DR-Cafta, es el mecanismo denominado Short Supply, el cual incluye un listado de insumos, los cuales debido a su no disponibilidad en la región DR-Cafta, pueden ser adquiridas de cualquier parte del mundo, permitiendo que las confecciones realizadas a partir de estos insumos mantengan su condición de origen, de forma que reciban el trato preferencial (0% arancel) a su entrada al mercado norteamericano o centroamericano.

Los productos textiles y calzados cuentan aproximadamente con unas 889 líneas arancelarias, de las cuales 849 pertenecen a productos textiles y que abarcan desde el capítulo 50 hasta 63 del sistema armonizado, mientras que 40 líneas corresponden a calzados, las cuales se encuentran registradas en el capítulo 64 del sistema armonizado.

Del total de líneas arancelarias correspondientes al sector textil y calzado, en el DR-Cafta unas 875 líneas quedaron en libre comercio a partir de la entrada en vigencia del Acuerdo, mientras que unas nueve líneas quedaron libres al quinto año de entrada en vigencia del mismo, aquí podemos mencionar los cordeles y cuerdas de fibras sintéticas, calzados impermeables, calzados de protección, botas con suela y la parte superior de caucho, entre otros, quedando sólo pendiente de desgravar unas cinco

líneas arancelarias, las cuales entraron en libre comercio a partir del 1 enero de 2015, año diez del Tratado.

Dentro de estas líneas podemos mencionar la guata y artículos de guata en algodón, de fibras sintéticas o artificiales, calzados con punteras metálicas, sacos o bolsas de polietileno, gorras con y sin viseras, etc.

En este sentido, con la desgravación arancelaria correspondiente al año 2015 en el DR-Cafta, tenemos un sector textil y calzado liberalizado en su totalidad, lo que debe movernos a adoptar las medidas necesarias para lograr elevar nuestros niveles de competitividad y aprovechar al máximo las ventajas derivadas de éste tratado de libre comercio.

Por tanto, reconociendo la necesidad de fortalecer las capacidades para la competitividad del sector productivo nacional, la Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales (Dicoex) del Ministerio de Industria y Comercio, en el marco en su programa, Estrategia DR-CAFTA 2015, ha estado desarrollando diversas actividades, dentro de las cuales ha incluido el sector textil y calzado por la importancia del mismo para la economía dominicana.

Katrina Naut, Directora General de Comercio Exterior y Luisana Váldez, Analista de Comercio Exterior. En este sentido, afirman que, con la desgravación arancelaria correspondiente al año 2015 en el marco del DR-Cafta, tenemos un sector textil y calzado liberalizado en su totalidad, lo que debe movernos adoptar las medidas necesarias para lograr elevar nuestros

niveles de competitividad y aprovechar al máximo las ventajas derivadas de éste Tratado de Libre Comercio.

Por tanto, reconociendo la necesidad de fortalecer las capacidades para la competitividad del sector productivo nacional, la Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales (DICOEX) del Ministerio de Industria y Comercio, en el marco en su programa, Estrategia DR-Cafta 2015, ha estado desarrollando diversas actividades, dentro de los cuales ha incluido el sector textil y calzado por la importancia del mismo para la economía dominicana.

### **Situación actual de las PYMES textiles en la República Dominicana**

La situación actual de las PYMES en la industria textil en la República Dominicana, enfrentan muchos obstáculos, los cuales le impiden su desarrollo para el comercio exterior. Según (Ortiz, 2007), varios obstáculos se identificaron:

#### 1. Falta de capital:

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), en la República Dominicana, están limitadas debido al poco capital con las que estas generalmente inician sus operaciones, por ende abren sus puertas sin estar lo suficientemente preparadas en cuanto a los equipos y maquinarias necesarias, una infraestructura adecuada y un personal altamente calificado.

Sin embargo, sin el suficiente capital para invertir en materia prima, es imposible poder obtener un producto terminado el cual se le pueda ofrecer al público.

En ese caso, la industria textil ocurre que cuando estas pymes logran recibir pedidos para elaborar mercancías, se las ingenian para llegar a un acuerdo con el cliente donde le solicitan entre el 50% y 60% por adelantado para estas comprar su materia prima y poder cumplir con su pedido y costos operacionales.

No obstante, al no contar con el capital suficiente estas pymes se cohiben de poder presentarse y ofertar sus productos a las empresas del mercado local, mercado internacional e instituciones gubernamentales.

## 2. Falta de Crédito:

Este es uno de los factores claves que inciden de manera directa en el desarrollo de las PYMES en la industria textil, pues están limitadas con acceso al crédito, muchos de los pequeños y medianos empresarios consultados para llevar a cabo dicha investigación, afirmaron que para poder invertir en sus negocios tienen que tomar préstamos informales con intereses en las nubes, debido a que las instituciones financieras en la República Dominicana, a la hora de evaluar el perfil del negocio las suelen descartar por diversas razones, tales como: el 90% de los propietarios de PYMES, no poseen un buro de crédito positivo, se les dificulta encontrar un garante solidario, entre otras.

Aunque en el Gobierno del Presidente Lic. Danilo Medina Sánchez (2012-2016), ha prometido darle un gran respaldo a las pymes en sentido general a través de financiamientos a bajos intereses donde el estado dominicano se convierte en el responsable del préstamo, no ha sido posible obtener un mayor desarrollo de las PYMES en la industria textil.

A pesar de los intentos realizados por el gobierno dominicano de respaldar a las PYMES en la República Dominicana, con el objetivo de que estas alcancen un mayor desarrollo por sus grandes aportes a la economía del país, se puede afirmar que las PYMEStextiles no han logrado obtener un gran aprovechamiento como si lo ha logrado el sector agroindustrial.

### 3. Complicaciones con los procesos burocráticos para la constitución de las PYMES.

Este es uno de los pasos más tediosos para los dueños de las pymes en la República Dominicana, pues debido a las fallas institucionales con las que operan las instituciones gubernamentales, se convierte en un proceso complicado lograr que todo emprendedor que desee instalar su pequeña o mediana empresa, agote los procedimientos necesarios para su constitución. Pero es necesario que las pymes en sentido general se constituyan legalmente debido a que una vez constituidas, están aptas para poder participar en licitaciones, concursos y ser proveedoras del estado y de las empresas formalizadas.

Según él (CEI-RD), los pasos para la creación de una PYME en la República Dominicana son los siguientes:

- Registrar el nombre comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI):

Requisitos:

- Realizar una comunicación solicitando el nombre comercial o llenar el formulario en ONAPI.
- Copia de cedula tanto del solicitante como del representante.
- Pago correspondiente de RD\$ 4,755

- Registrar los Documentos legales en la cámara de comercio y producción de lugar:

El costo dependerá del capital social autorizado.

Requisitos:

- Depositar los documentos legales originales y tres copias.
  - Llenar formulario de matriculación en el registro mercantil correspondiente.
  - Copia de las cédulas.
  - Copia del registro de nombre comercial.
  - Copia del recibo de pago de impuesto por constitución de una compañía.
- Solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC)

Se solicita en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

Requisitos:

- Formulario de Registro Nacional de Contribuyente (RNC).
- Copia de registro de Nombre Comercial.
- Copia del registro Mercantil.
- Documentos de identidad correspondientes.

Es necesario conocer los Tipos de Sociedades Comerciales:

1) Sociedades en Nombre Colectivo:

Principales características:

- Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones de la sociedad.
- La razón social se compone por el nombre de uno o varios asociados seguida por las palabras “y compañía” o su abreviatura.
- No tiene capital social mínimo y su capital se divide en partes sociales.
- Todos los socios serán considerados gerentes, salvo disposición estatutaria.
- No se requiere comisario de cuentas.
- Se disuelven por la muerte de uno de sus socios.

2) Sociedades en Comandita Simple:

Principales características:

- Están integradas por uno o varios socios comanditados, los cuales responden de manera ilimitada de las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

- La razón social se formará con los nombres de uno o varios asociados comanditados seguida por las palabras “y compañía” o su abreviatura y deberá estar acompañado siempre de las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C.”
- No tiene capital social mínimo y su capital se divide en partes sociales.
- Son administradas por gerentes, los cuales serán designados por la mayoría de los socios, salvo disposición estatutaria en contrario.
- No se requiere comisario de cuentas.

### 3) Sociedades en Comandita por Acciones:

Principales características:

- Están integradas por uno o varios socios comanditados y por lo menos tres (3) socios comanditarios.
- Los socios comanditados responderán indefinida y solidariamente de las deudas sociales.
- No tienen capital mínimo, el cual estará dividido en acciones.
- Serán administradas por uno o varios gerentes.
- La vigilancia será efectuada por un consejo de vigilancia compuesto de por los menos 3 socios comanditados.
- La asamblea general ordinaria deberá designar a uno o varios comisarios de cuentas.

### 4) Sociedades de Responsabilidad Limitada (“S. R. L.”):

Principales Características:

- Se forma por dos o más personas, cuya responsabilidad se limita a sus aportes.
- El capital social se encuentra dividido en cuotas sociales.
- El aporte de cada socio puede ser en numerario o en naturaleza.
- La sociedad posee personalidad jurídica distinta a la de los socios.
- La atribución del poder de representación de este tipo de sociedades se otorga al gerente o los gerentes (Consejo de Gerentes).
- La designación del Comisario de Cuentas es opcional.
- Cantidad de Socios: mínimo de 2 y máximo 50.
- Su denominación social debe estar seguida por las siglas “S.R.L”.
- Capital Social mínimo de RD\$100,000.00.
- Valor Nominal de las Cuotas Sociales mínimo de 100 pesos.
- Las cuotas sociales deberán estar enteramente suscritas y pagadas al momento de la formación de la sociedad.
- Gerentes mínimo 1. Pueden designarse más gerentes y formar un Consejo de Gerentes.

##### 5) Sociedades Anónimas (S. A.):

###### Principales Características:

- Se forma entre dos o más personas y se compone exclusivamente de socios cuya responsabilidad se limita a sus aportes.
- El capital social se encuentra dividido en acciones.
- El aporte de cada socio puede ser en numerario o en naturaleza.
- La sociedad posee personalidad jurídica distinta a la de sus socios.

- La atribución del poder de dirección de este tipo de sociedades se otorga un Consejo de Directores/ Administración que deberá estar integrado por un mínimo de 3 miembros.
- Se requiere la designación de un Comisario de Cuentas • Accionistas mínimo 2.
- Su denominación social debe estar seguida de la palabra “Sociedad Anónima” o de las siglas “S.A.”
- Capital Social Autorizado mínimo RD\$30,000,000.00
- Capital Suscrito y Pagado mínimo deberá ser equivalente al 10% de su capital social autorizado.
- El valor de las Acciones mínimo RD\$100.00.

6) EMPRESAS INDIVIDUALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (EIRL):

Principales Características:

- Pertenece a una persona física.
- Es una entidad dotada de personalidad jurídica propia.
- Las personas jurídicas no pueden constituir ni adquirir empresas de esta índole.
- El aporte de su propietario puede ser en numerario o en naturaleza
- Se constituye mediante acto otorgado por su fundador.
- Miembros máximo 1.
- Su denominación social debe estar seguida de la palabra “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada”, o las iniciales “E.I.R.L.”

- No existe monto mínimo de capital social.
- La atribución del poder de dirección de este tipo de sociedades se otorga en un Gerente que deberá ser una persona física.
- El propietario podrá designar un gerente o asumir las funciones de éste.

Sin embargo, es clara la intención del Presidente Medina, de incentivar a los emprendedores y pequeños y medianos empresarios dominicanos, pues este puso en marcha la reducción de los trámites burocráticos para la constitución de las pymes que decidan constituirse bajo (EIRL), en un plazo de 24 horas y a un costo de RD\$500.

#### 4. Falta de instrumentos de capacitación a medida de sus necesidades.

La capacitación es fundamental para que las PYMES textiles se mantengan en la ruta del desarrollo, la capacitación es un activo de gran valor para cualquier empresa y debe de ser incorporada tanto en los propietarios como en los empleados debido a que les permitirá estar actualizados y ser competitivos.

De acuerdo con un estudio realizado (MICM, 2013), sobre el comportamiento de las pymes en la República Dominicana, el 40% de estas empresas fracasan por errores vinculados a la falta de capacitación.

Como se menciono anteriormente, la capacitación es un activo de gran valor y a la vez un activo intangible por lo que muchos pequeños y medianos

empresarios suelen obviar este punto que es de gran importancia para un buen rendimiento optimo de las PYMES.

Sin embargo en la República Dominicana existen centros de capacitación como INFOTEP, donde se imparten talleres y diplomados que puede ser aprovechados por las PYMES textiles para obtener un mejor grado de preparación en el sector textil, dentro de esos cursos se encuentran: Confección industrial de prendas de vestir, el cual abarca todo lo relacionado con la confección de prendas de vestir.

Pero estos cursos no abarcan una preparación optimizada para que las PYMES puedan acceder al comercio exterior, por lo que es necesario buscar otras instituciones académicas que impartan cursos semejantes.

Según Juan Pelegrin, propietario de la PYME textil “PelegrinFashion” expreso estar consciente de que para lograr un mayor desarrollo en la industria textil, es necesario tanto el cómo sus empleados capacitarse continuamente. Así mismo nos manifestó su interés de introducirse en el comercio internacional y lograr que su PYME pueda expandirse, también nos dijo que dentro de los obstáculos que le impiden lograrlo esta que los cursos, talleres y diplomados son bastante costososy que no cuentan con suficiente capital para poder capacitarse ellos y capacitar a sus empleado.

A causa de esto, decidimos contactar el Centro de Exportación e inversión de la República Dominicana (CEI-RD), debido a que esta institución gubernamental está poniendo en ejecución un Plan Nacional de Fomento de las Exportaciones y desarrollando la Estrategia Nacional de Promoción de

Inversiones y, a su vez, promoviendo la renovación de nuestras políticas comerciales, donde incluyen programas de capacitación para los grandes, medianos y pequeños empresarios que deseen tener conocimiento de cómo intervenir en el comercio exterior.

Actualmente el CEI-RD se encuentra realizando diplomados y talleres con una alianza pública-privada, por ejemplo en el primer semestre del 2017 impartirán el Diplomado en Comercio Exterior en colaboración con la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), a un costo de RD\$30,000 pesos.

Si se analiza detalladamente los propietarios de las PYMES textiles, estarían limitados de poder participar en este diplomado que sería de gran beneficio para ellos, pero están limitados por el poco capital que poseen.

Por otro lado, Según (Mendez, 2017), El Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM) y otras 11 instituciones públicas y privadas lanzaron la Segunda Edición de la Ruta MIPYMES, que pone al alcance de Santo Domingo y localidades del interior del país los recursos y servicios oficiales de apoyo al emprendimiento y pequeños negocios emergentes.

Así mismo, (Mendez, 2017), Afirmo que en la Ruta MIPYMES los asistentes tendrán acceso totalmente gratis a un conjunto de conferencias y talleres para la formación empresarial en los temas de formalización, marketing, alfabetización digital y educación financiera, así como también al acceso de los diferentes módulos informativos de las organizaciones del sector público

que brindarán servicios para el desarrollo de las MIPYMES y los Emprendedores.

Del mismo modo, cabe destacar que la Ruta MIPYME cuenta con el apoyo, además del MICM, del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), la Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas (DGCP), Dirección General de Impuestos Internos (DGII), Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), Dirección Pymes Banco de Reservas, Banca Solidaria, Tesorería de la Seguridad Social (TSS), Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Trabajo, la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo (CCPSD) y este año contamos con el apoyo directo de los Centro MIPYMES UASD Santo Domingo y UNPHU.

En mi opinión personal considero que este tipo de proyectos como la Ruta MIPYMES realizada por el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, es un gran aporte hacia las PYMES en la República Dominicana, debido a que sus objetivos son: ofrecer Impulsar la creación y formalización de empresas, asesoría y capacitación a las MIPYMES, Facilitar el acceso al financiamiento especializado para el sector, Generar encuentros comerciales y de negocios, Desarrollar estrategias de fomento para las MIPYMES, Impulsar el emprendimiento y Promover el acceso a capital de riesgo y redes de inversionistas ángeles, pero según lo que he podido investigar este tipo de proyectos se hacen con un tiempo limitado, lo cual no permite darle cobertura a mas de 5,000 mil pymes en el país completo, por lo mas del 80% de las PYMES en general quedan excluidas.

## **5. Restricciones técnicas al comercio exterior**

Las restricciones al comercio exterior de las pymes en la República Dominicana, es otro de los grandes obstáculos los cuales se deben que enfrentar, debido a que las exportaciones son el motor que impulsan las economías de los países y le ayudan enormemente con su desarrollo.

Un estudio realizado por, (Red Global de Exportadores , 2008), reflejó que el 46% del sector de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Latinoamérica posee departamentos dedicados a la exportación de productos, cifra que aumenta en la República Dominicana donde alcanza un 60%. El informe arroja que tres de cada 10 empresas latinas no someten sus contratos a ninguna legislación, situación distinta en el país, ya que el 90% de las empresas cumple con los estamentos de rigor.

Sin embargo, (Mastrangelo, 2008), Afirma que para que las PYMES textiles se puedan manejar y mejorar su productividad en un mercado global que se hace cada día más competitivo y exigente en cuanto a la calidad del producto a negociar, es necesario conocer la realidad sobre la operatividad de las PYMES que permite sugerir la corrección de errores, hacer mayor hincapié en los aciertos y proyectar un mejor y mayor crecimiento del comercio exterior dentro de este sector, sobre bases sólidas.

Según, (Sanchez, 2015), reducir la brecha de la desigualdad entre los países que integran esta cumbre, es fundamental para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de estas naciones, así como la creación de políticas

públicas y sociales para reducir las barreras del comercio y de esta manera apoyar a las pymes.

Del mismo modo, (DARGAM, 2017), expresó que los últimos 50 años han estado marcados por vínculos con el comercio exterior, tomando en cuenta que las exportaciones son el motor para el desarrollo de los países, sin embargo esta tendencia podría variar ante los nuevos desafíos en los escenarios internacionales, también que la República Dominicana mantiene actualmente cinco acuerdos comerciales que abarca a 49 países, sin embargo, su socio principal sigue siendo los Estados Unidos, un mercado en el cual se han colocado productos tradicionales, pero donde también se abren nuevos nichos que, muy bien podrían ser utilizados por las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales juegan un rol muy importante en la economía dominicana.

También, (DARGAM, 2017), manifestó que el objetivo del estudio es contribuir a la mejora de la competitividad de las PYMES dominicanas, reducir las barreras que les impiden acceder a los mercados internacionales, con especial atención a los mercados existentes relacionados con la diáspora dominicana, así como la de identificar oportunidades de negocio en la Costa Este de los Estados Unidos, e identificar las oportunidades de negocios para los sectores y subsectores dominicanos que tienen el potencial para exportar, así como prestación de servicios con la diáspora.

## 6. Falta de incorporación de las TIC's

Actualmente, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), son un elemento esencial en la integración de las actividades básicas de operación, ya que su actividad económica requiere de sistemas que les permitan mantenerse en el mercado, ir a la vanguardia y, desde luego, que generen rendimientos acordes a las expectativas de las organizaciones. (Guzman, 2010)

Para tener éxito en una economía cada vez más globalizada y con un alto nivel de competitividad, las empresas necesitan desarrollar nuevas ideas y trasladarlas a sus estrategias empresariales, para aprovechar las oportunidades de negocio que genera el mercado. Bajo este escenario, en diversos países en vías de desarrollo consideran que el futuro de las empresas está en el incremento de la inversión, en la capacidad y conocimiento de la economía, la creación de un ambiente favorable para la rápida adopción de las nuevas ideas y de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como una nueva oportunidad de los negocios (Achrol y Kotler, 1999; Vilaseca, 2003; Barba-Sánchez et al., 2007).

Por otro lado, el uso de las TICs permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas, y en especial en las PyMEs (Tung y Rieck, 2005).

Sin embargo, su uso es muy bajo y tiene una influencia diferente, ya que las herramientas que son útiles a un tipo de empresa no necesariamente puede serlo para otra (Lockett, 2006).

Asimismo, para que la PYME pueda reforzar su ventaja competitiva se requiere de una especial atención en las habilidades y recursos, tomando como herramienta de trabajo las TICs (Dibrell, 2008).

En este contexto en la República Dominicana, el Estado dominicano, ha querido ponerse a la vanguardia y empezar a invertir en las tecnologías en las pymes, para lograr un mayor rendimiento y fortalecimiento de estas.

Según, (Castillo, 2016), El Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL) firmaron un acuerdo con el objetivo de dotar de tecnología digital a unas 1,500 MIPYMES beneficiarias de programas impulsados por el Vice ministerio de Fomento a las PYMES de esa dependencia estatal.

### **Alianzas Estratégicas o CLUSTER de las PYMES textiles dominicanas.**

Según, (Rodriguez, 2016), Es mucho más inteligente crecer a base de alianzas que solo. Esto se consigue en el seno de un ecosistema de confianza, un sector con capacidad para ordenarse, establecer prioridades y líneas de actuación”.

Un clúster es un instrumento de colaboración “orientado en buena medida al desarrollo de la pyme, ofreciendo una visión global de hacia dónde va el negocio en el que conviven diferentes empresas ubicadas en una misma región”. (Novo, 2009)

Sin embargo, las industrias dentro del clúster se proporcionan ventajas entre sí, no sólo por estar situadas cerca unas de otras, sino también por las cortas líneas de comunicación, el flujo de información rápida y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones.

De acuerdo al Consejo Nacional de competitividad (CNC), la República Dominicana, a la fecha cuenta con 22 clúster formalmente registrados, dentro de los cuales solo 1 clúster pertenece área textil, estos son un conglomerado de 36 PYMES textiles exclusivamente todas de Santiago, por lo que la República Dominicana, aun cuenta con un sin número determinado de PYMES textiles que se pudiese aprovechar su potencial y desarrollarlas para llevarla hacia el comercio exterior aprovechando los tratados de libre comercio con los que el país aun cuenta.

### **Situación actual de una PYME textil.**

La PYME textil PUNTEX S.R.L, es una empresa dedicada a la producción, confección y comercialización de productos de tejido de punto de alta calidad, mayormente en 100% algodón. También ofrecen servicio de acabado, terminación y teñido de telas a particulares y a terceros. Surgen en el año 2000 con el propósito de satisfacer las necesidades de tejido de punto que existían en un conglomerado de talleres quienes no tenían la capacidad de instalar una fábrica de tela, con el transcurrir de los años y los cambios en el mercado, hemos ampliado nuestra oferta

incluyendo las confecciones de nuestra marca Baronil y los acabados a tejidos foráneos.

Actualmente esta empresa es miembro ADITEX (Asociación Dominicana de industria textiles), cuenta con 170 empleados y con una capacidad de producción mensual de 25,000 productos terminados.

Esta PYME textil, de manera particular y por sí sola no tiene el potencial de insertarse en el comercio exterior, enfrenta diversos obstáculos que le impiden calificar como una empresa exportadora en materia textil, dentro de los obstáculos que se presentan están:

- Falta de Infraestructura adecuada.
- Falta de un Perfil Corporativo
- Incorporación de Áreas Funcionales
- Certificación de Calidad en los procesos, productos y en la materia primas.
- Capacitación técnica del personal que labora en la empresa
- Capacitación de Comercio exterior en sus directivos
- Maquinarias obsoletas
- Sin la incorporación de tecnologías
- Falta de un plan estratégico
- Falta de políticas de calidad

- Falta de un plan operativo anual
- Falta de capital y financiamiento

Capítulo II: Modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior.

## **2.1 Condiciones previas del modelo y la estrategia de gestión para el comercio exterior de las PYMES textiles dominicanas.**

- ❖ Realizar un levantamiento general de las PYMES Textiles Dominicanas.

En este punto se considera realizar un levantamiento general de las PYMES textiles en la República Dominicana, debido a que aun no se encuentran incluidas en los reportes estadísticos de los sectores económicos del país.

Como se menciona anteriormente, en la República Dominicana, no existen datos concretos sobre un informe general sobre las pymes textiles del país, por lo que aún se desconoce el perfil, sus aportes específicos en cuanto a la generación de empleos, incidencia en el comercio exterior y su rol en la economía Dominicana.

- ❖ Obtener Información sobre el nivel de Producción y su Capacidad.

En este punto, luego del levantamiento y que se conozca cuantas pymes textiles existen en el país, la cantidad de empleos que estas generan, si poseen las maquinarias e infraestructura adecuadas, su capacidad de producción, etc. Se identificarán cuales PYMES textiles tienen el potencial para insertarse en el comercio internacional.

- ❖ Obtener certificaciones internacionales de estándares de Calidad.

Las PYMES textiles ya seleccionadas, procederán a obtener certificaciones internacionales que avalen los estándares de calidad tanto en sus procesos, productos y maquinarias requeridos por los países con los que se piensen realizar intercambios comerciales.

- ❖ Realizar Alianzas Estratégicas entre ellas o CLUSTER regionales.

En esta etapa, las PYMES textiles de la República Dominicana, formaran alianzas estratégicas o clúster regionales, para que estas unificadas empiecen a realizar acuerdos con empresas textiles internacionales y comiencen a formar parte de las exportaciones en el comercio exterior.

El proyecto contemplara 5 componentes que serian:

- I. Fortalecimiento de las Redes de Cooperación.
- II. Mejoramiento Colectivo del Modo de Producción.
- III. Promoción de comercialización conjunta.
- IV. Participación en los mercados internacionales.
- V. Estimulación de integración productiva de otros sectores.

Cada clúster tendrá un máximo de 60 PYMES textiles cada uno, por lo que existirían 3 clúster regiones, que abarcarían un total de 180 PYMES textiles que serian:

- 1- Clúster de la Región Este: En este clúster, se integraran por 60 PYMES textiles que estén ubicadas en: Hato Mayor, El Seibó, La Altagracia, San Pedro de Macorís, Santo Domingo y el Distrito Nacional.
- 2- Clúster de la Región Sur: En este Clúster, se integraran por 60 PYMES textiles que estén ubicadas en: Azua, Bahoruco, Barahona, Elías Pina, Independencia, Pedernales, Peravía, San Cristóbal, San José de Ocoa y San Juan.

3- Clúster de la Región Norte: En este Clúster, se integraran por 60 PYMES textiles que estén ubicadas en: Dajabón, Duarte, Espaillat, Hermanas Mirabal, La Vega, María Trinidad Sánchez, Monseñor Nouel, Montecristi, Puerto Plata, Samaná, Sánchez Ramírez, Santiago Rodríguez, Valverde.

Dentro de la región norte no se incluirá a las PYMES textiles de Santiago, ya que actualmente existe un clúster formado por 36 PYMES textiles.

❖ Plan de Capacitación de un conglomerado de PYMES textiles que califiquen para el Comercio Exterior.

En lo que respecta a capacitación y asistencia técnica, la República Dominicana cuenta con múltiples y reconocidas opciones para capacitar a su fuerza laboral, algunas de las cuales fueron diseñadas tomando en cuenta las necesidades del sector textil. Por ejemplo,

- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), además de promover la capacitación técnico profesional en áreas de calidad, liderazgo, capacidad empresarial y contar con la certificación ISO-9001 que establece que la institución cumple con los requisitos establecidos para manejar sus operaciones conforme al modelo de Sistema de Gestión de Calidad. INFOTEP ofrece cursos específicos en las áreas de Confección industrial.

- Otras instituciones que apoyan al sector en estas áreas sería CEI-RD (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana),

que tiene programas para capacitar específicamente en áreas de comercio internacional, Enlace vendedor-comprador, Asesoría para acceso a los mercados e información comercial. Aunque el CEI-RD no tiene que ver nada con la industria textil, a través de sus servicios les aportaría bastante.

- Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, el cual posee los centros PYMES, centros de apoyo y servicios a los empresarios y emprendedores del sector MYPYME, el cual ejecuta las siguientes funciones: ejecutar programas de apoyo a las PYMES, orientación en aspectos legales, realizar investigación de mercado de las pymes, Organizar, coordinar y evaluar programas para el desarrollo de capacidades, en las áreas de desarrollo de gestión empresarial y producción de las PYMES e Incentivar la participación de las PYMES en ferias. Esta institución gubernamental beneficia grandemente a las pymes por lo que sería muy útil su colaboración.

❖ Optar por financiamientos.

En el caso de los financiamientos a las PYMES, el presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina, lleva a cabo un plan de financiamientos a través de las visitas sorpresas, una vez formados los clúster regionales, se solicitaría la intervención del estado dominicano para optar por financiamientos para las PYMES textiles Dominicanas.

Sin embargo, hay instituciones como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) que ofrecen programas que, aunque no relacionados estrictamente con el sector, sí presentan oportunidades que pueden llegar a tener un impacto en el surgimiento de nuevas industrias. El BID provee financiamientos para las PYMES.

## **2.2. Modelo y estrategia de gestión. Sus fundamentos.**

- ❖ Establecer un Perfil Corporativo: Misión, Visión, Valores y Objetivos.

Las PYMES textiles que deseen perdurar en el tiempo generando éxitos, deberán establecer un Perfil corporativo definiendo su misión, visión, valores y objetivos, ya que estas definen la base de la empresa, representan el porqué y para que existen.

- ❖ Establecer un Plan Operativo anual.

Las PYMES textiles, deberán de planificarse mediante la elaboración de un plan operativo anual, donde definirán los objetivos y las directrices que deberán cumplir en un tiempo no mayor a 1 año.

- ❖ Establecer una Planificación Estratégica.

En este punto las PYMES textiles, deberán establecer una planificación estratégica, donde se formularan y seleccionaran las estrategias llevadas a cabo por las PYMES textiles dominicanas, para así anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generen, en un periodo determinado no menor de 1 año.

La planeación estratégica llevada a cabo, incluirá lo siguiente:

- Liderazgo
- Conocimiento Organizacional
- Competencia
- Formulación de estrategias.

❖ Establecer Políticas Organizacionales.

Las PYMES textiles, establecen una directriz que será divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa.

❖ Incorporación de áreas funcionales:

Según, (Portes, 1987), toda empresa que desee alcanzar los objetivos, debe de incorporar las áreas funcionales, puesto que las actividades más importantes son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Utilizando el mismo método de Portes, las PYMES textiles deberán incorporar las siguientes áreas:

1- Área Comercial:

- Cuota de Mercado
- Imagen de la Marca
- Fuerza de Ventas
- Publicidad y Promoción

2- Área de Producción:

- Estructura de Costos
- Control de Calidad
- Productividad
- Bienes de Equipos

3- Área Financiera:

- Estructura Financiera
- Coste de Capital

- Rentabilidad de las inversiones

- Solvencia Financiera

#### 4- Área Tecnológica

- Tecnología Disponible

- Asimilación de Tecnología

#### 5- Recursos Humanos

- Sistemas de Incentivos

- Clima Social

- Nivel de Formación

- Nivel de Participación

#### 6- Dirección y Organización

- Estilo de Dirección

- Estructura organizativa

- Cultura empresarial

Capítulo III: Valorar el modelo y ejemplificar la estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas para el comercio exterior

3.1 Valoración del modelo y ejemplificación de la estrategia de gestión en la PYME textil dominicana **PUNTEX SRL** para el comercio exterior.

### **PUNTEX S.R.L**

Como referencia se ha decidido tomar como ejemplo a la PYME textil dominicana, PUNTEX SRL, la cual inicia sus operaciones en el año 2000. En la actualidad esta empresa tiene una producción mensual de más de 25,000 productos terminados, Cuenta con 120 empleados y ha logrado posicionar su marca Baronil, dedicada a la ropa interior de hombres.

### **PERFIL CORPORATIVO: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

#### **Visión**

Queremos ser una empresa, con diversidad de productos y servicios dentro de la industria textil, generando oportunidades de empleos y desarrollo, para cumplir oportunamente, los compromisos económicos y sociales del personal y sus generaciones.

#### **Misión**

Es ser pieza clave para el crecimiento de todos los talleres de confección que busquen en Puntex, su complemento como fábrica de telas, obteniendo así perdurar en el tiempo con productos de calidad constante, alta eficiencia en los tiempos de entrega y el mejor servicio del mercado

## **Valores**

Responsabilidad.

Trabajo en Equipo.

Integridad.

Compromiso.

## **Políticas Organizacionales**

1- La PYME PUNTEX S.R.L tiene una política de calidad que es:

“Asegurar que nuestros productos cumplan las expectativas de nuestros clientes, Mejoras continuas, optimización en los procesos y la fabricación de productos de alta calidad, serán el resultado de nuestro éxito.”

2- Implementación de las Normas de Seguridad e Higiene Industrial, aprobadas por las instituciones nacionales e internacionales.

3- Establecimiento de políticas generales del reglamento interno de trabajo de la empresa.

## **Incorporación de áreas funcionales (Organigrama de la empresa):**

### Descripciones de Funciones por Áreas:

Ver organigrama de la empresa en anexo A.

- Dirección General

En esta función se ubica el Gerente General o Propietario de la empresa, es quien debe tomar las decisiones y coordinar con los diferentes departamentos, sobre los cambios que puedan darse durante las actividades de la empresa entre algunas tenemos: infraestructura, adquisición de maquinaria y herramientas, lanzamiento de nuevas líneas, etc. (Viciano, 2012).

- Área de Control de Calidad:

Esta función es fundamental para la supervisión y el funcionamiento de la Gestión de Calidad de una organización. De él depende la correcta aplicación de la Política de Calidad trazada por la dirección y la alineación de recursos implementados por el capital humano que interviene en el proceso. Es decir, este departamento verifica que los objetivos que se han planteado en las etapas previas se cumplan dentro de los plazos previstos y con los recursos que han sido asignados. (ISO TOOLS, 2016)

- Área de Recursos Humanos:

Su función principal es de controlar, administrar y solucionar los problemas del personal que trabaja, mediante un registro individual

en el que consta el historial del trabajador; encargándose también de la selección, reclutamiento, contratación, entrenamiento y capacitación del personal. (Viciano, 2012).

- Área Financiera:

Su función principal es lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido. (Viciano, 2012).

- Área de Producción:

Este departamento está a cargo el jefe de producción quien es la persona encargada de realizar los programas establecidos del proceso de producción y la emisión de las hojas de ruta que contienen las especificaciones de los procesos y herramientas, que son utilizadas para la transformación de materia prima en productos terminados. (Viciano, 2012).

- Área de Planificación:

Este departamento está a cargo de desarrollar la planificación estratégica y su implantación. (Viciano, 2012).

- Área Tecnológica:

Este departamento está a cargo de velar por la continuidad del funcionamiento de maquinas y software y facilitar su aplicación en todas las áreas de la empresa. (Viciano, 2012).

- Área Comercial:

Se encarga de la comercialización de los productos a los clientes, es el encargado de hacerconocer el producto al mercado, mediante políticas y promociones, programación de las ventas, publicidad y emisión de órdenes de fabricación de acuerdo a la demanda.(Viciano, 2012).

**Ejemplo de la Estrategia de gestión en la PYME textil dominicana, PUNTEX SRL para el comercio exterior.**

Puntex S.R.L, realizara una alianza estratégica o clúster con varias PYMES textiles, dentro de las propuestas realizadas, se proponen los clúster regionales, en el caso de esta PYME textil, estaría incorporada en el Clúster Textil de la Regio Este, ya que esta empresa se encuentra en el sector de villas agrícolas, Distrito Nacional.

Una vez realizado ese clúster textil, las PYMES textiles que lo formen, recibirían capacitación del INFOTEP para optimizar el uso operativo de las maquinas y preparación de los productos textiles, del CEI-RD para la capacitación en cuanto a la incorporación de este clúster al comercio exterior

y del MICM para toda asistencia y estrategias como PYMES que están requieran.

Luego de pasar la etapa de capacitación, la empresa PUNTEX en conjunto con las otras PYMES textiles que forman el clúster, el CEI-RD facilitará un enlace vendedor comprador donde les facilitaran un listado de compradores internacionales por producto y por mercado en este caso el sector confecciones y textil.

Es bueno destacar que el Clúster textil abarcara diversas estrategias para penetrar en el comercio exterior, el cual podría ser con la producción y comercialización de productos y marcas específicas Dominicanas como ejemplo: Puntex posee la marca “Baronil” que es de Ropa de interior de hombres, la cual se colocaría en el mercado internacional, con el apoyo del clúster que brindara una mayor capacidad de producción y estándares de calidad, para penetrar a diversos mercados internacionales.

También otra estrategia sería que estas pymes textiles fabriquen hilos, hilazas, acabados, teñido, empaque, serigrafía, bordados, etiquetas, botones, zippers, elásticos, entretela, maquinaria, productos químicos, lavandería, vendas, cordones, cintas, gasas, mantas, insumos varios, jersey, blonda, lycra, nylon, cuellos y fajas. Para venderlas a las industrias de las zonas francas.

Finalmente que estas PYMES textiles o el clúster textil, pueden formar parte dentro del proceso de confección de un producto textil, cuya marca sea

internacional y que por las facilidades anteriormente descritas, utilice el clúster para que sea parte de la elaboración de su producto.

### **3.2 Oportunidades y amenazas del modelo y estrategia de gestión de las PYMES textiles dominicanas en el comercio exterior.**

Las PYMES textiles en la República Dominicana, podrían aprovechar varias oportunidades, así como enfrentar varias amenazas dentro de las cuales están:

Oportunidades:

- Entrar en Nuevos Mercados.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos textiles para satisfacer nuevas necesidades de clientes.
- Crecimiento rápido del mercado de las PYMES textiles Dominicanas.
- Diversificación de Productos textiles.
- Integración vertical.
- Complacencia entre las empresas rivales.
- Mejor capacidad de preparación.
- Habilidades para la innovación de productos textiles.
- Logar obtener una buena imagen ante los consumidores.

#### Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores con costes más bajo.
- Crecimiento lento del mercado de las PYMES textiles Dominicanas.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de los países donde las PYMES textiles dominicanas van a llevar sus productos.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos para la entradas de los productos realizados por las PYMES textiles Dominicanas.
- Cambio en las necesidades o gustos de los consumidores.
- Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios.
- Falta de habilidades claves en la industria textil.
- Debilidad en la red de distribución.
- Exceso de problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.
- Falta de experiencia y de talentos gerencial.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las exportaciones son importantes para el desarrollo y crecimiento económico de un país, el mismo es demostrado por los países desarrollados que muestran claramente que parte de su éxito deben a las exportaciones. Es así, países en vías de desarrollo como la República Dominicana, deben de implementar una serie de medidas y estrategias que fomenten las exportaciones en todos los sectores productivos para obtener un crecimiento y un mayor desarrollo económico.

Como resultado de la investigación, en este proyecto se realizó una gestión estratégica sobre las PYMES textiles en la República Dominicana, mediante la implementación de estrategias fundamentales para el fortalecimiento de las PYMES textiles y así lograr que estas tengan una participación dentro del comercio internacional.

En este trabajo de investigación, se cumplió con cada uno de los objetivos previamente planteados.

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos se realizaron las siguientes tareas:

- ✓ Búsqueda de información para caracterizar las PYMES en la industria textil dominicana.
- ✓ Análisis histórico y determinación de las tendencias del comportamiento de las PYMES en la industria textil dominicana.
- ✓ Aplicación de métodos teóricos y empíricos para establecer el diagnóstico de las PYMES en la industria textil dominicana.

- ✓ Valoración de la propuesta con la solución del problema mejorado con una oportunidad de mejora para las PYMES textiles dominicanas.

Se realizaron recomendaciones mediante una propuesta, en las cuales se ha diseñado una serie de procesos estratégicos que darán como resultado la correcta aplicación de este proyecto.

El proceso empezaría con realizar un levantamiento general de las Pymes Textiles Dominicanas, dentro del cual se buscaría identificar la cantidad de empleo que estas producen, la capacidad máxima de producción, la especialización dentro de la industria textil, la utilización de maquinarias correctas y cuáles de ellas podrían tener potencial para exportar.

Luego de realizar el levantamiento general e identificar cuantas PYMES textiles poseen potencial para exportar, se realizara un plan de capacitación donde se contaría con el apoyo de instituciones tales como: INFOTEP (Instituto nacional de formación técnico profesional), CEI-RD (Centro de exportación e inversión de la República Dominicana) y del MICM (Ministerio de industria, comercio y MIPYMES).

Después de haber agotado el plan de capacitación, las pymes textiles formarían alianzas estratégicas o clúster que abarcarían 3 regiones: Este, Norte y Sur. En esta etapa las PYMES textiles identificadas previo al levantamiento realizado, se unificarían y formarían clúster regionales lo cual dependerá de la ubicación de la PYME textil.

Luego de formalizadas las alianzas estratégicas o clúster, cada PYME realizara el proceso de obtener certificaciones internacionales de estándares de Calidad, el cual es uno de los principales requisitos para cualquier empresa insertarse en el mercado internacional.

Finalmente las PYMES textiles integradas por clúster regionales, se les facilitaría optar por financiamientos preferenciales con las instituciones financieras dependientes del estado dominicano, para mejoras de infraestructura, incorporación de maquinarias con tecnología actualizada, etc.

## REFERENCIAS DE INFORMACIONES

- 📖 ADITEX, Asociacion Dominicana de empresas textiles (2012).
- 📖 Barragán, José N., *Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global*, México, Trillas, UANL, 2002.
- 📖 Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para administración y economía*, Santa Fe de Bogotá, Prentice Hall, 2000.
- 📖 Blacutt, M. (2005). *Antecedentes de las pymes en el mundo*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>
- 📖 Brothers International Corporation. (2010). *Las Pymes en latinoamerica hacia la tecnologia*.
- 📖 Castillo, J. D. (21 de Diciembre de 2016). *MIC e INDOTEL firman acuerdo para dotar de tecnología a 1,500 Mipymes*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://pymes.do/noticias/50/>
- 📖 CEI-RD. (s.f.). *Constitucion de Companias en la Republica Dominicana*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://cei-rd.gov.do/ceird/pdf/docstrans/constitucioncompania.pdf>
- 📖 Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana. (2015). *Confecciones y Textiles*. Santo Domingo.
- 📖 CNZF. (2015).

- 📖 Comision economica para America Latina y el Caribe . (2012). *Microempresas*.
- 📖 Condo, A. (Julio de 2003). *Textiles en Centro America*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen1604.pdf>
- 📖 Consejo Nacional de Zona Franca . (s.f.). *Consejo Nacional de Zona Franca* . Recuperado el 17 de marzo de 2017, de <http://www.cnzfe.gob.do/>
- 📖 DARGAM, C. (2017). *Apoyo a las Reformas del Clima Empresarial para Fortalecer los Lazos Comerciales entre las Pymes de República Dominicana y los Mercados Internacionales*”. SANTO DOMINGO.
- 📖 Garcia, G. (25 de mayo de 2016). *Centro America: Crecen Exportacione de textiles y confecciones*. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <http://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2016/05/centro-america-crecen-exportaciones-de-textiles-y-confecciones/>
- 📖 Guzman, G. M. (abril de 2010). *La influencia de las Tic's en el rendimiento de las pymes*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%207.pdf>
- 📖 GUZMAN, R. (2007). *TAMANO, EFICIENCIA Y USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LAS PYMES DE LA REPUBLICA DOMINICANA* . SANTO DOMINGO.

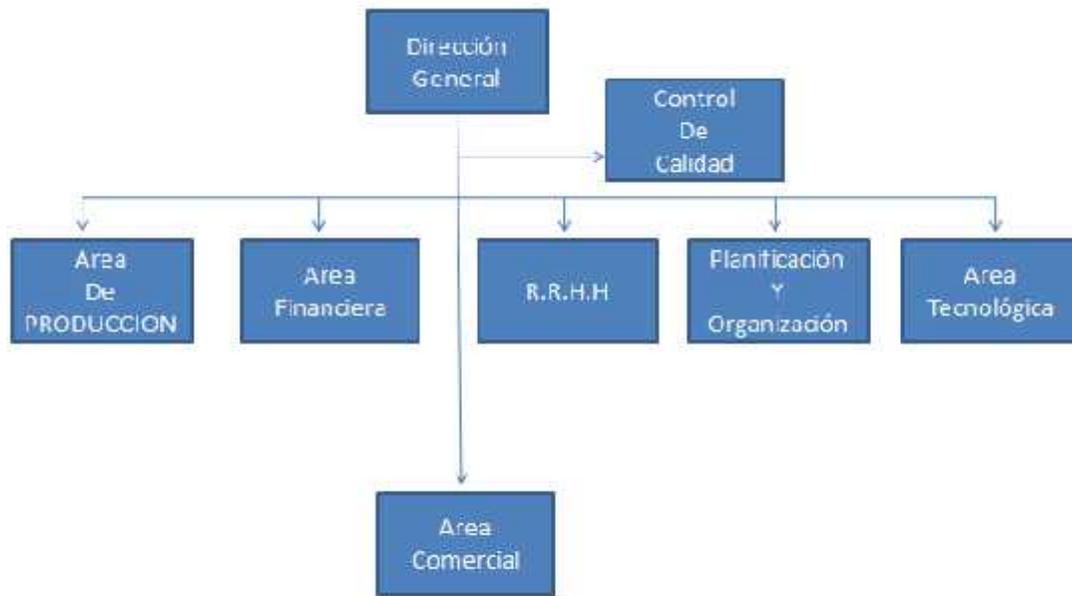
- 📖 INCAE. (2003).
- 📖 INCAE. (1998). *Pymes Textiles*.
- 📖 INE. (2004). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS GUATEMALA*.
- 📖 ISO TOOLS. (16 de ENERO de 2016). *ISO TOOLS EXCELLENCE*. Recuperado el 30 de MARZO de 2017, de <https://www.isotools.org/2016/01/16/que-es-el-departamento-de-calidad-y-cuales-son-sus-funciones/>
- 📖 (1990). *Ley 8-90*. Santo Domingo.
- 📖 Mangones, G. H. (2006). *Diccionario de la Economía* . universidad cooperativa de colombia .
- 📖 Mastrangelo, M. (2008). *sector de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de Latinoamérica*.
- 📖 MATOS, L. H. (1 de NOVIEMBRE de 2012). *EL NUEVO DIARIO* . Recuperado el 2017 de MARZO de 17, de <http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=307824>
- 📖 Mendez, I. (17 de marzo de 2017). *Portal Digital del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES*. Recuperado el 27 de marzo de 27, de <http://pymes.do/noticias/54/>
- 📖 MICM. (2013). *Las Pymes en la Republica Dominicana*. Santo Domingo.
- 📖 Naut, K. (2015).

- 📖 Novo, A. (2009). Recuperado el 28 de MARZO de 2017, de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-crecer-dentro-cluster-empresariales-espana-pymes>
- 📖 OMC. (2010). *Acuerdo sobre los textiles y el vestido*.
- 📖 Organización Internacional del Trabajo . (1986). *Fomento de las pequeñas empresas*. Ginebra.
- 📖 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2014). *TENDENCIAS DE LAS PYMES EN AMERICA LATINA*.
- 📖 Orlandi, P. (2013). *Las pymes y su rol en el comercio internacional* .
- 📖 Ortiz, M. (2007). *TAMAÑO, EFICIENCIA Y USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA REPUBLICA DOMINICANA* . SANTO DOMINGO .
- 📖 Pons, F. M. (2010). *Historia de la Republica Dominicana*. Santo Domingo.
- 📖 Portes. (1987).
- 📖 Red Global de Exportadores . (10 de mayo de 2008). *Pymes RD hacen comercio exterior*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.listindiario.com/economia/2008/05/10/58238/pymes-rd-hacen-comercio-exterior>
- 📖 Rodriguez, P. (28 de enero de 2016). *Como aprovechar un cluster para hacer crecer tu pyme*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-crecer-dentro-cluster-empresariales-espana-pymes>

- 📖 Roe, J. W.-H. (1926). *English and American Tool Builders*. Connecticut: Yale University Press.
- 📖 Sanchez, D. M. (2015). *Cumbre de las Americas* . Panama .
- 📖 SICE. (2004). *Marco general para las negociaciones de un TLC entre centroamerica y EE.UU.* Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de [http://www.sice.oas.org/TPD/USA\\_CAFTA/Negotiations/framework\\_C AFTA\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/USA_CAFTA/Negotiations/framework_C AFTA_s.pdf)
- 📖 Taylor, G. R. (1815–1860). *The Transportation Revolution*.
- 📖 Torres, L. (2013). *CONQUISTA DE MERCADOS TEXTILES A NIVEL MUNDIAL*. Recuperado el 28 de marzo de 2017
- 📖 UPEG. (2005).
- 📖 Vahlne, J. y. (1979). *El modelo de Internacionalizacion de Uppala*.
- 📖 villafuerte, D. (2002). *Informe Pyme*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>
- 📖 Villaran, F. (1993). *Microempresas y Medio Ambiente*. lima, peru .

**ANEXOS**

## ANEXO A: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**PUNTEX S.R.L.**

Fuente: Manual Administrativo de Puntex SRL pag.:10

## ANEXO B: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA A LA PYME TEXTIL

### PELEGRIN FASHION

Para la realización de este cuestionario, se conto con la colaboración de la Sra. Leónidas Hernández, Asistente Administrativa. El cuestionario abarca las siguientes preguntas:

1) Nombre de la PYME Textil?

Pelegrin Fashion

2) Años que lleva en el Negocio Textil?

Desde 1994, 22 años.

3) Área en la que se especializan (Jeans, T-Shirt, Ropa Interior, etc)

Confecciones de prendas de vestir como uniformes militares, para empresas, sabanas, frazadas, etc.

4) Cantidad de Empleados que actualmente poseen?

78 empleados

5) Sueldo Promedio de los Empleados?

RD\$ 8mil pesos.

6) Poseen un Perfil Corporativo (Misión, Visión, Valores y Objetivos)?

SI

7) Poseen ustedes los siguientes Departamentos:

-Departamento de servicio al cliente.

Si

-Departamento de Compras

No, se maneja desde la gerencia general

-Departamento Comercial

Si

-Departamento de ingeniería

No, tenemos técnicos externos

-Departamento Administrativo

Si

-Departamento Legal o Jurídico

No, tenemos consultores legales externos.

8) Como obtienen sus inputs (Materias Primas)?

Con telas compradas en las fabricas o a veces el cliente no las trae y nosotros trabajamos el arte.

9) Están ustedes Constituidos legalmente, en caso afirmativo bajo que renglón (E.I.R.L, S.R.L, S.A, Etc)

Estamos constituidos como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, SRL.

10)Cuál es su capacidad Máxima de producción al mes (En este Caso especificar cuánto seria un estimado de su capacidad máxima)?

Tenemos una capacidad máxima de 20,000 productos terminados al mes.

11)Cuál es su producción mensual (En este caso su producción real mensual)

Actualmente, mas de 15 productos terminados mensual.

12) Incorporan ustedes las Tic's en su PYME (Tic's se refiere a tecnología, por ejemplo: Uso de Computadoras, Sistemas facturación, Software interno, pagina web, redes sociales) y por favor mencionarlas:\

Si, tenemos computadoras, página web y software interno.

Cuáles son sus principales obstáculos que le impiden lo siguiente:

- Realizar productos de calidad  
Maquinarias más avanzadas, mejor tecnología, mejor infraestructura y personal mejor capacitado.
- Mejoras su infraestructura  
Falta de capital
- Incorporar tecnología de punta  
Asesoramiento de un especialista en el área.

13) Están Acreditadas por Normas Internacionales de Calidad (Ejemplo: ISO 9001)?

No

14) Han recibido apoyo gubernamental en sus PYMES?

No, nunca.

15) Han participado sus empleados y directivos en Charlas, Seminarios o Diplomados en el área textil para tu especialización?

No

16) Le han Contactado el CEI-RD (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), para ofrecerle participar en Talleres, Charlas y Seminarios sobre Comercio Exterior?

No

17) Les han visitado el Personal del Ministerio Industria, Comercio y MIPYMES para ofrecerles Capacitación, Asesorías, etc.?

No, nunca.

18) Les interesaría poder acceder a otros mercados como el internacional?

Si, en el futuro.

## ANEXO C: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA A LA PYME TEXTIL

### PUNTEX SRL

Para la realización de este cuestionario, se conto con la colaboración de la Sra. Maria Feliz, Enc. Comercial. El cuestionario abarca las siguientes preguntas:

19) Nombre de la PYME Textil?

PUNTEX SRL

20) Años que lleva en el Negocio Textil?

DESDE EL 2000, 17 ANOS.

21) Área en la que se especializan (Jeans, T-Shirt, Ropa Interior, etc)

ROPA INTERIOR DE HOMRE

22) Cantidad de Empleados que actualmente poseen?

120 EMPLEADOS ACTUALMENTE

23) Sueldo Promedio de los Empleados?

DEPENDIENDO EL AREA, EN EL AREA DE PRODUCCION UN PROMEDIO DE RD\$ 12,000.

24) Poseen un Perfil Corporativo (Misión, Visión, Valores y Objetivos)?

SI

25) Poseen ustedes los siguientes Departamentos:

-Departamento de servicio al cliente.

SI

-Departamento de Compras

SI

-Departamento Comercial

SI

-Departamento de ingeniería

SI

-Departamento Administrativo

SI

-Departamento Legal o Jurídico

SI

26) Como obtienen sus inputs (Materias Primas)?

CON LAS ZONAS FRANCAS

27) Están ustedes Constituidos legalmente, en caso afirmativo bajo que renglón (E.I.R.L, S.R.L, S.A, Etc)

SI, SOMOS UNA SRL

28)Cuál es su capacidad Máxima de producción al mes (En este Caso especificar cuánto sería un estimado de su capacidad máxima)?

25,000 PRODUCTOS TERMINADOS AL MES

29)Cuál es su producción mensual (En este caso su producción real mensual)

POR ENCIMA DE LOS 18,000 PRODUCTOS TERMINADOS

30) Incorporan ustedes las Tic's en su PYME (Tic's se refiere a tecnología, por ejemplo: Uso de Computadoras, Sistemas facturación,

Software interno, pagina web, redes sociales) y por favor mencionarlas:\

SI, USO DE COMPUTADORAS, SISTEMAS DE FACTURACION, PAGINA WEB.

31) Cuáles son sus principales principales obstáculos que le impiden lo siguiente:

- Realizar productos de calidad

CAPITAL

- Mejoras su infraestructura

CAPITAL

- Incorporar tecnología de punta

CAPITAL

32) Están Acreditadas por Normas Internacionales de Calidad (Ejemplo: ISO 9001)?

NO

33) Han recibido apoyo gubernamental en sus PYMES?

NO

34) Han participado sus empleados y directivos en Charlas, Seminarios o Diplomados en el área textil para tu especialización?

NO

35) Le han Contactado el CEI-RD (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), para ofrecerle participar en Talleres, Charlas y Seminarios sobre Comercio Exterior?

NO

36) Les han visitado el Personal del Ministerio Industria, Comercio y MIPYMES para ofrecerles Capacitación, Asesorías, etc.?

NO

37) Les interesaría poder acceder a otros mercados como el internacional?

SI