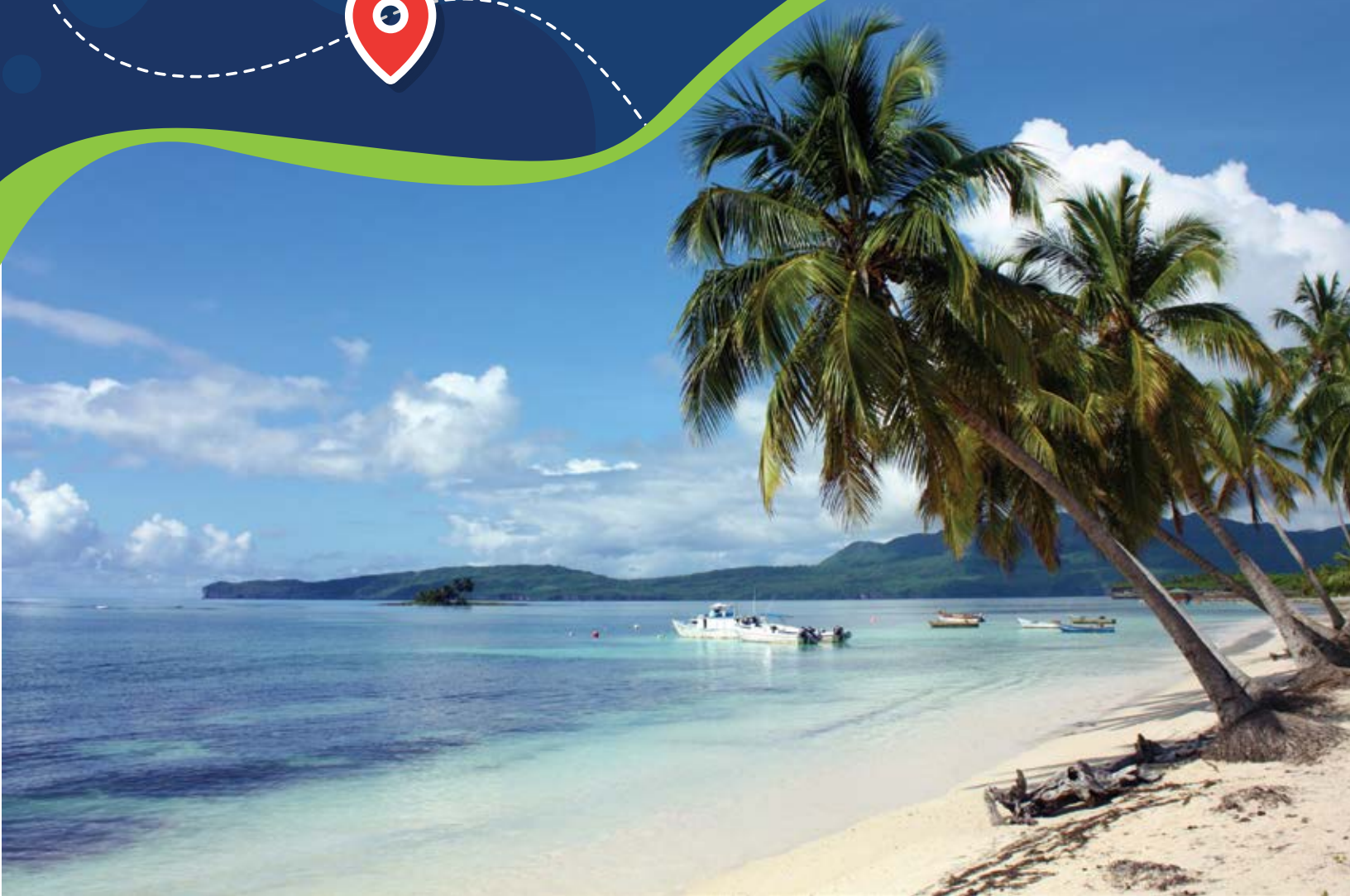


# Oportunidades de las Mipymes Dominicanas en el Sector Turismo





# Oportunidades de las Mipymes Dominicanas en el Sector Turismo

Documento preparado para el  
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)



Observatorio Político Dominicano  
Octubre de 2018

# CONTENIDO

**Nathanael Concepción**  
Director del Observatorio Político Dominicano (OPD-FUNGLODE)

**Andrés Marranzini**  
Vicepresidente Ejecutivo de ASONAHORES

**Augusto de los Santos**  
Coordinador técnico

**Greidys Joel Roa Chalas**  
Coordinador administrativo

**Juan Manuel Pérez Osorio**  
Investigador adjunto I

**Leonela Volquez Campaña**  
Investigador adjunto II

**Johan Rosa**  
Investigador adjunto III

**Modesto Cuesta**  
Corrector de estilo y diagramación

**Ramón Cruz**  
Soporte contable y financiero

*Oportunidades de las Mipymes Dominicanas en el Sector Turismo.*  
Documento preparado para el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)

\* Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)

**Elaboración:**  
Augusto de los Santos, Juan Pérez Osorio, Leonela Vólquez, Johan Rosa

Santo Domingo, D.N.  
Octubre, 2018

Los criterios y conceptos presentados en este informe son de la absoluta responsabilidad de sus autores.

**Oportunidades de las mipymes dominicanas en el sector turismo** 8

**Resumen ejecutivo** 16

**1. Dimensiones del sector turismo en República Dominicana** 18

1.1. Crecimiento y aporte al sector real de la economía 20

1.2. Previsión de la llegada de extranjeros no residentes con modelos ARIMA estacionales 21

1.3. Generación de empleo 22

1.4. Llegada de turistas y ocupación hotelera 23

1.5. Conclusiones 27

**2. Contexto general de las mipymes dominicanas** 28

2.1. Definición de las mipymes 30

2.2. Caracterización básica de las empresas 31

2.3. Una mirada a las mipymes dominicanas en el sector turismo 32

2.4. Formalidad 38

2.5. Acceso al crédito 38

2.6. Conclusiones 39

**3. Marco legal del sector turismo e instrumentos de planificación pública** 40

3.1. Leyes sobre el turismo 42

3.2. Instrumentos de planificación global 43

3.3. Instrumentos de planificación sectorial 44

3.4. Instrumentos de planificación institucional 44

3.5. Instrumentos de planificación territorial 44

3.6. Conclusiones 45

<b>4. Esquema encadenamientos productivos en el sector turismo</b>	<b>46</b>		
4.1. Eslabones en la cadena de valor	49		
4.2. Determinantes de la intervención de las mipymes en la cadena de valor	53		
4.3. Conclusiones	55		
<b>5. Casos de buenas prácticas internacionales</b>	<b>56</b>		
5.1. Turismo sostenible	58		
5.2. Desarrollo territorial del turismo	59		
5.3. Otros casos	60		
5.4. Conclusiones	62		
<b>6. Consulta a principales actores sobre las mipymes y el sector turismo</b>	<b>64</b>		
6.1. Metodología	66		
6.2. Perfil de los actores consultados	67		
6.3. Encadenamientos identificados entre las mipymes y el sector turismo	69		
6.3.1. Visión de las empresas del sector turismo	69		
6.3.2. Visión de los gremios y asociaciones empresariales	70		
6.4. Oportunidades de participación	70		
6.4.1. Visión de las empresas del sector turismo	70		
6.4.2. Visión de los gremios y asociaciones empresariales	71		
6.4.3. Visión de las instituciones gubernamentales	72		
6.4.4. Organizaciones gubernamentales que impulsan la incorporación de las mipymes dominicanas en el sector turismo	73		
6.4.5. Iniciativas del sector gobierno con mipymes de cosméticos, productos de limpieza y frutos procesados	74		
6.5. Principales limitaciones y barreras de acceso	75		
6.5.1. Visión de las empresas mipymes	75		
6.5.2. Visión de las empresas del sector turismo	76		
6.5.3. Visión de las empresas de las instituciones gubernamentales	77		
6.5.4. Visión de los gremios y asociaciones empresariales	77		
6.6. Percepción de la calidad de los bienes y servicios ofertados por las mipymes	78		
6.7. Requerimientos para las mipymes participar en la cadena de valor del turismo	78		
6.7.1. Visión de las empresas del sector turismo	78		
6.7.2. Visión de las instituciones gubernamentales	79		
6.7.3. Visión de los gremios y asociaciones empresariales	79		
		6.8. Conclusiones	80
		6.8.1. Oportunidades de las mipymes en el sector turismo dominicano	80
		<b>7. Recomendaciones de políticas</b>	<b>84</b>
		7.1. De fomento y apoyo a las mipymes	86
		7.2. En materia impositiva	87
		7.3. Al marco legal y regulatorio	87
		7.4. Capacitación y asesoría técnica al personal	88
		7.5. Financiamiento: Inversión pública y acceso al crédito	88
		7.6. Investigación, desarrollo e innovación	89
		<b>Anexos</b>	<b>92</b>
		1. Metodología del modelo ARIMA	92
		1.1. Análisis de la serie de datos y determinación del modelo	93
		2. Cuestionarios de la consulta a actores clave	94
		3. Cuestionario de entrevistas al sector gobierno	95
		4. Cuestionario de entrevistas a empresarios mipymes	96
		5. Cuestionario de entrevistas a empresas del sector turismo	96
		6. Cuestionario de entrevistas a gremios y asociaciones empresariales	97
		<b>Fuentes consultadas</b>	<b>98</b>

<b>Cuadro 1.</b>	Determinantes de la intervención de las mipymes en el turismo	53	<b>Gráfico 12.</b>	Llegada trimestral de extranjeros no residentes (2000-2017)	93
<b>Diagrama 1.</b>	Flujograma del levantamiento de información	67	<b>Gráfico 13.</b>	Análisis de los residuos del modelo	94
<b>Figura 1.</b>	Marco legal del turismo en República Dominicana	42	<b>Mapa 1.</b>	Distribución de los establecimientos por municipios	37
<b>Figura 2.</b>	Cadena de valor de turismo mundial	48	<b>Mapa 2.</b>	Distribución de establecimientos mipymes de actividades económicas vinculadas al turismo (por provincia)	81
<b>Figura 3.</b>	Eslabón "distribución"	49	<b>Recuadro 1.</b>	Parámetros para definir las mipymes según la Ley núm. 488-08	30
<b>Figura 4.</b>	Eslabón "transporte local"	50	<b>Recuadro 2.</b>	Actividades económicas vinculadas al sector turismo en el país	32
<b>Figura 5.</b>	Eslabón "alojamiento"	51	<b>Tabla 1.</b>	Proyección del modelo y límites según intervalos de confianza	22
<b>Figura 6.</b>	Eslabón "excursiones"	52	<b>Tabla 2.</b>	Definiciones propuestas para las mipymes	30
<b>Figura 7.</b>	Distribución de establecimientos mipymes de actividades económicas vinculadas al turismo (por eslabón en la cadena de valor del turismo)	81	<b>Tabla 3.</b>	Cantidad de unidades productivas mipymes según tipo de negocio	31
<b>Gráfico 1.</b>	Tasa de crecimiento del PIB y el valor agregado del sector HBR (2008-2017)	20	<b>Tabla 4.</b>	Participación de las principales actividades económicas vinculadas al turismo en el total de establecimientos nacionales	34
<b>Gráfico 2.</b>	Participación porcentual en el valor agregado total de los principales sectores económicos (2017)	21	<b>Tabla 5.</b>	Distribución de la muestra por grupo de estudios	66
<b>Gráfico 3.</b>	Cantidad anual de ocupados en el sector de hoteles, bares y restaurantes (2014-2017)	23	<b>Tabla 6.</b>	Perfil actores consultados	68
<b>Gráfico 4.</b>	Cantidad anual de llegadas de extranjeros no residentes (2010-2017)	24			
<b>Gráfico 5.</b>	Llegada de turistas y valor agregado del sector HBR (2010-2017 datos trimestrales)	24			
<b>Gráfico 6.</b>	Llegadas de extranjeros no residentes según país de origen (2017)	25			
<b>Gráfico 7.</b>	Tasa de ocupación hotelera por año (2010-2017)	26			
<b>Gráfico 8.</b>	Ocupación hotelera según zona (2017)	26			
<b>Gráfico 9.</b>	Proyección de la llegada trimestral de extranjeros no residentes al país	27			
<b>Gráfico 10.</b>	RNE: Participación de las principales secciones de actividad económica	33			
<b>Gráfico 11.</b>	Cantidad de personas ocupadas por rango de personas en el puesto de trabajo	36			





## Oportunidades de las mipymes dominicanas en el sector turismo





Esta gestión ha dedicado esfuerzos a democratizar las oportunidades de fomento a las mipymes como una apuesta al desarrollo productivo de importantes sectores del país de los que estas constituyen la base. El sector turismo, es un ejemplo claro de que este Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes ha priorizado el apoyo a la competitividad, la diversificación y la sostenibilidad del sector, poniendo bajo relieve los retos, oportunidades y potencialidades que el mercado local e internacional pueden ofertar a este sector de relevancia nacional.

El impulso hacia el sector ha sido el resultado de acciones concatenadas a la estrategia que hemos estado trabajando con las mipymes del sector turismo en todo el territorio nacional, en reconocimiento de la importancia que representa este sector para el desarrollo, sobre todo a través de estructuras asociativas que nos han permitido masificar el impacto y alcance de los proyectos de fomento a este motor de desarrollo. Es de esta forma, que en esta ocasión pretendemos apostar a instrumentos que nos den información para hacer políticas públicas que respondan a necesidades y que, paralelamente, puedan dar luz al sector sobre las oportunidades y potencialidades de sus emprendimientos y de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En ese sentido, a través del presente estudio se manifiesta la intención de nuestro Ministerio de crear fuentes de datos más exactas que sirvan de inteli-

gencia de mercado para que las mipymes puedan aprovechar las informaciones y posteriormente convertirlas en negocios rentables que impacten en el aumento de sus ventas y, consecuentemente, repercutan en la generación de empleos de calidad en sus diferentes comunidades. Así mismo, gracias a la colaboración de la Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana (ASONAHORES), que aunados al Ministerio viene a promover una visión similar en cuanto el desarrollo que pretendemos para las mipymes, podemos hacer que este logro sea compartido con los actores que trabajan de forma directa, en que este sea un insumo que impacte positivamente en el desarrollo de este importante tractor del tejido empresarial dominicano.

Finalmente, nos queda la satisfacción de poner a disposición del público insumos que contribuirán con el acceso a la información, la articulación de esfuerzos, y sobre todo, la dinamización de los encadenamientos productivos que hoy en día son posibles para nuestras micro, pequeñas y medianas empresas. Quedando, de igual modo, con el compromiso de contribuir en que la implementación de estos resultados sea la parte de la guía que dicte líneas estratégicas en los programas y proyectos que el sector público ha venido ejecutando a favor de las mipymes del sector turismo.

**Arq. Nelson Toca Simó**

Ministro de Industria, Comercio y Mipymes





La Ley No. 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en su eje tres establece el apoyo a la competitividad, la diversificación y la sostenibilidad del sector turismo en la República Dominicana. Como respuesta a los lineamientos establecidos en dicha estrategia, el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, a través del Viceministerio de Fomento a las Mipymes ha decidido apostar por el desarrollo de este sector dinamizador de la economía dominicana, mediante el apoyo a las mipymes de esta cadena de valor.

El presente estudio forma parte de un proceso de colaboración técnica y económica con la Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana (ASONAHORES) y el Fondo Internacional de Cooperación y Desarrollo (ICDF, por sus siglas en inglés), con el objetivo de generar estrategias para el desarrollo de la cadena de valor del sector turismo, con especial énfasis en los eslabones priorizados dentro de las políticas de nuestra institución, de forma que conduzcan a la formulación de políticas públicas atadas a programas y propuestas concretas.

Una de las más tangibles pruebas del compromiso en esta visión país reposa en el contenido del presente documento, que ha sido realizado con el apoyo económico de la República de China (Taiwán) como parte de su componente de "Centro de Pensamiento del Proyecto de Fomento de la Capacidad del Sistema de Orientación para las Mipymes de la República Dominicana", coordinado por este Ministerio.

A través de este esfuerzo buscamos promover el desarrollo de una industria turística competitiva y sostenible que fortalezca e integre a las empresas mipymes en los grandes encadenamientos productivos que este sector genera dentro de nuestra economía.

Esta iniciativa viene a sumarse a una serie de apuestas concatenadas a la estrategia que hemos estado trabajado con las mipymes del sector turismo en todo el territorio nacional. Un ejemplo de esto es el estudio "Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales" realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) junto a este Ministerio, para la identificación de todas las necesidades y potencialidades de la cadena turística como una de las principales actividades tractoras para el desarrollo de esta comunidad.

Es así como ponemos a disposición pública esta importante fuente de información que amplía y focaliza las políticas del sector turismo en un importante segmento del tejido empresarial: las micro, pequeñas y medianas empresas, esperando que esta publicación sirva para divulgar los peldaños recorridos y, aún más, los que tenemos como meta impulsar dentro del sector turismo y de las mipymes de República Dominicana.

**Ignacio Méndez**

Viceministro de Fomento a las Mipymes





La elaboración del estudio “Oportunidades de las Mipymes Dominicanas en el Sector Turismo”, forma parte del conjunto de proyectos que elaboramos como pieza de la colaboración a la implementación de estrategias que permitan el desarrollo sostenible de los diversos actores que conforman nuestra economía y que impactan directamente en un nuevo modelo de negocios donde la especialización de su gestión garantice la permanencia de sus operaciones.

En atención al compromiso con el desarrollo de los distintos eslabones que conforman el aparato productivo nacional, en la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, (ASONAHORES), hemos incluido propuestas enmarcadas en la ejecución y promoción de programas que fortalezcan las capacidades de los distintos actores que componen el sistema económico de nuestro país, implementando alianzas que contribuyan a la expansión de sus actividades.

El presente estudio es un reflejo de la apertura del sector turismo a una mayor participación de las mipymes y de los beneficios vinculados a los encadenamientos productivos que éstas generan, vista la oportunidad de integración desde sus distintos procesos y especializaciones, al fungir como enlace entre su importante ejercicio de negocios, y el proceso de crecimiento y variación de la oferta que promueve nuestra industria.

Conscientes de la alta participación de las mipymes en la industria turística, y de las oportunidades que

estas aportan en el crecimiento sostenible de la economía nacional, se ha dispuesto a los expertos encargados de la elaboración del presente estudio, en adición a las informaciones de contexto, recomendaciones que como sector entendemos servirán para robustecer la competitividad de las mipymes en lo relacionado a calidad del servicio, especialización de los productos requeridos, así como los parámetros en tiempos de entrega, entre otros.

De acuerdo a otro estudio realizado por nuestra institución el año pasado, “Turismo Dominicano- un Mar de Oportunidades”, el impacto de la industria en zonas turísticas llega a representar el 23% del total del empleo generado en algunas zonas, de donde se desprenden actividades vinculadas como los servicios de transporte, entretenimiento y soporte técnico tanto dentro como fuera de los hoteles, que tienen un gran impacto en las mipymes de cada provincia, en adición a otros bienes y servicios que de forma directa o indirecta estas empresas ofrecen, y que forman parte del proceso de diversificación geográfica de la industria.

ASONAHORES agradece la colaboración de las prestigiosas instituciones partícipes de esta entrega, al exponer desde los distintos escenarios que aquí se aprecian las grandes posibilidades de crecimiento para las mipymes en nuestro dinámico sector.

**Joel Santos**  
Presidente de ASONAHORES

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo mapear las oportunidades existentes dentro del sector turismo para las mipymes dominicanas y para los emprendedores, mediante la identificación de los encadenamientos productivos y el reconocimiento de los roles y su participación dentro de la cadena de valor.

El turismo es una de las actividades económicas que más contribuyen al sostenimiento de la economía nacional, así lo demuestra su aporte al crecimiento del producto interno bruto (PIB), la generación de divisas y la creación de empleos. Entre 2012 y 2016, los ingresos fiscales generados por el turismo superaron los \$3,000 millones de pesos; este sector durante el año pasado mantuvo más de 265,000 puestos de trabajo y durante el año 2015, solo en compras de frutas, víveres, mariscos, carnes, bebidas, cigarrillos y puros, entre otros, el sector pagó a productores nacionales la suma de \$22,443 millones de pesos.

Por su parte, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el 99% del tejido empresarial y generan alrededor del 54.4 % del empleo nacional, destacándose así como un importante conglomerado dentro de la economía nacional.

En el país existe un alto número de unidades productivas que se dedican exclusivamente a apoyar el sector turismo y de acuerdo con diversos estudios en torno al tema de las mipymes y el turismo, se resalta la vinculación en el ecosistema turístico de las diversas actividades económicas llevadas a cabo por mipymes, dando como resultado a mipymes de estructuras productivas más fuertes que otras mipymes pertenecientes a la escala general.

Como parte de los hallazgos de esta investigación, se observa un gran número de unidades productivas que podrían ser parte de los suplidores de este importante sector en materia agropecuaria, industrial, de comercialización y con servicios de apoyo.

Para la identificación de las oportunidades que el sector turismo tiene por mostrar, se procedió a profundizar sobre diversos aspectos teóricos, como son el potencial productivo de las mipymes, el marco legal, las condiciones actuales del sector y la referencia de experiencias o casos de éxito de otros países.

En la segunda parte del desarrollo metodológico del estudio, se recolectó, por medio de la técnica de entrevistas a profundidad, la percepción de actores clave del sector. Estos actores fueron divididos en cuatro grupos de estudio específicos: grandes empresas del sector turismo, mipymes, gremios y asociaciones empresariales e instituciones gubernamentales.

Dentro de los resultados de esta investigación se contempla la definición del perfil de los actores clave, con el fin de definir en torno a sus opiniones los encadenamientos productivos identificados entre las mipymes y el sector turismo, identificar las oportunidades de participación de las mipymes, determinar las principales limitaciones y barreras de acceso que las mipymes poseen en la actualidad, describir la percepción de la calidad de los bienes y servicios que estas ofertan y los requerimientos necesarios para participar dentro de la cadena de valor.

El presente documento, además, incluye recomendaciones de políticas públicas en torno al fomento y apoyo de las mipymes en aspectos de materia impositiva, actualización del marco legal y regulatorio existente, capacitación técnica y asesoría al personal, inversión pública, acceso al crédito y fomento de la investigación, desarrollo e innovación (i + D +i) con impacto en el turismo.

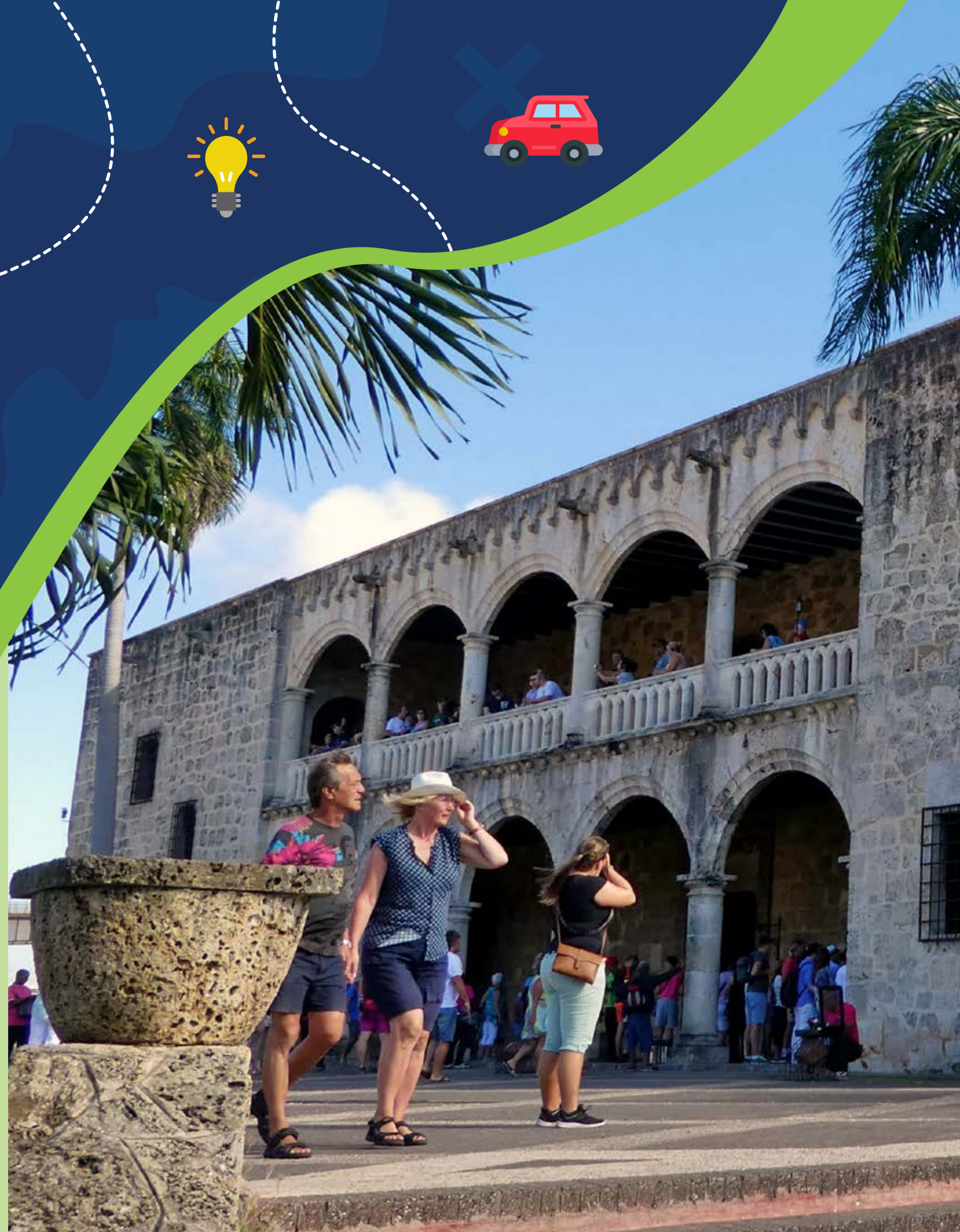




# 1



## Dimensiones del sector turismo en República Dominicana



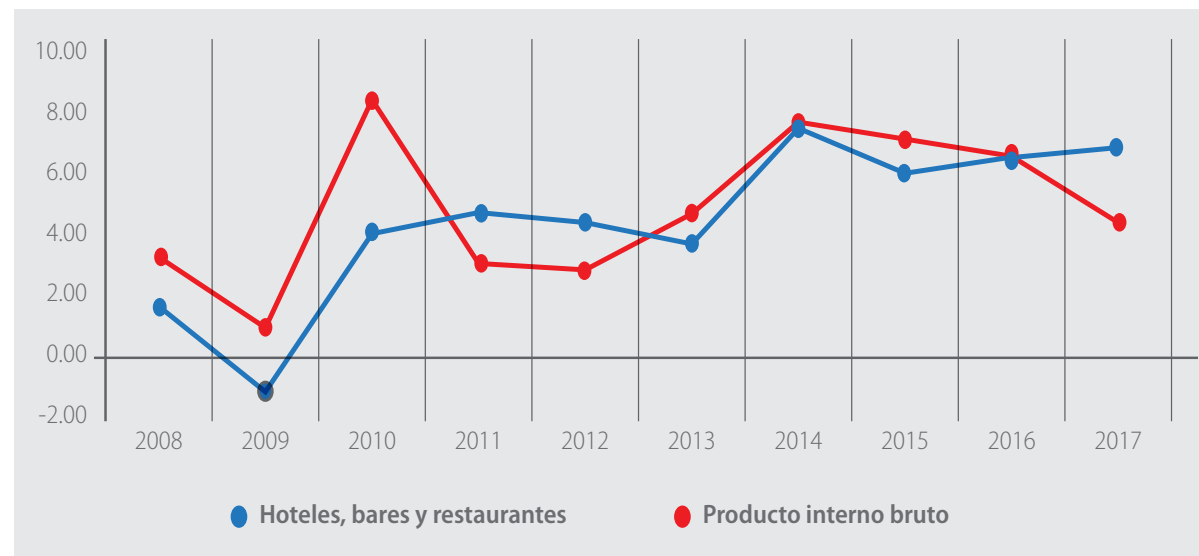


## 1.1. Crecimiento y aporte al sector real de la economía

En los últimos años, el sector “hoteles, bares y restaurantes” (HBR) se ha colocado como uno de los sectores que impulsa el crecimiento económico de República Dominicana: en 2017, representó el 7.9% del producto interno bruto (PIB) y generó grandes aportes en materia de recaudación tributaria, generación de empleo y encadenamiento productivo (BCRD, 2018). Ese mismo año, el valor agregado de la actividad HBR ascendió a \$285,472.9 millones de pesos, para un crecimiento de 6.8 % respecto al año 2016.

La tendencia de la actividad del sector está muy ligada al crecimiento económico nacional y al desempeño de los países que fungen como emisores de turistas como lo es el caso de Estados Unidos. La fuerte exposición que tiene el sector a factores de origen exógeno, como el desempeño económico de otros países, explica que en los últimos 10 años, el único resultado negativo en el crecimiento del sector tuvo lugar en el 2009, resultado de la crisis financiera internacional. Desde entonces el sector HBR ha crecido con estabilidad, en coherencia con el crecimiento de la economía en general.

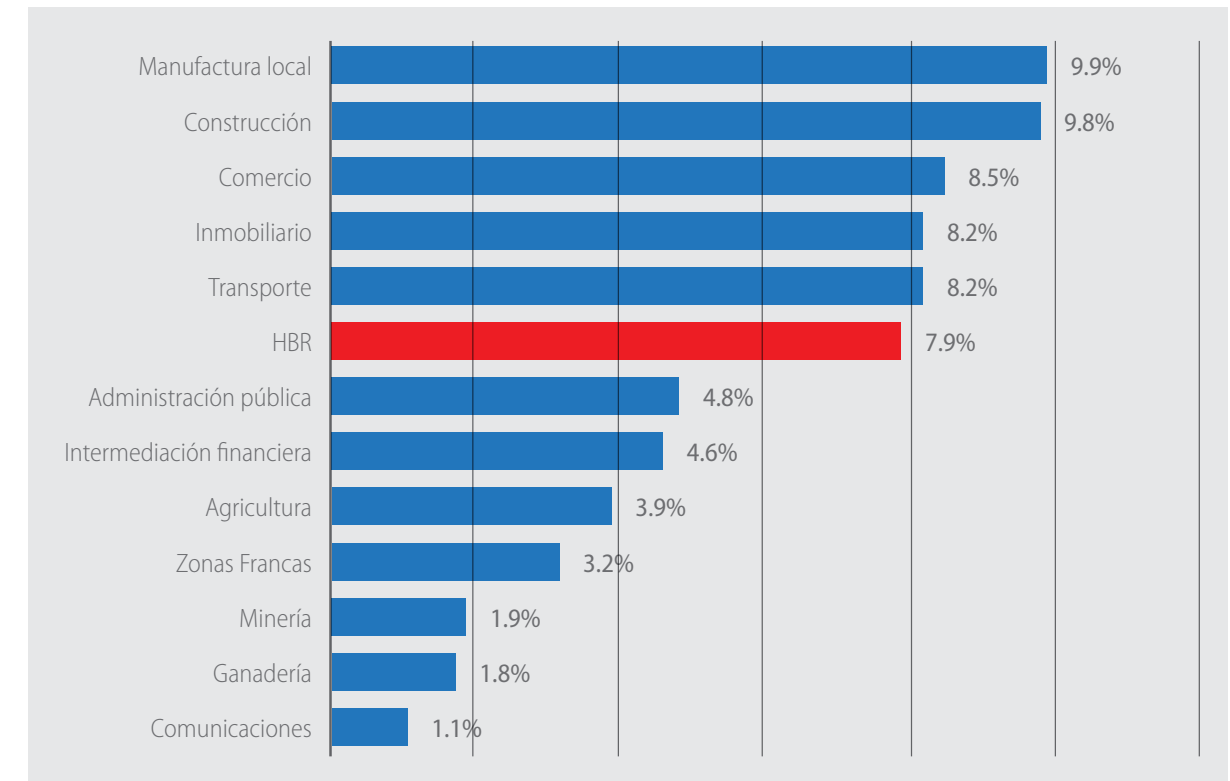
**GRÁFICO 1.**  
Tasa de crecimiento del PIB y el valor agregado del sector HBR (2008-2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

Al comparar el valor agregado del sector HBR (7.9%) con el resto de los sectores de la economía, se confirma su importancia para el desempeño económico del país. En el año 2017, los resultados del sector solo fueron superados por sectores como el de manufactura local, que aportó un 9.9 % del valor agregado total; la construcción (9.8 %), el comercio (8.5 %), transporte e inmobiliario (8.2 %), pero superó con amplio margen de participación a sectores tradicionales como el de intermediación financiera (4.6 %), el agropecuario (3.9 %) y zonas francas, con una ponderación de 3.2 %.

**GRÁFICO 2.**  
Participación porcentual en el valor agregado total de los principales sectores económicos (2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

## 1.2. Previsión de la llegada de extranjeros no residentes con modelos ARIMA estacionales<sup>1</sup>

Tradicionalmente, para hacer previsiones sobre la llegada de turistas se suelen utilizar modelos ARIMA<sup>2</sup>, los cuales al ser dinámicos y autorregresivos, se centran en sintetizar los patrones existentes en las series de datos y predecir observaciones futuras con base en los valores anteriores de las variables, y no con otras variables independientes.

En este ejercicio se pretende construir un modelo ARIMA con la serie trimestral de llegadas de extranjeros no residentes. Con el modelo estimado se proyecta que para el primer trimestre de 2018 llegarían al país alrededor de 1,518,973 extranjeros no residentes. También se incluyen estimaciones para el resto del año y el año 2019 (ver Tabla 1).

<sup>1</sup> Ver en anexo la descripción detallada de la metodología del modelo.

<sup>2</sup> Modelo Autorregresivo Integrado de Media Móvil, ARIMA por sus siglas en inglés.

**TABLA 1.**  
Proyección del modelo y límites según intervalos de confianza

Año	Trimestre	Proyección	Li 80	Ls 80	Li 95	Ls 95
2018	Q1	1,518,973	1,467,476	1,570,470	1,440,215	1,597,731
2018	Q2	1,375,403	1,310,548	1,440,258	1,276,216	1,474,590
2018	Q3	1,311,979	1,240,311	1,383,348	1,202,372	1,421,586
2018	Q4	1,283,121	1,207,573	1,358,669	1,167,581	1,398,661
2019	Q1	1,570,897	1,480,351	1,661,442	1,432,419	1,709,374
2019	Q2	1,437,844	1,399,233	1,536,455	1,287,031	1,588,657
2019	Q3	1,350,611	1,242,232	1,453,989	1,192,507	1,508,714

Fuente: Asonahores.

La tendencia de los datos si se incluyen los datos proyectados y los intervalos de confianza se puede visualizar en el Gráfico 9, en el que se aprecia que la proyección del modelo es que la cantidad de extranjeros que visitan el país mantendrá la tendencia actual.

### 1.3. Generación de empleo

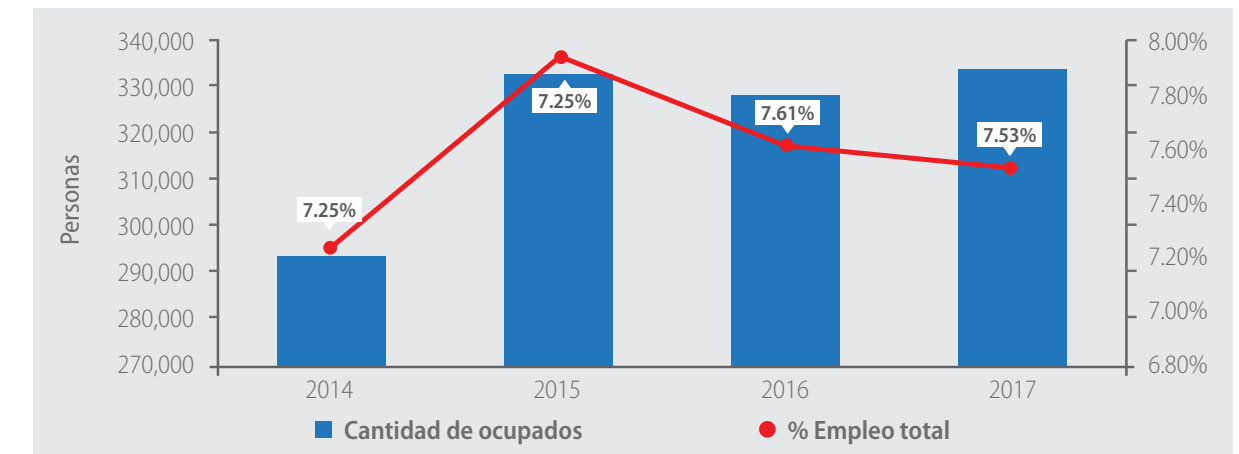
Según las estimaciones de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT), en el año 2017 el sector “hoteles, bares y restaurantes” ocupó a 333,881 personas: 148,366 hombres y 185,516 mujeres. Esta cantidad de ocupados en el sector HBR representa aproximadamente el 7.93 % de la ocupación nacional (ver Gráfico 3).

La estructura por sexo del empleo en el sector HBR tiene una característica muy interesante, ya que la mayor parte de los ocupados es de sexo femenino: 55.6 % mujeres y 44.4 % hombres. La cantidad de mujeres ocupadas en el sector supera en 37,150 (11.2 %) a la de hombres, característica que es propia solo de dos sectores de la economía, del sector de HBR y “otros servicios”, cuya distribución por sexo es de 65.7 % mujeres y 34.3 % hombres.<sup>3</sup> Esta tendencia en el sector “hoteles, bares y restaurantes” hace que el crecimiento del sector mitigue, en cierta medida, la brecha de género en el mercado laboral.

<sup>3</sup> Según la Revisión 3 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, utilizada por el Banco Central de la República Dominicana en la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT), el grupo de actividad “otros servicios” incluye actividades como peluquería y salones de belleza, funerarias, lavanderías, eliminación de desperdicios y aguas residuales, asociaciones sin fines de lucro, culturales y deportivas, entre otras.

El nivel de empleo del sector HBR ha mantenido una tendencia positiva en los últimos años. En 2014 la cantidad de ocupados en el sector HBR fue de 293,690 personas y pasó a 333,881 en 2017 (un crecimiento de 40,192 nuevos empleos, 14 %).

**GRÁFICO 3.**  
Cantidad anual de ocupados en el sector de hoteles, bares y restaurantes (2014-2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

La Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES) también genera estadísticas relacionadas con la ocupación en el sector hotelero, que presentan elementos innovadores respecto de las estimaciones de la ENFT, ya que ASONAHORES estima la cantidad de empleos directos e indirectos generados por la actividad hotelera.

Según las estadísticas de dicha asociación, en el 2016 la hotelería generó 88,777 empleos directos y 226,376 empleos indirectos. Es decir que la cadena de valor del sector crea un efecto multiplicador en la economía en el que se genera de manera indirecta 2.5 veces el empleo generado de forma directa.

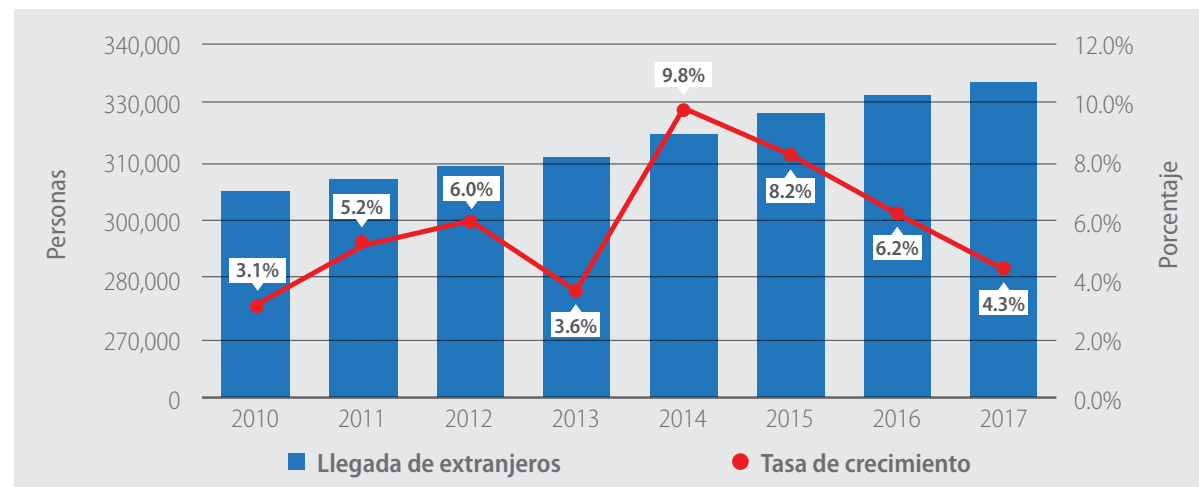
### 1.4. Llegada de turistas y ocupación hotelera

Respecto de la llegada de pasajeros no residentes por vía aérea, el país alcanzó para el año 2017 la cifra histórica de 6,187,542, unos 228,195 visitantes adicionales en comparación con el mismo período del año anterior, a pesar de la reducción experimentada en septiembre y octubre producto de los huracanes Irma y María. En el año de referencia entraron al país 5,354,017 extranjeros no residentes, lo que representa 219,907 visitantes más que en el año 2016.

Actualmente, República Dominicana se exhibe como un destino que llama cada vez más el interés de los turistas. Una evidencia de esto es que en los últimos 10 años la cantidad de extranjeros no residentes que llegó al país creció a un ritmo de 182,901 personas en promedio por año, lo que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual de 4.42 %.

Por el lado de los dominicanos residentes en el exterior, el promedio interanual de llegadas al país en los últimos 10 años fue de 660,276 personas, con una tasa de crecimiento promedio anual de 3.85 %.

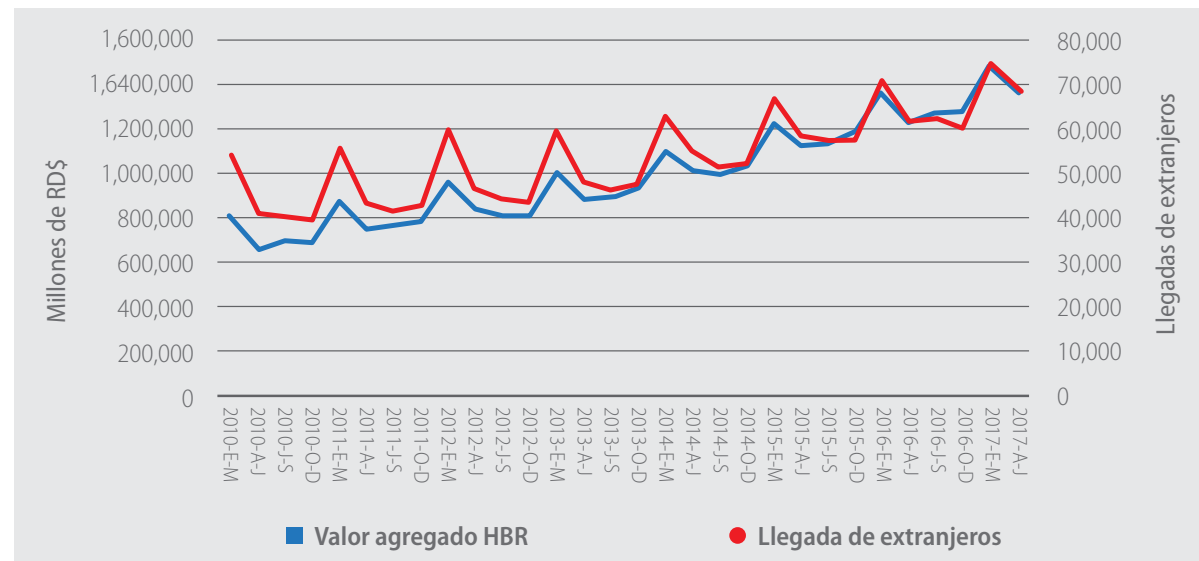
**GRÁFICO 4.**  
Cantidad anual de llegadas de extranjeros no residentes (2010-2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

La llegada de extranjeros no residentes y el desempeño económico del sector “hoteles, bares y restaurantes” está directamente correlacionado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.92.<sup>4</sup> La estrecha relación entre la tendencia de estas variables se puede apreciar claramente en el Gráfico 5, que proyecta la llegada trimestral de turistas y el valor agregado del sector HBR.

**GRÁFICO 5.**  
Llegada de turistas y valor agregado del sector HBR (2010 – 2017 datos trimestrales)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

4 El coeficiente de correlación de Pearson es un indicador que resume el grado de asociación lineal entre dos variables cuantitativas. Este coeficiente arroja resultados acotados entre 1 y -1, siendo 1 cuando existe una relación directamente proporcional entre las variables y -1 cuando esta relación es inversamente proporcional.

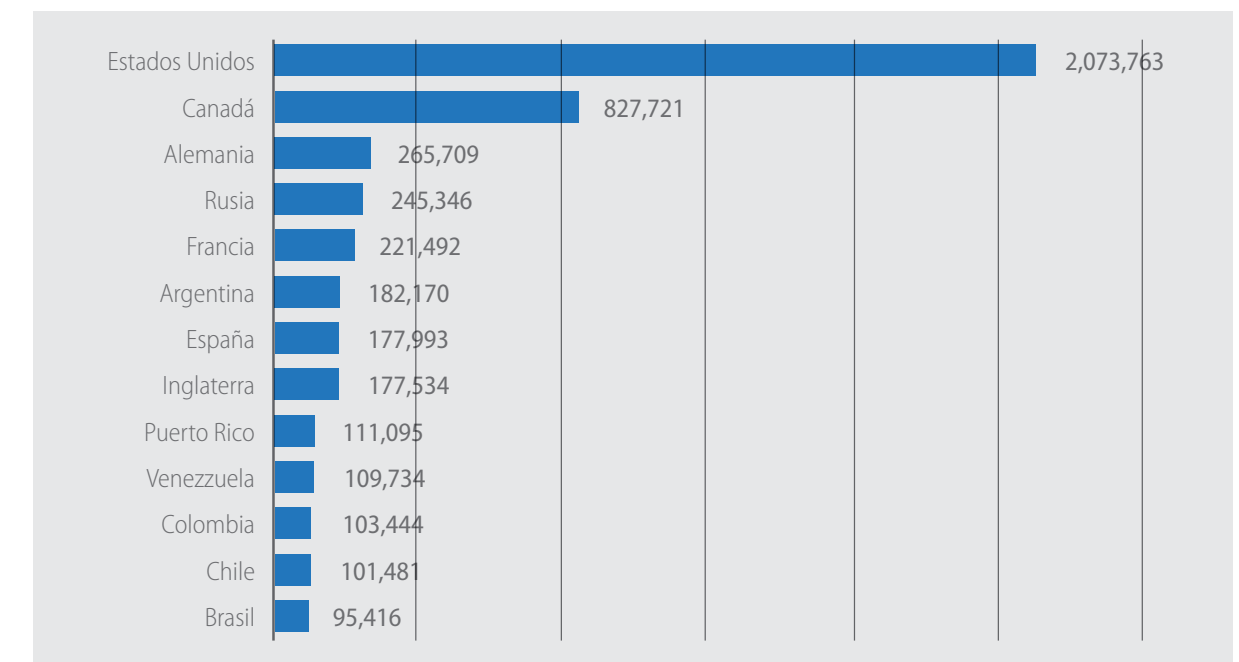
Adicionalmente, se verifica que la afluencia de pasajeros en el año 2017, compuesta por extranjeros no residentes (96.4 %) y dominicanos no residentes (3.6 %), registró aumentos distribuidos de 4.3 y 1.0 %, respectivamente. En este sentido, el Aeropuerto de Punta Cana se destaca como el principal punto de ingreso al país, recibiendo el 67.6 % del flujo de pasajeros extranjeros.

La mayor proporción de extranjeros que visitó el país vienen desde Norteamérica: en 2017, unos 2,073,963 estadounidenses visitaron República Dominicana, mientras que otros 827,721 llegaron desde Canadá. Ambos países concentraron el 54 % del total de turistas que entraron al país ese año.

Después de Estados Unidos y Canadá, los países emisores con mayor frecuencia son Alemania, Rusia, Francia y Venezuela. En el caso de Venezuela, obedece a factores coyunturales no precisamente relacionados con el atractivo turístico del país, ya que en las últimas mediciones se ha detectado un repentino incremento de la llegada de nacionales venezolanos, debido a la inestabilidad política y social que afecta dicha nación suramericana.

Un indicador adelantado de las llegadas de turistas al país podrían ser los datos procesados por Google, a través de herramientas como “Google Trends”. Esta plataforma permite a los usuarios consultar la intensidad de las búsquedas a través del motor de búsqueda, desagregadas según distintas variables de interés. En este sentido, los datos arrojados por Google son coherentes con las estadísticas oficiales, resultando que los países que más han buscado República Dominicana como destino turístico son Estados Unidos, Canadá y Alemania. Adicional a esto, con los datos de Google se puede confirmar un incremento en la cantidad de búsquedas de RD como destinos en Rusia, Argentina y Reino Unido, ascendente a 71, 42 y 17 % respectivamente. (Google, 2017)

**GRÁFICO 6.**  
Llegadas de extranjeros no residentes según país de origen (2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

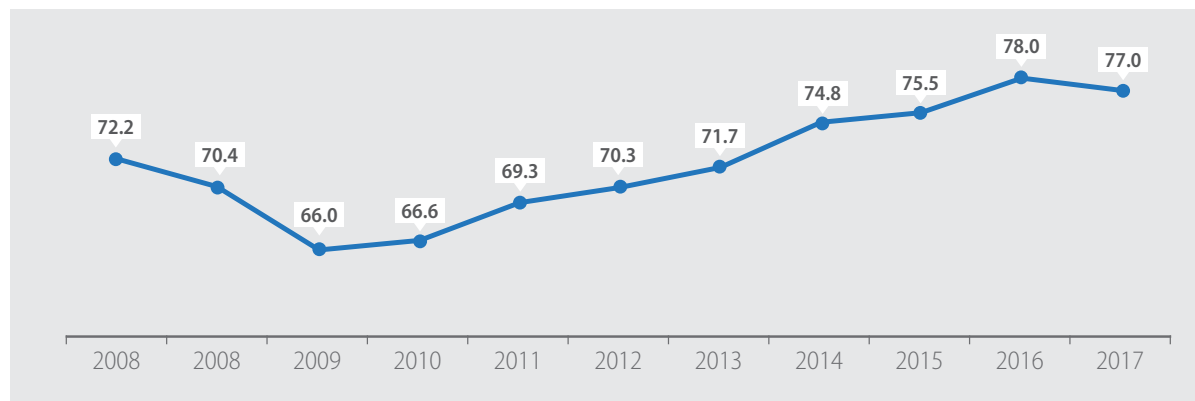


Otros elementos importantes relacionados con la situación actual del sector turismo en el país son la cantidad de habitaciones hoteleras disponibles y la tasa de ocupación hotelera en los diferentes trimestres del año. De igual forma, el gasto estimado por viajero y la duración de la estadía de los turistas.

En 2017 la cantidad de habitaciones hoteleras disponibles en el país fue de 74,005, una cifra que ha crecido en paralelo con el auge y el desarrollo del turismo nacional. Entre 2010 y 2016 se incorporaron 6,785 habitaciones y se espera que continúe en aumento.

Este incremento se ve acompañado por un proporcional aumento en la cantidad de turistas, lo que se refleja en la estabilidad de la tasa de ocupación hotelera: en 2017 este indicador se colocó en 77.1 % y en promedio ha sido 75.4 % en los últimos cinco (5) años.

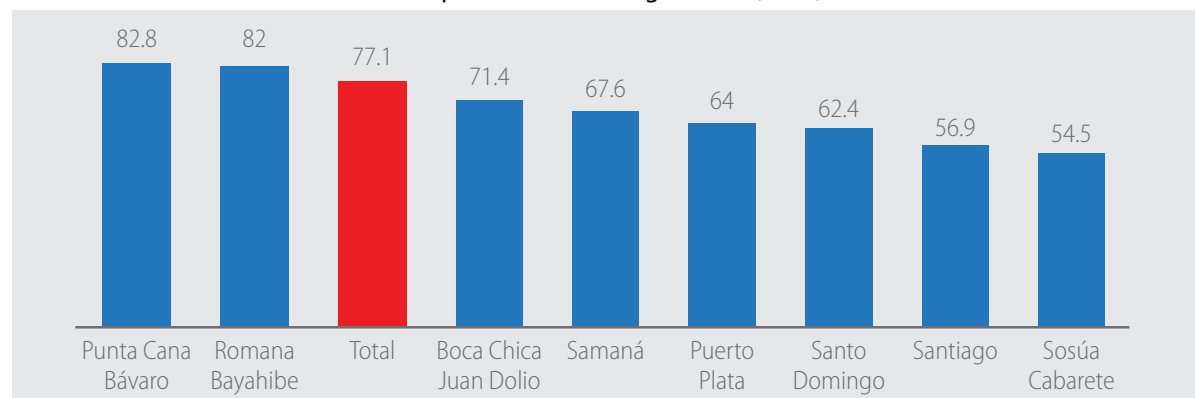
**GRÁFICO 7.**  
Tasa de ocupación hotelera por año (2010-2017)



Fuente: Elaborado con datos de ASONAHORES.

La ocupación hotelera según zona presenta una heterogeneidad muy marcada, destacándose las zonas de la región este por ser las únicas que han tenido niveles de ocupación superiores al promedio nacional. La desviación media en la ocupación hotelera en el país en 2017 fue de 6.5 puntos (ver gráfico 8).

**GRÁFICO 8.**  
Ocupación hotelera según zona (2017)

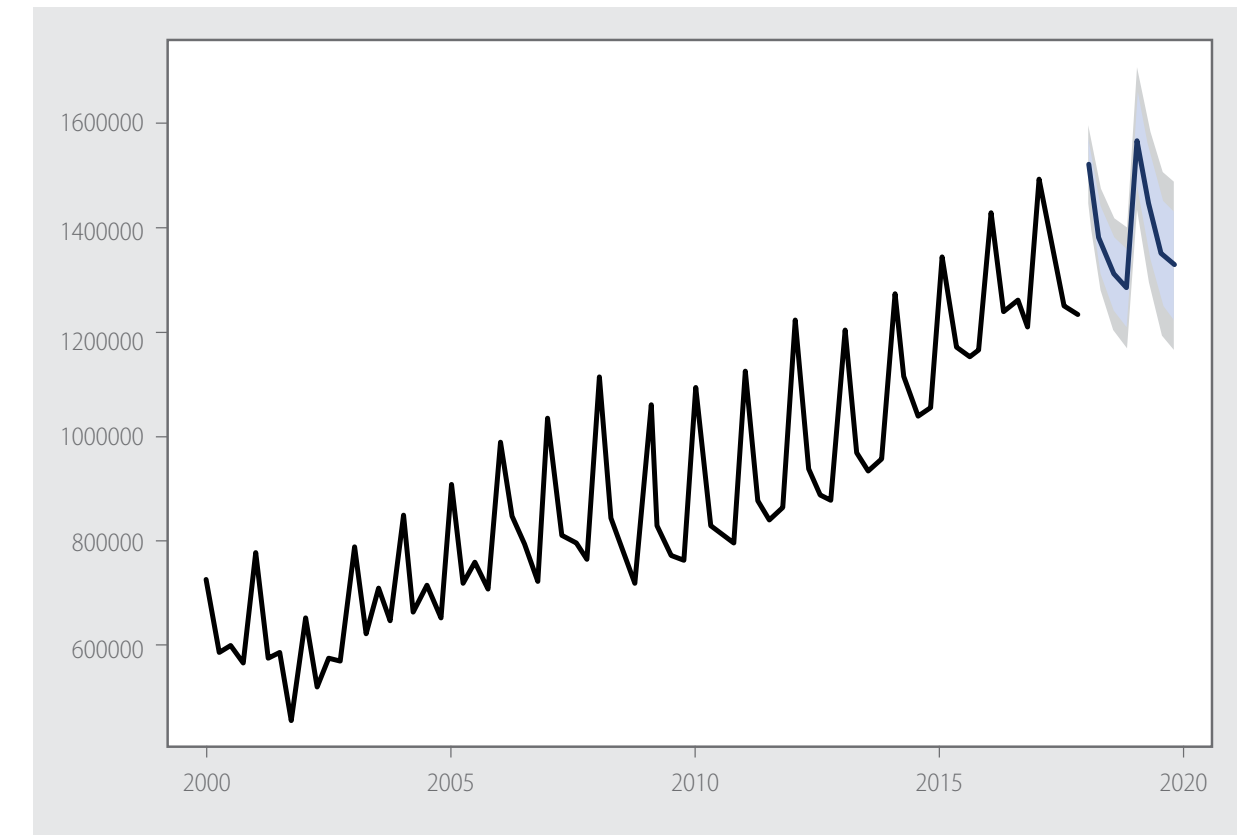


Fuente: Asonahores.

La rentabilidad de las actividades de este sector depende, en parte, del gasto que realizan los visitantes durante su estadía en el país. En 2016 los extranjeros no residentes gastaron en promedio \$133.4<sup>5</sup> dólares americanos por día y en promedio agotaron 8.8 días de estadía.

El gasto promedio de los turistas que visitan el país no ha crecido apresuradamente en los últimos años: entre 2010 y 2016 aumentó \$23 dólares americanos, mientras que la estadía promedio se redujo de 9.14 a 8.5 durante este mismo período.

**GRÁFICO 9.**  
Proyección de la llegada trimestral de extranjeros no residentes al país



Fuente: Elaboración propia con modelo estimado para las llegadas de turistas.

## 1.5. Conclusiones

Como puede visualizarse, el sector turismo en República Dominicana ha mostrado un dinamismo importante en el desenvolvimiento económico del país en las últimas dos décadas, destacándose por su contribución al empleo y a la formación del producto interno bruto.

5 Este monto no incluye el gasto en hospedaje.



2



**Contexto general de las  
mipymes dominicanas**



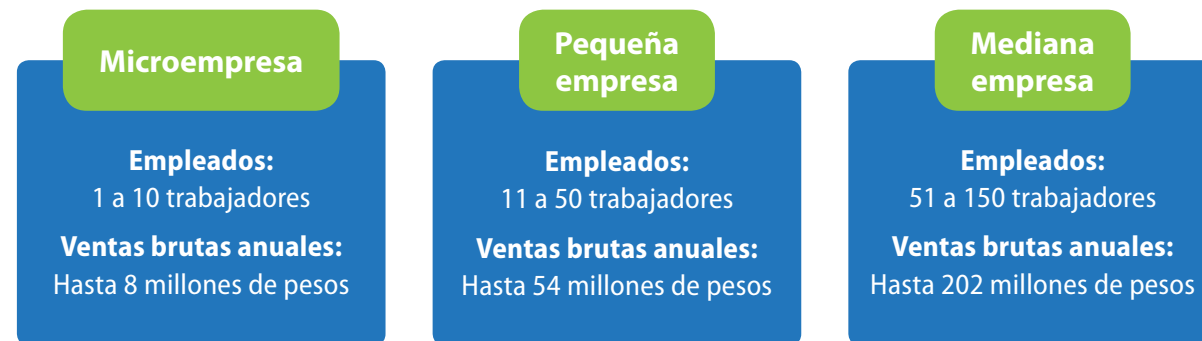


## 2.1. Definición de las mipymes

Si bien es cierto que a escala internacional no existe una definición única del concepto “mipymes”, porque el criterio para definir las varía de un país a otro, en el plano local es la Ley núm. 488-08, que define como micro, pequeña y mediana empresa a toda actividad económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano, que responda a los parámetros indicados en el Recuadro 1:

**RECUADRO 1.**

Parámetros para definir las mipymes según la Ley núm. 187-17



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley núm. 187-17.

Sin embargo, para tener un criterio más acorde con las fuentes acreditadas de información estadística sobre las mipymes en República Dominicana, para los fines del presente estudio se proponen los siguientes parámetros para su definición:

**TABLA 2.**

Definiciones propuestas para las mipymes

Tamaño de la empresa	Cantidad de trabajadores	Ventas brutas anuales
Microempresa	Hasta 10	Hasta \$6 millones
Pequeña empresa	De 11 a 50	Hasta \$50 millones
Mediana empresa	De 51 a 150	Hasta \$150 millones

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Caracterización básica de las empresas

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares con Propósitos Múltiples del 2013, en el país existían alrededor de 1.4 millones de mipymes, con aproximadamente 750,000 unidades ubicadas en establecimientos fijos, sean estos compartidos o no con viviendas, que empleaban más de 2.2 millones de personas, promediando de tal modo a dos empleados por empresa, que representan a su vez el 56.7 % del total de ocupados en la economía. Resalta además que al excluir las mipymes agropecuarias, el sector acumula más de 1.1 millones de unidades productivas. (ENHOGAR 2013)

Esta encuesta cuenta con una metodología que permite conocer unidades productivas micro, pequeñas o medianas con fines comerciales a partir de las informaciones obtenidas de los miembros del hogar, caracterizándolas por unidades productivas de local fijo, móvil o dedicadas a una actividad agropecuaria o a la pesca.

La medición realizada arrojó que existen unas 751,000 unidades productivas dedicadas a realizar negocios en locales fijos. Si se suman a estas unidades las casi 400,000 unidades de naturaleza semifija o móvil, se estiman en poco más de 1.1 millones de mipymes en todo el territorio nacional, sin incluir las mipymes del sector agropecuario y pesca.

**TABLA 3.**

Cantidad de unidades productivas mipymes según tipo de negocio

Tipo de unidad	Cantidad	Porcentaje
Mipymes local fijo	751,055	54.5
Mipymes móviles	394,583	28.6
Mipymes agropecuarias y pesca	232,212	16.9
Total	1,377,851	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la ENHOGAR 2013.

El informe arrojó además que unas 84,000 mipymes de local fijo se dedicaban a actividades de comercios en almacenes no especializados; unas 79,000 a actividades de peluquería y tratamientos para el cabello, y unas 69,000 a la venta al por menor de productos textiles, tiendas de vestir y calzados.

En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los resultados del *Informe del Fondo para el Financiamiento de la Microempresa* (FondoMicro 2013), en el país existen 18,337 de estas unidades, las cuales emplean a 522,231 personas, lo que equivale al 13.10 % del total de ocupados en la economía nacional. Por cada pequeña y mediana empresa existente en el país hay alrededor de 28 personas empleadas. (Fondo-Micro, 2013).



## 2.3. Una mirada a las mipymes dominicanas en el sector turismo

Según el *Diagnóstico de las pequeñas empresas: sector turismo*, realizado por el Programa de Apoyo para la Pequeña Empresa Dominicana en la segunda etapa de las mesas de concertación en busca de la propuesta de un plan de desarrollo para la pequeña empresa, se determinó que existen por lo menos unas 17 actividades económicas que poseen alta vinculación con el ecosistema turístico (ver Recuadro 2).

### RECUADRO 2.

Actividades económicas vinculadas al sector turismo en el país



Fuente: Diagnóstico de las pequeñas empresas: sector turismo.

Es importante resaltar que a pesar de las bondades de la ENHOGAR para conocer las características de las unidades productivas desde los hogares, su metodología solo permite conocer las actividades a nivel de división, de acuerdo con la tercera revisión del Clasificador Internacional de Actividad Económica (CIIU, revisión III),<sup>6</sup> lo que no permite conocer a detalle el peso real de las actividades vinculadas al sector.

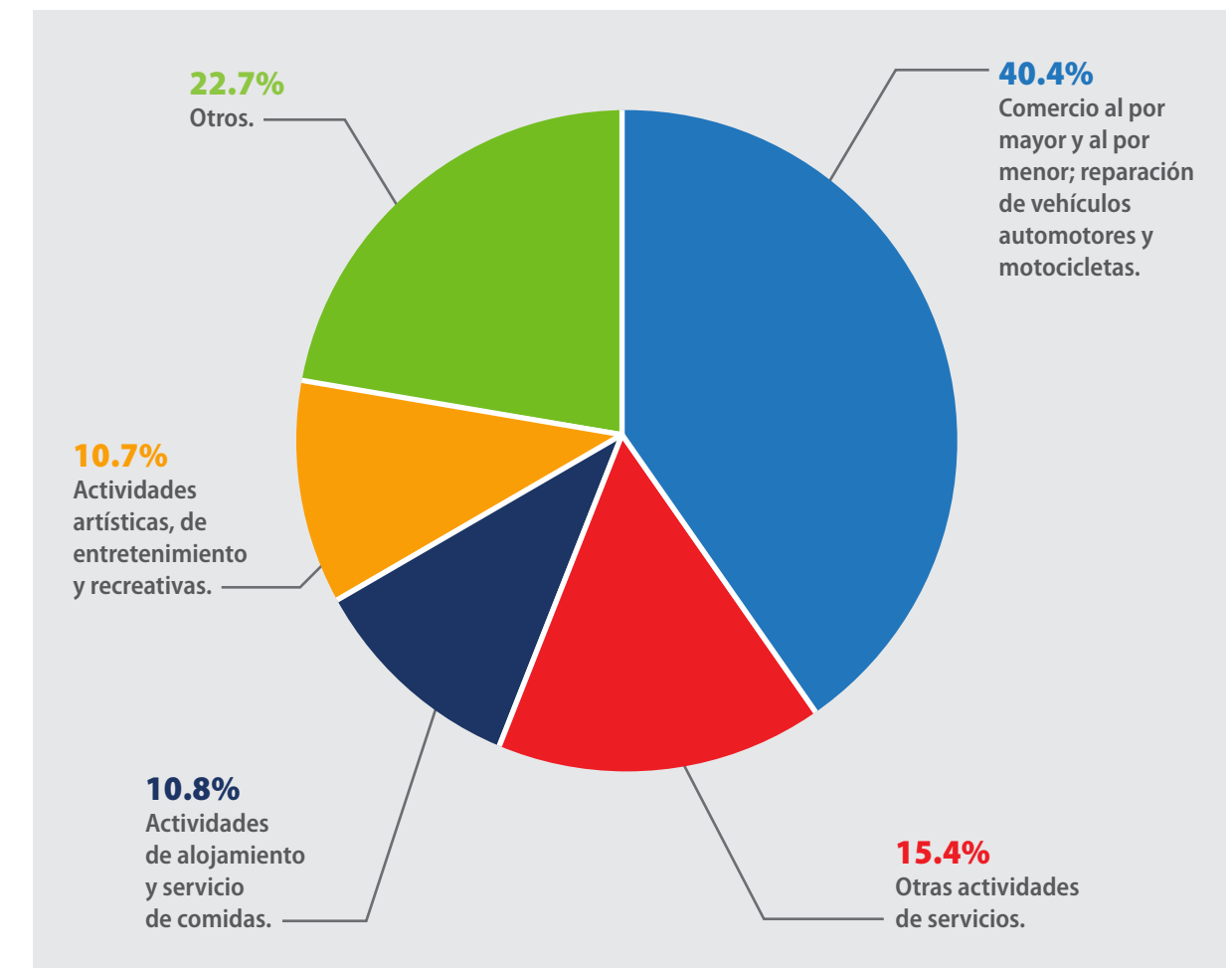
6 La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas cuya finalidad es la de establecer su codificación armonizada a nivel mundial. Es utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras utilidades.

Para poder identificar mejor estas actividades, se recurrió a evaluar otras fuentes alternativas de datos que podían arrojar resultados significativos que permitan conocer la dimensión de estas actividades productivas, siendo la más significativa el Registro Nacional de Establecimientos (RNE). Este levantamiento censal permite tanto la identificación de las actividades productivas a niveles más detallados, así como la desagregación a nivel geográfico. Para resolver esta disparidad, se consultaron las recomendaciones realizadas por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), institución creadora de estas metodologías y que ha publicado en algunas presentaciones que "estos estudios son complementarios", ya que la ENHOGAR permite indagar dentro de las viviendas las actividades económicas existentes, identificadas o no, mientras que el RNE identifica las fuentes de informaciones provenientes de lugares donde se identifica actividad económica, siendo este último el más idóneo para la contabilidad nacional.

Partiendo de esto, se puede verificar que las "Actividades de Alojamiento y Servicios de Comidas", donde se alojan las actividades relacionadas directamente con el turismo, representan la tercera sección de actividad económica en cantidad de unidades productivas, con aproximadamente 11 de cada 100 unidades existentes.

### GRÁFICO 10.

RNE: Participación de las principales secciones de actividad económica



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del RNE.

**TABLA 4.**  
Participación de las principales actividades económicas vinculadas al turismo en el total de establecimientos nacionales

Actividad	Casos	Porcentaje
Venta al por menor en almacenes no especializados	61,951	13.6
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza	39,371	8.6
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializadas.	25,365	5.5
Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en almacenes especializados	18,343	4.0
Otro comercio al por menor de productos nuevos en almacenes especializados	9,921	2.2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7,904	1.7
Venta al por menor en puestos de venta y mercados	5,291	1.2
Telecomunicaciones	5,104	1.1
Elaboración de productos alimenticios	2,645	0.6
Fabricación de muebles	2,341	0.5
Otras actividades financieras	2,208	0.5
Actividades inmobiliarias	2,088	0.5
Actividades del alquiler y arrendamiento	1,550	0.3
Agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservaciones y actividades relacionadas	558	0.1
Otras industrias manufactureras	432	0.1
Venta al por menor de textiles en almacenes especializados	288	0.1
Educación deportiva y recreativa	119	0.0
<b>Total</b>	<b>185,479</b>	<b>40.6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del RNE.

Partiendo de las sugerencias realizadas en el *Diagnóstico de las pequeñas empresas: sector turismo*, se puede estimar que el turismo podría vincular más del 40 % de las unidades económicas a escala nacional, lo cual demuestra la importancia relativa que posee en la generación de valor en el territorio nacional.

Entre las actividades que recomienda el diagnóstico se consideran las ventas de productos alimenticios, la cual se puede considerar tanto por las ventas al por menor de alimentos y bebidas en almacenes no especializados (13.6 %), de alimentos y bebidas en almacenes no especializados (5.5 %) y del comercio al por menor en puestos de ventas y de mercados (1.2 %).

Es importante resaltar que, si bien gran parte de estos establecimientos poseen una vocación de ventas al consumidor final, existe una gran cantidad de almacenes distribuidores detrás de estos números, creando una alta probabilidad de que alguno de ellos se vincule como proveedor específico en este sector, satisfaciendo necesidades de alimentos y bebidas en paquetes.

El sector "servicios" es uno de los de mayor vinculación a este sector, con la presencia de actividades tales como las peluquerías y otros tratamientos de belleza (8.6 %), las profesionales, científicas y técnicas (1.7 %), las telecomunicaciones (1.2 %), las financieras (0.5 %) y las inmobiliarias (0.5 %).

De hecho, este es uno de los sectores con mayor vinculación al turismo, puesto que requiere mano de obra específica en actividades de peluquería y tratamiento de belleza, como parte de la oferta de valor. Asimismo, las instituciones financieras ven un importante nicho de mercado de alto valor, pues así aprovechan comisiones por el retiro con tarjetas internacionales y por el cambio de divisas.

Las actividades inmobiliarias poseen un alto impacto, producto de la venta y reventa de terrenos y de viviendas en zonas turísticas. Asimismo, con el incremento de empresas como Airbnb, el alquiler de habitaciones o viviendas en enclaves turísticos se ha vuelto más común, lo cual incrementa las posibilidades de participación de esta actividad.

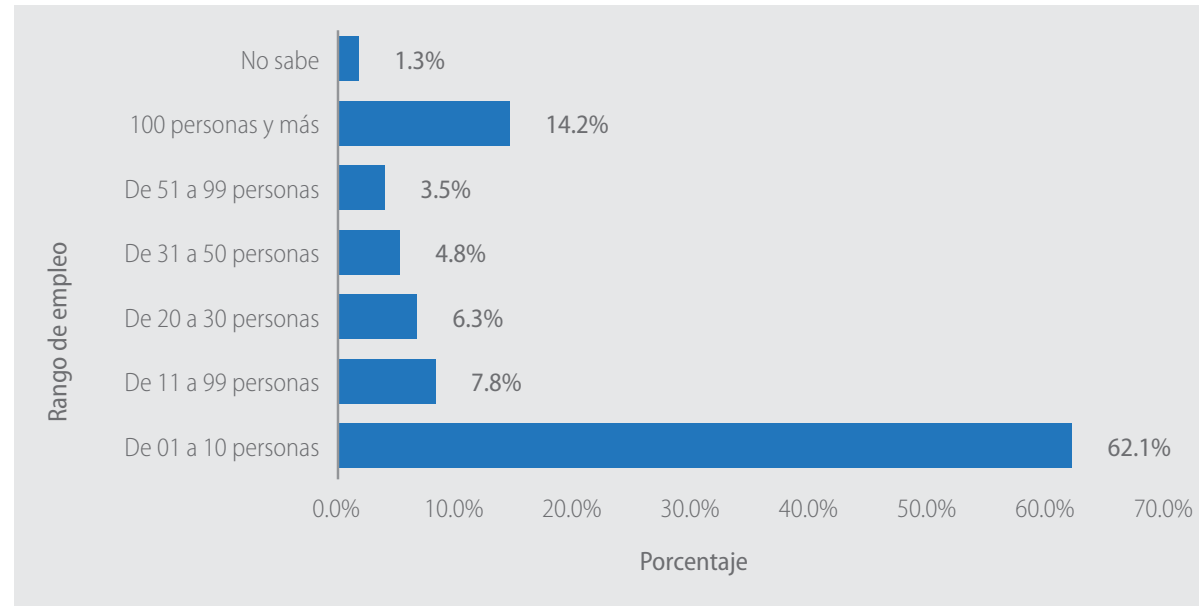
La producción industrial, tanto de alimentos y bebidas (0.6 %) como de fabricación de muebles (0.5 %) y otras industrias manufactureras (0.1 %) también se presentan con resaltada participación en la composición de la industria nacional.

En este sector se encuentran múltiples proveedores que forman parte de la cadena de valor. Viendo concretamente, la industria de alimentos, una de las más impactantes en la producción nacional, podría considerarse como una beneficiaria directa de este sector, satisfaciendo la alta demanda de alimentos y bebidas que son requeridas.

En la fabricación de muebles y otras industrias manufactureras, encontramos múltiples actividades que apoyan al sector turismo actualmente. Estas unidades productivas encaminan sus esfuerzos a la reparación y mantenimiento de instalaciones en productos de madera y metal, fundamentalmente en servicios de cocina, habitaciones y decoraciones, entre otros.

A nivel de empleos, la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (ENCFT 2017) muestra que ocho (8) de cada diez (10) empleados dicen trabajar en empresas con 50 empleados y menos, de las cuales seis (6) se encuentran en unidades productivas de 1 a 10 empleados.

**GRÁFICO 11.**  
Cantidad de personas ocupadas por rango de personas en el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo, 2017.

Por otro lado, las mipymes de local fijo tienen 1.8 trabajadores en promedio, representando 1.3 millones de colaboradores de acuerdo con las estimaciones de la ENHOGAR 2013. Esto se debe a la alta interacción de mipymes unipersonales, las cuales representan poco más de las dos terceras partes del universo de unidades.

Según FondoMicro, “el empleo generado en las microempresas ubicadas en las zonas turísticas es de mejor calidad que en otras microempresas a nivel nacional, con recursos humanos con mayores habilidades y conocimientos idiomáticos, y además, sustentado principalmente en empleos pagados”.

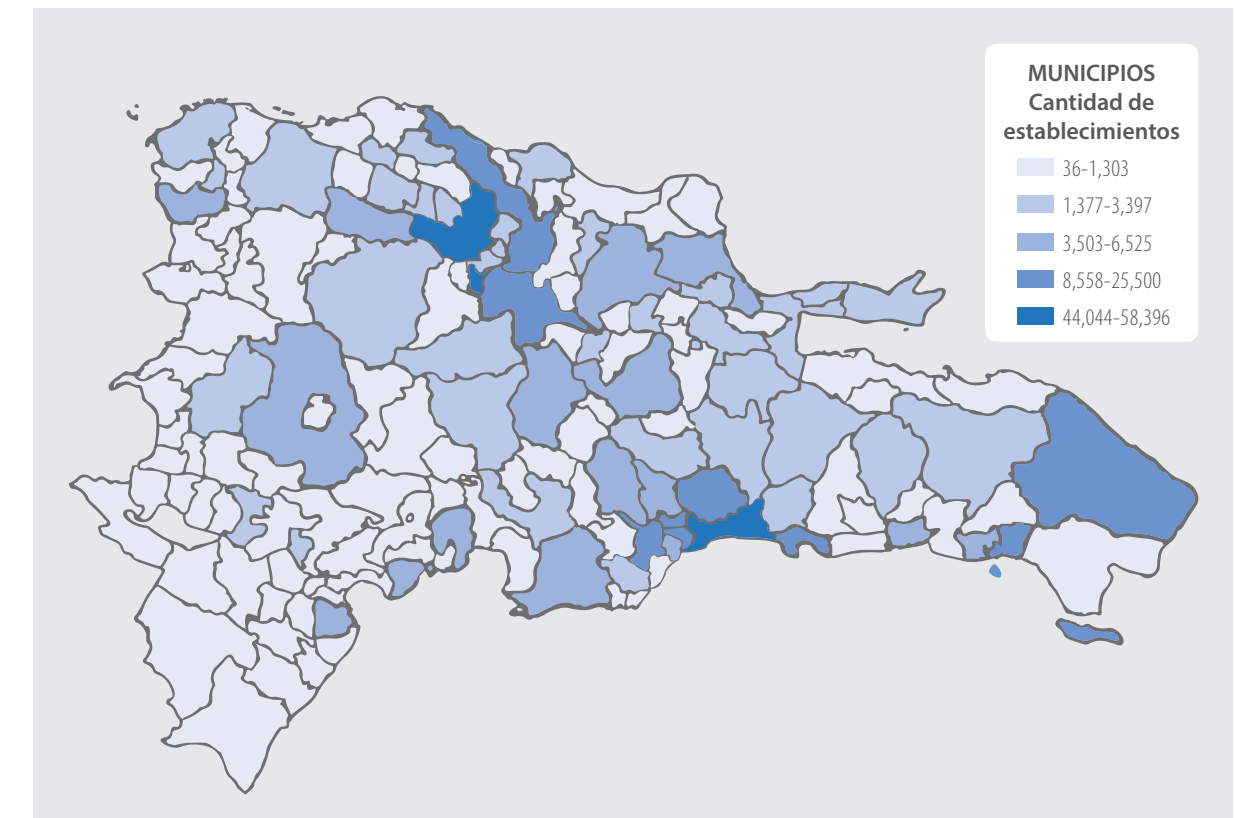
Esto hace que el efecto redistributivo en este sector genere un valor agregado más elevado y a la vez requiera de mayor preparación para satisfacer las demandas potenciales de los suplidores en materia de calidad del personal. Asimismo, podría requerir de un mayor nivel de capacitación de los propietarios de mipymes, pues de acuerdo con la ENHOGAR 2013, aproximadamente seis (6) de cada diez (10) propietarios de unidades fijas no terminaron la secundaria.

En este mismo estudio se plantea además que las mipymes de zonas turísticas se caracterizan por tener estructuras productivas más fuertes que las mipymes a escala general, tanto en infraestructura, inversión y tamaño. Esto repercute en un nivel de ingresos superior al del promedio del resto de las unidades productivas e incluso de los empleos formales dentro del sector.

Es importante resaltar que los principales polos turísticos presentan mayor concentración de actividad económica, lo cual refleja una similitud interesante entre el universo de establecimientos y la producción como tal. Se puede notar en el Mapa 1 que en aquellos municipios resaltados por estar vinculados al desarrollo turístico, se encuentra una mayor cantidad de actividad económica, lo cual podría verse vinculado al efecto multiplicador originado por este sector en las mipymes.

Con esto se vislumbra el alto porcentaje de presencia de unidades productivas en los principales enclaves turísticos, lo cual facilita la integración de empresas e industrias en la creación de valor del sector. Sin embargo, queda un elemento que las estadísticas actuales no proveen y es qué tan preparada puede estar la pequeña empresa nacional para satisfacer la demanda de un sector como este, caracterizado por su necesidad intensa de bienes y servicios.

**MAPA 1.**  
Distribución de los establecimientos por municipios



Fuente: Resultados Registro Nacional de Establecimientos (RNE).

Finalmente, una peculiaridad de las mipymes a escala nacional es su poca duración en el tiempo. De acuerdo con la ENHOGAR, el 25 % de las unidades productivas tenía dos años o menos, siendo su edad promedio 10.5 años, disminuyendo a 8.5 años para las de local fijo, las cuales son significativamente inferior a los demás renglones estudiados por la encuesta.

## 2.4. Formalidad

En República Dominicana, al igual que en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, la informalidad se coloca como una de las principales características de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), en el caso dominicano como resultado de la estructura del mercado laboral.



Un aspecto importante que se aborda en el *Informe del Fondo para el Financiamiento de la Microempresa* (FondoMicro2013) es la condición jurídica de las empresas en cuanto al cumplimiento de los requisitos legales para operar como empresa registrada. Así, se observa que nueve de cada diez empresarios (89.8 %) señalaron que funcionan como empresa no registrada de carácter individual o de varios dueños. Apenas un 10.2 % de los propietarios de microempresas explicaron que habían completado los trámites para el registro de su empresa, tanto como empresa individual de responsabilidad limitada (8.2 %), como sociedad de responsabilidad limitada (1.7 %) o como sociedades anónimas (0.3 %).

Un retrato similar de esta realidad se muestra en los datos del informe ENHOGAR-Mipymes de la ONE, al notarse que apenas un 4.3 % de las empresas mipymes tiene RNC y lleva la contabilidad organizada de su negocio.

Este informe subraya además un dato muy importante, y es la relación entre el nivel de ingresos (ventas) y el nivel de formalidad de las empresas mipymes, el cual indica que hay una relación positiva, es decir, que si la empresa tiene RNC y libros contables organizados, posee un nivel de ventas mayor que las que no los tienen, al indicar que las ventas promedio mensuales de las empresas con RNC y contabilidad organizada ascendieron a \$212,161.68 pesos dominicanos, mientras que las que no poseían ambas condiciones apenas \$21,104.46 pesos.

## 2.5. Acceso al crédito

A pesar de que la suerte de las mipymes depende en gran medida del nivel de facilidades y condiciones crediticias, por lo general estas cuentan con acceso limitado al mercado financiero formal. (Observatorio Mipymes, 2017)

El sector de las microfinanzas en República Dominicana se conforma tanto por instituciones reguladas como no reguladas, incluyendo las ONG y cooperativas. Adicional a estas instituciones, existen otras entidades de intermediación financiera que son de las principales fuentes de financiamientos que tienen dentro de su cartera de crédito programas dirigidos a las mipymes, entre ellas, el Banco de Reservas, Banco BHD-León, Banco Popular, Banco Ademi, Soluciones Scotiabank, Adopem, la Asociación Popular de Ahorro y Préstamos, Banca Solidaria y Banco Agrícola.

De su lado, el Banco Central, en su informe sobre economía del año 2017, afirmó que la cartera de financiamiento para el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas cerró en 2017 con \$21,762 millones de pesos, \$2,458 millones menos (-10.1 %) que en 2016, y que a su vez, apenas representó el 2.08 % del total de la cartera, que finalizó en \$1,045 billones. (BCRD, 2017)

De acuerdo con los datos obtenidos hasta septiembre del año 2017, la banca pública había desembolsado a favor de las mipymes \$41.4 MM de pesos distribuidos en todo el territorio nacional. De este total, Banca Solidaria desembolsó \$18.0 MM al segmento, seguido por el Banco de Reservas con \$9.7 MM; Banco Agrícola con \$7.9 MM, el FEDA con \$3.2 MM, a través de desembolsos directos a mipymes y grupos asociativos, y unos 2.6MM colocados por Fundación Reservas del país a través de banca pública de segundo piso.

Un apoyo en materia de democratización del crédito que ha sido crucial en los últimos seis años ha sido el programa de “visitas sorpresa” llevado a cabo por el presidente Danilo Medina: entre las 159 visitas realizadas entre 2012 y 2017, había desembolsado a 959 proyectos de desarrollo un presupuesto ejecutado de \$23,150 millones, dirigido primordialmente a promover la asociatividad y la producción nacional para la exportación.

El Informe del Fondo para el Financiamiento de la Microempresas (FondoMicro 2013) hace mención del crecimiento de 16.5 % en el nivel de bancarización de los microempresarios entre ambas ediciones de la encuesta (2005-2013); hace también particular hincapié en que al año 2013, se tiene que más de la mitad de los que obtuvieron crédito (52.5 %) lo hicieron por alguna institución del sistema financiero formal.

En cuanto al destino del préstamo, el módulo MIPYME de la ENHOGAR 2013, refleja las diferencias en el proceso productivo. La mayoría de las mipymes está destinando el crédito al capital de trabajo, tomando en consideración que las microempresas –tanto de local fijo como móviles– tuvieron como principales destinos la reestructuración de inventario y pago de proveedores (35.3 % para las empresas de local fijo y 23.6 % para las móviles), seguido por la compra de maquinaria y equipos (18.6 % para las microempresas de local fijo y 11.2 % para las móviles). En cambio, los préstamos destinados a la compra de vehículo presentó un 17.6 % para las móviles y un 2.8 % para los fijos; la estructuración de deuda representó un 4.4 % para los fijos y un 5.0 % para los móviles.

## 2.6. Conclusiones

Como puede visualizarse, la economía dominicana posee una alta concentración de unidades productivas ubicadas en el segmento mipymes, las cuales tienen un alto impacto en el empleo, y por ende, un efecto directo en las condiciones de vida de la población. Dentro de estas empresas se encuentra un alto porcentaje de unidades que podrían aprovecharse directamente en la generación de productos y servicios dentro de la actividad turística. En algunos casos, también se visualiza una gran concentración de actividades económicas cuya explotación puede influir en la expansión del desarrollo turístico.

De igual forma se verifica que existen oportunidades de negocios para mipymes dominicanas que puedan especializarse en satisfacer las necesidades teóricas del sector, dado el alto número de ellas y su desagregación estratégica detrás de polos turísticos de impacto. No obstante, el alto grado de informalidad con el que operan las mipymes acarrea niveles importantes de vulnerabilidad socioeconómica ante la precariedad y ausencia de protección social, de la misma forma que tiene impactos negativos sobre la productividad y la competitividad.

En el caso específico de su interacción con el turismo, a pesar de estar más preparadas que el promedio de las mipymes locales, aún se vislumbran fuertes barreras para poder competir en este sector.

Por último, 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 con su dificultad de acceder a un financiamiento que esté ajustado a su realidad.



3



**Marco legal del sector turismo e instrumentos de planificación pública**





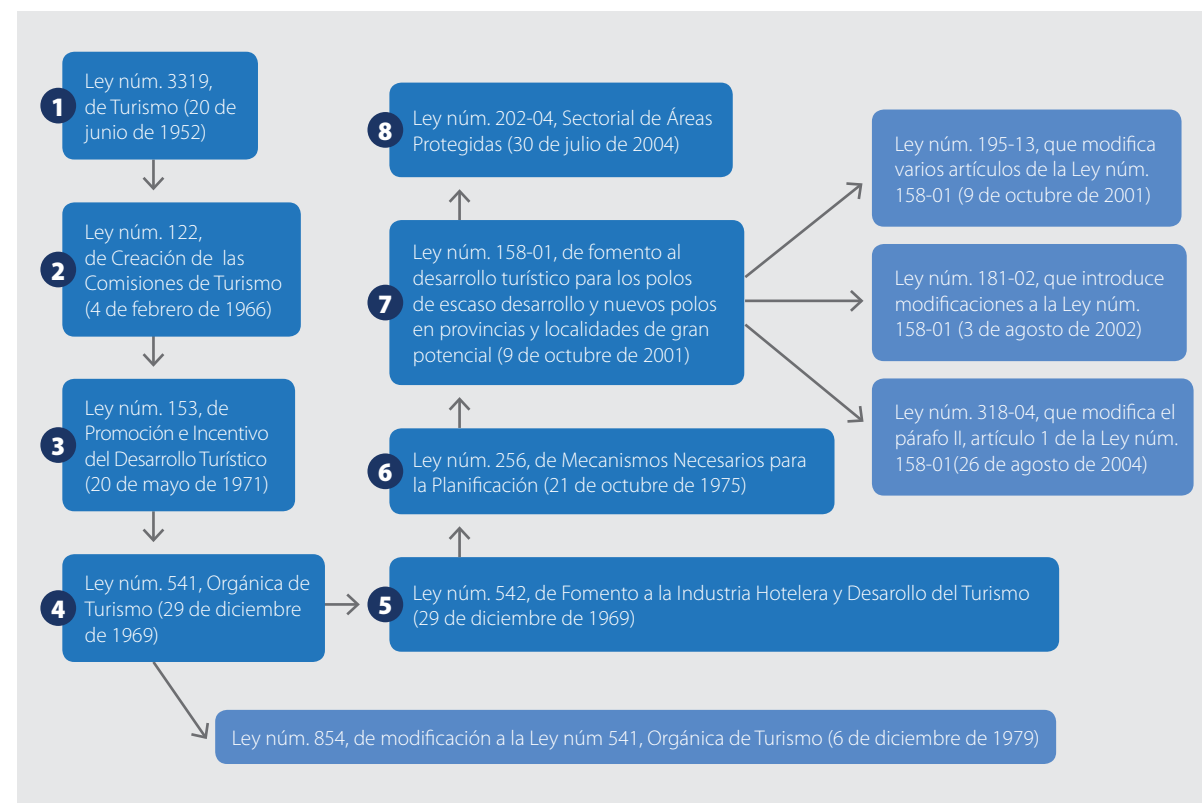
### 3.1. Leyes sobre el turismo

El marco legal que rige el sector turismo ha mostrado tener un nivel de actualización retraído desde sus orígenes, tomando como evidencia el caso de la Ley Orgánica del Turismo de 1969, cuya última modificación en 1979 dio origen a la Secretaría de Estado de Turismo, hoy Ministerio de Turismo. Sin embargo, en el gobierno de Rafael L. Trujillo se había creado la Dirección Nacional de Turismo e Información.

Esta ley establece la promoción estatal del turismo y la creación de la Dirección Nacional de Turismo dentro del Poder Ejecutivo, así como las normas, licencias y sanciones para las agencias de viaje, guías turísticos, hoteles y restaurantes. Considerando el contexto de la época, existe una alta probabilidad de que sus artículos no contemplen ciertos aspectos de la realidad actual, especialmente con enfoque en mipymes.

Fijando un orden lógico del desarrollo de este marco legal, se ha elaborado el siguiente diagrama propuesto en la Figura 1.

**FIGURA 1.**  
Marco legal del turismo en República Dominicana



Fuente: Elaboración propia en base a las leyes de turismo de la República Dominicana.

Según lo visto anteriormente, la Ley sobre el Fomento al Desarrollo Turístico de octubre de 2001, para los polos de escaso desarrollo y los nuevos polos en provincias y localidades de gran potencial, ha sido la que más modificaciones ha acumulado: entre 2001 y 2004 se registraron tres cambios en los cuales se contempla la adecuación de los incentivos fiscales para el desarrollo del sector turístico nacional. Estos incentivos promueven el aceleramiento del crecimiento de la industria turística en instalaciones hoteleras y pueden servir de atractivo para las micro, pequeñas y medianas empresas que incursionen en este tipo de actividad.

Por su parte, haciendo una evaluación de los objetivos de este proyecto, teniendo en cuenta la intervención de las mipymes en la cadena de valor del turismo, su vínculo con el crecimiento del sector y las necesidades existentes en torno al tema, se hace necesaria la revisión de la Ley núm. 153, de Promoción e Incentivo del Desarrollo Turístico, en la cual se considere a las mipymes de todo tipo de actividad turística como objeto de los incentivos.

### 3.2. Instrumentos de planificación global

- **Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030):** La Ley núm. 1-12 marca las pautas para el desarrollo del sector turismo en general, considerando dentro de su objetivo específico 3.5.5: "Apoyar la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector turismo", incluido en el eje productivo, el cual posee dieciséis (16) líneas de acción en torno al tema. Dentro de estas líneas de acción destacamos aquellas que vinculan a las mipymes con el desarrollo turístico:

1. **Línea de acción núm. 3.5.5.6:** "Integrar a las comunidades al desarrollo de la actividad turística, en coordinación con los gobiernos locales, a través de campañas de educación turística, programas de capacitación y desarrollo de mipymes, entre otros".
2. **Línea de acción núm. 3.5.5.8:** "Apoyar a los sectores productivos nacionales para que alcancen el nivel de calidad y las características de los bienes y servicios que demanda la actividad turística, a fin de ampliar y profundizar los eslabonamientos intersectoriales".
3. **Línea de acción núm. 3.5.5.13:** "Fomentar y dar apoyo para que las pequeñas y medianas empresas turísticas adopten sistemas de gestión, promoción y comercialización de sus productos, sustentados en las tecnologías de la información y la comunicación, para facilitar su vinculación con los flujos turísticos internacionales".

Cada objetivo general y específico, y cada línea de acción manifiesta las intenciones en materia de desarrollo. Estas intenciones, vinculadas a las mipymes de sector turismo y transformadas en objetivos específicos y líneas de acción, deben ser operacionalizadas a través de su inclusión en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, ya sea como productos de seguimiento a metas en cuanto a planificación o bien sea como proyectos de inversión pública. Durante el resto del desarrollo de esta investigación estaremos viendo detalles sobre los programas y proyectos de apoyo al sector.

- **Planes de desarrollo regional:** De acuerdo con la delimitación de los polos turísticos, en los planes regionales debe tomarse en cuenta el aporte del sector turismo a la región y a las mipymes asociadas al mismo. Hasta

tanto la Ley de Regiones Únicas de Planificación no sea aprobada en ambas cámaras, “estaremos esperando por la versión definitiva y disponible al público de este instrumento”.

### 3.3. Instrumentos de planificación sectorial

- **Plan Estratégico del Desarrollo del Turismo (1999):** Formulado con un enfoque en las inversiones, la proyección de la imagen del país como destino turístico y la diversificación y cualificación de la oferta.

Tal como lo manifestado por diversos actores vinculados al sector, se hace necesaria una actualización de este plan y/o la creación de uno nuevo que incluya la labor de las mipymes.

### 3.4. Instrumentos de planificación institucional

- **Plan Estratégico del Ministerio de Turismo (2014-2017):** Dentro de sus estrategias de incremento de la oferta de servicios turísticos de calidad a escala nacional, este plan contempla la promoción de la asociatividad y emprendimientos turísticos. Dentro de sus indicadores considera el porcentaje de crecimiento de establecimientos turísticos pymes.
- **Plan Estratégico del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (2013-2017):** Hace inclusión de un eje de fortalecimiento de las mipymes con el objetivo de mejorar la competitividad, aumentar la cantidad de mipymes, fomentar la formalización a través del acceso al crédito y la capacitación técnica.

### 3.5. Instrumentos de planificación territorial

- **Plan de Ordenamiento Territorial (2014):** Con este plan se procura gestionar las políticas públicas en el territorio, regular el uso del suelo, incentivar el aprovechamiento sostenible de los recursos y facilitar la gestión integral de riesgos a escala nacional y local, en un plazo no mayor de tres (3) años.
- **Planes de desarrollo provincial y municipal:** Los territorios dentro de la formulación de estos planes deben incluir una prospectiva, programación, estrategias y acciones a ejecutar, para lo cual, como parte del desarrollo metodológico de cada uno de estos puntos, es preciso realizar un diagnóstico que vislumbre el conocimiento de la potencialidad del turismo y las mipymes.

### 3.6. Conclusiones

El marco legal que rige el sector turístico se ha desarrollado entre los años de 1950 y 1970, y presentó sus primeras modificaciones 20 años después (2001-2004). Estas modificaciones se concentran en el esquema de incentivos al sector, dejando atrás la revisión de las regulaciones existentes en torno a las normas, licencias y sanciones que respondan a las condiciones actuales.

Por su parte, los instrumentos de planificación en todos los niveles hacen un llamado a la contabilización e inclusión de las mipymes como objetos de desarrollo territorial, desde su inclusión en la planificación global (END 2030), planes regionales, municipales, provinciales, institucionales y sectoriales.





4



**Esquema encadenamientos productivos en el sector turismo**

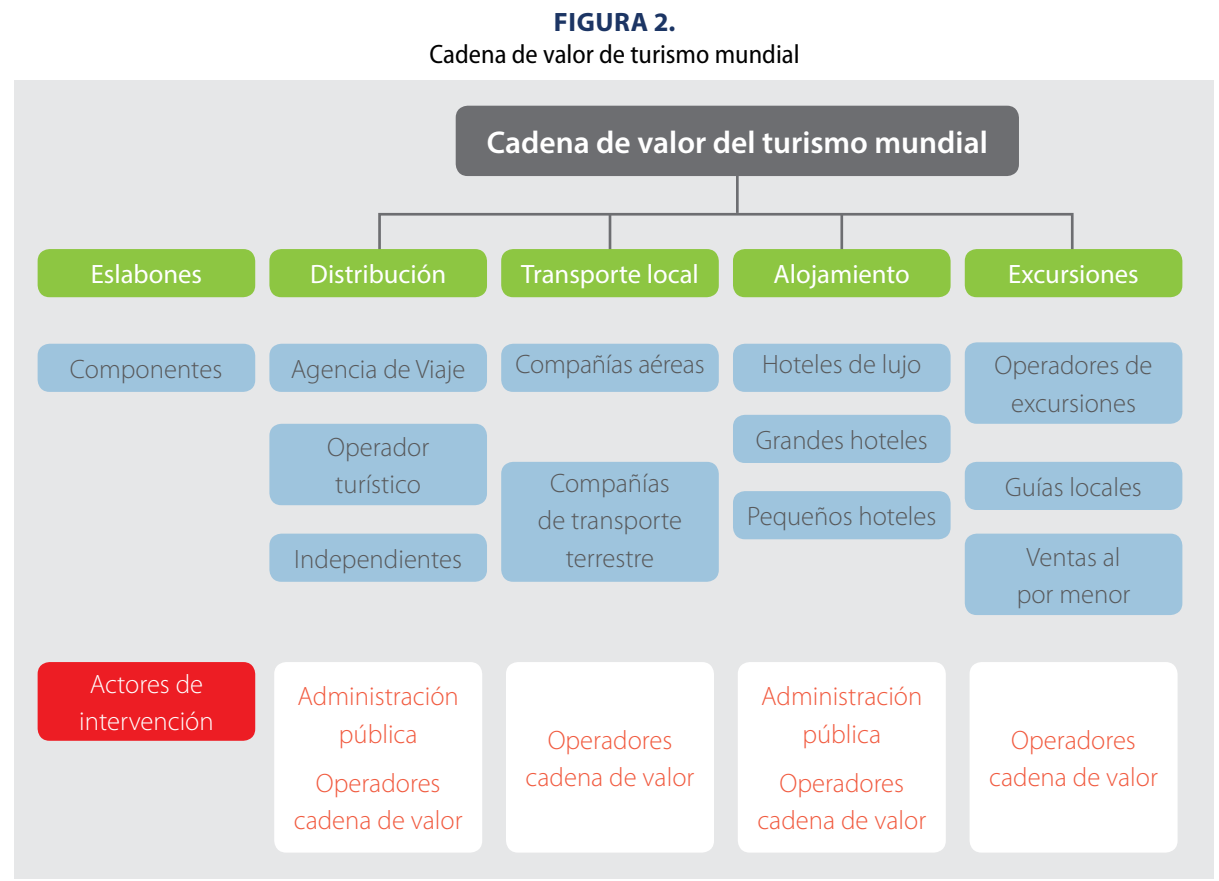


El Centro de Cadenas Globales de Valor de la Universidad de Duke (GVCC, por sus siglas en inglés)<sup>7</sup>, ubicada en Carolina del Norte, elaboró en el año 2011 el estudio titulado “La cadena de valor del turismo mundial: crecimiento económico y desarrollo de la fuerza laboral”, que resume los componentes que intervienen en la generación de valor del sector turismo.

Considerando que analizar las cadenas de valor resulta ser un método útil para obtener un acercamiento a la relación de las unidades productivas de un sector, esta sección se apoya en dicho texto, ampliando y presentando componentes adicionales a la cadena de valor tradicional conocida para el turismo mundial.

Según Kaplinsky y Morris (2002) y CEPAL (2017), la cadena de valor es el conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde sus inicios, originando etapas de producción que van desde la transformación física y los insumos de diferentes servicios hasta el producto o servicio final, listo para ser consumido. El análisis por cadena de valor pone el énfasis en la dinámica de las relaciones inter e intra sectoriales en una economía.

En el caso del turismo, una cadena de valor se define como un conjunto de servicios que se interrelacionan; adicionalmente, incluye bienes necesarios para la producción de dichos servicios.



Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor del turismo mundial (GCW).

Como se aprecia en la Figura 2, con un enfoque estratégico para agregar valor a la economía y aumentar la rentabilidad o experiencia de los actores que intervienen, la cadena de valor del turismo define sus eslabones incluyendo a los bienes y servicios que participan en la elaboración de productos turísticos locales tangibles o intangibles, que se apoyan en actividades relacionadas con el sector y producen encadenamientos hacia adelante y hacia atrás que pueden tener como resultado un efecto multiplicador en la economía local.

## 4.1. Eslabones en la cadena de valor

Cada eslabón posee actividades definidas que apoyan la labor de los componentes o unidades productivas que intervienen. Cabe destacar que dentro de las actividades también pueden ser identificadas oportunidades de incursión o participación de las mipymes.

**FIGURA 3.**  
Eslabón “distribución”



Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor del turismo mundial (GCW).

El eslabón de distribución incluye actividades derivadas del uso de las tecnologías de la información y comunicación, como son el marketing digital para captación de turistas internacionales, y otras de naturaleza más tradicional como los servicios de publicidad y mercadeo. Estas actividades reposan sobre el patrocinio y pago de los operadores de la cadena de valor, quienes desean mantener o incrementar su cuota de clientes.

Este sistema de distribución realiza labores conjuntas con las aerolíneas para realizar reservas de boletos aéreos y se apoya en las compañías de transporte local, de alojamiento y excursiones para asegurarle una experiencia al cliente-turista.

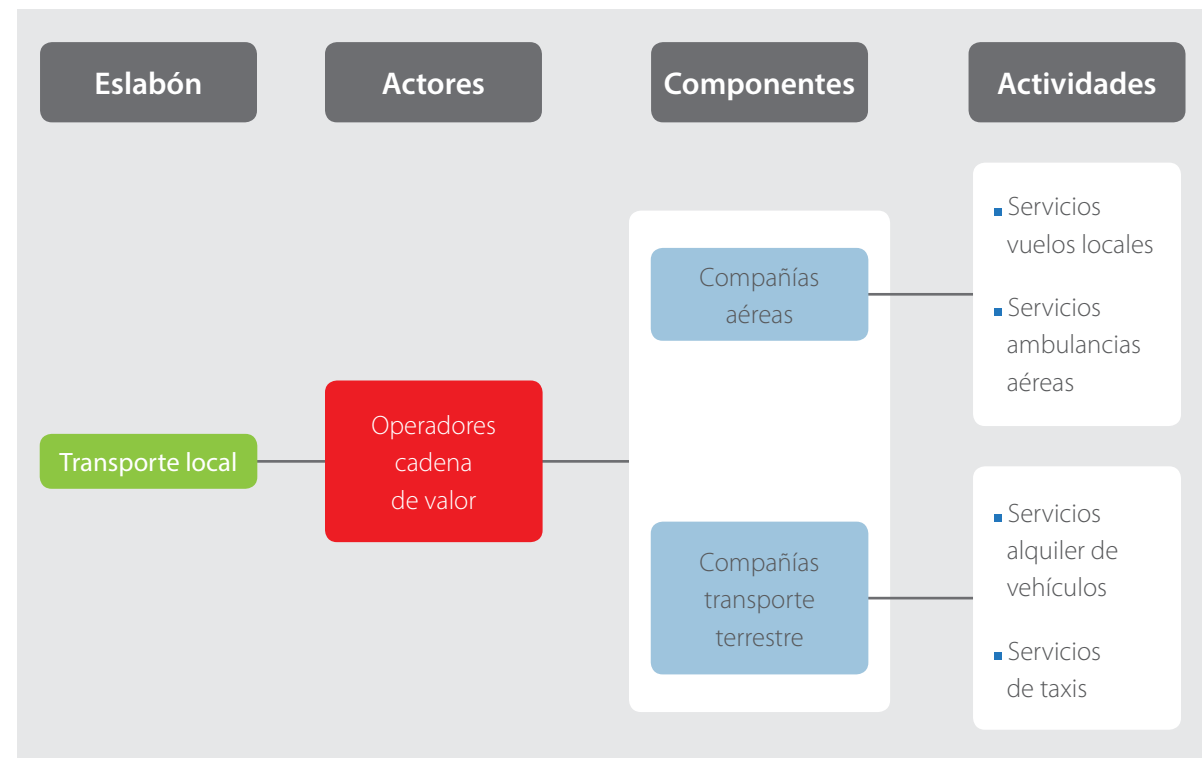
7 Duke Global Value Chains Center.

Además de enfocarse en el mercado internacional, los operadores de cadena de valor –como las agencias de viaje y operadores turísticos– desarrollan estrategias de ventas de paquetes de vacaciones que son ofertados y demandados por agentes independientes, que en muchos de los casos actúan como representantes exclusivos de dichas empresas.

Un aspecto importante es el rol de la Administración Pública y el uso mecanismos para lograr la dinámica de interrelación entre los componentes y el resto de la cadena de valor, por medio de la disposición de planes de acción y recursos para lograrlo.

La manera más sencilla de intervención de este actor en el eslabón de distribución radica en la construcción de la imagen de un destino turístico por medio de su promoción en el extranjero, ya sea por canales tradicionales o alternos (medios sociales), a través de la participación en ferias internacionales de promoción al turismo y publicidad en aeropuertos internacionales, esto como elementos de apoyo para incidir en la selección del país como destino turístico.

**FIGURA 4.**  
Eslabón “transporte local”



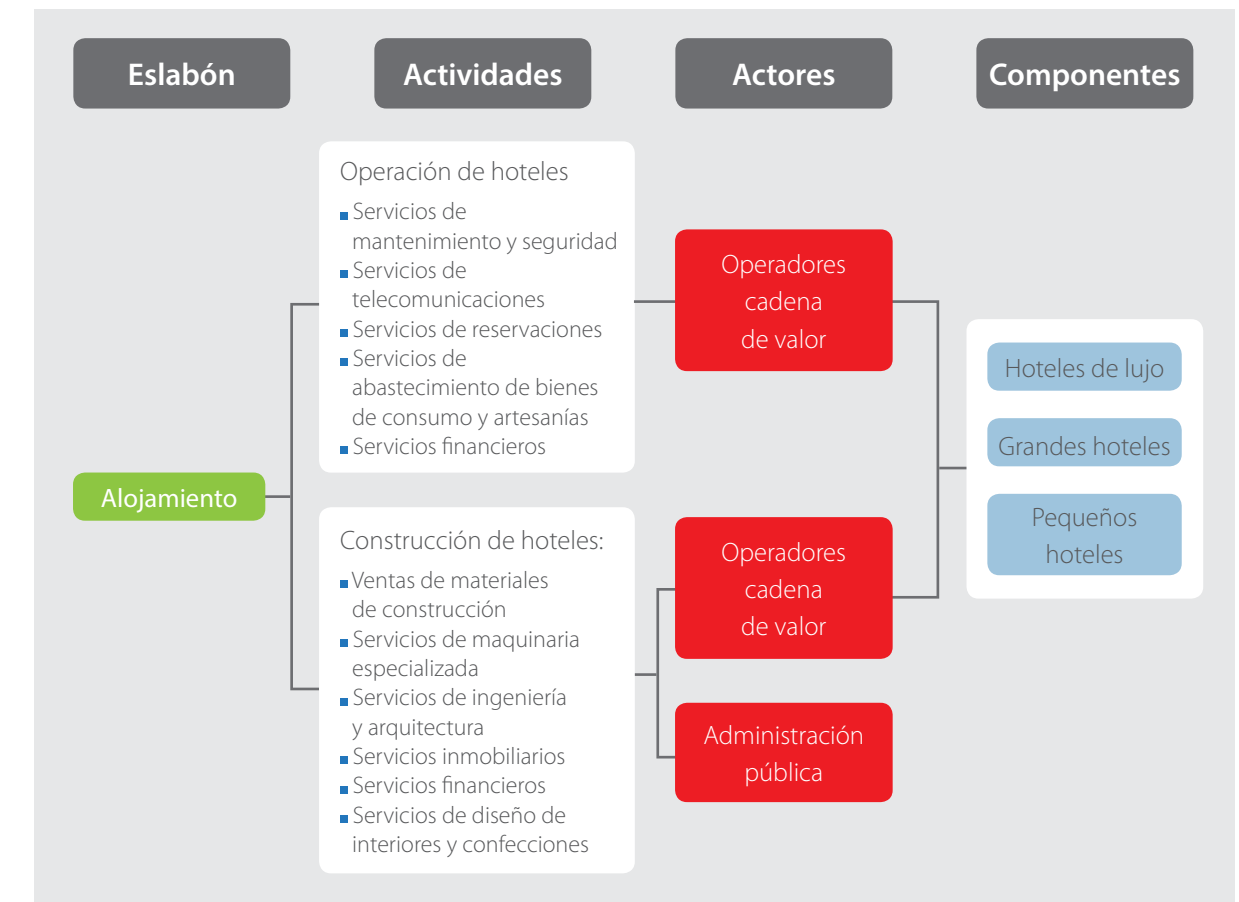
Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor del turismo mundial (GCW).

Este eslabón es parte integral de la cadena de valor y se interrelaciona con los demás.

Debido a la necesidad que suple y a la naturaleza del servicio brindado, las compañías locales de transporte aéreo o terrestre pueden generar otras actividades de servicio, tales como alimentos en vuelos, empleos de líneas aéreas, comercios en aeropuertos, entre otros.

El transporte de turistas posee un encadenamiento productivo con los demás eslabones de la cadena de valor y se hace dependiente de ellos, pues la dinamización de este servicio en muchos casos se hace posible por la coordinación conjunta con un distribuidor de turistas que necesita de dicho servicio para transportar a sus clientes a los distintos tipos de operadores de alojamiento, o bien se supedita de los recursos para excursiones disponibles, donde transportar al turista internacional o local desde su centro de alojamiento, residencia o punto de encuentro a la zona de excursión. Además, se hace importante tener en cuenta el aporte fiscal de estos servicios.

**FIGURA 5.**  
Eslabón “alojamiento”



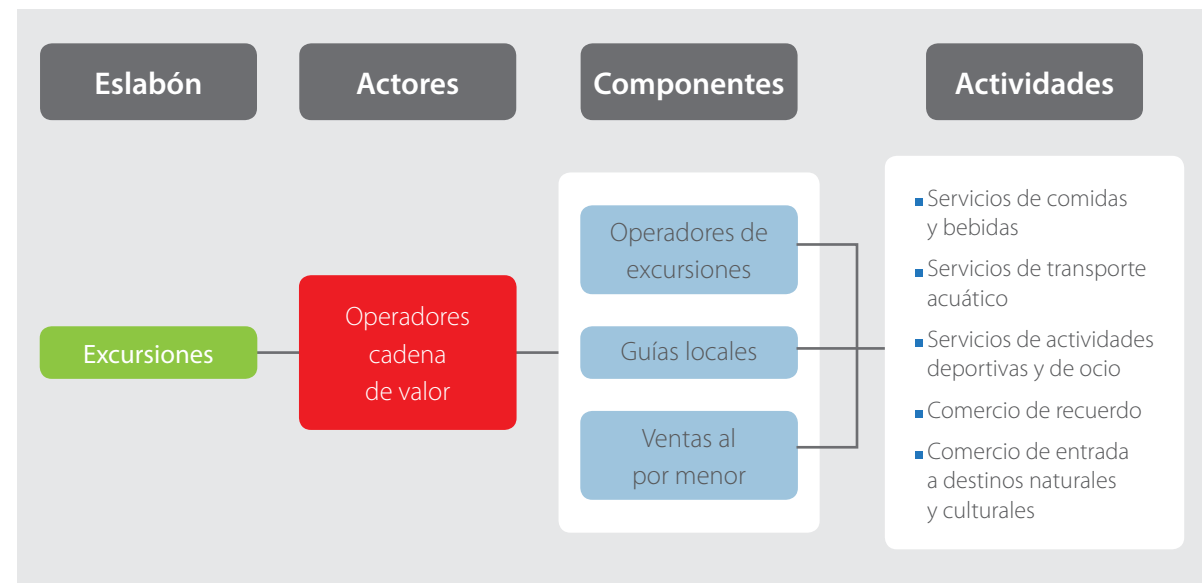
Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor del turismo mundial (GCW).

El alojamiento, como una actividad potenciadora de la producción y consumo del turismo, crea encadenamientos hacia atrás que se establecen entre los hoteles y los proveedores de los insumos para consumo inmediato, tales como productos de limpieza, fármacos, artesanías, carnes y pescados, productos lácteos, vegetales y bebidas en general, que pueden ser comprados en el mercado local. Otros tipos de encadenamientos son establecidos ex-ante con la industria de construcción, metalurgia, productos de seguridad y empresas que diseñan y confeccionan muebles, equipos, manteles y uniformes, cristalerías y demás enseres, entre otros. Dentro de este eslabón la identificación del tamaño del operador es fundamental para determinar los encadenamientos o actividades que estos producen.



La Administración Pública, como actor en el eslabón de alojamiento, debe asegurarse de la calidad de la infraestructura local y a escala nacional, como punto de valoración a favor del destino turístico. Esto debe ser un complemento del desarrollo del sector inmobiliario con base fundamental en los proyectos de inversión turística inmobiliaria para el logro de las proyecciones de recepción de turistas, la disponibilidad de habitaciones y la preservación del flujo de visitas.

**FIGURA 6.**  
Eslabón "excursiones"



**Fuente:** Elaboración propia con base en la cadena de valor del turismo mundial (GCVV).

Las excursiones generan una dinámica de consumo de bienes y servicios autóctonos del territorio, como son el comercio de recuerdos –donde se incluyen a los artesanos–, la visita a destinos naturales y culturales, el consumo de ingredientes, platos y postres característicos de la zona y el desarrollo de actividades de ocio como fiestas con músicos de la comunidad o bailes y comparsas. Estas actividades dinamizan el comercio local y aportan al desarrollo del turismo de naturaleza disponible en el territorio.

## 4.2. Determinantes de la intervención de las mipymes en la cadena de valor

**CUADRO 1**  
Determinantes de la intervención de las mipymes en el turismo

Países	Determinantes	
	Necesidades	Barreras
<b>Argentina</b>	1. Especialización	
<b>Costa Rica</b>	1. Orientación al cliente 2. Responsabilidad social empresarial 3. Capacidad de producción 4. Viabilidad económica	
<b>Ecuador</b>		1. Inestabilidad macroeconómica 2. Dolarización 3. Escasa liquidez del mercado 4. Bajo consumo de bienes y servicios 5. Limitaciones de acceso al crédito
<b>El Salvador</b>	1. Promoción de productos y servicios 2. Integración con sectores urbanos o rurales 3. Producción de calidad 4. Poder de negociación frente a grandes productores 5. Innovación de productos artesanales 6. Comercialización de productos	
<b>Guatemala</b>	1. Conciencia gremial 2. Mano de obra calificada 3. Capacidad gerencial 4. Representatividad 5. Tecnología	1. Limitaciones de acceso al crédito 2. Burocracia estatal
<b>México</b>	1. Innovación 2. Diferenciación	
<b>Nicaragua</b>	1. Monitoreo de calidad 2. Asistencia técnica	

**Fuente:** Elaboración propia con base en la bibliografía de referencia.

- **Argentina**

Ante la era de la Internet y la caída de los canales de ventas tradicionales, la especialización surgió como un camino para encontrar una alternativa de negocio sustentable para las pequeñas y medianas empresas que surjan en el sector turístico.



- **Costa Rica**

Según la Fundación Omar Dengo (2013), “las empresas turísticas deben tomar conciencia de que ellas mismas dependen de su potencial para aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece e ir adecuándose a las exigencias de los clientes inmediatos, es decir, los turistas”. De acuerdo con el Manual para Pyme (2011), las empresas turísticas de menor tamaño deben velar por el cumplimiento de los siguientes aspectos: viabilidad económica, responsabilidad social, capacidad de producción y orientación al cliente”.

- **Ecuador**

La alta valoración de las mipymes en Ecuador y su contribución a la economía hacen que la determinación de su intervención en la cadena de valor del turismo esté supeditada al comportamiento de ciertas variables macroeconómicas y de acceso al crédito.

- **El Salvador**

Según el Documento de proyecto de fortalecimiento de la cadena de turismo en el departamento de La Libertad, de El Salvador, elaborado por la CEPAL (2016), los desafíos más importantes y que afectan a los encadenamientos productivos del turismo en este país son:

- a) Los productos y servicios que ofrecen los municipios reciben una escasa promoción (sobre todo en la parte rural).
- b) La mayoría de las empresas touroperadoras locales no cuentan con un poder de negociación sólido frente a las empresas mayoristas del exterior.
- c) Renuencia de los operadores turísticos por incorporar nuevos productos que reunirían mayores condiciones de calidad para la atención al turista. No se consideran esquemas turísticos alternativos que podrían desarrollarse más allá de los tradicionales.
- d) Escasa innovación en el diseño de nuevos productos artesanales. Los artesanos trabajan en algunos casos en una manera aislada y no reciben la formación necesaria para hacer mercadeo y promoción de sus productos a los turistas.

- **Guatemala**

La Universidad de San Carlos de Guatemala (2003) asegura que las pymes y las microempresas han estado permanentemente en desventaja en relación con las grandes empresas del sector turismo, por las necesidades y barreras señalados con anterioridad (ver Cuadro 1), que limitan su crecimiento y supervivencia, teniendo como resultado un problema agudizado en los últimos años, debido principalmente a estos factores.

- **México**

De acuerdo con la Universidad Autónoma de Campeche (2007), los determinantes de intervención de las mipymes más destacados son la innovación y la diferenciación debido a la demanda de servicios de calidad con estándares internacionales e innovación por parte de las empresas que participan en el sector, en adición a la creación de un diferenciador en el mercado donde se ubican las mipymes.

- **Nicaragua**

En países como Nicaragua, se hace importante la permanencia de las mipymes turísticas en la economía, para lo cual se hace énfasis en determinantes enfocados en la preservación de calidad y procesos técnicos.

## 4.3. Conclusiones

Dentro de la cadena de valor del turismo, la participación de las mipymes se ubica en algunos casos justo antes de la intervención de los componentes tradicionales. Específicamente en el caso de los eslabones de distribución y alojamiento, las actividades que desarrollan o pueden desarrollar las mipymes intervienen antes de que los componentes del eslabón lo hagan (agencias de viaje, operadores turísticos, hoteles), ofertando servicios de gran importancia para los operadores de la cadena de valor y la Administración Pública.

Las actividades desarrolladas por mipymes, en el caso de los eslabones de alojamiento y transporte local, su nivel de intervención será determinado por la utilización o consumo previo por parte del turista de los servicios de los operadores de la cadena de valor (compañías aéreas, compañías de transporte terrestre, guías turísticos, etc.)

Además de la dependencia de los operadores de la cadena de valor y la Administración Pública, las mipymes poseen determinantes que definen su intervención en la cadena de valor, de acuerdo a la experiencia internacional, los principales determinantes son: estabilidad económica del país, acceso al crédito, calidad de productos o servicios e innovación.



5



**Casos de buenas prácticas internacionales**



## 5.1. Turismo sostenible

### Brasil: Formación de clúster<sup>8</sup> en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito

De acuerdo con la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL (2001, 5), “la experiencia de Bonito presenta un caso ilustrativo del potencial que tiene el ecoturismo como actividad económica para contribuir de manera decisiva al desarrollo de zonas hasta ahora marginadas con pocas otras oportunidades de crecimiento”.

La creación de este clúster ha contribuido al desarrollo de varias modalidades del turismo de naturaleza, además de prestar una mayor preocupación por las técnicas de manejo y límites de carga que aseguren la sustentabilidad ambiental.



Superficie total: 8,515,770 km<sup>2</sup> Censo (2017): 212,345,756 hab. PIB nominal (2013): US\$2,245,673 millones Densidad: 24.94 hab./km<sup>2</sup>

### Filipinas: Lanzamiento plan de turismo sostenible en Boracay

Para el año 2008 en Boracay, zona en la que se encuentra la playa de arena blanca más visitada de Filipinas, ha lanzado una iniciativa para desarrollar la isla como un destino turístico respetuoso con el medio ambiente, siguiendo el ejemplo de Bali, a mencionarse más adelante.

Con el lema “Salvemos el medio ambiente, salvemos Boracay”, los participantes en el proyecto se han comprometido a impulsar las fuentes de energía renovable, medidas de ahorro energético, gestión de los residuos y un plan de desarrollo urbanístico que no dañe el frágil ecosistema.



Superficie total: 300,000 km<sup>2</sup> Censo (2016): 104,184,000 hab. PIB nominal (2010): US\$199,589 millones Densidad: 330 hab./km<sup>2</sup>

8 Clúster: Conglomerado de empresas e instituciones de características homogéneas con objetivos comunes.

### Indonesia: Energías renovables en hoteles de Bali

En diciembre de 2007, Greenpeace firmó un acuerdo para implantar sistemas de energías renovables y ahorro energético con la Asociación de Hoteles de Bali, con motivo de la celebración en la isla indonesia de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.



Superficie total: 1,904,569 km<sup>2</sup> Censo (2016): 258,705,000 hab. PIB nominal (2010): US\$706,558 millones Densidad: 135 hab./km<sup>2</sup>

### Malasia: Plan Nacional de Ecoturismo 2016-2025

En el marco del Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, el gobierno ha puesto en marcha el Plan Nacional de Ecoturismo 2016-2025, herramienta para el desarrollo sostenible y la conservación de los lugares ecoturísticos, así como para la reducción de la pobreza.



Superficie total: 329,750 km<sup>2</sup> Censo (2013): 29,628,392 hab. PIB nominal (2010): US\$237,797 millones Densidad: 69 hab./km<sup>2</sup>

## 5.2. Desarrollo territorial del turismo

### El Salvador: Programa de fortalecimiento del desarrollo productivo y encadenamiento de los municipios

El fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo de productos y servicios turísticos es la base para una mayor competitividad. Ello demanda una mejora en las capacidades de la mano de obra local y en el proceso productivo. El sector turismo contribuye no solo a la creación de ingresos, sino que también amplía el acceso a servicios esenciales para las comunidades locales, como el agua, el saneamiento, las telecomunicaciones y el transporte.

Este programa busca el desarrollo de una industria turística competitiva y sostenible, que fortalezca el encadenamiento de los cuatro municipios en la cadena más amplia de turismo. El mismo busca principalmente el fortalecimiento de los encadenamientos hacia atrás de la artesanía, la agricultura, la artesanía y el hospedaje. (CEPAL, 2016).



Superficie total: 21,041 km<sup>2</sup> Censo (2007): 5,744,113 hab. PIB nominal (2010): US\$21,215 millones Densidad: 309.9 hab./km<sup>2</sup>

## Guatemala: Comisión de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales

El Código Municipal de Guatemala (Decreto núm. 12-2002, del Congreso de la República), incluye entre sus lineamientos la creación de comisiones especializadas dentro de los consejos municipales, haciendo obligatorio que estos instauren una Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) para asesorar en los temas de competencia específica. Dicha comisión estará integrada por entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil.



Superficie total: 108,889 km<sup>2</sup> Censo (2014): 16,051,208 hab. PIB nominal (2013): US\$53,796 millones Densidad: 142.6 hab./km<sup>2</sup>

## Malasia: Programa Homestay

En el marco del Plan Nacional de Ecoturismo 2016-2025, se ha lanzado el programa de ecoturismo rural que fomenta la participación de las comunidades locales en actividades turísticas.



Superficie total: 329,750 km<sup>2</sup> Censo (2013): 29,628,392 hab. PIB nominal (2010): US\$237,797 millones Densidad: 69 hab./km<sup>2</sup>

## 5.3. Otros casos

### México: Movimiento "Viajemos todos por México"

De acuerdo con la coordinadora del movimiento, María Eugenia González (2017), en su primer año, el movimiento "Viajemos todos por México" ha logrado sumar a más de 1,500 empresas, generando más de 2,000 nuevas propuestas turísticas en el país y, sobre todo, "una oleada de turismo nacional". Así mismo, aseguró que los resultados son evidentes, pues se ha logrado reactivar la actividad en las tradicionales semanas bajas y se ha elaborado una nueva oferta en beneficio de los mexicanos.



Superficie total: 1,964,375 km<sup>2</sup> Censo (2010): 112,336,538 hab. PIB nominal (2010): US\$1,260,914 millones Densidad: 57 hab./km<sup>2</sup>

### México: Plataforma de compras locales

La Secretaría de Estado de Turismo de México ha creado una plataforma de registro en línea en la cual los compradores (cadenas de hoteles, restaurantes, aerolíneas, parques temáticos, duty free), publican los productos que buscan; y posteriormente, una serie de proveedores validados por la SECTUR a nivel de constitución, hacen propuestas de ofertas a estos compradores, dando así lugar a un manejo sostenible de recursos con una serie de nuevos ofertantes que se integran a las demandas del sector.

### Guatemala, El Salvador y Costa Rica: Redes de Articulación para la Internacionalización de Empresas Centroamericanas

La Comisión de Turismo de Salud y Bienestar de AGEXPORT<sup>9</sup>, junto a PROMED<sup>10</sup>, de Costa Rica, y PROESA<sup>11</sup>, de El Salvador, ha sido seleccionada por el Programa FACILIDAD de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ), para poner en marcha el proyecto "Redes de Articulación para la Internacionalización de Empresas Centroamericanas", el cual busca mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector salud, con el objeto de potenciar sus servicios a escala mundial. El objetivo del proyecto se concentra en apoyar a profesionales jóvenes y grupos de profesionales a montar su negocio de salud y turismo para competir en el mercado global de la medicina.

### Honduras: Alianza en apoyo mipymes y turismo

Con el objetivo de promover productos de mipymes capitalinas<sup>12</sup> y presentar una imagen diferente de este país, se dio inicio a la presentación de 80 fotografías tituladas "Belleza de la capital", donde artistas exponen pinturas y obras de arte los viernes y sábados, cuando se registra mayor afluencia, en el Aeropuerto Internacional Toncontín.

De acuerdo con el gerente de aeropuertos de Honduras, Edgardo Maradiaga, "los aeropuertos del país se transformarán paulatinamente en centros de comercio y negocios, con espacios, servicios y bienes útiles para pasajeros y visitantes" (Dirección de Innovación y Calidad, 2013).



Superficie total: 112,492 km<sup>2</sup> Censo (2016): 8,866,351 hab. PIB nominal (2010): US\$15,400 millones Densidad: 78.82 hab./km<sup>2</sup>

9 Asociación de Exportadores de Guatemala.

10 Cámara Costarricense de la Salud.

11 Organismo Promotor de Exportaciones e Inversión de El Salvador.

12 Procedente de la capital o ciudad de un país.



## 5.4. Conclusiones

La experiencia internacional nos demuestra que existe un gran interés en el desarrollo del sector turismo enfocado en la sostenibilidad, la oferta local y las alianzas publico-privadas para el beneficios de las mipymes turísticas. El apoyo al ecoturismo produce encadenamiento productivos que incentivan el desarrollo territorial, los productores locales y dinamizan las economías rurales.

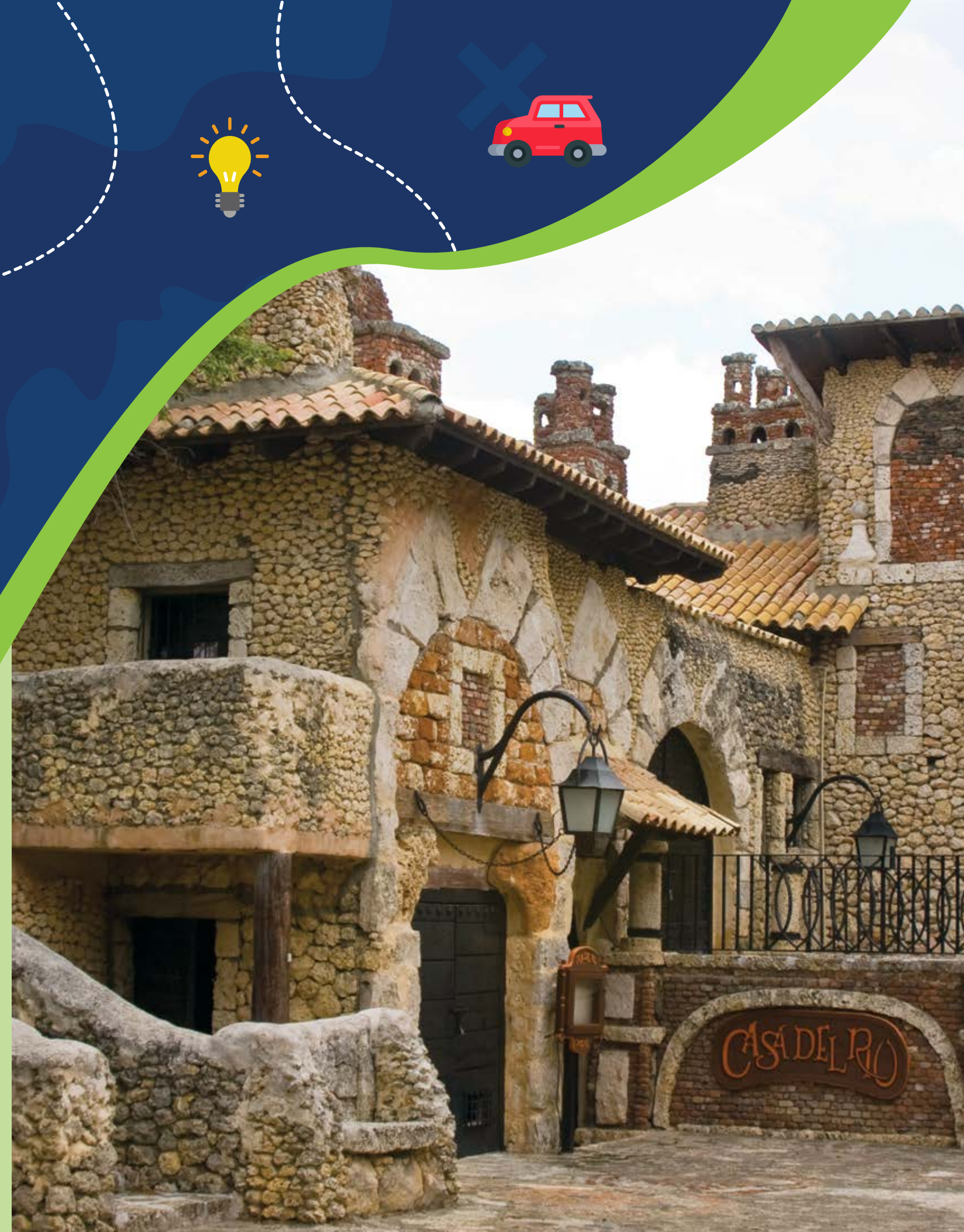
Cabe destacar además las estrategias y mecanismos que otros países utilizan para agrupar y darle participación a la oferta local, como el caso de México y Honduras.



# 6



**Consulta a principales actores sobre las mipymes y el sector turismo**





## 6.1. Metodología

El objetivo general de la investigación consiste en mapear las oportunidades actuales dentro del sector turismo para las mipymes dominicanas y los emprendedores, incluyendo su participación en la cadena de valor en las que estas juegan un rol significativo.

En la primera parte del estudio se profundizó sobre los aspectos teóricos y las experiencias que pueden servir de referencia al país, así como en el potencial productivo, las condiciones del sector turismo y el marco legal existente. A partir de este capítulo, se profundizará sobre la percepción de los actores claves del sector. Para esto se escogió la técnica de entrevistas a profundidad, que permite indagar con actores claves sus opiniones con respecto a los temas estudiados. Para lograr estos objetivos se crearon cuatro grupos de estudios específicos:

- Grandes empresas del sector turismo
- Mipymes
- Gremios y asociaciones empresariales
- Instituciones gubernamentales

La muestra se realizó a juicio de experto, identificando agentes claves en cada uno de los sectores señalados. Al ser una muestra no probabilística, se buscaron personas estratégicas en cada una de las instituciones seleccionadas, ya sea por interacción en el sector turístico o por tener el potencial para incursionar en este en el corto plazo.

**TABLA 5.**  
Distribución de la muestra por grupo de estudios

Grupo	Cantidad
Instituciones gubernamentales	3
Grandes empresas del sector turismo	25
Gremios y asociaciones empresariales	11
Mipymes	12
Total general	51

Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de estos grupos se elaboró un cuestionario particular (ver en anexos) con el objetivo de tener la mayor cantidad de información de acuerdo con el área de experiencia de los actores seleccionados con el tema en cuestión. A partir de estas sugerencias, se establece una serie de conclusiones y recomendaciones que pueden generar un impacto positivo en la participación de las mipymes en el sector turismo.

El cuestionario se construyó con dos bloques homogéneos para cada grupo de estudio. El primero, conformado por la información de contacto de los informantes; el segundo, por las preguntas de investigación, que fueron abiertas y posteriormente codificadas por metodologías cualitativas de asociación de ideas.

En la mayor parte de los casos se aplicaron los cuestionarios de forma presencial, aunque también se capturó información a través de medios digitales, debido a la decisión de algunos actores de enviar el formulario por correo electrónico, o llenarlo con la debida asistencia del equipo de trabajo, a través de una llamada telefónica o videoconferencia. También se respetó la decisión de algunos entrevistados de que su nombre no fuera revelado en el estudio, a pesar de su disposición.

**DIAGRAMA 1.**  
Flujograma del levantamiento de información



Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar respuestas adecuadas, una parte significativa de las encuestas fue realizada por los propios investigadores y el coordinador técnico del estudio. El seguimiento y entrevistas a ciertos actores empresariales (hoteleros y mipymes) se hizo a través de un equipo de encuestadores, a quienes se les especializó en cada una de las preguntas que se realizaban en el cuestionario.

## 6.2. Perfil de los actores consultados

Tal como se ha establecido, se establecieron cuatro (4) grupos de estudios, en los cuales se identificaron actores claves que pudieran enriquecer el estudio a través de su experiencia al interactuar con el sector turismo.



**TABLA 6.**  
Perfil actores consultados

Sector	Definición	Actividades vinculadas	Representación de la muestra	Perfil entrevistados
Gobierno	Comprende todos los actores pertenecientes al sector público	Regulación, fomento y apoyo del sector turismo y mipymes	3	Viceministros y directores de departamentos
Gremios y asociaciones	Órganos asociativos en los que participan empresas turísticas y mipymes	Gremios, asociaciones y clústeres	11	Presidentes, coordinadores y responsables de áreas
Empresas mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas al sector turismo a través de la oferta de bienes y servicios para el sector	Manufactura, comercio y servicios	12	Propietarios y gerentes
Empresas del sector turismo	Grandes empresas del sector turístico	Hoteles, restaurantes, tour operadores y suplidores a gran escala de la industria turística	25	Gerentes y operadores de las cadenas, gerentes administrativos y/o de compras

Fuente: Elaboración propia.

El primer cuestionario se aplicó a instituciones del sector público para determinar políticas públicas actuales y en procesos que estén encaminadas a desarrollar las mipymes que quieran vincularse en la cadena de valor del sector turismo. El segundo grupo estuvo compuesto por mipymes vinculadas al sector, a los cuales se les cuestionó sobre las principales trabas de crecimiento, así como sus principales necesidades para poder abrirse paso en este desarrollo.

El tercer cuestionario se aplicó para conocer la opinión de los gremios y asociaciones, con el objetivo de identificar factores de asociatividad que podrían aprovecharse para vincular las mipymes al desarrollo del sector, mientras que el cuarto grupo estuvo compuesto por empresas del sector turismo, con la finalidad de identificar qué tipo de nichos de mercado podrían satisfacer las mipymes, así como posibles debilidades identificadas en servicios actualmente brindados.

## 6.3. Encadenamientos identificados entre las mipymes y el sector turismo

### 6.3.1. Visión de las empresas del sector turismo

La dinámica del sector turismo y los componentes de la cadena de valor que intervienen en ella son elementos que definen las actividades económicas que el sector turístico pueda demandar. Las empresas que operan en este sector muestran una alta valoración por los servicios de las micro, pequeñas y medianas empresas enfocadas en las siguientes actividades:

- **Suministros alimenticios:** Tanto a nivel de los productores agropecuarios, como de las empresas de servicios de intermediación entre productores locales y empresas hoteleras y/o cruceros.
- **Gestión de capital humano:** Empresas dedicadas al reclutamiento de posibles trabajadores para el desempeño de servicios de conserjería, mantenimiento de infraestructura en general, así como personal técnico y temporero, tales como electricistas, cocineros, marineros, enfermeras, entre otros.
- **Provisión de material gastable y suministro de oficinas:** Artículos necesarios para el desarrollo de las labores de oficinas, incluyendo el mobiliario.
- **Servicios profesionales:** Actividades de gestión de aduanas, contabilidad, instalación de cámaras de seguridad e Internet, lo mismo que el servicio de seguridad en las instalaciones hoteleras.
- **Servicios de mantenimiento y venta de repuestos para panaderías:** Hornos rotor, amasadoras, cilindros, vitrinas, laminadoras, batidoras, hornos para pizza, formadoras de pan, enfriadores de agua, dosificadores de agua, humidificadores, rebanadoras.
- **Manejo de residuos sólidos y líquidos:** Servicios de recogida y transporte de basura, así como el suministro de los contenedores.
- **Transporte:** Servicios de transporte de personal, turistas o equipajes.
- **Excursiones:** Empresas dedicadas a la organización de excursiones y a la creación de nuevas experiencias (atracciones) para los visitantes, dentro y fuera de los complejos hoteleros.
- **Almacenamiento:** Renta de espacios para salvaguardar activos de otras empresas.
- **Organización y montaje de eventos:** Apoyo para la organización de eventos para clientes y empleados dentro y fuera de la empresa, incluyendo servicios de catering, serigrafía, imprenta, escenografía, decoración, floristería, artesanías, equipos audiovisuales y fabricación de souvenirs.
- **Productos de limpieza y cuidado personal:** Tanto para el cuidado personal de los turistas y empleados de los hoteles tales como champú, jabones, papel de baño, hasta para la limpieza de las

edificaciones, cubetas y suapers, productos de limpieza como el cloro, detergentes y químicos para el mantenimiento de las piscinas.

### 6.3.2. Visión de los gremios y asociaciones empresariales

A partir de las respuestas de las asociaciones empresariales y gremios tanto del sector turismo como las mipymes, que fueron consultados para el presente estudio, se puede determinar que los principales encadenamientos entre las mipymes y el turismo identificados por estos grupos se encuentran delimitados en las siguientes actividades económicas:

- Elaboración, venta y distribución de artesanías, tanto dentro como fuera de los complejos hoteleros o establecimientos turísticos.
- Gastronómicas, no solo en la provisión de los insumos utilizados por las empresas hoteleras, sino también en la elaboración de productos gastronómicos autóctonos y en ciertos casos, de productos gastronómicos de la alta cocina.
- Servicios de excursiones, guías turísticas y amenidades recreativas y deportivas.

De igual forma, los actores consultados en las referidas instituciones gremiales afirmaron que los encadenamientos mencionados surgieron prácticamente al inicio del proceso de expansión de la actividad turística a escala nacional, y que en gran medida han sido fruto de la labor emprendedora de los micro y pequeños empresarios dedicados a trabajar con el sector turismo, así como de la visión de un gran número de ejecutivos de grandes empresas turísticas que han apostado a al desarrollo de las comunidades contiguas a sus empresas, a través de la participación de productores y empresarios locales dentro de su cadena de suministro.

Otro aspecto importante a destacar es el rol que han desempeñado los clústeres turísticos y asociaciones turísticas locales en la gestión de acuerdos de cooperación, realización de actividades formativas y la asesoría en materia de organización a los fabricantes, artesanos, comerciantes y propietarios de empresas mipymes, que les ha permitido tener mayores oportunidades de negocio y acercamientos con las grandes empresas hoteleras dentro de cada polo turístico.

## 6.4. Oportunidades de participación

### 6.4.1. Visión de las empresas del sector turismo

La potencialidad de las mipymes se concentra en las cadenas hoteleras, líneas de cruceros y empresas proveedoras de servicios para el sector turístico.

Debido al ritmo de crecimiento del sector proveniente flujo turístico actual, las cadenas hoteleras y sus proveedores necesitarán más apoyo para la ejecución de sus operaciones. Este soporte, además de buscar colaboración en el

suministro de alimentos, gestión administrativa de personal o servicios derivados de la actividad turística, se orienta hacia actividades menos tradicionales como servicios inmobiliarios para renta de dormitorios para empleados fijos o temporeros, tiendas artesanales u organización de artesanos, servicios gastronómicos, servicios de transporte de carga, servicios de logística de distribución y almacenamiento, servicios médicos y servicios de ahorro energético.

En cuanto a los cruceros, nuestro país recibe aproximadamente 12 líneas, en las zonas de Puerto Plata, La Romana, Santo Domingo, Punta Cana y Samaná. Es así que cuando estos cruceros tocan tierra se destacan oportunidades de suministro de servicios o venta de productos, cuyas opciones van desde agua hasta artículos artesanales, con una demanda no solo enfocada en los pasajeros, sino también en los tripulantes de la embarcación.

El turismo de cruceros para discapacitados también es una oportunidad. Los cruceros con estos fines tardarían en tierra un tiempo aproximado más prolongado que un crucero normal, lo que demandaría encadenamientos productivos con enfoque en este tipo de turistas, tales como, medios de transporte para discapacitados, ruta turística especializada, ayudantes, guías turísticos y servicios de emergencia médica, entre otros. Además, sería necesaria la promoción de estos destinos turísticos como amigables para las condiciones de estos turistas.

Tomando en cuenta que el tiempo aproximado en tierra de un crucero es de seis (6) horas, se vislumbran oportunidades para servicios al turismo de alto impacto (cruceros de lujo), con base en el perfil de los pasajeros. Sería oportuna la creación de breves rutas turísticas sin costo o tarifas, donde los beneficios se basen en propinas. Este modelo de negocio crearía un efecto mercadológico importante, donde los turistas de cruceros de lujo se desprenderían de una propina más costosa incluso que una tarifa fija.

Siguiendo la línea de oportunidades cuando los barcos llegan a un puerto turístico, se destaca la conveniencia de rutas turísticas estratégicas con intervención de productores locales (artesanos, vendedores de frutas, vegetales y dulces típicos, gift shops, etc.). Esta iniciativa a su vez, puede tener impacto en el desarrollo local.

Dentro de los barcos, se destaca la demanda de otros servicios no tradicionales como son los de peluquería, músicos o artistas escénicos y el suministro de productos del mar (pescados y mariscos).

Por otra parte, las compañías aseguradoras y corredores de seguros también tienen oportunidades, esta vez con un enfoque en pólizas de seguros para productos (bienes) a entregar a las líneas de crucero.

Dentro de las empresas hoteleras se evidencian oportunidades para la oferta de productos agroindustriales, limpieza y cosméticos.

### 6.4.2. Visión de los gremios y asociaciones empresariales

Según las instituciones gremiales y empresariales, existen muchas oportunidades para las mipymes insertarse en la cadena de valor del sector turismo, sobre todo en aquellas cuyos productos o servicios realzan con autenticidad la cultura dominicana. De acuerdo con estas organizaciones, esa característica pasaría a ser un elemento diferenciador o distintivo de los demás productos y servicios presentes en la oferta turística regional.

Partiendo del criterio anterior, los actores consultados entienden que existen estas oportunidades se presentan a través de la elaboración y venta de productos artesanales y gastronómicos autóctonos, siempre y cuando estos

cumplan con los criterios de calidad y oportunidad requeridos no solo por la industria turística, sino también por otros determinantes de la demanda más relacionados con el cliente mismo, tales como los gustos y preferencias, asequibilidad en el precio y presentación del producto.

En efecto, durante la entrevista a la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Montecristi se puso como ejemplo el proyecto “Un Pueblo, Un Producto” (OVOP, por sus siglas en inglés: “One Village, One Product”), iniciativa gestionada por el Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes (MICM) con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), que busca apoyar técnicamente la identificación, visibilidad y difusión de los productos típicos de la provincia impactada con potencialidades de crecimiento y aumento de la comercialización.

A propósito, el viceministro de Fomento a las Mipymes, Ignacio Méndez, señaló que la aplicación de los principios que sustentan al Movimiento OVOP tiene un impacto directo en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de las diferentes provincias del país, llevando más y mejores oportunidades de vida para los residentes de las distintas comunidades.

Recordó que como estrategia de desarrollo local en nuestro país, OVOP se inició como prueba piloto en 2014 en la provincia El Seibo, donde se identificaron más de 10 productores OVOP con características diferenciadoras y productos nostálgicos tales como el mabí seibano, los dulces de doña Tula, la Ruta del Chocolate y la artesanía de Cayuco, entre otros. Este proceso se replicó en Montecristi, donde se identificaron nuevos productos que se suman a este gran proyecto, como la sal, la Ruta del Chivo, la miel, el carnaval y el banano orgánico, entre otros.

Asimismo, explicó que además de contribuir al desarrollo de empresas locales, OVOP persigue fomentar el amor y el orgullo por la comunidad, al enfocarse solo en aquellos productos que identifican a una provincia.

### 6.4.3. Visión de las instituciones gubernamentales

Desde el punto de vista de los actores claves del sector gobierno consultados, entre los sectores de actividad económica que resultan estratégicos para que las mipymes dominicanas puedan aprovechar el mercado turístico están los siguientes:

- Elaboración y comercialización de cosméticos y productos de belleza.
- Fabricación y distribución de productos de limpieza.
- Producción y distribución de productos agropecuarios tales como vegetales, legumbres, frutas, productos cárnicos y embutidos, lácteos, bebidas y licores.
- Suministro de productos y servicios para el mantenimiento de terminales de cruceros, buques y demás embarcaciones turísticas.
- Manejo de residuos sólidos y líquidos.
- Servicios de logística de distribución, almacenamiento y abastecimiento.
- Servicio de transporte tanto a nivel terrestre, marítimo como aéreo, tanto a nivel turístico como del personal de trabajo.
- Organización y realización de excursiones y nuevas experiencias (atracciones) para los visitantes.
- Fabricación y venta de artesanías y de productos gastronómicos locales.

- Servicios de alojamiento a baja escala.
- Servicios de apoyo a las telecomunicaciones.
- Servicios de atención a la salud humana.

### 6.4.4. Organizaciones gubernamentales que impulsan la incorporación de las mipymes dominicanas en el sector turismo

#### • Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

El CEI-RD, bajo el eje “Exportar para crecer”, establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), tiene como iniciativa y en proceso de gestión, la captación e incorporación de las mipymes que tienen potencialidad exportadora, mediante un proceso de encadenamiento productivo con el sector turismo. Es decir, establecer esa vinculación para que las ventas generadas entre ellos se consideren como una exportación indirecta.

#### • Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

A juicio del viceministro de Fomento a las Mipymes, Ignacio Méndez, una de las formas más rápidas de poner las mipymes a tener negocios con cierta permanencia es la articulación productiva, lo cual ayuda a atacar su debilidad en el aspecto organizativo. En ese sentido, no se tiene un programa en específico para el sector turismo, sino que se tienen varias iniciativas desagregadas en todo el territorio nacional, muchas de ellas sectorizadas.

Ha habido casos de muestra de interés por parte del sector turismo. Tal es el caso del Grupo Punta Cana, que ha mostrado interés en comprar y vender artesanías en las tiendas de los aeropuertos dominicanos, pero no han encontrado respuesta adecuada de los artesanos dominicanos, ya sea por la calidad, el tipo de empaque o el tamaño de las piezas (que no van acorde con los gustos de los turistas).

Grupo Punta Cana ha logrado contactar a los artesanos, pero su respuesta ha sido muy pobre, muy mala porque no saben cómo facturarle sin impuesto bajo el modelo de una zona franca, a pesar de que el tema de facturación juega un rol importante. Al respecto, puntualizó que actualmente el MICM está trabajando en ese tema y tiene pendiente realizar un levantamiento en la región este del país para identificar los artesanos y trabajar con ellos esos temas fundamentales.

Por igual, el viceministro destacó que en el sector ecoturismo sí ha habido algunos avances, sobre todo por algunos apoyos puntuales con los clústeres turísticos. Ahí básicamente se ha trabajado con las mipymes que ya están en la ruta, se le imparten charlas y capacitaciones para concienciarlos sobre la calidad que deben tener para servir a ese tipo de turistas.

#### • Ministerio de Turismo de la República Dominicana (MITUR).

A través del programa “Fomento al Turismo Ciudad Colonial” que ejecuta el MITUR, se implementan varias acciones de apoyo a las mipymes del centro histórico con el objetivo de elevar la calidad del servicio y producto brindado. El programa se enfoca únicamente en Ciudad Colonial, pero sus acciones pueden ser replicables en otros polos que el MITUR desee apoyar a los pequeños negocios.



Junto al Clúster Turístico de Santo Domingo y el MICM, el MITUR lleva un fondo concursable para la adecuación física de locales y un programa de asistencia técnica. El fondo se maneja a través de un reglamento operativo que establece los criterios de selección, alcance de la intervención, contrapartida requerida y monto tope. La asistencia técnica se inicia con la elaboración de un diagnóstico, plan de acción, propuesta de modelo de negocio e implementación, de donde derivan las asesorías especializadas según las necesidades de las mipymes (ej.: contabilidad básica y mercadeo, entre otros).

#### 6.4.5. Iniciativas del sector gobierno con mipymes de cosméticos, productos de limpieza y frutos procesados

- **Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).**

Entre los proyectos o iniciativas que ha realizado esta institución, en las que hayan participado mipymes cuya actividad económica es destinada a cosméticos, productos de limpieza y frutos procesados, están las siguientes:

- Actividades de capacitación en temas de comercio internacional.
- Asistencia técnica en informaciones puntuales de requisitos y trámites para exportar.
- Participación en ferias y eventos nacionales.<sup>13</sup>

- **Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)**

A través de un proyecto que el MICM ejecuta con el apoyo de la Unión Europea, se han identificado algunas cadenas de valor y según, detalla el viceministro Méndez, se están realizando algunas acciones:

- Con las empresas de cosméticos, productos de cuidado personal y de belleza: Se están visitando a los industriales de cosméticos, entre los que aquí hay tres grupos: el Clúster de Cosméticos, los Medianos Productores y el Consejo de Cosmetólogos, que son alrededor de 1,000 industrias micro.

El propósito de la visita es identificar la realidad de ese sector, porque el programa de la Unión Europea pretende apoyarlos a todos. Sin embargo, son realidades muy diferentes las de los “chiquiticos”, “chiquitos” y “medianitos”.<sup>14</sup>

- Respecto de las frutas procesadas, en el proyecto de la Unión Europea se identificaron ciertos rubros en particular, porque como es un sector muy amplio se quiso limitar solo a tres productos: el mango, la piña, y la lechosa –que más tarde se retiró–, así como a las mermeladas y frutas deshidratadas.

13 En este punto resalta la alta participación en el Caribbean Export, la cual se ha convertido en un canal efectivo para promocionar los productos autóctonos de la región. Dado el alto enfoque en la industria del diseño y la moda, existe altas posibilidades de explotar el potencial de la industria del cosmético.

14 Según las declaraciones del viceministro Méndez, pueden definirse como sigue:

- Chiquiticos: aquellos que se manejan con utensilios básicos o del hogar.
- Chiquitos: tienen algún tipo de maquinaria.
- Medianitos: tienen una “empresita” bien montada y organizada con posibilidades hasta para exportar.

- En cambio, con los productos de limpieza, informó el Sr. Méndez al momento no hay ningún trabajo realizado, pero que eventualmente pudiera derivarse del mismo levantamiento del sector de los cosméticos, porque vienen a ser industrias afines, ya que la materia prima se consigue en el mismo sitio.

## 6.5. Principales limitaciones y barreras de acceso

### 6.5.1. Visión de las empresas mipymes

De acuerdo con los actores mipymes consultados, la principal limitación que encuentran al ofertar sus bienes y servicios a este sector es el largo período de tiempo para recibir los pagos, que rondan los 90 días. Esto dificulta la tenencia de liquidez para poder abastecer sus inventarios, así como poder cubrir sus obligaciones internas con sus propios recursos, por lo que tienen que solicitar préstamos con altos intereses, mermando la ganancia neta obtenida por cualquier trabajo.

La investigación arrojó que algunas mipymes del polo turístico del este, específicamente en la zona de Bávaro-Punta Cana, recurren a la práctica de vender sus facturas a empresas en la zona dedicadas a la compra de deuda, lo cual les permite financiarse para seguir adquiriendo insumos para su empresa. Sin embargo, esto representa un costo adicional para estas empresas, lo que disminuye el margen de beneficio de cualquier actividad. Algunos reportaron que “si no tienen alguien dentro del hotel que te mueva las facturas es difícil que te paguen a tiempo”.

Otra barrera identificada en los cuestionarios aplicados es el tema impositivo, tanto de pagos de impuestos internos como de los aranceles. Según reportan, el hecho de que tengan que pagar el Impuesto a la Transferencias de Bienes y Servicios Industrializados (ITBIS) mensualmente contra facturas aplicadas, cuyo pago se recibe 90 días después, afecta su margen de ganancia significativamente, pues no siempre poseen la liquidez adecuada para saldar estos compromisos.

Por igual, algunas abogaron por un régimen especial de impuestos para las empresas suplidoras del sector, con cambios en la política de pagos, así como en las tasas, permitiéndoles lograr un mejor resultado financiero. Esto mismo fue solicitado por aquellas que realizan importaciones de maquinarias y equipos para desarrollar su producción, las cuales defendían un régimen especial para la adquisición de este tipo de maquinaria, puesto que los impuestos que tienen que pagar al importar impiden que puedan adquirir las nuevas tecnologías que mejoren la productividad y eficiencia de sus negocios.

En las indagaciones se pudo constatar una barrera de acceso de alto impacto: la falta de conocimiento de las empresas hoteleras de los posibles suplidores de su entorno, un elemento clave para estas pequeñas unidades mejorar su participación en el mercado. Algunos emprendedores dijeron que lograr una cita y dar a conocer sus productos y servicios les resulta muy cuesta arriba, ya que no confían en la oferta que puedan hacerse.

Además, algunos manifestaron que perciben un monopolio en las cadenas hoteleras, ya que les dejan solo los trabajos de menor cuantía a los suplidores locales, mientras que las grandes instalaciones la obtienen allegados a las empresas hoteleras, que no dejan ningún aporte a la economía local, puesto que “lo traen todo de fuera”.

Paralelamente, se pudo verificar que esta percepción no solo se presenta contra empresas extranjeras, sino que en aquellas que realizan licitaciones públicas a las mipymes les resulta imposible competir contra las grandes empresas nacionales, ya que no pueden ofrecer un precio similar por sus productos y servicios, lo cual ven como una traba que les impide desarrollarse.

Otro aspecto se deriva en la necesidad de personal capacitado, sobre todo en tecnologías actualizadas por el sector, lo que motiva a las grandes cadenas hoteleras a importar mano de obra y suplidores desde otros lugares, puesto que no tienen cómo cubrirlas con el mercado local.

Asimismo, consideran como traba la falta de equipos de transporte que les permita trasladar los materiales requeridos por los hoteles, situación que incrementa costos medios, pues deben recurrir a alquileres y arrendamientos de estos medios de transporte.

Otro obstáculo detectado tiene que ver con la tecnología, lo que impide la especialización en algún aspecto nuevo, puesto que en corto período de tiempo ya es superado por una nueva innovación. Si a esto se suman la competencia y los altos estándares exigidos por el sector, resulta de alta complejidad mantenerse compitiendo para suplir estos sectores, puesto que cuando intentan especializarse en algún nuevo proceso, podría resultar obsoleto a otros.

Algunos señalaron como dificultad para competir la falta de crédito blando a empresas del sector, puesto que la banca solidaria les exige muchos requisitos para poder solicitar los montos que necesitan en su inversión y a veces, la necesidad de liquidez les lleva a financiarse a tasas más elevadas, afectando su competitividad.

Finalmente, se encontraron dos trabas vinculadas al proceso de licitación y compra establecido por los hoteles. La primera está vinculada a la solicitud de cotizaciones específicas que requieren un alto costo para las mipymes, las cuales no son respondidas positivamente.

La segunda está relacionada con los tiempos de cotización y ejecución, puesto que se cotizan con los precios presentes ejecuciones que se realizarán mucho tiempo después, lo cual se ha traducido en pérdidas en algunos casos, pues no se tiene certeza de los niveles de precios de muchos de los productos que se demandan en el sector.

### 6.5.2. Visión de las empresas del sector turismo

Para las grandes empresas del sector turismo, las limitaciones de las mipymes se concentran en la capacidad de respuesta que estas puedan tener ante las gigantescas demandas del sector turístico y el cumplimiento de los estándares de calidad de este tipo de demandantes. Así, queda en evidencia que este tipo de empresas tienen dificultades para mantener precios fijos y no ser afectados por estacionalidades (producción baja por temporadas).

Debido a estos factores (capacidad de producción, y consistencia en el precio y producto) las relaciones comerciales entre las empresas del sector turístico y las mipymes se definen como breves y en algunos casos de una sola ocasión. Pero además, estas relaciones comerciales se ven afectadas por los tiempos que dispone el sector para realizar sus pagos (tres meses, aproximadamente), la fidelidad de sus clientes y la competencia leal.

A grandes rasgos, las barreras de acceso apuntan a los bajos niveles de penetración sobre grandes cadenas hoteleras y líneas de cruceros, derivados de la falta de mecanismos para ofrecer sus productos y servicios.

### 6.5.3. Visión de las empresas de las instituciones gubernamentales

Para los actores del sector público que fueron consultados, en consonancia con algunos de los resultados arrojados por esta investigación, es evidente que las mipymes dominicanas enfrentan limitaciones que luego se convierten en barreras para que estas puedan brindar sus servicios al sector turismo.

Algunas de esas limitantes son propias de la capacidad de respuesta de las mipymes, mientras que otras se derivan del sistema de negocio con que se desarrolla la industria del turismo. Entre esas barreras los actores del sector gobierno mencionaron las siguientes:

- **Condiciones de calidad en productos y procesos.** El reto más grande es lograr la productividad y competitividad de las mipymes a través de un sistema de calidad, ya que muchas de las mipymes no están acostumbradas a trabajar con un estándar de calidad. Para poder ofrecer sus productos y servicios a las cadenas de hoteles y zonas francas tienen que tener estándares de calidad internacionales. Por eso el MICM se ha enfocado grandemente con el tema de la calidad, porque en República Dominicana no se le daba tanta importancia a ese tema, al punto que no se tenían siquiera los laboratorios acreditados. Resulta imperioso para estas empresas trabajar con base en lo que el hotel tenga como estándar, porque ellos tienen sus estándares para productos como champú y rinse, entre otros; por tanto, hay que producir lo que ellos quieren, no lo que se tenga.
- **Adecuar la parte administrativa,** ya que las mipymes no están habituadas a trabajar generando facturas formales, reportes de ITBIS, y dar seguimiento a las cobranzas con los hoteles.
- **Acceso limitado a las zonas de recepción de turistas.** Muy pocas mipymes tienen una logística que les permita instalarse en las zonas aledañas a los principales puntos receptores de turistas, lo que les impide ser eficientes en la prestación de sus servicios a las cadenas hoteleras.
- **Suplidores de bienes y servicios manejados por transnacionales.** Hay una importante cantidad de productos y servicios que pueden ser ofrecidos por mipymes dominicanas, que actualmente están siendo suplidos por empresas transnacionales. Esa situación constituye una competencia para las mipymes nacionales, que carecen de la capacidad para competir con esas transnacionales que, en su mayoría, son grandes empresas.
- **Comercio local manejado por grandes conglomerados privados.** Las mipymes se enfrentan al obstáculo de que el comercio local que suplente a las cadenas hoteleras está dominado, en la mayoría de los casos, por grandes empresas de capital privado lo que les representa una barrera para poder insertarse en el mercado.

### 6.5.4. Visión de los gremios y asociaciones empresariales

Al igual que los demás grupos de actores consultados para el estudio, las asociaciones empresariales turísticas y gremios mipymes coinciden en que las principales debilidades, que al mismo tiempo se constituyen en importantes barreras de acceso, para que las mipymes incursionen en la cadena de valor del turismo son:

- Los factores asociados a la calidad de los productos y servicios ofertados.

- La informalidad que impera en las empresas del sector, que les imposibilita tener personería jurídica para pactar contratos con empresas del sector o tener la capacidad de emitir facturas con valor fiscal.
- La falta de asociatividad entre las mismas empresas mipymes, que muchas veces desconocen de las ventajas de negociar a nivel de asociación o grupo de empresas y no de manera individual con las grandes empresas del sector.
- El desconocimiento de los ejecutivos de las grandes empresas turísticas, sobre todo hoteleras, de las actividades que realizan las mipymes, por lo que muchas veces, fruto de este desconocimiento, acuden directamente a comprar bienes y servicios a grandes empresas o multinacionales, en vez de optar por un proveedor mipymes.
- Y por último, y no menos importante, la falta de recursos económicos o capital de las mipymes les impide invertir en el desarrollo de nuevos productos o servicios, ampliar su producción o mejorar los procesos de mercadeo y gestión sus propias empresas.

## 6.6. Percepción de la calidad de los bienes y servicios ofertados por las mipymes

Según el criterio de los funcionarios gubernamentales consultados para el estudio, así como de los empresarios de grandes cadenas hoteleras y empresas grandes, cuya actividad principal es apoyar a sector turismo, la calidad de los bienes y servicios que ofertan las mipymes al sector turismo presenta niveles por debajo de los estándares internacionales exigidos por las grandes cadenas hoteleras. Esta situación se convierte en una limitante para que puedan acceder a ese mercado y al mismo tiempo en una motivación para incrementar esfuerzos que les permitan elevar su nivel de calidad.

Muchas de las mipymes no poseen un laboratorio de calidad para los productos que así lo ameriten, mientras que otras presentan significativas debilidades en los procesos de calidad de sus servicios.

## 6.7. Requerimientos para las mipymes participar en la cadena de valor del turismo

### 6.7.1. Visión de las empresas del sector turismo

Para las grandes empresas del sector turístico los requerimientos que deben agotar las mipymes para insertarse en la cadena de valor de la industria serían básicamente los siguientes:

- **Entregas a tiempo:** Puntualidad al entregar los productos o servicios ordenados.
- **Consistencia del producto:** El producto, además de presentar un precio en función de su calidad, debe mantener el tamaño sin importar los eventos estacionales.
- **Catálogo de productos** que incluya precio y descripción.
- **Precio competitivo:** Eliminación de intermediarios que provocan un alza en los precios de cinco (5) a siete (7) veces sobre el precio original; esto hace poco competitivo al producto, estimula la debilidad en el suministro y la pérdida de oportunidades.
- **Recomendaciones y referencias comerciales:** Poseer recomendación de otras empresas del sector.
- **Formalidad:** Empresas debidamente registradas que aporten al flujo del proceso de compras y cuentas por pagar y que den cumplimiento fiel de las regulaciones del Estado en sus operaciones como en su composición comercial.
- **Certificaciones específicas** que solicitan ciertos hoteles como requisito para comercializar y registros sanitarios.
- **Cuentas bancarias:** Ya que esto les imprime mayor formalidad a los procesos administrativos de pago, transparencia y rendición de cuentas.

### 6.7.2. Visión de las instituciones gubernamentales

Existen oportunidades reales para que las mipymes dominicanas puedan tener mayor presencia en la prestación de bienes y servicios al sector turismo; sin embargo, para lograrlo, deben cumplir con ciertos requisitos:

- Certificar la calidad de sus productos.
- Disponer de una oferta que responda a los pedidos de los compradores o intermediarios autorizados en los puntos turísticos.
- Tener material promocional del producto a comercializar.
- Estar abiertos a adaptar su producto a las condiciones de mercado.
- Ubicación y logística en zonas cercanas a los puntos turísticos nacionales.

### 6.7.3. Visión de los gremios y asociaciones empresariales

Para este grupo de actores, los principales requerimientos que deben agotar las empresas mipymes para lograr encadenarse de forma efectiva con las grandes empresas del sector turismo serían fundamentalmente:

- En el ámbito organizacional, formalizar más sus actividades teniendo registrados sus nombres comerciales, estar en el Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) y por ende, emitir facturas con valor fiscal, tener los permisos legales y toda su documentación en orden acorde con la actividad económica que realizan.



- En el ámbito económico y financiero, incrementar la posibilidad de captar mayores recursos por medio del acceso al crédito, mejorar los procesos de facturación y cobranzas, un manejo más inteligente de sus inventarios, tener al día sus registros contables y mejorar en sentido general las habilidades administrativas.
- Invertir más en capacitación, no solo en habilidades empresariales y administración para los dueños y gerentes de las empresas, sino también para incentivar la capacitación técnica del personal que trabaja en las mismas empresas mipymes, ya que esto ayudaría sobremanera a elevar los niveles de productividad de las mipymes, que muchas veces se ven mermados por la falta de conocimiento de sus empleados.
- En cuanto a la gestión de la calidad, tratar de tener la mayor cantidad de procesos estandarizados y crear los mecanismos tendentes a que en la empresa exista una cultura de mejora continua en los procesos, apostando siempre a la calidad de los productos y servicios brindados. De este modo, podrán ir sentando las bases para habilitar estructuras capaces de responder a grandes volúmenes de productos y servicios que demande la industria turística.

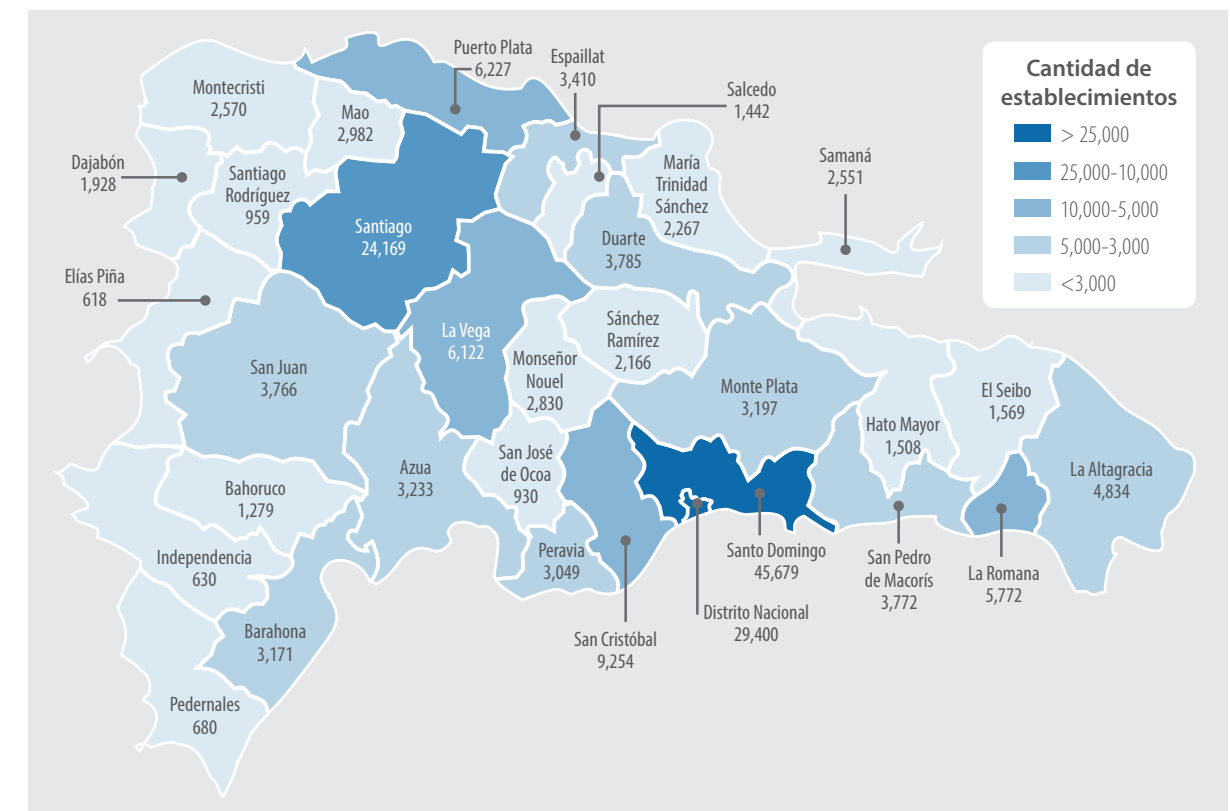
## 6.8. Conclusiones

### 6.8.1. Oportunidades de las mipymes en el sector turismo dominicano

En el país existe un alto número de unidades productivas que se dedican exclusivamente a apoyar el sector turismo. Asimismo, se observa un gran número de unidades productivas que podrían ser parte de los suplidores de este importante sector, tanto en materia agropecuaria, industrial, de comercialización y con servicios de apoyo.

Prueba de lo anterior son los datos del Registro Nacional de Establecimientos, que dan cuenta de la cantidad de unidades productivas que poseen desde uno (1) hasta 150 empleados (mipymes), que realizan actividades económicas vinculadas al sector turismo: rondan las 186,000 empresas. Cuando se visualizan por su ubicación geográfica, se verifica que tienen una alta concentración en los polos turísticos de mayor importancia en el país, como es el caso de Puerto Plata (6,227 establecimientos), La Romana (5,772 establecimientos) y La Altagracia (4,834).

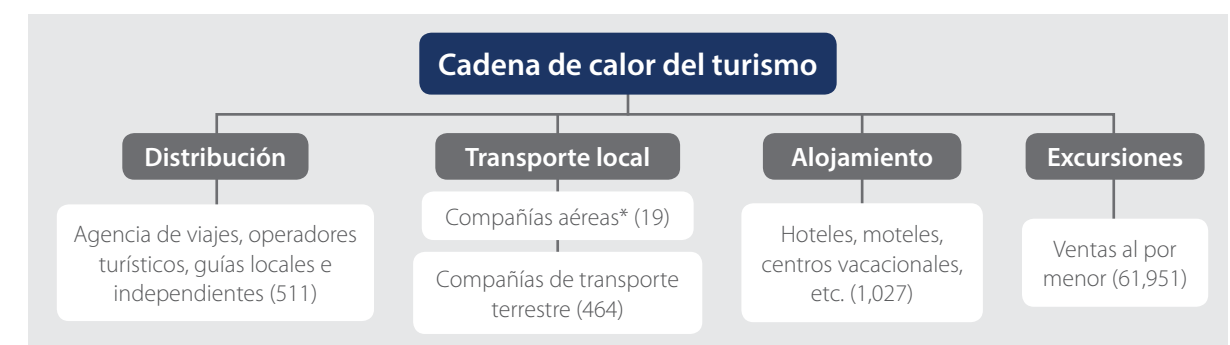
**MAPA 2.**  
Distribución de establecimientos mipymes de actividades económicas vinculadas al turismo (por provincia)



Fuente: Resultados Registro Nacional de Establecimientos (RNE).

Así mismo, esto se puede verificar cuando se dividen estos establecimientos por su vinculación con la cadena de valor del turismo (ver Figura 7).

**FIGURA 7.**  
Distribución de establecimientos mipymes<sup>15</sup> de actividades económicas vinculadas al turismo (por eslabón en la cadena de valor del turismo)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Registro Nacional de Establecimientos (RNE).

<sup>15</sup> Se recuerda que para los fines del presente estudio, se consideraron como mipymes los establecimientos entre 1 y 150 empleados dentro del RNE. En el caso de las líneas aéreas, dichos establecimientos incluyen tanto las sucursales u oficinas subsidiarias a nivel local de aerolíneas internacionales, como las compañías aéreas de capital dominicano.

A pesar de lo anterior, queda demostrado que existen importantes trabas que afectan la competitividad de las mipymes dentro del sector turismo:

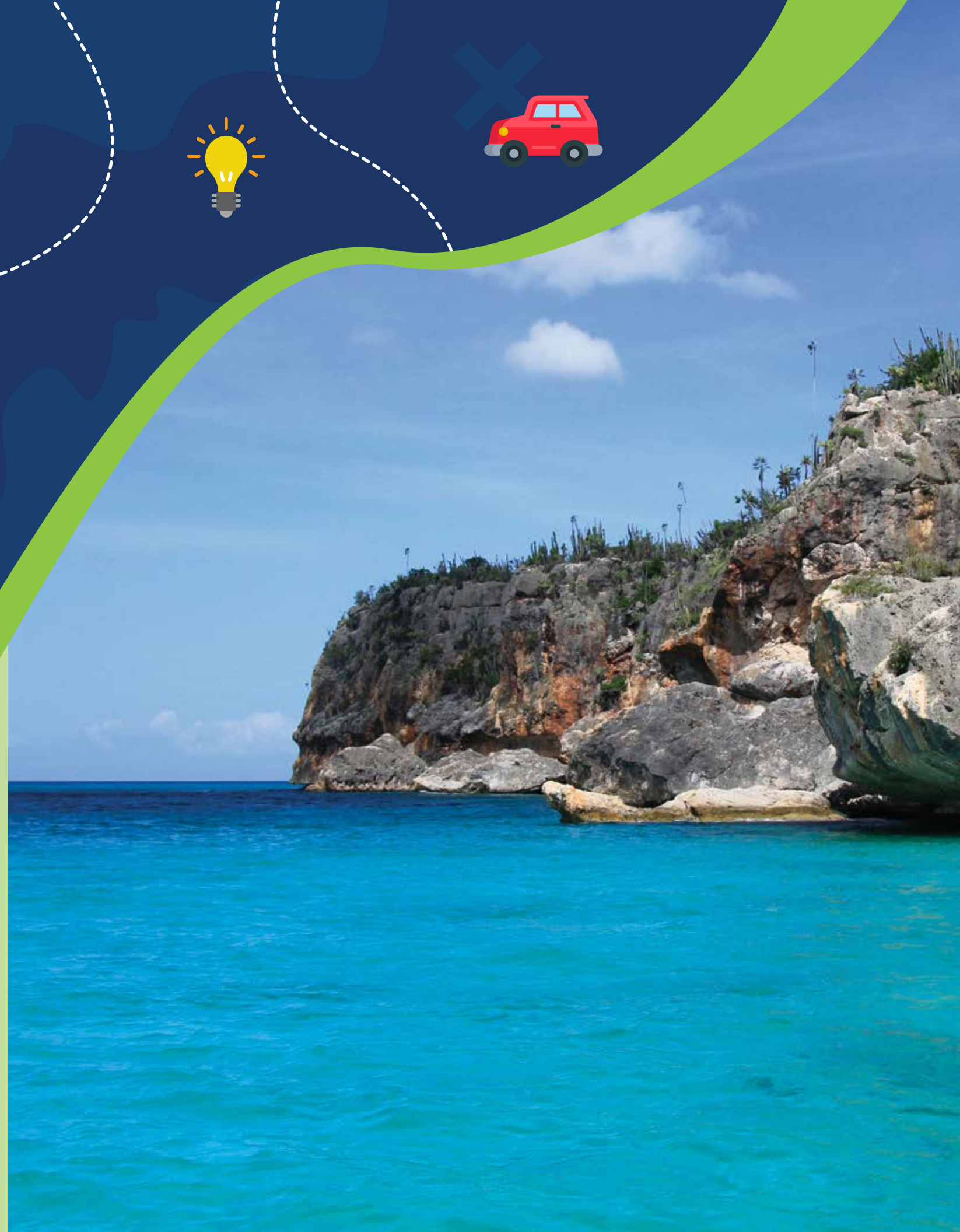
- Pagos de facturas hasta a 90 días de haberse entregado el bien o servicio, afectando la liquidez de las mipymes.
- Pagos de obligaciones fiscales en períodos menores al cobro de sus facturas.
- Sistema impositivo con altas tasas, tanto para importar maquinarias y equipos como para transar en el mercado local.
- Percepción de monopolios al momento de los hoteles contratar suplidores, priorizando empresas extranjeras y a grandes empresas locales.
- Falta de publicidad o conocimiento entre las empresas grandes, lo cual les genera barreras de acceso al sector, así como desconfianza en sus productos y servicios.
- Requerimientos suelen ser cambiantes debido a las innovaciones tecnológicas constantes del sector.
- Ausencia en algunos sectores de mano de obra especializada en el país para cubrir las demandas de bienes y servicios.
- Necesidad de maquinarias y equipos de transporte para poder satisfacer algunas demandas especializadas del sector.
- La elaboración de cotizaciones o propuestas de servicios suelen ser muy costosas para algunas mipymes.
- Los tiempos de aprobación de las cotizaciones suelen ser muy largos, lo cual repercute en cambios de precios desde la fecha de la propuesta a la fecha de ejecución.



7



**Recomendaciones  
de políticas**





## 7.1. De fomento y apoyo a las mipymes

Se propone la creación de un registro virtual de suplidores mipymes del sector turismo, en alianza con las instituciones recaudadoras del Estado (Dirección General de Impuestos Internos, Dirección General de Aduanas, Tesorería de la Seguridad Social), incluyendo por igual a los principales gremios y asociaciones empresariales tales como ASONAHORES, CODOPYME, los asociaciones y clústeres turísticos regionales; las instituciones de fomento al sector turismo (Ministerio de Turismo, Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), las instituciones de fomento a las mipymes (Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, Banca Solidaria, etc.), con el cual las mipymes pudieran registrarse como suplidoras de este sector, validándose en línea el nivel de cumplimiento de sus contribuciones fiscales. Se sugiere que este registro este administrado por el sector privado.

De igual forma sería necesario que, de lograr el registro, se establezca como un catálogo de apoyo entre los miembros de las principales cadenas hoteleras y de restaurantes del país, de modo que permita facilitar el trabajo de búsquedas de suplidores en los momentos que lo requieran las empresas de este sector. Asimismo, que sea de uso para el sector público de fomento a las mipymes, de modo que facilite el acceso a créditos blandos y condiciones especiales a dichos miembros.

También se aboga por el fortalecimiento de las plataformas de Formalízate, Registro Mercantil, y Certificación Mipyme para que estas puedan servir de plataforma transaccional ágil, tomando como referencia las plataformas de compras locales en México, que vele por los estándares de calidad de los productos y servicios, en la cual converjan ofertantes y demandantes del sector turístico, para incentivar el conocimiento de opciones de mipymes en el mercado, incluyendo la industria de cruceros.

En coordinación con los propietarios de las grandes empresas del sector turismo, se sugiere revisar la política de pago de 90 días a suplidores y establecer una ruta para lograr una reducción significativa de estos términos, pudiéndose focalizar este beneficio para los miembros del registro virtual de suplidores del sector turismo.

Asimismo, se recomienda realizar encuentros, rondas de negocios, o ferias comerciales entre los miembros de las grandes cadenas hoteleras y las mipymes suplidoras, de modo que facilite la interacción entre ellos.

Algunos actores claves del sector sugieren incentivar la creación de zonas francas agrícolas, dedicadas al suministro de las industrias de los cruceros y de la exportación, para lo cual concretamente se propone:

- El establecimiento de nodos de distribución donde se agrupen productores agrícolas del segmento mipymes, que puedan ofertar productos a líneas de crucero y que la coordinación logística de la distribución recaiga en manos del Estado, el cual deberá definir una institución que se encargue de intermediar entre los productores y las líneas de crucero y de esta manera eliminar altos costos de intermediación, que generen trabas en el comercio entre ambos sectores.

## 7.2. En materia impositiva

En virtud de lo expresado por prácticamente la totalidad de empresarios mipymes consultados en el estudio, se hace vital apoyar aún más los esfuerzos de las entidades recaudadoras (DGII, DGA, TSS, etc.) en materia de formación tributaria, de forma que las empresas mipymes cuenten con la asesoría y el acompañamiento adecuado para administrar eficazmente sus compromisos fiscales, sobre todo estimulando que más empresas de este tipo se beneficien de los incentivos fiscales vigentes, así como de los esquemas simplificados de tributación disponibles en la actual normativa tributaria.

En todo caso, pudiera ser un gran incentivo el establecimiento de un régimen contributivo especializado para las mipymes identificadas como suplidoras del sector, en la cual puedan acceder a tecnologías modernas en maquinarias y equipos con una menor cantidad de aranceles.

Particularmente, actores clave dentro de la industria turística recomiendan lo siguiente: un apoyo especial con las leyes que regulan las importaciones para la producción nacional, logrando:

- Evaluar posibles exoneraciones en la importación de materias primas para los productos agroindustriales, persiguiendo así abaratar costos y la especialización de productores, además del incremento de sus ingresos.
- Considerar la viabilidad de conceder exoneraciones al suministro de fertilizantes y la construcción de ambientes controlados para la producción agrícola (invernaderos).

## 7.3. Al marco legal y regulatorio

Otras propuestas están orientadas a la necesaria actualización del régimen regulatorio que incluye las normas, licencias y sanciones para las empresas del sector turismo contenidas en la "Ley Orgánica del Turismo", así como la revisión en la Ley núm. 153, de "Promoción e Incentivo al Desarrollo Turístico", respecto de la asignación de incentivos fiscales a las empresas del sector turístico. Ambos casos deben considerar la participación de las mipymes para la promoción de la regulación e incentivos, donde solo las mipymes debidamente registradas puedan obtener tales beneficios, así como dar un mayor seguimiento a la aprobación de la "Ley de Regiones Únicas de Planificación", cuya promulgación facilitará la identificación regional de los polos turísticos y el aporte del sector turismo a cada región.

En ese mismo tenor, colaborar conjuntamente con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) en la documentación e inclusión del aporte de las mipymes del sector turismo en los planes de desarrollo territorial.

Adicionalmente, se recomienda la actualización del "Plan Estratégico del Desarrollo del Turismo" de 1999, con la consideración de la participación de las mipymes en la formulación de inversiones, y la diversificación y cualificación de la oferta, con la subsecuente actualización de los planes estratégicos del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Industria y Comercio y Mipymes (ambos hasta 2017) e inclusión de acciones estratégicas encaminadas al

desarrollo de las mipymes vinculadas al sector turismo, como son: apoyo a la formalización, formación en economía digital, desarrollo de modelo de negocio, etc.

Para incentivar el desarrollo de un turismo ambientalmente sostenible se sugiere la formulación e implementación de acciones estratégicas para impulsar el ecoturismo como promotor del desarrollo territorial, la sostenibilidad y la producción local, siguiendo el caso de México (“Viajemos todos por México”) y Honduras (“Bellezas de la capital”, alianzas en apoyo a turismo y mipymes).

## 7.4. Capacitación y asesoría técnica al personal

En aras de mejorar las competencias técnicas y habilidades profesionales de las mipymes y los emprendedores, se propone impulsar los esfuerzos del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), en cuanto al levantamiento de oficios y entrenamientos necesarios para suplir las demandas del sector turismo, de modo que se pueda identificar cuáles capacidades técnicas pueden facilitar el acceso de más mipymes como suplidores turísticos.

De igual forma, las entidades oficiales que trabajan en el fomento y apoyo a las mipymes y al turismo, primordialmente el MICM y el MITUR, a través de las diferentes iniciativas y proyectos de capacitación y asesoría técnica que tienen en curso, pudieran llevar a cabo acciones focalizadas a las empresas mipymes del sector turismo, ajustando los programas formativos y contenidos de esas capacitaciones hacia las principales debilidades técnicas y de gestión empresarial externadas por los propios empresarios mipymes y los gremios que las aglutinan.

En efecto, un socio estratégico fundamental para la organización y puesta en funcionamiento de estos programas formativos serían las propias asociaciones empresariales de las mipymes y clústeres turísticos, los cuales además de tener un conocimiento más completo de las principales fortalezas y debilidades de sus asociados en cada región o polo turístico a intervenir, son los que mejor podrían vigilar el seguimiento y/o correcta aplicación de las principales lecciones aprendidas y recursos puestos a disposición de los participantes de las referidas jornadas educativas.

Todo ello desde luego redundará en una mejora sustancial de la calidad de los productos y servicios brindados por las mipymes a las empresas turísticas elevando en la misma medida su reputación y confianza entre las grandes empresas del sector y los consumidores finales.

## 7.5. Financiamiento: Inversión pública y acceso al crédito

Desde luego, para lograr la ejecución de las anteriores propuestas, y sobre todo potencializar las capacidades de las mipymes para que estas puedan insertarse en la cadena de valor del turismo, es obligatorio que se dispongan de recursos económicos, ya sea a través de la inversión pública o ampliando las facilidades para que estas empresas puedan acceder al crédito.

Empezando por esto último, aunque desde el año 2012, el Gobierno ha intensificado los programas de acceso al crédito y financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas, se hace igual de necesario crear programas que fortalezcan a las mipymes en la ampliación de su capital financiero, mediante la inclusión de políticas educativas que permitan a los microempresarios y microempresarias fortalecer sus capacidades en materia de administración financiera y contabilidad.

También es igual de importante desarrollar políticas financieras tendentes a conseguir tasas más competitivas tanto en el sector público como privado, que permitan a las microempresas acceder a condiciones de crédito mucho más saludables y favorables para su desarrollo como empresa.

Pasando al tema de las políticas y proyectos de infraestructura realizados con financiamiento del sector público, se hace necesaria una mejor redistribución de la inversión pública, haciéndola más equitativa a escala nacional e ir equilibrando dichas inversiones otorgando gradualmente mayores montos hacia aquellas zonas del país, que tienen un potencial de convertirse en polos turísticos de buen desempeño, como es el caso del suroeste del país (Baní, Barahona, Pedernales, Bahoruco).

Vale destacar que históricamente, los proyectos de infraestructura han estado esencialmente bajo el dominio del sector público. Sin embargo, frente a la escasez de recursos públicos y reconociendo la importancia de inversión en infraestructura para el crecimiento de las economías, los Estados recurren cada vez más al sector privado como fuentes alternativas para suplir sus limitaciones económicas.

En los últimos años, las Alianzas Público-Privadas (APP) se han convertido en una forma sostenible de financiar proyectos en economías desarrolladas y en vías de desarrollo. Aunque existen varios modelos de APP, el más común es cuando el inversionista privado se convierte en un proveedor de servicios a largo plazo, en vez de simplemente ser contratado para una labor específica a través del proceso tradicional de licitación pública.

Por lo general, en las APP el inversionista privado obtiene responsabilidad sobre el diseño, construcción, operación, mantenimiento y financiamiento para prestar los servicios requeridos por el Estado por un período determinado. No es solo un tema financiero, sino que también el sector privado puede estar en mejor posición dada su experiencia y *know-how* para desarrollar algunos proyectos.

Las APP pueden ser aplicadas en una variedad de sectores que requieran el desarrollo de alguna obra o servicio público y se pueden clasificar entre infraestructura económica e infraestructura social. La primera clasificación incluye los servicios de distribución de agua, energía y electricidad, telecomunicaciones, alcantarillado y saneamiento, carreteras, vías férreas, puertos, aeropuertos, todos los cuales promueven actividades, producción y consumo a nivel turístico. La segunda clasificación incluye la realización de servicios sociales como escuelas, universidades, hospitales, prisiones y viviendas comunitarias.

A pesar de contar con un marco legislativo para las compras y contrataciones públicas, República Dominicana aún no cuenta con legislación específica para las APP. Varias figuras del ámbito político y empresarial han abogado durante años por la creación de dicha ley para fomentar la inversión privada y a la vez, desarrollar obras y servicios públicos pendientes. En el año 2004, se introdujo al Congreso el Proyecto de la Ley General de Asociación Pública Privada en Infraestructura para la Provisión de Servicios Públicos, el cual nunca fue aprobado y volvió a someterse en 2011 con algunas correcciones. De la misma manera, en 2007, también se sometió al Congreso el Proyecto de Ley General de Concesiones de Obras y Servicios Públicos, que contenía una sección explícita sobre las APP, pero tampoco fue aprobado.

Por lo anterior, se hace imperioso retomar los esfuerzos para que el país cuente con un marco legal que favorezca y regule las APP, más aun cuando se ha podido verificar en otras naciones de la región que dichos esquemas favorecen a sectores claves de la economía como lo son las mipymes y el turismo.

## 7.6. Investigación, desarrollo e innovación

La innovación en el turismo, como en casi todas las actividades económicas, debe ser una obligación. De hecho, la apuesta por el **I+D+i** (siglas de investigación, desarrollo e innovación) se considera todavía más importante, puesto que supone una oportunidad para obtener una mayor diferenciación y consecuentemente mayores ingresos, según se desprende del informe Innovación turística en España. (AIIT, 2012)

Lamentablemente, el sector del turismo en República Dominicana no innova todavía como debería en una economía del conocimiento en la que nos encontramos: de acuerdo con el estudio Turismo digital y uso de las nuevas tecnologías en República Dominicana, 7 de cada 10 tour operadores no tiene sitio web y a pesar de que el 55 % de estos tiene presencia en redes sociales, no se observa que estén orientadas a una estrategia de turismo digital. (Suero, 2016)

Otro de los datos interesantes que ofrece dicho estudio que es solo las grandes empresas del sector, muchas de ellas multinacionales, son las que más apuestan por el turismo digital. Esto puede suponer un problema en un país como República Dominicana, donde alrededor del 99 % de su tejido empresarial está compuesto por mipymes.

Lo anterior supone que el punto de partida para propiciar la inserción de las mipymes en la cadena de valor del turismo debe ser la realización de investigaciones sobre los proveedores de servicios y la oferta turística a nivel de cada región o polo turístico de importancia, con el objetivo de recabar datos confiables y representativos sobre la realidad y retos de la industria turística dominicana. Ello aportaría, sin dudas, insumos informativos que permitirían a las empresas mipymes conocer su potencial de competitividad, los hábitos de consumo de distintos segmentos de turistas y las oportunas necesidades de creación de productos innovadores basados en las tendencias y requerimientos de la industria del turismo.

Por otro lado, si bien es cierto que el país dispone de un gran liderazgo en materia de turismo a escala regional, no se puede pasar por alto que las tecnologías digitales acompañadas de estrategias de marketing turístico digital harán la diferencia entre vender paquetes y mantener una relación *neverending*<sup>16</sup> con los turistas.

En efecto, en la nueva economía digital de las últimas décadas, tener presencia en las redes sociales no es suficiente: se requiere de una estrategia depurada y que responda a objetivos específicos de construcción de marca país. Para ello el uso de productos digitales en medio de la competencia regional es fundamental. Por lo tanto, las dimensiones de estudio propuestas serían las siguientes:

- Uso de estrategias de marketing digital por turoperadores, hoteles y empresas mipymes.

16 Relación que no termina con la venta, sino que es constante.

- Reputación digital de polos turísticos a través de los niveles de satisfacción expresados por turistas en plataformas sociales en Internet.
- Análisis de interacciones de “Social Check-Ins” y “Social Mentions” en bares, hoteles, centros comerciales y restaurantes del país mediante plataformas de interacción social.
- Análisis sobre la identificación de necesidades de desarrollo de productos digitales basados en API<sup>17</sup>, geolocalización y dispositivos móviles para potenciar el turismo.

Estas dimensiones representarían el insumo principal que necesitan las mipymes y la industria turística dominicana para relanzarse ante el reto de mercados que poseen otros tipos de clientes, con una nueva mentalidad, conectados permanentemente y con nuevos hábitos de consumo.

17 La interfaz de programación de aplicaciones, abreviada como API del inglés *Application Programming Interface*, es un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos (o métodos, en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.



## 1. Metodología del modelo ARIMA

Como se explicó anteriormente en el capítulo 1, tradicionalmente, para hacer previsiones sobre la llegada de turistas se suelen utilizar modelos ARIMA<sup>18</sup>, los cuales al ser dinámicos y autorregresivos se centran en sintetizar los patrones existentes en las series de datos y predecir observaciones futuras en base a los valores anteriores de las variables, y no con otras variables independientes.

En general, los modelos ARIMA se estructuran de un componente autorregresivo (AR), un orden de integración y un componente de Media Móvil (MA).

El componente AR(p) se refiere al uso de valores pasados en la regresión de la ecuación para la serie Y, y en él se especifica el número de rezagos que son necesarios en el modelo, por ser los que más influyen en los valores presentes de la variable. Por ejemplo, AR(2) puede ser representado de la siguiente forma:

$$Y_t = c + \alpha_1 y_{(t-1)} + \alpha_2 y_{(t-2)} + e_t$$

donde  $\alpha_1$  y  $\alpha_2$  son parámetros del modelo.

El orden de Integración I(d) identifica el orden de diferenciación que requiere la serie que se pretenden modelar para ser no estacionaria<sup>19</sup>. Diferenciar una serie en un orden específico es simplemente restar el valor presente y rezago (d).

El componente Media Móvil MA(q) representa el error del modelo como una combinación de errores, donde el orden q determina el número de términos a incluir en el modelo.

$$Y_t = c + \theta_1 e_{(t-1)} + \theta_2 e_{(t-2)} + \dots + \theta_q e_{(t-q)} + e_t$$

El modelo agregado con todos los componentes adopta la forma siguiente:

$$Y_t = c + \alpha_1 y_{(d,t-1)} + \alpha_2 y_{(d,t-2)} + \dots + \alpha_p y_{(d,t-p)} + \theta_1 e_{(t-1)} + \theta_2 e_{(t-2)} + \dots + \theta_q e_{(t-q)} + e_t$$

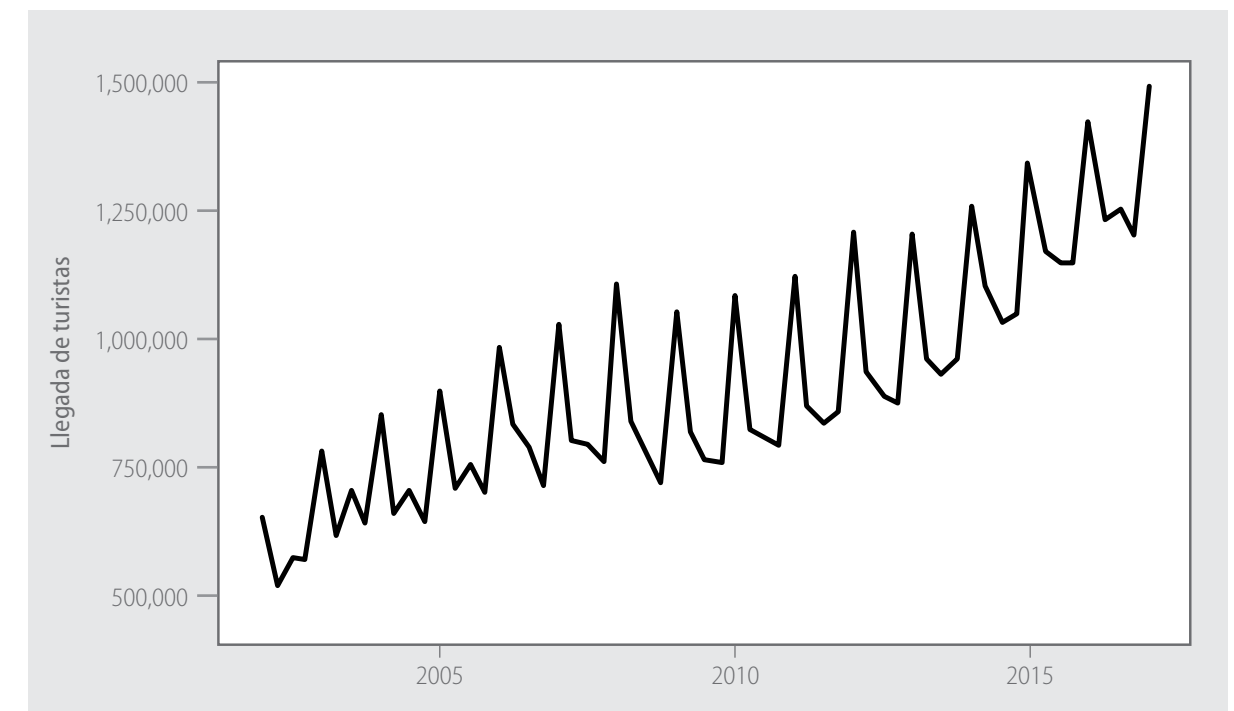
18 Modelo Autoregresivo Integrado de Media Movil, ARIMA por sus siglas en ingles.

19 Una serie se considera estacionaria cuando su media y varianza son contantes.

## 1.1. Análisis de la serie de datos y determinación del modelo

En este ejercicio se pretende construir un modelo ARIMA con la serie trimestral de llegadas de extranjeros no residentes. Al visualizar los datos de la cantidad de turistas que llegan trimestralmente al país se puede apreciar una tendencia creciente y un comportamiento estacional, cuestiones que deben ser tomadas en cuenta a la hora de elegir la estructura del modelo ARIMA (ver Gráfico 13).

**GRÁFICO 12.**  
Llegada trimestral de extranjeros no residentes (2000-2017)



Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana.

El modelo especificado, dada la característica de la serie, es un ARIMA con un resago, orden de integración y Media Movil 1:

ARIMA(1,1,1)(1,1,0)[4]

Coefficients:

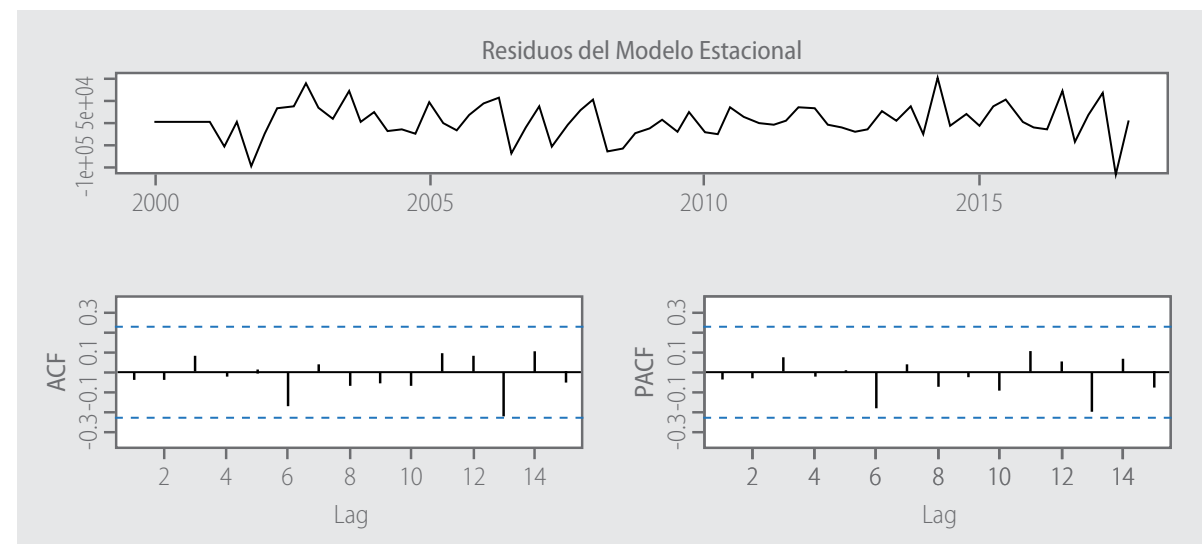
ar1	ma1	sar1
0.7389	-0.9745	-0.4004
s.e. 0.1167	0.0796	0.1298

sigma^2 estimated as 1.613e+09: log likelihood=-804.92

AIC=1617.84 AICc=1618.49 BIC=1626.66

La inspección de los residuos del modelo permite verificar que no hay autocorrelación entre ellos y que su distribución no está sesgada (Ver Gráfico 13), de modo que este modelo puede ser utilizado para hacer predicciones aceptables sobre la llegada de turistas.

**GRÁFICO 13.**  
Análisis de los residuos del modelo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultado del modelo ARIMA.

## 2. Cuestionarios de la consulta a actores clave

En todos los cuestionarios la primera parte estaba compuesta por ocho preguntas de información de contacto del entrevistado y la institución que representaba.

Información de contacto	
<b>1.1. De la institución</b>	
1.1.1.	Nombre:
1.1.2.	Teléfonos:
1.1.3.	Correos electrónicos:
<b>1.2. Del entrevistado</b>	
1.2.1.	Nombre y apellido:
1.2.2.	Posición o cargo:
1.2.3.	Tiempo laborando en la institución:
1.2.4.	Teléfonos:
1.2.5.	Correos electrónicos:

## 3. Cuestionario de entrevistas al sector gobierno

- P1. ¿Cuáles iniciativas o proyectos gestiona esta institución para impulsar la incorporación de las mipymes dominicanas en el sector turismo?
- P2. ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrentan las mipymes para tener mayor cuota de mercado en el sector turismo?
- P3. ¿Cuáles actividades económicas dentro de las mipymes visualiza con mayor oportunidad para aprovechar el mercado turístico dominicano?
- P4. ¿Cuáles sectores de actividad económica dentro de las mipymes resultan estratégicos para ser desarrollados por el Estado en busca de aprovechar el mercado turístico?
- P5. ¿Qué sugerencias tiene para que las mipymes puedan tener mayor presencia en el sector turismo?

## 4. Cuestionario de entrevistas a empresarios mipymes

**P1.** En la actualidad, ¿vende sus bienes o servicios a grandes empresas o cadenas de hoteles y/o restaurantes? Si o No.

→ **P1.1** En caso que respuesta sea si, indagar experiencia actual

↳ **P1.1.2** ¿Podría indicar cuáles han sido los principales problemas que enfrenta su negocio para mantenerse vendiendo en este mercado?

→ **P1.2** En caso que respuesta sea no, preguntar: Lo ha intentado en el pasado:

↳ **P1.2.1** En caso que respuesta sea si, indagar experiencia

↳ **P1.2.1.1** Podría enumerar cuáles cosas al presente le hacen falta para vender?

↳ **P1.2.2** En caso que respuesta sea no, indagar por que no.

↳ **P1.2.2.1** Podrías indicarnos las cosas que te hacen falta para lograrlo?

**P2.** ¿Cuáles son las principales limitaciones que ponen las grandes cadenas de hoteles y restaurantes que le impiden permanecer como suplidor?

**P3.** ¿Cuáles son los principales apoyos que requieren del Gobierno para iniciar y/o mantenerse como suplidor de grandes empresas turísticas?

## 5. Cuestionario de entrevistas a empresas del sector turismo

**P1.** ¿En la actualidad, hay mipymes dentro de sus proveedores de bienes y servicios?

→ **P1.1** En caso que respuesta sea si, indagar experiencia actual.

- ¿Qué tiempo tienen comprándoles?
- ¿Grado de satisfacción que tienen?
- ¿Qué opinan de la calidad de lo que ofrecen?
- ¿Qué tipo de bienes y servicios suelen demandar a empresas mipymes?

→ **P1.2** En caso que respuesta sea no, preguntar: Lo ha intentado en el pasado:

↳ **P1.2.1** En caso que respuesta sea si, indagar experiencia

- Resumir la relación comercial
- ¿Por qué no siguen haciendo negocios con mipymes?
- ¿Qué les compraban?
- ¿Qué elemento condujeron a que se detenga el intercambio?

↳ **P1.2.2** En caso que respuesta sea no, indagar por que no.

**P2.** ¿Cuáles bienes y/o servicios de uso recurrente para realización de sus operaciones podrían ser suplidos por empresas mipymes?

**P3.** ¿Estarían abiertos a evaluar productos y servicios ofrecidos por empresas mipymes, especialmente aquellas que ofrecen productos agroindustriales, de limpieza y cosméticos?

**P4.** ¿Qué elementos debe asegurar o cumplir un proveedor mipymes para iniciar relaciones comerciales con su empresa?

## 6. Cuestionario de entrevistas a gremios y asociaciones empresariales

**P1.** ¿Cuáles serían los principales encadenamientos que se pueden generar entre el sector turismo y las mipymes dominicanas?

**P2.** ¿Cuáles son los sectores dentro de la industria mipymes nacional que estarían más desarrollados para insertarse en la cadena de valor del sector turismo?

**P3.** Al momento, ¿existen iniciativas o ejemplos dentro de su asociación que puedan considerarse como encadenamientos productivos entre el sector turismo y la industria mipymes?

**P4.** ¿Cuáles factores han impedido que la participación de las mipymes en la cadena de valor del turismo sea más alta?

**P5.** ¿Cuáles cambios requerirían las pequeñas industrias locales para que puedan insertarse en la cadena de valor del sector turismo?

**P6.** ¿Cuáles iniciativas son necesarias por parte de las autoridades para aumentar la participación de las mipymes dominicanas en el mercado turístico?



## Fuentes consultadas

Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES). Estadísticas institucionales.

Banco Central de la República Dominicana (BCRD). Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT). Santo Domingo, RD.

Banco Central de la República Dominicana (BCRD). Informes de la Economía Dominicana. Santo Domingo, RD.

Cadena de valor del turismo mundial (GCVV).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Fondo para el Financiamiento de la Microempresa (FondoMicro). 2013.

Ley No. 1-12, de Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030).

Ley No. 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes).

Leyes de turismo de la República Dominicana.

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

Ministerio de Turismo de la República Dominicana (MITUR).

Modelo Autorregresivo Integrado de Media Móvil, ARIMA.

Observatorio Mipymes.

Oficina Nacional de Estadística (ONE). Encuesta Nacional de Hogares con Propósitos Múltiples (ENHOGAR) 2013.

Oficina Nacional de Estadística (ONE). Registro Nacional de Establecimientos (RNE).



**MICM**  
MINISTERIO DE INDUSTRIA  
COMERCIO Y MIPYMES  
REPÚBLICA DOMINICANA

**TORRE MICM**

Av. 27 de Febrero No. 306, Bella Vista  
Santo Domingo, República Dominicana  
(809) 567-7192 • [www.micm.gob.do](http://www.micm.gob.do)

 @mic\_rd  micmrd  micmrd



Calle Presidente González No. 22,  
Edificio La Cumbre, 8<sup>vo</sup>. Piso, Naco,  
Santo Domingo, República Dominicana.  
(809) 368.4676 • [www.asonahores.com](http://www.asonahores.com)

  asonahores  asonahores1