

# Estrategia nacional para fortalecer la participación de mujeres en las exportaciones de República Dominicana



**Autor: Quipu Advisors**

**Marzo 2025**



Co-funded by the European Union



Este informe forma parte de una intervención llevada a cabo por el Mecanismo para la Reforma del Clima de Inversión (ICR). El Mecanismo ICR está cofinanciado por la Unión Europea (UE), la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (OACPS) en el marco del 11º Fondo Europeo de Desarrollo (FED), el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y el British Council. La GIZ, el British Council, Expertise France y SNV ejecutan el Mecanismo ICR.

Esta intervención específica es dirigida por Diego Borrero, Technical lead - Business environment reform at the ICR facility, y Frederic Bustelo por parte de SNV Netherlands Development Organisation, y Shunko Rojas, Socio Gerente de Quipu Advisors, y Victoria Olmos, Economista Senior de Quipu Advisors.

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del autor y no refleja necesariamente las opiniones de los donantes ni de los copartícipes en la ejecución.

El Mecanismo ICR apoya a las partes interesadas públicas y privadas de los países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) en la creación de un entorno empresarial y un clima de inversión más propicios, sostenibles e inclusivos.

Más información: [www.icr-facility.eu](http://www.icr-facility.eu)

Implemented by



Este informe fue elaborado por [Quipu Advisors](http://www.quipuadvisors.com)

# Resumen Ejecutivo

La inclusión de las mujeres en la actividad económica, en general, y en el comercio internacional, en particular, es esencial para el desarrollo socioeconómico de República Dominicana. A pesar del destacado crecimiento económico y exportador del país en los últimos años, la participación femenina en el sector exportador sigue siendo limitada, debido a barreras culturales e institucionales como la carga desproporcionada de trabajo no remunerado, dificultades para acceder al crédito, redes empresariales reducidas y el predominio de la informalidad o de pequeñas empresas con capacidades limitadas.

En respuesta a estos desafíos, el presente documento presenta elementos claves para una **estrategia nacional para promover la participación de las mujeres en las exportaciones**. La estrategia se construyó a partir de un diagnóstico en profundidad de la realidad de República Dominicana. El proceso incluyó el análisis de datos y relevamiento de información, materiales y documentación especializada. Asimismo, se hizo un mapeo de actores relevantes, así como de programas existentes en el país para el fomento de las mujeres en las exportaciones. Además, se realizaron entrevistas con informantes clave, empresarias y expertos, y se llevó a cabo una recolección de datos sistematizada entre mujeres exportadoras. Por último, se realizó un relevamiento de mejores prácticas internacionales y casos de éxito sobre programas de promoción de la participación de las mujeres en las exportaciones.

En la actualidad, existe un amplio margen para aumentar la participación de las mujeres en las exportaciones de República Dominicana. En 2024, las exportaciones por empresas lideradas por mujeres representaron aproximadamente el 3% del total exportado y la mayoría no sostiene sus en el tiempo. A pesar de contar con más de 30 iniciativas y programas para impulsar a las mujeres exportadoras, persiste una gran desinformación sobre los mismos. Este documento propone estructurar y optimizar los programas existentes para lograr un mayor alcance.

La estrategia que plantea el documento adopta un **enfoque segmentado** según el **nivel de capacidad exportadora** de las empresas lideradas por mujeres (no exportadoras, exportadoras incipientes o no consolidadas, y exportadoras consolidadas) para garantizar efectividad y maximizar el impacto de las acciones que se adopten en el marco de la estrategia.

Las principales recomendaciones se listan a continuación, y los programas y actividades específicas, a implementarse en el corto y mediano plazo, con foco en el primer año desde el lanzamiento de la estrategia se detallan posteriormente en el resto de este documento:

## 1. Mayor conciencia y visibilidad

- Campaña digital de comunicación sobre mujeres exportadoras exitosas: Sensibilizar sobre las oportunidades del comercio internacional mediante contenido visual, testimonios y casos de éxito en plataformas y redes sociales.
- “Embajadoras para la Exportación”: Selección de empresarias líderes que sirvan como referentes e inspiren a otras mujeres a buscar la internacionalización de sus empresas.
- Encuentro Nacional de Mujeres en Exportación: Priorización y expansión del evento anual para visibilizar el impacto de las mujeres en la exportación.
- Premio “Mujeres Exportadoras”: Reconocimiento a empresarias sobresalientes en distintas categorías del ámbito de exportación.
- Eventos Ad-Hoc: Eventos exclusivos diseñados para generar redes de confianza y conexiones estratégicas entre mujeres empresarias y actores clave del comercio internacional.

## 2. Integridad y fortalecimiento de capacidades exportadoras

- Canal exclusivo de atención para Mujeres Exportadoras: Centralización y coordinación de programas, herramientas, recursos y servicios ofrecidos en los ámbitos público y privado para promover la participación de las mujeres en las exportaciones, optimizando el acceso a programas de apoyo, ganando en eficiencias, evitando duplicaciones y reduciendo costos.
- Programa de Acompañamiento a Mujeres Exportadoras: Asistencia técnica y mentoría personalizada, con seguimiento continuo, para generar capacidades de exportación, desde la planificación de negocios hasta la adaptación de productos a mercados internacionales.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con actores locales e internacionales, públicos y privados, para facilitar el acceso a mercados, redes de contacto, herramientas y recursos clave para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres.

Esta estrategia propone un modelo inclusivo, eficiente y sostenible para potenciar a las mujeres dominicanas en el comercio internacional, contribuyendo así al desarrollo económico y social equitativo del país.

## Contenidos

|   |    |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo .....   | 3  |
| 1. Introducción .....   | 6  |
| 2. Diagnóstico .....  | 8  |
| 2.1. Las mujeres y la exportación a nivel global .....  | 8  |
| 2.2. Las mujeres en la economía de República Dominicana .....                                     | 9  |
| 2.3. Diagnóstico de empresas exportadoras lideradas por mujeres .....                             | 12 |
| 3. Relevamiento de información .....  | 17 |
| 3.1. Actores relevantes para la internacionalización de las empresas .....                        | 17 |
| 3.2. Iniciativas para la internacionalización de las empresas .....                               | 17 |
| 3.3. Proceso de entrevistas .....   | 18 |
| 3.4. Cuestionario para empresarias .....  | 22 |
| 4. Mejores Prácticas Internacionales .....  | 28 |
| 4.1 Buenas Prácticas Internacionales: Canadá - Business Women in International Trade (BWIT) ..... | 29 |
| 5. Estrategia de Promoción de Mujeres Exportadoras .....  | 31 |
| 5.1. Condiciones de éxito .....   | 31 |
| 5.2. Segmentación .....   | 31 |
| 5.3. Objetivos y líneas de acción .....   | 32 |
| 5.4. Institucionalidad .....  | 37 |
| 6. Matriz de Planificación .....  | 41 |
| Anexo I – Actores relevantes .....  | 46 |
| Anexo II – Iniciativas para promoción de empresas exportadoras lideradas por mujeres .....        | 47 |
| Anexo III - Preguntas de las entrevistas .....  | 53 |
| Anexo IV – Estructura del cuestionario .....  | 55 |
| Anexo V – Mejores prácticas internacionales .....   | 58 |
| Anexo VI – Incubadoras y Aceleradoras: Impulso a la Exportación Femenina .....                    | 61 |

# 1.Introducción

El documento busca diseñar una estrategia nacional para impulsar la participación de las mujeres en las exportaciones. La iniciativa promueve la equidad y el empoderamiento femenino, en línea con la medida específica en el Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones 2020-2030. Para ello, se estructura en cinco secciones. En primera instancia, se presenta un panorama general de las exportaciones en República Dominicana, la participación de las mujeres en el sector exportador y los desafíos que hoy enfrentan. Luego, en las siguientes secciones se exponen los resultados del relevamiento de información que incluye entrevistas con actores clave y un análisis de mejores prácticas internacionales. Finalmente, el documento detalla las líneas de acción de la estrategia y presenta una matriz de planificación con responsables, indicadores y un cronograma de implementación.

La **primera sección** exhibe un diagnóstico general del sector exportador en el país. En primer lugar, se presenta un marco teórico y contextual que destaca la importancia de incluir a las mujeres en el comercio internacional. Este apartado ofrece una base conceptual que orienta las acciones propuestas. A continuación, se desarrolla un diagnóstico del sector exportador en República Dominicana, donde se describen las principales características de las exportaciones del país, como los productos y mercados de destino. Para este análisis, se excluyó el sector de servicios, ya que sectores como el turismo podrían distorsionar los resultados. Luego de este panorama general, se analiza el rol de las empresas lideradas por mujeres en el comercio internacional del país donde se excluyó el análisis de empresas del sector oro, cuyos resultados del comercio de bienes de República Dominicana no son representativos de la generalidad.

En una **segunda sección**, se exponen los resultados del relevamiento de información realizado. Se detalla el proceso de recopilación de datos, que incluyó entrevistas, cuestionarios y un mapeo de actores clave y programas existentes para el apoyo de mujeres exportadoras. Este análisis permitió identificar y caracterizar en detalle las barreras y oportunidades específicas para las mujeres en el comercio exterior, así como evaluar el grado de utilización de los programas de apoyo exportador disponibles. De esta manera, se construyó un diagnóstico integral que destaca los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres dominicanas en el sector exportador, proporcionando los fundamentos para definir las líneas de acción de la estrategia.

Posteriormente, la **tercera sección** incluye un resumen de las mejores prácticas internacionales, donde se analizan estrategias exitosas implementadas en otros países para la promoción de mujeres exportadoras. En esta sección, se detallan las iniciativas dentro de estas estrategias y los diferentes enfoques aplicados para aumentar las exportaciones de las empresas lideradas por mujeres. Se analizaron los puntos en común de estas experiencias internacionales que sirvieron como referencia para el diseño de la estrategia nacional.

La **cuarta sección detalla la Estrategia Nacional de Promoción de Mujeres Exportadoras**, que constituye la propuesta principal para abordar las barreras identificadas y fomentar la participación femenina en el comercio internacional. La estrategia presenta las condiciones de éxito, estructurándose en torno a dos líneas de acción fundamentales: la creación de una cultura exportadora y el fortalecimiento de capacidades exportadoras, detallando las intervenciones propuestas en cada caso.

Finalmente, **la quinta sección presenta una matriz de planificación**, que organiza las actividades propuestas, definiendo plazos, responsables y métricas clave para el monitoreo y evaluación de la estrategia. Este apartado ofrece una herramienta práctica que facilita la implementación efectiva de las acciones delineadas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Las mujeres y la exportación a nivel global

**La inclusión de la mujer en la economía es fundamental para la equidad y el desarrollo socioeconómico.** Diversos estudios demuestran que una mayor participación femenina conlleva múltiples beneficios, como la reducción significativa de la pobreza, la mejora del capital humano, la creación de empleo y efectos positivos en la productividad, la competitividad y el crecimiento económico.<sup>12</sup> La Organización Internacional del Trabajo calcula que la reducción de la diferencia en las tasas de participación laboral entre hombres y mujeres en un 25% aumentaría el PBI mundial en 2025 en un 3,9%. En una región especialmente marcada por las desigualdades de género como América Latina y el Caribe, este impacto se amplifica. Según la OMC, la perspectiva de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres podría significar un aumento del PBI global en USD 28 trillones.

**Las mujeres participan menos que los hombres en actividades exportadoras, lo que les impide aprovechar las oportunidades que el comercio internacional ofrece.** Esto se acentúa al ver las posiciones de liderazgo dentro de esas empresas. Datos de la World Bank Enterprise Survey indican que los hombres son dueños del 90% de las empresas exportadoras de bienes y 88% de servicios a escala global. Reducir esta brecha permitiría que las mujeres se beneficien de las oportunidades que el comercio internacional ofrece. Estos incluyen economías de escala y mayor competencia - que genera ganancias de productividad y salarios más altos, así como aprendizajes prácticos en nuevos mercados.<sup>3</sup> Según un estudio en 80 economías en desarrollo se reveló que las MiPymes exportadoras lideradas por mujeres son 3,56 % más productivas que las no exportadoras.<sup>4</sup> Adicionalmente, la OMC indica que las empresas lideradas por mujeres que exportan sus productos obtienen ganancias 2,8 veces mayores que aquellas empresas en un mismo sector que no lo hacen. Las empresas exportadoras suelen tener menores brechas de género en términos salariales y mayores niveles de formalidad que aquellas que no comercian en mercados internacionales.<sup>5</sup> La probabilidad de tener una contratación informal se reduce en 7 puntos porcentuales (p.p.) para las mujeres en una empresa exportadora frente a una empresa no exportadora. Además, suelen crecer más rápido e innovar más que otros grupos empresariales.

---

<sup>1</sup> (BID INTAL, 2023) - 24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe.

<sup>2</sup> (McKinsey, 2018) - Cerrar la brecha de género: una oportunidad perdida para los nuevos CEOs.

<sup>3</sup> (OECD, 2021) – Trade and gender. A framework of analysis.

<sup>4</sup> (Ronald B. Davies & Arman Mazhikev, 2021) - The World Economy. The glass border: Gender and exporting in developing countries.

<sup>5</sup> (World Bank Group, 2020) - Women and Trade: The Role of Trade in Promoting Women's Equality

**Esta menor participación femenina se debe, en parte, a que las mujeres tienden a trabajar en sectores menos orientados a la exportación, principalmente en servicios.** Datos globales de la OECD indican que, incluso dentro del sector servicios, ocupan la mayoría de los puestos en subsectores no transables, como salud y servicios de cuidado (64,7%), educación (54,0%), servicios al consumidor (51,8%) y el sector gubernamental y público (49,7%). Como contrapartida, las mujeres están significativamente subrepresentadas en sectores como petróleo, gas y minería (22,7%), suministros y transporte (28%) y manufacturas (32%).

**Además, las mujeres enfrentan barreras específicas que dificultan su beneficio del comercio internacional.** Entre estas se encuentran el difícil acceso al crédito y financiamiento, la falta de tiempo debido a la carga desproporcionada de trabajo no remunerado en particular en el cuidado del hogar y familia, la capacidad reducida para viajar y relacionarse con clientes remotos, así como menos redes y experiencia en emprendimiento.<sup>6</sup> Por su parte, cuando ocupan puestos de liderazgo, generalmente es en pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los equipos especializados para gestionar el proceso comercio y están expuestas a los costos de los trámites engorrosos.<sup>7</sup> A nivel global, las empresas lideradas por mujeres son, en promedio, 54,3 p.p. menores a las lideradas por hombres en el sector de bienes y 29,6 p.p. menor en el sector de servicios.

## 2.2. Las mujeres en la economía de República Dominicana

**En República Dominicana, las brechas de género en el comercio exterior reflejan esta dinámica global, limitando el aprovechamiento de los beneficios económicos y sociales que una mayor participación femenina podría aportar.** A pesar del sólido crecimiento económico y exportador del país, las mujeres siguen teniendo una presencia reducida tanto en liderazgo empresarial como en el sector exportador. En el siguiente diagnóstico se identifican los principales desafíos que enfrentan las mujeres empresarias que buscan participar del sector exportador.

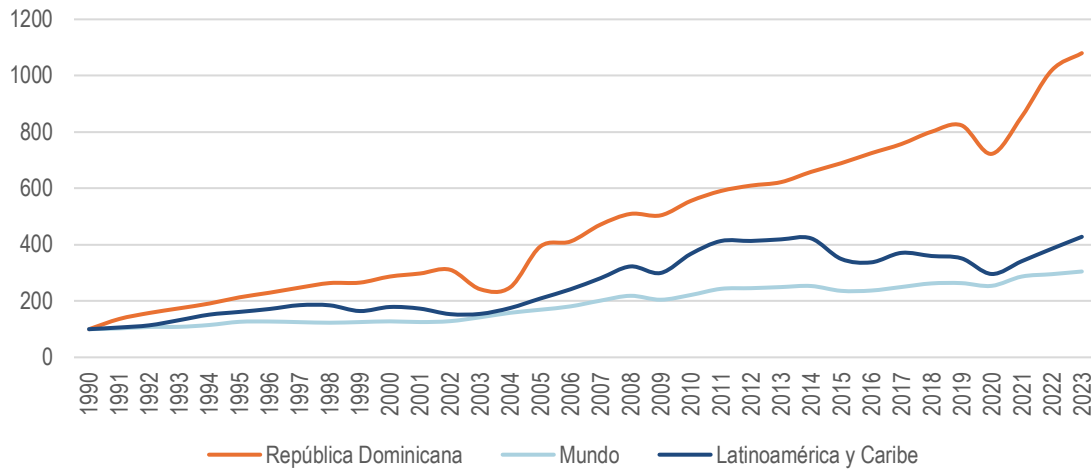
**República Dominicana es uno de los países de América Latina con mayor crecimiento económico en el último medio siglo.** Entre 2003 y 2023, la tasa de crecimiento fue 8,4% anual, 2 p.p. por encima el promedio de la región.

---

<sup>6</sup> (OECD, 2021) – Trade and gender. A framework of analysis.

<sup>7</sup> (World Bank Group, 2020) - Women and Trade: The Role of Trade in Promoting Women's Equality

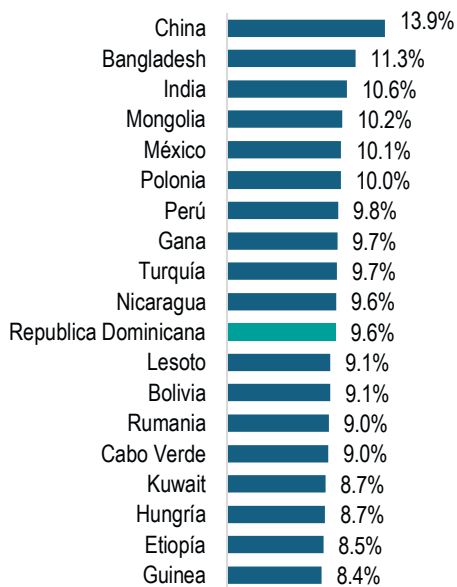
**Evolución PBI per cápita**  
Base 1990=100



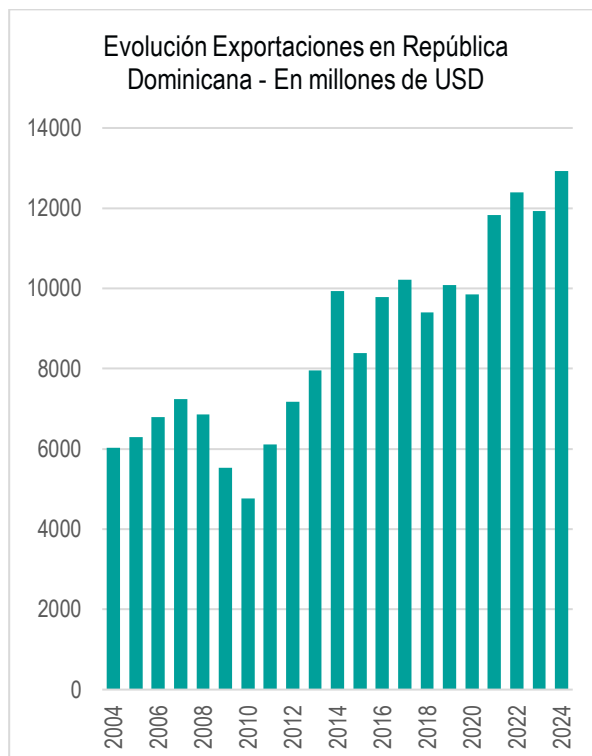
Fuente: Banco Mundial.

**República Dominicana está entre los 4 países con mayor crecimiento exportador de la región.** Entre 1990 y 2022, las exportaciones dominicanas de bienes crecieron un promedio de 9,6% anual, posicionando al país entre los 11 con mayor crecimiento exportador a nivel mundial.<sup>8</sup>

Tasa de crecimiento anual de exportaciones de bienes 1990-2022  
Mayores 20 países - En %



Evolución Exportaciones en República Dominicana - En millones de USD



Fuente: Banco Mundial, Trademap.

<sup>8</sup> En base a [World Bank Data](#)

**Sin embargo, la participación femenina en el liderazgo de las empresas dominicanas es limitada.** Sólo el 13,8% de las empresas son lideradas por mujeres<sup>9</sup>. Este dato contrasta con el 79,4% de empresas lideradas por hombres (el 6,7% está liderada por ambos géneros). Las empresas lideradas por mujeres tienden a emplear a más mujeres: en estas el empleo femenino alcanza el 40,1% comparado con el 36,9% en empresas lideradas por hombres.<sup>10</sup> Esto indica la relevancia de fortalecer el liderazgo femenino para reducir la brecha de género en el mercado laboral y promover una inclusión económica integral de las mujeres.

**En cuanto a la cultura exportadora, solo el 3% de las empresas dominicanas realizaron envíos al exterior en 2023, con un total de 3.407 exportadores.**<sup>11</sup> Sin embargo, estas empresas exportadoras aportaron un 15,7% del total de empleos formales en 2023. Las personas empleadas por empresas exportadoras en general fueron 394.659, de las cuales las mujeres representan el 38,1%, una **brecha de 23,9% en comparación a los hombres empleados en el sector exportador. Saldar esta brecha permitiría mejorar los salarios de las mujeres, ya que la internacionalización de las empresas y la actividad exportadora permiten lograr mejoras en la productividad que se traducen en salarios más altos.** Las empresas exportadoras registran salarios promedio 18,1% superiores al total nacional. Esta diferencia se amplía sustancialmente al hacer foco en las empresas más pequeñas y se reduce en las de mayor tamaño. Una empresa exportadora con 1 a 10 empleados pagó salarios 66,1% superiores a la media nacional para ese segmento.

**Las exportaciones en 2024 se concentran en pocas categorías y pocos destinos.** El 80% de las exportaciones se concentra en solo 5 países: Estados Unidos (60%)<sup>12</sup>, Haití (7,2%), Suiza (6,8%), India (3,1%) y Países Bajos (2,9%). América Latina y el Caribe (s/Haití) representa menos del 8% de las exportaciones totales. China sólo el 2,4%. Existen oportunidades de expandir las exportaciones hacia Asia, que absorbe tres cuartas partes del crecimiento mundial, y América Latina y Canadá.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Se considera que una empresa está liderada por mujeres cuando una mujer posee la mayoría accionaria (al menos el 50+1%) y tiene a su cargo la toma de decisiones estratégicas.

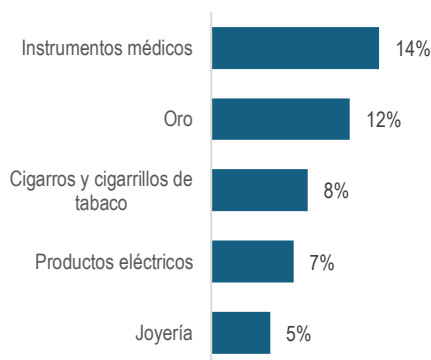
<sup>10</sup> En base a [Encuesta Nacional de Actividad Económica 2023 \(ONE RD\)](#)

<sup>11</sup> En base a [Perfil de las empresas exportadoras 2023 \(ONE – RD\)](#)

<sup>12</sup> El porcentaje incluye a Puerto Rico.

<sup>13</sup> En base a [TradeMap Data](#).

### Share de principales productos exportados en 2024 – En %



### Principales destinos En millones de USD



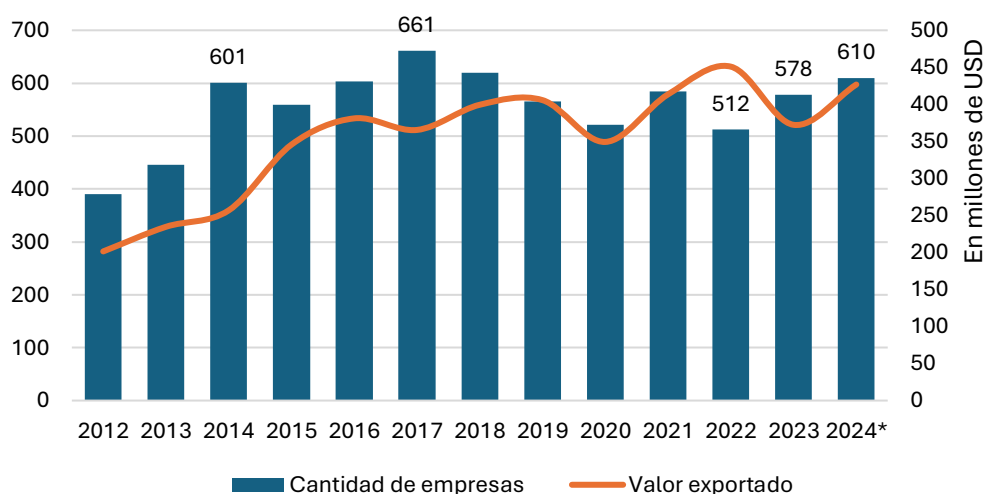
Fuente: TradeMap

## 2.3. Diagnóstico de empresas exportadoras lideradas por mujeres

A pesar de las oportunidades que ofrecen, las empresas exportadoras lideradas por mujeres<sup>14</sup> son pocas y han ido disminuyendo. En los últimos siete años, la cantidad de empresas exportadoras lideradas por mujeres se redujo. En 2024, alcanzó un total de 610 empresas exportadoras, alrededor del 16% de las empresas exportadoras totales. Este número de empresas fue un 8% menor al registrado en el 2017.<sup>15</sup> Sin embargo, este dato está en línea con la proporción de empresas lideradas por mujeres en general (13,8% en 2023).

<sup>14</sup> Información provista por Prodominicana.

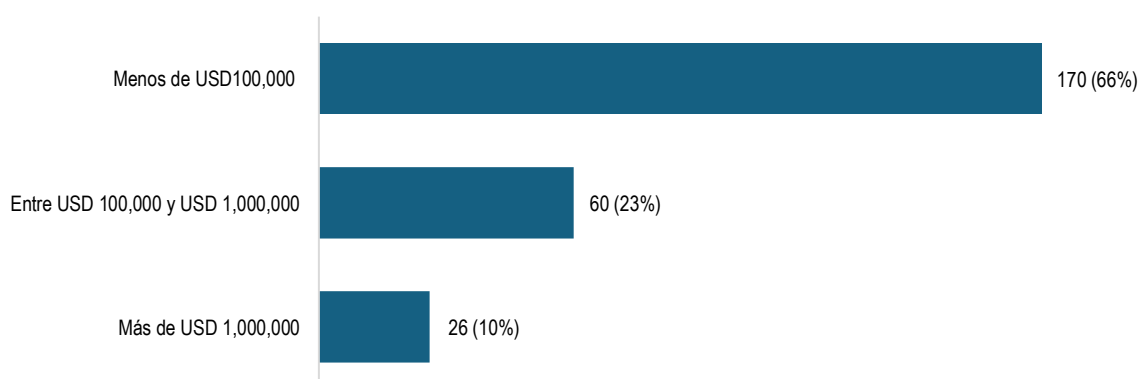
### Evolución de cantidad de empresas exportadoras lideradas por mujeres En cantidad y % del total de empresas exportadoras



Fuente: ProDominicana. \* Valor preliminar para 2024.

**Además, el valor exportado por las empresas lideradas por mujeres es de 3,5% del total de las exportaciones.** En los últimos 10 años, estas empresas exportaron un promedio de USD 345 millones anuales, con una participación máxima en las exportaciones dominicanas del 4,25% (2018). La concentración de estas empresas en el segmento de las pymes limita su capacidad exportadora, ya que enfrentan dificultades para alcanzar la escala y el conocimiento técnico necesarios para cubrir los costos fijos de exportación. El 74% ha exportado por valores menores a los USD 100.000 anuales en los primeros ocho meses del año 2023. Es frecuente que las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres se realicen de forma informal, vía Courier u otros canales de envíos personales, familiares, etc. Esto sucede particularmente en sectores tales como joyería, artesanía, moda, productos de belleza, cosmética, entre otros; y dificulta el registro.

### Valor exportado de empresas lideradas por mujeres En cantidades y porcentaje del total (año 2024, hasta julio)



Fuente: ProDominicana.

La diversificación de destinos de exportación es limitada, siendo la proximidad uno de los factores más relevantes para la mujer. Más del 60% de las exportaciones van a 3 destinos (2024). Estados Unidos lidera con un 36,8% del total, seguido por Haití con un 18,6% %, y Países Bajos con un 7,4%.

Los productos exportados por empresas lideradas por mujeres están concentrados. Tres productos —joyería, aceite de soja y cacao en grano— representan la mitad del valor exportado (excluyendo el oro en bruto).<sup>16</sup> Los granos de cacao encabezan la lista con un 27,9% de participación, seguido por los artículos de joyería con un 18,2% de participación, y el aceite de soja, que representa un 8,2% del total exportado. Esta especialización limita la capacidad de adaptación a la demanda internacional y el potencial de diversificación productiva.<sup>17</sup>



Además, solo el 10% de empresas exportadoras lideradas por mujeres mantiene una actividad exportadora constante durante al menos 5 años consecutivos. Para generar una estrategia exitosa, es importante analizar la consistencia de las empresas exportadoras. Según los datos de los últimos 5 años, se pueden identificar tres categorías<sup>18</sup>:

- **Empresas consolidadas:** 143 empresas exportaron de manera constante durante los últimos 5 años.
- **Empresas exportadoras ocasionales:** en los últimos 5 años, predominan las empresas que exportaron esporádicamente. Dos de cada tres empresas sólo lo hicieron en un año. El 85% sólo lo hicieron durante 3 años o menos del período analizado. Esto indica dificultades para continuar con el proceso exportador una vez iniciado.
- **Empresas que dejaron de exportar:** 430 empresas lograron exportar al menos USD 10.000 entre 2012 y 2018, pero desde 2019 dejaron de hacerlo. Esta categoría es relevante porque indica que

<sup>16</sup> Se excluye el oro en bruto, ya que una sola multinacional liderada por una mujer exporta tres veces más que el resto de las empresas lideradas por mujeres, lo que la convierte en un outlier que distorsiona el análisis.

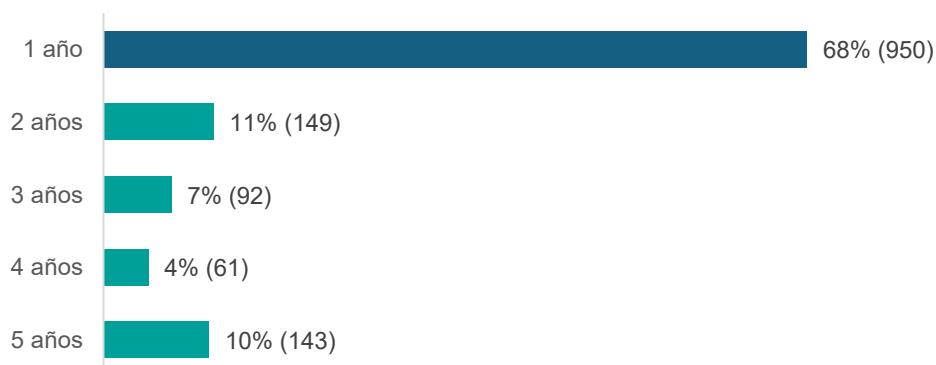
<sup>17</sup> (Prodominicana, 2023) – Mujeres en Exportación 4.0

<sup>18</sup> Información provista por Prodominicana.

estas empresas tienen las capacidades exportadoras, pero por diversas razones han interrumpido sus actividades en el exterior.

### Años de presencia exportadora entre 2019 y 2023.

En % y en cantidad



Fuente: Prodominicana.

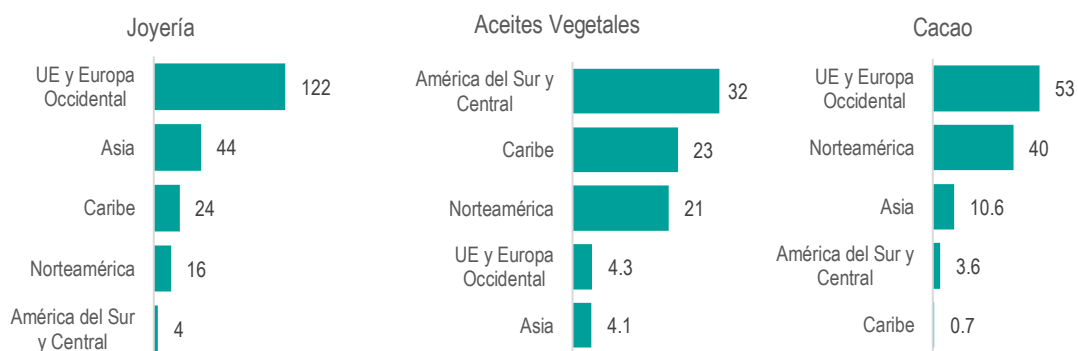
**Los datos revelan que el proceso exportador enfrenta serias dificultades para consolidarse de manera efectiva en el mercado internacional.** Un análisis de las empresas que realizaron exportaciones entre 2019 y 2023 muestra que la mayoría (68%) solo llevó a cabo esta actividad durante un año, lo que refleja un patrón de exportaciones esporádicas.

**Esta problemática se puede atribuir a diversos factores.** En primer lugar, la demanda espontánea y ocasional por los productos exportados puede resultar insuficiente para garantizar una actividad sostenida. Además, el producto ofrecido a menudo no logra insertarse adecuadamente en el mercado destino, por falta de canales de distribución o por falta de adecuación al mercado destino. Otro aspecto relevante es la informalidad en la forma de exportar: las exportaciones espontáneas sin estar enmarcadas en un plan de negocios pueden generar incumplimientos o falta de capacidad para abastecer la demanda internacional. Asimismo, lograr una penetración consolidada en los mercados de destino es una inversión que requiere tiempo y energía y de una red de alianzas con proveedores y distribuidores, todo lo cual limita el potencial de la mujer dada la carga de trabajo no remunerado y el menor *networking*.

**A pesar de esto, existe un potencial de duplicar las exportaciones de productos con participación de empresas exportadoras lideradas por mujeres.** De acuerdo con el indicador de potencial de exportación del ITC,<sup>19</sup> el potencial exportador sin explotar de sectores donde predominan las empresas exportadoras de mujeres es de USD 400 millones. Los mercados con mayor potencial son Suiza para joyería (USD 90 millones), EE.UU para aceites vegetales (USD 22 millones) y de cacao es Países Bajos (USD 39 millones).

<sup>19</sup> ITC – Export Potential Map

### Destinos con Potencial Exportador En USD millones



Fuente: Export Potential Map – ITC.

Para mejorar el acceso de las mujeres a los beneficios del comercio internacional, relevamos a empresarias dentro de República Dominicana para identificar las principales barreras a la hora de exportar.

## 3. Relevamiento de información

Para desarrollar una estrategia integral que aborde las problemáticas específicas de las mujeres en el ámbito de la exportación, se llevó a cabo un relevamiento exhaustivo de actores e iniciativas vinculadas a la promoción de mujeres exportadoras en República Dominicana. Posteriormente, se realizaron entrevistas con empresarias y otros actores relevantes para identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en este sector. Finalmente, se distribuyó una encuesta para recopilar información adicional sobre la percepción de las barreras al exportar y el grado de utilización de las iniciativas existentes.

### 3.1. Actores relevantes para la internacionalización de las empresas

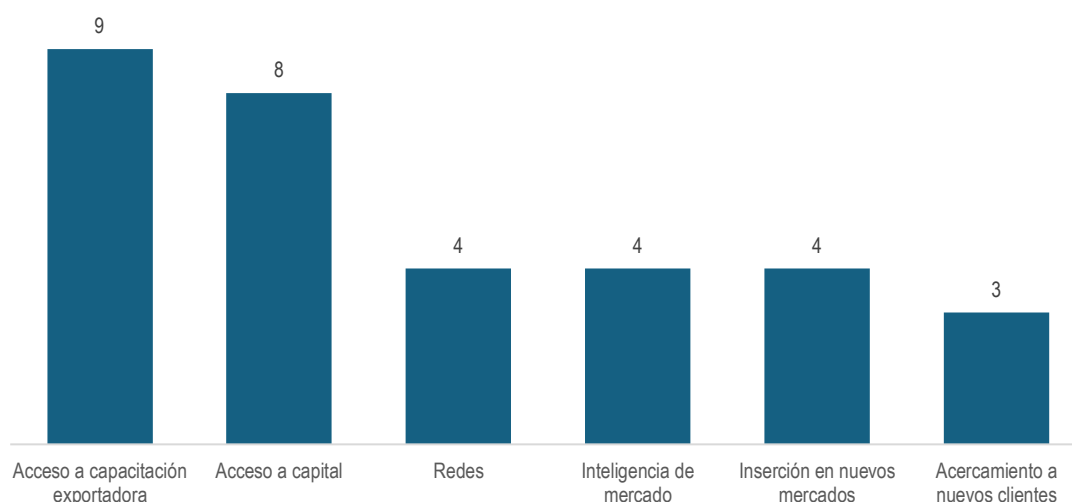
Los actores relevantes para el fomento de la internacionalización de las empresas en República Dominicana abarcan instituciones nacionales, regionales e internacionales. Estos incluyen organismos públicos e internacionales, cámaras empresariales, instituciones financieras y educativas, así como clústeres y asociaciones de mujeres productoras y exportadoras. La selección de actores se basó en el criterio de contar con al menos una iniciativa relevante para la promoción de las exportaciones de empresas lideradas por mujeres.

En total, se identificaron al menos 39 actores (Ver Anexo I), distribuidos en las siguientes categorías: cámaras empresariales, organismos gubernamentales, instituciones financieras, organismos internacionales y regionales, instituciones educativas, organizaciones del sector privado y comunidades empresariales, lo que garantiza una base sólida y diversa para impulsar la participación femenina en el comercio internacional.

### 3.2. Iniciativas para la internacionalización de las empresas

Por otro lado, relevamos aquellas iniciativas y programas relacionados con el fomento exportador, clasificándolos según áreas temáticas para comprender mejor los recursos y herramientas ya disponibles para las mujeres empresarias. Estas iniciativas abarcan temas clave como acceso a capacitación, financiamiento, desarrollo de redes, y exploración de mercados. En total, se identificaron 32 iniciativas, de las cuales 9 se enfocan en capacitación exportadora, 8 en financiamiento, 4 en inserción en mercados, 4 en inteligencia de mercado, 4 en redes empresariales para mujeres y 3 en acceso a nuevos clientes. (Ver Anexo II)

## Iniciativas para promoción de empresas exportadoras lideradas por mujeres



**Hay una gran cantidad de iniciativas para promover mujeres exportadoras, pero están dispersas y hay bajo nivel de conocimiento.** Esta dispersión implica que, a pesar de la existencia de diversos recursos para apoyar a mujeres exportadoras, la falta de integración y visibilidad de las iniciativas dificulta que las empresarias accedan a ellas de manera efectiva. Por ello, la estrategia a desarrollar incluirá acciones para consolidar estas iniciativas y crear un sistema de información centralizado, accesible y que facilite el acceso a los recursos disponibles.

Entre las iniciativas preexistentes en República Dominicana podemos destacar al Programa Mujer Negocios, mediante el cual se provee de asesoramiento, capacitaciones y asistencia técnica en las distintas etapas de crecimiento del emprendimiento, realizado por el Banco BHD; el She Trades Hub, que actúa como un centro de cooperación entre instituciones nacionales y regionales (tanto públicas como privadas), mediante el cual se proveen recursos, capacitaciones y acceso a oportunidades con el objetivo de fomentar el emprendedurismo entre mujeres; el Fondo de la Mujer Exportadora lanzado por el BANDEX; el Emprende Mujer, que integra productos financieros con capacitaciones y acceso a herramientas; WeConnect International, que compone una red de más de 205 empresas a lo largo de América Latina y trabaja para conectar a compradores y proveedoras; y la certificación MiPymes Mujer, el cual provee de acompañamiento, talleres y asesorías gratuitas con temas de educación financiera, gestión de financiamiento, cultura emprendedora, alfabetización digital, gestión empresarial, redes comerciales y coaching.; entre otros.

### 3.3. Proceso de entrevistas

#### *Contenido de las entrevistas*

Para lograr un relevamiento de información más detallado, realizamos 20 entrevistas semi-estructuradas. El proceso incluyó entrevistas a 10 actores relacionados con la promoción de

**mujeres exportadoras<sup>20</sup> y a 10 empresas lideradas por mujeres.** Estas entrevistas se centraron en tres aspectos clave: primero, identificar los factores que contribuyeron a sus casos de éxito en los mercados internacionales; segundo, explorar las principales dificultades y obstáculos que enfrentaron durante el proceso de exportación; y tercero, evaluar las sinergias entre las diferentes iniciativas, programas, o políticas públicas y las capacidades empresariales de la mujer. Si bien se siguió una estructura de preguntas (Ver Anexo III), se buscó generar una conversación en donde las empresarias y agentes promotores pudieran contar el camino exportador y los principales desafíos y oportunidades. Esto nos permitió obtener una visión integral sobre los principales desafíos que enfrentan las mujeres a la hora de exportar y cómo mejorar sus oportunidades en el sector exportador.

### **Retos identificados**

Las entrevistas realizadas revelaron diversas barreras que limitan la participación de las mujeres empresarias en el sector exportador de República Dominicana. **Entre los principales desafíos se identificó la falta de conocimiento en áreas clave como exportación, logística y tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual reduce su competitividad en mercados internacionales.** Asimismo, persisten estereotipos de género que asignan de manera desproporcionada a las mujeres las **responsabilidades de cuidado, limitando su tiempo y capacidad para involucrarse plenamente en actividades comerciales globales.** A esto se suma el **acceso restringido al financiamiento<sup>21</sup>,** que continúa siendo un obstáculo significativo para el crecimiento y expansión de sus negocios

A pesar de estas barreras, las entrevistas también señalaron múltiples oportunidades estratégicas para potenciar la inclusión de las mujeres en el comercio exterior. Una de las prioridades es la realización de **campañas de sensibilización dirigidas a desmontar estereotipos de género y promover una mayor equidad en el ámbito empresarial.** Asimismo, se destacó la necesidad de implementar políticas de igualdad de género dentro de las empresas para fomentar un entorno más inclusivo. Inversiones en **programas de capacitación, con énfasis en liderazgo, exportación** y áreas relacionadas con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), también fueron identificadas como acciones clave para mejorar las habilidades y competencias de las mujeres empresarias.

También se mencionó el **fortalecimiento de redes de colaboración entre mujeres empresarias** como una herramienta crucial para facilitar el intercambio de experiencias, generar apoyo mutuo y ampliar oportunidades comerciales. Además, se subrayó la importancia de diseñar instrumentos financieros

---

<sup>20</sup> Actores relevantes entrevistados: Prodominicana (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), Asociación Dominicana de Exportadores, Federación de Mujeres Empresarias, Asociación Dominicana de Mujeres Empresarias, Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas Empresarias y Profesionales (ANMEPRO), Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, Banco de Desarrollo y Exportaciones (BANDEX) y la Dirección de Derechos Integrales de la Mujer – Departamento de Promoción y Autonomía Económica (Ministerio de la Mujer).

<sup>21</sup> Según el BID, la brecha entre hombres y mujeres en el acceso al crédito destinado a negocios en República Dominicana alcanza un 7,4% (y se reduce a un 4,5% aplicando controles por factores observables). Auguste, Sebastián; Prat, J., Braun, G (2022) *Brechas de género en el acceso al financiamiento en Centroamérica y República Dominicana*, BID.

adaptados específicamente a las necesidades de las mujeres emprendedoras, para que puedan acceder a los recursos necesarios para internacionalizar sus negocios.

Finalmente, las entrevistas resaltaron el valor de establecer **alianzas estratégicas con instituciones para apoyar iniciativas orientadas a empoderar a las mujeres en el comercio internacional**, ampliando su participación en cadenas de valor y posicionándolas como actores clave en el desarrollo económico del país.

### **Características y barreras de las empresas exportadoras lideradas por mujeres**

**Se entrevistaron además a 10 mujeres empresarias exportadoras con variedad en cuanto al tamaño, productos y antigüedad de las empresas.** La mayoría de las entrevistadas son micro, pequeñas y medianas empresas, con un solo caso de una empresa grande. En términos de antigüedad, la mayoría de las entrevistadas cuenta con más de 10 años de trayectoria. Se buscó entrevistar empresas con distintos productos destacados. En esa línea, las empresas entrevistadas provienen de sectores variados, incluyendo bienes como productos capilares, farmacéuticos, cosméticos, decorativos, alimentos (piñas y cacao) y joyería.

En cuanto a las exportaciones, las entrevistadas tienen una variedad de años de trayectoria exportadora para analizar las distintas necesidades de cada segmento.

**Las barreras más mencionadas incluyen tanto obstáculos estructurales como desafíos relacionados con el género.**



#### **Barreras de Género**

Las empresas lideradas por mujeres enfrentan limitaciones específicas debido a prejuicios y estereotipos de género que dificultan su crecimiento y expansión en el mercado de exportación.

*“no he recibido el mismo trato que mis socios hombres a la hora de negociar”*

*“no me siento cómoda en un evento predominantemente masculino”*

*“una barrera es la carga mental de responsabilidad de ser administradora del hogar, madre, esposa.”*



#### **Barreras Económicas y Financieras**

Acceso limitado a financiamiento y recursos económicos, lo cual afecta la capacidad de inversión para expandirse en mercados internacionales.

*“En papeles es fácil acceder al crédito, pero en la realidad no salen muchos créditos”*

*“Se presta poco dinero”*



#### **Barreras Logísticas y Burocráticas**

Trámites complejos y costos elevados asociados a los procesos de exportación, además de barreras en la cadena logística que dificultan la competitividad de las empresas lideradas por mujeres.

*“Mucho dinero para cumplir con las regulaciones. Para obtener el permiso de una institución que requiere un estudio que lo haga una empresa por fuera de esa institución.”*

*“Hay muchas regulaciones con chequeos delicados que hacen menos eficientes los procesos. Para fidelizar clientes hay que ser sumamente eficientes.”*



### Barreras de Mercado y Culturales

Dificultad para acceder a redes de contacto y para adaptarse a las exigencias culturales y comerciales de mercados internacionales.

*“La negociación puede ser difícil en mercados como el Medio Oriente, especialmente siendo mujer.”*

**La carga de tareas domésticas y de cuidado que enfrentan las mujeres limitan su tiempo disponible para dedicarle al negocio.** Todas las entrevistadas destacaron la falta de tiempo como un factor común, debido a la carga desproporcionada de tareas domésticas y de cuidado. Este problema coincide con los resultados de la encuesta de uso del tiempo. Según la Oficina Nacional de Estadística, las mujeres dedican, en promedio, cuatro veces más tiempo que los hombres a estas tareas. Diariamente, el 16,7% del tiempo de las mujeres se destina a trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, frente al 3,79% del tiempo de los hombres.

Dado que esta carga limita el tiempo disponible para sus empresas, la estrategia de apoyo a las mujeres exportadoras debe tener en cuenta esta realidad. **Se recomienda ofrecer capacitaciones virtuales accesibles desde diferentes regiones y en horarios flexibles, de modo que las mujeres puedan participar según su disponibilidad.** Además, la simplificación de trámites burocráticos, aunque beneficia a todos los exportadores, tendría un impacto particularmente positivo en las mujeres, ya que disponen de menos tiempo para dedicarse a estos procesos.

El estereotipo de género que asocia a las mujeres con roles menos agresivos en el ámbito empresarial contribuye a que muchas de ellas experimenten una mayor timidez o inseguridad al hacer negocios, especialmente en entornos dominados por hombres. La falta de confianza, alimentada por los estereotipos de género, crea barreras invisibles que influyen negativamente en el desempeño y crecimiento de sus negocios. La timidez o reticencia a socializar en estos entornos masculinizados puede derivar en una menor exposición de sus empresas, afectando su capacidad para expandirse y competir en mercados internacionales. A su vez, algunas mujeres empresarias expresaron que, al encontrarse en reuniones o eventos liderados principalmente por hombres, tienden a sentirse menos cómodas, lo que dificulta su participación activa y su capacidad para generar redes de contactos comerciales.

Además, persiste un prejuicio significativo hacia las mujeres en el mundo empresarial, lo que puede afectar su credibilidad y capacidad de negociación. Algunas entrevistadas relataron que ciertos hombres, especialmente compradores mayores, tienden a no tomarlas en serio o a subestimar su profesionalismo. Esto se manifiesta en una falta de seriedad al negociar, lo que genera desventajas competitivas para las mujeres.

Este tipo de discriminación no solo dificulta la competitividad de las mujeres empresarias, sino que también perpetúa las barreras de género en los negocios internacionales. Para abordar este problema, sería crucial brindar capacitación a las mujeres en habilidades de negociación avanzadas.

Por otro lado, se señalaron barreras relacionadas con el proceso exportador, siendo las principales la falta de conocimiento sobre oportunidades en los mercados destino, falta de financiamiento, altos costos de transporte y la burocracia compleja.

Estas barreras impactan de manera diferente según la madurez exportadora de la empresa. Las empresas en etapas iniciales de exportación señalaron como principales barreras la falta de conocimiento y experiencia, mientras que las más avanzadas mencionaron desafíos en competencia de precios, aranceles y diferencias regulatorias en mercados internacionales. En todos los casos, las iniciativas de apoyo, como mentorías, participación en ferias y programas específicos, han sido fundamentales para superar estos obstáculos. Sin embargo, es importante destacar que las iniciativas empleadas variaron según el nivel de desarrollo exportador de cada empresa.

**Las empresas en etapas menos avanzadas recibieron asistencia en áreas fundamentales como la creación de marca, el desarrollo de páginas web y capacitaciones específicas. Por otro lado, las empresas más desarrolladas contaron con apoyo gubernamental a nivel internacional, lo que les permitió participar en stands institucionales y recibir reconocimientos a través de premios exportadores.** Este respaldo les otorgó una ventaja al presentarse en los mercados internacionales.

### 3.4. Cuestionario para empresarias

#### *Metodología*

Con la colaboración de ADOEXPO y ANMEPROD, se diseñó un cuestionario que fue completado por 17 empresarias para profundizar en su experiencia en el ámbito exportador. Este cuestionario, estructurado de manera similar a la guía de preguntas utilizada en las entrevistas (Ver Anexo IV), buscó recopilar información clave para el diagnóstico.

En una primera sección, se solicitaron datos generales de las empresas, incluyendo fecha de fundación, posición en el mercado interno, cantidad de empleados, proporción de mujeres en la empresa y número de mujeres accionistas. Posteriormente, el cuestionario se dividió según la experiencia exportadora de las empresas: aquellas que nunca habían exportado y las que ya contaban con experiencia en exportaciones.

Para las empresas exportadoras, se indagó sobre el tiempo que llevan exportando, con el objetivo de segmentarlas según su experiencia. También se consultaron los montos aproximados de exportación, el número de países a los que exportan y si deseaban incrementar sus exportaciones.

Por otro lado, a las empresas no exportadoras se les preguntó si estaban interesadas en exportar, si tenían conocimiento del proceso exportador y si contaban con un plan de negocios en marcha.

En una segunda etapa, se pidió a todas las empresas que calificaran diferentes barreras para exportar según su relevancia. Estas barreras se clasificaron en cinco segmentos: capital humano, culturales, relacionadas con el producto, costos y financiamiento, y barreras aduaneras y administrativas. Las opciones de respuesta tuvieron asignadas un puntaje y fueron: Nada relevante (1), Algo relevante (2), Bastante relevante (3) y Muy relevante (4). Además, se les consultó si identificaban otras barreras no mencionadas y se les pidió priorizar las tres más importantes.

Finalmente, se exploró el uso de iniciativas de apoyo. Se preguntó si habían participado en programas de apoyo o mentoría para empresarias exportadoras y cuáles habían utilizado. También se solicitó calificar la utilidad de iniciativas como capacitaciones, acercamiento a nuevos clientes, participación en ferias internacionales, mejores condiciones de financiamiento, reducción de la burocracia para exportar y creación de redes empresariales exportadoras.

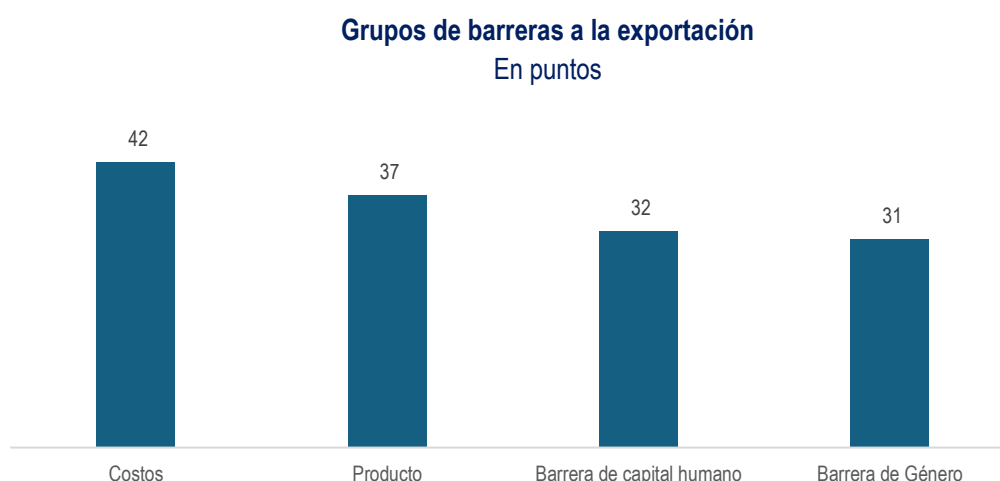
Además, se les consultó sobre sus intereses en temas de capacitación, como inteligencia de mercado, términos de exportación, marketing internacional, técnicas de negociación, elaboración de planes de negocios, asistencia en requisitos técnicos, el paso a paso exportador y gestión financiera. También se les pidió indicar su preferencia de modalidad (virtual o presencial) y el tiempo que podrían dedicar a dichas capacitaciones. Por último, se les solicitó ordenar las tres iniciativas más relevantes según su perspectiva.

**El cuestionario fue respondido por 17 empresas de diversos sectores y trayectorias.** La mitad corresponden a microempresas con menos de 10 empleados, mientras que las demás se distribuyen equitativamente entre pequeñas, medianas y grandes empresas (3 de cada categoría). El 76% de las participantes han exportado al menos una vez. Entre estas exportadoras, la mayoría (61,5%) cuenta con más de 10 años de experiencia, el 23% tiene entre 2 y 10 años, y el 15,4% menos de 2 años exportando.

Los productos exportados incluyen ropa, accesorios, alimentos, cosméticos, materiales de construcción, fertilizantes y subproductos de cacao. En términos de valor exportado, el 62% de las empresas reportan cifras entre USD 100.000 y USD 1.000.000, el 31% supera USD 1.000.000 y el 7% exporta menos de USD 100.000. Además, casi todas las exportadoras (92%) expresaron interés en aumentar sus exportaciones. Los mercados de interés abarcan Europa, América Latina, el Caribe, Estados Unidos, Medio Oriente y otros destinos internacionales.

Por otro lado, la mayoría de las empresas no exportadoras manifestó interés en exportar, aunque carecen de conocimiento sobre el proceso exportador y no cuentan con un plan de negocios enfocado en la exportación.

El análisis de los cuestionarios reveló diversas barreras que enfrentan las empresarias, desde obstáculos estructurales hasta desafíos específicos de género. Asignando un puntaje a cada respuesta, se ordenó de mayor a menor los principales grupos de barreras a la exportación. Como resultado de este ejercicio surgió que **las principales barreras están asociadas a los costos (principalmente de transporte e impositivos) que dificultan la competitividad en el mercado destino.**



Fuente: cuestionario propio

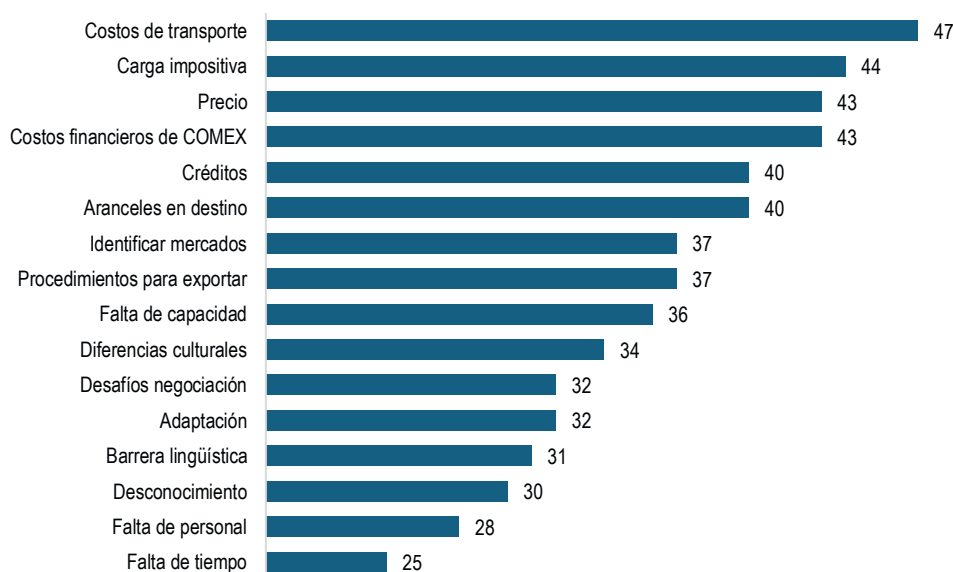
*Nota: Se asignaron puntajes a las respuestas brindadas siendo Nada relevante = 1, Algo relevante=2, Bastante relevante=3, Muy relevante=4.*

En términos generales, las barreras más relevantes para todos los niveles de experiencia exportadora tienen que ver con los costos de transporte y la carga impositiva, destacándose como desafíos comunes independientemente de la experiencia exportadora.

Analizando los resultados según el recorrido exportador, las empresas que nunca exportaron identifican como principales obstáculos el desconocimiento de los mercados, las diferencias culturales y la falta de personal, lo que sugiere que carecen de información y preparación para iniciar procesos de exportación. Por otro lado, las exportadoras recientes enfrentan retos relacionados con la falta de capacidad y la adaptación de sus productos a los mercados internacionales, evidenciando las dificultades propias de la fase inicial de inserción en mercados externos. Finalmente, las exportadoras con experiencia, aunque registran puntajes más bajos en la mayoría de las barreras, todavía enfrentan desafíos significativos en procedimientos administrativos y carga impositiva, mostrando que incluso las empresas consolidadas continúan lidiando con regulaciones que afectan su competitividad.

### **Barreras a la exportación identificadas**

En puntos

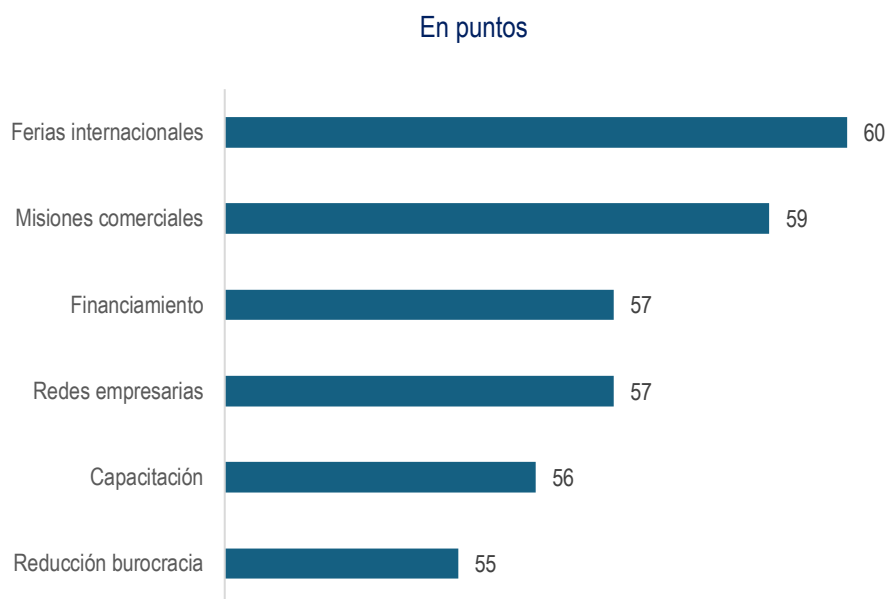


Fuente: cuestionario propio

*Nota: Se asignaron puntajes a las respuestas brindadas siendo Nada relevante = 1, Algo relevante=2, Bastante relevante=3, Muy relevante=4.*

**En cuanto a las iniciativas de apoyo a la mujer en exportación, el 75% de las encuestadas indicó no haber participado en ninguna de ellas.** Este resultado destaca una brecha significativa en la participación de las empresas en las iniciativas disponibles, lo que contrasta con los resultados del relevamiento de iniciativas existentes. A pesar de que existen diversas herramientas y programas destinados a apoyar a las empresas, este elevado porcentaje sugiere un desconocimiento generalizado sobre estas oportunidades o, posiblemente, barreras para acceder a ellas. Esta falta de participación podría estar relacionada con varios factores, como la falta de información, dificultades en el acceso a recursos, o incluso una percepción de que las iniciativas no se alinean con las necesidades específicas de las empresas. Este hallazgo resalta la necesidad de una mayor sensibilización y comunicación sobre las iniciativas disponibles, así como la importancia de adaptar las herramientas para que sean más accesibles y relevantes para las empresas que podrían beneficiarse de ellas.

### Valoración de las iniciativas de apoyo a la mujer en exportación existentes



Fuente: cuestionario propio

*Nota: Se asignaron puntajes a las respuestas brindadas siendo Nada relevante = 1, Algo relevante=2, Bastante relevante=3, Muy relevante=4.*

**Las iniciativas más valoradas fueron aquellas orientadas al acercamiento a nuevos clientes, seguidas por el acceso a financiamiento y el fortalecimiento de redes empresariales.** En cuanto a las capacitaciones, se consultó sobre la modalidad preferida, destacándose una clara preferencia por formatos virtuales y asincrónicos con baja dedicación semanal (menos de 2 horas), ya que permiten una mejor integración con las agendas personales y profesionales de las empresarias.

Al analizar las iniciativas relevantes para cada segmento de empresas, se destaca una diferencia en la valoración de diversas iniciativas según la trayectoria exportadora de las empresas. En general, las empresas no exportadoras tienden a valorar más todas las iniciativas mientras que las consolidadas muestran una menor valoración por ellas.

**En el caso de las no exportadoras, al estar en una fase inicial de internacionalización, perciben que contar con acceso a nuevos clientes, financiamiento y redes empresariales es fundamental para superar las barreras iniciales y fortalecer sus capacidades exportadoras.** Las empresas que aún no exportaron valoraron también las capacitaciones, destacándose las capacitaciones paso a paso en la exportación, la gestión financiera y la negociación.

**Las empresas recientes, por otro lado, muestran un puntaje más alto en misiones comerciales, lo que indica que, aunque ya están exportando, consideran que las misiones comerciales son una herramienta clave para fortalecer su red de contactos y expandir su presencia en mercados internacionales.** En cuanto al financiamiento, las empresas recientes también le asignan un puntaje alto, lo que refleja que, aunque ya están exportando, aún dependen de recursos adicionales para fortalecer su

capacidad exportadora, lo cual es un aspecto clave para crecer y mantenerse competitivas en el mercado internacional. Las capacitaciones más destacadas en este segmento se enfocaron en términos de exportación y negociación.

**Las empresas consolidadas, por su parte, muestran un puntaje más bajo en todas las iniciativas, lo que indica que, al tener más experiencia en el comercio exterior, ya cuentan con una infraestructura y redes establecidas.** Las iniciativas más relevantes para este segmento tienen que ver con seguir expandiendo su red de contactos: ferias internacionales y misiones comerciales. En último lugar votaron al financiamiento y reducción de burocracia dado que ya han superado muchos de esos desafíos. En este segmento, las capacitaciones más destacadas fueron las de marketing internacional, alineado con una mayor proyección internacional.

En resumen, las empresas no exportadoras valoran principalmente las ferias internacionales y el financiamiento como herramientas clave para empezar a exportar. Las empresas recientes valoran más las misiones comerciales, lo que refleja su necesidad de expandir su alcance en los mercados internacionales. Por último, las empresas consolidadas, con experiencia en el proceso de exportación, asignan un puntaje más bajo a las iniciativas, ya que tienen los recursos y conocimientos necesarios para operar de manera independiente.

**Por esto, es importante reconocer las diferencias según madurez exportadora para maximizar la efectividad de las iniciativas.** Esta segmentación permitirá brindar un soporte más adecuado, que impulse el crecimiento sostenible en el comercio internacional.

En conclusión, la estrategia debe enfocarse en consolidar y mejorar la accesibilidad de las iniciativas actuales, identificar empresas con potencial de convertirse en exportadoras consolidadas, y fomentar el empoderamiento de las mujeres empresarias mediante herramientas que las preparen para competir con confianza en mercados globales.

## 4. Mejores Prácticas Internacionales

Para el desarrollo de una estrategia que fomente la inclusión de las mujeres en el comercio internacional de República Dominicana, realizamos también un análisis de mejores prácticas internacionales (ver anexo V para más detalle).

**Los programas internacionales de apoyo a mujeres exportadoras comparten líneas de acción con el objetivo de fomentar la participación de mujeres en el comercio global.** En líneas generales, **estos programas buscan ser una ventanilla única**, consolidar y agrupar la oferta de iniciativas relacionadas con el fomento de mujeres en el comercio exterior. A su vez, todos los antecedentes internacionales relevados hacen hincapié en el **fortalecimiento de la capacidad exportadora** y ofrecen capacitaciones para mejorar las habilidades relacionadas con la exportación. También ofrecen otras herramientas como espacios de networking para la creación de redes de apoyo, mentorías, participación en ferias internacionales y facilitación de acceso a mercados, todos elementos claves para ayudar a las mujeres a superar obstáculos y expandir sus negocios internacionalmente.

En el ámbito del **desarrollo de capacidades a través capacitaciones**, los programas como *Women in Global Business* en Australia y *Elas Exportan* en Brasil brindan a las empresarias herramientas y conocimientos técnicos y socioemocionales para afrontar los desafíos del comercio internacional. Estos programas incluyen capacitación en temas como financiamiento, logística, marketing internacional y uso de tecnologías digitales. Por otro lado, el *Programa de Aceleración Global* de Corea consiste en un esquema de apoyo de cuatro etapas: Educación práctica en exportación, Consultoría personalizada, Apoyo en promoción y Desarrollo de mercado. Cada etapa es competitiva y solo los equipos con mayor potencial reciben asistencia avanzada.

En cuanto a la **creación de redes y conexiones con mentoras**, programas como el *Mujer e Internacionalización* de España, el *Women's International Network (WIN Programme)* del Reino Unido y la plataforma *W2W-National Women Exporters Network* de Turquía facilitan la interacción entre empresarias. La *Plataforma Mujer e Internacionalización*, establecida en 2021, es una plataforma para empresas y profesionales lideradas por mujeres, alojada en el sitio web de ICEX, y concebida como un punto de encuentro para mujeres que trabajan y realizan negocios a nivel internacional o están activas en el comercio exterior. WIN se enfoca en empresarias del norte de Inglaterra, ofreciéndoles sesiones de coaching y acceso a mercados internacionales a través de networking y misiones comerciales. Por su parte, *W2W* en Turquía permite a empresarias conectar a nivel sectorial y regional, integrando módulos de mentoría y comunicación para apoyar a quienes buscan iniciar o expandir sus exportaciones.

**Ferias y misiones comerciales** es otro componente fundamental en programas como *Business Women in International Trade (BWIT)* en Canadá, que organiza misiones para empresarias y facilita certificaciones de diversidad de proveedores. En Chile, *Mujer Exporta* incluye actividades como ruedas de negocios y

ferias internacionales, permitiendo a empresarias de sectores prioritarios negociar directamente con compradores extranjeros y mejorar sus estrategias de internacionalización.

Finalmente, los programas también incluyen **facilitación de acceso a mercados y financiamiento**. *Women in Global Business* en Australia brindaba asesoría sobre capital y publicidad para empresarias. El programa concluyó en 2016 por recortes presupuestarios pero sigue siendo un programa de referencia de buenas prácticas internacional. En Canadá, BWIT ayuda a empresarias a acceder a financiamiento y certificaciones de proveedores diversos, mientras que, en Costa Rica, *Women Export* prepara a participantes en temas de costos y contratos para facilitar el acceso a nuevos mercados. El SheTrades Hub, que funciona en varios países de la región y el mundo, se centra en capacitar a las mujeres que participan en el comercio internacional y crear un ecosistema empresarial más justo que incorpore a las mujeres. Estos programas demuestran el éxito de iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades y oportunidades de empresarias en el comercio internacional.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales líneas de acción de los programas relevados internacionalmente:

| País        | Programa  | Capacitación | Networking | Ferias | Mentoría | Acceso a mercados | Acceso a financiamiento |
|-------------|---|--------------|------------|--------|----------|-------------------|-------------------------|
| Australia   | <i>Women in Global Business</i>                             | ✓            | ✓          | ✓      | ✓        | ✓                 |                         |
| Brasil      | <i>Mulheres e Negócios Internacionais</i>                   | ✓            | ✓          | ✓      | ✓        | ✓                 |                         |
| Canadá      | <i>Business Women in International Trade</i>                | ✓            | ✓          | ✓      | ✓        | ✓                 | ✓                       |
| Chile       | <i>Mujer Exporta</i>  | ✓            | ✓          | ✓      |          | ✓                 |                         |
| Corea       | <i>Global Accelerator Programme</i>                         | ✓            |            | ✓      | ✓        | ✓                 |                         |
| Costa Rica  | <i>Women Export</i>   | ✓            | ✓          | ✓      |          | ✓                 |                         |
| España      | <i>Mujer e internacionalización</i>                         | ✓            | ✓          |        | ✓        | ✓                 |                         |
| Reino Unido | <i>Women's International Network</i>                        | ✓            | ✓          | ✓      | ✓        |                   |                         |
| Turquía     | <i>Export Akademi - W2W-National Women Exporter Network</i> | ✓            | ✓          | ✓      | ✓        |                   |                         |

#### 4.1 Buenas Prácticas Internacionales: Canadá - Business Women in International Trade (BWIT)

De los distintos programas analizados, se identificó al programa BWIT de Canadá como uno de los más completos y avanzados a nivel global. Este programa, en el marco de la *Women Entrepreneurship Strategy*, ha establecido una ventanilla única de promoción para mujeres exportadoras en Canadá, ofreciendo capacitación detallada sobre exportación, desde la identificación de mercados hasta el acceso a financiamiento. Además, conecta a empresarias con asociaciones de mujeres a través de programas

de mentoría, facilita el acceso a financiamiento específico, organiza misiones comerciales y asesora sobre la certificación de empresas lideradas por mujeres para facilitar la entrada en nuevos mercados.

A continuación, se resumen sus principales características:

1. Objetivos principales:

- **Empoderar a las mujeres emprendedoras:** BWIT aborda los desafíos específicos que éstas enfrentan en el comercio internacional, incluyendo barreras de acceso y limitaciones en sus redes de contactos.
- **Promover la diversidad e inclusión:** El programa está alineado con las prioridades del Gobierno canadiense en equidad de género, apoyando a grupos tradicionalmente subrepresentados en los negocios.
- **Fomentar el crecimiento de exportaciones:** BWIT prioriza aumentar la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) dirigidas por mujeres.

2. Servicios y actividades:

- **Misiones Comerciales:** Organiza misiones dirigidas a empresarias, facilitando acceso directo a mercados globales y redes estratégicas.
- **Fondos para Comercio Internacional:** Administra financiamiento para actividades relacionadas con la entrada a mercados y proyectos de exportación.
- **Redes de Contacto y Mentoría:** Conecta a emprendedoras canadienses con colegas, expertos de la industria y actores internacionales para compartir conocimientos y estrategias.
- **Capacitaciones y Asistencia Personalizada:** Ofrece talleres, seminarios web y asesorías diseñadas para facilitar el comercio internacional.

Destacamos este programa dado que, por un lado, cumple con todos los ejes (capacitación, networking, ferias, mentoría, acceso a mercados y acceso a financiamiento). Por otro, tuvo excelentes resultados en su implementación, los cuales se resumen en los siguientes ítems:

- Incremento de 333% en el número de usuarias, alcanzando 1,610 mujeres.
- Crecimiento de 248% en exportaciones de usuarias.
- Realización de 19 misiones comerciales en 16 países, superando la expectativa anual inicial.

En resumen, los programas internacionales para mujeres exportadoras comparten el objetivo de fortalecer la presencia femenina en el comercio internacional a través de un enfoque integral que combina financiamiento, capacitación, mentoría, creación de redes y promoción. Al adaptar sus enfoques a las necesidades específicas de sus países, estos programas contribuyen a la construcción de un entorno más equitativo y accesible para mujeres en el comercio global.

# 5. Estrategia de Promoción de Mujeres

## Exportadoras

### 5.1. Condiciones de éxito

El éxito de la estrategia nacional de promoción de mujeres en la exportación depende, en primer lugar, de un **cambio cultural profundo que fomente el empoderamiento femenino en todos los niveles**. Esto incluye reconocer y abordar la organización familiar no como una limitante, sino como una característica relevante en el diseño de las políticas que impulsan la participación femenina en la economía. A través de iniciativas que promuevan el empoderamiento económico, como la reducción de la brecha salarial y el fortalecimiento de la autonomía financiera, se pueden derribar barreras estructurales que limitan el crecimiento de las mujeres en el ámbito laboral y empresarial. Es vital, además, que estas mujeres cuenten con acceso a servicios de salud y educación de calidad para la autonomía para tomar decisiones familiares y financieras sin obstáculos. Asimismo, transformar los estereotipos culturales en torno al rol de las mujeres en el mercado es clave para consolidar una cultura que valore su aporte en la economía.

La segunda condición de éxito se centra en **incrementar la cantidad de empresas lideradas por mujeres**. Esto no solo implica apoyar la creación de nuevas empresas femeninas, sino también expandir la presencia de mujeres en sectores transables y competitivos a nivel internacional. Las empresas lideradas por mujeres suelen ser Pymes y están concentradas en sectores no transables, por lo que es fundamental estimular su expansión hacia industrias con potencial exportador. Fortalecer el liderazgo femenino en empresas exportadoras contribuye al aumento del empleo femenino, ya que estas empresas suelen contar con un mayor porcentaje de trabajadoras en comparación con las lideradas por hombres. Al impulsar la representatividad de las mujeres en el comercio exterior y fomentar un entorno empresarial inclusivo, se estará avanzando en el propósito de integrar a más mujeres en la economía global, generando un impacto positivo en el crecimiento económico y la equidad de género.

### 5.2. Segmentación

La estrategia nacional de promoción de mujeres exportadoras en República Dominicana deberá abordar las necesidades específicas de empresas lideradas por mujeres en distintas etapas de su recorrido exportador para garantizar la efectividad de las medidas adoptadas y maximizar su impacto.

- **Empresas No Exportadoras:** Estas empresas aún no han iniciado su actividad en mercados internacionales, pero tienen el potencial de hacerlo.

- **Empresas Exportadoras No Consolidadas:** Estas empresas ya exportaron, pero no han logrado consolidarse en los mercados externos de manera continua.
- **Empresas Exportadoras Consolidadas:** Estas empresas tienen una trayectoria de exportación sostenida y están listas para expandirse a nuevos mercados o aumentar su cuota en los mercados actuales.

En la pirámide a continuación, se categorizan las empresas en tres niveles según su grado de consolidación en los mercados internacionales: no exportadoras, exportadoras no consolidadas y exportadoras consolidadas. Esta clasificación permite diseñar intervenciones específicas para cada grupo. Para cada segmento existen herramientas de aplicación transversal, así como herramientas que pueden ser específicas para empresas lideradas por mujeres.



La segmentación por madurez exportadora es clave para optimizar la asignación de recursos y maximizar el impacto de las iniciativas de promoción. Al personalizar los programas de apoyo, se garantiza que **cada empresa reciba las herramientas y el acompañamiento adecuado según su etapa en el proceso exportador**. Este enfoque no solo incrementa la eficiencia, sino que también acelera el crecimiento de las empresas y fortalece la competitividad del sector exportador dominicano.

De esta manera, se podrán implementar intervenciones más efectivas, adaptadas a las realidades de cada tipo de empresa, optimizando los recursos y maximizando el impacto de las acciones.

### 5.3. Objetivos y líneas de acción

#### **Objetivo General: Fortalecer la participación de las mujeres en las exportaciones**

Dada la meta de fortalecer la participación de las mujeres en las exportaciones, el principal objetivo de la estrategia es aumentar la cantidad de empresas exportadoras lideradas por mujeres. Adicionalmente, otros objetivos tradicionales de la promoción de las exportaciones también se promoverán, tales como aumento de los valores exportados, la diversificación de mercados y productos, y el agregado de valor en las exportaciones.

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, la estrategia se centra en dos líneas de acción principales: (1) Promoción de la cultura exportadora entre las mujeres empresarias y (2) Fortalecimiento de las capacidades exportadoras de mujeres empresarias. Estas líneas de acción se desglosan en programas y actividades específicas, a implementarse en el corto y mediano plazo, con foco en el primer año desde el lanzamiento de la estrategia (ver Matriz de Planificación). Se detallan a continuación las dos líneas de acción con sus programas y actividades:

**1. Línea de acción 1: Promover la cultura exportadora entre mujeres empresarias dominicanas.** Esta línea de acción tiene como objetivo generar conciencia y motivación en las mujeres empresarias de República Dominicana sobre las oportunidades y beneficios de la internacionalización. La promoción de una cultura exportadora busca romper barreras estructurales y culturales que limitan la participación femenina en el comercio exterior, empoderando a las empresarias para que se conviertan en protagonistas del crecimiento económico del país a través de las exportaciones.

**1.1. Campaña digital de mujeres exportadoras.** La campaña digital de mujeres exportadoras se centrará en sensibilizar a las empresarias sobre los beneficios de exportar, incluyendo el acceso a nuevos mercados, la diversificación de riesgos y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la empresa.

- i. Desarrollo de mensajes clave para promover los beneficios de exportar. Diseño de la campaña con enfoque en sensibilización y difusión de los beneficios de la exportación. En primer lugar, se desarrollará los mensajes clave a transmitir y se creará contenido para compartir de manera digital sobre los beneficios de exportar. Estos incluyen infografías, vídeos, testimonios de mujeres empresarias y estudios de casos de éxitos. Los mensajes claves serán transmitidos de manera segmentada al público objetivo para asegurar la eficacia del mensaje.
- ii. Lanzamiento en redes sociales y plataformas digitales. Se utilizarán plataformas claves para alcanzar a las empresarias. Estas plataformas incluyen redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn, Whatsapp, TikTok y YouTube, entre otros. La coordinación con el sector privado a través de cámaras de comercio y asociaciones empresariales será clave para poder asegurar una llegada a los distintos segmentos y perfiles de empresarias. También se podrá trabajar con *influencers* relevantes del ámbito empresarial, mujeres líderes que puedan compartir la campaña generando más interacciones con el público objetivo. De esta manera, se podrá dirigir el contenido según la industria, experiencia y ubicación.
- iii. Monitoreo y ajustes según la respuesta del público objetivo. Se definirán métricas clave para medir el éxito de la campaña (cantidad de interacciones en

las redes sociales, alcance de los mensajes, etc.) que luego serán medidas y monitoreadas durante la implementación.

- 1.2. **Expandir Encuentro Nacional Mujeres en Exportación.** Espacio para destacar y fortalecer la participación de las mujeres en el sector exportador. El evento constituye un punto focal central en la agenda público-privada para darle visibilidad y relevancia al tema. Actividades tales como paneles integrados por destacadas empresarias, el reconocimiento y galardones a empresas lideradas por mujeres, y rondas de negocios con compradores internacionales son elementos clave para seguir impulsando.
- 1.3. **Programa “Embajadoras para la exportación”.** Esta iniciativa busca **visibilizar y posicionar a empresarias y líderes destacadas como referentes del sector exportador**, convirtiéndolas en figuras clave para inspirar a otras mujeres a exportar. Estas embajadoras representan el espíritu de la internacionalización, participando en eventos estratégicos, campañas de sensibilización y actividades públicas que promuevan la participación femenina en el comercio exterior.
  - i. Selección de mujeres empresarias exitosas para actuar como **embajadoras**. La selección de empresarias tendrá como criterio identificar empresarias con trayectoria destacada en el ámbito exportador y liderazgo reconocido en su sector o líderes de opinión relacionadas con el comercio exterior. Se realizará una selección contemplando la diversidad sectorial y regional, mostrando una representación inclusiva de las mujeres exportadoras.
  - ii. Capacitación y acompañamiento para las embajadoras. Capacitación en habilidades de comunicación para que puedan transmitir mensajes clave del programa con impacto y coherencia.
  - iii. Ejecución del programa de embajadoras en distintos eventos y actividades clave. Participación de las embajadoras en eventos clave, como la entrega de premios a empresarias exportadoras, paneles en el Encuentro Nacional de Mujeres en Exportación, o actividades de networking exclusivas como brunchs empresariales. Estas embajadoras también participarán de la campaña digital de mujeres exportadoras a través de videos inspiradores, entrevistas y contenido para redes sociales que motive a más mujeres a internacionalizarse.
- 1.4. **Multiplicar los Eventos *ad hoc*.** Los eventos *ad hoc*, que podrían tomar el formato del ya implementado "Export Brunch". Estos encuentros exclusivos fomentan el diálogo, generan nuevas ideas y permiten explorar oportunidades específicas en el ámbito exportador. En este marco, las empresarias, líderes del sector y actores clave del ecosistema exportador tienen la oportunidad de reunirse. De esta manera, se facilita la creación de redes, generando vínculos a la vez que permiten promover el intercambio de experiencias y conocimiento.

- 1.5. **Potenciar el "Premio a Mujeres Exportadoras"** para reconocer y motivar a exportadoras sobresalientes. El premio no solo celebra los logros de las empresarias sino también inspira a otras mujeres a internacionalizar su negocio.
2. **Línea de acción 2: Fortalecer la capacidad de exportación de mujeres empresarias.** El fortalecimiento de las capacidades exportadoras es esencial para aumentar la competitividad y sostenibilidad de las empresas lideradas por mujeres en los mercados internacionales. Esta línea de acción se enfoca en dotar a las empresarias de las herramientas, conocimientos y recursos necesarios para superar barreras y aprovechar al máximo las oportunidades de exportación.
- 1.1. **Hub para mujeres exportadoras.** El hub para Mujeres Exportadoras es una plataforma integral diseñada para centralizar y facilitar el acceso a recursos, programas y servicios orientados al apoyo de empresarias en su camino hacia la internacionalización. Este espacio busca ser el principal punto de contacto entre las mujeres emprendedoras y el ecosistema exportador, ofreciendo una solución eficiente y organizada para aprovechar al máximo las herramientas disponibles.
- i. **Mapeo y diagnóstico.** Se identificaron más de 30 iniciativas para promover mujeres exportadoras. Las iniciativas comprenden desde capacitación exportadora, facilitación al acceso de capital y financiamiento, conexión con nuevos clientes, inserción en nuevos mercados, inteligencia de mercado y creación de redes empresarias. El primer paso para consolidar la Ventanilla Única es llevar a cabo un mapeo exhaustivo de todas las iniciativas existentes, tanto en el ámbito público como en el privado. Este mapeo debe identificar puntos de contacto, beneficios ofrecidos, requisitos de acceso, condiciones y contraprestaciones, así como evaluar el impacto de cada programa. Además, es crucial determinar si existen duplicaciones con otros programas, y analizar cómo estos se articulan o complementan entre sí, garantizando una integración efectiva de los recursos disponibles.
  - ii. **Curaduría y consolidación de iniciativas.** Se seleccionarán aquellos programas que han demostrado ser efectivos en la práctica, se complementan con los demás, y generan resultados tangibles. Se procederá a la eliminación de duplicidades, identificando programas similares que puedan ser fusionados para optimizar recursos y evitar redundancias. Posteriormente, se articularán las iniciativas seleccionadas de manera estratégica con el compromiso de las entidades involucradas, garantizando que se complementen entre sí, lo que contribuirá a la creación de un ecosistema exportador más cohesivo, amplio y eficiente. Finalmente, se estandarizará la presentación de la información, con el objetivo de ofrecer a las usuarias un

formato claro, homogéneo y fácil de entender, facilitando el acceso a las iniciativas más relevantes a través de la ventanilla única.

- iii. Elaboración de la ventanilla única. Se desarrollará una interface digital que agrupe todas las iniciativas curadas en un solo espacio virtual, accesible desde cualquier dispositivo. El diseño funcional de la plataforma será intuitivo, incorporando herramientas como búsquedas personalizadas, categorización por áreas de interés, acceso directo a tutoriales y un calendario de eventos relevantes.
- iv. Lanzamiento y difusión de la Ventanilla Única. La difusión de esta herramienta se podrá apalancar en la campaña digital de promoción de exportaciones para maximizar su visibilidad y alcance. Se organizará un evento de presentación oficial, que se celebrará idealmente durante el Encuentro Nacional de Mujeres en Exportación, para resaltar la importancia de la herramienta y su impacto potencial.

1.1. **Programa de acompañamiento a mujeres exportadoras.** Se ofrece asistencia técnica y mentoría para fortalecer las capacidades exportadoras de empresas lideradas por mujeres según su grado de evolución (enfoque segmentado): no exportadoras, exportadoras incipientes o esporádicas, y exportadoras consolidadas. El programa debe enfocarse principalmente en las dos primeras categorías y uno de los principales objetivos del programa debe ser lograr sostener exportaciones ininterrumpidas en al menos tres años seguidos. Una vez alcanzada esa meta, la empresa se “gradúa” del programa, de manera que el apoyo del gobierno disminuye a medida que la empresa se consolida como exportadora. La asistencia debe ser integral en todos los aspectos que hacen a las exportaciones desde la planificación del negocio, a través de programas de incubación, hasta inteligencia de mercado, desarrollo de productos adaptados a la exportación o acceso a financiamiento. A la luz de las demandas de las mujeres empresarias dominicanas que surgieron en la etapa de diagnóstico, es clave que el programa se vincule con mentorías de mujeres empresarias que ya han tenido éxito en la exportación, lo que les permite aprender de experiencias reales y obtener consejos prácticos para sus primeros pasos o consolidación hacia la internacionalización. Otro aspecto clave del programa es que las empresas que deseen participar deban hacer una contrapartida o inversión que refleje el compromiso de la mujer empresaria en el proceso. Los montos y modalidades pueden variar según las necesidades y capacidades, pero es clave la inversión propia de la empresaria. La contracara de esto es que, como toda inversión, debe haber un retorno esperado, y en este sentido, es fundamental para el éxito, reputación y sostenibilidad del programa que, al llegar a la graduación, la empresa participante efectivamente se haya consolidado como una empresa exportadora. Por

último, es fundamental también que todo el diseño e implementación del programa tenga permanentemente presente un enfoque de género (por ejemplo, teniendo en cuenta las responsabilidades familiares y de cuidado que caracterizan a las mujeres).

- i. Identificación de beneficiarias y diseño de los módulos de acompañamiento. El primer paso consiste en identificar a las empresarias con el potencial y el interés de iniciar o fortalecer su camino hacia la exportación. Esto se llevará a cabo mediante un proceso de selección abierto y competitivo a través de una aplicación en línea, en la que las interesadas deberán completar un cuestionario detallado que incluya información clave sobre su empresa, el tipo de producto que desean exportar y su experiencia previa, si la tuviesen, en comercio internacional. Los criterios de selección se enfocarán en evaluar el potencial exportador de las empresas, identificando aquellas con productos que puedan adaptarse a mercados internacionales y que cuenten con un nivel mínimo de madurez empresarial para beneficiarse del programa.
- ii. Implementación del programa con seguimiento especializado. A partir de la selección se ofrecen capacitaciones en áreas fundamentales como la planificación de negocios, análisis de mercados internacionales, adaptaciones de productos y estrategias de marketing global. Siguiendo el enfoque segmentado de la estrategia, las herramientas y servicios se adaptan al nivel de experiencia de cada empresaria, asegurando que puedan avanzar en sus conocimientos de manera efectiva. A su vez, cada empresaria es emparejada con una **mentora** de empresas exportadoras consolidadas que la guiará en su recorrido exportación. Las mentorías proporcionan orientación práctica basada en experiencias reales, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas.
- iii. Redes de apoyo y conexión con actores clave: Apalancándose en el hub y otras capacidades de ProDominicana, se facilitan oportunidades para que las participantes se conecten con otras empresarias, organismos de apoyo, cámaras de comercio y expertos en comercio exterior, fortaleciendo su red de contactos y oportunidades comerciales.
- iv. Evaluación y mejoras continuas según necesidades detectadas. Se realizarán evaluaciones periódicas y entrevistas con las participantes para recoger retroalimentación sobre los módulos de acompañamiento y la efectividad de las mentorías.

## 5.4. Institucionalidad

Para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la estrategia nacional de promoción de mujeres exportadoras es esencial fortalecer la institucionalidad en torno a su implementación. Al estar sujeta a definiciones políticas, la institucionalidad requerirá decisiones estratégicas que definan tanto el alcance de la estrategia como la disponibilidad de recursos, asegurando que todos los actores relevantes estén alineados y comprometidos con los objetivos planteados.

### **Alianzas Estratégicas.**

Fomentar alianzas con actores relevantes resulta fundamental para fortalecer la capacidad exportadora. A través de la vinculación con organismos internacionales, agencias de cooperación y empresas multinacionales, se busca propiciar mecanismos para que las mujeres exportadoras tengan acceso a nuevos mercados, recursos financieros, conocimientos especializados y fortalecimiento técnico que faciliten su expansión internacional. Algunas de estas alianzas ya se están implementando con éxito y pueden profundizarse, mientras que otras representan iniciativas novedosas que podrían introducirse en la República Dominicana. Las alianzas pueden ser tanto internacionales como locales, y deben enfocarse en la promoción de exportaciones y el apoyo a las empresas en su proceso de internacionalización. Entre ellas, se destacan:

#### **i. Organismos Internacionales.**

- OMC e ITC – Fondo para las Mujeres Exportadoras en la Economía Digital (WEIDE). Consiste en donaciones, asistencia técnica, redes y servicios de apoyo.
- PNUD – Mujer Exporta. Programa realizado en Panamá, que puede ser replicable a otros países, que permite la generación, intercambio y aplicación de conocimientos para generar oportunidades comerciales internacionales.
- BM - Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi). Destina más de USD 1.000 millones en fondos para mejorar el acceso al capital, brindar asistencia técnica e invertir en proyectos y programas que apoyen a empresas lideradas por mujeres.
- CAF – Sello de Igualdad de Género para Instituciones Financieras. La iniciativa busca reducir la brecha de género en el acceso financiero en América Latina.
- BID – ConnectAmericas Mujeres. Plataforma que promueve la capacidad exportadora de mujeres de América Latina y el Caribe con una red de más de 200.000 mujeres empresarias.

#### **ii. Agencia de Cooperación:**

- USAID – Fondo Edge. La iniciativa permite a pequeñas y medianas empresas (pymes) y a empresas propiedad de mujeres en la República

Dominicana capitalizar las oportunidades de deslocalización cercana y fortalecer su participación en el comercio internacional inclusivo.

- UE – Global Gateway: esta iniciativa pretende abordar desafíos globales y mejorar la competitividad y las cadenas de suministro internacionales.
- Canadá (GAC) y Alemania (BMZ) – Alto Potencial Exportador. Junto con Prodominicana, una iniciativa pionera diseñada para fortalecer y apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dominicanas en su participación en el comercio internacional.

iii. **Empresas multinacionales:**

- Mastercard – Creciendo Juntas en las Américas. Programa diseñado para impulsar a las mujeres empresarias de América Latina y el Caribe a integrar sus firmas en el comercio exterior y en las cadenas regionales de valor.
- Amazon – Junto a Womenovator, han implementado un programa para escalar el negocio de 200 empresas lideradas por mujeres en India para expandir sus negocios a escala global.
- UPS – Programa Mujeres Exportadoras – La empresa garantiza comprometer recursos y conocimientos especializados de la industria para empoderar a las mujeres.

Para que la estrategia se implemente de manera exitosa se requiere del respaldo de un liderazgo visible, hasta la creación de un equipo especializado, el empoderamiento de la estrategia a través de la sensibilización y compromiso de los actores involucrados, la garantía de financiamiento y la creación de un directorio público-privado que funcione como instancia de dirección estratégica, monitoreo y evaluación, y apoyo.

En conjunto, estos elementos asegurarán que la estrategia tenga la resiliencia y adaptabilidad necesarias para responder a los desafíos y oportunidades del contexto nacional e internacional en la promoción de empresarias dominicanas en los mercados globales.

- **Selección de una *champion* o mujer punto focal de la estrategia:** Es fundamental seleccionar una *champion* con la capacidad de impulsar la estrategia, garantizar su alineación con los objetivos nacionales y actuar como punto focal ante diversos *stakeholders*, consolidando los avances logrados y proyectando nuevos logros. Para ello, un punto de partida valioso es el trabajo ya realizado bajo el liderazgo de la directora ejecutiva de ProDominicana, Biviana Riveiro Disla, como base para fortalecer y dar continuidad a los esfuerzos estratégicos.
- **Equipo dedicado y especializado:** Asignar un equipo dedicado y capacitado, con experiencia en comercio exterior y políticas de género, para ejecutar y supervisar la implementación de la

estrategia. Este equipo se encargará de la ejecución diaria, el monitoreo de avances y la adaptación de las acciones según las necesidades de las empresarias exportadoras.

- **Empoderamiento de la estrategia:** Involucrar y sensibilizar a actores clave con capacidad de toma de decisiones políticas y estratégicas en torno a la importancia de promover la equidad de género en el comercio internacional, asegurando que esta sea una prioridad política. Esto incluye, además, acciones de comunicación y capacitación interna que refuercen el compromiso institucional con la estrategia.
- **Financiamiento de la estrategia:** Identificar y asegurar fuentes de financiamiento sostenibles que garanticen la ejecución completa de la estrategia. Este aspecto es crucial, ya que está sujeto a las definiciones políticas que determinen la magnitud de los recursos disponibles y el alcance de las acciones. Dada la relevancia del tema en la agenda de cooperación internacional en la actualidad, y siendo una prioridad para el país, la obtención de financiamiento internacional a través de organismos y agencias de cooperación no debería representar un obstáculo para la implementación de la estrategia.
- **Directorio público-privado especializado:** Establecer un directorio que incluya a representantes de entidades públicas, privadas y de la sociedad civil para facilitar la colaboración interinstitucional y el desarrollo de sinergias. Este directorio se reunirá periódicamente para revisar el progreso, proporcionar guía y asesoramiento en pos de adaptar las acciones estratégicas a los cambios en el entorno económico, político y social del país.

En conjunto, esta Estrategia Nacional de Promoción de Mujeres Exportadoras tiene como objetivo crear un ecosistema de apoyo robusto que impulse la participación femenina en el comercio exterior. Al construir una cultura exportadora inclusiva y competitiva, República Dominicana da un paso firme hacia un desarrollo económico más equitativo, que empodere a sus mujeres empresarias y posicione al país como un actor líder y reconocido en los mercados globales.

## 6. Matriz de Planificación

|                         |
|-------------------------|
| Diseño                  |
| Elaboración             |
| Lanzamiento y Ejecución |
| Medición impacto        |

| OBJETIVO GENERAL: Más participación de las mujeres en las exportaciones |  |   |            |           |                         |      |       |           |      |   |
|---|--|---|------------|-----------|-------------------------|------|-------|-----------|------|---|
| Línea de acción   | Medidas/Actividades  | Indicador   | Línea Base | Meta      | Fase de desarrollo 2025 |      |       |           |      | Responsable/Actores   |
|   |  |   |            |           | I T 2025                | II T | III T | IV T 2025 | 2026 |   |
| Cultura exportadora   | La campaña digital de mujeres exportadoras se centrará en sensibilizar a las empresarias sobre los beneficios de exportar, incluyendo el acceso a nuevos mercados, la diversificación de riesgos y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la empresa. | Número de interacciones en redes sociales. Métricas como likes, shares y comentarios en el contenido de la campaña, que permitan visualizar el alcance del mensaje. | A definir  | A definir |                         |      |       |           |      | PRODOMINICANA - ADOEXPO - CODOPYME - AIRD - JAD - MIC -ANJE - FEM - ADME - ANMEPRO - MMUJER |
|   | Encuentro nacional Mujeres en Exportación. Espacio para destacar y fortalecer la participación de las mujeres en el sector exportador  | Cantidad y evolución de la participación en dichos eventos. Nivel de inscripción posterior a capacitaciones y programas de fomento de habilidades. Cantidad de      | A definir  | A definir |                         |      |       |           |      | PRODOMINICANA -   |

|  |   |           |           |  |  |  |  |  |   |
|--|---|-----------|-----------|--|--|--|--|--|---|
|  | empresarias por segmento (no exportadoras, emergentes y consolidadas)<br>Representación regional (cuántas provincias/ciudades participaron).  |           |           |  |  |  |  |  |   |
| Eventos Ad-Hoc (Export Brunch). Los Eventos Ad Hoc, bajo el formato de "Export Brunch", son encuentros exclusivos diseñados para fomentar el diálogo, generar nuevas ideas y explorar oportunidades específicas en el ámbito exportador. | Evolución del nivel de participación en dichos encuentros: tanto en términos de presentismo como en nivel de diálogo e interacción en las actividades específicas. Cantidad de colaboraciones y proyectos comenzados ex post.               | A definir | A definir |  |  |  |  |  | PRODOMINICANA - ADOEXPO - CODOPYME - AIRD - JAD - MIC -ANJE - FEM - ADME - ANMEPRO - MMUJER |
| Programa Embajadoras Mujeres. Esta iniciativa busca visibilizar y posicionar a empresarias y líderes destacadas como referentes del sector exportador, convirtiéndolas en figuras clave para inspirar a otras mujeres a exportar.        | Cantidad de mujeres participantes del programa, cantidad de apariciones en medios de comunicación, paneles, instancias de debate (Con el objetivo de medir el nivel de visibilidad que obtienen las embajadoras, y por lo tanto el grado de | A definir | A definir |  |  |  |  |  | PRODOMINICANA - FEM - ADME - ANMEPRO  |

|                                     |   |  |           |           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|---|--|-----------|-----------|--|--|--|--|--|
|                                     |   | influencia en otras mujeres), nivel de mención por parte de medios de comunicación y otros referentes del sector.  |           |           |  |  |  |  |  |
|                                     | Premio mujeres Exportadoras para reconocer y motivar a exportadoras sobresalientes.   | Cantidad de sectores presentes entre las nominadas y ganadoras del premio. Número de menciones en redes sociales y medios de comunicación del evento. Cantidad de emprendedoras que tras el evento se acercan a programas de fomento. Porcentaje de aumento de destinos exportables por las ganadoras y nominadas. | A definir | A definir |  |  |  |  | PRODOMINICANA - ADOEXPO - FEM - ADME - ANMEPRO |
| Fortalecer capacidad de exportación | Ventanilla única para la coordinación de iniciativas existentes. Plataforma consolidada de iniciativas para fomentar la exportación | Evolución en la cantidad de mujeres emprendedoras que se acercan a la ventanilla en busca de información acerca de los programas. Cantidad de inscripciones a iniciativas a través de  | A definir | A definir |  |  |  |  | PRODOMINICANA                                  |

|   |   |           |           |  |  |  |  |               |
|---|---|-----------|-----------|--|--|--|--|---------------|
|   | la plataforma. Evolución de la cantidad de programas (o ampliación de programas existentes) disponibles en la plataforma.   |           |           |  |  |  |  |               |
| Programa de acompañamiento a mujeres exportadoras. Se ofrece asistencia técnica y mentoría para guiar a estas empresas en el desarrollo de una estrategia exportadora desde cero, cubriendo aspectos como la planificación del negocio, análisis de mercado y desarrollo de productos adaptados a la exportación. | Cantidad de inscripciones al programa (y evolución del indicador).<br>Cantidad de interacciones y encuentros entre mentoras e inscriptas.<br>Cantidad de exportadoras que, al finalizar el programa, cuenta con una estrategia de exportación.<br>Ampliación del volumen de exportación de las emprendedoras que finalizan el programa. | A definir | A definir |  |  |  |  | PRODOMINICANA |
| Alianzas estratégicas. Fomentar alianzas con agencias de cooperación y actores relevantes para identificar oportunidades en mercados no tradicionales.  | Cantidad de alianzas realizadas, evolución de la participación de las agencias de cooperación y nivel de ampliación de dichos   | A definir | A definir |  |  |  |  | PRODOMINICANA |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | acuerdos. Evolución de volúmenes exportables a partir de acuerdos. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

## Anexo I – Actores relevantes

| Actor   |
|---|
| AmCham - República Dominicana   |
| Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)                      |
| Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)                                 |
| Asociación Dominicana de Mujeres Empresarias (ADME)                             |
| Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE)                               |
| Cámara de Comercio Dominicanos en el Exterior (CCDEx)                           |
| Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo                                |
| Confederación Dominicana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Codopyme)      |
| Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)                                  |
| Federación de Mujeres Empresarias (FEM)   |
| Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)                                |
| Embajada de Estados Unidos en República Dominicana                              |
| Delegación de la UE en República Dominicana                                     |
| Embajada de la UE en República Dominicana                                       |
| Ministerio de Agricultura   |
| Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)                      |
| Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes                                     |
| Ministerio de Salud Pública   |
| Ministerio de la Mujer  |
| Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)                 |
| Prodominicana (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana)    |
| Promipyme   |
| INCAE   |
| Asociación de Bancos Múltiples de la República Dominicana                       |
| Banco Adopem  |
| Banco BHD   |
| Banco de Desarrollo y Exportaciones (BANDEX)                                    |
| Banco Lafise  |
| Banco Popular Dominicano  |
| Banco Proamerica  |
| Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM  |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  |
| Banco Centroamericano de Integración Económica                                  |
| Caribbean Export Development Agency   |
| Caribbean Women in Trade  |
| Global Alliance for Trade Facilitation  |
| International Trade Center (ITC)  |
| WeConnect International   |
| Asociación Nacional de Mujeres Artesanas, Diseñadoras y Artistas (ANAMADA)      |
| Junta Agroempresarial Dominicana, Inc. (JAD)                                    |
| Zonas Francas   |
| Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas Empresarias y Profesionales (ANMEPRO) |

## Anexo II – Iniciativas para promoción de empresas exportadoras lideradas por mujeres

| Iniciativa   | Tipo                              | Descripción   | Organización                           |
|--|-----------------------------------|---|--|
| <a href="#"><u>Programa Mujer Negocios</u></a>   | Acceso a capacitación exportadora | Es una iniciativa que brinda capacitación, asesoría, asistencia técnica y vinculación dirigida a propietarias de negocios para fortalecer sus capacidades empresariales y acompañarlas en la toma de decisiones, permitiendo la inserción en nuevos mercados y la diversificación de productos. | Banco BHD                              |
| <a href="#"><u>Women Empowered through Export</u></a>  | Acceso a capacitación exportadora | Este programa tiene como objetivo apoyar a las empresas propiedad de mujeres en su desarrollo para iniciar o aumentar sus exportaciones, especialmente hacia la Unión Europea. Trabajan en colaboración con las empresas para aumentar las exportaciones y atraer inversiones.                  | Caribbean Export Development Agency    |
| <a href="#"><u>Programa de Mentoría - Impulsando el Alto Potencial Exportador de la Rep. Dom</u></a> | Acceso a capacitación exportadora | Busca el crecimiento de PYMES y Empresas Lideradas por Mujeres (ELxMs) en la República Dominicana y su participación en el comercio internacional, en línea con el Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones (PNFE) 2020-2030  | Global Alliance for Trade Facilitation |
| <a href="#"><u>Empresarias Progresando (EMPRO RD)</u></a>  | Acceso a capacitación exportadora | Es un programa de becas del 100% para mujeres empresarias. Su objetivo es apoyar el crecimiento, la digitalización y la resiliencia financiera de las pequeñas empresas dirigidas por mujeres en la República Dominicana.   | INCAE                                  |
| <a href="#"><u>Mujeres Productivas - Comercio Digital - Certificación</u></a>                        | Acceso a capacitación exportadora | Capacitaciones en temas de exportación de servicios, inteligencia comercial y habilidades de emprendimiento nacional.   | Min. de Industria, Comercio y Mipymes  |

|   |                                   |  |   |
|---|-----------------------------------|--|---|
| <a href="#"><u>Iniciativa SheTrades ProDominicana</u></a> | Acceso a capacitación exportadora | Busca impulsar a las empresas lideradas por mujeres para que vendan sus productos en línea y accedan a mercados nacionales e internacionales a través de una formación con recursos virtuales, apoyo continuo y acceso a una comunidad de emprendedores para hacer networking y compartir experiencias.                                | ProDominicana   |
| <a href="#"><u>Sumando Exportadoras</u></a>               | Acceso a capacitación exportadora | Esta propuesta ofrece una plataforma para que las participantes presenten sus empresas, productos y planes de internacionalización. El programa analiza la viabilidad de sus proyectos para acceder a mercados internacionales, destacando su capacidad de producción, nivel de innovación y el impacto generado.                      | ProDominicana   |
| <a href="#"><u>ProDominicana Capacita</u></a>             | Acceso a capacitación exportadora | Es la plataforma de e-Learning de ProDominicana, donde los interesados en formarse en Comercio Internacional pueden acceder y conocer la oferta formativa de la Institución y tomar en modalidad online los cursos habilitados en la plataforma.   | ProDominicana   |
| <a href="#"><u>Exporta Calidad</u></a>                    | Acceso a capacitación exportadora | Tiene el objetivo de ofrecer asistencia para incrementar la productividad y venta de frutas y vegetales de alta calidad para el mercado doméstico e internacional. Tiene previsto mejorar el manejo post-cosecha y el cumplimiento de los requerimientos de calidad e inocuidad en las cadenas de valor de diversas frutas y verduras. | USDA  |
| <a href="#"><u>Women Entrepreneurs Finance Code</u></a>   | Acceso a capital                  | Busca aumentar la financiación destinada a las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres.   | Asociación de Bancos Múltiples de la República Dominicana |
| <a href="#"><u>Agro Mujer ADOPEM</u></a>                  | Acceso a capital                  | Es un producto financiero FRA que está diseñado para ser aplicado a los negocios e iniciativas en zonas rurales. Busca garantizar la inclusión financiera de la mujer rural dominicana.  | Banco Adopem  |
| <a href="#"><u>Fondo Mujer Exportadora</u></a>            | Acceso a capital                  | El Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) anunció que pone a disposición de las empresas lideradas por mujeres el Fondo Mujer Exportadora, para financiar operaciones de exportación iniciando con una partida de RD\$500 millones.  | Banco de Desarrollo y Exportaciones (BANDEX)              |

|   |                                       |  |   |
|---|---------------------------------------|--|---|
| <p><a href="#"><u>Iniciativa Pyme con enfoque a mujeres empresarias</u></a></p> | <p>Acceso a capital</p>               | <p>Se trata de la primera iniciativa de este tipo en la región que busca expandir el acceso a oportunidades y servicios financieros para las Pymes y mujeres empresarias. El programa sigue mejores prácticas aplicadas por IFC a nivel global y está orientada a fortalecer el portafolio de Pymes de Grupo LAFISE, ajustando su modelo de gestión comercial y de riesgo, desarrollando una propuesta de valor para reducir las barreras financieras y no financieras.</p>  | <p>Banco Lafise</p>                                     |
| <p><a href="#"><u>Emprende Mujer</u></a></p>                                    | <p>Acceso a capital</p>               | <p>“Emprende Mujer” facilitará a las mujeres el acceso a productos bancarios, como cuentas, préstamos y seguros, para apoyar financieramente su proceso como emprendedoras. También se les dará formación para conocer cómo materializar ideas de negocios, así como recursos y herramientas didácticas para cimentar su confianza en el emprendimiento.</p>   | <p>Banco Popular Dominicano</p>                         |
| <p><a href="#"><u>Servicios financieros preferenciales</u></a></p>              | <p>Acceso a capital</p>               | <p>El acuerdo firmado con el MICM contempla que quienes hayan obtenido la “Certificación de Clasificación Empresarial Mipymes Mujer” recibirán beneficios diferenciados por parte de Banco Proamerica, a través de un amplio catálogo de productos y servicios adaptados a este segmento tan importante para la economía nacional.</p>   | <p>Banco Proamerica</p>                                 |
| <p><a href="#"><u>Programa Empresarialidad Femenina</u></a></p>                 | <p>Acceso a capital</p>               | <p>El programa se propone mejorar la capacidad empresarial de mujeres de Montecristi, Dajabón, Elías Piña, Independencia y Pedernales a través de asesorías personalizadas, capacitación, asistencia técnica y vinculación empresarial para mejorar la productividad de las empresas intervenidas. El objetivo fue el de seleccionar 20 proyectos para recibir un capital semilla. El concepto de “empresarialidad femenina” se refiere a la acción positiva para incorporar la equidad de género en el fomento, la creación y el desarrollo de nuevas MiPymes lideradas por mujeres, mediante metodologías especializadas de servicios de desarrollo empresarial.</p> | <p>Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes</p>      |
| <p><a href="#"><u>MujerEs</u></a></p>   | <p>Acercamiento a nuevos clientes</p> | <p>Directorio de empresas, es un catálogo completo de empresas donde la participación accionaria femenina supera el 51%. Es una plataforma de información y un catalizador para el cambio e</p>  | <p>Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo</p> |

|   |                                |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|
|   |                                | igualdad de oportunidades a fin de darle mayor visibilidad a las empresas lideradas por mujeres  |  |
| <a href="#"><u>Expo Mujer MiPyme</u></a>                                      | Acercamiento a nuevos clientes | Una feria innovadora de alta exposición que promueve el desarrollo, promoción y diversificación de los negocios liderados por mujeres en República Dominicana  | Confederación Dominicana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Codopyme) |
| <a href="#"><u>ProDominicana Connect</u></a>                                  | Acercamiento a nuevos clientes | Es una plataforma de negocios B2B, en la cual compradores internacionales pueden hacer enlace y reuniones de negocios virtuales con exportadores locales, de forma segura y confiable, ofreciendo lo mejor de nuestra tierra en un solo lugar.   | ProDominicana  |
| <a href="#"><u>Certificación Mipymes Mujer</u></a>                            | Inserción en nuevos mercados   | La certificación MiPymes Mujer tiene el objetivo de que puedan acceder a más oportunidades comerciales y fomentar el crecimiento económico a través del empoderamiento y el desarrollo de competencias. A través de esta certificación, las mujeres contarán con acompañamiento, talleres y asesorías gratuitas con temas de educación financiera, gestión de financiamiento, cultura emprendedora, alfabetización digital, gestión empresarial, redes comerciales y coaching.                         | Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes                                |
| <a href="#"><u>Symbiosis - Conectando al mundo</u></a>                        | Inserción en nuevos mercados   | Symbiosis es una plataforma innovadora para la interacción entre artistas y artesanos. En esta primera edición se expondrán piezas inspiradas y creadas por maestros artesanos haitianos y dominicanos que participan en el proyecto binacional de la cadena de valor de la artesanía que se realiza con el apoyo de la Agencia del Caribe para el Desarrollo de la Exportación (Caribbean Export) en el marco de la implementación del Programa de cooperación Binacional Haití-República Dominicana. | Agencia del Caribe para el Desarrollo de la Exportación (Caribbean Export) |
| <a href="#"><u>Alianza Global para la facilitación del Comercio en RD</u></a> | Inserción en nuevos mercados   | La iniciativa permite a pequeñas y medianas empresas (pymes) y a empresas propiedad de mujeres en la República Dominicana capitalizar las oportunidades de deslocalización cercana y fortalecer su participación en el comercio internacional inclusivo. El proyecto tiene por objeto crear vínculos comerciales entre las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) locales, empresas lideradas por mujeres y empresas de   | Fondo EDGE - USAID   |

|   |                              |  |  |
|---|------------------------------|--|--|
|   |                              | zonas francas; ayudar a las mipymes y empresas dirigidas por mujeres a obtener la certificación necesaria para facilitar el comercio; y organizar talleres para permitir a estas empresas aprovechar la deslocalización cercana e integrarse en las cadenas de valor globales.   |  |
| <a href="#"><u>Tarifas Exporta Fácil</u></a>                                | Inserción en nuevos mercados | Servicio simplificado para la exportación de paqueterías comerciales, dirigido a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y el sector artesanal que deseen incursionar en mercados internacionales.  | Instituto Postal Dominicano                        |
| <a href="#"><u>ProDominicana DataMarket</u></a>                             | Inteligencia de mercado      | Es una plataforma de inteligencia comercial que suministra información estadística sobre la economía mundial y las relaciones comerciales de la República Dominicana con el resto del mundo.   | ProDominicana                                      |
| <a href="#"><u>ProDominicana SAIM</u></a>                                   | Inteligencia de mercado      | Es una herramienta de inteligencia de mercados que brinda informaciones claves para el sector exportador sobre riesgos, trabas, regulaciones o situaciones coyunturales que puedan representar un mayor grado de complejidad o una potencial oportunidad comercial para la internacionalización de la oferta exportable dominicana   | ProDominicana                                      |
| <a href="#"><u>Toolkit - Igualdad de género en ambiente empresarial</u></a> | Inteligencia de mercado      | Recurso que proporcionará una gama de estrategias efectivas para que la membresía pueda integrar con éxito prácticas de igualdad de género en sus entidades.   | AmCham - República Dominicana                      |
| <a href="#"><u>Macro Programa Mujeres en la Industria</u></a>               | Inteligencia de mercado      | Este macro programa reúne y agrupa un conjunto de iniciativas que pretenden informar a la industria dominicana sobre la relevante y creciente contribución económica de la mujer en el sector de la manufactura local. El objetivo es poner a disposición de hacedores de políticas públicas, gremios industriales, industrias manufactureras, sector académico y ciudadanía en general, información que les permita dimensionar la contribución de las mujeres en la industria manufacturera. | Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) |
| <a href="#"><u>Export Brunch de Mujeres Exportadoras</u></a>                | Redes                        | Evento en el que destacadas mujeres líderes en la exportación compartieron sus inspiradoras historias, marcando un hito significativo en el impulso de la  | Asociación Dominicana de                           |

|   |                  |   |   |
|---|------------------|---|---|
|   |                  | innovación y el desarrollo en la República Dominicana.  | Exportadores (ADOEXPO)  |
| <a href="#"><u>WE-Xport</u></a>   | Redes            | WE-Xport está diseñado para ayudar a las mujeres de negocios del Caribe a comenzar a exportar o aumentar las exportaciones de sus productos y servicios.  | Caribbean Women in Trade  |
| <a href="#"><u>Connect Americas- Red de empresarias de las Americas</u></a> | Redes            | Red de empresarias de las Americas con eventos, contenidos y herramientas específicamente diseñados para fortalecer y hacer crecer negocios liderados por mujeres. Con 180 mil mujeres empresarias en toda la región  | (BID)   |
| <a href="#"><u>WeConnect International</u></a>                              | Redes            | En América Latina, WEConnect International cuenta con una red de más de 205 empresas certificadas y más de 5,000 empresarias registradas como empresas de mujer en su base de datos virtual. Actualmente, tenemos capacidad de certificación en +20 países en la región y estamos activamente trabajando para conectar a compradores y proveedoras  | WeConnect International   |
| <a href="#"><u>Banreservas</u></a>  | Acceso a capital | La Corporación Financiera Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (DFC) brindó una garantía de US\$42 millones para respaldar préstamos a pequeñas empresas dominicanas, incluyendo especialmente aquellas lideradas por mujeres y enfocadas en proyectos verdes. Esto permitirá a Banreservas otorgar hasta US\$84 millones en financiamiento, apoyando a unas 3,500 empresas, con especial énfasis en las regiones vulnerables del sur del país. | Banreservas y Corporación Financiera Internacional para el Desarrollo de EEUU |

# Anexo III - Preguntas de las entrevistas

## Características de la empresa

1. ¿Cuándo fue fundada su empresa?
2. ¿Cuáles son sus productos estrella en el mercado interno?
3. ¿Cuál es su posición en el mercado interno?
4. ¿Considera que su empresa califica como una pyme? ¿Cantidad total de empleados?
5. ¿Cómo está estructurada su empresa?
  - Porcentaje de mujeres en la empresa:
  - ¿Cuántas mujeres son accionistas? ¿Qué porcentaje del total?

## Primeros pasos exportadores

6. ¿Cuándo empezó a exportar? ¿Cómo fue el primer paso exportador?
7. ¿Qué productos comenzó a exportar?
8. ¿Utilizó iniciativas para la primera exportación? ¿Cómo se enteró de que existían?
9. ¿Cuánto exporta? ¿Qué porcentaje de sus ventas está dedicado a la exportación?
10. ¿A cuántos países exporta actualmente? ¿Cuáles?
11. ¿Quieren crecer y adonde?

## Barreras:

12. ¿Qué barreras consideras más relevantes? ¿Qué barreras encontraste en el proceso exportador?

## Capital Humano

- ¿Enfrentas dificultades para encontrar personal especializado en exportación?
- ¿Te resulta más difícil identificar mercados y oportunidades por la falta de acceso a mentores y redes de negocios dominadas por hombres?
- ¿Consideras que el desconocimiento del proceso de exportación afecta más a las mujeres debido a su limitada participación en programas de formación en comercio internacional?

## Culturales

- ¿Crees que las diferencias culturales con los mercados destino representan un mayor desafío para las mujeres en espacios de negociación internacional?
- ¿Has encontrado barreras lingüísticas que afectan tu capacidad para exportar?

## Producto

- ¿Te ha sido difícil adaptar tu producto a los mercados destino? ¿Falta de tiempo para investigar las adaptaciones necesarias?
- ¿Consideras que los altos costos de transporte son un obstáculo mayor?

#### *Financiamiento*

- ¿Encontraste dificultades para acceder a líneas de crédito específicas que te permitan expandir tu producción?
- ¿Te afectan más los costos financieros de comercio exterior debido a barreras en el acceso a financiamiento?
- ¿Te resulta más complicado obtener líneas de crédito por las barreras que enfrentan las mujeres en el acceso a servicios financieros?

#### *Aduaneras y Administrativas*

- ¿Crees que las altas barreras arancelarias en mercados destino afectan?
- ¿Los procedimientos excesivos para exportar generan mayores desafíos para ti debido a la falta de redes de apoyo y conocimiento especializado?
- ¿Consideras que los procedimientos para exportar son difíciles de manejar?
- ¿Has encontrado dificultades para cumplir con los requisitos técnicos del país de destino debido a la falta de acceso a asesoría técnica y redes comerciales internacionales?

13. Por favor ordenar las principales 3 barreras que tuviste que enfrentar.

#### **Iniciativas:**

14. ¿Ha participado en programas de apoyo o mentoría para empresarias exportadoras? ¿cuáles?

15. ¿Qué iniciativas cree que podrían potenciar las exportaciones de empresas lideradas por mujeres?

- Acceso a capacitación en temas exportadores (indique habilidades específicas).
- Inteligencia de mercado (entender oportunidades en nuevos mercados).
- Acercamiento a nuevos clientes (misiones comerciales en RD).
- Participación en ferias internacionales.
- Asistencia en la adaptación del producto según requisitos técnicos del mercado de destino.
- Mejores condiciones de financiamiento o acceso a créditos.
- Reducción de la burocracia para exportar.
- Creación de redes de empresarias exportadoras.

16. Por último, ¿Cuál cree que es la medida más efectiva para aumentar las exportaciones de empresas lideradas por mujeres?

## Anexo IV – Estructura del cuestionario

1. ¿Cuándo fue fundada su empresa?
2. ¿Qué productos ofrece en el mercado interno?
3. ¿Cuál es su posición en el mercado interno? (Como % del total del mercado)
4. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
5. Porcentaje de mujeres en la empresa (en %)
6. ¿Cuántas mujeres son accionistas en la empresa?
7. ¿Qué porcentaje de los/las accionistas son mujeres?
8. Actualmente, ¿su empresa es exportadora?
9. ¿Hace cuántos años exporta?
10. ¿Qué productos exporta?
11. ¿Cuánto exporta actualmente? (Cifra aproximada en USD total por año)
12. ¿A cuántos países exporta? ¿Cuáles? (Agregar % aproximado de exportaciones a cada país)
13. ¿Quiere exportar más?
14. Si la respuesta anterior fue sí. ¿A algún destino en particular? ¿Cuáles?
15. Cuáles de las siguientes barreras considera que son más relevantes a la hora de exportar siendo una empresa liderada por mujeres.
  - a. Falta de personal para exportar
  - b. Dificultades para identificar mercados y oportunidades
  - c. Desconocimiento del proceso de exportación
  - d. Diferencias culturales con mercado destino.
  - e. Desafíos en la negociación relacionados con estereotipos de género
  - f. Falta de tiempo por tareas de cuidado familiares
  - g. Barrera lingüística
  - h. Falta de capacidad instalada para expandir producción
  - i. Problemas para adaptar producto según mercado destino
  - j. Dificultad para competir en precio con mercado destino
  - k. Dificultades en la obtención de líneas de crédito
  - l. Costos financieros de comercio exterior
  - m. Costos de transporte
  - n. Barreras arancelarias en mercado destino
  - o. Procedimientos para exportar
  - p. Carga impositiva
16. ¿Considera que existen otras barreras no mencionadas? ¿Cuáles?
17. Ordene a continuación las principales tres barreras que considera más relevantes para exportar.

18. ¿Ha participado en programas de apoyo o mentoría para empresarias exportadoras?
19. Si su respuesta anterior fue sí, ¿cuáles?
20. ¿Qué iniciativas considera que podrían potenciar las exportaciones de empresas lideradas por mujeres?
21. Cuáles de las siguientes iniciativas considera que son más útiles a la hora de exportar siendo una empresa liderada por mujeres.
  - a. Acceso a capacitación en temas de exportadores
  - b. Acercamiento a nuevos clientes (misiones comerciales en República Dominicana)
  - c. Participación en ferias internacionales
  - d. Mejores condiciones de financiamiento o acceso a créditos
  - e. Reducción de la burocracia para exportar
  - f. Creación de redes de empresarias exportadoras
22. Cuáles de las siguientes temáticas considera más útiles para acceder a capacitaciones:
  - a. Inteligencia de mercado
  - b. Términos de exportación
  - c. Marketing internacional
  - d. Técnicas de negociación
  - e. Armado de plan de negocios
  - f. Asistencia en requisitos técnicos
  - g. Paso a paso exportador
  - h. Gestión financiera
23. ¿Considera que existen capacitaciones para otras habilidades específicas relevantes para potenciar el proceso de exportación? ¿Cuáles?
24. ¿Qué modalidad de capacitaciones le resultaría más conveniente?
25. ¿Qué dedicación estaría en condiciones de dedicarle a un proceso de capacitación? Indique una opción para cada plazo de tiempo
26. Ordene a continuación las principales tres iniciativas que podrían potenciar las exportaciones de mujeres
  - Acercamiento a nuevos clientes (misiones comerciales en República Dominicana)
  - Participación en ferias internacionales
  - Mejores condiciones de financiamiento o acceso a créditos
  - Reducción de la burocracia para exportar
  - Creación de redes de empresarias exportadoras
  - Acceso a capacitación en Inteligencia de mercado
  - Acceso a capacitación en Términos de exportación
  - Acceso a capacitación en Marketing internacional
  - Acceso a capacitación en Técnicas de negociación

- Acceso a capacitación en Armado de plan de negocios
- Acceso a capacitación en Asistencia en requisitos técnicos
- Acceso a capacitación en Paso a paso exportador
- Acceso a capacitación en Gestión financiera

## Anexo V – Mejores prácticas internacionales

| País      | Programa   | Organización                                       | Descripción   |
|-----------|--|--|---|
| Australia | <a href="#">Women in Global Business</a>                     | Austrade   | <p>Constituía un cuerpo aparte e independiente de AUSTRADE, con recursos y personal propios. Se trataba de una ventanilla única que ofrecía 1) información y recursos, 2) construcción de capacidades (programa de mentorías virtual y talleres presenciales sobre temáticas como acceso a capital y financiamiento, publicidad, acceso a mercados, TICs, etc.), 3) canales de comunicación, 4) generación de conexiones, 5) advocacy y visibilidad en medios, y 6) monitoreo de tendencias e investigación.</p> <p>El programa capacitó a más de 100 mujeres y se establecieron más de 150 alianzas con organizaciones de mujeres a nivel local e internacional. Para 2015 el 42% de las mujeres exportadoras de Australia estaban de alguna manera, comprometidas con el programa. Las mujeres que recibieron capacitaciones reportaron mejoras en su percepción sobre las barreras para internacionalizarse.</p>   |
| Canadá    | <a href="#">Business Women in International Trade (BWIT)</a> | Trade Commissioner Service , Global Affairs Canadá | <p>Ambos programas forman parte de la Estrategia de Emprendimiento de Mujeres (Women Entrepreneurship Strategy, lanzada en 2018), un programa integral del gobierno que tiene el objetivo de fomentar la participación de las mujeres en distintos espacios de la economía. Implica una inversión de USD 7.000 millones y tiene como una de sus metas duplicar el número de empresas propiedad de mujeres.</p>  |
|           | <a href="#">Women in Trade</a>                               | Export Development Canada                          | <p>El BWIT fue creado (en 1997) con el objetivo de mejorar la participación de las mujeres canadienses en el comercio internacional. El programa ofrece, para empresas que sean propiedad de mujeres o tengan más del 51% del board de mujeres: 1) misiones comerciales de sólo mujeres, 2) asesoría para recibir financiamiento, 3) asesoría para acceder a información comercial y programas de entrenamiento y 4) asesoría para acceder a programas de diversidad de proveedores por medio de la certificación de empresa propiedad de mujeres.</p> <p>Para 2022, el programa logró duplicar la cantidad de empresas propiedades de mujeres que exportan, que pasó del 5% al 11,8%. Además, los clientes de empresas lideradas por mujeres aumentaron más de un 300% y el número de mercados alcanzados aumentó un 33%</p> <p>Women in Trade es un programa que tiene destinados USD 250 millones para apoyar el crecimiento de las empresas propiedad de y/o lideradas por mujeres. Realizar inversiones directas en empresas</p> |

| País    | Programa  | Organización                               | Descripción  |
|---------|---|--|--|
|         |   |  | <p>propiedad de mujeres o en fondos que se dediquen a apoyar a mujeres en el comercio internacional.</p> <p>Entre 2011 y 2017, se duplicaron el número de PyMES exportadoras lideradas por mujeres. Además, aumentó en un 250% el ingreso por exportaciones en empresas lideradas por mujeres.</p>   |
| Chile   | <a href="#">Mujer Exporta</a>                                   | ProChile                                   | <p>Destinatarias: Mujeres empresarias pertenecientes a los sectores: Alimentos con Valor agregado, Servicios e Industrias, Economía Creativa. Impulsa el desarrollo de la capacidad exportadora mediante talleres, programas de coaching, seminarios y mesas de discusión; promoción de exportaciones en ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios y la posibilidad de negociar directamente con compradores extranjeros.</p> <p>Entre enero de 2023 y julio de 2024, 727 empresas lideradas por mujeres recibieron apoyo de ProChile. Para el sector de alimentos, el programa mostró un diferencial en la mejora de la capacidad exportadora de las mujeres: mientras que a nivel total, las exportaciones del sector crecieron un 1%, las de empresas lideradas por mujeres alcanzaron un 7% de aumento.</p> |
| España  | <a href="#">Mujer e internacionalización</a>                    | Ministerio de Economía, Comercio y Empresa | <p>El programa se creó en 2019 y reúne a instituciones públicas y privadas. Se organizaron cuatro mesas técnicas anuales sobre: análisis de datos, visibilidad y liderazgo, formación y financiamiento, y compras públicas y privadas. En el marco de este programa, se lanzó la Plataforma Mujer e Internacionalización para compartir experiencias, se diseñaron cursos de capacitación específicos, y se implementaron actividades de seguimiento para evaluar el impacto de los programas.</p>   |
| Turquía | <a href="#">W2W – National Women Exporters Network Platform</a> | Ministerio de Comercio                     | <p>La plataforma W2W-National Women Exporter Network es un espacio en línea que integra negocios liderados por mujeres en el proceso de exportación, fortaleciendo su capacidad corporativa y red de contactos. Ofrece un módulo de mentoría donde empresarias experimentadas pueden guiar a emprendedoras que comienzan a exportar, y un módulo de comunicación para crear redes B2B. También incluye un filtro por sector y ciudad, un módulo de capacitación con información detallada sobre procesos de exportación y apoyo gubernamental, y programas educativos en línea sobre diversos temas.</p>   |

| País        | Programa  | Organización  | Descripción  |
|-------------|---|---|--|
| Reino Unido | <a href="#">Women's International Network (WIN Programme)</a> | Northern Powerhouse   | El programa está dirigido a mujeres que lideran o poseen negocios con sede en el norte de Inglaterra. Tiene tres ejes: Acceso a mercados internacionales (a partir de mentorías/capacitaciones y sesiones coaching), Construcción redes y participación en misiones comerciales. |
| Sudáfrica   | The National Exporter Development Program (EDP)               | Departamento de Comercio, Industria y Competencia (Rama de Promoción exportadora) | El Programa busca aumentar la competitividad de los emprendimientos liderados por mujeres mediante la consolidación de capacidades, el acceso a oportunidades de comercio internacional y mentorías.   |

# Anexo VI – Incubadoras y Aceleradoras:

## Impulso a la Exportación Femenina

| País       | Programa   | Organización  | Descripción   |
|------------|--|---|---|
| Brasil     | <a href="#">Mulheres e Negócios Internacionais</a> | Ministerio de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios y ApexBrasil            | El Programa Mulheres e Negócios Internacionais (MNI), lanzado por ApexBrasil en 2023, busca aumentar la participación de empresas lideradas por mujeres brasileñas en cadenas de valor globales. El programa ofrece cursos, mentorías y rondas de negocios, priorizando microempresas, startups y cooperativas del Norte y Nordeste de Brasil. Una de sus acciones es el programa <a href="#">Elas Exportan</a> que ofrece sesiones de mentoría individual y actividades colectivas por 6 meses en línea para desarrollar habilidades técnicas y socioemocionales orientadas a la exportación. En su primera edición en 2023, reunió más de 500 inscripciones y formó 20 parejas de mentoría. |
| Costa Rica | <a href="#">Women Export</a>                       | PROCOMER  | Programa de aceleración, ya sea para exportar por primera vez o para exportar a nuevos mercados. A las mujeres participantes se les prepara en temas como control de calidad, estructura de costos, contratos internacionales, mercadeo internacional y sostenibilidad.<br><br>A la fecha, se desarrollaron 4 ediciones del programa, por el que pasaron 80 empresas.   |
| Corea      | <a href="#">Global Accelerator Programme</a>       | Ministerio de PYME y Startups y Centro de Soporte Empresarial para mujeres        | El Programa, lanzado en 2024, apoya a empresas lideradas por mujeres para que entren a mercados internacionales. Dirigido a negocios con menos de siete años, el programa se desarrolla en cuatro etapas: educación en exportación, consultoría con expertos, apoyo promocional y desarrollo de mercado. De las 1.000 empresas que inician, solo 70 reciben consultoría, 20 avanzan a apoyo promocional, y 10 participan en ferias internacionales.   |
| Sudáfrica  | Export Marketing and Investment Assistance (EMIA)  | Departamento de Comercio, Industria y Competencia (Rama de Promoción exportadora) | El Programa aspira a desarrollar y generar pequeñas empresas listas para exportar, competitivas globalmente y capaces de ampliar el mercado tanto a nivel local como internacional. El programa está diseñado para ayudar a pequeños negocios de Sudáfrica a adquirir y aplicar habilidades prácticas para la consolidación de sus capacidades exportadoras. El programa provee financiamiento a empresas lideradas por mujeres para actividades tales como la participación en   |

| País              | Programa | Organización              | Descripción   |
|-------------------|----------|---------------------------|---|
|                   |          |                           | misiones de comercio, exhibiciones internacionales y acceso a mercados.   |
| Dinamarca         | VITUS    | Consejo de Comercio Danés | El Programa está diseñado para ayudar a pequeñas y medianas empresas danesas (PYMEs) a internacionalizarse. Su objetivo principal es que las empresas participantes logren una orden de exportación concreta en un nuevo mercado en un plazo de 12 meses. Solo 10-15 empresas son aceptadas por ronda, las cuales tendrán acceso a talleres y asesores comerciales. |
| Trinidad y Tobago |          |                           |   |