

Oportunidades y desafíos del desempeño exportador

Juan Temístocles Montás
Ministro de Industria y Comercio

1. A modo de introducción

Agradezco a la Asociación Dominicana de Exportadores, *ADOEXPO*, la invitación a hablarles, en mi calidad de Ministro de Industria y Comercio.

De entrada, por par de minutos, como quien dice: *“me pongo en sus zapatos”*; y lo hago en los siguientes términos. Seguramente, en algún momento, ustedes o sus empresas tomaron una decisión. Apostaron a hacer negocios en este país. Confiaron en el clima de inversión y en el desarrollo futuro de esta economía.

Miraron que era posible conciliar los objetivos e intereses particulares de empresarios con los propios objetivos e intereses nacionales. De alguna manera, vieron un espacio de oportunidad para jugar al *“ganar-ganar”*. Valoraron que la forma en que se conduce este país garantiza la materialización de sus expectativas.

¿Por qué habrá sido?, ¿Cómo nos han mirado?, ¿Qué los ha llevado a confiar y tomar la decisión de invertir y

producir para exportar?; ¿Qué los hace perseverar, ser exitosos y permanecer en la República Dominicana?

Estoy seguro de que hay respuestas diversas a estas cuestiones, en función del sector al que se pertenezca. Posiblemente, caló en sus decisiones apreciar que la de este país es una economía estable, confiable, próspera, y anda bien. Entre otros aspectos relevantes, destaco los siguientes:

- i) su PIB, medido en PPP, alcanza los \$160 mil millones de dólares en 2016;*
- ii) la tasa de crecimiento promedio anual (en décadas) supera el 5%, superior al promedio de la región latinoamericana;*
- iii) su PIB per cápita, medido en PPP, se acerca a los \$16 mil dólares en 2016;*
- iv) la inflación, indicador por excelencia de la estabilidad macroeconómica, se mantiene a ralla: en torno al 2% anual;*
- v) los flujos de inversión extranjera directa superan los 2.2 miles de millones de dólares al año; somos el país con mayor flujo de IED en la región Centroamérica y el Caribe.*

En mayor o menor medida, esto ha pesado y sigue incidiendo en su apuesta de hacer negocio aquí. Pero

también, coincidiendo con la evaluación más reciente del *Índice de Libertad Económica*, de la Fundación *Heritage*, sienten que el clima de inversión es buen *caldo de cultivo* para el desarrollo de sus negocios; tierra promisoría para la inversión en tanto que:

i) hemos avanzado en la calidad y eficiencia regulatoria, gracias a la promoción eficaz de importantes reformas institucionales;

ii) ha aumentado la resiliencia de la economía a los choques externos, gracias a que la matriz productiva y la cesta de exportación han escalado en calidad y se han diversificado;

iii) el grado de apertura económica es relativamente alto, lo que ha inducido la modernización y calidad competitiva de la matriz productiva.

iv) Por supuesto, contribuyen a esa competitividad, las tasas tributarias modestas que se aplican, particularmente en el sistema de zonas francas.

v) Por demás, este país disfruta de un clima de estabilidad y paz social que ha tendido a prevalecer por décadas.

Estas y otras fortalezas de nuestro clima de negocios habrán de consolidarse en los años que vienen en la

medida en que logremos sumar reformas institucionales superadoras de debilidades estructurales que aún persisten; las confesamos y, como Gobierno, se hacen los deberes para las transformaciones pertinentes.

Señoras; Señores: Un hecho cierto es que en este país ya no somos como antes. Como se dice por ahí, eso *‘está a la vista, y no necesita espejuelos’*. En el transcurso de las décadas, esta economía y esta sociedad se han transformado *para bien*; a ritmo sobresaliente y con pocas pausas.

Ya no es como antes.-Muchos de ustedes no estaban en el medio todavía, cuando la nuestra era calificada como una *“economía de postre”*, retratando de esa manera lo que era fundamentalmente nuestra matriz productiva y la estructura exportadora. Era una matriz basada principalmente en café, cacao, azúcar y tabaco.

Pues bien, así era antes; así de pequeña, limitada, concentrada y vulnerable era la matriz exportadora. Por fortuna, eso ya no es así. La economía ha cambiado; la sociedad dominicana también.

Lo he dicho y lo subrayo: en este país hemos progresado. La estructura económica ha cambiado. La economía es más diversificada, más moderna, menos expuesta a los choques externos, más sostenible. En su momento,

propiciamos ese cambio en base a las grandes decisiones de política y con las reformas institucionales apropiadas. Entonces, llegaron las inversiones. En particular, las de las empresas de zonas francas. El aporte al desarrollo de las zonas francas, ha sido invaluable. Más que por el flujo mismo de inversión y de empresas establecidas, lo más importante ha sido su contribución a la creación de riqueza; los empleos creados; las divisas generadas; y su contribución al desempeño exportador.

En los minutos que siguen, me ocuparé de este último resultado.

2. ¿Cuál es el panorama actual del desempeño exportador?

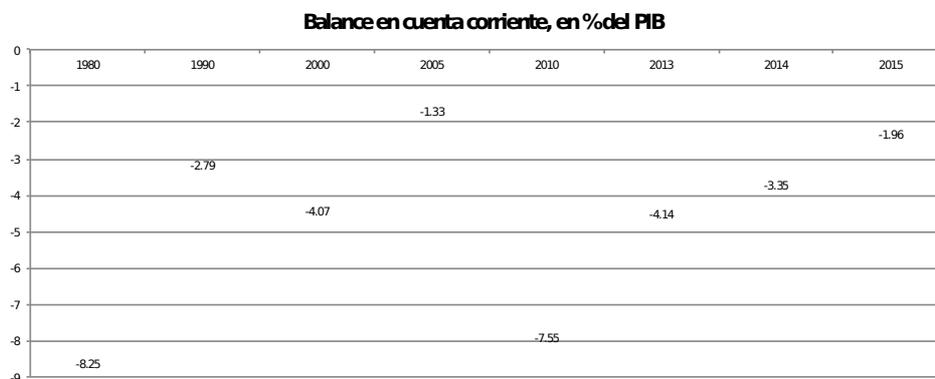
Bueno, empecemos tomando nota de que en los últimos veinticinco años el tamaño de la economía dominicana, medido por el PIB, en dólares, se multiplicó por alrededor de **8.4** veces; lo que nos revela como una de las economías más dinámicas en la región y en el mundo. En el mismo lapso, las exportaciones de bienes (no incluye los servicios) se multiplicaron por **4.4**. Ahora bien, esta expansión de las exportaciones de bienes, ¿qué tan satisfactorio ha sido? Pongámoslo en perspectiva con lo que pasó en otros países de la región.

De hecho, quedamos muy por debajo de Nicaragua o Perú, que multiplicaron por 15 y 10 veces, respectivamente y durante el mismo período, su nivel de exportaciones de bienes. Y quedamos también debajo de países como México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguay y Bolivia, que durante el mismo período multiplicaron sus exportaciones por alrededor de 9 veces. *(Algo así como que nuestro carro exportador ha ido a una velocidad de 80 Kms/hora, mientras que el de estos países a velocidad de 205 Kms/hora)....* O China, que multiplicó por 37 veces las exportaciones. *(Algo así como que nuestro carro exportador ha ido a una velocidad de 80 Kms/hora, mientras que el de los chinos, ha ido a 840 Kms/hora).*

En suma: **Sí**; aquí ha habido expansión del comercio de bienes. Pero en estos términos ha faltado aliento para estar a la altura de las mejores marcas. Se nos han ido adelante.

El comercio de bienes (exportaciones mas importaciones) ha crecido en este país. Su tamaño paso de 5,176 millones de dólares en 1990 a 26,387 millones en 2016. A lo largo de todos esos años, las importaciones de bienes siempre han estado por encima de las exportaciones; de manera que el resultado ha sido este: durante casi tres décadas hemos venido arrastrando déficits en nuestro comercio de mercancía con el mundo.

Así ha evolucionado el déficit de cuenta corriente...



Sabemos, y así lo reconocemos, que el sector exportador tiene una importancia estratégica para el desarrollo de la economía: contribuye significativamente a la creación de riqueza, crea empleos y, como importante generador de divisas, es sostén de la estabilidad macroeconómica.

Por eso, es un sector que debemos cuidar y fomentar; y procurar que se consolide. Que se diversifique la canasta de exportación de nuestra economía, que es el conjunto de más de 220 productos que producimos con calidad y en condición competitiva. Productos y servicios que al mundo le apetecen y que, de hecho, le vendemos. Cuando decimos “al mundo” nos estamos refiriendo a los Estados Unidos, Haití, Canadá, India, China, y a los países de la Unión Europea, entre otros, que son los socios comerciales actuales más relevantes, entre otros.

Es a estos países, principalmente, que exportamos nuestro oro, instrumentos y aparatos médicos, nuestros “puros”, instrumentos eléctricos, los T-shirts y las camisetas, nuestro cacao y derivados, los artículos de joyería, los calzados, nuestro ferroníquel, nuestros bananos, vegetales y nuestras frutas, entre otros.

Si bien, el desempeño del sector exportador de bienes no ha logrado emular el crecimiento robusto de la economía, tenemos sectores específicos, incluso auspiciosos por el contenido tecnológico y mayor valor agregado, que han sido dinámicos. Sin embargo, en realidad, en lo global, el desempeño exportador plantea desafíos que precisan ser encarados con iniciativas público-privadas de alto calado. Con decisión y voluntad política, pero también con la disposición y el arrojo del empresariado para realizar las inversiones, elevar la productividad, crear la capacidad competitiva y ganar los espacios de mercado.

Es cierto que en gran medida, ese diferencial de ritmo entre las importaciones y las exportaciones, que genera el déficit comercial, se explica por el componente importado necesario para los procesos productivos: insumos, maquinarias, equipos, etc. En la medida en que la matriz productiva se ha ido modernizando y diversificando (con la industrialización), así también se ha ido tornando más dependiente de esas importaciones, que se aceleraron de forma directamente proporcional al proceso de apertura

comercial que se verificó desde inicios de los 90s, principalmente.

Esas reformas aperturistas dieron el gran impulso a las exportaciones dominicanas de bienes, dando como resultado un crecimiento de 10.2%, promedio anual, durante los la década de los noventa. Las exportaciones se multiplicaron por 2.6, al pasar de \$2.17 miles de millones de dólares en 1990, a 5.74 miles de millones de dólares en el 2000. La explicación de este *buen desempeño* descansa, principalmente, en la entrada en operación del grueso de las zonas francas.

Sin embargo, el dinamismo observado en el desempeño del sector exportador de bienes se vino a menos en la década siguiente (2000-2010), cuando el crecimiento de las exportaciones se encogió hasta 1.6%, promedio anual.

Dos eventos ocurrieron en esta década que, en buen sentido y medida, explican esta ralentización brusca: i) la crisis de las zonas francas, registrada en 2007; y un par de años antes, y ii) la gran recesión del 2008 que hizo colapsar el comercio mundial.

En el quinquenio 2010-2015 se ha producido una revitalización del ritmo de crecimiento de las exportaciones de bienes (7.1%) explicable,

fundamentalmente, por las exportaciones de oro y los altos precios registrados en esos años.

Así ha evolucionado el desempeño exportador... en décadas



3. El desafío exportador en perspectiva

En los años 60s, el reputado economista norteamericano John Kenneth Galbraith escribió un libro titulado *La ERA DE LA INCERTIDUMBRE*. Creo que el título y contenido de esta obra refleja en gran medida lo que está viviendo el mundo en la presente coyuntura. No obstante esto, la única opción que tenemos como país es echar pa lante. Por eso, desde el Gobierno lo que decimos es que vamos por mas.

Vamos por más: Acelerar el crecimiento hacia afuera. La realización de la Visión 2030 proyectada en la Estrategia Nacional de Desarrollo supone un ambicioso

crecimiento exportador, tomando en cuenta, principalmente, el tamaño tan limitado del mercado interno nacional. Esto impone que la apuesta al desarrollo suponga eso: crecer hacia fuera.

Creecer hacia fuera, y hacerlo a un ritmo mínimo de 8% anual que permita alcanzar, al 2030, un nivel-meta de 50% en la relación exportaciones/PIB, como propone el Reporte Harvard, que bajo el título *Construyendo un mejor futuro para la República Dominicana: Herramientas para el desarrollo*, aborda los grandes desafíos de nuestro país. Que las exportaciones totales crezcan a ese ritmo (8% anual) no es cosa del otro mundo. Este nivel es el que viabilizaría el logro de la Visión de la END.

Es hacer, lo que lograron países asiáticos que se industrializaron en las últimas cinco o seis décadas: Corea, Taiwán, Tailandia, Vietnam,... cuyas exportaciones rondan entre 50% y hasta más de 70% en relación a sus respectivos PIB.

Sin embargo, hemos ido lento. En 2015, la relación exportaciones/PIB fue 26%, inferior incluso a lo que llegó a representar diez años atrás: 35%. Ha caído la incidencia de las exportaciones en relación al PIB, y han ganado terreno las importaciones: en 2015 representaron 30% del PIB. Entonces, tenemos un gran desafío.

Vamos por más: con mayor diversificación y contenido tecnológico de la matriz de exportación.

La matriz exportadora ha registrado cambios apreciables en cosa de 25 años. No es la misma ahora que un par de décadas atrás (principios de los 90s). En aquél entonces, los diez principales grupos de productos que exportábamos representaban el 69% del total exportado; de esos diez, cinco eran textiles, y significaban el **42%** del valor total exportado. Los otros cinco eran instrumentos y aparatos médicos, ferróníquel, zapatos, circuitos eléctricos y azúcar y derivados, que en conjunto sumaban **27%**. Era, en fin, una canasta con mucha concentración de textiles, y muy escaso contenido tecnológico.

En cambio, en la actualidad, es apreciable una mayor diversificación y modernización de la cesta. Los diez grupos de productos principales representan una proporción menor (**61%**) del valor total exportado; y sólo dos productos son textiles, y representan alrededor de **11%** del valor total, mientras que los otros ocho (oro, instrumentos médicos, tabaco y derivados, aparatos y circuitos eléctricos, frutas y semillas, zapatos, artículos de plástico, joyería y artículos de materia preciosa) abarcan alrededor del **50%** del valor total.

Esto es un reflejo, de que contamos con una matriz productiva más moderna, mejor cualificada y más

diversificada. Repito. No es lo mismo ahora, exportando 223 productos; que dos década atrás (1995), cuando sólo exportábamos 141 productos. La diversificación de la matriz es una buena nota. Hay buena dinámica en estos términos. Ha entrado al circuito exportador una importante cantidad de “nuevos productos” muchos de los cuales son especie de “*estrellas nacientes*”, dado el dinamismo en crecimiento mostrado.

Por ejemplo, i) aparatos de electro-diagnóstico, que multiplicaron el valor de sus exportaciones por casi 1,700 veces; ii) las barras de hierro y acero, que multiplicaron por 295 veces; iii) cal y cemento (por 117 veces); iv) productos médicos y farmacéuticos (por 99 veces). Otros grupos también muestran una dinámica sobresaliente de crecimiento exportador como son bebidas alcohólicas, productos y preparaciones comestibles, cacao, artículos de materiales plásticos, vegetales, bananos y otros.

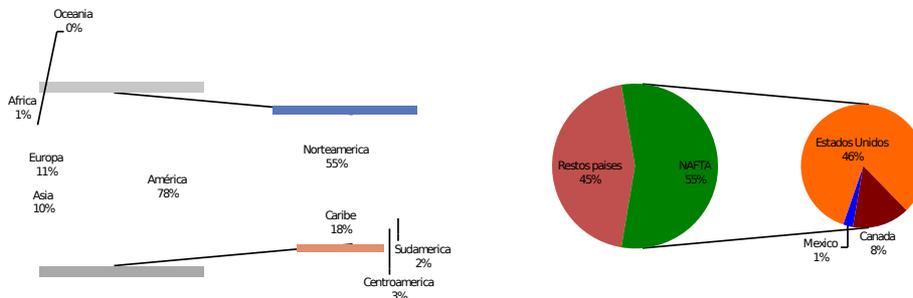
Por ejemplo, en enero-septiembre de 2016, la República Dominicana fue el primer exportador mundial de cigarros; el primer exportador de aplicaciones para Osmía hacia Estados Unidos; fue el primer exportador latinoamericano de Tejidos de Punto de Algodón; el segundo exportador de interruptores eléctricos hacia los Estados Unidos; el tercer exportador de abrigos de lana para mujeres hacia los Estados Unidos; el cuarto

exportador de instrumentos de medicina y cirugía hacia los Estados Unidos y; el quinto exportador de calzados para hombres hacia Estados Unidos.

En suma, la base de la cesta de productos de exportación es más amplia, más diversificada o menos concentrada, y con mayor valor agregado y contenido tecnológico que la de par de décadas atrás. Ampliar y consolidar las ganancias en estos términos son parte de los desafíos en perspectiva.

Vamos por más: con mayor diversificación de los destinos de exportación. Una condición de las exportaciones dominicanas es su alto grado de concentración en destino: el 78% van al continente americano, principalmente a Estados Unidos (55%) y al Caribe (18%). El resto va a Europa, principalmente países de la Unión Europea (11%), Asia (10%) y el resto a otros países. Es relativamente baja o casi nula la participación de otros destinos que tienen gran capacidad de compra, incluidos Sur y Centro-américa. Superar el nivel de concentración y ampliar la diversificación de destino de nuestras exportaciones representa un desafío que se encara siempre con gestión público-privada: la apertura de nuevos mercados.

Así es el panorama de la participación de las exportaciones por destino...



Vamos por más: plantar mejor competencia en los mercados, con los instrumentos a mano. Nosotros interactuamos comercialmente (desde más de una década) en tres acuerdos de libre-comercio: DR-CAFTA, CARICOM y Unión Europea. Del valor total exportado (2015), el 75% tiene como destino socios comerciales que corresponden a alguno de los esquemas de libre-comercio; el restante 25%, tienen por destino países con los que no se tiene este tipo de acuerdos, entre los que destacan India, China, Canadá, y otros.

Ahora bien, llega un momento en que uno echa el ojo y evalúa resultados. Y llama la atención el hecho de que, en particular, el monto y la participación porcentual de nuestras exportaciones hacia los Estados Unidos de Norteamérica son menores en la actualidad que en el escenario previo a la entrada en vigencia del DR-CAFTA.

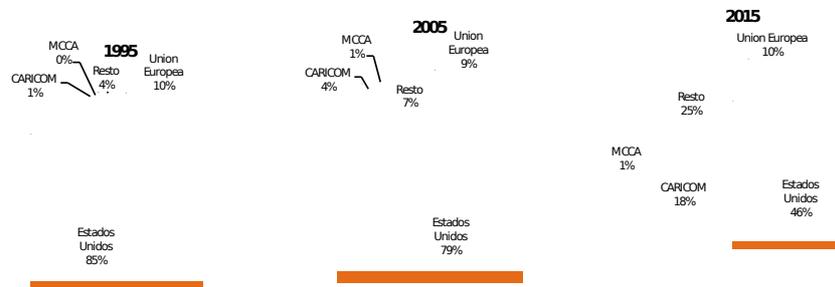
Con Centroamérica, si bien nuestras exportaciones de bienes se incrementaron de 41 millones de dólares en 2005 a 320 millones en 2012, para el 2015 las exportaciones cayeron a 122 millones de dólares.

En el caso CARICOM, el desempeño de las exportaciones son positivas; aunque hay que anotar que, por ejemplo, del monto total exportado a esta región en 2015 (\$1,722 millones de dólares), el 88% tuvo como destino a Haití.

En el caso del EPA, el valor de las exportaciones han registrado aumento significativo desde inicio de la década pasada hasta acá; en 2015 ascendieron a \$948 millones. Sin embargo, en términos de participación porcentual es prácticamente el mismo nivel que teníamos diez años atrás.

Otra vez, a la luz de estos resultados, se concluye que estamos ante un gran reto: sacar mejor provecho de las oportunidades y ventajas esperadas de los tratados comerciales, que otros socios han aprovechado de mejor manera.

Así ha evolucionado la participación de las exportaciones, por destino...



5. ¿Qué estamos haciendo desde el MIC?

Desde el Ministerio y sus instituciones adscritas nos estamos enfocando en propiciar mejores resultados.

Más y mejores resultados de industrialización. Les digo esto: creemos que la mejor política comercial es la industrialización. Esta es, a nuestro juicio, la 'llave maestra' y la condición necesaria para un buen desarrollo comercial. Porque el desarrollo industrial es productividad, agregación de valor, incorporación de progreso técnico, aprovechamiento de la tecnología de la información, es capacitación apropiada, es calidad, articulación productiva, es eficiencia técnica y eficiencia económica. Y esto, en conjunto, ¿a qué lleva? Todo esto da competitividad y abre comercio. Por eso, nos enfocaremos en definir, posicionar y gestionar políticas públicas más activas que favorezcan un desarrollo

productivo competitivo y con calidad. Políticas que propicien la industrialización.

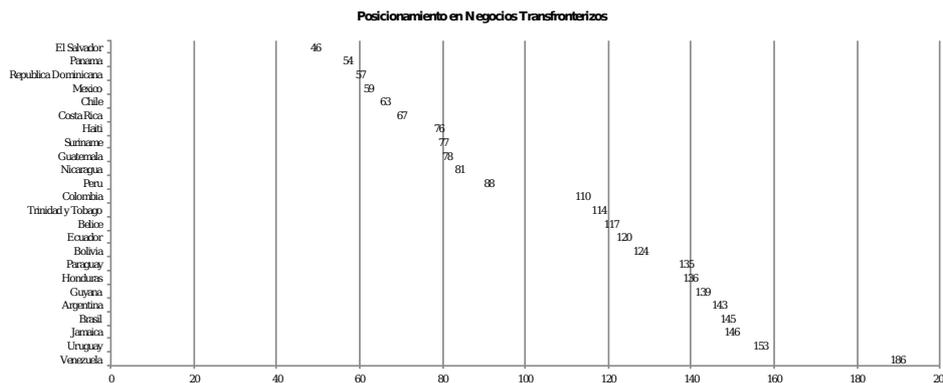
Ser más: ser el ministerio de las empresas y del empleo productivo. Por vocación y acción, amparados en el mandato de la nueva Ley, haremos del MIC un instrumento al servicio del desarrollo empresarial y del empleo productivo; al servicio del desarrollo de las empresas industriales y de comercio. Estamos decididos a lograrlo creando y propiciando una relación permanente, una sinergia público-privada abierta y franca.

Les cuento esto: ya está en proceso la formulación, por primera vez, de un Plan Estratégico **Sectorial** que facilitará la articulación de acciones y servicios del conjunto de entidades adscritas con las propias del Ministerio. Haremos articulación en función de objetivos, producción sectorial sustantiva y de sectores productivos que se identifiquen con mayor potencial para competir y articularse con las cadenas globales de valor. En un par de meses, haremos las consultas correspondientes al sector empresarial. Porque sabemos que es cosa de estrategia crear sinergias público-privada en todo el trayecto. Entonces es más fácil obtener las ganancias en calidad, eficiencia, economía, transparencia, eficacia y enfoque a resultados.

Más facilitación de comercio; mejor clima de negocios. El gobierno del Presidente Danilo Medina tiene como objetivo consolidar los logros en facilitación de comercio transfronterizo por considerarlo fundamental para la competitividad; además es ingrediente clave para captar, sembrar y lograr que cuajen las inversiones. Hemos avanzado mucho en esto, y vale el testimonio analítico del Banco Mundial:

- *A principios de los 90s, despachar una mercancía en aduanas tomaba 45 días en promedio: ¡mes y medio!; **ahora**, gracias a la innovación y a la simplificación de procesos, eso se hace en cosa de horas. Estamos entre los mejores en esto de facilitar el comercio transfronterizo. Compartimos con El Salvador y con Panamá el liderazgo en estos términos. ¡Y eso, que a este último país, por la particularidad del canal, hay que servirle el plato aparte!*

Andamos entre los líderes regionales en manejo de comercio transfronterizo...



- *Hemos hecho las tareas. Más de 30 medidas de política adoptadas nos han colocado en ventajosa posición respecto de los demás países de la región para cumplir el Acuerdo de Facilitación de la OMC. Entre ellas, me gustaría destacar la ratificación de ese Acuerdo y de la Convención de Kioto, así como la incorporación del Programa del Operador Económico Autorizado y el inicio de la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior. En fin, así de simple: hoy en día, ustedes la tienen más fácil ahora*

para realizar sus procesos de importación-exportación... La pelota está en su cancha. ¡Gana el mejor!

Menores costos logísticos; más competitividad. Más que nadie, ustedes conocen la trascendencia de los costos logísticos en el negocio del comercio. Los que saben de eso establecen que un día de retraso en el despacho de las mercancías equivale a una reducción de 1% en el comercio mundial; que si se tratara de mercancías perecederas (vegetales, frutas,...), el impacto es alrededor del **7%**; y que el impacto-precio de los bienes exportados como consecuencia de los costos asociados a los pasos fronterizos (puertos, aeropuertos, pasos terrestres,...) ronda en torno a **15%**.

Tomando buena nota de esto, desde el MIC y las instituciones adscritas que correspondan, vamos a fomentar que se consoliden los avances ya logrados; a que los pendientes sean priorizados, especialmente el relativo a la Ventanilla Única de Comercio Exterior; y vamos a propiciar las sinergias público-privadas que nos lleven a escalar como país a mejores posiciones en términos de logística. Y en particular, impulsaremos las mejoras de infraestructuras de puertos, aeropuertos y otras facilidades que determinan el desarrollo del comercio, incluyendo los pasos fronterizos con Haití.

Más agilidad y facilitación de comercio en frontera. Sumaremos nuestros esfuerzos para obtener ganancia-país en facilitación del comercio en frontera, propiciando el uso de mejores prácticas y condiciones. Vamos a promover que el grueso de las empresas exportadoras se certifiquen como Operador Económico Autorizado. Que se apuren en apropiarse de dicha certificación, que es un mecanismo

negociado y desarrollado por la DGA con su par de los Estados Unidos, nuestro principal socio comercial.

Esta facilidad está al alcance de todos ustedes. De hecho, más de 100 empresas exportadoras están ya certificadas; están aprovechando esa condición o mecanismo y saben de sus beneficios. Simplemente, sus exportaciones tienen prioridad en el despacho aduanero frente a cualquier otro competidor no certificado, accediendo a los canales expreso en las aduanas. Y yo les digo esto: el instrumento está; entonces, ¡aprovéchenlo todos! Ganan ustedes, y el país.

Más y mejor infraestructura y desarrollo logístico, para la facilitación.

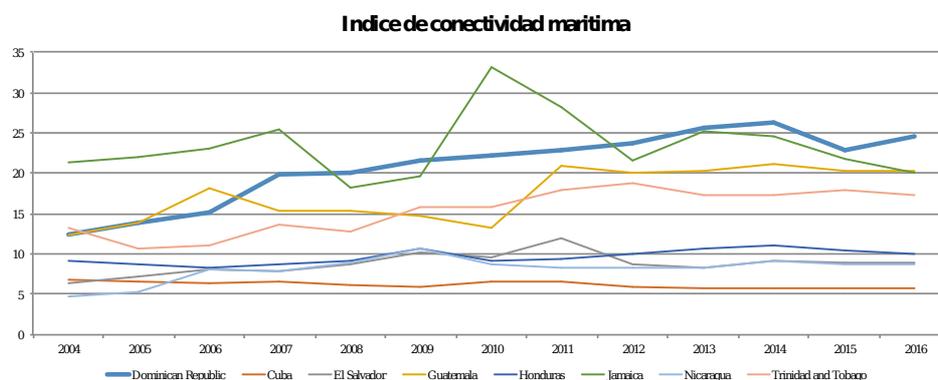
Aplicaremos esfuerzos en esta dirección. En coordinación con las entidades adscritas al MIC, enfocaremos la gestión para que llegue la inversión a este sector, considerando el potencial que se deriva de la posición geográfica, las oportunidades que genera la ampliación del canal de Panamá, y el mismo DR-CAFTA.

Nosotros creemos en esto. Sabemos que las oportunidades están ahí; y creemos que esas oportunidades se aprovechan con desarrollo logístico y de infraestructuras. De hecho, ya contamos con un puerto en condiciones de recibir barcos Neopanamax. Pero no es cuestión de una obra; debemos enfocarnos en la consolidación de todo un sistema logístico que provea otras facilidades complementarias tales como acceso de los exportadores a mejores fletes, mayor flujo de buques y mayor frecuencia de itinerarios. Esto invita, amigos y amigas, a que centremos los esfuerzos en definir de manera conjunta un marco de acciones puntuales.

El Decreto No. 262-15, que crea el régimen de los Centros Logísticos, es un paso importante; un marco propiciatorio de las infraestructuras necesarias para facilitar el desarrollo exportador; un marco conveniente para desarrollarnos y destacarnos como una especie de *hub* en este espacio geográfico privilegiado que es El Caribe.

En este sentido cabe resaltar que como resultado de los esfuerzos que se han venido implementando para crear un ambiente propicio para las exportaciones, la República Dominicana es el país de la región del Caribe y de Centroamérica con mejor índice de conectividad marítima.

Andamos entre los líderes regionales en el índice de conectividad marítima...



Señoras y Señores: En estos meses, en mi nueva calidad de Ministro del MIC, he sostenido decenas de reuniones con empresarios nacionales y extranjeros, con potenciales inversionistas, con delegaciones diplomáticas y de representación comercial, con expertos, con organismos internacionales y gente de negocio de todas partes.

Una cosa me queda bien clara, y es esta: Por su vocación e instinto exportador; también por la experiencia acumulada, la Asociación Dominicana de Exportadores es ya un valioso activo con que cuenta la sociedad dominicana para potenciar su desarrollo. Trabajemos justos sin demora, sin pausa y con determinación. **¡Enfoquémonos en los resultados!**

¡Muchas gracias!