



# COMUNICACION Y DESARROLLO

La historia del desarrollo de los pueblos es la historia de la comunicación. La riqueza, el poder y hegemonía de los países es el resultado del control de las vías de comercialización.



# Comprometidos continuamente con nuestro entorno



CEMENTOS  
**CIBAO**  
“EL CEMENTO PREMIUM DOMINICANO”

*La Empresa Desarrolla  
Múltiples Programas  
de Responsabilidad  
Social*

[www.cementoscibao.com](http://www.cementoscibao.com)





# XII Concurso Fotográfico Expo Cibao 2012

Foto Ganadora - *“Un Baile con Altura”*

Anthony Grullón



Artista Santiaguero que se interesó por la fotografía mientras cursaba sus estudios universitarios de Administración de Empresas, con una especialidad en Contabilidad, en los Estados Unidos.

En el año 2005, al regresar a su tierra natal, se integró como miembro activo del Grupo Fotográfico de Santiago (GRUFOS) y comenzó a desarrollar su pasión por el arte fotográfico en el ámbito Dominicano.

Anthony ha exhibido sus trabajos de fotografía artística en más de 40 exposiciones colectivas. Su trabajo ha sido expuesto en diversos escenarios locales y en el 2010 fue seleccionado para exhibición en la 32va edición del International Fotofestival en Knokke-Heist, Bélgica.

Su ascendente trayectoria fotográfica está dotada de importantes premios, entre los que cabe destacar: segundo lugar en el concurso Nacional Natalio Puras (Apeco) y tercer lugar en el concurso “Descubre La Vega, orgullo de mi tierra”, ambos en el año 2011. En Expo Cibao resultó ganador del segundo lugar en el 2010 y primer lugar en el 2009. También, en el 2007 fue ganador del segundo lugar en la categoría Blanco y Negro, en el “III Concurso Fotográfico Carnaval Dominicano” organizado por Secretaría de Cultura de la República Dominicana. En el 2005, año que marcó su despegue en la fotografía artística dominicana, obtuvo los siguientes galardones: tercer lugar en la categoría Color del “V Premio Internacional Wilfredo García”; segundo lugar en categoría libre en “Crónicas de Libertad” en Casa Chavón y tercer lugar en categoría libre en concurso interno de GRUFOS.

**Director Ejecutivo**  
Fernando Puig

**Coordinadora**  
Roseydi Espinal

**Proyecto Gráfico y Diagramación**  
BD Graphic Design - Thais de Andrade

**Impresión**  
Editora Premium

**Asesor**  
Raymundo Víctor

**Portada**  
Shutterstock images

## INFOCAMARA

es una publicación de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc.

## Cámara de Comercio

Av. Las Carreras # 7, Edificio Empresarial,  
Santiago, República Dominicana  
Apartado Postal 44

Tel.: 809. 582. 2856

Fax: 809. 241. 4546

Web: <http://www.camarasantiago.com>

Email: [secretaria@camarasantiago.com](mailto:secretaria@camarasantiago.com)

Inscrita en el Ministerio del Interior  
y Policía bajo el No. 7380



## CONTENIDO

- 5 EDITORIAL
- 6 ACTIVIDADES CAMARA
- 12 ACTUALIDAD: EL COACHING Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES
- 16 ACTUALIDAD: COMUNICACION Y DESARROLLO
- 19 LEGAL: LA MEDIACION Y CONCILIACION COMO METODOS ALTERNOS DE RESOLUCION DE CONTROVERSIAS
- 22 ASESORIA: TRATADOS DE LIBRE COMERCIO: OPORTUNIDADES QUE BRINDAN A NUESTRO PAIS
- 26 ASESORIA: TURNAROUND: VOLTEAR LA TORTILLA DEL NEGOCIO
- 28 NEGOCIOS: NUEVOS SOCIOS
- 29 NEGOCIOS: SOCIOS HABLAN
- 30 NEGOCIOS: FERIAS

# VIAS DE COMUNICACION

Es mucho lo que se ha escrito, y son múltiples los aspectos relacionados con la comunicación, como elemento esencial para alcanzar objetivos específicos. Entre otros, podemos visualizar la comunicación entre padres e hijos, factor vital para transmitir valores, fomentar la convivencia en sociedad y conformar el núcleo familiar.

Asimismo podemos hablar de la educación en sentido general, la cual requiere una comunicación efectiva que facilite el proceso enseñanza-aprendizaje, cuestionar la verdad para avanzar hacia lo desconocido y crear nuevas fuentes de conocimiento, teniendo como objetivo esencial elevar la calidad de vida.

Igualmente, el desarrollo empresarial está estrechamente ligado a la comunicación, sea cuando todo el personal está alineado con una visión y una misión que les encamine hacia un objetivo común, o cuando ponemos en ejecución la comunicación necesaria para que nuestros clientes potenciales conozcan sobre nuestros productos. Siendo esta última toda una ciencia del consumo y del comportamiento humano.

Podemos considerar la comunicación de los sentimientos, inseparable y exclusiva condición del hombre, en comparación con otros seres vivos. ¿Qué sentimos? ¿Cómo lo sentimos? ¿Cómo nos transforman los hechos? Son preguntas que exteriorizamos a través de la comunicación - oral, escrita, gestual o incluso silente-.

También podemos hablar de los medios de comunicación -escritos, orales o gráficos- llamados el cuarto poder, por su capacidad de influir en el comportamiento humano.

Un baluarte de la época moderna es la comunicación digital, que ha achicado hasta lo imperceptible, ha reducido las distancias en el globo terráqueo y ha globalizado el acceso a los conocimientos. Ha generado un gran reto para el ser humano: captar a ritmo acelerado la enorme cantidad de nuevos conceptos, ensayos, conclusiones e hipótesis, so pena de quedar rezagados en el tiempo y el espacio.

La jerga popular, los recortes de palabras en el “chat” o en “Twitter”, o los graffitis, también son un medio de expresión y por tanto una forma de comunicación. Ni hablar de la música o de las artes plásticas, perpetuadas en el tiempo por los grandes maestros.

Pero, queremos enfocarnos en la comunicación vial: terrestre, marítima o aérea. Las dos primeras tan antiguas como la humanidad y la última, propia de la época postmoderna, continúan siendo la referencia obligada para conocer sobre el poder militar, económico o comercial de las naciones y de las regiones.

Por tanto nos preguntamos: ¿De qué nos sirve tener potencial turístico, si no tenemos estas formas de comunicación? ¿Cómo aspiramos a que nuestras comunidades se desarrollen, si las mantenemos al margen y privadas de vías de comunicación? ¿Cómo potencializamos el turismo, la eficiencia productiva y comercial, si no fomentamos las vías de comunicación? ¿Cómo nos hacemos competitivos y estratégicamente organizados si no tenemos facilidades portuarias en el norte del país? ¿Cuáles intereses se oponen a que se comuniquen, vialmente, la Región Sur con la Región Norte, y por qué?

# ACTIVIDADES

## Avanza el Pacto Regional



El Pacto Regional, que busca la integración y el desarrollo estratégico de las provincias del Cibao y que inicialmente fue propuesto por la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, continua su crecimiento. Con esta iniciativa se procura integrar las provincias cibaenas hacia un objetivo común que potencialice sus características propias y cree las condiciones para generar puestos de trabajo, producción, inversiones y comercio.

Hasta el momento se ha elaborado una matriz inicial, que recoge las acciones que las distintas colectividades consideran urgentes. Este documento ha sido presentado recientemente a las autoridades de las provincias Valverde y Santiago. El último encuentro, realizado en la Gobernación Provincial, contó con la presencia de la Gobernadora, Aura Toribio, el Alcalde, Gilberto Serulle, empresarios y representantes de varias Cámaras de la región.

Próximamente se presentará en las provincias Puerto Plata, La Vega, Espaillat y Monseñor Nouel.

## Embajadores visitan la Cámara

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago y empresarios de la región, recibieron la visita de la Embajadora de Francia en el país, Sra. Blandine Kreiss, quien junto al Jefe del Servicio Económico de la Delegación Diplomática, Sr. Jean-Pierre Gastaud, escucharon de los representantes del sector empresarial las oportunidades de comercio e inversión que existen entre Santiago y Francia. De igual modo se trataron temas pertinentes a la realidad de esta región en cuanto a la producción, las comunicaciones, aspectos sociales y otros que describen nuestro entorno.



Se planteó la posibilidad de recibir, de nuevo en este año, una delegación comercial de empresarios franceses en ocasión de la Rueda de Negocios que habremos de celebrar en el marco de Expo-Cibao 2013 en el mes de septiembre.

Una semana después, el Sr. Moshe Marco Sermoneta, Embajador de Israel en la República Dominicana, también visitó nuestra Cámara e igualmente se mostró muy interesado en conocer las peculiaridades de la economía regional, así como los rubros en que podemos competir comercialmente en países como el suyo. Entre los renglones que se citaron están productos agroindustriales, cueros y zapatos y servicios de zona franca. En la reunión se estableció, además, la posibilidad de intercambio en renglones como seguridad, agricultura y tecnología, en los que Israel ha logrado notables adelantos.

# CAMARA

## Economistas Presentan Perspectivas para 2013

A principios de año la Cámara organizó el Seminario “La Economía Internacional y la Dominicana: Actualidad y Perspectivas para el 2103”. Los economistas Eduardo García Michel, Ramón Flores y Ramón Pérez Minaya, de la firma Ecocaribe, presentaron un cuadro general del comportamiento de nuestra economía, las principales variables que le afectarán en el 2013, las posibilidades de acuerdo con el FMI y las consecuencias de la reforma fiscal, entre otros temas. La masiva asistencia al seminario, al igual que las pertinentes intervenciones del público asistente, nos permiten afirmar que fue una actividad oportuna, completa y bien aprovechada por los presentes. Este abordaje de la economía se ha convertido en un evento esperado por el sector empresarial de Santiago y la región.



## CRC orienta Cámaras de otras provincias

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago mantiene un altísimo interés por desarrollar aquellas áreas que fomentan el desarrollo eficiente y competitivo de los negocios en la región. En ese orden, le ha brindado orientación práctica a las Cámaras de Comercio de la región, para que puedan formar un Centro de Resolución Alternativo de Controversias en sus respectivas provincias.

Al acto de orientación realizado asistieron representantes de unas seis provincias de la región del Cibao.

El Presidente del CRC de la CC de Santiago, Lic. José Darío Suárez, valoró la actividad en la medida que permitirá expandir el uso de la conciliación y el arbitraje, como sucede en muchos países más avanzados que nosotros en términos empresariales.

Estos centros, que manejan los temas mejor conocidos como arbitraje, conciliación y mediación, ofrecen a las empresas una alternativa de solución más corta, menos costosa y menos traumática que acudir a los tribunales en los casos de conflictos. Invitamos a los socios y amigos de la CCPS a buscar información sobre esta herramienta empresarial.



**Un *Líder* siempre da  
el primer paso...**



**Kendall**



Distribuye:  
**MANUEL ARSENIO UREÑA**  
Santo Domingo / Santiago

[www.mau.com.do](http://www.mau.com.do)

809-537-4161 \ 809-582-1151





# ACTIVIDADES CAMARA

## Funcionario local y Experto internacional participan en reunión



En una de las reuniones ordinarias celebrada por la Junta Directiva, durante el mes de febrero, se recibieron como invitados y expositores al ingeniero Silvio Durán, Director General de la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Santiago -CORASAN- y al Sr. Italo Pizzolante, experto en estrategias de comunicación estratégica y responsabilidad social corporativa.

El Ing. Durán detalló los planes de expansión y las limitaciones que tiene en estos momentos la institución que dirige. Invitó al empresariado santiaguero a conocer y apoyar los proyectos en carpeta, los cuales deben contribuir a reducir el déficit de agua y a dotar a zonas tan importantes como Cienfuegos, de un servicio eficiente.

Por su parte, el Sr. Pizzolante expuso sus propuestas. De manera sucinta abordó la realidad actual que enfrentan las instituciones y empresas para proyectar una imagen alineada con sus objetivos.

## Intercambio Cameral con CC de Francia



La Cámara de Comercio Dominico-Francesa promovió la visita a Santiago, de una delegación institucional de la Cámara de Comercio de Vaucluse, Francia, compuesta por su Presidente Sr. François Mariani, así como Benoit Daudet, responsable de relaciones internacionales, Florence Hertel, Directora de Educación y Michel Maridet, Director General de dicha Cámara.

Esta delegación, recibida en la CCPS, recibió amplias informaciones de nuestra región, nuestras fortalezas, y las oportunidades de negocios con la región de Avignon, Vaucluse, Francia.

## Arrancan las acciones promocionales de Expo Cibao 2013

“Por la Integración y el Desarrollo de la Región” es el lema que ha sido escogido para identificar y promover a Expo-Cibao 2013, la feria comercial que organiza la Cámara de Comercio de Santiago y que tendrá lugar del 11 al 15 de septiembre, en el recinto del



Complejo Deportivo de La Barranquita Santiago. Este año la feria trae innovaciones y actividades centradas en la integración regional y la potencialización de los recursos de cada provincia. Estará complementada con el II Foro Empresarial a llevarse a cabo el día martes 10 de septiembre, así como por la Rueda de Negocios Expo-Cibao los días jueves y viernes, 12 y 13 de septiembre. La amplia oferta de productos y servicios, la variedad de actividades y las diversas innovaciones tecnológicas han hecho de Expo-Cibao un evento esperado por empresas y consumidores de todas las edades.

# ACTIVIDADES CAMARA

## Misión Comercial de México

En el mes de marzo, la ciudad de Santiago recibió una importante misión comercial mexicana. Los empresarios visitantes, organizados y animados por la Embajada Dominicana en México, especialmente por el Embajador Fernando Pérez Memén, tuvieron la oportunidad de establecer contactos comerciales con empresas de su interés en nuestra región. Los sectores alimenticios, de la construcción, del agro, y otros radicados bajo el esquema de zonas francas iniciaron la exploración de exportar sus rubros hacia el importante mercado mexicano. Los visitantes fueron recibidos en el Edificio Empresarial, donde la Cámara de Comercio y Producción de Santiago y la Asociación de Industriales de la Región Norte, ofrecieron un desayuno de trabajo a la delegación.



## Ejecutivos de la Cámara orientan estudiantes



El Director Ejecutivo de la CCPS, Fernando Puig Miller y la Gerente del Área Legal, Ana Delmira Fernández, fueron invitados a conversar con los estudiantes del Departamento de Gestión Financiera de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra -PUCMM- sobre el rol de las Cámaras de Comercio así como de las características de los distintos tipos societarios contemplados en la Ley 479-08, que deben ser inscritos en el Registro Mercantil, función asignada a las Cámaras de Comercio del país.

En otra actividad similar, el Presidente de la Asociación Dominicana de Zonas Francas, Sr. Aquiles Bermúdez y el Director de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Sr. Fernando Puig, compartieron sus experiencias con estudiantes de maestría en PUCMM. Los directivos empresariales plantearon sus perspectivas sobre la competitividad de las empresas dominicanas, los acuerdos de libre comercio, el rol del sector público para promover la producción y el empleo, las trabas legales y de mercado que frenan el desarrollo pleno de la actividad productiva, la seguridad jurídica y el rol de las asociaciones empresariales para el fortalecimiento de la economía dominicana.

# Pedro.

RESTAURANT

...para paladares exigentes!!!



Con salón para Reuniones Privadas y Terraza al Aire Libre



C/Salomé Ureña (antigua 6) #18, frente a La Campagna,  
Los Jardines Metropolitanos, Santiago, R.D.

809.582.2144







La tecnología y las tendencias cambian a velocidades que en ocasiones generan a los individuos y organizaciones dificultad para mantener el ritmo. En medio de estas circunstancias de grandes cambios hay una disciplina que en las últimas décadas ha venido a tomar formalidad e identidad, demostrando tener bases tan sólidas como para ser algo más que una tendencia o moda y convertirse en una práctica rica en herramientas que producen grandes resultados. Esta nueva disciplina le está provocando nuevos niveles de conciencia, satisfacción y felicidad tanto a individuos y organizaciones. Nos referimos al Coaching.

# EL COACHING Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

Por Carlos Guillermo Fondeur

Desde su nacimiento como disciplina, profesionales muy destacados, tales como: John Witmore, Joseph O'Connor, Andrea Lages, entre otros, se han dedicado a forjar la estructura del Coaching. Por lo tanto, en las próximas líneas me tomaré la libertad de citar y compartir algunos conceptos establecidos por la Internacional Coaching Community, organismo que agrupa a profesionales del Coaching a nivel mundial desde el año 2001.

## Definición del Coaching

Muchas definiciones giran en torno al Coaching. Sin embargo, en esencia, el Coaching consiste en apoyar a las personas a cambiar de la forma en que lo desean y a encaminarse en la dirección a la cual quieren dirigirse. Es un apoyo en todo nivel para que las personas logren convertirse en quienes desean ser.

El Coaching construye conciencia, refuerza el poder de decisión y conduce al cambio, dando como resultado la liberación del potencial de las personas para maximizar su desempeño, apoyándoles al aprender en lugar de enseñarles.

Tradicionalmente, el Coaching ha sido asociado a los deportes. Cada atleta famoso tiene un coach. Los resultados han sido tan notables que este modelo ha sido transferido y aplicado a distintas áreas, a los negocios y a la vida.

Hoy en día, es usual que alguien recurra a un coach, buscando soporte para lograr sus objetivos, tanto laborales como personales.

# Para cada uno de tus pasos Tenemos una **Solución**



Cobro de servicios



Compra y venta de divisas



Nómina electrónica



Certificados financieros



Libretas de ahorros



Cajeros automáticos



Internet Banking / ACU



Tarjetas de débito & crédito



Líneas de crédito



Préstamos para vehículos



Préstamos comerciales



Préstamos necesidades personales



Préstamos para viviendas



**ASOCIACION CIBAO**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS

[www.acap.com.do](http://www.acap.com.do)

Oficinas en: Santiago, 30 de Marzo: 809-581-4433 • Santo Domingo, Plantini: 809-541-6106  
Bani: 809-522-3315 • Bonao: 809-296-0088 • La Romana: 809-550-5999 • La Vega: 809-573-8000  
Mao: 809-572-5968 • Moca: 809-577-7700 • San Francisco de Macorís: 809- 244-1155 • Tenares: 809-587-8585

## Definición del Coaching

El modelo de Coaching incluye una asociación entre coach y cliente, donde el coach apoya al cliente a alcanzar su máximo potencial, logrando los resultados que pretende en su vida profesional y personal. En este proceso, el coach se asegura de que el cliente pueda dar lo mejor de sí, aprendiendo y desarrollándose en la forma deseada.

El Coaching se fundamenta en tres pilares en torno al cliente:

1. **Sus Metas:** Trabaja con el cliente en la clarificación de sus metas y revisa que estas sean congruentes con sus valores, medibles, alcanzables y convenientes tanto para sí mismo como para el ambiente que le rodea.
2. **Sus Valores:** Explora sus motivos; lo importante para el cliente y lo hace consciente de ello.
3. **Sus Creencias:** Identifica las creencias que giran en torno a su meta. Si estas creencias son limitantes las sustituye por creencias potencializadoras y empoderantes.

Una vez trabajados estos tres pilares, el coach apoya al cliente a elaborar un plan de acción y de seguimiento para convertir ese sueño en resultados palpables, pidiéndole de manera explícita acciones que lleven al cliente hacia el logro de sus metas.

Una metáfora que ilustra claramente el proceso del Coaching es la siguiente: Si un huevo se rompe desde afuera la vida termina, si se rompe desde adentro, la vida comienza. Las grandes cosas siempre empiezan desde el interior.

Utilizo esta metáfora porque es justamente como el Coaching mira a las personas y a los equipos. Cuando imponemos nuestros puntos de vista o cuando aconsejamos, estamos haciendo fuerza desde afuera queriendo que los individuos generen cambios importantes. Esto genera resistencia, rechazo o falta de identificación de quien recibe esta fuerza desde afuera.

Por otro lado, el Coaching promueve llevar al individuo a conectar con sus creencias, sus valores, su realidad, su situación actual y su situación deseada. Aclarado esto el individuo define sus metas a lograr, haciendo que la fuerza que rompe el cascarón del huevo venga desde adentro, permitiendo que la vida crezca, se desarrolle y que el individuo se empodere y apodere de sus objetivos, metas y resultados, que generan el aumento de su nivel de

satisfacción, tomando la responsabilidad de ser lo mejor que puede llegar a ser.

Carlos Alonso lo ilustra de esta manera, “El Coaching es la llave que permite abrir el cofre del tesoro que es cada persona”.

## Coaching de Equipos

Andrea Lages y Joseph O’Connor plantean que el Coaching de equipos consiste en apoyar al equipo a mejorar su rendimiento y sus procesos a través de la reflexión, la acción y el dialogo.

El coaching aplicado a los equipos les guía en un proceso de reflexión donde el propio equipo identifica, mira, descubre, aclara y toma conciencia de cuál es su propósito, cuál es su razón de ser, creando una conciencia e identidad colectiva donde todos los miembros sean partícipes de esa identidad y por ende se apropien de ella, porque ellos son los responsables de la creación de esa identidad.

Posterior a la creación de una identidad en el equipo, el coach les guía a definir sus valores innegociables, los cuales se convertirán en las conductas, competencias y actitudes que en todo momento respetarán, permitiéndoles así, tomar las decisiones adecuadas cuando los parámetros o reglas no estén claros o definidos.

El Coaching apoya al equipo a establecer sus metas y a definir un plan de acción, pasa del modelo tradicional que impone metas a un modelo de responsabilidad donde el equipo genera metas acordes con los indicadores de la organización. Pasa de planes cerrados y asfixiantes a permitir que el equipo sea creativo dentro del margen de acción que establece la organización. Pasa de una misión y visión establecida que pocos recuerdan y ni se identifican con ella a que el mismo equipo defina su misión: una por la cual sienten propósito, identidad, de la cual se empoderan, impulsándolos a ser el mejor equipo que pueden llegar a ser.

En consecuencia, un equipo empoderado de su misión y propósito que lleva a la organización a otro nivel, generando resultados de excelencia y gran satisfacción, tanto para el individuo, el equipo y la organización. ■

---

El autor es consultor empresarial.



*¿Planeando tu próximo evento?*

# *Alkifiesta*

*podemos ayudarte*



Alquileres



Celebraciones



Eventos  
Corporativos



Catering



Coordinación  
General

**Santiago** Ave. Salvador Estrella Sadhala esq. Calle C Reparto Tavarez Oeste, Santiago • T. 809 7241336

**Santo Domingo** C. José A. Aybar Catellanos #146 (Ant. Prolongación México) La Esperilla, Santo Domingo • T. 809 549 4152

**Puerto Plata** C. 26 de Agosto #36, Urbanización Bayardo, Puerto Plata • T. 809 244 4278

**[www.alkifiesta.com](http://www.alkifiesta.com) ■ e-mail: [info@alkifiesta.com](mailto:info@alkifiesta.com)**



# COMUNICACION Y DESARROLLO

Por Hendrick Kelner

**La historia del desarrollo de los pueblos es la historia de la comunicación. La riqueza, el poder y hegemonía de los países es el resultado del control de las vías de comercialización.**

Primero Egipto y la Mesopotamia, que produjeron excedentes agrícolas exportables, desarrollaron transporte fluvial para el comercio. Más tarde, Grecia, después de la destrucción de la flota Persa en Salamina, tuvo el dominio del Mediterráneo y se enriqueció con el comercio. La famosa Guerra de Troya, llevada al cine tantas veces, no fue provocada por el rapto de Helena, sino para eliminar el control del comercio que tenía Troya con Asia Menor.

Roma creó un imperio y lo mantuvo por mil años, construyendo caminos y puentes en toda tierra conquistada, para mantener el control político y comercial en todo el imperio y sólo pudo llamar al Mediterráneo 'el mar nuestro' (o mare nostrum), cuando destruyó la flota de Cleopatra. Fruto de esa política existe el dicho 'todos los caminos conducen a Roma'.

España se convirtió en la primera potencia mundial en el siglo XVI, cuando controló todo el tráfico comercial con América y sólo declinó cuando su 'armada invencible' fue destruida

por Inglaterra, que emergía como potencia naval. Francia le discutía la hegemonía hasta que en Trafalgar, el Almirante Nelson destruyó su flota y desde ese momento Inglaterra controló casi todo el comercio mundial, convirtiendo su imperio en el mayor y más rico de la historia.

Después de la segunda guerra mundial surge una nueva potencia por haber mantenido intacta su capacidad de producción y por tener el control de los mares, y lo seguirá siendo en el siglo XXI por ser el único país con el control de los dos océanos por donde se realiza un muy alto porcentaje del comercio mundial. Esa gran nación compuesta por la más diversa inmigración, hizo un gran esfuerzo para comunicar por tren, el atlántico con el pacífico, uniendo al país y sus habitantes, con los ideales de sus fundadores; desarrollándolo, enriqueciéndolo y haciendo realidad el sueño americano.

Cuando se inició el desarrollo de la industria del automóvil en Estados Unidos, hubo incrédulos que manifestaban que

este invento nunca sustituiría al caballo pues no había una red vial para este transporte individual. Hoy, después de la construcción de innumerables carreteras, puentes y túneles, ese país está más unificado que nunca y cambió el estilo de vida de esa nación.

En nuestra nación la historia no ha sido diferente, la rica región del Cibao, obligada durante la Colonia a exportar sus productos sólo por el puerto de Santo Domingo, languidecía, por la difícil comunicación con el mar Caribe. Estábamos condenados a la pobreza hasta que se estableció comercio con franceses, holandeses e ingleses, por la cercana costa norte, lo que produjo riqueza y desarrollo. Este intercambio de productos, que indudablemente fue el primer ensayo de un libre comercio en América, fue abortado por el Gobernador Osorio, quien ordenó la despoblación de toda la costa norte al declarar esa actividad comercial como 'contrabando', bajo la excusa de que se habían encontrado algunas Biblias protestantes. De nuevo, pobreza y subdesarrollo para toda la colonia que había perdido la producción de la zona más rica.

La independencia trajo la libertad de comercio y las ciudades del Cibao se comunicaban, comerciaban, competían y se complementaban con dos puertos -Puerto Plata y Sánchez- que finalmente se conectaban por tren con Moca, La Vega y Santiago, formando un clúster comercial eficiente que trajo desarrollo y riqueza hasta el punto en que más del 70% de la población del país residía en este triángulo productivo, y cerca del 70% del comercio marítimo y las recaudaciones aduanales se registraban en el puerto de Puerto Plata.

El Gobierno residía en Santo Domingo, pero la riqueza y el poder estaban en el Cibao pues controlaban las vías de comunicación.

Pero el país estaba desintegrado, no estábamos comunicados y crecían los regionalismos que desestabilizaban frecuentemente la nación. Los ideales de Duarte de conformar una república con ciudadanos unidos y comprometidos con una patria libre y fuerte, no podían germinar en esas condiciones. Después, el siglo XX trajo las carreteras,

***Nuestro Presidente, el Lic. Danilo Medina, con gran visión de estadista y conocedor de la historia del desarrollo de los pueblos, tiene la firme decisión de reparar esa injusticia histórica con la construcción de la carretera Cibao-Sur.***

desaparecían los trenes, crecían los puertos alrededor de la Capital y languidecían los del Cibao. Ahora todos los caminos llegaban a Santo Domingo, que controlaba toda vía de comercio por aire, mar y tierra, creando una megápolis que reducía a simples satélites las demás ciudades.

El macizo de la Cordillera Central separaba a las dos regiones más ricas del país impidiendo las sinergias entre sus poblaciones para desarrollar el intercambio cultural y comercial, convirtiéndonos en hermanos lejanos desconocidos que luchaban solos por su desarrollo. Pero esto pronto será historia, nuestro Presidente, el Lic. Danilo Medina, con gran visión de estadista y conocedor de la historia del desarrollo de los pueblos, tiene la firme decisión de reparar esa injusticia histórica con la construcción de la carretera Cibao-Sur.

Surgirán diversas voces opositoras, algunos de buena fe, ecologistas de nuevo cuño y otros mejor documentados que no se opusieron a que Los Haitises, esa fuente donde los vientos alisios cargan de humedad sus nubes para luego fertilizar el Valle del Cibao con las bendecidas lluvias, fueran atravesados por una autopista. Esos mismos, además, conocen bien la historia de Suiza, enclavada en Los Alpes, con montañas escarpadas y pequeños valles, que no logró su verdadera unidad, hasta que, ese país, compuestos por veintiséis cantones, con idiomas y sociedades diferentes, no fue conectado de norte a sur, y de este a oeste, con grandes autopistas, sin afectar el medio ambiente de una zona donde nacen dos grandes ríos de Europa y que siguen siendo tan esplendorosos como antes.

También se opondrán los sectores que controlan las vías del comercio, en una acción que consideramos legítima, pues todo ciudadano tiene la prerrogativa de defender sus intereses, pero ésta no será ética ni moral. No será ética porque sus argumentos serán cuestionables o intrascendentes, como la aparición de las Biblias protestantes del siglo XVII, y no serán morales porque pretenden mantener en el subdesarrollo y pobreza dos regiones del país.

Estamos entusiasmados con la nueva obra, sólo esperamos que se realice pronto, con el diseño que más contribuya a la unificación regional, al desarrollo comercial, cultural y turístico, con el menor daño ambiental.

Ya la Cordillera Central no será el macizo que nos separe, sino que será la montaña que nos une. ■



# UNIVERSIDAD NACIONAL EVANGÉLICA



La Excelencia Académica al  
Alcance de Todos

[www.unev.edu.do](http://www.unev.edu.do)

AVE. ESTRELLA SADHALÁ, #202, SANTIAGO, REPÚBLICA DOMINICANA  
TELS.: 809-575-3535 // 5211 / FAX: 809-576-7054

La mediación y la conciliación son procedimientos de resolución de controversias utilizados para ayudar a que dos o más personas físicas o jurídicas, encuentren la solución a un conflicto con la intervención de un tercero imparcial y neutral llamado mediador o conciliador. Estos métodos pueden aplicarse en una gran variedad de conflictos ya sean comunitarios, empresariales, políticos o familiares.

# LA MEDIACION Y CONCILIACION COMO METODOS ALTERNOS DE RESOLUCION DE CONTROVERSIAS



Por Vilena Comas-Stern

En la conciliación, el tercero neutral participa en la generación de opciones y hace propuestas de solución, mientras que en la mediación se abstiene de emitir opiniones y se limita a que las partes generen sus propias soluciones.

La ley 50-87 del 4 de junio de 1987, sobre Cámaras de Comercio y Producción, modificada por la ley 181-09 del 6 de julio de 2009, establece el funcionamiento de los Centros de Resolución Alternativa de controversias, en lo adelante “CRC”, los cuales podrán conocer de todo tipo de controversias susceptibles de transacción que surjan entre dos o más personas físicas o jurídicas miembros o no de la Cámara, incluyendo diferendos internacionales y aquellas en las cuales sea parte el Estado o cualquiera de sus dependencias, sean ayuntamientos, empresas o instituciones autónomas o descentralizadas, o cualquier otra con personalidad jurídica, siempre que las partes hayan acordado someter la resolución de las mismas a sus métodos y reglamentos, con excepción de aquellas instancias en las cuales este método es obligatorio.

Desde su creación el “CRC” de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, se ha dedicado a promover el arbitraje, la amigable composición, la mediación y la conciliación como mecanismos para la pronta solución de los conflictos que se presentan en material comercial

y favorecer las relaciones comerciales y la inversión en el país, pudiendo administrar los casos nacionales e internacionales que se puedan presentar. Para la aplicación de estos métodos el CRC cuenta con un reglamento, una lista de árbitros, mediadores, conciliadores, amigables componedores, una tarifa administrativa y de honorarios y lleva a cabo sus funciones bajo la dirección de un Bufete Directivo. Esta información está disponible en [www.camarasantiago.com](http://www.camarasantiago.com).

De los métodos planteados, en esta ocasión sólo trataremos la Mediación y la Conciliación, sobre las cuales el reglamento del “CRC”, en su artículo 29 expresa lo siguiente:

“Los diferendos que puedan surgir entre dos o más personas físicas o jurídicas, miembros o no de la Cámara de Comercio serán susceptibles de ser sometidos al procedimiento de conciliación o mediación ante uno, dos o más conciliadores o mediadores nombrados por el Centro de Resolución Alternativa de Controversias.”

Los artículos 30 al 39 definen el procedimiento de las mediaciones y conciliaciones desde el depósito de la solicitud ante la Secretaría del CRC, sumas a pagar en función de los montos envueltos, los plazos, nombramiento de los conciliadores o mediadores, fijación de fecha, lugar

y hora para la celebración de la tentativa de conciliación o mediación, hasta la conclusión con la firma de un acta de acuerdo o de no acuerdo o la notificación de la decisión de desistir de una o ambas partes.

Los mediadores y conciliadores asumen el compromiso de dirigir el proceso con imparcialidad, igualdad y equidad guardando en todos los casos el más amplio deber de reserva y confidencialidad.

Además de la ley 50-87, en otros ámbitos, el legislador se ha manifestado a favor de la conciliación y mediación cuando se presenten conflictos entre las partes, ya sea de forma facultativa u obligatoria, ya que en muchos casos su uso imprime celeridad y descongestión a los tribunales. En ese tenor, con base en la recopilación hecha por Erick Stern-Comas en su artículo “Resolución Alternativa de Conflictos en la Legislación Dominicana”, mencionaremos algunas leyes que instituyen estos procesos:

- Ley 16-92 Código de Trabajo propone conciliación previa ante los tribunales de trabajo.
- Ley 288-05 de sociedades de información crediticia propone negociación entre aportantes de datos y consumidores.
- Ley 358-05 de protección al consumidor propone conciliación entre consumidores, usuarios y proveedores.
- Ley 173-66 de protección a agentes importadores en su artículo 7 dispone que se realice un preliminar de conciliación entre concedentes y concesionarios, en la Cámara de Comercio correspondiente, antes de acudir a los tribunales.
- Ley 72-02 Código Procesal Penal en sus artículos 37 y 38 contempla la conciliación y mediación en algunos casos.
- Ley 41-08 de función pública dispone la conciliación ante la Comisión de Personal para resolver

***“Los diferendos que puedan surgir entre dos o más personas físicas o jurídicas, miembros o no de la Cámara de Comercio serán susceptibles de ser sometidos al procedimiento de conciliación o mediación ante uno, dos o más conciliadores o mediadores nombrados por el Centro de Resolución Alternativa de Controversias.”***

algunos conflictos de trabajo que se generen en la Administración Pública.

- Ley 20-00 de propiedad industrial prevé la conciliación y mediación a petición de partes para ciertos casos.
- Resolución 886-2006 de la Suprema Corte de Justicia reglamenta los Centros de Mediación Familiar del Tribunal de Familia (CEMEFA).
- De lo anterior, podemos concluir que en nuestro país se evidencia un gran interés en que la mediación y la conciliación formen parte de una nueva cultura nacional en todos los sectores.

En los últimos años es notorio el aumento de la participación de diversas organizaciones de la Sociedad Civil como mediadores entre diferentes sectores cuando se busca tomar decisiones, implementar reformas o tratar asuntos trascendentales que afectarían un sector, una región o a los ciudadanos en general. Esta corriente nos lleva a reflexionar sobre la importancia de que nuestros líderes sindicales, empresariales, políticos, comunitarios y profesionales aprendan a utilizar las bondades de estos métodos mediante la capacitación continua en las diversas técnicas de negociación que se aplican para la conducción correcta de estos procedimientos, aprendiendo el uso de métodos tan conocidos como el método Harvard que han demostrado su efectividad en todo tipo de disputas ya que se basan en la fórmula ganar-ganar, tal como apuntan Fisher, Ury y Patton en su libro sobre negociación.

De igual forma, no debemos perder de vista en la universalidad de los casos, que todo mediador o conciliador debe ostentar un perfil de elevada solvencia moral y profesional, ser imparcial, neutral, reservado e íntegro entre otras cualidades, de forma que su participación garantice el uso confiable de esta vía y que su actuación en los acuerdos no esté supeditada a intereses personales sino que responde al interés común de las partes involucradas.

Finalmente, aspiramos a lograr una mayor difusión, conocimiento y aceptación de estos métodos entre nuestros profesionales del derecho para que en un futuro no muy lejano ante una situación de controversia podamos cambiar el conocido refrán “más vale un mal arreglo que un buen pleito”; por “más vale una buena mediación o conciliación que un buen pleito”. ■

---

La autora es Abogada Corporativa, miembro CRC



# Apoyamos tu negocio, tenemos precios **Bajos** para ti

| Pino sin tratar largo          |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Tamaños                        |                                |                                |
| 1 X 4 de (10', 12', 14', 16')  | 1 X 6 de (10', 12', 14', 16')  | 1 X 8 de (10', 12', 14', 16')  |
| 1 X 10 de (10', 12', 14', 16') | 1 X 12 de (10', 12', 14', 16') | 2 X 4 de (10', 12', 14', 16')  |
| 2 X 6 de (10', 12', 14', 16')  | 2 X 8 de (10', 12', 14', 16')  | 2 X 10 de (10', 12', 14', 16') |
| Cepillada                      |                                | Bruto                          |
| <b>RD\$ 28.50</b>              |                                | <b>RD\$ 32.50</b>              |



## Líderes en importación y tratamiento de madera

Precios válidos sólo para venta de contado,  
y en los tamaños aquí publicados.  
Disponibles en todas las tiendas de F8A.

**8A Ferretería  
OCHOA**  
Nombre que construye



Santiago / 809-971-8000  
Sto. Dgo. / 809-530-2992

# TRATADOS DE LIBRE COMERCIO: OPORTUNIDADES QUE BRINDAN A NUESTRO PAIS



Uno de los acontecimientos económicos más importantes desde la Segunda Guerra Mundial es el rápido crecimiento del fenómeno Globalización o apertura comercial por parte de los países. Corporaciones destacadas de todo el mundo ponen cada vez más su atención en los negocios internacionales para mantener una ventaja competitiva en el dinámico escenario económico de hoy.

Por José Antonio Domínguez

No debemos sorprendernos si la camisa que llevamos puesta viene de China, los jeans de México y los zapatos de Brasil. Es posible que conduzcamos un auto de marca japonés equipado con neumáticos fabricados en Costa Rica, ensamblado en los Estados Unidos con tornillos de la India.

Todo parece indicar que el compromiso con el mercado internacional es importante para un crecimiento sostenido y utilidades superiores. Hoy en día podríamos decir que el comercio exterior se ha convertido en una necesidad para las empresas. La fuerte competencia, la madurez del mercado local, las crisis en los mercados locales, las reducciones en los márgenes de beneficios, los altos costos de fabricación, entre otros, han sido las principales causas por las que cada vez más empresas decidan volverse internacionales colocando sus productos y empresas en otros países.

Hacer negocios fuera de nuestro país es un proceso mucho más demandante y complejo que de manera local. Se requiere de mucha creatividad, percibir el choque de estándares culturales entre los países, es decir que debemos investigar acerca del país con el que vamos a negociar sobre su cultura, la situación económica y política, las leyes y la competencia existente. A partir de los resultados de esta investigación estaríamos preparados para exportar productos alineados con las necesidades de cada país y de esta manera estaríamos reduciendo grandemente los riesgos del proyecto.

En los últimos años nuestro país ha firmado Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, y Centroamérica (DR-CAFTA),

con los países miembro de la Unión Europea (EPA), que junto con el CARICOM comprenden los tres acuerdos más importantes de nuestro país. Estos acuerdos comprenden un total de alrededor de 850 millones de habitantes entre los países miembros.

Un Tratado de Libre Comercio es un convenio entre países mediante el cual acuerdan eliminar todo tipo de barrera existente que dificulte el flujo de productos y servicios entre las naciones que negociaron el acuerdo.

Los países se comprometen primero a eliminar el arancel o impuesto gravado sobre bienes, que los gobiernos han establecido por mucho tiempo para aumentar sus ingresos y como una medida de proteger la Industria Nacional. Este desmonte puede hacerse de inmediato o de manera gradual como pasó en nuestro país con los vehículos americanos cuya desgravación se hizo en 4 años. Todo va a depender de cómo se haga la negociación.

Segundo, con los Tratados de Libre Comercio también se deben eliminar las barreras no arancelarias como son las cuotas de importación, estándares de calidad por encima de los locales, procedimientos aduanales discriminatorios, creación de varios tipos de cargos impuestos sobre las importaciones para hacerlas menos competitivas frente a los bienes locales, subsidios a los productores y cualquier otro factor manejado por los gobiernos que cree una competencia desleal entre los productores de los países que firmaron el acuerdo.





*Cultivando nuestros Valores, nacimos siendo*  
**PIONEROS**  
*en el mercado de Seguros.*

*Trabajamos comprometidos con la*

**CALIDAD**

*para asegurar los sueños de nuestros clientes.*



*Crecemos con*

**SOLIDEZ**

*y el compromiso de seguir siendo los mejores.*



**ROS**  
SEGUROS & CONSULTORIA



En teoría los Tratados de Libre Comercio se dan porque un país extranjero es capaz de producir un producto o servicio más barato que la industria del país local. Es decir que los países deben especializarse en los productos que son eficientes e intercambiar con otros países los bienes en que no son eficientes o que no poseen los recursos naturales o tecnológicos para producirlos.

La realidad es que en los Tratados de Libre Comercio, como es lógico, cada país trate de proteger su industria nacional en caso de que no sea competitiva. Resulta difícil para un país aceptar que una de sus industrias no es competitiva y abrirle el mercado porque ocasionaría pérdidas de fuentes de trabajo directos y indirectos.

Los principales beneficios de un Tratado de Libre Comercio debieran ser palpados por los consumidores: reducción de precios en los productos y servicios, acceso a una mayor variedad de productos y de muy buena calidad. Para las empresas se convierten en un reto para ser más eficientes y mejorar la calidad de sus productos para poder competir con países más desarrollados, a la vez pueden recibir transferencia de conocimientos y tecnología al hacer alianzas con empresas de otros países. Para el país es una oportunidad para atraer inversiones y crear fuentes de empleo.

Hoy en día el comercio internacional es mucho más organizado que antes y cuenta con el apoyo de organismos internacionales para eliminar las desigualdades y que se pueda dar una competencia leal entre los países. De estos organismos la Organización Mundial del Comercio (OMC) es quien administra los diferentes tratados de libre comercio y es ante quien debe presentarse cualquier queja formal de un país que no este conforme con el trato comercial que se le este dando a sus productos o servicios. Otros organismos no menos importantes son el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional que hacen prestamos a los países a bajas tasas de interés para lograr el desarrollo y poder crear un escenario donde no existan diferencias tan marcadas entre un país y otro.

Debemos empezar a cambiar hacia una cultura exportadora y de esta manera aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio que nuestro país ha negociado. Las empresas deben invertir en hacer investigaciones de mercados para encontrar mercados extranjeros a sus productos o servicios y recibir información de los consumidores meta de que es lo que necesitan en cuanto

a: producto, precio, distribución y promoción para entonces enfocarnos hacia esas necesidades y hacer el proyecto viable.

Otro punto muy importante en los negocios internacionales son los contratos de venta y todos los aspectos legales que envuelven las negociaciones. Para esto se recomienda el asesoramiento de un abogado especialista en comercio internacional para que pueda ayudar a la empresa a adaptarse a los requerimientos legales del país al que va a exportar.

El gobierno juega un papel importante para impulsar las empresas a exportar y atraer inversiones extranjeras. Entre sus tareas se encuentran la de crear laboratorios donde podamos certificar nuestros productos, mantener la estabilidad política y la seguridad social, reducir la inflación, establecer precios de los combustibles y electricidad que nos permitan ser competitivos con respecto a otros países, mantener estable la tasa de cambio, promocionar el país a nivel internacional, establecer incentivos a las exportaciones.

Que deben hacer las empresas para poder competir a nivel internacional:

1. **Invertir en la gente:** tener un personal capacitado, motivado y comprometido con dar lo mejor de sí, es la clave para que toda empresa pueda tener éxito tanto en mercados nacionales como internacionales.
2. **Establecer altos estándares de calidad:** debemos ofrecer productos y servicios con calidad mundial. Nuestra meta debe ser producir lo mejor en el mercado. Esta filosofía debe complementarse con certificaciones internacionales de calidad.
3. **Ofertar productos y servicios que satisfagan necesidades:** es la clave para crear lealtad en las ventas. Si el cliente se siente satisfecho, hay un alto porcentaje de que vuelva a comprar.
4. **Un buen sistema de información:** debe suministrar información constante y real del mercado que permita tomar decisiones de una manera proactiva.
5. **Cumplir o exceder con las leyes de trabajo y medioambientales del país:** esto es de suma importancia especialmente para exportar a Europa y Estados Unidos.
6. **Eficiencia:** es vital en estos tiempos tan competitivos poder crear un producto o servicio aprovechando al máximo los recursos de la empresa. La idea es enfocarse en los estándares de eficiencia de la industria en que se encuentra, manteniéndose siempre enfocado en como reducir los costos y gastos que no añadan valor a su proceso.
7. **Invertir en tecnología:** va de la mano con la eficiencia y mejora del servicio. Es imprescindible que la empresa este actualizada en cuanto equipos y maquinarias, softwares o programas en atención al cliente, manejo de inventarios, sistema contable, software o programa que ayude a administrar las informaciones de venta etc.



**Yaroa un deseo irresistible!**

**creadores de la  
YAROA desde 1999**



**Delivery / 829-582-0038**

**f ocheatugusto@hotmail.com**



# TURNAROUND: VOLTEAR LA TORTILLA DEL NEGOCIO

En los últimos años, a raíz de la crisis del año 2008, a nivel mundial se han emprendido procesos de reestructuración (también llamados reorganización, reconversión o reingeniería) que van acompañados de despidos, cambios en las actividades, cierres de líneas de producción, fusiones, reducción de productos y diversas modificaciones en las formas habituales de trabajo. Estos procesos, normales dentro del ciclo de vida de las organizaciones, son en gran medida desconocidas por las pequeñas y medianas empresas en algunos países de América Latina, y cuando los realizan, incurren en errores e inconsistencias que afectan su futuro de forma cíclica, sin hacer los correctivos estructurales que se ameritan.

Por Alejandro Rivera Prato

Después de cíclicos procesos de reestructuración, que a veces llevan a reducción de personal, focalización en los negocios medulares, reestructuración en unidades de negocios y cambios importantes en los procesos de producción, aplicados sin la metodología correspondiente, se termina al cabo de un año con las mismas estructuras, personal o productos que se tenían antes de iniciar estos cambios. ¿Cuál es la falla en la aplicación de estos modelos de reestructuración que con el pasar de unos cuantos meses hacen resurgir los mismos síntomas, y de forma crónica, las mismas dolencias? La respuesta está en que no se realizan los procesos de reestructuración en forma metódica y consistente, a partir de un diagnóstico que evalúe dónde está la raíz del problema. Más bien se recurre a fórmulas sencillas, poco profundas y apresuradas, como la reducción de 10% de la nómina, o la reducción por decreto de la presidencia de 10% de los gastos.

Lamentablemente, la vida de las empresas es mucho más compleja y tomar decisiones sin un análisis detallado puede ocasionar grandes pérdidas y dar atenuantes momentáneos en sus indicadores financieros, con lo que se hace vulnerable en el mediano plazo. Existen muchos síntomas que invitan a la alta dirección a actuar de forma rápida; síntomas que anuncian crisis crónica y revisiones urgentes, factores cuantitativos como disminución de la rentabilidad, deterioro en el margen de contribución, disminución en las ventas, aumentos en los costos y/o en los gastos de fabricación, aumento del endeudamiento, caída recurrente en la inversión y deterioro del valor patrimonial son algunos de los síntomas

duros y también son claros indicadores algunos síntomas cualitativos como la desorientación de las estrategias de la empresa, ausencia de objetivos claros, problemas de información y control de gestión, estructuras pesadas y burocráticas, problemas de liderazgo, desmotivación y alta rotación de personal, excesiva centralización y paternalismo, insatisfacción de clientes, mala calidad de productos y la falta de anticipación a cambios en el contexto externo.

Ante estos síntomas es normal plantearse un proceso de reestructuración o turnaround, que tiene una serie de pasos de gran importancia para atacar los aspectos claves que permitan a la empresa en problemas, generar valor y volver a la productividad y las ganancias:

- El primer paso es diagnosticar la realidad en tres etapas: se diseña un pre diagnóstico, que equivale a la primera consulta con el médico. En esta parte se realizan exámenes detallados y se dirige la búsqueda de información sobre los puntos medulares de gestión de la empresa. Luego se prepara el diagnóstico detallado (estrategias competitivas, estructura organizativa, cultura organizacional, estrategias de marketing, de producción, de recursos humanos, estrategias económico-financieras y evaluación de los sistemas de información). Finalmente, se hace un cuadro diagnóstico que sintetiza la situación económica y competitiva de la empresa.
- El segundo paso consiste en planear la emergencia para la estabilización. Se planifican acciones concretas para mejorar el flujo de caja, para llegar a la estabilización;



se hace la comunicación del diagnóstico y del plan de emergencia. Es importante conocer los aspectos claves del negocio, como la rentabilidad por producto, entender el mercado y la posición competitiva de la empresa, buscar la forma de reorganizarse eficientemente, cambios en materias primas, reducción de productos y focalización en los que generan mayor valor y donde la empresa sea más competitiva, refinanciación de deudas, cambios en las políticas de cobranzas y búsqueda de outsourcing en actividades que no son medulares. Estas son algunas de las acciones que se planifican para lograr la estabilización. Esta etapa es dura, porque existen intereses de los accionistas y de la alta dirección con proyectos, personas y enfoques que deben ser evaluados sin diferencias e igualmente en función de la misión y de la rentabilidad de la empresa.

- El tercer paso es la implantación de los cambios. En esta etapa surgen las resistencias hacia las propuestas de cambio. Los factores claves para que se puedan generar los cambios que se han planificado son: disponer de un buen diagnóstico y buenos planes de reestructuración; que exista un líder reconocido-experimentado, junto a

un equipo gerencial comprometido, con calificaciones profesionales y experiencias reconocidas. Finalmente, es imprescindible un eficiente mecanismo de comunicación y participación.

- El cuarto paso, de crecimiento y desarrollo debe darse una vez que la empresa retoma el rumbo de la eficiencia y la rentabilidad. En ese momento deben retomarse los planes de crecimiento en función de su misión y visión. Hay que establecer un monitoreo constante de los indicadores que puedan anunciar que se aleja de los valores sanos de gestión. Es muy importante no adelantar este proceso para no caer en un ciclo perverso que hace daño a las empresas y justo cuando empiezan a mejorar se involucran nuevamente en planes inalcanzables, proyectos inviables y crecimientos faraónicos que la vuelven a colocar en la difícil decisión de reestructurarse o morir.

En síntesis, aplicar el Turnaround consiste en revertir el desempeño de una empresa en estado de declinación y fracaso en uno de recuperación y éxito. ■



## Tus aliados en Capacitación y Asesoría

En el Centro de Tecnología y Educación Permanente (TEP) estamos orientados al desarrollo de competencias laborales que habiliten a las personas a realizar aportes al mundo productivo, así como a incentivar la promoción y el desarrollo humano.

- Asesorías
- Certificaciones Tecnológicas
- Cursos Especializados
- Capacitación "In House"
- Diplomados

OFRECEMOS OPORTUNIDADES EDUCATIVAS Y SERVICIOS  
**DE ALTA CALIDAD**

### SANTO DOMINGO

Ave. Abraham Lincoln, Esq. Rómulo  
Betancourt, Edificio A, 2do piso  
Tels.: (809) 535-0111 Exts. 2148 y 2150  
Fax (809) 535-8413

### SANTIAGO

Autopista Duarte KM. 1<sup>1/2</sup>  
Apartado postal 822  
Tels.: (809) 580-1962 Exts. 4545 y 4572  
Fax (809) 734-3414

# NUEVOS SOCIOS

## C

### **CENTRO AUTOMOTRIZ EL RUSSO, S.R.L.**

Reparación de vehículos y venta de respuestos  
Cristino Medina Carrera  
C/33 #1, Tierra Alta Ciudad  
Tel. 809-570-1403  
cristino.m@hotmail.com

### **CLÍNICA DENTAL DRA. CASTILLO**

Servicios de salud dental  
Natividad Castillo  
Av. Estrella Sadhalá #13-Altos Ciudad  
Tel. 809-576-2265

## D

### **DISTRIBUIDORA GURABO, C. POR A.**

Ventas de productos farmacéuticos  
Francisco José Martínez  
C/Germán Soriano #2, El Congo Ciudad  
Tel. 809-582-1313/809-226-0993  
gurabosantiago02@hotmail.com

### **DUWEST DOMINICANA, S.R.L.**

Importación, distribución, transporte y comercialización de productos químicos / Randolpho Funez Larios  
Autop.J.Balaguer, Km.7, Pisano Ciudad  
Tel. 809-575-3137/809-576-6618  
randolfo.funez@duwest.com

### **DUWEST RECUBRIMIENTOS DOMINICANA, S.R.L.**

Fabricación, importación, exportación, comercialización de pinturas, recubrimientos y barnices  
Oscar Acuña  
Autop. J. Balaguer Km.7, Pisano Ciudad  
Tel. 809-575-3137/809-576-6618  
randolfo.funez@duwest.com

## I

### **INDUSTRIAL AND BUILDING AUTOMATION (IBA), S.R.L.**

Servicios de electricidad residencial, comercial e industrial  
Pablo Rosario  
C/Los Pinos #22, Villa Olga Ciudad  
Tel. 809-276-8693  
rosariop@ibadr.com

### **INVERSIONES CASH, S.R.L.**

Distribución de productos de consumo masivo  
Cesar Eugenio Laró  
Carret. Las Palomas S/N, Esq. Callejón Los Rodríguez  
Tel. 829-947-0383 • invecasrl@gmail.com

### **INVESTMENTS METER GROUP, S.R.L.**

Servicios y consultoría jurídica  
Claudia Ysabel Gallardo Ventura  
C/7 #13, Embrujos I Ciudad  
Tel. 809-971-3140/809-971-2844 • cgallardo@gavensa.com

## L

### **LUNA VITAL, S.R.L.**

Servicios Médicos  
Rosa Luna Calvo  
C/13 #14, Jard. Metropolitanos Ciudad  
Tel. 809-583-5667/809-971-9877  
luna.raquelina@gmail.com

## M

### **MASTER QUÍMICA A Y E**

Fabricación de preparados para limpieza  
Leonardo Guzmán  
Av. Franco Bidó #12, Peatón Evaristo Miranda Ciudad  
Tel. 809-471-2492 • masterqui01@hotmail.com

### **MOR EDIFICARTE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN, S.R.L.**

Administración de propiedades, compra, venta y construcción en general  
Mary Luz Perdomo de Fernández  
Av. E. Sadhalá #80, Edif.Autorigo, La Terraza Ciudad  
Tel. 809-570-4885/809-570-1732  
maryluzperdomo@hotmail.com

## P

### **POLYCONSTRUCCIONES**

Fabricación, comercialización, distribución y exportación  
Mario Augusto Fondeur Heinsen  
Carret.Duarte Km.4½ Ciudad  
Tel. 809-241-2900 • polyconstrucciones@gmail.com

## NUEVOS SOCIOS

### R

#### REVENESOL, S.R.L.

Comercialización y reparación de equipo de refrigeración y aire acondicionado

Howar José Campos Martínez

C/Mamatingo, Entrada Samarrilla #20, Barrio Lindo

Ciudad

Tel. 809-233-3914 • refrimax.2001@hotmail.com

### S

#### SOLUCIONES ARQUITECTÓNICAS Y CIVILES SAC, S.R.L.

Arquitectura y Construcciones Inmobiliarias

Danny Henríquez Díaz

C/Rep.de Argentina #70, Plaza Onex, Mód. 201

Ciudad

Tel. 809-734-2236/809-734-2236

contacto@sac.dom.do

## SOCIOS HABLAN

“Yo puedo describir nuestra experiencia con la Cámara de Comercio y Producción de Santiago en una sola palabra: excelente. El trato que me han dado y las relaciones que he podido crear en la institución han sido de gran valor para la empresa. Nuestro personal ha tenido la oportunidad de aprovechar las capacitaciones que se imparten, han hecho bastantes cursos que les han aportado un mayor crecimiento profesional. Los empleados siempre entregan un resumen de lo aprendido; ahí y en su desempeño puedo ver que se le saca bastante provecho. Desde hace más de 10 años estamos en la Cámara y estamos muy satisfechos.”

Lic. Elido Varona - Gerente Zona Norte Nelly Rent-A-Car

Todo para su **Oficina**  
en un solo lugar...!!!

Website: [www.asi.com.do](http://www.asi.com.do)  
[asi@asi.com.do](mailto:asi@asi.com.do) • [asi@claro.net.do](mailto:asi@claro.net.do)

Santiago y Santo Domingo

**ASI**  
Computers & Office Supplies  
*ino&storres*  
Accesorios y Suministros, S.R.L.  
Productos Básicos de Oficina



## FERIAS NACIONALES

### FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO SANTO DOMINGO

Del 21 de Abril al 5 de Mayo  
Organizan el Ministerio de Cultura y la Dirección General de la Feria del Libro  
Tel.: (809)-221-0638  
Email: [comisión@ferilibro.com](mailto:comisión@ferilibro.com)  
Web: [www.ferilibro.com](http://www.ferilibro.com)

### FERIA AGROALIMENTARIA, 4ta Edición

Del 23 al 25 de Mayo 2013. Hotel Jaragua, Santo Domingo  
Organiza la Junta Agroempresarial Dominicana  
Tel.: (809)-563-6178 Ext. 239 y 226  
Fax: (809)-566-7722  
Email: [w.rondon@jad.org.do](mailto:w.rondon@jad.org.do)/[c.ches@jad.org.do](mailto:c.ches@jad.org.do)  
Web: [www.agroalimentaria.com.do](http://www.agroalimentaria.com.do)

### EXPO ESTE

Del 26 al 29 de Junio. Casa de Puerto Rico, La Romana  
Organiza la Cámara de Comercio y Producción de La Romana, Inc.  
Tel.: (809)-556-1600/(809)-550-5280  
Email: [Rberas1164@hotmail.com](mailto:Rberas1164@hotmail.com)

### EXPO CIBAO

Del 11 al 15 de Septiembre. Complejo Deportivo La Barranquita  
Organiza la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc.  
Tel.: (809)-582-2856  
Fax: (809)-241-4546  
Email: [ferias@camarasantiago.com](mailto:ferias@camarasantiago.com)/[mercadeo@camarasantiago.com](mailto:mercadeo@camarasantiago.com)  
Web: [www.expocibao.com.do](http://www.expocibao.com.do)

### EXPO BONAÓ

Del 23 al 28 de Octubre  
Organiza la Cámara de Comercio y Producción de Bonaó  
Tel.: (809)-296-0134  
Email: [Camarac\\_bonao@hotmail.com](mailto:Camarac_bonao@hotmail.com)

### EXPO CONSTITUCION

Del 31 de Octubre al 5 de Noviembre  
Auditorio Mayor del Instituto Politécnico Loyola.  
Organiza la Cámara de Comercio y Producción de San Cristóbal  
Tel.: (809)-528-3344/(809)-528-2294  
Email: [camaracomerciosc@hotmail.com](mailto:camaracomerciosc@hotmail.com)

## FERIAS INTERNACIONALES

### EXPO ANTAD

Del 13 al 15 de Marzo. Guadalajara. México  
Organiza la Secretaría de Economía  
Tel.: 55 80 99 00 Ext. 256 (Víctor Arana)  
Email: [varana@antad.net](mailto:varana@antad.net)  
Web: [expoantad.net](http://expoantad.net)

### NIGHTCLUB & BAR CONVENTION & TRADE SHOW

Del 19 al 21 de Marzo, Las Vegas Centro de Convenciones. Las Vegas  
Tel.: 809-227-2121 Ext. 225 (Lic. María Elena Portorreal)  
Email: [maria.portorreal@trade.gov](mailto:maria.portorreal@trade.gov)

### SEUL FOOD

Del 14 a 17 de Mayo  
Centro de Exhibiciones Internacionales de Corea: Kintex  
Organiza la Oficina Comercial del Gobierno de Corea, KOTRA  
Tel.: 809-567-9733  
Web: [kotro.org.do](http://kotro.org.do)



**CORPORACION ZONA FRANCA  
INDUSTRIAL DE SANTIAGO, INC.**

**(Parque Industrial Lic. Víctor M. Espailat Mera)**



TÚ TIENES UNA RAZÓN POR LA CUAL VIVIR.

NOSOTROS CUIDAMOS ESAS RAZONES !



**Juan Hernández & Asocs.**  
Corredores de Seguros

Av. 27 de febrero 140, Cerros de Gurabo, Santiago, R.D  
Tel.: 809 . 583 . 0004 • Fax: 809 . 583 . 1047  
24 h: 809 . 669 . 6262 • [www.juanhernandez.com](http://www.juanhernandez.com)

# EXPO CIBAO

## POR LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA REGIÓN

