

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA

UNPHU



VICERRECTORIA DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRIA EN PLANIFICACION Y CONTROL DE PROYECTOS

***“Planificación Estratégica y Globalización; un  
modelo para República Dominicana”***

Tesis para optar por el título de:

Master en Gerencia de Proyectos

Mención: Planificación y Control de Proyectos

Sustentante

ING. JUAN HERENIO GOMEZ TORRES  
99-0202

Asesores:

Dr. Víctor Beras Carpio

Arq. Derby González

---

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo 2004

# Contenido

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

## INTRODUCCION

<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1.- CONCEPTOS BÁSICOS .....	2
1.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4.- OBTENCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN.....	4
1.5.- ENFOQUE METODOLÓGICO.....	4
<b>2.- EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
2.1.- TEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
2.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.3.- INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	8
2.4.- APORTE .....	8
2.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.6.- DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE TRABAJO .....	10
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.- EL PROCESO DE LA GLOBALIZACIÓN .....</b>	<b>13</b>
3.1.- RESUMEN HISTÓRICO.....	13
3.1.1.- <i>Narrativa Histórica.</i> .....	14
3.1.2.- <i>Sistema Multilateral de Comercio</i> .....	21
3.2.- LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE LA GLOBALIZACIÓN .....	24
3.2.1.- <i>GATT</i> .....	24
3.2.2.- <i>OMC</i> .....	25
3.2.3.- <i>ONU</i> .....	26
3.2.4.- <i>BM</i> .....	28
3.2.5.- <i>FMI</i> .....	29
3.3.- LAS RONDAS.....	30
3.3.1.- <i>¿Qué son las Rondas?</i> .....	30
3.3.2.- <i>Cronología de acontecimientos que culminaron en la OMC</i> .....	31
3.4.- CONCEPTOS GENERALES .....	35
3.4.1.- <i>¿Qué es Globalización?</i> .....	35
3.4.2.- <i>Los orígenes de La Globalización Actual</i> .....	37
3.4.3.- <i>Factores que impulsan el Proceso de La Globalización</i> .....	40
3.4.4.- <i>Algunos efectos de La Globalización</i> .....	42
3.4.5.- <i>Oportunidades de La Globalización</i> .....	48
<b>4.- ANTECEDENTES DE LA GLOBALIZACIÓN EN REPÚBLICA DOMINICANA.....</b>	<b>50</b>
4.1.- CUMBRES DE LAS AMÉRICAS (CRONOLOGÍA).....	50
4.1.1.- <i>Primera Cumbre de Las Américas.</i> .....	51
4.1.2.- <i>Tercera Cumbre de Las Américas.</i> .....	54
4.1.3.- <i>Cuarta Cumbre de Las Américas y nacimiento del ALCA.</i> .....	57
4.2 EL CARIBE EN EL CAMINO DE LA GLOBALIZACIÓN .....	58
4.3 REPÚBLICA DOMINICANA EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	63
4.3.1 <i>Reformas Arancelarias</i> .....	68
4.3.2 <i>Libre Comercio de Bienes y Compras al Sector Público</i> .....	68

4.3.3 Libre Comercio de Servicios.....	69
4.3.4 Protección y Promoción de las Inversiones.....	70
4.3.5 Privatización de las Empresas Públicas.....	71
4.3.6 Diferencias y Oportunidades que se Derivan de la Globalización.....	72
4.4 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS SECTORES EMPRESARIALES EN REPÚBLICA DOMINICANA.....	77
4.4.1 Sectores empresariales en la República Dominicana.....	78
4.4.2 Apertura del Mercado de la República Dominicana.....	78
4.4.3 Actitud del Empresariado Dominicano ante el Proceso de Globalización.....	80
4.4.4 Incorporación del Empresariado Dominicano al Proceso de la Globalización.....	81
4.4.5 Las Empresas Dominicanas y la Globalización.....	83
<b>5.- GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>88</b>
5.1.- CONCEPTOS GENERALES.....	88
5.1.1.- La Administración, su naturaleza y sus funciones.....	88
5.1.2.- Funciones de La Administración.....	89
5.2.- ¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN?.....	94
5.3.- ¿QUÉ ES UN PLAN?.....	95
5.4.- ¿POR QUÉ ES NECESARIO PLANEAR?.....	96
5.5.- PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN.....	97
5.6.- CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	98
5.7.- DIFERENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO.....	99
5.8.- BREVE HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	101
5.9.- DEFINICIONES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	102
5.10.- LO QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	103
5.11.- LO QUE NO ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	104
5.12.- ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?.....	105
5.13.- PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	106
5.14.- MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	108
5.14.1.- Modelo planificación estratégica Universidad de Guadalajara (México).....	108
5.14.2.- Modelo de Planificación Estratégica Aplicada.....	111
<b>6.- EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>114</b>
6.1.- DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS.....	114
6.2.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.....	116
6.3.- DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	118
6.4.- ANÁLISIS SITUACIONAL.....	122
6.4.1.- Propósitos fundamentales del Análisis de Situación.....	122
6.4.2.- DOFA.....	124
6.4.3.- El Análisis de Brechas y La Matriz DOFA.....	127
6.5.- PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	131
6.5.1.- Criterios para Los Objetivos.....	131
6.5.2.- Métodos utilizados para establecer Objetivos.....	136
6.6.- IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	139
6.6.1.- ¿Qué es una Estrategia?.....	139
6.6.2.- Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	145
<b>APORTE.....</b>	<b>154</b>
<b>7.- DIAGNOSTICO.....</b>	<b>155</b>
7.1.- PROBLEMÁTICA EXISTENTE.....	156
7.2.- NECESIDAD DE UNA PLANIFICACIÓN FORMAL.....	178
7.3.- RESPUESTAS ACTUALES A LA PROBLEMÁTICA.....	180
<b>8.- MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA REPUBLICA DOMINICANA: UNA HERRAMIENTA FRENTE A LA GLOBALIZACION.....</b>	<b>187</b>
8.1.- INICIO.....	190

8.2.- PRE-PLANIFICACIÓN.....	191
8.3.- ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	192
8.4.- EXPECTATIVAS INTERNAS .....	193
8.5.- EXPECTATIVAS EXTERNAS .....	194
8.6.- DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	195
8.7.- ESTADO DE SITUACIÓN .....	196
8.8.- ANÁLISIS DE BRECHAS.....	197
8.9.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN .....	198
8.10.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS .....	199
8.11.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	200
8.12.- PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO .....	201
8.13.- EJECUCIÓN DE PLANES .....	202
8.14.- SEGUIMIENTO, REVISIÓN Y EVALUACIÓN .....	203
<b>9.- CONSECUENCIAS DEL APORTE.....</b>	<b>204</b>
9.1.- EXPLICACIÓN DE EL MODELO .....	205
9.2.- BENEFICIOS ESPERADOS DE EL APORTE.....	210
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>212</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>214</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>220</b>
<b>INTERNETGRAFÍA .....</b>	<b>222</b>

## Figuras

Figura 3.1.- El hombre primitivo	15
Figura 5.1.- Las funciones de La Administración pueden ser ilustradas en una orquesta sinfónica.	92
Figura 5.2.- Tiempo destinado a las funciones según nivel jerárquico.	92
Figura 5.3.- Esquema bajo el cual se desarrolla La Planificación Estratégica.	103
Figura 6.1.- Relación de elementos DOFA.	125
Figura 6.2.- Niveles de Planificación Estratégica.	143
Figura 6.3.- Las Cinco Fuerzas de Porter.	147
Figura 8.1.- El Modelo de Planificación Estratégica	187
Figura 9.1.- Modelo de planificación por bloques estratégicos.	204
Figura 9.2.- Esquema de implementación del modelo estratégico.	206

## **Agradecimientos y dedicatoria**

Quisiera agradecer a todas las personas que me preguntan a diario “¿Cómo va la tesis?”, pues ellos han mantenido la motivación, que se hace escasa en estos tiempos de rutina abrumadora.

Muy en especial a mi familia, a mis amigos, a mi amiga, a mis compañeros de estudios de postgrado y maestría, a las excelentes personas del CIC/UNPHU y del PGP; también a mis compañeros de trabajo, en especial a mi jefe quien ha colaborado intensamente con mis intenciones de superación.

Por último y no por menos quisiera agradecer al Dr. Víctor Beras Carpio por su confianza y al Arq. Derby González por su empeño y constante seguimiento.

Dedico este trabajo a mis estudiantes, quienes me mantienen en alerta constante ante los cambios de la vida profesional. Les entrego esta marca para que la superen; pero sepan que yo sigo avanzando.

Ing. Juan Herenio Gómez Torres

## Introducción

La razón básica por la que se ha desarrollado esta investigación es, generar un modelo de Planificación Estratégica, que pueda ser utilizado en República Dominicana como una herramienta en su enfrentamiento y lucha con los nuevos cambios, poniendo especial interés en el proceso conocido como Globalización.

Imaginemos que somos alertados de una nueva epidemia. El proceso que se sigue (o que se debería seguir) es investigar las características de esta enfermedad, para conocer las causas que la desarrollan y los efectos que produce.

Luego deberíamos hacer una evaluación de nuestra población, para saber si ya está presentando los síntomas que indican la incursión de la epidemia en nuestro seno. En este punto debemos también evaluar, los posibles medicamentos y tratamientos, recomendados para contrarrestar las consecuencias negativas de la afección.

Entonces tomando en cuenta las características de la epidemia y habiendo registrado las vulnerabilidades de nuestro entorno, podríamos desarrollar un antídoto o vacuna que se ajuste más específicamente a nuestro diagnóstico, tomando como base los medicamentos utilizados en otros ambientes.

Utilizando más o menos ese mismo orden hemos desarrollado este trabajo comenzando por los capítulos 3 y 4, que buscan entender

bien el Proceso de la Globalización tanto a nivel general como de manera más específica en nuestro país.

Luego en el capítulo 5 conoceremos ese tratamiento inicial llamado Planificación Estratégica, recomendado por expertos en las áreas administrativas y organizativas, y complementamos con el capítulo 6 que explica cómo podríamos hacer nuestra propia receta partiendo de los elementos básicos estudiados.

En el capítulo 7 hacemos un diagnóstico que nos ayuda a entender que ya somos parte de ese proceso llamado Globalización. Este diagnóstico nos ayudará a evaluar de qué forma nos está afectando el proceso y como estamos respondiendo.

Luego ofrecemos en el capítulo 8, la receta que entendemos nos puede ayudar a iniciar el tratamiento: El Modelo de Planificación Estratégica, que toma en cuenta nuestro entorno específico y plantea soluciones dentro del espectro global en que estamos sumergidos.

Por último, explicamos y justificamos la arquitectura de este modelo en el capítulo 9, esperando que el lector genere sus propias expectativas en cuanto a la aplicación del mismo.

Cabe advertir que el lector no encontrará en este material, un manual o guía para la implementación de un modelo de planificación estratégica, sino que, simplemente se evaluarán los componentes básicos de forma que nos permitan diseñar el modelo.

# MARCO METODOLOGICO

## 1.- Metodología de la Investigación

### 1.1.- Conceptos Básicos

“¿Qué es la metodología básica?”

En términos generales, es el camino que se ha elegido para realizar la investigación”<sup>1</sup>.

“En el contexto de la tesis, uno de los capítulos se dedica a la metodología básica; ahí se explica al lector, de manera muy concisa y clara, el procedimiento metodológico que se siguió durante la investigación, con el propósito de que el trabajo recepcional presente una sustentación válida y confiable.”<sup>2</sup>

La mejor forma de iniciar una investigación es planeando la misma. Desde la concepción del tema hasta la presentación de los resultados, existen pasos a ser elaborados paulatinamente y en un orden específico, que merecen la correcta programación para lograr un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos.

---

<sup>1</sup> Santiago Zorrilla y Miguel Torres X., “**Guía para elaborar La Tesis**”, McGraw-Hill, 1992, p. 20

<sup>2</sup> Santiago Zorrilla y Miguel Torres X. Op. cit., p. 21

## **1.2.- Diseño de la Investigación**

- Selección área temática
- Planteamiento del problema
- Investigación preliminar
- Planteamiento de hipótesis o aporte
- Definición de objetivos de la investigación
- Definición de límites y alcances de la investigación
- Obtención de datos
- Cotejo de los datos
- Análisis de los datos
- Elaboración y explicación de modelo

## **1.3.- Tipo de Investigación**

La investigación realizada es del tipo documental pues según Carlos Muñoz Razo (1998), esta se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

### **1.4.- Obtención de Datos e Información**

Las fuentes consultadas son libros de texto relacionados a los tópicos del marco teórico, revistas de contenido específico, portales virtuales de temas relacionados, prensa escrita, información de personas vinculadas a los procesos investigados y la Oficina Nacional de Planificación.

### **1.5.- Enfoque Metodológico**

En sentido general hemos hecho acopio del método analítico. “El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Puede pensarse que analizar significa simplemente separar o examinar. Pero no es así, para analizarse debe presuponerse: ¿Cómo pueden separarse las partes sin una visión aproximada de lo que es el todo? Por tanto, analizar un objeto, según Marx Hermann, es “observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura”<sup>3</sup>

Para llevar a cabo una investigación con base en el método analítico deben seguirse los siguientes pasos: observación, descripción, examen crítico, descomposición del proceso, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación. Mediante esta secuencia se

---

<sup>3</sup> Santiago Zorrilla y Miguel Torres X. Op. cit., pág. 37.

conseguirá el diseño del modelo de planificación estratégica que se aspira presentar.

Los instrumentos utilizados son la observación y la entrevista.

“La observación se realiza por medio de los sentidos; en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado. En las ciencias sociales, la observación posee los mismos caracteres y significado que en las demás ciencias, ya que ésta técnica permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de fenómenos investigados. En otras palabras, la observación ayuda al investigador a discernir, a inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas.”<sup>4</sup>

“La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría y la administración. En términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Santiago Zorrilla y Miguel Torres X. Op. cit.. Pág. 67.

<sup>5</sup> Santiago Zorrilla y Miguel Torres X. Op. cit.. Pág. 70.

## 2.- El Proceso de la Investigación

### 2.1.- Tema de la Investigación

La Planificación Estratégica como herramienta para enfrentar los retos de La Globalización en República Dominicana.

### 2.2.- Planteamiento del Problema

La Globalización es el nombre con que se conoce mayormente el proceso de integración económica, cultural, social, geográfica y política de todos los países del planeta Tierra. Esta integración trae como consecuencia efectos negativos y efectos positivos que a la vez son promovidos por ciertas regiones y detractados por otras.

Es muy ilustrativo el símil que hacemos entre el Proceso de La Globalización y la lluvia que cae del cielo: “la lluvia cae sin importar a quien le conviene y a quien no; le corresponde a los afectados estar preparados con sus paraguas si lo que quieren es evitar mojarse o estar preparados con envases apropiados, si lo que quieren es coleccionar agua.”

Lo básico aquí es **estar preparado** de acuerdo a lo que pretendamos y esa preparación podría estar basada en una herramienta de defensa ante los efectos negativos del Proceso o en

una herramienta de aprovechamiento de los efectos positivos del mismo.

Es en este punto de "estar preparado" donde nace la problemática que pretendemos plantear.

Para poder defendernos de los inconvenientes y aprovechar los beneficios que aporta el Proceso de La Globalización, es necesario cumplir con ciertos objetivos puntuales. Para poder lograr estos objetivos es necesario desarrollar un plan estratégico que permita definir una visión que señale donde queremos estar en el futuro cercano, que permita hacer una análisis situacional, que nos indicará donde nos encontramos hoy en día, y las estrategias que trazaremos para lograr ir desde donde estamos hasta donde queremos estar.

Ese plan estratégico sería nuestra arma de defensa y de aprovechamiento, pero hoy en día no tenemos tal plan o por lo menos no lo conocemos, y si no lo conocemos, si no conocemos la visión de nuestros líderes ¿Cómo podremos trabajar en la misma dirección todos los dominicanos? Si existe tal plan, ¿Ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos propios de nuestro país? o ¿Ha sido una adaptación o copia de otro plan?

Se hace necesario responder estas y otras preguntas, pues sin dicho plan, será muy difícil enfrentar el Proceso de La Globalización.

una herramienta de aprovechamiento de los efectos positivos del mismo.

Es en este punto de "estar preparado" donde nace la problemática que pretendemos plantear.

Para poder defendernos de los inconvenientes y aprovechar los beneficios que aporta el Proceso de La Globalización, es necesario cumplir con ciertos objetivos puntuales. Para poder lograr estos objetivos es necesario desarrollar un plan estratégico que permita definir una visión que señale donde queremos estar en el futuro cercano, que permita hacer una análisis situacional, que nos indicará donde nos encontramos hoy en día, y las estrategias que trazaremos para lograr ir desde donde estamos hasta donde queremos estar.

Ese plan estratégico sería nuestra arma de defensa y de aprovechamiento, pero hoy en día no tenemos tal plan o por lo menos no lo conocemos, y si no lo conocemos, si no conocemos la visión de nuestros líderes ¿Cómo podremos trabajar en la misma dirección todos los dominicanos? Si existe tal plan, ¿Ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos propios de nuestro país? o ¿Ha sido una adaptación o copia de otro plan?

Se hace necesario responder estas y otras preguntas, pues sin dicho plan, será muy difícil enfrentar el Proceso de La Globalización.

### **2.3.- Investigación Preliminar**

La investigación preliminar consistirá en contestar de manera efectiva las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es realmente La Globalización?
- ¿Está la República Dominicana afectada de manera directa o indirecta por el Proceso de La Globalización?
- ¿En qué consiste la Planificación Estratégica?
- ¿Posee el estado dominicano algún esquema o modelo de planificación a nivel estratégico?
- ¿Es realmente la planificación estratégica una herramienta útil para enfrentar de manera más efectiva y eficiente el Proceso de La Globalización?
- ¿Es necesario un modelo de planificación específico para la República Dominicana o puede ser adoptado uno de los ya existentes hoy en día?

### **2.4.- Aporte**

Pretendemos diseñar un modelo de planificación estratégica que permita, tanto al estado dominicano como a las organizaciones que en él residan (comerciales, gubernamentales, etc.), elaborar planes estratégicos tomando en cuenta los elementos peculiares que afectan a la República Dominicana frente al Proceso de La Globalización.

## **2.5.- Objetivos de la Investigación**

### **General**

Diseñar y presentar un modelo de planificación estratégica que permita a la República Dominicana elaborar planes efectivos frente al Proceso de La Globalización.

### **Específicos**

Analizar los aspectos generales y específicos de La Globalización de forma que permitan evaluar el medio ambiente al cual se enfrenta y en el cual se desenvuelve la República Dominicana.

Estudiar los elementos básicos de la planificación estratégica y la teoría correspondiente, para tener una base sólida que permita presentar un modelo adecuado a los requerimientos específicos de la República Dominicana.

Determinar si existe un plan estratégico en la República Dominicana para enfrentar el Proceso de La Globalización para luego analizarlo y presentarlo.

Proponer un nuevo modelo de planificación estratégica tomando en cuenta las consideraciones especiales que requiere la República Dominicana frente a La Globalización.

## ***2.6.- Delimitación del Universo de Trabajo***

### **Alcances**

La Globalización como tema de estudio es enormemente amplio, nos enfocaremos mayormente en los aspectos que son más prioritarios para la República Dominicana como son el económico, político y social.

Existen numerosos modelos de planificación estratégica planteados; cada organización propone diferentes innovaciones al modelo básico. Analizaremos el esquema básico y presentaremos algunos modelos.

### **Límites**

La dificultad en acceder a informaciones puntuales relativas al estado dominicano, y que sólo podrían obtenerse a través de instituciones gubernamentales, obstaculizan la objetividad de ciertos enfoques.

Los planes estratégicos suelen estar diseñados para ser evaluados al final de un periodo, no menor de 3 años, lo que imposibilita evaluar

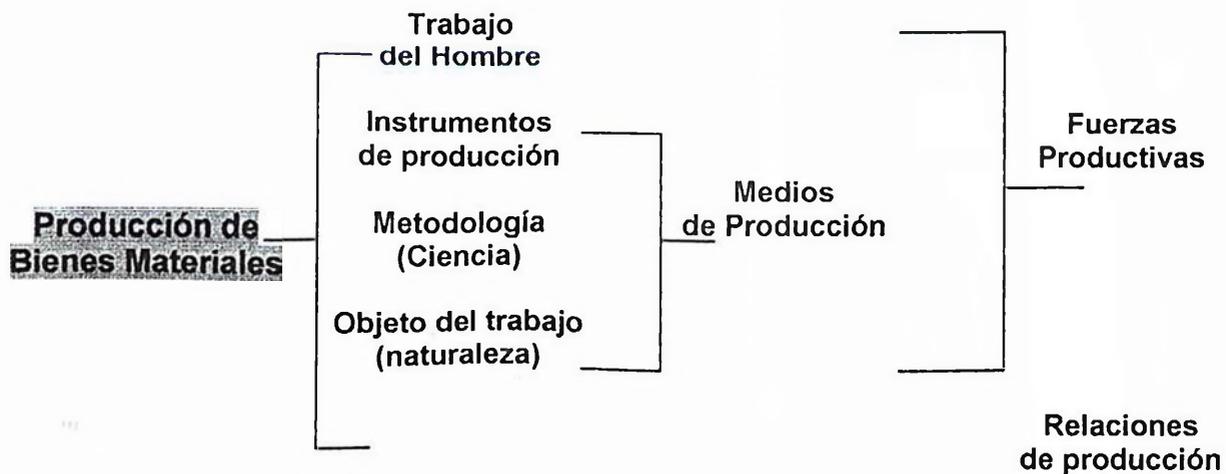
los resultados obtenidos dados los parámetros de tiempo impuestos por la institución académica (UNPHU) para presentación de la investigación. Sin embargo, llegando hasta la etapa de diseño se consigue el aporte deseado.

### 3.- El Proceso de la Globalización

Este proceso es la novedad, en lo que a política y economía –entre otras cosas- se refiere. En este capítulo lo examinamos en sus principales dimensiones para poder entenderlo y posteriormente enfrentarlo.

#### 3.1.- Resumen Histórico.

Iniciamos con los aspectos más primitivos dentro del ámbito social y económico del hombre, para ver de qué forma van influyendo los diferentes sucesos que impulsarán el nacimiento de lo que hoy vivimos.



#### Elementos Involucrados en la Producción de Bienes Materiales

### 3.1.1.- Narrativa Histórica<sup>6</sup>.

El hombre siempre ha necesitado bienes materiales y una constante a través de la historia del mismo, ha sido la producción de esos bienes de producción (ver cuadro anterior).

Ubiquémonos en el principio de la humanidad donde los hombres se median por la fuerza bruta; el que tuviera más fortaleza era quien comía lo mejor, y primero que los demás; también era quien tenía preferencia sobre las hembras y sobre los recursos del medio en general. Imaginemos la indignación de los más débiles quienes tenían que esperar a que los más fuertes saciaran su sed antes de poder tomar agua, y ya cuando accedían al preciado líquido lo que quedaban era restos de lodo y charcos de agua sucia; hasta que un día siendo víctima de uno de estos abusos, uno de los más débiles toma una quijada de animal y por accidente le fractura el cráneo al abusador matándolo al instante<sup>7</sup>. A partir de ahí ya todos pueden tomar agua limpia.

Ese momento marca el inicio de una nueva fuerza que puede ser más efectiva que la física: la fuerza de la tecnología.

---

<sup>6</sup> Charlas acerca de “La Globalización” (2000-2001) impartidas por el Dr. Víctor Beras, UNPHU

<sup>7</sup> Imagen conceptual tomada de la película “2001: A Space Odyssey” (1968) de Stanley Kubrick

Las economías que existían en esa era estaban basadas en la subsistencia, cada quien tomaba lo que necesitaba con sus propias manos: frutas, peces, aves, semillas, etc.



**Figura 3.1.- El hombre primitivo**

Un día, alguien, por accidente – al igual que con la quijada – descubre que con un pedazo de piedra partida puede cortarse la piel, pero a la vez que con esto también puede cortar raíces, quebrar ramas, abrir frutas secas, y que, atándola a un pedazo de palo consigue una herramienta más útil, más manejable y que con la cual puede hacerle punta a un palo y con esto cazar peces más eficientemente que con sólo las manos.

Pero que hace este nuevo cazador luego que satisface su necesidad individual, ha cazado peces que no va a utilizar. Entonces, decide cambiar los peces que le sobran por algún otro bien o servicio que necesite; alguna fruta, la piel de algún animal, cualquier otra cosa. A partir de ese momento se manifiesta el intercambio comercial

conocido como trueque, una de las formas más rudimentarias del comercio<sup>8</sup>.

Pero todo sigue evolucionando y a medida que surgen nuevas tecnologías, surgen nuevos productores: agricultores, ganaderos, pescadores, artesanos, etc. En un momento dado, nuestro pescador decide mostrar su tecnología a otro, pero no como un regalo, sino, como otro intercambio; es decir, él le enseña a pescar, pero a cambio el alumno debe compartir su pesca con él.

En lo adelante comienza a surgir la diferenciación de clases, pues el que crea la tecnología y recibe beneficios, no está en la misma posición que los que simplemente venden sus fuerzas de trabajo.

En la medida que evolucionan las herramientas y son utilizadas para la caza, la pesca y la agricultura, también estas son utilizadas para la defensa propia. Quien inventa el arco y flecha adquiere una gran ventaja competitiva sobre el resto de sus coterráneos, pues ya no se requiere estar cercano a la presa para cazarla, y tampoco es necesario luchar cuerpo a cuerpo contra quien intenta poner en peligro su vida.

---

<sup>8</sup> La existencia de intercambios comerciales queda demostrada por la presencia de materiales tales como obsidiana o conchas marinas en enterramientos a mil o dos mil kilómetros de su origen. Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "**Cazadores y recolectores**" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes [http://www.eumed.net/cursecon/1/cazadores\\_y\\_recolectores.htm](http://www.eumed.net/cursecon/1/cazadores_y_recolectores.htm) consultado el 26/6/2003

Este surgir de nuevas armas le permite al hombre dominar a las bestias de la naturaleza, e incluso, al mismo hombre y a la naturaleza misma.

El esclavismo surge de la evolución de la barbarie, las fuerzas productivas se desarrollan y el trabajo del hombre comienza a rendir más beneficios que lo necesario para el sustento, aprovechándose de esto, algunas personas se apoderan de esta sobreproducción con lo cual se vuelven más poderosas, al mismo tiempo que se dan cuenta de que lo más conveniente no es matar a los prisioneros que tenían, sino volverlos esclavos, a fin de que trabajen para las familias ricas de la comunidad, de igual forma aquellas personas de la propia tribu que se encuentran sin recursos, pasan a formar parte de los esclavos<sup>9</sup>.

Sin embargo en este sistema la maquinaria comercial se movía muy lentamente, pues los esclavos generaban trabajo pero no grandes riquezas. Es entonces cuando los amos (señores esclavistas) deciden ceder tierras a los esclavos a cambio de que estos la trabajen y de los beneficios que generen les retribuyan a ellos cierta porción.

El poder sigue en manos de la minoría, pero ahora existe una "mayor" libertad, no sólo el Señor Feudal es dueño de la tierra, sino que el siervo también cuenta con una parcela propia, además del

---

<sup>9</sup> *"Transición del Esclavismo al Capitalismo"* [En línea], Disponible: <http://algoeduc.galeon.com/esclavismo.htm>, [2003, Jun. 25]

artesano quien también tiene su pequeño negocio propio. Existe una mayor independencia.

En principio el siervo debía trabajar las tierras del Señor, pero posteriormente sólo debía retribuirle determinada cantidad, con lo cual ambas partes se vieron beneficiadas, debido a que el siervo producía más para sí mismo; como consecuencia de esto, el comercio fue en ascenso.

En un momento dado se diferenciaban tres clases principales que eran: los señores feudales (la nobleza), los campesinos (siervos) y los artesanos.

Estos artesanos fabricaban por un lado las herramientas que utilizaban los campesinos para trabajar la tierra y cuidar del ganado y de las bestias, y por otro lado fabricaban las armas que utilizaban los guardias al servicio de la nobleza. Además de esto manejaban parte de la materia prima que producían los campesinos y la convertían en productos elaborados que consumían los nobles, de alguna forma estos intermediarios se estaban convirtiendo en la próxima clase social, reconocida como la burguesía, formada por comerciantes y usureros.

Con el fin de despojar a la nobleza de su poderío y riqueza, estos artesanos – ahora comerciantes – vieron la posibilidad de armar a los campesinos en contra de los señores feudales y sacar el máximo

provecho de toda la situación, fundando las bases de lo que próximamente sería el capitalismo.

El capitalismo surge de la gran producción comercial que se efectúa en los últimos días del feudalismo, pero como es lógico, los burgueses eran pocos y la mayoría era gente desprotegida. Los burgueses forman empresas en las cuales comienzan a reclutar a la gente, muchos de los cuales eran arrojados fuera de sus propios campos de cultivo, es decir, se les quitaba su propiedad, a fin de obligarles a trabajar para los burgueses, una nueva manera de someter a la gente.

“En la evolución del pensamiento económico y financiero se distinguen dos etapas con bastante precisión. La primera, llamada del Pensamiento No Sistematizado y que comprende el período de la Antigüedad y la Edad Media, y la segunda, que se identifica como etapa del Pensamiento Económico Sistematizado, que comprende todas las teorías económicas, desde la Edad Moderna hasta el período Contemporáneo.”<sup>10</sup>

Llegamos entonces hasta la segunda guerra mundial, mas bien la post-guerra, en la cual Europa se encuentra devastada. Estados Unidos que está prácticamente intacto, ofrece la industrialización y producción que requieren los europeos, pero estos no tienen dinero para comprar. Los norteamericanos (y aliados) proponen crear un

---

<sup>10</sup> Toribio, Juan y Reyes, Teofilo: “Finanzas Públicas y Gestión Fiscal”, Editado en Santo Domingo, R. D., 1988. Pág. 12

banco que pueda prestar dinero a los países europeos para que estos a su vez, puedan comercializar los bienes producidos por los primeros. Bajo esta visión nace el Banco Mundial (BM).<sup>11</sup>

Habiendo creado una institución que manejara los préstamos, era necesario crear otra que cobrara los intereses y otra mas que supervisara la estabilidad social y política de estos países, para tranquilidad de los acreedores. Es en ese momento donde entran en juego el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En ese momento histórico de la post-guerra, Estados Unidos de Norteamérica recibe un gran impulso económico, dado el monopolio que existía a nivel industrial. Toda su estructura productiva estaba intacta luego de la guerra y podía producir en grandes cantidades. No tenían competencia alguna.

Luego del gran holocausto en Japón y la consecuente derrota, este país no tenía mas opción que la de resurgir como una nueva nación. Mas la pregunta del millón era... ¿De qué forma insertarse al comercio cuando no tenían ninguna ventaja competitiva, que les permitiera siquiera aspirar a tener algún segmento de los mercados internacionales?

---

<sup>11</sup> Más adelante hablaremos en detalle acerca del BM, GATT, FMI, OMC, ONU y demás instituciones relacionadas al entorno de La Globalización.

Es cuando, guiado de la mano del ingeniero norteamericano William Edward Deming, Japón desarrolla una estrategia de diferenciación competitiva, enfocando la producción al mejoramiento continuo de la calidad.

Poco a poco va logrando Japón introducirse a mercados internacionales donde gozaban de poca preferencia e incluso llegan a desplazar a productos norteamericanos en su propio país.

Motivado principalmente por esto, los norteamericanos desempolvan los viejos tratados del GATT como una forma de poner freno a la avanzada agresiva de la producción japonesa en América.

### **3.1.2.- Sistema Multilateral de Comercio<sup>12</sup>**

La Conferencia de la Habana, en 1947, fue el primer intento de fundar un sistema multilateral de comercio. En esta conferencia se adoptó la Carta de la Habana que proponía, la creación de la Organización Internacional del Comercio (OIC). Las negociaciones se vieron influenciadas por el pensamiento del inglés John Keynes. Además, tanto la Conferencia como la OIC se encuadraban en la reforma institucional de Bretton Woods.

---

<sup>12</sup> Galían Barruecos, Carlos: “El comercio, ¿una herramienta para la reducción de la pobreza?”, Informe de la coordinadora estatal de ONGD con motivo de la presidencia española de la UE, Madrid, abril de 2002. [En línea], Disponible: <http://www.congdnabarra.org/Documentos/documentos/comerciocongde.doc>, [2003, Jun. 25] Pág. 18

El objetivo consistía en crear una institución internacional, dependiente de Naciones Unidas, y que complementara la labor del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial en el ámbito comercial. Sin embargo, la Guerra Fría sacudió el contexto internacional y, en 1950, Estados Unidos votó en contra de la ratificación de la Carta de la Habana. En cualquier caso, resulta aconsejable revisar los objetivos perseguidos por la OIC para poder analizar con perspectiva histórica el papel de la organización que acabó ocupando su lugar.

La OIC se comprometía a estabilizar los precios de las materias primas, una de las principales demandas actuales de los países más pobres. Por otro lado, la Carta también contemplaba la vinculación entre los estándares laborales y el comercio, aunque de forma genérica (UNCTAD, 1998).

Este fracaso dio paso al GATT o Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, que originalmente era un apéndice de la OIC. El GATT era una herramienta coyuntural para la negociación de las concesiones comerciales y las reducciones arancelarias. En su origen sólo contaba con 23 países miembros.

Así, el GATT surgió como un acuerdo temporal, y sin embargo, sobrevivió durante casi cinco décadas -desde 1947 hasta 1995-. Algunos analistas afirman que su aparente fragilidad, el no ser una organización propiamente dicha sino un acuerdo, fue la que facilitó su supervivencia. A pesar de que en su origen tenía un enfoque de

negociación comercial, con el paso de los años fue asumiendo más ámbitos relacionados con el comercio y aumentó enormemente el número de países miembros.

En los años cincuenta y sesenta los países del sur intentaron crear un sistema de comercio alternativo. Sus intentos cristalizaron en la creación de la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de Naciones Unidas (UNCTAD). Sin embargo, la propuesta de la UNCTAD, denominada Nuevo Orden Económico Internacional, no fue aceptada por los países industrializados.

El siguiente hito del sistema de comercio es la Ronda Uruguay, lanzada en septiembre de 1986. Al igual que ocurría en el seno del GATT, las negociaciones de la Ronda se celebraban sin ninguna transparencia y entre un pequeño grupo de países (Raghavan, 1998).

El resultado de este proceso fue la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). La firma definitiva se produjo en el Acuerdo de Marrakech, en abril de 1995. La OMC se convierte en el marco organizativo que integra todas las normas y acuerdos del GATT. Pero existe un elemento diferenciador clave, la capacidad coercitiva del Sistema de Solución de Diferencias de la OMC.

### **3.2.- Los actores involucrados en el Proceso de la Globalización**

A continuación presentamos y explicamos la existencia y funciones de los principales organismos y acuerdos involucrados en el Proceso de la Globalización.

#### **3.2.1.- GATT**

El Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio GATT es un acuerdo de tipo intergubernamental, suscrito el 30 de octubre de 1947, por 25 países, que surge ante los graves desajustes del mercado internacional, y que al igual que otros organismos, pretende establecer reglas de funcionamiento claras, para corregir dichas distorsiones y garantizar la transparencia y la competencia leal, en el mercado internacional.

Sin embargo, luego de que fracasara la creación de la Organización Internacional de Comercio (OIC) en 1948, inmediatamente después de haber suscrito el GATT, el Acuerdo General pasó a ser un documento referencial de aplicación provisional, donde se enunciaban los principios e intenciones de dar transparencia al comercio, pero que carecía de atribuciones para emitir dictámenes obligatorios que impulsarán un verdadero proceso de desgravación y liberalización comercial especialmente en materia agrícola.

Y es que, a la luz de los últimos 48 años de vigencia del GATT, desde que fuera suscrito en 1947, los enunciados de este convenio se constituyeron en letra muerta, ya que la Secretaría General del

GATT, tenía como única atribución la de convocar a las conferencias internacionales o rondas de negociaciones y servir como foro de negociación. Más adelante explicamos con detalle la historia del GATT y su transformación.

### 3.2.2.- OMC



La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única entidad internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, a los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

La Organización Mundial del Comercio nació en 1995, lo que la convierte en una de las organizaciones internacionales más jóvenes. La OMC es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), establecido tras la segunda guerra mundial.

El propósito primordial de la OMC es el de contribuir a que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad. Para lograr ese objetivo, la OMC se encarga de:

- Administrar los acuerdos comerciales
- Servir de foro para las negociaciones comerciales
- Resolver las diferencias comerciales
- Supervisar las políticas comerciales nacionales
- Ayudar a los países en desarrollo con las cuestiones de política comercial, prestándoles asistencia técnica y organizando programas de formación
- Cooperar con otras organizaciones internacionales

### 3.2.3.- ONU



Las Naciones Unidas constituyen un centro para dar solución a los problemas a que se enfrenta toda la humanidad. Más de 30 organizaciones afiliadas, que se conocen en su conjunto como el Sistema de las Naciones Unidas, colaboran en este esfuerzo. Día tras día, las Naciones Unidas y su sistema de organizaciones trabajan con miras a promover el respeto de los derechos humanos, proteger el medio ambiente, luchar contra las enfermedades, fomentar el desarrollo y disminuir la pobreza.

Los organismos de las Naciones Unidas determinan las normas de seguridad y eficiencia del transporte aéreo y marítimo, contribuyen a mejorar las telecomunicaciones y perfeccionan la protección al consumidor, procuran garantizar el respeto a los derechos de la propiedad intelectual y coordinan la distribución de las frecuencias de radio.

Las Naciones Unidas encabezan, también, las campañas internacionales contra el tráfico de drogas y el terrorismo. En todo el mundo, las Naciones Unidas y sus organizaciones, prestan asistencia a los refugiados y establecen programas para la remoción de minas terrestres, contribuyen a mejorar la calidad del agua potable y a aumentar la producción de alimentos, otorgan empréstitos a los países en desarrollo y contribuyen a estabilizar los mercados financieros.

Los Miembros de las Naciones Unidas son países soberanos. Las Naciones Unidas no son un gobierno mundial, y no legislan. Sin embargo, la Organización sí proporciona los medios necesarios que contribuyan a encontrar soluciones a los conflictos internacionales y a formular políticas sobre asuntos que afectan a todo el mundo. En las Naciones Unidas todos los Estados Miembros, grandes y pequeños, ricos y pobres, con diferentes puntos de vista políticos y sistemas sociales, tienen voz y voto.

### 3.2.4.- BM



En una economía mundial cada vez más interconectada y en rápida evolución, el Banco Mundial ofrece a más de 100 países en desarrollo y países en transición, préstamos, asesoramiento y una variedad de recursos adaptados a sus necesidades. Lo hace en una forma que permite obtener el máximo de beneficios y amortiguar el impacto para los países más pobres, a medida que aumenta su participación en la economía mundial. El Banco Mundial utiliza sus fondos y su personal, y coordina sus actividades con otras organizaciones, para guiar a cada país en desarrollo, particularmente, hacia una vía de crecimiento estable, sostenible y equitativo. Su objetivo principal es ayudar a la población más desfavorecida de los países más pobres, pero para todos sus países clientes el Banco hace hincapié en la necesidad de:

- Invertir en las personas, especialmente a través de servicios básicos de salud y educación
- Proteger el medio ambiente
- Prestar apoyo al sector privado y alentar su desarrollo
- Reforzar la capacidad de los gobiernos de suministrar servicios de buena calidad, en forma eficiente y transparente
- Promover reformas orientadas a la creación de un entorno macroeconómico estable, favorable a las inversiones y a la planificación a largo plazo.

### 3.2.5.- FMI



Inició oficialmente su existencia el 27 de diciembre de 1945, al firmar 29 países el Convenio Constitutivo del FMI (la carta orgánica de la institución); el FMI se creó en una conferencia celebrada del 1 al 22 de julio de 1944 en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos; sus operaciones financieras se iniciaron el 1 de marzo de 1947. El número actual de países miembros, al año 2000, es de 183.

El FMI se creó para fomentar la cooperación monetaria internacional; facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional; fomentar la estabilidad cambiaria; coadyuvar a establecer un sistema multilateral de pagos; poner a disposición de los países miembros con dificultades de balanza de pagos, temporalmente y con las garantías adecuadas, los recursos generales de la institución, y acortar la duración y aminorar el grado de desequilibrio de las balanzas de pagos de los países miembros.

### **3.3.- Las Rondas**

#### **3.3.1.- ¿Qué son las Rondas?**

Las negociaciones del GATT se llevan a cabo durante períodos de trabajo, denominados conferencias arancelarias o rondas; convocadas en períodos variables de años. La primera de ellas se realizó en Ginebra, luego de la firma del GATT en 1947.

Estas conferencias han tenido una duración también variable -entre meses a varios años-, dependiendo del grado de complejidad de las negociaciones entre las partes que intervienen.

Así, por ejemplo, la Cuarta Conferencia, comenzó y acabó en 1956. La Quinta se realiza a los cuatro años y se prolonga entre 1960 y 1962. Pasados dos años, se convocó la Sexta, que se extendió entre 1964 y 1967.

Algunas de estas conferencias acabaron siendo «bautizadas» con algún nombre que, si bien no oficial, las identifica plenamente. Tal es el caso de la Quinta conferencia, conocida como Ronda Dillon, debido a Douglas Dillon, Secretario del Tesoro de Estados Unidos.

Lo mismo ocurrió con la conferencia de Uruguay, numéricamente la Octava. Por su inicio en Punta del Este, pasó a conocerse como Ronda Uruguay, país donde se encuentra esta ciudad turística.

Fue inaugurada en 1986 y se continuó con la Conferencia de Montreal (1988) primero y más adelante en Ginebra. En las negociaciones participan, incluyendo los observadores, 105 países.

### **3.3.2.- Cronología de acontecimientos que culminaron en la OMC<sup>13</sup>**

**1934** -- La Ley de Acuerdos Comerciales Recíprocos de Estados Unidos (que enmendó la Ley de Aranceles de 1930) delegó en el presidente la autoridad de concretar acuerdos recíprocos para bajar los aranceles. Hacia 1945, Estados Unidos había concretado 32 acuerdos bilaterales de reducción arancelaria.

**1944** -- En una conferencia internacional de 44 países celebrada en Bretton Woods, Nueva Hampshire, se acordó un sistema mundial de divisas con tasas fijas y se pusieron las bases para el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.

**30 de octubre de 1947** -- Veintitrés países concluyeron el Protocolo de Aplicación Provisional del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (conocido familiarmente como el GATT) en Ginebra, Suiza. La primera ronda de negociación del GATT logró también 122 acuerdos mutuos de reducción arancelaria y medidas para crear zonas regionales de libre comercio o de mercado común.

**1 de enero de 1948** -- Entró en vigor el acuerdo GATT.

**1949** -- La segunda ronda del GATT, negociada en Annecy, Francia, logró efectuar 5.000 recortes arancelarios.

---

<sup>13</sup> Office of International Information Programs, U.S. Department of State: Perspectivas Económicas, Febrero 2000 [En línea], Disponible: <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0200/ijes/chronol.htm> [2003, Jun 26]

**1950 - 1951** -- La tercera ronda del GATT, negociada en Torquay, Inglaterra, efectuó 8.700 recortes arancelarios.

**1956** -- La cuarta ronda del GATT, en Ginebra, logró recortes arancelarios de un comercio de 2.500 millones de dólares.

**1960 - 1962** -- La quinta ronda del GATT -- negociada en Ginebra y llamada Ronda Dillon en homenaje al negociador jefe norteamericano, subsecretario de Estado Douglas Dillon -- logró 4.400 recortes arancelarios y se caracterizó por ser la primera vez que la Comunidad Económica Europea negoció como una entidad en nombre de sus países miembros individuales.

**1962** -- La Ley de Expansión Comercial de Estados Unidos autorizó al presidente a negociar con otros países, reducciones arancelarias mutuas de hasta 50 por ciento. Estableció también el cargo de representante especial para negociaciones comerciales, en la Oficina Ejecutiva del presidente, para encabezar las delegaciones de negociadores comerciales norteamericanos así como las comisiones interagenciales sobre política comercial.

**1963 - 1967** -- La sexta ronda del GATT, llamada Ronda Kennedy en homenaje al presidente estadounidense John F. Kennedy, tuvo por meta aumentar las exportaciones norteamericanas a los países de la Comunidad Económica Europea. La Ronda Kennedy alcanzó reducciones arancelarias de entre 35 y 40 por ciento. Logró un acuerdo para suministrar a países empobrecidos 4,5 millones de toneladas de trigo anuales en ayuda alimentaria. Logró concretar el Acuerdo Antidumping del GATT, que estableció normas para las reglamentaciones nacionales, contra la exportación de bienes a precios injustos.

**1973 - 1979** -- La séptima ronda del GATT -- negociada en Ginebra y llamada la Ronda Tokio -- logró otro recorte grande en los aranceles. El GATT abordó por primera vez las barreras no arancelarias, estableció códigos de conducta y efectuó reducciones modestas en las barreras al comercio agrícola. La ronda otorgó trato preferencial a los países en desarrollo.

**1974** -- Se promulgó la Ley de Comercio de Estados Unidos de 1974 con una disposición que exigía al presidente determinar, después de la conclusión de futuros acuerdos, si un país industrial mayor (definido como Canadá, la Comunidad Económica Europea y Japón) no hizo concesiones "sustancialmente equivalentes" a las concesiones norteamericanas.

**1986 - 1994** -- Se inició la octava ronda del GATT, la Ronda Uruguay, en una reunión ministerial celebrada en Punta del Este, Uruguay, con la participación de más de 125 países. El programa de las negociaciones incluyó abrir los mercados a la agricultura y los servicios, restringir las subvenciones y proteger la propiedad intelectual.

**1990** -- Estancadas por el desacuerdo entre Estados Unidos y Europa sobre la agricultura, las negociaciones de la Ronda Uruguay se desbarataron en la reunión ministerial de Bruselas, la que se suponía iba a concretarlas. Las negociaciones se reanudaron el año siguiente.

**Abril de 1994** -- La Ronda Uruguay concluyó con un acuerdo firmado por 111 países en Marrakech, Marruecos, que estableció la Organización Mundial de Comercio (OMC) como sucesora más vigorosa del GATT. La ronda logró más recortes arancelarios para

los bienes industrializados y fortaleció las disciplinas en cuanto a las barreras no arancelarias. Los miembros acordaron eliminar gradualmente las restricciones a la importación de textiles y ropa. La ronda alcanzó medidas modestas de apertura de mercados en agricultura y servicios, y de protección de la propiedad intelectual. Lo más importante, estableció un sistema de grupos para resolver disputas entre los miembros de la OMC y reglas para ejecutar las decisiones de los grupos.

**Enero de 1995** -- La OMC, organización intergubernamental con base jurídica más firme que la de su predecesor, inició sus operaciones. La OMC se rige por un número de textos jurídicos, siendo los más notables, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, y el acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio.

Han habido rondas también llamadas cumbres ministeriales, en Singapur en diciembre del 1996, Seattle (EE.UU.) en 1999, en Doha (Quatar) en noviembre del 2001 y últimamente en Cancún (México) en septiembre del año 2003.

### **3.4.- Conceptos Generales**

Los diferentes autores que tratan el tema de La Globalización expresan conceptos variados en torno a su definición. Con la información presentada a continuación, buscamos tener un concepto propio del término y entender las causas que lo impulsan y los factores que lo apoyan.

#### **3.4.1.- ¿Qué es Globalización?**

"Muy pocos diccionarios oficiales han incorporado hasta hace no mucho la voz *globalización*. El de la Academia Española lo acaba de hacer. Dice: <<Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales>>. Ello le da un carácter primordialmente económico, lo que es reduccionista. El gran historiador francés Fernand Braudel, que a finales de los años setenta (del anterior siglo) dedicó muchas de sus fuerzas intelectuales a estudiar la mundialización (entonces no existía el concepto de globalización), escribió en una de sus obras: <<La historia económica del mundo es la historia entera del mundo, pero vista desde un solo observatorio: el observatorio económico. Elegir este observatorio es privilegiar de antemano una forma de explicación unilateral y peligrosa>>.

Algunos diccionarios han descrito la globalización e incluso ya existen diccionarios dedicados enteramente a la misma. Uno de ellos la califica de <<estado de desarrollo planetario sin barreras, donde todo está próximo, accesible, y donde todo comunica y donde,

consecuentemente, las solidaridades y las interdependencias se acrecientan>>. Ojalá fuera así de fácil. Si uno acude a la definición que de él hace uno de sus organismos favoritos, el Fondo Monetario Internacional (FMI), dice lo siguiente: <<La globalización es la interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología>>.”<sup>14</sup>

Ulrich Beck diferencia en su libro “¿Qué es la globalización?”, los términos *globalismo*, *globalidad* y *globalización*.

Por *globalismo* entiende la concepción según la cual el mercado mundial desaloja o sustituye al quehacer político; es decir, la ideología del dominio del mercado mundial o la ideología del liberalismo.

La *globalidad* significa lo siguiente: *hace ya bastante tiempo que vivimos en una sociedad mundial*, de manera que la tesis de los espacios cerrados es ficticia. No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás. Es decir, que las distintas formas económicas, culturales y políticas no dejan de entremezclarse y que las evidencias del modelo occidental se deben justificar de nuevo.

---

<sup>14</sup> Estefanía, Joaquín: “Hij@: ¿Qué es la globalización”, Ed. Aguilar, Madrid, España 2002. Pág. 27-28

Por último expone, *globalización* significa los *procesos* en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios.

Siendo más pragmáticos, podemos decir que La Globalización es el proceso que promueve la eliminación de barreras políticas y económicas entre los países o regiones, con el fin de estabilizar el nivel de participación comercial entre todos.

Para los fines de nuestra investigación esta definición es apropiada, sin embargo si nos dedicáramos a profundizar más en este tema, nos encontraríamos con hechos que mueven a dudas, acerca de la verdadera intención de los promotores del concepto *globalización*.

### **3.4.2.- Los orígenes de La Globalización Actual<sup>15</sup>**

Con la caída del Muro de Berlín, el colapso de la Unión Soviética y el fin de la Guerra Fría, la globalización se convirtió, a escala planetaria, en el fenómeno económico, social, político y cultural dominante en nuestra época.

---

<sup>15</sup> Fernández, Leonel: "Nuevo Paradigma", Editado en Santo Domingo, R. D., 2003. Pág. 19-21

Pero, ¿Cuándo realmente surgió el proceso de La Globalización? ¿Se trata de un hecho reciente, o, por el contrario, constituye un acontecimiento remoto de la historia?

En la actualidad se reconoce que la globalización surgió, en primer término, con los procesos migratorios de la prehistoria, en segundo lugar, como consecuencia del descubrimiento, conquista y colonización del Nuevo Mundo, y por último, por la revolución de los sistemas de transporte y comunicaciones que se origina a finales del siglo XIX y se extiende hasta la época actual.

La globalización, por consiguiente, es el resultado de un largo proceso histórico que se produce debido a la combinación de un conjunto de factores, que incluye el desarrollo de las técnicas de navegación, la expansión de las relaciones y la cultura provenientes de Europa.

Lo que desde el fin de la Guerra Fría la especie humana ha estado experimentando no ha sido más que la última etapa de ese proceso continuo, que algunos sociólogos y politólogos, como Daniel Bell, David Held y Anthony Giddens, entre otros, identifican como la sociedad post-industrial, la post-modernidad o la globalización contemporánea.

Por otra parte, si bien es cierto que el proceso de la globalización es un hecho que proviene desde la época más remota de la historia, no

lo es menos que el término o vocablo que se emplea para designarlo es de reciente aparición.

En efecto, fue **Marshall McLuhan**, el especialista canadiense en comunicaciones, el primero, en sentido moderno, en hacer uso del concepto de globalización, al analizar los grandes cambios culturales que estaban empezando a ocurrir a finales de la década de los sesenta, debido al impacto de los medios electrónicos de comunicación.

En su libro, *Guerra y Paz en la Aldea Global*, publicado en el 1969, McLuhan, antiguo profesor de la Universidad de Toronto, intenta extrapolar el efecto televisivo de la Guerra de Vietnam para desarrollar la tesis de que como resultado de una transmisión directa de imágenes de guerra, el telespectador pasivo se convierte en un ente activo, transformando, de esa manera, un acontecimiento geográficamente distante en un hecho cercano.

Al elaborar su estudio, el autor de *El Medio es el Mensaje* y *Los Medios como Extensión del Hombre*, procura dejar en claro que debido a una revolución de las comunicaciones, en este caso la televisión, la noción clásica de espacio y tiempo se desvanece, convirtiendo a todo el universo en una aldea global, cuyos habitantes puedan participar de manera simultánea en cualquier acontecimiento a escala mundial.

Desde que fue originalmente empleada por McLuhan, la expresión aldea global ha hecho fortuna, y eso se ha puesto en evidencia en cada acontecimiento que ha trascendido a otras regiones del mundo, como han sido, por ejemplo, la Guerra del Golfo Pérsico, la Crisis Asiática o el efecto de la crisis del Medio Oriente en los precios internacionales de los combustibles.

Es cierto, el mundo contemporáneo se ha convertido en una aldea global, y ese es el elemento más distintivo de nuestra época, aunque el término que se utiliza para denominarlo, el de globalización, no sea más que una metáfora tomada en calidad de préstamo a uno de los más importantes y prestigiosos estudiosos de nuestros tiempos de los temas culturales y de comunicación: Marshall McLuhann.

### **3.4.3.- Factores que impulsan el Proceso de La Globalización**

Los eventos mundiales iniciados por el hombre se han desarrollado sobre una base de oportunidades que se presentan en un momento determinado. Independientemente de que estos eventos sean favorables o desfavorables para la raza humana, las oportunidades mencionadas funcionan como combustible, que mantiene encendida la llama expansiva. Veamos cual de estas oportunidades han ayudado al proceso de La Globalización.

La revolución tecnológica y científica: que está facilitando a la humanidad servicios de transporte, información y comunicación cada

vez más rápidos, mejores y baratos; así como más redes para interconectar a las personas y los pueblos globalmente.

Los fracasos de los regímenes comunistas y de algunos programas socialistas: que trajeron consigo el hecho de que más países se estén vinculando al sistema de libre empresa, desencadenando las iniciativas privadas en estos países e iniciando profundos y amplios procesos de liberación y privatización en sus sistemas económicos.

La maduración de los mercados en los países mas desarrollados: lo cual ha disminuido las tasas de crecimiento de estas naciones, provocando que sus exportadores sean más agresivos y que los gobiernos les regulen más sus sistemas económicos para estimular el crecimiento económico, basándose en la expansión del comercio internacional y la atracción de inversiones extranjeras.

La integración económica internacional: que está contribuyendo a disminuir los tipos y niveles de los aranceles de la mayoría de las naciones del mundo, que sus monedas sean intercambiables libremente a tipos de cambio flotantes, y que los capitales de sus inversionistas se muevan con más libertad<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>Salvador, Milagros s/f, La Globalización como concepto, [En línea], Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [2003, Jul 23]

### 3.4.4.- Algunos efectos de La Globalización<sup>17</sup>

Si decíamos anteriormente que los factores eran oportunidades que permitían el desarrollo del “Proceso Globalizador”, podemos decir ahora que los efectos, son las consecuencias que surgen a raíz del desarrollo del mencionado proceso.

El conocimiento de estos efectos tiene el propósito de informar y a la vez mostrar como identificar el nivel de avance del Proceso en una región determinada. Las preguntas ¿Cómo sabemos que existe la Globalización? ¿Cómo saber que está afectando nuestro entorno? Pueden ser contestadas mediante las siguientes informaciones.

#### **En cuanto a organización productiva:**

Está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países periféricos; Pequeñas, Medianas y Micro empresas. Así como pequeños comerciantes, afectados por la aparición de las grandes cadenas de hipermercados que aparecen como consecuencia de inversiones internacionales o de agrupaciones internas que se forman, precisamente, para **enfrentar a las anteriores.**

---

<sup>17</sup> Ruiz, Andrés Fernando s/f, Algunos efectos de la Globalización, [En línea], Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no19/efeglobal.htm> [2003, Jul 30]

El capitalismo global requiere de un mercado global que elimine de paso los mercados nacionales que no pueden competir, o dicho de otra manera, asistimos a la expansión de un capital global que destruye los capitales periféricos.

La pérdida de importancia de la producción de materias primas frente a la producción de manufacturas y servicios; el predominio del capital financiero "simbólico", como fuerza motriz del sistema; la transnacionalización de la economía y la descentralización de la producción para aprovechar la mano de obra de la periferia (transición del Fordismo al Neo-Fordismo), y una nueva "división internacional del trabajo" (Knox y Agnew 1989; Healey e Ilbery 1990; Dicken 1990,1992).

El capital no fluye por el mundo de manera errática. Siempre busca los mejores pastos y los países que quieran "disfrutar" de sus beneficios deben competir por él. No en vano se dice que en el nuevo escenario las ventajas comparativas hay que crearlas, y paradójicamente algunos países han hecho del empobrecimiento de la población un arma de competencia, de manera que los salarios bajos son una de tales ventajas o estratagemas que han pasado a llamarse el "dumping" laboral.

Contrario a lo que ordinariamente se piensa, los procesos de globalización están incrementando la brecha entre los países desarrollados y el mundo subdesarrollado. Se sabe, por ejemplo, que el 80 por ciento del comercio mundial ocurre entre Estados Unidos,

Japón y la Unión Europea (Dicken 1992), y que los mercados de la periferia, considerada como el "Slum" del mundo, no son interesantes para las grandes corporaciones multinacionales, dada su baja capacidad de consumo.

### **Sobre el estado – nación**

Los procesos de globalización, que actúan como fuerzas sistémicas en la periferia, erosionan la soberanía del Estado-Nación y su capacidad para tomar decisiones autónomas. Generan la pérdida paulatina del control del Estado sobre la cultura nacional.

La creencia de que es la propiedad privada la base sobre la cual se debe construir el poder político y toda la organización de la sociedad, va en detrimento de la acción de lo público encarnado por el Estado. Es en esta perspectiva en donde se enmarca la crisis del Estado-Nación. (Delgado 1966). También debido a que la globalización viene acompañada de un concepto de modernidad del estado y un movimiento neoliberal basado en la propiedad privada (privatización del estado).

"La influencia de cualquier Estado particular dentro del orden político global, está fuertemente condicionada por el nivel de su riqueza y por la conexión entre ésta y el poder militar", es posible comprender por qué los estados de la periferia son los más afectados. En ellos es más evidente que la globalización está minando su capacidad soberana para tomar decisiones autónomas sobre su ubicación

dentro de la economía mundial y sobre la vida cotidiana social, política y cultural de las localidades. El destino de las localidades débiles está siendo determinado no por el Estado-Nación, sino por decisiones, actividades y eventos que ocurren más allá de su jurisdicción territorial. (Giddens, 1994).

Conformación de bloques en el proceso de globalización que alteran los sistemas geopolíticos de seguridad global, entonces los intereses de los bloques se anteponen a los de los países pobres. Las nuevas instituciones internacionales "reguladoras" del mercado global, dirigidas por los países de mayor desarrollo, imponen su legislación y sus sistemas de sanciones. Las decisiones se toman en el centro, es decir, son locales, pero su alcance es global.

Las decisiones de los actores claves no estatales como las corporaciones e instituciones transnacionales tienden a no estar relacionadas con su lugar de origen. Los estados compiten por la localización de la producción y las multinacionales tienen cada vez más poder, por lo que la soberanía de los estados se hace vulnerable a los deseos de las multinacionales. (Smith, 1994).

Perjuicio de la Nación por Nuevas Políticas Sociales: Muchos países de la periferia han recibido y aplicado el mensaje de que su camino al desarrollo está marcado por la necesidad de entrar en el sistema de competencia global. De allí que buena parte de su energía la han dedicado a desmontar los viejos modelos de desarrollo y por supuesto, como dichos planes se basaban en la acción del "Estado

Asistencialista", entonces lo prioritario ha sido su reestructuración y modernización con estrategias neoliberales como la desburocratización, la privatización y la descentralización. Todo esto no es bueno para los países periféricos que tienen una gran proporción de su población en condiciones de muy bajo desarrollo humano, cuya redención social solo es posible mediante el intervencionismo del estado.

Nos encontramos desde hace una década ante una fuerte caída de los niveles de productividad del aparato productivo nacional, de las remuneraciones a los trabajadores, de la atención que brinda la sociedad a la salud, la educación y, en general, de los niveles de bienestar" (Franco 1995: 2).

Como resultado de la crisis fiscal y política del estado en los países periféricos, las presiones externas (flujo de capitales) aumentan su inestabilidad interna. (Becker, 1993).

El comportamiento de las localidades está influenciado por el contexto mundial, lo que hace prácticamente imposible que las regulaciones generales del metasistema permitan pronosticar su funcionamiento en todas las escalas. (Dollfus, 1993).

## **En lo cultural**

La acelerada internacionalización de los procesos económicos; el uso de nuevas tecnologías de información y nuevas formas de

producción con transferencia no solo tecnológica, sino también ,cultural, han hecho de la cultura un producto y un factor de producción (Thrift 1995).

Tendencia al surgimiento de un derecho transnacional que hace pensar en tribunales globales y un sentido común global (De Sousa Santos, 1995). Implica que el ejercicio de la ciudadanía, los deberes y derechos de las personas, tengan un escenario más allá de lo nacional. (Smith, 1994). Esto se puede ver reflejado en las manifestaciones de apoyo o desacuerdo por parte de la población de algunos países en los que se celebran reuniones de entidades internacionales o mundiales como el Fondo Monetario Internacional (IMF) o la Organización Mundial del Comercio (WTO).

Pérdida de Identidad Cultural: La noción de "cultura global" está generalmente asociada con la difusión de los valores y estilo de vida de los países desarrollados de occidente. La posibilidad de los países de la periferia de globalizar su cultura no es tan evidente; las autopistas de la información pueden ser de doble vía, pero el tráfico es más intenso en una dirección. Además, la cultura global es una mercancía y la periferia, más que productora, es consumidora.

### 3.4.5.- Oportunidades de La Globalización

Existen muchos elementos positivos que nos trae el Proceso; la mayoría de los cuales pueden ser aprovechados en la medida en que estemos preparados para manejarlos.

**Reducción de Costos:** La globalización puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

- **Economía de escala:** se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países.
- **Costo más bajo de factores:** se pueden lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos.
- **Producción concentrada:** significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.
- **Flexibilidad:** se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo mas bajo en un momento dado.
- **Aumento de poder negociador:** con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos.

**Calidad Mejorada de Productos y Programas:** La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos

productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

**Mayor Eficacia Competitiva:** Una estrategia global ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores.

**Gracias a la globalización,** es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios. Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos. Los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional a tal efecto.

**Abre posibilidades** para que las economías desarrolladas mejoren su eficiencia y su productividad y permite a las economías en vías de desarrollo mejorar el nivel de vida de su población.

En cuanto al **trabajo**, se van a crear muchas nuevas empresas de generación de valor que crearán empleo según el conocimiento de las personas. La globalización implica adaptarse a nuevos criterios de división del trabajo.

## **4.- Antecedentes de La Globalización en República Dominicana**

Hemos destacado, en el capítulo anterior, las características, oportunidades y efectos del Proceso de la Globalización; sin embargo, es necesario definir y determinar hasta que punto nuestro país ha sido, es y será impactado por el mencionado proceso.

Comencemos viendo cómo se han desarrollado los acontecimientos en nuestra región continental de manera general para luego llegar a la particularidad de nuestro país.

### **4.1.- Cumbres de Las Américas (cronología)<sup>18</sup>**

Similar a las Rondas, pero de una forma más específica para nuestra región continental, se llevan a cabo reuniones (cumbres) de países americanos, para ponerse de acuerdo en las responsabilidades y los beneficios de cada uno en las actividades de integración que permitan el desarrollo del Proceso de La Globalización en este lado del mundo.

---

<sup>18</sup> Sánchez Vélez, Hennis Augusto 2001, A.L.C.A., [En línea], Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [2003, Jul 23]

#### **4.1.1.- Primera Cumbre de Las Américas.**

##### **1994, MIAMI:**

Se desarrolla en junio. Los gobiernos de 34 países acuerdan construir un Área de Libre Comercio de Las Américas y completar las negociaciones en el año 2005. Será el bloque comercial más grande del mundo: 800 millones de habitantes y casi 12 billones de dólares.

Durante la primera Cumbre de Las Américas que se realizó en Miami en 1994, los países miembros debatieron el tema del narcotráfico y se comprometieron, entre otros aspectos, a:

Promulgar leyes que permitan el congelamiento y la incautación del producto de operaciones de lavado de dinero y considerar la distribución de los activos incautados entre los gobiernos.

Alentar a las instituciones financieras para que notifiquen las transacciones grandes y sospechosas de las autoridades y elaborar procedimientos efectivos que permitan la recolección de información de las instituciones financieras.

Trabajar individual y colectivamente para identificar las redes de tráfico de estupefacientes y de lavado de dinero de la región.

Entablar juicio a sus dirigentes e incautar los bienes procedentes de esas actividades delictivas.

Adoptar programas para prevenir y reducir la demanda y el consumo de drogas ilícitas.

### **1995, 1996 DENVER Y CARTAGENA:**

**¿Que obstáculos?:** En Denver se crean comisiones para identificar las barreras al comercio en la región, como tarifas, normas fitosanitarias o medidas para-arancelarias.

**Nuevos asuntos:** En Cartagena, en marzo de 1996, en la II Reunión de los Ministros de Comercio, se incorpora la propiedad intelectual como uno de los grandes temas de debate.

### **1997, 1998 BELLO HORIZONTE Y SAN JOSE:**

**Hacia la negociación:** En la III Reunión de Ministros de Comercio del ALCA se propone una metodología (no especificada), para avanzar en las negociaciones y hay compromiso para finalizar en el año 2005.

**Instituciones:** En San José de Costa Rica, marzo, Canadá es elegido para presidir los primeros 18 meses de negociaciones.

#### **4.1.2.- Segunda Cumbre de Las Américas.**

### **1999 SANTIAGO DE CHILE:**

Estados Unidos declara su intención de convertir en hechos los acuerdos que emanen de la región, sobre todo lo que se refiere al libre comercio e integración. En Toronto, en noviembre de 1999 apremia el tiempo y el llegar a los acuerdos concretos antes de fin

siglo; por ejemplo el calendario del ALCA, que ya genera posiciones divergentes entre algunos países.

Además, trataron sobre los siguientes puntos:

- Facilitar el acceso de la población a la educación preescolar, primaria, secundaria y superior, como factor decisivo para su desarrollo político, social, cultural y económico.
- Ciencia y Tecnología: se pondrá al servicio de la educación, para asegurar grados crecientes de conocimiento y para que los educadores alcancen los más altos niveles de perfeccionamiento.
- Invertir mayores recursos en educación e impulso a la participación de la sociedad civil en el desarrollo educativo.

## **2001, BUENOS AIRES:**

**Concreción y oposición:** Se logra una concreción clave en el calendario; las negociaciones deben concluir a más tardar en enero de 2005 para que el acuerdo entre en vigencia no más allá de diciembre de 2005. Se nombra a Ecuador como presidente de las negociaciones del ALCA. Durante la reunión se producen muestras de protestas violentas al ALCA.

#### **4.1.2.- Tercera Cumbre de Las Américas.**

##### **2001, QUEBEC:**

Se declara la voluntad de avanzar hacia un Área de Libre Comercio de Las Américas que funcione, no más tarde de diciembre de 2005. Los países de América Latina logran incorporar a la negociación el concepto de naciones diferentes para que los baches que hay entre economías desarrolladas y menos desarrolladas no perviertan los eventuales beneficios del ALCA. Es la primera cita americanista de George W. Bush.

##### **2001, NOVIEMBRE:**

**Reconocer las diferencias:** Tras la Cumbre de Québec, se establece un calendario para ir avanzado hasta el año 2005, la primera fecha importante es noviembre del 2001 que se establece como el momento para concretar cómo se tratarán las diferencias de desarrollo entre los países del ALCA, mientras dure la negociación. Se coordinará bajo la presidencia de Ecuador.

##### **2002, ABRIL:**

**Contra los obstáculos:** Para el 1 de abril del 2002 tienen que estar preparados los documentos que refieren el conjunto de obstáculos al comercio exterior en la región. Eso incluye las protecciones arancelarias, las barreras no arancelarias, medidas sanitarias, antidumping, etc. Todo ello para avanzar en su eliminación.

## 2002, MAYO:

**Negociar el acceso al mercado:** Con la agenda de ternas estipulada previamente, empiezan las negociaciones sobre acceso a los mercados. Ecuador es el país que capitanea el proceso. Los países menos desarrollados reivindicarán un tratamiento especial.

## 2002, OCTUBRE – 2003, FEBRERO:

**Balance:** Los ministros harán, en octubre, un balance sobre la evolución de las negociaciones en curso.

**Secretaría administrativa:** Se debe designar una sede alternativa para la secretaría administrativa, hasta entonces de Panamá.

Los países participantes en esta cumbre que se realizó en la ciudad de Québec (Canadá), entre el 20 y 22 de abril de 2001 son:

<u>País</u>	<u>Representante</u>	<u>Cargo</u>
Antigua y Barbuda	Lester Bird	primer ministro
Argentina	Fernando de la Rúa	presidente de la república
Bahamas	Hubert A. Ingraham	primer ministro
Barbados	Owen S. Arthur	primer ministro
Belice	Manuel Esquivel	primer ministro
Bolivia	Hugo Banzer	presidente de la república
Brasil	Fernando H. Cardoso	presidente de la república
Canadá	Jean Chrétien	primer ministro
Chile	Ricardo Lagos	presidente de la república
Colombia	Andrés Pastrana	presidente de la república
Costa Rica	José María Fiqueres	presidente de la república
Dominica	Edison James	primer ministro
Ecuador	Fabián Alarcón	presidente de la república
El Salvador	Armando Calderón Sol	presidente de la república
Estados Unidos	George W. Bush	presidente
Grenada	Keith Mitchell	primer ministro
Guatemala	Alvaro Arzú	presidente de la república
Guyana	Janet Jagan	presidente de la república
Haití	René Preval	presidente de la república
Honduras	Carlos Roberto Flores	presidente de la república
Jamaica	Percival J. Patterson	primer ministro
México	Vicente Fox	presidente
Nicaragua	Arnoldo Alemán	presidente de la república
Panamá	Mireya Moscoso	presidente de la república
Paraguay	Juan Carlos Wasmosy	presidente de la república
Perú	Raúl Noboa	presidente de la república
República Dominicana	Leonel Fernández	presidente de la república
San Cristóbal y Nevis	Denzil Douglas	primer ministro

Santa Lucía	Kenny D. Anthony	primer ministro
San Vicente y las Granadinas	James F. Mitchell	primer ministro
Surinam	Jules Wijdenbosch	presidente de la república
Trinidad y Tobago	Basdeo Panday	primer ministro
Uruguay	Julio M. Sanguinetti	presidente de la república
Venezuela	Hugo Chávez	presidente de la república

En esta cumbre los líderes concentrarán su atención en los desafíos hemisféricos comunes, inclusive la integración económica, mejor acceso a la educación, disminución de la pobreza, mayor respeto a **los derechos humanos y desarrollo democrático**.

El primer ministro de Canadá, Jean Chretien, y el presidente de Chile, Ricardo Lagos, en la ceremonia de inauguración de la III cumbre de Las Américas, invitaron a dejar a un lado los temores y aceptar el reto de ingresar a una era de economías integradas, que permitan el intercambio comercial en todo el continente.

Frente a esto existe la incertidumbre de si el continente está preparado y cómo se hará armonizar economías tan disímiles como la de Estados Unidos con 270 millones de habitantes y pequeños estados insulares del caribe con una población de 40.000 habitantes. Adicionalmente, hay preocupación por la creciente distancia entre TLC y el Mercosur, y algunos creen que es mejor afianzar primero los pactos regionales antes de ingresar a uno continental. Todos concordaron en que deben tener preparados a sus países para que en el año 2005 todo el continente sea un espacio para la libre circulación de comercio.

A los temores generados por los manifestantes que se oponen a la globalización, se suman las diferencias de los participantes frente a dos temas fundamentales: la desgravación arancelaria y la fecha de entrada en vigencia del Área de Libre Comercio para Las Américas (ALCA).

Brasil y Venezuela temen una eventual dominación económica por parte de Estados Unidos, razón por la que Brasil desea liderar una unidad suramericana que, por ejemplo, a partir del MERCOSUR, permita a los países del Cono Sur algún tipo de fuerza en la integración que dará vida al ALCA, de lo contrario estarán a merced del gran "gigante del norte".

#### **4.1.3.- Cuarta Cumbre de Las Américas y nacimiento del ALCA.**

##### **2003 ABRIL, 2005 ENERO:**

En abril de 2003 estaba supuesto a celebrarse la Cuarta Cumbre de Las Américas. Las negociaciones para el acuerdo sobre la zona de libre comercio deberán haber terminado en enero del 2005. En diciembre de ese mismo año los parlamentos de la región habrán ratificado el acuerdo y a partir de enero de 2006 el ALCA ya estará en funcionamiento.

## **4.2 El Caribe en el camino de La Globalización<sup>19</sup>**

Al igual que América Latina, la Región del Caribe ha sufrido fuertes transformaciones económicas y crisis durante los últimos 15 años. En términos macroeconómicos, estas crisis se han reflejado en una desaceleración del ritmo de crecimiento del producto y del ingreso y en un agudo crecimiento de la pobreza, tanto en profundidad como en extensión, aunque no así en los casos de algunos países del Caribe del Este.

Las dificultades y mutaciones de las economías de la región han estado asociadas fundamentalmente a dos fenómenos: La crisis de inserción a la economía mundial y de los modelos de desarrollo que primaron desde los años sesenta, que se sustentaban en esos patrones de inserción.

La crisis de inserción se ha expresado en un abatimiento de los mercados tradicionales de exportación de bienes primarios, en particular productos de origen agrícola como el azúcar y el cacao y de origen mineral como el aluminio y la bauxita. Una de las características más importantes de esta crisis es su aparente irreversibilidad, derivada de su propio origen: Cambios tecnológicos que han transformado los patrones de demanda a nivel internacional y cambios en los patrones de consumo.

---

<sup>19</sup> Isa Contreras, Pavel: "El Caribe frente a los retos de La Globalización", FLACSO, República Dominicana, 1996. Pág. 13-26

La crisis externa empujó a los países de la región hacia un traumático proceso de reestructuración económica cuyas características y consecuencias fundamentales han sido:

- Un cambio estructural en las exportaciones, perdiendo importancia relativa los sectores tradicionales y ganando peso nuevos renglones de exportación;
- Un agudo crecimiento de los niveles de pobreza;
- El inicio de importantes procesos de reforma a las políticas comerciales, hacia unas más aperturistas;
- Reforma de las políticas de desarrollo hacia unas más “neutrales”, que persiguen conformar estructuras de incentivos más uniformes para los diferentes sectores de la economía; y
- Reformas de los Estados que se han traducido en una reducción del tamaño del sector público y en proyectos de fortalecimiento técnico-institucional.

El cambio estructural en las exportaciones se ha expresado en una rápida pérdida de dinamismo y participación de las exportaciones primarias tradicionales en la generación de divisas y el consecuente crecimiento de la participación de nuevos sectores como el turismo, las zonas francas de exportación y la agroindustria.

Resalta el enérgico crecimiento del sector turismo en muchas de las economías de la región, como es el caso de Puerto Rico, Las Bahamas, Barbados, Santa Lucía, la República Dominicana y Cuba.

La crisis fiscal y el pobre desempeño de muchas empresas en el sector público obligan a los gobiernos de los países de la región a iniciar reformas fiscales para reestructurar las fuentes de los ingresos públicos, a programas de recorte presupuestario y privatizaciones y aumentos de tarifas de servicios públicos. El objetivo es corregir los desbalances presupuestarios.

La caída en los salarios reales y en el gasto social y los reajustes de tarifas en el sector público se traducen en un sensible crecimiento de los niveles de pobreza de la región.

Lo anterior describe parte del cuadro macro que sirvió de punto de partida al proceso de reformas y ajuste estructural en la mayoría de los países de la Región del Caribe: cambio estructural en el sector exportador, alto peso relativo de la deuda externa, salarios deprimidos, relativamente altos niveles de pobreza y un sector informal acrecentado, reducidas tasas de crecimiento del producto y del ingreso, procesos de reformas fiscales en marcha y de achicamiento del sector público.

Los mayores progresos en términos del alcance de las políticas han tenido que ver con la apertura comercial, el tratamiento discriminatorio a las inversiones extranjeras y la eliminación de las distorsiones domésticas por efecto de intervenciones públicas.

Uno de los acontecimientos más importantes para la región, y en particular para algunos países, es la institución del Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (ALCAN), entre Canadá, los Estados Unidos y México.

Aunque en muchos sectores, en México y los Estados Unidos, celebraron el acontecimiento, en el Caribe causa más preocupación que entusiasmo. Y no es para menos. Con la firma del ALCAN, los Estados Unidos y Canadá otorgan a México mayores prerrogativas que a los países beneficiarios del Caribe. México, que también cuenta con muchas de las ventajas comparativas que tiene el Caribe para producir los bienes que exporta (azúcar, ron, textiles, frutas y vegetales) hacia Estados Unidos, particularmente mano de obra barata y una importante dotación de recursos naturales, tiene otros importantes elementos a su favor que pueden poner en serios problemas a las exportaciones caribeñas. En particular, el transporte y las comunicaciones y una mejor dotación de infraestructura colocan a ese país adelante en el atractivo de inversión y exportación hacia Estados Unidos.

A menos que se apruebe algún plan que amortigüe el impacto del ALCAN, las consecuencias serían negativas sobre algunos países y, muy especialmente, sobre el nivel de actividad y empleo en las zonas francas de exportación. Las naciones más afectadas serían: la República Dominicana, Jamaica, las de Centroamérica, Santa Lucía, San Vicente, Belice, Barbados y Granada.

Los obstáculos más importantes que enfrenta el Caribe para su adhesión al ALCAN son sus procesos de apertura, reforma y ajuste estructural menos profundos y un manejo de la política macroeconómica no estrictamente alineado a las sugerencias de las instituciones financieras internacionales.

Todos los acontecimientos (ajuste estructural, apertura comercial, acuerdos de libre comercio, ALCAN, la firma del GATT) motivan a una reflexión en torno a la consecuencia de estos procesos y la reacción de los países y de algunos actores, a nivel local y regional.

La principal consecuencia es que los países de la región deberían acelerar sus respectivos procesos de apertura y liberalización, acentuar las reformas estructurales (privatización, desregulación de mercados, etc.) y alinear sus políticas macroeconómicas. La aceleración de la apertura comercial tendría un efecto particularmente fuerte en los sectores industrial y agrícola. En el primero, por su falta de competitividad y de economías de escala, y el segundo, porque competiría en un mercado mundial de alimentos plagado de subsidios, contra los cuales sería incapaz de enfrentarse.

Es importante enfatizar algunas de las distorsiones que limitan las posibilidades de una exitosa reconversión industrial y un incremento en los grados de competitividad internacional en la región. En primer lugar, las restricciones en materia de recursos humanos calificados, tecnología e información se convierten cada vez más en factores claves de competitividad. Y, en segundo lugar, la ausencia de

estructuras de enlaces industriales y de servicios que soporten el desarrollo de muchas ramas. El éxito competitivo de muchas industrias descansa en la eficiencia de otras y de la estructura de servicios de apoyo que esté conformada. En casos específicos de algunos países del Caribe, como la República Dominicana, Guyana y Surinam, potencialidades de una reconversión exitosa del aparato industrial se enfrentan con grandes barreras relacionadas con deficiencias de infraestructura pública y de servicios como energía eléctrica.

Lo fundamental de la integración es que aumentaría el poder de negociación de la región y situaría a los países miembros en una posición menos desventajosa, para discutir, por ejemplo, temas tan cruciales como los subsidios a la producción agropecuaria o los regímenes de cuotas de importación de ciertos productos como azúcar, textiles y confecciones.

#### ***4.3 República Dominicana en el Marco de la Globalización<sup>20</sup>***

El gobierno dominicano, desde 1970, ha venido disponiendo de leyes y medidas regulatorias para el desarrollo empresarial. El sector industrial experimentó un cambio significativo con la promulgación de la Ley 299 de Protección e Incentivo Industrial que clasificaba las industrias en categorías A, B y C., las cuales gozaban, de acuerdo a la categoría de exoneración, del 100% de impuestos de

---

<sup>20</sup>Salvador, Milagros. Op. cit.

importación de insumos, equipos y maquinarias, pago del ISR, patentes y formación de compañías. La República Dominicana, desde el punto de vista del marco regulador, experimentó un cambio significativo con la promulgación de dicha Ley que derogaba la Ley No. 4 del 3 de octubre del año mil novecientos sesenta y tres (1963), la cual no estaba dotada del automatismo para responder a la demanda de la inversión nacional y extranjera hacia el sector industrial.

Con excepción de algunos sectores como la industria azucarera, extracción de petróleo y gas natural, actividades agropecuarias, turismo, etc., estos sectores son regidos por leyes especiales. Asimismo, se promulgó la Ley 253 de Incentivo Turístico, en 1973, que establecía privilegios para las inversiones en Hoteles y empresas conexas al turismo. Para acogerse a los beneficios de estas leyes, las empresas, además de cumplir con las formalidades requeridas por el código de comercio, tienen que acogerse a una serie de requisitos de las mismas; ambas leyes dieron el resultado esperado al lograr un desarrollo industrial y del sector Turístico. Asimismo, se firma para la aplicación del GATT, a partir del 2001, y legisla para la Seguridad Social, El Código Financiero, Ley de Propiedad Intelectual, Ley de Hidrocarburos y otras.<sup>21</sup>

Todo lo anterior nos indica desde cuando en el País se comenzó a pensar en el desarrollo del sector industrial y a tener una concepción clara de cual era la vía de ese desarrollo, y que nos colocarían a la

altura de los demás países que ya habían iniciado procesos de adecuación de su aparato productivo.

Los años ochenta, que en América Latina es conocido como la década perdida, fueron aprovechados por los llamados “Tigres del Asia” para insertarse en el mercado internacional, mediante un proceso de reestructuración industrial.

Este nuevo patrón global de competencia lleva al gobierno y al sector empresarial a encarar de manera deliberada y sistemática el proceso de reestructuración y reconversión industrial en la República Dominicana.

Podemos definir la reconversión industrial como un proceso dinámico al interior del mismo sector industrial, mediante el cual logra transformarse, cerrando aquellas ramas industriales en las cuales no es competitivo e introduciéndose aquellas ramas de mayor competitividad y rentabilidad.

La reconversión industrial podría ser entendida como un proceso microeconómico, mientras que la reestructuración como un proceso macroeconómico. La reconversión es una responsabilidad de cada empresario.

A partir del 1997, el gobierno establece medidas en aras de la Globalización como son: La Reforma Arancelaria; El Libre Comercio

---

21 Salvador, Milagros. Op. cit

de Bienes y Compras al Sector Público; Libre Comercio de Servicios; Protección y Promoción de las Inversiones y de la Privatización de las Empresas Públicas.

La República Dominicana en los últimos años ha experimentado un fuerte ascenso económico como consecuencia de una política comercial más liberadora, lo que se atribuye a un desarrollo sectorial heterogéneo, siendo ésta una de las razones por la que hemos experimentado el crecimiento más alto de América Latina y el Caribe.

En la década de los años noventa, se alcanzaron, según cifras del Banco Central y de organismos internacionales, un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en cerca de un 8.5% con una reducción concomitante del índice de desempleo en un promedio de un 12.5%, aproximadamente; en el análisis de este crecimiento se concluye que el mismo no se basa en un aumento de las exportaciones de productos básicos, sino más bien que el aumento se debe a la integración del país a la Globalización, como lo indica el crecimiento del Turismo, Zonas Francas, y el Campo de la Comunicación y la Tecnología.

A partir del año 1997, el gobierno ha venido estableciendo medidas a fin de adecuarnos al modelo económico de la Globalización, pues resulta muy importante para cualquier estado, y sobre todo uno subdesarrollado, el definir el marco y el macro ambiente dentro del cual se definirá el proceso de planeamiento de cada uno de los objetivos políticos, económicos, monetarios y fiscales. Según sea la

visión, se tendrá un Estado ( todo lo que ello implica) y una sociedad pasiva a la espera de la intervención del estado, de las grandes empresas, y de la protección social o cooperación internacional para generar el progreso económico (como se espera en una sociedad de visión fundamentalista); o en cambio, tendremos un Estado y una sociedad activa que adopta políticas proactivas y estratégicas que permiten un adecuado desempeño de las pequeñas empresas locales, de sus grandes empresas y del fortalecimiento de las células básicas de organización de la ciudadanía, logrando así que no ocurra una fracturación de la sociedad.

Dentro de las medidas tomadas desde 1997 hasta el 2000, por el gobierno dominicano, podemos mencionar las siguientes:

El gobierno dominicano, con la participación del Comité Consultivo de la Sociedad Civil, reaccionó a este proceso de Globalización, con una política exterior, proactivas y productiva, rompiendo con el aislamiento internacional y con un acercamiento a los esquemas regionales de integración.

A partir de esta apertura que hemos forjado y entrar en los Tratados de Libre Comercio, podemos vender y comprar libre de aranceles y de otras barreras, casi todos los bienes y servicios en un mercado de más de 50 millones de personas.

Tenemos un mercado multiplicado por seis o siete veces de su tamaño del mercado al que teníamos acceso los productores

nacionales. Los dominicanos tenemos abiertas miles de oportunidades para hacer dinero.

#### **4.3.1 Reformas Arancelarias**

La aprobación de la reforma arancelaria, es un requisito y condición necesaria previo a la aprobación y el desarrollo de los Tratados de Libre Comercio, de ahí que el gobierno dominicano legisló en ese sentido con una reducción a los aranceles que implicaron por lo menos 6,500 millones de pesos, en su primer año de aplicación; ésta reducción irá en aumento cada año. Para compensar esta reducción el gobierno aprobó un aumento del ITIBIS, del 8 al 12%.

Igualmente la reforma que se comenzó aplicar en enero del 2001, estableció de manera temporal el 1.5% de los ingresos brutos anuales de las empresas superiores a lo RD\$ 6,000.000.00, como anticipo a la liquidación del Impuesto sobre la Renta, esto con el propósito de sincerar el pago de dicho impuesto y ampliar la base de contribuyente del mismo. También se estableció la aplicación del índice de inflación al gasto por depreciación de activos fijos, en la determinación de la renta neta imponible.

#### **4.3.2 Libre Comercio de Bienes y Compras al Sector Público**

En la comercialización de bienes se refiere, a la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio, los dominicanos podremos

adquirir, libre de aranceles, casi todos los bienes de origen de Centroamérica y CARICOM.

Los bienes que queden excluidos también entraran eventualmente al área pero de una forma gradual, desde ahora hasta el 2004 o antes, tomando en cuenta que el libre comercio es una calle de dos vías, los dominicanos podremos exportar hacia un mercado de 19 países con 42 millones de habitantes, libre de barreras y de aranceles; aquí se debe tomar en cuenta que ninguno de los países tendrá que pagar derechos o cargos consulares, ni exigirá formalidades consulares algunas sobre bienes originarios a partir de la fecha de entrada en vigencia de los tratados.

Al entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio, con Centroamérica, los dominicanos, además, obtendrán acceso al mercado de las compras gubernamentales de los centroamericanos. Es decir, que los suplidores dominicanos de bienes y servicios podrán venderle a los gobiernos de América Central bajo las mismas reglas que las empresas nacionales de esos países. Con el CARICOM esta apertura se hará posteriormente.

#### **4.3.3 Libre Comercio de Servicios**

Al entrar en vigencia los tratados, también los proveedores de servicios dominicanos podrán hacer negocios con los demás países firmantes, recibiendo un trato igual al que estos países den a sus

propios suplidores de servicios similares. Incluso, estos suplidores, ya sean a través de empresas o de forma individual, no estarán obligados a abrir y mantener oficinas de representación o de otro tipo en esos países, como condición para prestar sus servicios. Si quieren hacerlo lo pueden hacer pero no están obligados a ello; esto así ya que tendrán acceso a esos mercados internacionales de una manera igualitaria sin que se le requiera una presencia física en dichos mercados, de manera similar a como una empresa en la capital de un país puede operar en el interior de ese país sin tener que abrir oficinas, almacenes, etc. en cada provincia, ciudad o pueblo en que opere.

Con Centroamérica, este proceso se iniciará de inmediato, mas no con el CARICOM, frente al que este proceso entrará en vigencia en un futuro por decidir.

#### **4.3.4 Protección y Promoción de las Inversiones**

En el caso de las inversiones, los dominicanos pueden invertir en los 19 países firmantes del Tratado de Libre Comercio recibiendo el mismo tratamiento que los inversionistas locales de esos países; es decir, sus inversiones estarán protegidas y no podrán ser víctimas de la discriminación por el solo hecho de ser extranjeras.

De igual manera, los dominicanos debemos garantizar el mismo trato para los inversionistas extranjeros y legislar en el sentido de proteger sus inversiones en el País.

#### **4.3.5 Privatización de las Empresas Públicas**

Otro aspecto de mucho impacto a tomar en cuenta es el de la Reforma de las Empresas Públicas, como la Corporación de Electricidad, el Consejo Estatal del Azúcar, Molinos Dominicanos, Molinos del Norte, lo que ha producido un aumento en la capacidad de riqueza de nuestra economía, porque no se están subsidiando estos sectores.

Desde el punto de vista empresarial, esto ha contribuido a la estabilidad de los trabajadores y la actualización profesional, pues las nuevas empresas han incrementado el uso de tecnología. Si bien es cierto que esta Reforma ha contribuido a la reducción del personal supernumerario, en sentido general, este proceso ha impreso un grado mayor de dinamismo al crecimiento económico de la República Dominicana; lo que se puede ver en CORDE y el CEA, quienes han reducido su personal aceleradamente.

El nuevo escenario es que con nuevas tecnologías y capacitación tenemos un aumento de la productividad y una reducción en los costos de producción, y por ende, mayor rentabilidad. La mano de obra obtiene mejor nivel de salarios, la estabilidad laboral que

permite desarrollar una carrera profesional, fruto de la erradicación de la politiquería y el amiguismo que no permitían la justa valoración de los recursos humanos y la inversión en nuevas tecnologías. Estas empresas podrán competir con cualquiera del área del Caribe o América Central y del Sur.

#### **4.3.6 Diferencias y Oportunidades que se Derivan de la Globalización**

Las industrias, las empresas comerciales y de servicios dominicanas, deben analizar cuales son las mejores oportunidades para hacer negocios con los países que conforman el tratado de libre comercio buscando así oportunidades para invertir. Estas oportunidades vienen dadas por las diferencias económicas entre los países signatarios, el secreto de nuestro éxito radica en descubrir cuales son esas diferencias, explotarlas, llenando la brecha entre la demanda y la oferta de las naciones y la gente pagará por ellas.

#### **Diferencia en la Tecnología**

Podemos establecer un negocio lucrativo y mutuamente beneficioso entre países, si estos países difieren en sus capacidades tecnológicas, en la producción de bienes y servicios. La tecnología es el medio técnico usado para convertir insumos tradicionales como la tierra, la mano de obra y el capital en productos o bienes

terminados. Tenemos por lo menos dos maneras de aprovechar las diferencias tecnológicas:

Compre tecnologías en el país que más abunda y véndala en el país donde más falta hace y hará negocio rentable, teniendo en cuenta que la mejor tecnología no es necesariamente la más moderna, sino la que más se adecue a las necesidades de los clientes del país comprador.

La otra manera de hacer negocio con las diferencias tecnológicas, observe e identifique cuidadosamente cuales son los bienes y servicios que se producen con tecnología más eficientes, y descubrirá que estos son los bienes y servicios que se producirán a costos menores. Compre bienes y servicios en el país donde se producen mas eficientemente, y por lo tanto a menor costos y véndalos a los consumidores con tecnología menos eficientes con esos bienes a precio mayores.

#### Diferencia en las Dotaciones de Recursos

Otra de las razones por las que puede darse un negocio mutuamente lucrativo entre países es si estos difieren significativamente en sus dotaciones de recursos. Cuando hablamos de dotaciones de recursos de un país, nos referimos a las habilidades y capacidades de la fuerza laboral del país, así como a los recursos naturales (renovables y no renovables; minerales, agua, y otros) disponibles dentro de su territorio nacional.

En el mundo moderno la dotación de recursos también se refiere al nivel de sofisticación de las existencias de capital (sus maquinarias, infraestructuras, sistemas de transportación, comunicaciones y otros) de un país.

Existen diferentes maneras de aprovechar las diferencias en las dotaciones de recursos entre países. Por lo general, un país estará mejor dotado en algunos recursos mientras que el otro país estará dotado mejor de otros recursos. Cada país va a producir aquellas cosas que le resulten más coherentes con su dotación de recursos.

Es decir, si un país está dotado de tierras agrícolas y el otro está mejor dotado de minerales, el primero se va a dedicar al cultivo o agricultura y el mejor dotado en minería se dedicará a la explotación de sus minas. De ahí que para mejor provecho del comercio entre países con dotaciones de recursos diferentes, podrán vender aquellos bienes y servicios que escasean en el país y comprar lo que nos faltan a nosotros.

### Diferencias en la Demanda

El comercio lucrativo entre países también puede derivarse en las diferencias preferenciales de los consumidores de cada país. Los individuos de diferentes países pueden exhibir demandas o preferencias diferentes para una gama de productos. El dominicano le gusta más el arroz que a los demás; a los argentinos puede

gustarle más la carne; al estadounidense le puede gustar más el maíz. Por lo general, la oferta nacional de los productos de más demanda en el país no da abastos y los consumidores están dispuestos a pagar por la importación del producto con alta demanda. De ahí que aplicando el modelo económico de la Globalización resulte rentable suplir una demanda insatisfecha de esos consumidores insaciables, adquiriendo los bienes y servicios deseados en aquellos países en que no lo valoran tanto y por lo que podemos pagar un bajo precio, vendiéndolos luego a buen precio en el país en que hay demanda insatisfecha.

Pero lograr un desarrollo agroalimentario no significa producir más alimento, sino mejor alimento, en la cantidad y calidad requerida, oportunamente. Significa, desde el punto de vista del país, establecer la plataforma a nivel productivo y de transformación para producir alimentos de forma competitiva, reducir los costos de producción y generar lo que demanda el mercado.

En República Dominicana, esto significa un cambio de paradigma; jamás alcanzaremos un desarrollo agroalimentario sin que se produzca un aumento en nuestra capacidad nacional instalada para transformar la materia prima agropecuaria agregándole de paso valor.

## Diferencias en la Economía de Escala en la Producción

Por lo general, cuando un bien o servicio es producido en gran escala, se pueden lograr reducciones sustanciales en sus costos de producción. Si un país produce un bien o servicio a una mayor escala que lo produce otro país, esto implica que los costos de producción del primer país serán más bajo que en el otro país; estas economías pueden ser grandes y por tanto resulta ser un negocio rentable adquirir el producto en dicho país, para revenderlo en el país que se produce en menor escala.

## Las Diferencias entre las Políticas Económicas

Las últimas diferencias que podemos aprovechar, aunque no menos importantes, son las que surgen de las diferencias en costos que pueden ser generadas por la aplicación de políticas gubernamentales.

Generalmente, por razones políticas, un gobierno decide subvencionar o subsidiar la producción de ciertos productos mientras que otro país puede aplicar a esos mismos productos altas tasas impositivas. Estas diferencias suelen generar ventajas en la producción de un país y desventajas en el otro. Si podemos determinar que en un país se subsidia un producto, y que en otro país la producción de los mismos productos está altamente gravada, tendremos de frente una oportunidad de hacer dinero, comprando

bienes y servicios en el país que estén subsidiados y venderlos donde esté la producción altamente gravada del mismo producto.

#### ***4.4 La Globalización y los Sectores Empresariales en República Dominicana***

La competitividad depende de las condiciones que pueden afectar la rentabilidad de las empresas. De ahí que sea necesario que el sector privado participe conjuntamente con el gobierno en las reformas económicas cuya meta sea la modernización y fortalecimiento de la economía. Tenemos que debe prevalecer un equilibrio macroeconómico, a través de la disciplina fiscal, monetaria, cambiaria e inflacionaria, tomando en cuenta que tanto el sector turístico como las zonas francas, estuvieron penalizados por el mantenimiento de tasas irreales de cambio y su desempeño mejoró cuando se establecieron tasas reales a la moneda dominicana en comparación con el dólar.

Igualmente podemos mencionar el fracaso de muchos negocios por la espiral de la inflación, donde el déficit del gobierno era cubierto con dinero inorgánico; de ahí que las reformas sean los desafíos que la Globalización conlleva a niveles macroeconómicos.

#### **4.4.1 Sectores empresariales en la República Dominicana**

Los sectores privados que intervienen en el desarrollo de la economía dominicana han sido clasificados por el Banco Central de la siguiente forma:

- Sector de la comunicación
- Sector de la Construcción
- Sector de Hoteles, Bares y Restaurantes
- Sector Electricidad y Agua
- Sector de Comercio
- Sector de Transporte
- Sector de Manufactura
- Sector Agropecuario
- Otros Servicios
- Sector Financiero
- Sector de Propiedad de Viviendas
- Minería

#### **4.4.2 Apertura del Mercado de la República Dominicana**

Los grandes temores ante el proceso de la Globalización se debe a que muchos sectores perciben que los productores menos competitivos no pueden sobrevivir sin la protección arancelaria frente a la apertura comercial; el sector agropecuario dominicano salió resentido de la Rondas Uruguay y del GATT, porque este sector no consiguió que fuera pospuesto el desmonte arancelario que se

aplican a las importaciones de rubros alimenticios tales como: la leche, el maíz, la cebolla, el ajo, el azúcar, la carne de pollo y otros.

La erosión de las ventajas derivadas de los esquemas preferenciales comerciales, es una tendencia clara que acompaña el proceso de la Globalización, por eso que las preferencias que concede los Estados Unidos y la Unión Europea están siendo cuestionadas (TLC, ICC, LOME IV).

Hemos estado recibiendo integraciones verticales y horizontales, que se expresan mediante contratos de joint-venture, contratos de franquicias comerciales, fusiones, adquisiciones, contratos de administración y otras muchas formulas jurídicas, que constituyen alianzas estratégicas; asimismo cooperativas, consorcios o grupos de eficiencia colectivo con empresas extranjeras. Estos contratos han generado negocios que impulsan el desarrollo tanto a nivel micro como macroeconómico del país. Hemos sido inundados por los negocios de comida rápida o "fast food", supermercados, plazas, leche, productos enlatados, bebidas suaves y alcohólicas del extranjero los cuales compiten con la producción nacional. Se han eliminado las trabas a las inversiones extranjeras.

No podemos negar la importancia de las empresas transnacionales en el proceso de la modernización de los países en desarrollo, estas empresas contribuyen masivamente a las oportunidades de empleo y la introducción de las tecnologías modernas de gestión. La especialización flexible, el "justo a tiempo" y la gestión de calidad

total es la llamada tecnología suave, que se refiere a las destrezas gerenciales más que a las inversiones de equipos.

#### **4.4.3 Actitud del Empresariado Dominicano ante el Proceso de Globalización**

El desafío de la globalización, es al mismo tiempo una oportunidad, pero sólo para quienes asuman criterios modernos de administración, adoptando a tiempo las destrezas tecnológicas y gerenciales que se necesitan para triunfar en mercados competitivos.

Mayor competitividad es sinónimo de mayor creatividad, ya que la innovación tecnológica y la capacitación de los recursos humanos son la clave para un posicionamiento estratégico. Ya la ventaja competitiva de una nación no descansa en su dotación de recursos naturales, sino en su capacidad tecnológica. Es por eso que muchas materias primas escasas son sustituidas por nuevos materiales procesados industrialmente o tierras que antes eran no productivas pasan a ser aptas para una explotación agrícola rentable. De la misma manera en el factor trabajo ya no es ventaja salarios bajos sino cuando hay un aumento en la producción por la adecuada organización de la producción.

Podemos afirmar que la clave del éxito es el conocimiento, o el nivel tecnológico aplicable al diseño y ejecución de los procesos productivos de bienes y servicios. De ahí que el progreso del pueblo descansa en gran medida en la clase empresarial, que es la más

llamada a asimilar los aportes de la investigación científica y a mantenerse en un esfuerzo permanente de capacitación de los recursos humanos.

La ruina o el éxito de los negocios depende de la calidad de los conocimientos que incorpora en su organización, ya que la mayor parte de los trabajadores están dedicados a diversas formas de creación, procesamiento y distribución de información.

En relación a lo anterior, podemos afirmar que ha sido necesario enfrentar el reto, acelerando el proceso de transformaciones internas que permitan un desarrollo económico sostenido y el desarrollo humano de la población.

#### **4.4.4 Incorporación del Empresariado Dominicano al Proceso de la Globalización**

De acuerdo a algunas encuestas, el tema de la globalización y de los tratados de libre comercio, solamente es discutido con prioridad en algunas empresas, los acuerdos internacionales no son conocidos a fondo con certeza; muy pocas decisiones se han tomado y solamente existe una moderada participación de grupos que conocen del tema.

La encuesta fue realizada por el ALCA (Asociación de Libre Comercio de América), e indica que casi el 60% de las compañías encuestadas no se han involucrado. Analizando el comportamiento

de los diferentes países, se observa que las empresas de la región Centroamérica y el Caribe se están agrupando en asociaciones de sectores industriales, así como comités de apoyo gubernamentales. Muchos empresarios alegan que no han comenzado el proceso o etapas de la negociación porque los aspectos que conciernen al mercado local son más importantes y consumen más tiempo. Una de las razones de la encuesta es tratar de cambiar la visión que tiene el empresariado dominicano, mostrándole que las habilidades necesarias para competir en un mercado abierto de comercio son mucho más complejas que las técnicas tradicionales de competencia, y que el tiempo límite amerita urgencia.

Al encuestar los líderes de negocios de la región estos expresaron que los factores críticos a tomar en cuenta para alcanzar los retos que deben afrontar sus empresas son: Educación, Infraestructura, Regulación Armonizada, Adecuación de los Mercados Financieros, Ética de Negocios y Responsabilidad Social Corporativa.

Además de mejorar las habilidades de competencia tradicional, las empresas abordaran nuevos campos de acción. Será difícil para ciertos sectores de Latinoamérica competir contra las compañías estadounidenses o canadienses, si no cerramos la brecha de la capacitación del capital humano y la economía de escala entre otros variados aspectos.

Hasta la fecha los empresarios dominicanos en su mayoría temen aliarse para salir a otros mercados. Los que no hacen alianzas de

ninguna forma, se quedan en el camino, porque no están acorde con la competitividad y son sacados del mercado, como por ejemplo la industria de calzados, las fábricas de camisas, fábricas de vestidos de niños, hombres y mujeres.

#### **4.4.5 Las Empresas Dominicanas y la Globalización.**

Las empresas dominicanas ante la apertura de los mercados han sido afectadas de forma positiva y negativa, porque muchas han tenido un crecimiento vertiginoso y han podido competir con los productos extranjeros sin embargo, otras han visto frenado su crecimiento y algunas han quebrado por no poder competir, según datos obtenidos de las cámaras de comercio de Santiago y Puerto Plata, el aumento de miembros en los últimos cinco años ha sido nulo pues los nuevos socios en comparación con los retirados, no contribuyen como en épocas anteriores a un aumento de la plantilla de socios. Así mismo debemos analizar el comportamiento de la tasa de desempleo en los últimos cinco (5) años.

**Las empresas que han tenido un crecimiento de acuerdo a datos obtenidos son:**

El sector bancario se ha desarrollado para ponerse en el ámbito de la banca internacional de ahí que los bancos comerciales se hayan convertido en Banca de Servicios Múltiples, y logrando solidez hoy en día se puede acceder desde cualquier punto del mundo a la red

de cajeros automáticos, para realizar diferentes tipos de transacciones.

En el sector de la Comunicación; Tricom, ha trascendido la frontera de nuestro País, cotizando en la bolsa de valores de Estados Unidos y haciendo negocio con países de Latinoamérica; aunque hoy en día las acciones de la misma se encuentran en baja peligrosa.

El sector de Hoteles la compañía Operadora Allegro Resort, también cotizó en la bolsa de valores y vendió parte de sus acciones a la Intercontinental Hoteles, que tiene inversiones en hoteles de países de europeos, México, Venezuela y otros.

En el sector del comercio tenemos:

El grupo León Jiménez, ubicada en Santiago y que produce Cigarros, Cigarrillos y Cervezas, usando la franquicia de Marlboro de la Phillip Morris, ha podido competir a nivel internacional, así como expandir su mercado cervecero tanto a los Estados Unidos, como a otros mercados de América Latina; además se ha incorporado al negocio de alimentos con los productos Kraft, empresa adquirida por su socio internacional.

El grupo Malla, que tiene el negocio del trigo, pastas alimenticias y el pan a nivel nacional y está en condiciones de exportar.

La Compañía Industrial Vegana (INDUVECA), que produce embutidos y carnes de calidad que son exportadas a Estados Unidos y Centroamérica.

El sector de la manufactura: La Empresa Envases Antillanos, que produce envases para la producción local y extranjera exportando a Estados Unidos y países de América Central y el Caribe.

A través de la zona franca, El Grupo M está exportando manufactura textil criolla y tiene inversiones en zona franca de Guatemala, Ecuador, Perú.

#### **Empresas que han sido frenadas en su crecimiento:**

Natalio Redondo y Compañía, productora de quesos, no ha podido competir con los quesos importados que le han quitado un porcentaje de su participación en el mercado.

Nestlé Dominicana, productora de productos lácteos, ha pasado a ser distribuidora de otras empresas extranjeras.

Compañía Industrial Lechera, productora de quesos ubicada en Sosua, ha perdido parte del mercado que compartía con Natalio Redondo.

La empresa Baldom, productora de sazones y condimentos, ha perdido parte de participación en el mercado ante la importación de los condimentos extranjeros.

La fabrica de leche Rica, que ha pasado de productora a distribuidora de productos extranjeros.

Las agroindustrias:

La Compañía Bon Agroindustrial que ha adquirido nueva tecnología y capacitación del personal esta compitiendo con empresas extranjeras tanto en el ámbito local como internacional.

### **Empresas que han quebrado o salido del mercado local**

Estas empresas han tenido que salir del mercado porque los costos de producción local no podían competir con los productos importados, por carecer de tecnología adecuada, por el costo de la materia prima muchas veces importadas o por la mano de obra, podemos mencionar:

La fabrica de pila Ray-o-Vac, que fue cerrada y estaba ubicada en Santo Domingo.

Hillary Mayol, que se dedicaba a la importación de bebidas alcohólicas y pastas alimenticias.

Fabrica de baterías El Cometa.

Fábricas de calzados, fábrica de Calzado deportivo y pequeñas empresas fabricantes de diferentes productos.

## **5.- Generalidades de la Planificación Estratégica**

En este capítulo explicamos los conceptos básicos que permitirán entender más adelante el Proceso de la Planificación Estratégica. Veremos como esta función de la Administración Moderna se constituye en una de las principales herramientas que posee el hombre para llevar a cabo cualquier proyecto económico, cultural, social y político, sólo por mencionar algunos de los más importantes.

### **5.1.- Conceptos Generales.**

Estos conceptos nos llevarán de lo general a lo particular, desde el proceso global de la Administración, hasta la función específica de Planificación.

#### **5.1.1.- La Administración, su naturaleza y sus funciones.**

Según Koontz y Weihrich en su libro Administración una Perspectiva Global, la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

En ese mismo texto se amplía la anterior definición destacando los siguientes puntos:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

### 5.1.2.- Funciones de La Administración

Esas funciones administrativas que deben ejercer los individuos que se desempeñan como administradores permiten el estudio de la administración de una manera más organizada. Planificación, organización, integración de personal, dirección y control crean un marco de referencia el cual se ha usado y probado por muchos años.

Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores de libros de textos de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar, tras incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos.

En relación a las funciones del administrador podemos encontrar otras expresiones como la siguiente:

“En la primera parte de este siglo, un industrial francés de nombre Henry Fayol, escribió que todos los gerentes desarrollan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día, el uso de las **funciones de la administración** sigue siendo una manera popular de clasificar el trabajo del gerente. Sin embargo, ahora las funciones usualmente se condensan en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.”<sup>22</sup>

Brevemente podríamos decir que la función de **planificación** abarca la definición de metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades. La función de **organización** implica el diseño de la estructura de una empresa o institución. Incluye determinar las tareas que deben hacerse, quién tiene que hacerlas, cómo deben agruparse las tareas, quién debe reportarle a quién y en qué lugar de la organización se tomarán las decisiones.

La función de **dirección** implica el dirigir y coordinar las personas que conforman la organización. Cuando el gerente motiva a sus empleados, dirige las actividades de otros, selecciona el canal más efectivo de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se encuentran dirigiendo.

Al final tenemos la función de **control** que se encarga de asegurar que la ejecución se efectúa de acuerdo a los planes establecidos. Esto se logra monitoreando el desempeño de la organización y se compara con las metas previamente establecidas. Si se registran desviaciones significativas, es trabajo del gerente hacer que la organización retome su curso. Es un proceso constante de verificar, comparar y corregir.

Se pueden ilustrar estas funciones aplicándolas a una orquesta sinfónica. La función de planificación y el plan en sí están representados por la partitura de la pieza, la función de organización se aprecia por la disposición de los músicos, los cuales tienen posiciones específicas desde las cuales sus instrumentos cumplen con un objetivo armónico, la función de dirección es llevada a cabo precisamente por el maestro, quien conoce la pieza completa y maneja la habilidad o potencial de cada músico para lograr el mejor sonido; por último está la función de control, manejada también por el director de la orquesta quien verifica que el sonido es el adecuado, al igual que la altura o volumen, la afinación de los instrumentos, el tempo, etc. y en caso de que cualquiera de estos elementos se salga de su línea, él se encargará de ajustarlo y volverlo a su actuación esperada.

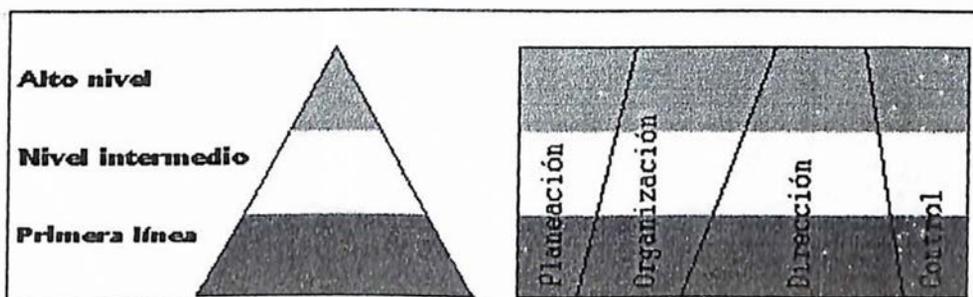
---

<sup>22</sup> Robbins, Stephen P.; *La Administración en el Mundo de Hoy*; pág. 36



**Figura 5.1.- Las funciones de La Administración pueden ser ilustradas en una orquesta sinfónica.**

Todos los administradores ejercen funciones administrativas. No obstante, el tiempo que dedican a cada función puede diferir. En la figura 5.2 se muestra una aproximación del tiempo relativo que se destina a cada función. Así, los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planificación y la organización que los administradores de nivel inferior. La dirección, a su vez consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en cuanto al tiempo destinado al control varía sólo ligeramente entre los administradores de los diversos niveles.



**Figura 5.2.- Tiempo destinado a las funciones según nivel jerárquico.**

Por lo que hemos visto hasta ahora nos damos cuenta que la planificación es la función primera de la administración y es de fundamental importancia. Todos los textos consultados la colocan a la cabeza de todas las demás funciones y expresan ya sea de manera explícita o implícita que sin ella la administración no tiene sentido.

## 5.2.- ¿Qué es Planificación?

“Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Es preparar una secuencia de pasos para lograr un objetivo específico.

La planificación es de índole intelectual, por lo tanto requiere de reflexión, es decir, ésta debe apoyarse en la previsión. Pero al mismo tiempo que la planificación se apoya en la previsión, también deberá apoyarse en la decisión.

Una decisión es la resolución de una elección alternativa y conflictiva.”<sup>23</sup>

Planear es como hacer un mapa, el cual nos permitirá saber hacia donde vamos y que tan lejos estamos de ese lugar. Pero más aún , planear también nos permite determinar cómo vamos a llegar, cuando vamos a llegar y muchas otras cosas mas.

---

<sup>23</sup> Gómez Ceja, Guillermo; *Planeación y Organización de Empresas*; pág. 11

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.”<sup>24</sup>

En resumen, planificación es la determinación de donde esperamos estar en un futuro medible y cómo lograremos hacerlo.

### **5.3.- ¿Qué es un Plan?**

“Además de ser el resultado esperado de la planificación, un plan es un conjunto de actividades pensadas para lograr el mejor aprovechamiento del tiempo, de los recursos materiales y de los recursos humanos de modo que puedan superarse adecuada y eficazmente los desafíos propios de una realidad que se busca orientar hacia un fin determinado.”<sup>25</sup>

“Un plan es una secuencia ordenada de eventos, para desarrollar en un tiempo determinado.”<sup>26</sup>

Es un conjunto de pasos preconcebidos para lograr algún objetivo o fin.

---

<sup>24</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer; **Planeación Estratégica Aplicada**; pág. 5

<sup>25</sup> [http://sanjudas\\_engpenl.galeon.com/planorganico.htm](http://sanjudas_engpenl.galeon.com/planorganico.htm)

<sup>26</sup> <http://www.semarnat.gob.mx/incendios/nueva/combate.shtml>

#### **5.4.- ¿Por qué es necesario planear?**

- Porque la eficiencia no resulta de la improvisación, más bien del orden.
- Porque planear tiende a ser económico.
- Porque es casi imposible establecer controles sin planes previos.
- Porque los recursos son escasos.
- Porque el tiempo es escaso.
- Los volúmenes operacionales son cada vez mayores
- Los costos de operación tienden a crecer
- Porque estamos sometidos a constantes cambios:
  - Cambios tecnológicos
  - Cambios políticos y gubernamentales
  - Cambios en el grado y carácter de la competencia
  - Cambios en las actitudes o normas sociales
  - Cambios en la actividad económica
  - Cambios ambientales

### **5.5.- Propósitos de La Planificación<sup>27</sup>**

- El propósito de la planificación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde.
- La planificación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones.
- En la planificación debe trabajarse con el respaldo de los objetivos para determinar lo que debe realizarse para alcanzar esos mismos objetivos a una fecha específica.
- La planificación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto.
- La planificación intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes. Dichos recursos son por lo general del orden humano, financiero, materiales y técnicos.
- Planear es intentar prevenir crisis por aparecer; las series continuas de crisis por lo general indican una pobre planificación.
- El objetivo no es el desarrollo de un “plan”, sino el establecimiento de un proceso de planificación como una parte rutinaria de la administración.

---

<sup>27</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Op. cit., pág. 12

## **5.6.- Clasificación de La Planificación.**

Existen diversas formas de clasificar la planificación, sin embargo podemos establecer un esquema generalizado, apropiado para este marco teórico:

### **Planificación Estratégica**

Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

### **Planificación Táctica**

Es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planificación estratégica.

### **Planificación Operacional**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones

Es importante tomar en cuenta lo descrito por Goodstein, Nolan y Pfeiffer en su libro *Planeación Estratégica Aplicada*: "la planeación táctica y la planeación operativa son sinónimas. Ambas se refieren a *cómo* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer."

### **5.7.- Diferencia entre Planificación y Presupuesto<sup>28</sup>.**

La planificación es un proceso de análisis y cálculo que orienta la toma de decisiones que antecede a la acción. De acuerdo con el nivel de desagregación que interese se pueden distinguir cuatro (4) tipos de planificación: Planificación Global, Sectorial, Especial, e Institucional. En función de la temporalidad se identifican tres (3) tipos distintos: De largo, mediano y corto plazo. La concepción metodológica posibilita el establecimiento de distintas modalidades de planificación, así en el capitalismo por ejemplo se reconocen las siguientes: Predictiva, Normativa, Indicativa y Estratégica.

El presupuesto es un instrumento que se emplea para determinar la cantidad de recursos necesarios para ejecutar las acciones, generalmente de corto plazo. Se pueden considerar dos tipos de cuentas en atención al origen de los fondos y el destino de los mismos, el presupuesto puede elaborarse por proyecto, actividad o programa, conforme a los objetivos de la planeación presupuestaria.

El concepto sobre planificación es más general que el de elaboración de presupuesto. En la planificación se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman decisiones relativas a la política global que debe seguir todo proceso de planificación, mientras que en la elaboración de presupuestos se analizan en detalle las distintas

---

<sup>28</sup> Toribio, Juan y Reyes, Teófilo; *Finanzas Públicas y Gestión Fiscal*; Santo Domingo, R. D. 1998

funciones o actividades que deben realizarse para implementar y poner en marcha su programa.

La planificación identifica el resultado deseado (metas y objetivos). El presupuesto identifica el insumo requerido (recursos, esfuerzos, capacidades, actividades, y apoyo logístico en general).

La planificación y el presupuesto como instrumentos técnicos se relacionan y se diferencian en sus fines, de modo que la planificación tiene por finalidad establecer planes y programas, fijar los objetivos y metas para tomar las decisiones sobre política básica; mientras que por su parte, la formulación de un presupuesto requiere identificar y evaluar todas las actividades, alternativas y costos necesarios para realizar los planes, es decir, se deben identificar y realizar dos tipos de acciones básicas:

- Preparar paquetes de decisión tomando en consideración: propósitos, consecuencias, rendimientos, entre otros.
- Clasificar los paquetes de decisión atendiendo a su orden de importancia mediante análisis de costo-beneficio, en base a criterios coherentes y adecuados conforme a los fines de la institución que ejecuta el presupuesto o auspicia su implementación.

El presupuesto de base cero, es una técnica que requiere una clasificación de los gastos por rubros comenzando con una base de

fondos igual a cero, sin considerar los gastos realizados con cargo a cada rubro en el pasado, y esta es la diferencia fundamental con la práctica del presupuesto del año anterior en los diversos departamentos y programas y los incorpora en el siguiente año.

### ***5.8.- Breve historia de La Planificación Estratégica***

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación. Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

### **5.9.- Definiciones para La Planificación Estratégica**

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”<sup>29</sup>

“La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización. La primera, ¿Hacia dónde va usted?, Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es ¿Cuál es su entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es ¿Cómo lograrlo? Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág 5

<sup>30</sup> Ídem, pág. 7



**Figura 5.3.- Esquema bajo el cual se desarrolla La Planificación Estratégica.**

### **5.10.- Lo que es La Planificación Estratégica**

“Dado que la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”<sup>31</sup>

### **5.11.- Lo que no es La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica no es un pronóstico. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La PE es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición, la experiencia o el criterio de los directores.

---

<sup>31</sup> Steiner, George A., *Planeación Estratégica*, Pág. 20

No es solamente aplicación de técnicas y métodos cuantitativos, por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un alto nivel de conciencia.

No sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización en el futuro.

No elimina el riesgo sino que ayuda a los directivos a evaluarlo a través de una mejor comprensión del panorama.

### **5.12.- ¿Por qué es necesaria La Planificación Estratégica?<sup>32</sup>**

Porque proporciona un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. En resumen, la verdadera razón válida para la planificación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración de la organización.

Porque permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

---

<sup>32</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág. 9

Porque ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

Porque esta posee un componente denominado *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado.

### **5.13.- Propósitos específicos de La Planificación Estratégica**

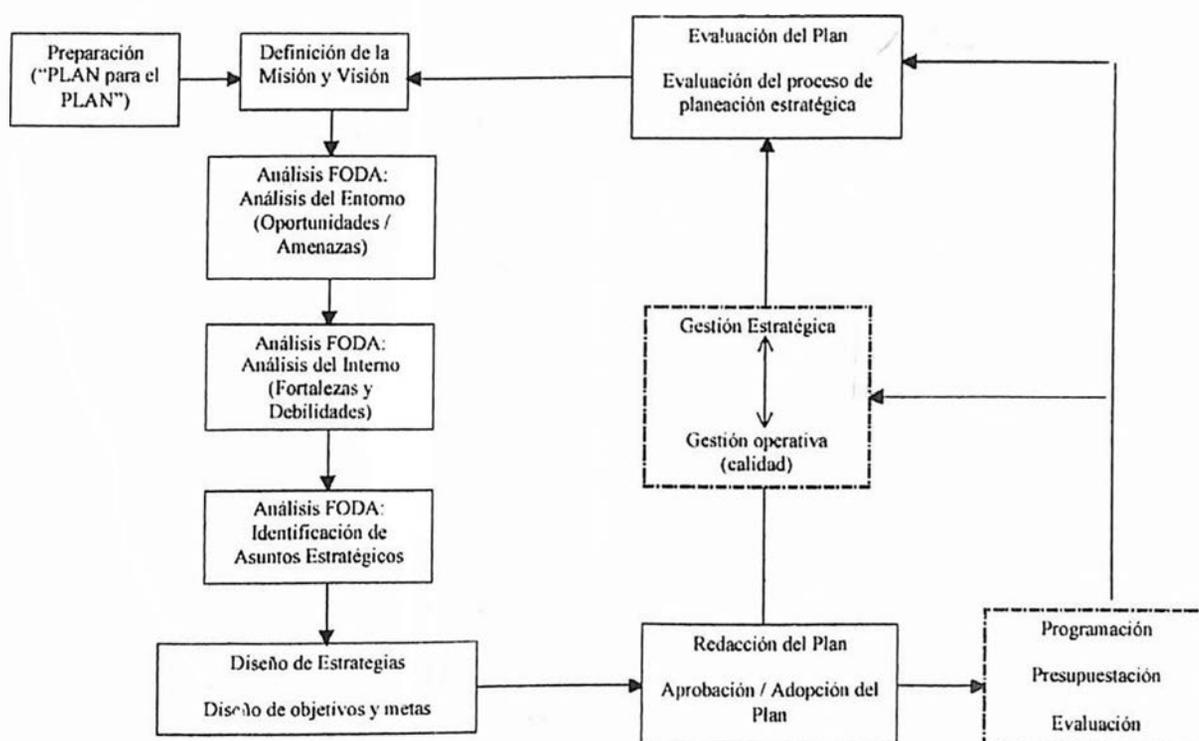
- Cambio de dirección de la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.

- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación.
- Obtener el control de las operaciones.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía y se adapte a este.
- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitar ejecutivos.
- Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
- Desarrollar lo que otras empresas hacen.

### 5.14.- Modelos de Planificación Estratégica

A continuación presentamos algunos modelos de planificación estratégica utilizados por distintos tipos de organizaciones. El objetivo principal es observar los componentes comunes.

#### 5.14.1.- Modelo planificación estratégica Universidad de Guadalajara (México)<sup>33</sup>



En este modelo las actividades son:

Preparación del Proceso de Planificación: son actividades orientadas a crear las condiciones organizacionales básicas para realizar el ejercicio estratégico, designar a los responsables de llevarlo adelante y planear las actividades requeridas.

Definición de la Misión y la Visión: son actividades orientadas a producir o adquirir los materiales que son necesarios para elaborar las declaraciones de Misión y de Visión y actividades grupales de los miembros de la organización con el fin de elaborar las declaraciones.

Análisis FODA, Análisis del Entorno: son las actividades orientadas a conocer los componentes relevantes del entorno de la universidad (Univ. de Guadalajara), registrar y analizar su situación, cambios y tendencias, con el propósito de identificar cuáles de las realidades del entorno pueden ser consideradas Oportunidades y Amenazas para realizar la Misión y Visión.

Análisis FODA, Análisis del Interno: son las actividades orientadas a conocer los componentes relevantes del interno de la universidad, registrar y analizar su situación, problemas y tendencias, con el propósito de identificar cuáles de las realidades del interno pueden ser considerados fortalezas y debilidades para realizar su Misión y Visión.

Análisis FODA, Identificación de Asuntos Estratégicos: identificación de los principales asuntos que enfrenta la organización en la realización de su Misión y Visión, en cuanto facilitan o impiden su realización.

---

<sup>33</sup> Universidad de Guadalajara, **Manual de Planeación Estratégica Universitaria**, 2002

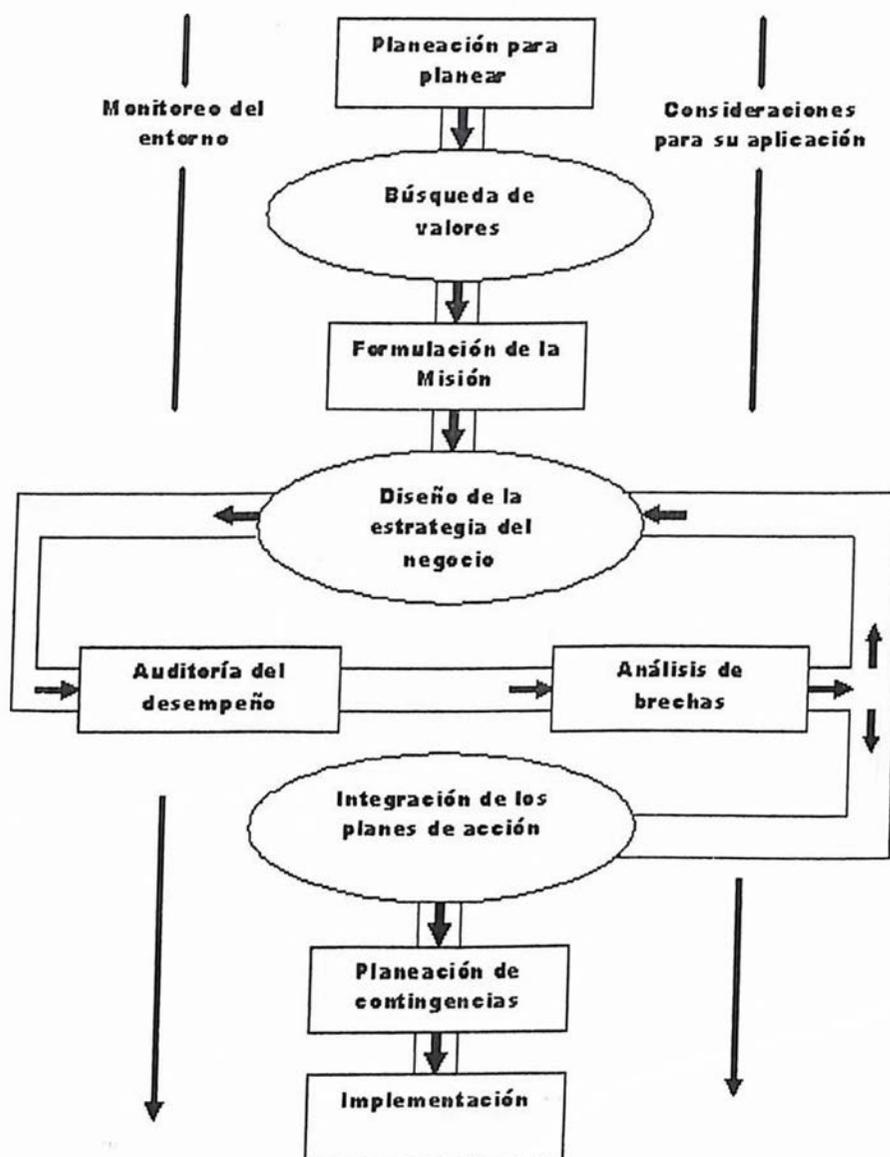
Diseño de Estrategias: elaboración de las líneas concretas de acción a llevar a cabo para hacer realidad la Visión y cumplir con la Misión, con la correspondiente definición de objetivos, metas e indicadores de logro.

Redacción y aprobación del Plan: elaborar el documento que recapitule el ejercicio, discutirlo, mejorarlo, condensarlo y lograr su adopción por las autoridades y miembros significativos de la organización.

Gestión Estratégica y de la Calidad: vincular las estrategias del plan con la operación de los procesos principales de la organización.

Evaluación del Plan: calificar el desempeño estratégico de la organización, así como de los contenidos del plan estratégico y del proceso de planificación.

### 5.14.2.- Modelo de Planificación Estratégica Aplicada<sup>34</sup>



En este modelo las actividades son:

Planeación para planear: Identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa.

<sup>34</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., Pág. 12

Búsqueda de valores: Comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.

Formulación de la Misión: Identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas.

Diseño de la estrategia del negocio: Identificación de perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión.

Auditoria del desempeño: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; medición del desempeño actual vs. objetivos y establecimiento de brechas.

Análisis de brechas: Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada.

Integración de los planes de acción: Estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.

Planeación de Contingencias: Vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

## **6.- El proceso de La Planificación Estratégica**

Este es el conjunto de pasos que sistemáticamente aplicados dan como resultado final un plan estratégico. Diferentes autores plantean esquemas distintos, pero en el fondo existen elementos básicos comunes.

### **6.1.- Definición de Principios**

Principios son los valores existentes en la organización de manera implícita, que subyacen en el comportamiento de los principales miembros de la organización y que se mantienen intactos mientras sus estrategias y prácticas se adaptan a los cambios del mundo.

Los principios contribuyen a crear un grupo directivo cohesionado y paulatinamente todos los integrantes de la organización tienden a asumirlo. Son ellos los que aglutinan a la gente y la mantienen unida.

Los principios determinan quien debe estar dentro de la organización y quien no. No se desea a una persona que no comparta los principios, pues no contribuirá al logro de las metas.

Características de los principios:

- No se crean, se descubren.
- Son auténticos.

- Resisten los cambios del tiempo.
- Tienden a no ser más de cinco.

Algunos ejemplos de principios son:

### *Calidad*

“El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor del dinero es nuestra meta.”

### *Responsabilidad*

“Como individuos, exigimos total responsabilidad de nosotros mismos; como asociados, apoyamos las responsabilidades de otros.”

### *Reciprocidad*

“Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido perdurará.”

### *Eficiencia*

“Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.”

### *Libertad*

“Necesitamos libertad para formar nuestro futuro; necesitamos utilidades para permanecer libres.”

*Actitud de Servicio:*

“El cliente es el eje de nuestro accionar, por lo tanto, nuestros logros son satisfacer plenamente sus necesidades.”

*Capacidad de adaptación:*

“Estamos preparados para hacer frente a las situaciones de cambio acelerado que vive el mundo moderno. Practicamos una actitud ágil y moderna frente a situaciones cambiantes.”

*Innovación:*

“Valoramos la creatividad individual y de equipo, haciendo permanentemente las cosas cada vez mejor. Somos preactivos, cada uno de nosotros se anticipa a los acontecimientos. Estamos siempre a la vanguardia.”

*Planeación:*

“Nuestro trabajo individual y de equipo siempre responde a un plan bien organizado de corto, mediano y largo plazo.”

## **6.2.- Definición de La Misión**

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

Al formular la misión se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar quien es el cliente. A quién servimos.
- Identificar los procesos vitales.
- Hacerla del conocimiento y del entendimiento de todos los miembros de la organización.
- La misma debe ser clara, concisa, precisa y motivadora.
- Debe ser sencilla y compacta (no más de 25 a 50 palabras)
- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

Algunos ejemplos de misiones podrían ser:

*AT & T:*

“Suministrar una capacidad de comunicación rápida.”

*Disney:*

“Crear felicidad a los invitados.”

*IBM:*

“Satisfacer las necesidades de solución de problemas comerciales.”

*Shell Oil:*

“Satisfacer las necesidades de energía de la Humanidad.”

*Volkswagen:*

“Proporcionar un medio económico de transporte privado.”

### **6.3.- Definición de La Visión**

La visión es la descripción del futuro deseado.

Para definir la visión es necesario que el equipo conozca los requerimientos del cliente. Es el cliente quien define lo que quiere y la organización define que hacer no sólo para satisfacerlo, sino para deleitarlo y superar sus expectativas.

La visión es lo que la compañía quiere alcanzar. Es el sueño de la alta administración visualizando la posición que quiere alcanzar en los próximos cinco, diez o quince años. Esta debe ser divulgada y entendida por todos los miembros de la organización.

La brecha existente entre el estado actual y el estado deseado (visión) permitirá determinar que tan radicales serán los cambios.

## Características de la visión:

- Debe ser ambiciosa, grande e increíble.
- Debe ser poderosamente estimulante, inspiradora y positiva.
- Debe ser alcanzable dentro de un rango de 5 a 15 (a veces mas) años con un 50% a un 70% de probabilidad.
- Debe ser breve, precisa y motivadora al igual que la misión.
- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una institución.

Algunos ejemplos de visiones podrían ser:

### *Microsoft:*

“Un ordenador que utilice programas Microsoft en todos los despachos y en todos los hogares.”

### *CODETEL*

“Enriquecer la calidad de vida en nuestro país solucionando hoy las necesidades de comunicación del mañana.”

### *Iglesia El Nuevo Pacto (Florida)*

“Nuestra visión es de proceder a llevar el evangelio de nuestro Señor Jesucristo, y dejar que su amor y esplendor sea conocido por toda

comunidad, ciudad o región de toda raza, cultura o clase social de todos los países en el mundo.”

### *Avon Dominicana*

“Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer en todo el mundo.”

### **¿Cómo formular los principios, la misión y la visión?<sup>35</sup>**

Se forma un equipo con aquellas personas (empleados, funcionarios y accionistas) que comprendan claramente los valores de la organización, que posean un gran liderazgo y que realmente representen el “código genético” de la empresa, es decir lo que le dio origen a la organización.

Este equipo con la ayuda del facilitador y utilizando técnica de lluvia de ideas, tendrá la responsabilidad de definir los principios, misión y visión de la organización.

#### *Preguntas claves para definir los principios:*

- ¿Qué valores traes a la empresa todos los días cuando vienes a laborar?
- ¿Si te levantarás mañana con suficiente dinero, como para poder retirarte, pero en cambio prefieres seguir trabajando, ¿qué es “eso” que te impulsó a tomar esa decisión?

- ¿Tendrán esos valores la misma importancia dentro de diez años?
- ¿Si quisieras iniciar otro negocio, cuales valores no abandonarías?

*Preguntas claves para definir la misión:*

- ¿Para qué existimos?
- ¿Para qué estamos en este negocio/empresa?
- ¿Qué reciben los clientes de este negocio?
- ¿Qué necesidad satisface el cliente cuando adquiere nuestro producto?

*Preguntas claves para formular la visión:*

- ¿Qué queremos ser en 5, 10 ó 15 años?
- ¿En qué negocio deberíamos estar?
- ¿Qué aspiran nuestros clientes?

Una vez el equipo ha obtenido suficiente información para la formulación de los principios, misión y visión, preparará el primer borrador. Este borrador se circula entre los empleados, funcionarios y accionistas solicitando comentarios. Los comentarios se pueden solicitar formulando las siguientes preguntas:

---

<sup>35</sup> D. GERMAN; **Formulación de principios, misión y visión (documento)**

- ¿Cuáles palabras o frases no son claras o no significan nada para usted?
- ¿Cuáles principios no estamos aplicando efectivamente?
- ¿Cuáles aspectos importantes no se han incluido?
- ¿Qué se puede eliminar o modificar?
- ¿Estos principios, misión y visión realmente lo motivan?

El equipo después de obtener los comentarios suficientes se reunirá para revisar el primer borrador. Se podrá acudir a un segundo o tercer borrador antes de emitir un documento definitivo.

#### **6.4.- Análisis Situacional**

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. La actividad que se abarca a veces es denominada “evaluación actual”, o “premisas de planificación”.

##### **6.4.1.- Propósitos fundamentales del Análisis de Situación.<sup>36</sup>**

- Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.
- Evaluar sistemáticamente los impactos ambientales.

---

<sup>36</sup>Steiner, George A. Op.cit., Pág. 123

- Compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios relevantes.
- Hacer más explícitas las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación.
- Estimular el pensamiento creativo.
- Proporcionar una base para completar el proceso de la planificación estratégica en todas sus fases.

Para llevar a cabo el análisis situacional existen herramientas y metodologías eficientes que permiten evaluar y documentar la situación de cualquier empresa u organización.

#### 6.4.2.- DOFA<sup>37</sup>

DOFA (en inglés *SWOT*) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Dicho de otra forma el análisis DOFA permite determinar la posición de una organización respecto a su medio ambiente.

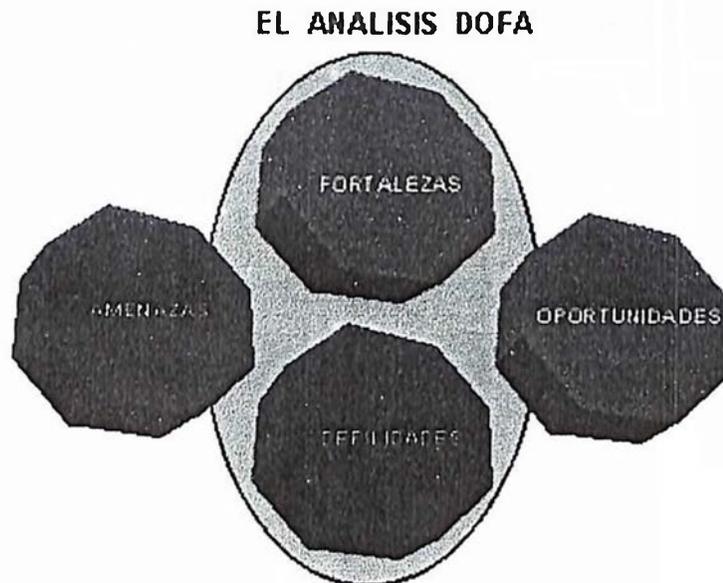
El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y

---

<sup>37</sup> Ayala Ruiz, Arias Amaya 1999-2003, Gerencia de Mercadeo, [En línea], Disponible: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc043.htm> [2003, Nov 10]

realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



**Figura 6.1.- Relación de elementos DOFA.**

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control y son relativas al presente inmediato. Las áreas más destacadas en esta categoría son estructura, servicios, productos, operaciones, cultura organizacional y factores estratégicos que abarcan las habilidades de una organización para funcionar eficientemente.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que debe enfrentar su negocio en ese mismo mercado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. Estas son relativas al futuro.

Aspectos que juegan papeles importantes dentro de esta categoría son generalmente la política, la economía, situación social y tecnología.

### **Fortalezas y Debilidades**

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles sus mejores oportunidades?

El análisis DOFA permite ser presentado en diferentes modalidades, sin embargo es nuestra consideración que la presentación matricial es una de las más efectivas como herramienta para el análisis situacional.

#### 6.4.3.- El Análisis de Brechas y La Matriz DOFA.<sup>38</sup>

Según algunos autores el análisis de brechas constituye uno de los momentos más críticos de la planificación estratégica, pues aquí surge la información que apoya la toma de decisiones respecto al enfoque del plan en sí.

“El análisis de brechas constituye una *evaluación de la realidad*, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> College and University Professional Association for Human Resources, [En línea], Disponible: <http://www.cupahr.org/abtcupa/strategic-plan/SWOTMatrix5-31-02AR.pdf> [2003, Jul 23]

<sup>39</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág. 309

“Dicho análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la ‘brecha’. El ‘análisis’ responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla.”<sup>40</sup>

Existen estrategias preconcebidas que permiten cerrar brechas en organizaciones, algunas son: expansión interna, empezar nuevos negocios, adquisiciones y fusiones, alianzas estratégicas.

También podemos mencionar algunas tácticas efectivas como son:

- Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo
- Reducir el tamaño o alcance del objetivo
- Reasignar recursos para lograr metas
- Obtener nuevos recursos

Existen diversas herramientas conceptuales que se pueden utilizar para plantear estrategias que permitan cerrar la brecha identificada luego del análisis. Una de estas herramientas es la matriz DOFA.

---

<sup>40</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág. 310

Para construir la matriz DOFA debemos disponer las oportunidades y amenazas como de manera vertical y las fortalezas y debilidades de forma horizontal.

Al cuadrante donde se interceptan las oportunidades con las fortalezas le llamaremos *Ventajas Comparativas*: aquí es donde la organización debe utilizar todas sus fortalezas para sacarle provecho a las oportunidades.

Donde se interceptan las fortalezas con las amenazas le llamaremos *Movilizarse*: representa las acciones que debe llevar a cabo la organización para evitar perder terreno propio, o transformar las amenazas en oportunidades para obtener progreso.

El cuadrante donde coinciden las debilidades con las oportunidades le llamaremos *Invertir/Privar/Aguantar*: aquí se presentan las áreas pendientes de futuro desarrollo, las cuales no pueden ser explotadas por la organización en el momento actual por causa de alguna de las debilidades expresadas.

El último cuadrante es llamado *control de daños*: identifica algunas de los puntos que la organización debe monitorear constantemente porque la hacen vulnerable a pérdidas de ingresos, de recursos o incluso de credibilidad.

	<p><b>Oportunidades</b> Aquí se describen oportunidades que la unidad puede desarrollar para capitalizar en situaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el ambiente social, económico y político</li> <li>• Nuevas tecnologías y procesos</li> <li>• Debilidades del competidor</li> <li>• Necesidades no previstas del consumidor</li> <li>• Tamaño, localización y posicionamiento estratégico</li> <li>• Flexibilidad y enfoque organizacional</li> </ul> <p>Haga las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde enfrentamos cambios positivos?</li> <li>• ¿Cuáles son las tendencias de interés?</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b> Aquí se describen cuáles amenazas enfrenta su unidad.</p> <p>Considere los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Falta de interés, motivación o compromiso</li> <li>• Utilización de recursos y habilidades en sentido contrario a la dirección estratégica</li> <li>• Altos riesgos o probabilidades imposibles</li> </ul> <p>Haga las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles obstáculos enfrentamos?</li> <li>• ¿Qué está haciendo nuestro competidor?</li> <li>• ¿El cambio de tecnología amenaza nuestra posición?</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b> Aquí se describen las fortalezas de la unidad.</p> <p>Considere lo siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades únicas</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Recursos superiores</li> </ul> <p>Haga las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son mis ventajas?</li> <li>• ¿Qué es aquello que hacemos bien?</li> </ul>	<p><b>Análisis F-O (Ventajas Comparativas)</b></p> <p>¿Cómo se pueden las fuerzas emplear para aprovecharse de las oportunidades del desarrollo?</p>	<p><b>Análisis F-A (Movilizarse)</b></p> <p>¿Cómo se pueden las fuerzas utilizar para contrariar las amenazas que tienden para obstaculizar el logro de objetivos y la búsqueda de oportunidades?</p>
<p><b>Debilidades</b> Aquí se describen las debilidades de la unidad.</p> <p>Considere los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talón de Aquiles</li> <li>• Desventajas</li> <li>• Déficit de recursos y capacidad</li> </ul> <p>Haga las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué puede ser mejorado?</li> <li>• ¿Para qué no estamos preparados?</li> <li>• ¿Qué debe ser evitado?</li> </ul>	<p><b>Análisis D-O (Invertir/Privar/Aguantar)</b></p> <p>¿Cómo se pueden las debilidades superar para aprovecharse de las oportunidades del desarrollo?</p>	<p><b>Análisis D-A (Control de daños)</b></p> <p>¿Cómo se pueden las debilidades superar para contrariar las amenazas que tienden a obstaculizar el logro de objetivos y la búsqueda de oportunidades?</p>

**Matriz DOFA utilizada para análisis de brechas y diseño de estrategias.**

## **6.5.- Planteamiento de Objetivos**

### **El significado de objetivos de planeación a largo plazo<sup>41</sup>**

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

#### **6.5.1.- Criterios para Los Objetivos**

##### **Conveniente**

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

---

<sup>41</sup> Steiner, George A. Op. cit., Pág. 163-172

## Mensurable a través del Tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

## Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.

Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes puede esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

### Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

### Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

### Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son

aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

### Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

### Obligatorio

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

### Participación de las Personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los

mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

## Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

### **6.5.2.- Métodos utilizados para establecer Objetivos**

#### *Basado en el desempeño pasado*

Una compañía puede examinar su desempeño pasado y asumir que las tendencias pasadas continuarán en el futuro. Pero basar los objetivos en una extrapolación de tendencias tan sencillamente, sería algo inadecuado la mayoría de las veces.

#### *Tendencias adaptadas a fuerzas futuras*

Un enfoque más sofisticado consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro, para después ajustar la línea de la tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteran, tales como: pronósticos de ventas, tendencias del mercado, reglamentaciones gubernamentales, etc.

#### *Tendencia de la industria y participación en el mercado*

Una empresa puede realizar una proyección de la tendencia de la industria y determinar la participación en el mercado que desea obtener.

### *Utilización de recursos*

Otro enfoque consiste en calcular los recursos disponibles de una compañía y determinar la posible y deseable utilización de los mismos. Por ejemplo, la capacidad de la planta puede calcularse a nivel particular.

### *Negociación*

En empresas grandes y descentralizadas, los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultado de una negociación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones. En cuanto se llega a un acuerdo sobre los objetivos, se preparan los planes para lograrlos.

### *Dictaminado por la alta dirección*

Por supuesto que la alta dirección puede imponer objetivos con o sin análisis documentados. La lógica de éste método reside en la habilidad intuitiva o la experiencia del alto ejecutivo. Sin embargo es obvio que entre más pueda basarse tal objetivo en análisis rigurosos, mejor será.

### *Reiteración con estrategia*

Existe mucha reiteración (volver a intentar) en un proceso de planeación, especialmente entre objetivos y estrategias. Esto debe ser así porque las estrategias pueden no lograr los objetivos fijados.

Por el otro lado, una empresa al buscar una estrategia para lograr un objetivo puede descubrir nuevas fuentes de oportunidades que justificarán un objetivo más exigente.

### *Resultados del análisis DOFA*

Mediante el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la planeación de una compañía, los directivos y el personal podrán identificar objetivos y estrategias alternativas, con base en los cuales se podrán establecer objetivos finales para la empresa.

### *Estrategias*

Algunas veces el proceso de planeación puede iniciarse con estrategias. Una vez que se hayan formulado estrategias dignas de crédito, es fácil determinar los objetivos que se podrán lograr siempre y cuando las estrategias son implantadas en forma apropiada.

### *Medios analíticos para la formulación de objetivos*

Estudios detallados de datos e información apropiados pueden utilizarse como base para formular objetivos. Estos pueden variar en el caso de un objetivo de ventas desde un análisis sencillo de las proyecciones de los vendedores hasta la simulación y modelos econométricos basados en computación.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración, a través de su función de planificación, debe buscar el mejor curso de acción posible para estar preparada a cambiar. Si una experiencia o información nueva se presenta, es necesario el cambio en las acciones ya antes establecidas.

Las estrategias planteadas para lograr un objetivo (o los objetivos), deberán complementarse unas a otras.

El planteamiento de la Estrategia, viene a ser la respuesta a:

¿Cómo los vamos a lograr?

Una manera de plantear la estructuración de las Estrategias es por niveles:

**Nivel I:** En este nivel, la Estrategia se considera sinónimo de "Cómo lograr los objetivos".

**Nivel II:** En este nivel se acepta la detección de ciertos obstáculos y de factores facilitadores que deben ser tenidos en cuenta. Se refiere a las circunstancias o hechos que se interponen entre el presente y la situación objetivo.

**Nivel III:** Cuando los obstáculos y factores facilitadores no son hechos o circunstancias, sino sujetos que piensan y controlan

recursos de poder, es decir, que voluntariamente pueden obstaculizar o facilitar el alcance de nuestros objetivos. Se refiere a una confrontación bajo reglas.

**Nivel IV:** Las estrategias deben enfrentar situaciones en las que las reglas mismas son parte de lo que se discute.

### **¿Qué pautas debemos seguir para una mejor selección de estrategias?**

Enfocar adecuadamente la situación actual, cómo la apreciamos o percibimos (incluye a todos los miembros de la organización), es decir, observar nítidamente todos los actores y condiciones que conforman los escenarios reales y posibles en el ámbito de trabajo de la organización.

Identificar acciones que respondan a la misión, visión y valores previamente definidos.

Brindar más espacio a lo importante y que lo ya iniciado tenga continuidad.

Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos y una disminución de las discrepancias de los diferentes actores.

Realizar una observación multitemporal y multidimensional de la situación, así como de las consecuencias que se pueden derivar de las acciones que sobre esa situación vayamos a ejecutar; es decir, debemos pensar a futuro.

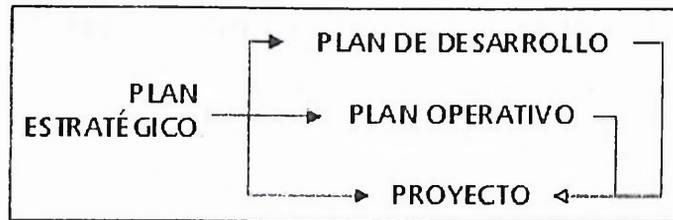
Tratar de encadenar una estrategia en aplicación con el surgimiento de la siguiente.

Evitar los errores derivados de la "seguridad" de la certeza y la definición de predicciones sociales.

Enfatizar una disposición crítica y asertiva. Las estrategias no son ni buenas ni malas sólo son adecuadas o inadecuadas frente a una situación concreta.

Tratar de construir el futuro deseado, más que pensar en el futuro, es lo sustantivo en el pensamiento estratégico.

Procurar la percepción concurrente de los momentos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de los valores que sustentan la visión y la misión, puesto que estos momentos se pueden dar simultáneamente.



**Figura 6.2.- Niveles de Planificación Estratégica.**

La estrategia marca los grandes caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la organización, posteriormente cada una de estas acciones deberán implementarse a través de las tácticas o de los planes operativos, en los cuales se requiere mayor profundidad de la información necesaria - estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costos, tecnología, etc. - a la vez que mayor detalle en la especificación de cada una de las actividades y acciones a realizarse.

Según Pierce y Robinson (1991) se identifican las siguientes doce grandes estrategias<sup>43</sup>:

- **Crecimiento concentrado**, es decir, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
- **Desarrollo de mercado**, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.

---

<sup>43</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág. 36-37

- **Desarrollo del producto**, es decir, crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
- **Innovación**, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
- **Integración horizontal**, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
- **Integración vertical**, es decir, desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia adelante).
- **Joint venture**, es decir, formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
- **Diversificación concéntrica**, es decir, adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
- **Diversificación**, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
- **Atrincheramiento**, es decir, revertir las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos de reducción de costos.
- **Desposeimiento**, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
- **Liquidación**, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

### **6.6.2.- Cinco Fuerzas de Michael Porter<sup>44</sup>**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.***

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades, para apoderarse de una porción del mercado.

#### **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien

---

<sup>44</sup> Copyright ©1998-2002 3w3search.com

posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

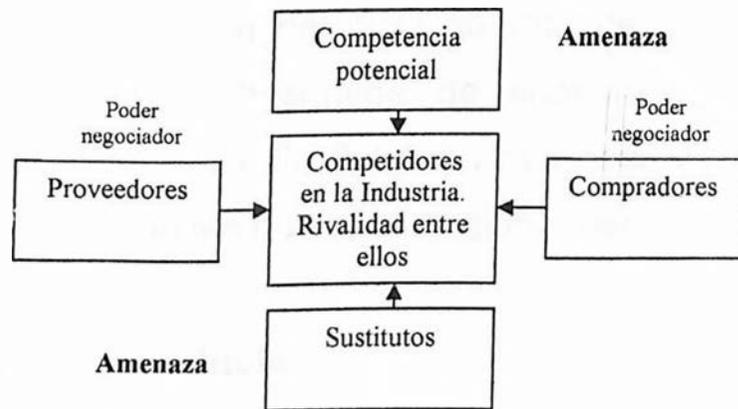
### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



**Figura 6.3.- Las Cinco Fuerzas de Porter.**

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar

en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

### **Economías de Escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

### **Diferenciación del Producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

## Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

## **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

## **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

## Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente

competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

Si cualquiera de estas estrategias no satisface las necesidades de su organización, Goodstein, Nolan y Pfeiffer plantean los cuatro elementos necesarios en el proceso de diseño de la estrategia:

1. Identificar las principales *líneas de negocios* (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer los *indicadores críticos de éxito* (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimiento al progreso en cada LDN que trate de seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.

4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

## APOORTE

## 7.- DIAGNOSTICO

En el capítulo número cuatro titulado *Antecedentes de La Globalización en República Dominicana*, observamos como se han ido implementando de manera dispersa medidas y ajustes en función de los requerimientos del movimiento globalizador.

En el pasado reciente algunos resultados han sido positivos, otros aceptables y otros no tan agradables. Lo que queremos explicar es que aunque hemos tenido respuestas a los efectos de La Globalización de una u otra forma, quizás estas respuestas no han sido las más efectivas y eficientes. No se percibe un plan general que guíe el desenvolvimiento del nuestro país a través de este proceso.

En este capítulo pretende lograr tres objetivos muy específicos que apoyarán el posterior desarrollo del modelo de planificación estratégica:

- Probar la existencia de una problemática
- Probar que es una necesidad
- Probar que no existe la respuesta que planteamos

### **7.1.- Problemática existente.**

Queremos resaltar lo inapropiado de 'dar palos a ciegas' para la solución de los problemas. A continuación exponemos algunos hechos que demuestran la forma en que nos afecta el proceso en la actualidad. El lector podrá determinar que más que una percepción lo que exponemos como problemática, es básicamente nuestra realidad.

Estos hechos están basados en artículos periodísticos recogidos en diferentes medios de prensa, en diferentes ventanas de tiempo. La muestra es limitada, pero analíticamente suficiente, de acuerdo al concepto de Testigos Privilegiados, que consiste en tomar información de fuentes especializadas en la materia investigada. En este capítulo mostramos algunos artículos que permiten hacer el diagnóstico.

Las informaciones resaltadas con subrayado, permiten reconocer de forma más directa, la esencia del artículo dentro del entorno que nos atañe.

## **“Realidades sobre el TLC, República Dominicana /Centroamérica”**

(Listín Diario, R. D., sábado 7 de junio del 2003. Pág. A12)

Desde el año de 1994, nosotros los dominicanos, finalmente caímos en cuenta de que la “Globalización sí iba”; y que nosotros no habíamos hecho nada al respecto: ni leyes antidumping (contra el comercio desleal); ni leyes de Salvaguardia Especiales, ni defensas arancelarias, ni nada de nada.

Nos tocó entonces y a toda prisa el establecer nuevos aranceles para nuestro Aparato Productivo Nacional; y defendernos como ya lo habían hecho las demás naciones.

Los Estados Unidos de América, en cumplimiento de los artículos XIV y XXVI de los Códigos para la práctica y aplicación de las Leyes del GATT/OMC, preconizan que la nación más grande y desarrollada, socia comercial principal de una nación más pequeña y menos desarrollada había de introducir y llevar de la mano a ésta, en las negociaciones con las demás naciones que conformaban el GATT/OMC, y así lo hicieron los americanos, con nosotros; y tuvimos éxito obteniendo, única nación que lo logró en tal momento, el documento Jurídico-Administrativo llamado “La Rectificación Técnica del Aparato Productivo Nacional”; lo cual era básicamente el colocarnos en pie de igualdad entre todas las naciones del mundo, con nuestros aranceles, plazos de vencimiento, plazos de entrega; en fin toda la parafernalia que en el orden Jurídico-Internacional,

debían realizar las naciones para obtener membresía plena ante el GATT/OMC.

La Rectificación Técnica al Aparato Productivo Nacional, es una realidad. Es el hecho tangible y espléndido, es el instrumento Jurídico-Internacional, que nos permitió a través de los años negociar en pie de igualdad con las demás naciones del mundo.

Es el instrumento jurídico que nos ha de permitir acceder al ALCA; es el instrumento que nos permitió tratar de entrar directamente a un TLC con Centroamérica; en fin, es el instrumento que hoy día, a nuestro gobierno le permite pretender hasta un TLC bilateral con los Estados Unidos de América; es este el Instrumento que nos daba carta de "Ciudadanía" ante la OMC y ante las demás naciones del mundo.

### **"Suspenden firma protocolos acuerdo comercial"**

(El Nacional, R. D., martes 18 de abril del 2000. Pág. 42)

La ratificación de los protocolos del acuerdo de libre comercio entre la República Dominicana y el CARICOM, prevista para realizarse mañana miércoles en el Palacio Nacional, fue suspendida debido al impasse surgido en torno a la no inclusión de los refrescos en la lista negativa.

Una fuente ligada a las negociaciones dijo a El Nacional que la suspensión se acordó entre las partes, para buscar una fórmula que

## “RD fuera de tratado EEUU”

(El Expreso, R. D., martes 14 de enero del 2003. Pág. 8)

**Washington.-** Estados Unidos mantiene “conversaciones intensivas” sobre libre comercio con República Dominicana pero no se ha tomado ninguna decisión sobre la posibilidad de incluir a ese país en la negociación con los cinco miembros del Mercado Común Centroamericano, dijo ayer una alta funcionaria estadounidense.

Washington lanzó la semana pasada negociaciones con Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y El Salvador, con el objeto de concluir este mismo año un tratado de libre comercio con ellos.

Posteriormente dos influyentes miembros del Congreso pidieron que se incluyera en la negociación “a otros países de la región interesados”, y específicamente a República Dominicana, que tiene a decenas de miles de personas trabajando en “maquiladoras”, o plantas de costura y ensamblaje para exportar a EEUU.

Regina Vargo, vicerepresentante de Comercio Exterior a cargo de Canadá y América Latina y el Caribe, dijo que la decisión de iniciar negociaciones con los cinco centroamericanos se basó en el hecho de que ellos son ya parte de una unión aduanera y operan como una unidad para negociar, como lo hicieron ya con Canadá y México.

Esas condiciones eran propicias para llegar a un acuerdo de manera muy expedita, indicó.

En cuanto a República Dominicana, señaló que se mantienen “conversaciones intensivas”, en el marco de un Consejo (bilateral) de Comercio e Inversiones, que se reunió en el otoño (boreal) pasado y volverá a reunirse esta primavera.

“No hemos tomado ninguna decisión específica acerca de que más podría hacerse, pero estamos hablando mucho con ellos”, indicó.

Recordó que, en todo caso, el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que incluiría a todos los países del hemisferio salvo Cuba, debería concluirse para enero del 2005, “y esa no es una fecha muy lejana”.

### **“Cuentas rojas en los acuerdos comerciales”**

(Listín Diario, R. D., domingo 24 de noviembre del 2002. Pág. D3)

**Santo Domingo.-** La falta de previsión ha reducido la política oficial de promoción a las exportaciones a “muchas palabras y poca acción”, lo que ha puesto al país en desventaja frente a Centroamérica, de cara al acuerdo de integración con ese mercado de más de 30 millones de habitantes.

Así lo señala Horacio Álvarez, presidente de la Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO): “En los primeros tres meses, desde que entró en vigor el acuerdo, el saldo ha sido totalmente negativo.”

Ilustra su afirmación con los siguientes datos: Hasta mayo, El Salvador exportó hacia el mercado dominicano 5 millones de dólares y el país importó desde esa nación apenas 200 mil dólares.

Los guatemaltecos vendieron a los dominicanos mercancías por 9.8 millones de dólares, y compraron bienes por 500 mil dólares. El caso de Costa Rica, “todavía es más crítico”, pues exportaron productos por 15 millones de dólares, e importaron bienes criollos por sólo 950 mil dólares, que “es una relación de casi 15 a uno.”

“No se llega a acuerdos para aumentar la desventaja en dos o tres veces más de lo que se estaba antes”, se queja el exportador. Con ese acuerdo, señala, lo que se ha hecho es abrirle el mercado dominicano a los centroamericanos, “cuando nosotros, por problemas internos, no hemos podido estar en condiciones de eficiencia.”

Las deficiencias internas, precisamente, son citadas como los principales obstáculos que tienen que superar los exportadores dominicanos, los que los lleva a competir en condiciones desiguales contra sus similares centroamericanos.

A diferencia del tratado de libre comercio con los países del istmo, el acuerdo con el CARICOM ha repercutido en un incremento sustancial de las exportaciones dominicanas a los 14 países que lo

integran. Este aumento fue de 70.7% entre enero-junio del 2002, con relación al mismo período del 2001.

Un resultado favorable, "aunque no todo lo bueno que debió ser", indica Álvarez. Pudo ser mejor, de haber existido con suficiente tiempo una agresiva política de promoción a las exportaciones que los centroamericanos han sabido aplicar muy bien.

### **Barreras**

Entre las barreras que han quitado empuje a los empresarios dominicanos, indica, está la comisión cambiaria, el anticipo de 1.5%, sobre los ingresos brutos, y la ausencia de la ventanilla única más allá del muelle de Haina.

Se agregan como lastre, la deficiencia en el suministro de energía eléctrica y su alta tarifa, además de las elevadas tasas de interés, que superan con creces las existentes en los otros mercados.

### **Los bloques**

Hasta la fecha, República Dominicana ha firmado dos acuerdos de libre comercio. Estos son con Centroamérica y el CARICOM. El primero representa un mercado de 30 millones de consumidores y está integrado por Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Guatemala, que son países con una estructura productiva similar a la del país. Mientras que el segundo está integrado por 14 economías de pequeños países, donde destacan Jamaica y Trinidad y Tobago.

### **“Las cadenas criollas, firmes pese a competencia desigual”**

(Listín Diario, R. D., domingo 24 de noviembre del 2002. Pág. D4)

“Por lo general los hoteles tienen que acudir a fuente de recursos externos, dado a que la banca local no está todavía en capacidad de asumir los requerimientos financieros de un hotel debido a que suelen ser sumamente cuantiosos y requieren de una estructura de plazos más largo de lo que ésta puede soportar”, señala Julio Llibre, presidente ejecutivo de la cadena Coral Hotels & Resorts.

Otro punto que pone en desventaja a las nacionales es el hecho de la eliminación de incentivos fiscales dentro de la industria, así como la generación de recursos a muy corto plazo y a un alto costo, disminuye la capacidad de fuentes de capital para este tipo de negocios, explica Simón Suárez, vicepresidente ejecutivo de Coral Hotels & Resorts.

### **Integración global**

Pero lo financiero no es lo único que afecta la expansión local. A esto se le suma el proceso de fusión e integración que ha habido entre las grandes compañías hoteleras extranjeras, las cuales se han ido consolidando con las agencias de viajes, líneas aéreas y tour-operadores.

De manera, que el capital dominicano que no ha estado en ese proceso de consolidación y globalización del sector ha quedado

fuera, lo cual pone en cierta desventaja a la hora de contratar o negociar un hotel.

### **Cuestión de marca**

En la mayoría de los casos es lógico que un turista norteamericano o europeo se identifique con una marca equis a la hora de decidir a cuál cadena hotelera ir. Es por eso, que una marca puede servir a la hora de mercadearse, dice Edmundo Aja, presidente de Hoteles del País (HODELPA).

El presidente de HODELPA considera que hoy los empresarios deben mirar hacia la globalización, con miras a la posibilidad de integrarse con marcas internacionales.

**“Embajador dice el TLC no admite recargo 2% a importaciones”**  
(Listín Diario, R. D., lunes 1 de septiembre del 2003. Pág. D1)

El recargo del 2 por ciento, aplicado de manera transitoria a todas las importaciones de mercancías hacia el país mantiene “perplejos” a los sectores productivos centroamericanos, que entienden que esa carga impositiva se contradice con el acuerdo de libre comercio firmado entre Centroamérica y República Dominicana.

De acuerdo al embajador de El Salvador en el país, Carlos Ernesto Mendoza, aunque se trata de un impuesto transitorio las naciones centroamericanas esperan que caduque, para que no se aplique en los productos amparados bajo el TLC.

Las declaraciones del diplomático surgen en momentos en que el Gobierno está a las puertas de recibir un paquete financiero equivalente a US\$1,200 millones del Fondo Monetario Internacional y los bancos Mundial e Interamericano de Desarrollo (BID), por lo que ha requerido aplicar una serie de ajustes para garantizar los recursos necesarios para encauzar la economía por los linderos del crecimiento.

**“Despradel dice impuesto 2% no viola TLC y pide comprensión”**

(Diario Libre, R. D., viernes 5 de septiembre del 2003. Pág. 5)

**Santo Domingo.-** El Gobierno dominicano aseguró ayer que el recargo del 2% a las importaciones no viola lo establecido en el Tratado de Libre Comercio con Centroamérica, como se ha denunciado desde El Salvador.

Carlos Despradel, secretario Técnico de la Presidencia, señaló que este recargo no es considerado parte del arancel dominicano, sino, “una medida de emergencia, consecuencia de la situación que estamos viviendo”. Explicó que cuando se estudió la medida, el equipo económico del Gobierno llegó a la conclusión de que se tenía que aplicar a todas las importaciones que ingresan al país, sin ningún tipo de excepción. Recordó que se trata de un gravamen transitorio, por lo que pidió al Gobierno de Salvador y otras naciones de Centroamérica que entiendan esta situación.

### **“Próxima semana inicia plan de competitividad”**

(Listín Diario, R. D., martes 5 de marzo del 2002. Pág. A6)

**Santo Domingo.-** El presidente Hipólito Mejía anunció ayer que la próxima semana será lanzado el Plan Nacional de Competitividad, a través del cual el Gobierno y el sector privado impulsarán a los sectores productivos nacionales y trazarán una estrategia para la incorporación del país a los esquemas regionales y hemisféricos de integración económica y comercial.

Este plan tendrá como principal objetivo crear las condiciones necesarias para que los sectores productivos y el país puedan beneficiarse de los acuerdos bilaterales, regionales y hemisféricos de libre comercio, a los que nos convoca la economía global.

El presidente solicitó la participación de los líderes de cada uno de los sectores económicos del país, en el diseño y ejecución de este plan, en el cual el Estado actuará como facilitador y detonante de las reformas y cambios que se requieran para mejorar la productividad interna.

### **“Representante Banco Mundial apoya el plan de competitividad”**

(Listín Diario, R. D., viernes 8 de marzo del 2002. Pág. D9)

**Santo Domingo.-** El representante del Banco Mundial en República Dominicana, Marco Mantovanelli, sugirió ayer que debe ponerse atención al plan de competitividad propuesto al empresariado

nacional por el presidente Hipólito Mejía porque su aplicación ayudará notablemente al desarrollo del país.

Mantovelli manifestó que la propuesta del mandatario es muy importante porque se produce en momentos en que los países trabajan en el proceso de la globalización de la economía.

Dijo que la globalización está aquí para quedarse y puntualizó que sus aspectos fundamentales son irreversibles.

### **“La educación superior avanza hacia la globalización”**

(Listín Diario, R. D., martes 5 de marzo del 2002. Pág. C1)

**Santo Domingo.-** Cada día los estudiantes universitarios se preocupan más por superarse, se dedican a elevar su calidad educativa y a salir de los centros de formación con mayor preparación, lo cual se refleja en la cantidad que se gradúa con honores cum laude, summa cum laude y magna cum laude.

Además el profesional de hoy se motiva por continuar sus estudios para reforzar sus conocimientos, cursando una especialidad enana de las 19 universidades que ofertan postgrados.

Esa iniciativa de los profesionales dominicanos es descrita por el titular de la Secretaría de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SEESCYT), Andrés Reyes Rodríguez, como un logro importante

que ayuda a la mejoría del sistema educativo, porque se preparan recursos humanos con perfiles específicos.

Reyes Rodríguez sostiene que las universidades están trabajando con el perfil del egresado con la finalidad de lograr un desempeño exitoso en el ámbito nacional e internacional, a fin de insertar el país en la globalización con recursos humanos debidamente preparados y en capacidad de competir.

La gente se inclina por estudiar mercadeo, hotelería y turismo, ingeniería de sistemas e informática. Una encuesta realizada por la SEESCYT en el 2000 reveló que se busca personal con experiencia en contabilidad, mercadeo e informática.

**“Eman-Zade recomienda que el país busque su incorporación al NAFTA”**

(Listín Diario, R. D., miércoles 6 de febrero del 2002. Pág. D4)

**Santo Domingo.-** Son pocas las posibilidades que tiene el país de entrar a las negociaciones que sostienen Estados Unidos y Centroamérica para la firma de un tratado de libre comercio, dado el avance de las conversaciones y la oposición que mantienen algunas naciones de esa región a que República Dominicana forme parte del convenio.

La consideración es del economista Frederic Eman-Zade, quien entiende que es mucho más factible que las autoridades inicien

ahora el proceso de adhesión al Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México (NAFTA, por sus siglas en inglés) haciendo uso de una cláusula de acceso contenida en este tratado que permite la entrada de otros países de manera individual.

Eman-Zade dice que esta sería la opción más sabia que le queda al país puesto que prácticamente sería imposible conseguir un acuerdo bilateral con Estado Unidos y es poco probable que “podamos entrar” a las negociaciones emprendidas por los países centroamericanos con el departamento de Comercio de esa nación.

**“La economía regional es la menos libre del mundo”**

(Listín Diario, R. D., miércoles 9 de julio del 2003. Pág. D2)

**Washington/AFP.-** Las economías latinoamericanas son de las menos libres del mundo, según una clasificación del estadounidense Instituto Cato publicada ayer martes, que ubica a Chile en el vigésimo lugar de la lista, y relega a México y Brasil a los puestos 69 y 82 respectivamente, de un total de 123 naciones. República Dominicana está en el puesto número 51.

“Un número de otras naciones para los cuales no hay datos disponibles, como Cuba y Corea del Norte, pueden incluso tener menos libertad económica”, indicó el informe.

Los criterios considerados para la clasificación son cinco: el tamaño del gobierno (gastos, impuestos, empresas públicas), el marco

jurídico y la garantía del derecho a la propiedad, el acceso a financiamiento, la libertad comercial con el exterior, y las leyes sobre el crédito, el trabajo y los negocios.

“La libertad económica está altamente relacionada con el ingreso per cápita, el crecimiento económico y la expectativa de vida. Una mayor libertad económica no conduce a una mayor desigualdad en el ingreso”, indicó el informe en su séptima edición.

### **“Piden cumplir acuerdos Propiedad Intelectual”**

(El Nacional, R. D., viernes 5 de mayo del 2000. Pág. 30)

La Asociación Dominicana de Propiedad Intelectual (ADOPI) advirtió al Presidente Leonel Fernández que la República Dominicana, para que cumpla con los acuerdos internacionales, requiere de la aprobación de una legislación de propiedad industrial que respete los derechos adquiridos por los titulares de nombres comerciales, marcas de fábricas, patente de inversión y diseños industriales.

“Es sabido que la República Dominicana, para cumplir con los acuerdos internacionales suscritos, debe adoptar lo más pronto posible una adecuada legislación sobre la materia que respete los derechos adquiridos por los titulares de nombres comerciales, marcas de fábrica, patentes de inversión y diseños industriales, y al mismo tiempo, resguardar el interés nacional”, advirtió Marcos Troncoso, presidente de ADOPI, en su carta al Presidente de la República.

**“RD opta por buscar tratado bilateral con Estados Unidos”**

(Listín Diario, R. D., martes 10 de junio del 2003. Pág. D1)

**Santo Domingo.-** República Dominicana renunció a la posibilidad de formar parte del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica, mediante un “docking” o cláusula de unión, al dejar trazada su línea de negociación en base a lograr un acuerdo bilateral.

“Los congresistas de Estados Unidos dieron visos de que Centroamérica no quiere que RD entre al CAFTA –Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica–”, expresaron las fuentes. La razón para ello está centrada en la competencia que implica para esas naciones los sectores de zonas francas y la producción industrial que, en el país es más desarrollada.

**“Sector Seguro va con nueva cara hacia el proceso de globalización”**

(Listín Diario, R. D., domingo 18 de mayo del 2003. Pág. D4)

**Santo Domingo.-** En marcarse dentro de los conceptos y exigencias de los nuevos tiempos ha sido la parte más difícil de los sectores que brindan y producen bienes y servicios en República Dominicana.

El mundo de los seguros es una de esas áreas que ha sido objeto de profundas transformaciones. La era del “todo contra todo”, como un

de los aspectos básicos de la globalización, ha puesto esa industria en jaque hasta tal punto que las entidades que la conforman han tenido que ajustar sus controles, aumentar las regulaciones y actuar de conformidad con lo que imponen las leyes, para poder participar de la competencia global.

Una muestra de ello fue que entre los años 2001-2002 se produjo una gran integración en ese sector tras pasar de 57 compañías aseguradoras, en ese momento, a menos de 30 en la actualidad, como producto del proceso de fusiones con el único objetivo de consolidar las operaciones en ese mercado.

### **“Industriales piden proteger producción nacional en TLC”**

(Listín Diario, R. D., viernes 10 de octubre del 2003. Pág. D1)

**Santo Domingo.-** El sector industrial del país demandó del Gobierno que proteja 2,500 partidas arancelarias que representan el 38% de las 6,500 líneas de bienes terminados y de capital y materias primas en las negociaciones de libre comercio, tras advertir que una apertura del mercado sin la aplicación de adecuadas políticas industriales, saldrían afectadas.

Lisandro Macarrulla presidente de AIRD, planteó la necesidad de que el Gobierno se comprometa a realizar las reformas estructurales que modernicen el Estado para que el país cuente con las herramientas para poder competir en un mercado abierto.

Una de esas reformas tocará las recaudaciones fiscales, para compensar la merma de los ingresos provenientes de las aduanas, que deberá elaborarse para disponer de las herramientas apropiadas a los sectores productivos para competir en lo interno y la exportación, maximizando los beneficios que se derivan de la apertura, dijo. El dirigente industrial destacó que el país se apresta a formalizar en seis meses un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, con el ALCA en el 2005 y con la Comunidad Europea en el 2008, por lo que si el proceso de negociaciones concluye en las fechas previstas, en menos de cinco años RD habrá formalizado pactos con 33 naciones del ALCA y 15 de la Comunidad Europea.

**“RD perdería 46,000 empleos si no pacta el libre comercio”**

(Listín Diario, R. D., miércoles 26 de noviembre del 2003. Pág. D1)

**Santo Domingo.-** De República Dominicana no formar parte del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, perdería más de 46,000 empleos directos en las zonas francas.

En cambio, si logra formar parte del Acuerdo de Libre Comercio que se negocia entre esa nación y Centroamérica (CAFTA) lograría preservar 16,640 empleos directos en el sector.

Un estudio elaborado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) revela que la firma de un acuerdo comercial con Estados Unidos impactará a ese sector y plantea tres escenarios en ese contexto.

Destaca que en un primer escenario, en el que República Dominicana no forme parte del TLC, se perderían más de 46,000 empleos y proyecta que los embarques de exportación disminuirán en US\$850 millones, equivalentes a una caída de 39%, respecto a las realizadas en el 2002.

Mientras que, en un segundo momento, si forma parte del CAFTA, el impacto negativo de la reducción de las cuotas textiles a partir del primero de enero del 2005 mediante el retiro por etapas, sería atenuado con la preservación de 16,640 empleos directos y los embarques recuperarían US\$305 millones.

Un tercer escenario, si RD forma parte del CAFTA, incluyendo las reglas de origen para los tejidos y confecciones más flexibles, el sector tendría que reducir sus costos en 10% para que el impacto de la disminución de las cuotas sea moderado.

El informe sobre el impacto del TLC en el sector zonas francas, elaborado por la USAID, explica que las cuotas de tejidos y confecciones de Estados Unidos serán eliminadas, por lo que los suplidores de Asia, de bajo costo, no serán impactados, pero República Dominicana sí perderá un beneficio importante de acceso preferencial al mercado estadounidense.

Al respecto, afirma que los embarques de las cuotas, de confecciones del país los empleos de los parques de confecciones

se reducirán en 35%, induciendo una caída en el empleo directo de 41,500 puestos directos.

Expone que si Estados Unidos garantiza la medida de salvaguarda de China, República Dominicana podría tener hasta tres años para ajustarse a la competencia mundial, y se cuestiona que cómo sería un mundo libre de cuotas y cómo Dominicana se prepararía para ello.”

### **“Guiliani advierte RD quedará aislada si no negocia tratado”**

(Listín Diario, R. D., jueves 27 de noviembre del 2003. Pág. D1)

**Santo Domingo.-** Abril próximo es la fecha límite para determinar si República Dominicana se “montará en el tren” del libre comercio que negocia Estados Unidos con Centroamérica. El embajador dominicano en Washington, Hugo Guiliani Cury, reveló que si el país no está listo en esa fecha quedará excluido. El diplomático habló al participar como orador invitado ante la matrícula de la Cámara Americana de Comercio con motivo del Día de Acción de Gracias.

En su disertación, Guiliani Cury enfatizó que las ventajas que ofrece Estados Unidos al país están abiertas, pero mañana pudieran estar cerradas y “entonces nos deja el tren”. Dijo que el representante comercial de Estados Unidos, Robert Zoellick, vendrá al país y presidirá la primera ronda formal de negociación de libre comercio el próximo 8 de enero.

Señaló que quiérase o no, el imperio es EEUU y está ahí abriendo las puertas a la economía dominicana. “Hoy están abiertas, pero mañana pudieran estar cerradas y nos apean, si República Dominicana no logra negociar en abril, fácilmente nos apean y seguirán con los centroamericanos que ya habrán terminado. Nos apean, siguen con el CAFTA y República Dominicana, adios.”

Si eso sucede, agregó, se tomará más de una generación para volver a tener una oportunidad similar.

En cuanto a los beneficios que recibe el país a través de la ICC (Iniciativa de la Cuenca del Caribe) y el SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) pueden terminar en cualquier momento, porque se trata de mecanismos unilaterales que concede el Gobierno del presidente George Bush al país, lo que no da garantía a las inversiones, contrario a un TLC que asegura la permanencia de las inversiones. ;

El embajador dominicano en Washington aseguró que la competencia es con Centroamérica, no con Estados Unidos con sus productos, porque su interés no es exportar 6 millones de dólares de ajo, que es el valor de la producción nacional, sino que lo que se interesa es la producción de alta tecnología.

## **7.2.- Necesidad de una Planificación Formal**

“La planificación estratégica es el proceso a través del cual la empresa prevé su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar el objetivo trazado, el cual debe tener como requisito ser medible, alcanzable o realizable y específico (en tiempo, unidades y en dinero), etc.”<sup>45</sup>

La mera definición de la planificación estratégica justifica la adopción de ésta como una herramienta básica en la administración de cualquier tipo de organización.

En el capítulo 5 en la sección 12 se plantean situaciones que justifican la implementación de la planificación estratégica:

*La verdadera razón válida para la planificación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración de la organización. En nuestro país no hemos logrado la capacidad de administración requerida. Dice Roy Zúñiga<sup>46</sup>: “según nuestros estudios en algunos índices RD está bastante bien (a nivel de sofisticación de las operaciones), pero en otros bastante mal (calidad de enseñanza, infraestructura, transparencia de negocios con el gobierno, etc.) RD con respecto a Costa Rica está un poco atrás, pero con respecto a Nicaragua, Honduras o El Salvador es superior.”*

---

<sup>45</sup> CODOPYME; *Guía de Planificación Estratégica*; Pág. 11

<sup>46</sup> Roy Zúñiga es profesor de INCAE y especialista en competitividad

*Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. ¿Y cuál es esa visión compartida? Siempre se ha dicho que este es un país rico, pobremente administrado y parece ser cierto pues con todos los recursos que maneja el estado no se logra cubrir las necesidades básicas de manera eficiente. Y si suplir esas necesidades no es parte de la visión, entonces ¿cual es nuestra visión como país? Un proceso de planificación estratégica podría responder esa pregunta.*

*Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones. A raíz de los procesos de integración que se desarrollan en todo el mundo, surgen nuevos panoramas y ya para ninguna organización, sea privada o estatal, el medio ambiente es el mismo. Por eso necesitamos estudiar el entorno para descubrir cuales son nuestras nuevas amenazas y oportunidades.*

*Posee un componente denominado “anticiparse a las jugadas del oponente”. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Para ilustrarlo de alguna forma podríamos decir que en décadas pasadas la Secretaría de Educación (por mencionar una dependencia del estado) no era amenazada por ningún oponente y por lo tanto no tenía que*

anticiparse a ninguna jugada, pero hoy en día, cada organismo estatal de educación de cada país es un oponente directo de nuestra institución. Cada vez que un profesional criollo sucumba ante un profesional foráneo en la ocupación de una vacante laboral, por tener menor preparación académica, entonces será una batalla perdida por nuestra secretaría.

### **7.3.- Respuestas actuales a La Problemática**

Con la intención de buscar referencias precisas acerca de los modelos de planificación estratégica utilizados y los planes estratégicos ejecutados o en ejecución en nuestro país, nos dirigimos a la Oficina Nacional de Planificación y obtuvimos una entrevista con el economista Hipólito Díaz Subdirector de Proyectos de la mencionada institución (este fue referido por el ingeniero Julio Merette director de la unidad).

Luego de conversar brevemente con el Ingeniero Merette puntualizamos lo siguiente:

- En nuestro país no se elaboran formalmente planes estratégicos.
- No existe un modelo básico de planificación estratégica.
- La última fecha de elaboración de un plan formal data del 1982 y el mismo era un plan de desarrollo, que aunque presenta

algunos elementos de un plan estratégico no realiza la misma función ni tiene la misma dinámica.

- La administración en ONAPLAN está orientada a proyectos de inversión pública y éstos se manejan en base a presupuestos.
- Las referencias de programación que utiliza este organismo vienen dadas por los lineamientos generales de la política económica y social que plantea cada gobierno al inicio de su gestión. El mismo gobierno prioriza dichos lineamientos de acuerdo a los intereses situacionales. De ahí se sacan los términos de referencia de donde se elaborarán los programas.

Con esta entrevista nos dimos cuenta de que los planes estratégicos deberían o podrían venir previamente bosquejados como intención de los partidos políticos que disputan la gobernación del país, por lo tanto quisimos entrevistar a alguien que conociera el medio político partidista y la forma en que se diseñan los planes dentro de los mismos.

Logramos entrevistar al economista Haivanjoe Ng Cortiñas quien se desempeña actualmente como asesor económico del Ayuntamiento del Distrito Nacional, pero que también ha participado en la elaboración de planes de gobierno para el Partido de la Liberación Dominicana.

Presentamos algunos de los tópicos importantes de esa entrevista para el fin que nos atañe en este momento. La entrevista completa se encuentra en la sección de anexos.

**¿Utilizan los partidos y/o los gobiernos dominicanos la planificación estratégica?**

*En el Partido de la Liberación Dominicana se hacen esfuerzos de plantear una visión de desarrollo frente a los retos. A través de planes de gobierno realizados para las elecciones del 1996, 2000 y actualmente para el 2004 se definen líneas maestras que plantean la visión. Algunos ejemplos de estas líneas planteadas para el período pasado de gobernación fueron: modernizar las instituciones públicas y lograr que la República Dominicana se inserte de manera clara y ventajosa al proceso de la globalización.*

**¿Entiende usted que la PE es una herramienta básica para que cualquier organización, incluyendo el estado y sus dependencias se manejen con mayor eficacia y eficiencia?**

*La PE es una herramienta básica, pero debe utilizarse sin olvidar las actividades diarias que deben ser cumplidas por la organización. Cuando nos enfocamos en un plan estratégico a largo plazo y nos olvidamos del día a día de la organización, se obstaculiza la implementación misma del plan estratégico por el caos que resulta de la desatención de la operatividad de la organización. Por otro lado, si solamente nos enfocamos en esas actividades cotidianas sin tomar el tiempo necesario para implementar un plan estratégico, estaremos limitando el desarrollo futuro.*

**Según la Oficina Nacional de Planificación, en nuestro país no se desarrollan planes formales desde el 1982. Todo se maneja en base a lineamientos generales del gobierno y presupuestos de proyectos. ¿Qué opina al respecto?**

*Los directores que ha tenido este órgano son los responsables de no realizar o documentar ningún plan formal del gobierno. Estos deben tener la capacidad de interpretar las intenciones de los gobernantes y en base a esto crear el plan con el esquema correspondiente. Ha existido documentación específica de inversión pública, de política social y otras, pero plan estratégico como tal, no. A nivel de partido político se crea un documento correspondiente al programa de gobierno.*

**¿Los programas de gobiernos son los planes estratégicos?**

*Los programas de gobierno y los planes estratégicos son cosas diferentes. El plan estratégico contiene aspectos que no contempla un programa de gobierno. El plan estratégico debería servir de base para la formulación del programa de gobierno.*

**¿De qué forma cree que ayuda la PE a la República Dominicana frente al proceso de la globalización?**

*Mediante una planificación estratégica se hace menos traumático el proceso de integración de nuestro país a las actividades de globalización. La planificación estratégica amortigua y minimiza los impactos negativos y da un sentido de orientación para guiar o enfocar los esfuerzos en la dirección correcta, de acuerdo a nuestra visión. Para que esto funcione deben participar los secretarios de las*

*dependencias del gobierno y la empresa privada en una lluvia de ideas que permita elaborar el plan estratégico de forma consensuada. Este plan no puede ser elaborado exclusivamente por el estado.*

La percepción que logramos luego de analizar esta entrevista es que definitivamente los partidos políticos no desarrollan formalmente un plan estratégico para ser implementado en el estado; a lo que hacen referencia como plan de gobierno no contiene los mismos elementos. Es más parecido a un plan operativo o de desarrollo.

La dinámica más aproximada a la planificación estratégica y además orientada a enfrentar algunos efectos del proceso de la globalización refiere al Plan Nacional de Competitividad.

<<Es así como el Consejo Nacional de la Competitividad y el Gobierno comparten la visión necesaria para lograr en el 2008 el establecimiento de una plataforma productiva nacional diversificada, plenamente integrada a la economía mundial y basada en el desarrollo de los sectores de más vinculación internacional, así como de conjuntos productivos o clusters altamente competitivos, permitiendo crear no sólo más divisas sino más y mejores empleos. “Será la primera vez que existe una intención seria de realizar una estrategia como país y de tener un plan de negocios nacional que

cuenta con el trabajo y la intervención directa de los sectores público y privado.”>><sup>47</sup>

De la estructura de este plan no hemos podido conseguir información detallada alguna, no conocemos el esquema sobre el cual se ha implementado. Sin embargo hemos observado que esto podría ser más que un plan, el desarrollo de una estrategia: “Elevar el nivel de competitividad”. La respuesta a una debilidad del estado dominicano y de sus empresas privadas.

Lo anterior podría confirmarse con el siguiente párrafo:

“La idea es crear un portafolio balanceado de iniciativas sectoriales que mantenga varios focos de acción en paralelo, distribuidos en el tiempo. Un plan que se enfoca de manera especial, en sectores de apoyo como la educación y la formación técnica a través del sistema educativo nacional y el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), así como de un sector de vital importancia para esta economía: las pequeñas y medianas empresas.

Para lograr en el año 2008 el establecimiento de una plataforma productiva nacional diversificada, plenamente integrada a la economía mundial, el Consejo ha establecido el desarrollo de conjuntos productivos, o clusters altamente competitivos, como el eje

---

<sup>47</sup> Revista *Mercado*, Abril 2003, Pág. 66

de este proceso, conformando el Programa de Desarrollo de Clusters.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Ídem, Pág. 72

## 8.- MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA REPUBLICA DOMINICANA: UNA HERRAMIENTA FRENTE A LA GLOBALIZACION

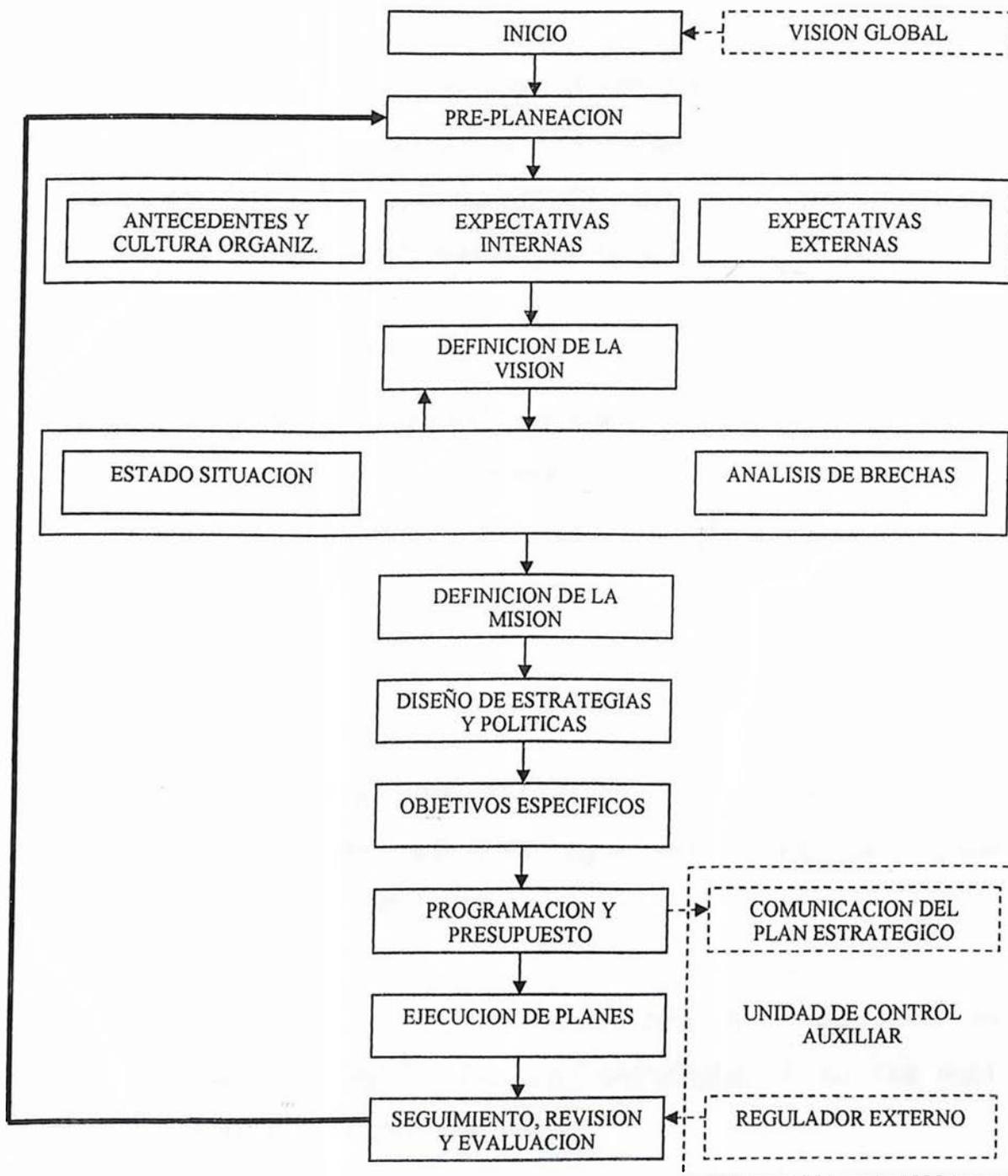


Figura 8.1.- El Modelo de Planificación Estratégica

En la Figura 8.1 podemos observar el modelo de planificación estratégica propuesto para la República Dominicana, considerando el entorno creado por el Proceso de La Globalización.

Inicialmente explicaremos los componentes, comenzando por la descripción de los Elementos Auxiliares, que junto a las “Expectativas Externas” son las partes que soportan al modelo, haciéndolo particular para nuestro país y el momento que vive actualmente.

Luego describiremos los demás componentes de una forma más sistemática. Señalando las consideraciones, instrumentos y los participantes que permitirán el desenvolvimiento más eficiente posible.

### ***Elementos auxiliares***

*Visión Global:* Es la visión planteada por el gabinete presidencial y es el parámetro que tomarán todas las dependencias del estado para plantear sus propias visiones.

*Unidad de Control Auxiliar:* Es el módulo que supervisa el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. A su vez esta compuesta por los siguientes elementos:

- *Comunicación del Plan Estratégico*: El plan es dado a conocer a los involucrados directos, para que puedan comparar los resultados que se van obteniendo con lo planeado.
- *Regulador Externo*: Puede estar integrado por representantes de las empresas privadas ligadas a la organización y por organismos reguladores del estado, para llevar a cabo la función de supervisión, cuestionando las acciones tomadas por la organización y alertando por el desvío de los resultados respecto a lo planeado.

## 8.1.- Inicio

ETAPA	INICIO
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa la alta gerencia de la organización expresa la decisión de llevar a cabo el proceso de planificación estratégica y solicita la ayuda de los asesores que le guíen. Estos pueden ser internos o externos a la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Los más altos ejecutivos de la organización.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Selección de consultores o asesores.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Llamado a concurso para consultoría.
<b>CONSIDERACIONES CLAVE</b>	<p>¿Por qué cree la alta gerencia de esta organización que necesita llevar a cabo un proceso de Planificación Estratégica?</p> <p>Si la organización en cuestión es una dependencia del gobierno, tomar en cuenta la visión general que el mismo haya planteado. Por ejemplo alguna secretaría o institución gubernamental.</p> <p>Tomar en cuenta los resultados de las cumbres internacionales de libre comercio y políticas de regulación internacional.</p> <p>Es recomendable contar con la supervisión de por lo menos un componente externo a la organización, ajeno a los paradigmas de la misma.</p>

## 8.2.- Pre-planificación

ETAPA	PRE-PLANEACION
<b>DESCRIPCION</b>	<p>En esta etapa se verifica el grado de compromiso, disponibilidad y preparación de la organización para el proceso de Planificación Estratégica.</p> <p>En esta etapa se determina el orden en que se ejecutarán las actividades correspondientes al proceso de Planificación Estratégica, así como los recursos necesarios para la culminación satisfactoria de cada una de estas actividades.</p>
<b>INVOLUCRADOS</b>	<p>Asesores del proceso de Planificación Estratégica</p> <p>Altos ejecutivos de la organización</p>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<p>Agenda o plan donde se detallen las actividades a realizar</p>
<b>INSTRUMENTACION</b>	<p>Reunión</p>
<b>CONSIDERACIONES</b>	<p>Explicar a los solicitantes de la Planificación Estratégica los conceptos básicos de la misma, así como el esquema o modelo a seguir y a lo que se verán sometidos.</p> <p>Determinar hasta que punto se compromete la organización con el proceso de PE.</p> <p>Disponibilidad de recursos (tiempo, personal, suplementos, localización, etc.)</p>

### 8.3.- Antecedentes y Cultura Organizacional

ETAPA	ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa recogemos toda la información valiosa posible respecto a la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización Gerentes medios.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Listado de características que definen la cultura de la organización y los eventos o situaciones más sobresalientes de toda la historia de la misma.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Reunión Entrevista Investigación
<b>CONSIDERACIONES</b>	¿Cuáles son los principios y valores básicos organizacionales? ¿Cuales son los procesos vitales? ¿Quienes son los principales involucrados a esta organización? Clientes, proveedores, empresas privadas, dependencias directas del gobierno.

### 8.4.- Expectativas Internas

ETAPA	EXPECTATIVAS INTERNAS
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se identifican las prioridades de los elementos que componen la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Muestra representativa de toda la organización.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Histograma que muestre las expectativas internas con mayor frecuencia.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Encuesta Análisis estadístico
<b>CONSIDERACIONES</b>	Se debe orientar al encuestado sobre expectativas a corto y largo plazo tomando en cuenta los efectos de la globalización en nuestro país. ¿Cómo debería funcionar esta organización de acuerdo a los empleados? ¿Cuáles asuntos importantes están pendientes de ser realizados?

### 8.5.- Expectativas Externas

ETAPA	EXPECTATIVAS EXTERNAS
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se identifican las prioridades de los elementos externos que se relacionan con la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Representantes de las entidades que se relacionan directa o indirectamente con la organización.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Histograma que muestre las expectativas externas con mayor frecuencia.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Encuesta Análisis estadístico
<b>CONSIDERACIONES</b>	Orientar a los clientes, proveedores y empresas afines al propósito de la organización tomando en cuenta expectativas a corto y largo plazo. Dar a conocer los efectos de la globalización en el área en que se desenvuelve la organización. Tomar en cuenta las expectativas internacionales en relación a la función de la organización. ¿Qué lineamientos han trazado los organismos internacionales? ¿Qué esperan las empresas privadas afines de esta organización? ¿Qué esperan las demás dependencias del estado de esta organización?

### 8.6.- Definición de La Visión

ETAPA	DEFINICION DE LA VISION
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se define formalmente la visión de la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Párrafo que exprese la visión de la organización para un periodo de tiempo definido.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Reunión Lluvia de ideas Pronósticos Futurología Métodos prospectivos
<b>CONSIDERACIONES</b>	Al momento de definir la visión hay que tomar en cuenta las expectativas internas y externas encontradas en las etapas previas. La visión debe estar en función del proceso de la globalización, es decir, cómo queremos estar en relación a los demás países. Tomar en cuenta situación económica, integración regional, niveles de competencia.

### 8.7.- Estado de Situación

<b>ETAPA</b>	<b>ESTADO DE SITUACION</b>
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se determina la situación actual de la organización.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica. Gerentes de todos los niveles de la organización.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Perfil de la organización.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Cuestionarios Entrevistas Lluvia de ideas DOFA 5w + 1H Herramientas de calidad Investigación de mercado Estadísticas
<b>CONSIDERACIONES</b>	Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas

### 8.8.- Análisis de Brechas

ETAPA	ANÁLISIS DE BRECHAS
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se determina la brecha o brechas existente entre la visión de la organización y su realidad actual.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Cuadros e ilustraciones cuantitativas que muestren el esfuerzo necesario para lograr la visión de la organización. Determinar si la realización de la visión es factible.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Análisis estadístico Matemáticas financieras Pronósticos Proyecciones
<b>CONSIDERACIONES</b>	¿Cuáles son los recursos de que dispone la organización para iniciar el proceso de realización de la visión? ¿Es demasiado ambiciosa la visión?

### 8.9.- Definición de La Misión

ETAPA	DEFINICION DE LA MISION
DESCRIPCION	En esta etapa se define formalmente la misión de la organización.
INVOLUCRADOS	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización.
RESULTADOS ESPERADOS	Párrafo que exprese la misión de la organización.
INSTRUMENTACION	Reunión Lluvia de ideas
CONSIDERACIONES	Fechas claves propuestas por los organismos o eventos integradores a nivel internacional. Expectativas externas e internas. Situación actual

### 8.10.- Diseño de Estrategias y Políticas

ETAPA	DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS
DESCRIPCION	En esta etapa se definen las estrategias globales a utilizar para alcanzar lograr la visión planteada previamente. También se diseñan políticas que apoyen esas estrategias.
INVOLUCRADOS	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización.
RESULTADOS ESPERADOS	Listado de estrategias definidas y políticas planteadas.
INSTRUMENTACION	Reunión Lluvia de ideas
CONSIDERACIONES	Además del cumplimiento de la visión a futuro, debe tomarse en cuenta el día a día de la organización y las actividades normales que debe seguir realizando mientras se desarrollan las actividades del plan estratégico. Definir las políticas en función de las estrategias y los objetivos que estas pretenden apoyar.

### 8.11.- Objetivos Específicos

ETAPA	OBJETIVOS ESPECIFICOS
DESCRIPCION	En esta etapa se definen los objetivos correspondientes a las estrategias planteadas.
INVOLUCRADOS	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización. Gerentes operativos.
RESULTADOS ESPERADOS	Listado de objetivos e indicadores de éxito de los mismos.
INSTRUMENTACION	Reunión Lluvia de ideas
CONSIDERACIONES	Los objetivos planteados deben estar en función de la misión y visión de la organización. Deben tomarse en cuenta los recursos disponibles o los recursos potenciales que pudiera adquirir la organización para apoyar las estrategias y los objetivos.

### 8.12.- Programación y Presupuesto

<b>ETAPA</b>	<b>PROGRAMACION Y PRESUPUESTO</b>
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se definen las actividades, sus tiempos y costos necesarios para poder lograr cada objetivo específico. También se diseña el presupuesto correspondiente a cada grupo de actividades por programas. Publicación de los planes y de los resultados esperados (Unidad de Control).
<b>INVOLUCRADOS</b>	Asesores del proceso de Planificación Estratégica Altos ejecutivos de la organización Gerentes funcionales y operativos de la organización.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Planes tácticos expresados en redes CPM/PERT o Gantt. Presupuestos Flujos de caja Aprobación de los planes y los presupuestos por la dirección ejecutiva de la organización.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Software de programación de proyectos Hojas electrónicas u otra aplicación que sirva para la elaboración de los presupuestos
<b>CONSIDERACIONES</b>	Ruta crítica de cada programa Limitación de recursos

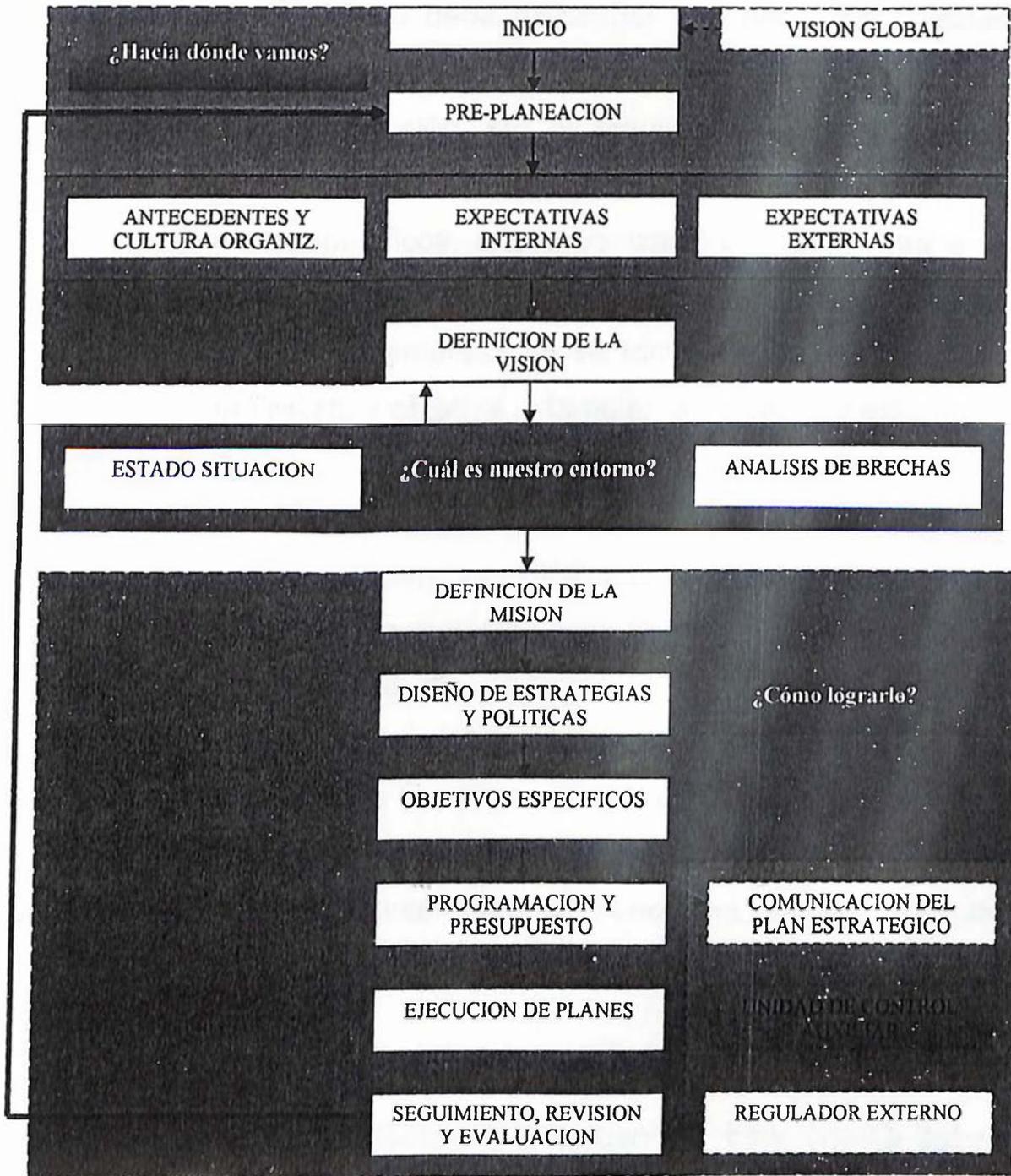
**8.13.- Ejecución de Planes**

<b>ETAPA</b>	<b>EJECUCION DE PLANES</b>
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se ejecutan cada una de las actividades de los programas y se desembolsan los montos correspondientes a los presupuestos y flujos de caja.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Ejecutivos del área financiera de la organización. Gerentes operativos.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Resultados obtenidos en la ejecución de las actividades de cada programa.
<b>INSTRUMENTACION</b>	Coordinación Capacitación
<b>CONSIDERACIONES</b>	Continuar con las funciones normales de la organización. Delegar autoridad y los recursos necesarios para ejercerla

**8.14.- Seguimiento, Revisión y Evaluación**

<b>ETAPA</b>	<b>SEGUIMIENTO, REVISION Y EVALUACION</b>
<b>DESCRIPCION</b>	En esta etapa se recogen datos resultantes de la ejecución de los planes y sus actividades para ser comparados con los resultados esperados o indicadores de éxito.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Altos ejecutivos de la organización. Gerentes operativos. Asesores del proceso de Planificación Estratégica y auditores externos (Unidad de Control)
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Cuadros comparativos de resultados esperados y resultados obtenidos. Gráficos
<b>INSTRUMENTACION</b>	Formularios de control y monitoreo
<b>CONSIDERACIONES</b>	Costo, duración y nivel de calidad en la ejecución de cada proceso.

## 9.- CONSECUENCIAS DEL APORTE



**Figura 9.1.- Modelo de planificación por bloques estratégicos.**

### **9.1.- Explicación de El Modelo**

“La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización. La primera, ¿Hacia dónde va usted?, Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es ¿Cuál es su entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es ¿Cómo lograrlo? Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?”<sup>49</sup>

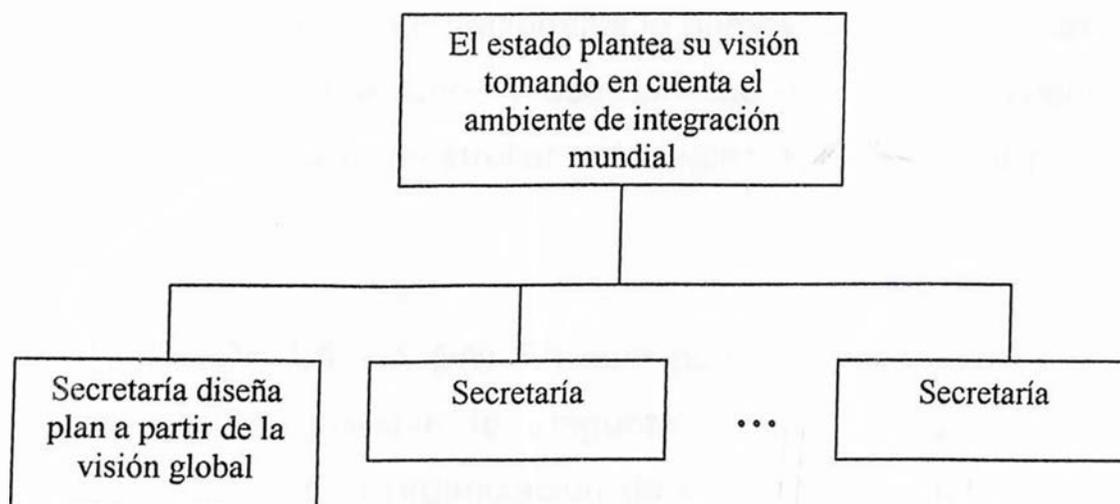
Para responder la pregunta ¿Hacia dónde va usted? Hemos conformado los siguientes elementos:

**VISIÓN GLOBAL:** Esta es la visión que debe surgir de la más alta instancia del estado, del Gabinete Presidencial. Este órgano debe trazar el o los lineamientos direccionales del Gobierno en el momento indicado.

---

<sup>49</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer. Op. cit., pág.7

El esquema bajo el cual se implementará más eficientemente este modelo es utilizando la visión global del Gobierno y a partir de ahí cada secretaria o dependencia de relevante importancia desarrollará su plan estratégico individual.



**Figura 9.2.- Esquema de implementación del modelo estratégico.**

**INICIO:** Ya sea por imposición o por determinación propia, la entidad formaliza su disposición de llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.

**PRE-PLANEACION:** Se determinan los recursos que se van a utilizar en la elaboración del plan.

## **ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL, EXPECTATIVAS INTERNAS Y EXPECTATIVAS EXTERNAS:**

En este módulo buscamos hacer un perfil de la organización para conocerla y verificamos también que esperan de ella los involucrados. Partiendo de esto será más fácil determinar que tan correcta estará la visión que se plantee. Al tomar en cuenta las expectativas externas internacionales le damos al modelo el carácter que hemos estado buscando y que consiste en tomar en cuenta el entorno regional para desarrollar estrategias apropiadas al proceso de la globalización.

**DEFINICION DE LA VISION:** En este punto termina la cadena de pasos que nos contestan la pregunta ¿hacia donde vamos? Y plantea el deseo de la organización de enfrentar el cambio de una forma definida.

Para responder la pregunta ¿Cuál es mi entorno? Es decir, ¿Dónde me encuentro hoy? ¿Desde donde estoy partiendo para llegar a mi visión? Utilizamos los siguientes elementos:

**ESTADO DE SITUACION Y ANALISIS DE BRECHAS:** En este punto hacemos una radiografía de la organización y determinamos que tan equipados estamos para emprender el camino hacia la visión.

Puede notarse la interacción existente entre este paso y el anterior de Definición de la Visión y el mismo responde a las estrategias de

cierre de brechas donde cabe la posibilidad de replantear la visión en caso de que la brecha entre mi situación actual y mi situación deseada sea demasiado amplia.

Estos elementos bastan para responder la pregunta ¿Cuál es mi entorno?

Por último para responder la pregunta ¿Cómo lograrlo? Utilizamos los siguientes elementos:

**DEFINICION DE LA MISION:** Con la declaración de la misión tenemos una idea general de cómo vamos a trabajar para lograr nuestro objetivo primario. La misión es muy importante en este esquema porque define el compromiso de cada entidad del Gobierno para apoyar la travesía que ha planteado el mismo. Define también cuál será el aporte de ese órgano a la causa total del proceso.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS:** Existen estrategias y políticas predefinidas que se adoptan para cualquier organización que decida enfrentar el proceso de la globalización y George Yip es muy descriptivo en su libro “Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitiva”.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:** Establecen más en detalle cuales son los resultados que se esperan de cada estrategia asumida y sirve de pauta para actividades que se desarrollen a continuación.

**PROGRAMACION Y PRESUPUESTO:** Describen todas las actividades, procesos y la distribución de recursos que se deben hacer para poder completar los objetivos definidos previamente.

**EJECUCION DE PLANES:** Realizar las actividades descritas en el proceso de programación, así como también erogar las partidas descritas en los presupuestos correspondientes a cada actividad.

**SEGUIMIENTO, REVISION Y EVALUACION:** Para garantizar que todo lo planeado se llevará a cabo y previniendo las potenciales desviaciones que surjan en el trayecto de implementación.

**UNIDAD DE CONTROL AUXILIAR (COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y REGULADOR EXTERNO):** Esta unidad fue diseñada tomando en cuenta la movilidad de los recursos humanos en el estado que actúa de forma negativa en la organización pues deteriora la institucionalidad y debilita el compromiso, por lo que es menester apoyarse en entidades más perennes como lo son la empresa privada, la iglesia, asociaciones comunitarias, sindicatos, etc. Esta es una función propia de ONAPLAN actuando como regulador, siempre y cuando haya un compromiso a largo plazo y sea respetado por los directivos, también puede fungir como regulador un organismo internacional como el BID por ejemplo. Mediante la comunicación de puntos específicos del plan estratégico como son: visión, misión, programación y presupuesto las entidades involucradas pueden dar seguimiento a los resultados del plan.

## **9.2.- Beneficios esperados de El Aporte**

En definitiva cualquier intención de planificación en un proceso administrativo y en casi cualquier actividad humana, es preferible a no realizar planificación alguna.

El beneficio más inmediato que entendemos tendrá la implementación de este modelo, es la unificación de intenciones hacia el proceso de la globalización en todas las dependencias del Estado Dominicano.

La aplicación de esta herramienta busca:

- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y amenazas propios del proceso de la globalización, para

proporcionar mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.

- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación.
- Obtener el control de las operaciones.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la organización y se adapte a este.
- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitar ejecutivos.
- Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la organización y cómo llegar hasta allí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Prepararse para fechas claves impuestas por los tratados internacionales.
- Garantizar la continuidad de los planes adoptados.

## Conclusiones y recomendaciones

Es realmente impactante mas no sorprendente el hecho de que en nuestro país (a nivel del Estado) seamos tan informales en la actividad de planificación.

Lo impactante se debe a la enorme cantidad de suerte con la que contamos pues si lo vemos desde el punto de vista administrativo; es muy difícil ser competitivo sin un plan maestro que dirija nuestras intenciones en un mismo sentido para lograr nuestros objetivos. Sin embargo nosotros podemos jactarnos de que estamos por encima de otros países de nuestro entorno en esta categoría de la competitividad. Decimos suerte aunque creemos que lo que realmente ha ocurrido es que esos países que están por debajo de nosotros, no se han embarcado todavía en un proyecto de planificación formal.

No sorprende el hecho de que somos poco entregados al proceso formal de planificación. Ya algunos estudios han revelado que los latinoamericanos planificamos menos que los países anglosajones o europeos y esa es una de las razones por la cual los estos son más desarrollados en los aspectos económicos y tecnológicos.

Sin embargo aún estamos a tiempo de darle una mejor dirección a nuestro viaje, y para cambiar de dirección es apropiado tener un plan

que responda la pregunta “¿Cómo vamos a llegar desde donde estamos, hasta donde queremos ir?”

Esta investigación responde esa pregunta. El modelo de planificación estratégica que presentamos contiene los elementos básicos de cualquier modelo y solo con eso, con aplicarlo, es seguro que mejoraremos nuestro nivel de eficacia y eficiencia como nación.

Pero además de contener los elementos básicos, nuestro modelo innova nuevos elementos que responden al entorno específico de nuestro país y su enfrentamiento con la globalización: la *Evaluación de las Expectativas Internas y Externas* que toma en cuenta lo que esperan las entidades nacionales e internacionales de una nación insertada al proceso globalizante y la *Unidad Auxiliar de Control* que contrarresta el efecto negativo de la movilidad organizativa y la falta de institucionalidad de nuestra administración estatal.

Si a este modelo le agregamos la asesoría de una entidad ajena a la administración pública, es decir, que no esté contaminada con los paradigmas de la misma, entonces obtendremos resultados más positivos que los que hasta hoy hemos logrado.

Concluimos diciendo que por más deficiente que llegue a ser la implementación del plan estratégico bajo este modelo, será mucho mejor que el plan estratégico que se implementa hoy en día.

## Anexos

## Anexo 1.- Entrevista a Haivanjoe Ng Cortiñas



A continuación se redacta la entrevista hecha al sr. Haivanjoe Ng Cortiñas en noviembre del presente año. El sr. Cortiñas es economista y se desempeña actualmente como asesor económico del Ayuntamiento del Distrito Nacional, como profesor a nivel de maestría y grado en las universidades INTEC y Universidad Católica de Santo Domingo y también como consultor privado.

Los objetivos básicos de esta entrevista son:

- Conocer la dinámica de planificación a nivel estratégico en el estado dominicano.
- Entender la relación entre la propuesta de planificación de los partidos políticos y el plan estratégico de un estado.
- Conocer el parecer de una persona con experiencia en la administración pública en relación al curso de la investigación que estamos llevando a cabo.

### Consideraciones

Antes de comenzar la entrevista con el sr. Cortiñas definimos el término planificación estratégica como la planificación desarrollada por los más altos niveles administrativos de cualquier organización, donde se definen la visión a largo plazo que se persigue y las estrategias que permitirán lograr esa visión.

## ENTREVISTA

### **¿Utilizan los partidos y/o los gobiernos dominicanos la planificación estratégica?**

*En el Partido de la Liberación Dominicana se hacen esfuerzos de plantear una visión de desarrollo frente a los retos. A través de planes de gobierno realizados para las elecciones del 1996, 2000 y actualmente para el 2004 se definen líneas maestras que plantean la visión. Algunos ejemplos de estas líneas planteadas para el período pasado de gobernación fueron: modernizar las instituciones públicas y lograr que la República Dominicana se inserte de manera clara y ventajosa al proceso de la globalización.*

### **¿De qué forma ha participado usted en los procesos de PE?**

*En la formulación de presupuestos y como ejecutivo en la tesorería y la contraloría de la república, donde se implementaron los lineamientos trazados por el plan de gobierno. También como coordinador de las propuestas económicas del periodo 2000-2004 y colaborador en el 1996 y 2004.*

### **¿Entiende usted que la PE es una herramienta básica para que cualquier organización, incluyendo el estado y sus dependencias se manejen con mayor eficacia y eficiencia?**

*La PE es una herramienta básica, pero debe utilizarse sin olvidar las actividades diarias que deben ser cumplidas por la organización.*

*Cuando nos enfocamos en un plan estratégico a largo plazo y nos olvidamos del día a día de la organización, se obstaculiza la implementación misma del plan estratégico por el caos que resulta de la desatención de la operatividad de la organización. Por otro lado, si solamente nos enfocamos en esas actividades cotidianas sin tomar el tiempo necesario para implementar un plan estratégico, estaremos limitando el desarrollo futuro.*

**Según la Oficina Nacional de Planificación, en nuestro país no se desarrollan planes formales desde el 1982. Todo se maneja en base a lineamientos generales del gobierno y presupuestos de proyectos. ¿Qué opina al respecto?**

*Los directores que ha tenido este órgano son los responsables de no realizar o documentar ningún plan formal del gobierno. Estos deben tener la capacidad de interpretar las intenciones de los gobernantes y en base a esto crear el plan con el esquema correspondiente. Ha existido documentación específica de inversión pública, de política social y otras, pero plan estratégico como tal, no. A nivel de partido político se crea un documento correspondiente al programa de gobierno.*

**¿Los programas de gobiernos son los planes estratégicos?**

*Los programas de gobierno y los planes estratégicos son cosas diferentes. El plan estratégico contiene aspectos que no contempla un programa de gobierno. El plan estratégico debería servir de base para la formulación del programa de gobierno.*

**¿De qué forma cree que ayuda la PE a la República Dominicana frente al proceso de la globalización?**

*Mediante una planificación estratégica se hace menos traumático el proceso de integración de nuestro país a las actividades de globalización. La planificación estratégica amortigua y minimiza los impactos negativos y da un sentido de orientación para guiar o enfocar los esfuerzos en la dirección correcta, de acuerdo a nuestra visión. Para que esto funcione deben participar los secretarios de las dependencias del gobierno y la empresa privada en una lluvia de ideas que permita elaborar el plan estratégico de forma consensuada. Este plan no puede ser elaborado exclusivamente por el estado.*

**¿Qué opinión le merece el hecho de que estamos afrontando inconvenientes en lo referente a la integración a los diferentes tratados de libre comercio en América?**

*En lo referente a la oposición que presentan algunos países de la región a nuestra participación como país en ciertos tratados de integración, opino que es una actitud normal, pues el grado de competitividad que existe la justifica; sin embargo las señales que envía el presente gobierno son confusas. Por un lado promueve la integración, pero por otro toma medidas arancelarias contrarias a las expectativas de los demás países.*

**¿Se pudiesen haber evitado los errores de la administración del estado en el presente y el pasado inmediato, de haber tenido un plan estratégico formal?**

*Da la impresión de que la actual administración no tiene ningún plan formal, y si lo tienen no lo están ejecutando de forma correcta. Existe un gran trecho entre el plan mismo y su ejecución.*

**¿Algún comentario adicional?**

*Este trabajo de investigación será un gran aporte en la medida en que se ajuste lo más posible a la realidad.*

## Bibliografía

### Relativo a la Metodología de Investigación:

Muñoz Razo, Carlos  
**Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis**  
Prentice Hall, México, 1998

Zorrilla A., Santiago; Torres X., Miguel  
**Guía para elaborar la tesis**  
McGraw Hill, México, 1992

### Relativo a la Globalización:

Beck, Ulrich  
**¿Qué es la globalización?**  
PAIDÓS, España, 1998

Contreras, Bueno, Dore, Levy, Liviano, Manigat  
**El Caribe frente a los retos de la globalización**  
FLACSO, Santo Domingo, 1996

Gutiérrez López, Gilberto; Fernández, Leonel; Reyes, Andrés  
**Simposio: Derechos Humanos, Globalización y Educación**  
UNPHU/Complutense de Madrid, Santo Domingo, Febrero 14, 2003-12-01

Estefanía, Joaquín  
**Hij@, ¿qué es la globalización?**  
Aguilar, España, 2002

Fernández, Leonel  
**Nuevo Paradigma**  
Editora Centenario, Santo Domingo, 2003

Yip, George S.  
**Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**  
Norma, Colombia, 1993

### Relativo a la Planificación Estratégica:

Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa, Inc.  
**Guía de planificación estratégica**  
Santo Domingo, R.D.; Abril 2002

Gómez Ceja, Guillermo  
**Planeación y Organización de Empresas**  
McGraw Hill, México, 1997

Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer, J. William  
**Planeación Estratégica Aplicada**  
McGraw Hill, Colombia, 1998

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz  
**Administración, una perspectiva global**  
McGraw Hill, México, 1998

Robbins, Stephen P.  
**La Administración en el Mundo de Hoy**  
Prentice Hall, México, 1998

Sallenave, Jean-Paul  
**Gerencia y planeación estratégica**  
Norma, Colombia, 1990

Steiner, George A.  
**Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber**  
CECSA, México, 1997

Otras fuentes:

**Centro de Investigación y Consultoría UNPHU**

D. GERMAN  
**Formulación de principios, misión y visión**  
Documento

**Oficina Nacional de Planificación**

**Revista Mercado**  
Santo Domingo, R.D. Abril 2003

Toribio, Juan y Reyes, Teófilo  
**Finanzas Públicas y Gestión Fiscal**  
Santo Domingo, R. D. 1998

Prensa escrita:  
**Diario Libre**  
**El Expreso**  
**Listín Diario**  
**El Nacional**

## Internetgrafía

Ayala Ruiz, Arias Amaya 1999-2003, **Gerencia de Mercadeo: Información Adicional al Formato para el Análisis de Casos**, [En línea], Disponible: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc043.htm> [2003, Nov 10]

**"Transición del Esclavismo al Capitalismo"** [En línea], Disponible: <http://algoeduc.galeon.com/esclavismo.htm>, [2003, Jun. 25]

Galian Barruecos, Carlos: **"El comercio, ¿una herramienta para la reducción de la pobreza?"**, Informe de la coordinadora estatal de ONGD con motivo de la presidencia española de la UE, Madrid, abril de 2002. [En línea], Disponible: <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/comerciocongde.doc>, [2003, Jun. 25] Pág. 18

College and University Professional Association for Human Resources (Cupa-HR), **SWOT Matrix**, Noviembre 10, 2001 [En línea], Disponible: <http://www.cupahr.org/abtcupa/strategic-plan/SWOTMatrix5-31-02AR.pdf> [2003, Jul 23]

Martínez Coll, Juan Carlos (2001): **"Cazadores y recolectores"** en *La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes* [http://www.eumed.net/cursecon/1/cazadores\\_y\\_recolectores.htm](http://www.eumed.net/cursecon/1/cazadores_y_recolectores.htm) consultado el 26/6/2003

Ruiz, Andrés Fernando s/f, **Algunos efectos de la Globalización**, [En línea], Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no19/efeglobal.htm> [2003, Jul 30]

Sánchez Vélez, Hennis Augusto 2001, **A.L.C.A.**, [En línea], Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [2003, Jul 23]

Salvador, Milagros s/f, **La Globalización como concepto**, [En línea], Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [2003, Jul 23]

Proyecto FIDIF Colombia > El Molino #10 s/f, **¿Qué es una estrategia?**, [En línea], Disponible: [http://www.proyectofidcolombia.org/molino/10/que\\_es\\_una.htm](http://www.proyectofidcolombia.org/molino/10/que_es_una.htm) [2003, Oct 27]

[http://sanjudas\\_engpenl.galeon.com/planorganico.htm](http://sanjudas_engpenl.galeon.com/planorganico.htm) [No disponible]

<http://www.semarnat.gob.mx/incendios/nueva/combate.shtml> [No disponible]

Office of International Information Programs, U.S. Department of State: **Perspectivas Económicas**, Febrero 2000 [En línea], Disponible: <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0200/ijes/chronol.htm> [2003, Jun 26]

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA**  
**Vicerrectoría de Desarrollo e Investigación**

PROGRAMA GERENCIA DE PROYECTOS

MENCIÓN PLANIFICACION Y CONTROL DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DE TESIS**

**SUSTENTANTE**

APELLIDOS: GOMEZ TORRES

NOMBRES: JUAN HERENIO

MATRICULA: 99-0202

NACIONALIDAD: DOMINICANA

TITULO DE TESIS: PLANEACION ESTRATEGICA Y GLOBALIZACION; UN  
MODELO PARA REPUBLICA DOMINICANA

**ASESOR(ES)**

VICTOR M. BERAS FIRMA

Derby Gonzalez FIRMA

**JURADOS**

NOMBRE ISRAEL H. MONTILLA P. FIRMA

NOMBRE RAFAEL R. RUIZ RAMIRO FIRMA

NOMBRE MOISÉS ALVARO FIRMA

**CALIFICACIÓN**

NUMERAL 92

LITERAL A

FECHA MARZO 26/04

Ing. Víctor Beras Carpio, Ph. D.  
Vicerrector de Desarrollo e Investigación