

2015

# Plan Nacional de Logística y Transporte de Carga - PNLog

Dirección de Infraestructura y Logística

Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/MR-14163-DR. Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) en Logística de Cargas y Economía de Transporte.



**MEPyD**  
MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO





## **Plan Nacional en Logística de Cargas – PNLog República Dominicana, 2014 - 2024**

Documento elaborado en el marco de actividades de Asistencia Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al Ministerio de Planificación y Desarrollo de República Dominicana (MEPYD)

Noviembre, 2014

DOCUMENTO EN REVISIÓN

**CONTENIDO**  
**ÍNDICE GENERAL**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>20</b>
<b>2. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PNLOG</b>	<b>22</b>
2.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES	22
2.2 RED INSTITUCIONAL DEL SECTOR LOGÍSTICO DE REPÚBLICA DOMINICANA	24
2.3. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PNLOG EN REPÚBLICA DOMINICANA	26
<b>3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL</b>	<b>30</b>
3.1. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA EN EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DOMINICANO	30
3.1.1. ELEMENTOS DE POLÍTICA NACIONAL EN LOGÍSTICA DE CARGAS	31
3.1.2. OTROS ELEMENTOS DE POLÍTICA CON INCIDENCIA EN EL SECTOR	35
a. Inversión Extranjera Directa (IED)	35
b. Integración Regional	36
c. Tratados de Libre Comercio y de Inversión	36
3.1.3. SÍNTESIS	37
3.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL	38
3.2.1. DATOS SOCIOECONÓMICOS	38
3.2.2. EL SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL: LA DEMANDA Y LAS CADENAS LOGÍSTICAS	39
a. Producción Nacional	39
b. Comercio Regional e Internacional	42
3.2.3. EL SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL: LOS COMPONENTES DE LA OFERTA	45
a. Infraestructura	45
Infraestructura de Transporte	46
Infraestructura Logística Especializada	56
b. Servicios de transporte y logística	59
Servicios de transporte	59
Servicios Logísticos	68
c. Sistemas y Procedimientos de Apoyo a Procesos de Comercio Exterior	74
Proyectos Pendientes y Otros Asuntos de Interés	80
Síntesis de Problemas que Inciden en la Eficiencia de los Procesos de Comercio Exterior	81
3.2.4. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL SISTEMA LOGÍSTICO	83
a. Marco institucional y el sistema de planificación	83
b. Financiamiento	84
c. Marco Legal	85
d. Recursos Humanos	88
3.2.5. DESEMPEÑO LOGÍSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DOMINICANO	89
a. Indicadores Internacionales	89
b. Fortalezas y Debilidades del Sistema	92
3.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO DOMINICANO	95
3.3.1. NODOS Y RELACIONES LOGÍSTICAS	95
3.3.2. ÁMBITOS LOGÍSTICOS Y EJES ESTRUCTURANTES	96
<b>4. PRESIONES QUE MODELAN LA LOGÍSTICA DE CARGAS EN LA REGIÓN</b>	<b>98</b>

<b>4.1.</b>	<b>ECONOMÍA, FLUJOS DE COMERCIO Y PATRONES LOGÍSTICOS</b>	<b>98</b>
<b>4.2.</b>	<b>REGULACIONES INTERNACIONALES</b>	<b>98</b>
4.2.1.	SEGURIDAD	98
4.2.2.	NORMAS AMBIENTALES	99
<b>4.3.</b>	<b>LOS COMPETIDORES Y NUEVOS ENTRANTES</b>	<b>101</b>
<b>4.4.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACTORES DEL SECTOR</b>	<b>103</b>
4.4.1.	PROVEEDORES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	103
4.4.2.	PROVEEDORES DE ESPACIO LOGÍSTICO Y DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	103
4.4.3.	CLIENTES FINALES	104
<b>5.</b>	<b>DESAFÍOS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE RD</b>	<b>106</b>
<b>6.</b>	<b>AGENDA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA</b>	<b>107</b>
<b>6.1.</b>	<b>MISIÓN Y VISIÓN: PRIORIDADES ESTRATÉGICAS</b>	<b>107</b>
6.1.1.	SUBSISTEMAS LOGÍSTICOS PRIORITARIOS	107
6.1.2.	LA MISIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL	108
6.1.3.	LA VISIÓN	110
<b>6.2.</b>	<b>IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>	<b>110</b>
<b>6.3.</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>120</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>122</b>
<b>7.1</b>	<b>IMAGEN OBJETIVO DEL SISTEMA LOGÍSTICO DOMINICANO</b>	<b>122</b>
<b>7.2</b>	<b>ÁREAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS</b>	<b>122</b>
a)	Acciones sobre los Componentes Básicos del Sistema Logístico Nacional	125
b)	Acciones sobre Elementos Complementarios del Sistema Logístico Nacional	127
<b>7.3</b>	<b>COSTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>128</b>
<b>7.4</b>	<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>	<b>133</b>
<b>8.</b>	<b>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>138</b>
<b>8.1</b>	<b>ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN</b>	<b>138</b>
8.1.1	BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES EN LOGÍSTICA DE CARGAS	138
8.1.2	ORGANIZACIÓN PARA EL SECTOR EN REPÚBLICA DOMINICANA	139
a)	Marco Institucional	139
b)	Recursos Humanos Requeridos	144
<b>9.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>148</b>
<b>10.</b>	<b>PRÓXIMOS PASOS</b>	<b>150</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>151</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>153</b>
<b>12.1</b>	<b>SUBSISTEMAS ESTRATÉGICOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA</b>	<b>153</b>
12.1.1	LOGÍSTICA DE APOYO AL COMERCIO EXTERIOR EN EL EJE SANTO DOMINGO-SANTIAGO-PUERTO PLATA	154
12.1.2	LOGÍSTICA DE SUMINISTROS AL SECTOR TURISMO	161
12.1.3	LOGÍSTICA DE APOYO A LAS AGROEXPORTACIONES	165
12.1.4	LOGÍSTICA DE APOYO AL COMERCIO CON HAITÍ	169



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2-1 Entes y Organizaciones con Incidencia en el Sector de Logística de Cargas en República Dominicana.....	25
Cuadro 3-1 Contenido de los Instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de República Dominicana, según disposiciones de la Ley 498-06 .....	30
Cuadro 3-2 Síntesis de Objetivos (Eje 3) con Incidencia en Logística de Carga.....	31
Cuadro 3-3 Síntesis de Objetivos y Programas en Infraestructura y Competitividad Logística .....	33
Cuadro 3-4 Síntesis de Objetivos del PNPSV vinculados al Sector Logístico .....	34
Cuadro 3-5 Principal Producción Según Sector Productivo.....	42
Cuadro 3-6 Características de las Principales Infraestructuras Portuarias de República Dominicana.....	47
Cuadro 3-7 Localización y Características de los Principales Aeropuertos Dominicanos .....	48
Cuadro 3-8 Instalaciones de Carga en Principales Aeropuertos Dominicano.....	51
Cuadro 3-9 Rutas Navieras en República Dominicana, 2014 .....	62
Cuadro 3-10 Edad Promedio de la Flota Vehicular en Mesoamérica .....	67
Cuadro 3-11 Instituciones Públicas Participantes y Documentos para la Exportación de Dispositivos Médicos.....	74
Cuadro 3-12 Principales Problemas de Procesos en Nodos de Comercio Exterior en RD .....	82
Cuadro 3-13 Marco Normativo General con Impacto en el Sector Logístico en RD, por Área Temática ..	86
Cuadro 3-14 Marco Normativo Específico del Sector Logístico en RD, por Componente .....	87
Cuadro 3-15 Síntesis de Fortalezas y Debilidades de la Logística de Cargas en República Dominicana ..	93
Cuadro 4-1 Características de Principales Puertos Competidores de la Región .....	102
Cuadro 6-1 Imperativos Estratégicos y Objetivos de Largo Plazo para el Sistema Logístico Nacional de República Dominicana.....	112
Cuadro 6-2 Objetivos de Largo Plazo e Indicadores para el Sistema Logístico Nacional de República Dominicana.....	115
Cuadro 6-3 Estrategias y Resultados Esperados .....	120
Cuadro 7-1 Acciones – PNLog República Dominicana.....	123
Cuadro 7-2 Costos de Inversión del PNLog RD – Componentes Sin Financiamiento .....	130
Cuadro 8-1 Perfil de RRHH a Nivel Profesional Requeridos para la Ejecución del PNLog.....	144
Cuadro 12-1 Regiones de Desarrollo en el Eje Central y Provincias que la Componen.....	155
Cuadro 12-2 Fortalezas y Debilidades del Sistema de Apoyo al Comercio Exterior del Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata.....	159
Cuadro 12-3 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Suministros al Sector Turismo .....	164
Cuadro 12-4 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Apoyo a las Agroexportaciones.....	167
Cuadro 12-5 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Apoyo al Comercio con Haití.....	171

## ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 2-1 La Logística de Cargas y Sus Componentes.....	22
Recuadro 3-1 Planes con Implicaciones de Política en el Sistema Logístico de República Dominicana...	35
Recuadro 3-2 Acuerdos de Libre Comercio suscritos por República Dominicana.....	37
Recuadro 3-3 Centro Logístico de Caucedo.....	57
Recuadro 3-4 Red Nacional de Transporte Terrestre.....	66
Recuadro 3-5 Disposiciones Generales de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) en Materia de Gestión Aduanera .....	75
Recuadro 3-6 Resoluciones Anticipadas en el DR-CAFTA .....	80
Recuadro 3-7 Estado de la Educación en República Dominicana. Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018.....	88
Recuadro 4-1 Marco de Normas SAFE de la OMA.....	99
Recuadro 8-1 Propuesta de Grupo de Logística y Transporte de República Dominicana.....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Ejemplo de Subsistema de Agroexportaciones y Acciones Típicas.....	23
Figura 2-2 Ejemplo de Subsistema de Comercio Regional por Carretera y Acciones Típicas.....	23
Figura 2-3 Metodología para la Formulación del PNLog .....	28
Figura 2-4 El Foro para el Crecimiento del Caribe .....	29
Figura 3-1 Principales Núcleos Urbanos en República Dominicana (2010).....	38
Figura 3-2 Evolución del PIB, Principales Actividades Productivas (2000-2012).....	39
Figura 3-3 Participación en el PIB de los Sectores Productivos de los Países Mesoamericanos.....	40
Figura 3-4 Localización de los Focos Productivos de la República Dominicana .....	41
Figura 3-5 Evolución del Comercio Exterior Dominicano .....	42
Figura 3-6 Comercio Exterior Dominicano. Año 2011 .....	43
Figura 3-7 Importancia del Comercio Exterior en República Dominicana y Mesoamérica .....	44
Figura 3-8 Mapa de Flujos Comerciales Intra-Regionales con Origen o Destino en la República Dominicana.....	44
Figura 3-9 Principales Productos de Comercio Exterior de la República Dominicana, 2011 .....	45
Figura 3-10 Distribución de la Carga Movilizada a través del Sistema Portuario Nacional (en % de total de toneladas).....	46
Figura 3-11 Posicionamiento y Características Aeropuerto Internacional Las Américas.....	49
Figura 3-12 Principales Rutas Internacionales en el Aeropuerto Internacional de Punta Cana, 2013 .....	49
Figura 3-13 Infraestructura de Transporte en República Dominicana .....	52
Figura 3-14 Densidad de Red Lineal Vial en Mesoamérica, Por País (Km/Km <sup>2</sup> ) .....	52
Figura 3-15 Jerarquización de la Red Vial de Santo Domingo .....	54
Figura 3-16 Mapa del Proyecto VIADOM.....	55
Figura 3-17 Flujos de Importaciones y Exportaciones por los Pasos Fronterizos de Rep. Dominicana.....	55
Figura 3-18 Características de los Pasos Fronterizos de República Dominicana .....	56
Figura 3-19 Localización de Zonas Francas en República Dominicana .....	59
Figura 3-20 Principales Flujos de Carga en República Dominicana.....	60
Figura 3-21 Modos de Transporte Utilizado en Importaciones y Exportaciones (2011).....	61
Figura 3-22 Rango de Precios del Transporte Doméstico e Internacional.....	67
Figura 3-23 Porcentaje de Retornos en Vacío. Comparativa Centroamérica y República Dominicana.....	68
Figura 3-24 Esquema entre Actores – Cadena Textil y de Confecciones .....	71
Figura 3-25 Flujos Internos de la República Dominicana – Cadena Textil y de Confecciones.....	72
Figura 3-26 Diseño Conceptual de la Ventanilla Única de Comercio Exterior de República Dominicana.....	77

Figura 3-27 Proceso para Certificación de Operador Económico Autorizado en la República Dominicana .....	79
Figura 3-28 Entramado Institucional del Sector de Logística de Cargas en República Dominicana.....	84
Figura 3-29 Síntesis de Indicadores para República Dominicana.....	89
Figura 3-30 Comparativa de Resultados de Indicadores Internacionales. Ranking de Países Mesoamericanos .....	90
Figura 3-31 Utilización Anual de la Flota de Transporte Terrestre en 2011 (km/año).....	91
Figura 3-32 Rango de Precios Unitarios del Transporte Doméstico e Internacional (USD/km contenedor 40 ft).....	91
Figura 3-33 Porcentaje de Transbordos durante 2011 (respecto a total de TEUs).....	92
Figura 3-34 Estructuración Funcional Actual de República Dominicana.....	97
Figura 4-1 Índice de Desempeño Ambiental – 2014.....	100
Figura 7-1 Sistema Nacional Logística de Cargas – República Dominicana.....	122
Figura 7-2 Cronograma de Ejecución del PNLog República Dominicana .....	135
Figura 8-1 El Triángulo Institucional en Logística de Cargas .....	138
Figura 8-2 Estructura Funcional de la Instancia de Gestión y Coordinación a Nivel Ejecutivo .....	143
Figura 12-1 Ejes Geográficos Norte-Sur de la República Dominicana .....	155
Figura 12-2 Reparto de Mercancía por Tipología de Carga en los Principales Puertos de República Dominicana.....	156
Figura 12-3 Situación Actual Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata.....	157
Figura 12-4 Evolución del Sector Turismo en la República Dominicana.....	162
Figura 12-5 Gasto Diario y Estadía Promedio de los Extranjeros No Residentes en la República Dominicana.....	162
Figura 12-6 Distribución del Valor de la Producción Agrícola Nacional por Tipo de Producto, en 2009 (% de RDS).....	165
Figura 12-7 Importaciones y Exportaciones por Punto de Entrada.....	169

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADOZONA	Asociación Dominicana de Zonas Francas
AERODOM	Aeropuertos Dominicanos
AIRD	Asociación de Industrias de la República Dominicana
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
AMCHAM-DR	American Chamber of Commerce – Dominican Republic
AMET	Autoridad Metropolitana de Transporte Terrestre
APORDOM	Autoridad Portuaria
ASMC	Acuerdo de la OMC sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias
BASC	Business Alliance for Secure Trade
CARICOM	Caribbean Community and Common Market
CARIFTA	Caribbean Free Trade Association
CEI-RD	Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CNMSF	Comisión Nacional para la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
CNNC	Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales
CNZFE	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación
COMEX	Comercio Exterior
DGT	Dirección General de Tráfico
DGTT	Dirección General de Tránsito Terrestre
DICOEX	Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Comerciales Internacionales
DR-CAFTA	Dominican Republic – Central America Free Trade Agreement
DIL	Dirección de Infraestructura y Logística, MEPyD
END	Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030
FENATRADO	Federación Nacional de Transporte Dominicano
FONDET	Fondo de Desarrollo del Transporte Terrestre
FTAA	Free Trade Area of the Americas
GCI	Global Competitive Index
JAD	Junta Agroempresarial Dominicana
MCCA	Mercado Común Centroamericano
MEPYD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
MIMARENA	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
MITUR	Ministerio de Turismo
OEA	Operador Económico Autorizado
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OMC	Organización Mundial del Comercio
OPRET	Oficina para el Reordenamiento del Transporte
OTCA	Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas
OTTT	Oficina Técnica de Transporte Terrestre
PAN	Plan de Acción Nacional
PNCS	Plan Nacional de Competitividad Sistémica
PNLog	Plan Nacional de Logística de Cargas
RD	República Dominicana
RRHH	Recursos Humanos
SAFE	Marco Normativo SAFE sobre seguridad de las Mercancías
SIVUCEX	Sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior
SLN	Sistema Logístico Nacional
SLVA	Servicios Logísticos de Valor Agregado
USAID	United States Agency for International Development
VMGCN	Viceministerio de Gestión y Competitividad Nacional, MEPyD
WEF	World Economic Forum

## PARTICIPANTES

### EQUIPO NACIONAL

#### MESAS DE TRABAJO TEMÁTICAS

- Procesos de Comercio Exterior
- Transporte de Carga Marítima
- Transporte Carga Aérea
- Transporte de Carga Terrestre
- Eje de Comercio Exterior Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata
- Logística de Suministro al Sector Turismo
- Logística de Apoyo a las Agroexportaciones
- Logística de Apoyo al Comercio con Haití

#### INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN LAS MESAS DE TRABAJO

- Aeropuertos Dominicanos del Siglo XXI (AERODOM)
- Aeropuerto Internacional del Cibao
- Asociación de Couriers de la República Dominicana
- Asociación de Agentes de Carga y Operadores Logísticos de la República Dominicana (ADACAM)
- Asociación de Industrias de la Región Norte (AIREN)
- Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)
- Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)
- Asociación de Industrias de República Dominicana (AIRD)
- Asociación de Líneas Aéreas de República Dominicana (ALA)
- Asociación de Navieros de la República Dominicana (ANRD)
- Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM)
- Business Alliance for Secure Commerce (BASC) - Dominicana
- Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR)
- Cámara de Comercio de Puerto Plata
- Centro de Exportación e Inversión, República Dominicana (CEI-RD)
- Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
- Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE)
- Consejo para el Desarrollo Estratégico de Santiago
- Comisión Presidencial para la Modernización del Sistema Portuario (CPMSP)
- Dirección General de Aduanas (DGA)
- Dirección General de Impuestos Internos (DGII)
- Dirección General Tránsito Terrestre (DGTT)
- DP World Caucedo - Puerto Caucedo
- Federación Nacional de Transporte Dominicano (FENATRADO)
- Haina International Terminals (HIT) S.A.S. - Puerto Río Haina
- Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)
- Ministerio de Industria y Comercio (MIC)
- Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC)
- Oficina Nacional de Estadística (ONE)
- Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET)
- Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT)

- Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT)

DOCUMENTO EN REVISIÓN

## **EQUIPO BID, DIVISIÓN DE TRANSPORTE (INE/TSP)**

### **COORDINACIÓN GENERAL**

- Pablo Guerrero, Jefe de Equipo
- Alejandro Gómez, Especialista Sectorial República Dominicana
- Juan Manuel Leño, Coordinador Mesoamérica y Especialista Sectorial Panamá

### **ASISTENCIA TÉCNICA – EQUIPO DE CONSULTORES**

- Marelía Martínez Rivas, Gerente Proyecto Mejoramiento Logística de Cargas y Comercio en Mesoamérica
- Carolina Venot, Consultor en Planificación Estratégica
- Álvaro Briceño, Consultor en Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional

### **FIRMA CONSULTORA – ALG**

- José Enrique Pérez, Director Proyecto Logística de Cargas Mesoamérica
- Isa Cano Taruella, Gerente del proyecto
- Juan Camilo Pantoja, Consultor responsable República Dominicana
- Manel Vals, Consultor ALG
- José Vicente Guzmán, Experto legal

DOCUMENTO EN REVISIÓN

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Antecedentes**

La República Dominicana a través del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) emprendió desde Octubre de 2013 la elaboración del Plan Estratégico Nacional de Logística de Cargas (PNLog) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Éste fue elaborado siguiendo la metodología formulada por el BID para dichos fines, la cual se fundamenta en un proceso de asistencia técnica a instancias de diálogo público/privadas. Así, el presente documento contiene los resultados de un amplia proceso de consultas que ha de culminar con la validación por parte de actores clave del país durante el último trimestre del 2014.

El PNLog sienta las bases para la articulación del sistema logístico dominicano, como herramienta de apoyo al crecimiento de los sectores productivos nacionales, el desarrollo económico sostenible y el impulso de la competitividad nacional. El MEPyD, a sabiendas de la complejidad relativa y alcance de las acciones a emprender para motorizar el desarrollo del sector logístico del país, usará al PNLog como elemento ordenador de esta iniciativa y establecerá mecanismos que garanticen su financiamiento, externo e interno, y den continuidad al esfuerzo de consenso y planificación nacional iniciado.

### **Desafíos del Sistema Logístico Dominicano**

Partiendo de la base que la logística de carga es una herramienta fundamental para el crecimiento económico y la competitividad de los países, el principal reto que enfrenta República Dominicana es el establecimiento de un sistema logístico que: a) apunte al desarrollo de los sectores productivos nacionales, b) se convierta en un factor fundamental para la atracción de inversión extranjera, y c) posicione al país como el hub logístico del Caribe, dando con ello cumplimiento a lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Así, los desafíos que confronta la República Dominicana son diversos y se manifiestan en los distintos componentes del sistema logístico dominicano: básicos (infraestructura, servicios y procesos) y complementarios (marco legal, marco institucional, financiamiento y recursos humanos). Dichos desafíos son:

- Desarrollar una infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria con capacidad y calidad para atender la demanda logística de los sectores productivos nacionales y foráneos como elementos clave para el crecimiento del comercio exterior del país.
- Modernizar la infraestructura fronteriza para: a) garantizar seguridad para la carga, b) permitir fluidos movimientos de mercancía a través de los pasos fronterizos, y c) potenciar el comercio con uno de nuestros principales socios comerciales: Haití.
- Establecer una red de infraestructura logística especializada que facilite el desarrollo articulado de una amplia gama de servicios logísticos.
- Modernizar el servicio aduanero, estableciendo procesos ágiles y eficientes, ajustados a las buenas prácticas internacionales y aplicados de manera consistente en todas las aduanas del país.
- Asegurar la implantación y completa operación de tecnologías de información y comunicación para que respondan de manera efectiva a las demandas transaccionales derivadas del comercio exterior que maneja el país, facilitando la simplificación de trámites y ajustándose a estándares internacionales.
- Desarrollar una oferta de servicios de transporte (marítimo, aéreo y terrestre) que opere conforme a estándares internacionales de calidad, y en condiciones de libre competencia.
- Crear un marco normativo moderno que: a) facilite el desarrollo armónico y coordinado del sector logístico dominicano, b) garantice el cumplimiento de las normas y estándares internacionales, y



- c) garantice la seguridad jurídica de inversionistas (locales y extranjeros) y la seguridad de la carga.
- Desarrollar un tejido institucional robusto, apoyado por un órgano con responsabilidades de rectoría, formulación de política para el sector logístico y coordinación interinstitucional.
- Fortalecer la oferta de recursos humanos a fin de garantizar la existencia de las capacidades y competencias técnicas requeridas por el sector logístico, tanto en el ámbito público como en el privado.

### Agenda Estratégica del PNLog

La agenda estratégica del PNLog se fundamenta sobre la Visión de que la *“República Dominicana se convertirá en el centro logístico de referencia regional, ofreciendo conectividad global y servicios de valor agregado de clase mundial que potenciarán el crecimiento de los sectores productivos nacionales, la apertura de nuevos mercados, y la atracción de inversión extranjera, facilitando así el desarrollo económico balanceado, incluyente y sostenible del país y la mejora continua de la competitividad nacional en el mercado global”*.

Para el logro de su visión, el país se ha fijado la siguiente Misión:

*“El sistema logístico dominicano atenderá eficaz y eficientemente los movimientos de carga demandados por los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país mediante ...*

- *Una oferta logística integral con conectividad regional (y global) y servicios de valor agregado de clase mundial,*
- *Máxima eficiencia en las operaciones, seguridad para la carga y seguridad jurídica para inversionistas y usuarios del sistema,*
- *Infraestructura y equipamiento de clase mundial.”*

En este contexto, el equipo de planificación identificó cuatro imperativos estratégicos para el sistema logístico nacional. Ellos corresponden a las dimensiones (o áreas de resultados) en las que es imprescindible trabajar para el logro de la visión y a las que posteriormente se vinculan objetivos de largo plazo. Dichos imperativos son, por dimensión o área de resultados, los siguientes:

- Respecto a **economía y competitividad**, *“el sistema logístico nacional debe contribuir al desarrollo económico incluyente y a la mejora continua de la competitividad del país”*.
- Respecto a **mercado**, *“la República Dominicana debe satisfacer las necesidades logísticas de los clientes y usuarios del sistema, en las distintas regiones del país, proveyendo una oferta logística integral, balanceada, y competitiva”*
- Respecto a **operaciones/procesos internos**, *“el país debe asegurar la máxima calidad, eficiencia y competitividad (en costos) de la infraestructura, procesos y servicios que ofrece, componentes básicos del sistema logístico nacional”*.
- Respecto a **recursos internos**, *“la República Dominicana debe garantizar la existencia de una infraestructura organizacional (recursos humanos, marco legal e institucional) que viabilice y potencie el desarrollo del sistema logístico dominicano”*.

El cuadro siguiente presenta la matriz de objetivos estratégicos formulados para dar cumplimiento a los imperativos ya citados y asegurar el logro de la visión.

## Objetivos de Largo Plazo para el Sistema Logístico Nacional de la República Dominicana

Dimensión/Imperativo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo
<p><b>1. Economía y competitividad</b>  <b>“El sistema logístico nacional debe contribuir al desarrollo económico incluyente y a la mejora continua de la competitividad del país”</b></p>	<p><i>En materia de desarrollo y competitividad:</i></p> <p>1.1. Aumentar la competitividad de la economía dominicana a través de mejoras en el desempeño logístico y estímulos a la asociatividad de las cadenas logísticas</p> <p>1.2. Incrementar la contribución al PIB del sector Servicios de Transporte y Logística</p> <p><i>En materia de producción y comercio:</i></p> <p>1.3. Facilitar el incremento de los flujos de importaciones, exportaciones y tránsito de carga</p> <p>1.4. Contribuir al incremento del comercio exterior dominicano (medido en términos de la balanza comercial)</p> <p>1.5. Contribuir al aumento de la capacidad exportable de productos agrícolas e industriales dominicanos</p> <p><i>En materia de empleo e inversión:</i></p> <p>1.6. Incrementar el empleo digno y de calidad en actividades logísticas (empleo especializado, formal, con remuneración justa, oportunidades de desarrollo profesional)</p> <p>1.7. Promover la inversión local y extranjera en el sector logístico</p>
<p><b>2. Mercado: Clientes y Usuarios</b>  <b>“República Dominicana debe satisfacer las necesidades logísticas de los clientes y usuarios del sistema, en las distintas regiones del país, proveyendo una oferta logística integral, balanceada, y competitiva”</b></p>	<p><i>En cuanto a la posición (y marca) de República Dominicana en el mercado logístico internacional:</i></p> <p>2.1. Aumentar la demanda de servicios logísticos de valor agregado (SLVA) dominicanos por parte de demandantes de la Región</p> <p>2.2. Aumentar el reconocimiento de República Dominicana (por parte de usuarios potenciales del sistema) como un centro logístico integral al servicio regional</p> <p><i>En cuanto a la oferta logística dominicana:</i></p> <p>2.3. Crear una oferta de servicios eficientes, que atienda las necesidades de los subsistemas logísticos prioritarios, y al país como un todo [<i>Versión alternativa: Crear una oferta de servicios integral, balanceada y competitiva, que atienda las necesidades de los subsistemas logísticos prioritarios y al país como un todo</i>]</p> <p>2.4. Aumentar la satisfacción de los usuarios (nacionales e internacionales) del sistema logístico dominicano mediante la creación de una oferta logística que se adapte a las necesidades de la demanda [<i>Versión alternativa: Aumentar la satisfacción de los usuarios (nacionales e internacionales) del sistema logístico dominicano</i>]</p> <p>2.5. Incrementar visibilidad y transparencia (para los usuarios) de los servicios logísticos dominicanos y procesos de comercio exterior</p>
<p><b>3. Operaciones/procesos internos</b></p>	<p><i>En infraestructura:</i></p> <p>3.1. Asegurar la existencia de una red vial (troncal, regional y local) de calidad, eficiente y segura que: a) optimice y facilite los movimientos de carga de</p>

**“El país debe asegurar la máxima calidad, eficiencia y competitividad (en costos) de la infraestructura, procesos y servicios que ofrece, componentes básicos del sistema logístico nacional”**

larga y corta distancia, b) asegure su fluidez, c) promueva la operación en red, y d) garantice el acceso a los centros de producción.

- 3.2. Desarrollar una infraestructura portuaria y aeroportuaria de clase mundial que responda a la demanda nacional e internacional y las necesidades de los usuarios.
- 3.3. Crear una infraestructura logística especializada para la prestación de servicios de valor agregado adaptados estándares internacionales y a las necesidades de los usuarios.
- 3.4. Disponer de facilidades fronterizas eficientes y seguras, con instalaciones adaptadas a los tipos de carga y las necesidades de los usuarios.

*En servicios:*

- 3.5. Asegurar una oferta de servicios logísticos diversificada y de calidad, adaptada a las necesidades de las cadenas logísticas.
- 3.6. Contar con una oferta de servicios logísticos y de transporte (terrestre, marítimo y aéreo) eficiente, de calidad, con tarifas competitivas y costos operativos optimizados, operando en condiciones de libre competencia y adaptada a las necesidades del sector.
- 3.7. Establecer servicios de transporte de corta distancia para atender el comercio con la región.
- 3.8. Promover la competencia en el sector logístico mediante la provisión de información (completa, transparente y en tiempo real) sobre oferta y demanda de servicios logísticos.
- 3.9. Establecer y asegurar el fortalecimiento continuo de una oferta de servicios de investigación, desarrollo e innovación para el sector logístico.
- 3.10. Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios logísticos de retorno que atienda eficazmente las necesidades de los sectores productivos dominicanos y asegure el desarrollo sostenible y la armonía con el medio ambiente.

*En procesos:*

- 3.11. Garantizar la existencia de procesos de comercio exterior eficaces y eficientes, aplicados de forma estandarizada y ajustados a la normativa vigente nacional e internacional.
- 3.12. Asegurar la trazabilidad y seguridad de las mercancías en el país.
- 3.13. Facilitar los flujos comerciales con Haití mediante la homologación de procesos de comercio exterior entre ambos países.
- 3.14. Promover la creación de comunidades logísticas que compartan objetivos y estándares de calidad en los principales nodos logísticos del país.
- 3.15. Interconectar todas las agencias implicadas en operaciones de comercio exterior del país y facilitar la interacción con los usuarios en operaciones de comercio exterior (antes, durante, y posterior al evento).
- 3.16. Interconectar todas las comunidades logísticas del país respondiendo a la ambición de un gobierno digital.
- 3.17. Facilitar los flujos comerciales (marítimos y aéreos) regionales mediante la homologación de procesos de comercio exterior con otros países de la región.

#### **4. Recursos internos**

**“República Dominicana debe garantizar la existencia de una infraestructura organizacional (recursos humanos, marco**

*En cuanto a Recursos Humanos:*

- 4.1. Desarrollar una oferta de RRHH (en los niveles profesional y técnico; en los ámbitos público y privado) adaptada a las necesidades del sector logístico dominicano

**legal e institucional) que viabilice y potencie el desarrollo del sistema logístico dominicano”**

4.2. Contar con recursos humanos calificados en el sector público.

*En cuanto a la institucionalidad en el sector logístico:*

- 4.3. Desarrollar un marco institucional que asegure la rectoría y planificación estratégica del sector, garantice la coordinación inter-institucional, monitoree la ejecución del Plan Nacional en Logística de Cargas (PNLog), y evalúe la consecución de resultados y el logro de los objetivos fijados para el sector
- 4.4. Establecer una gestión integral de datos y generación de estadísticas que permitan monitorear el desempeño del Sistema Logístico Nacional y sirvan de base para la planificación estratégica del sector

*En cuanto al marco legal:*

- 4.5. Disponer de un marco normativo adaptado a los requerimientos modernos de seguridad y facilitación del comercio, que garantice la eficiencia y la competitividad del sector logístico
- 4.6. Contar con un sistema que garantice la seguridad jurídica y ciudadana y cree un clima de negocios óptimo para el desarrollo del sector logístico y la competitividad del país

*Fuente: Elaboración propia con base resultados de las Mesas de Trabajo coordinadas por el MEPyD.*

Para el logro de su visión, la República Dominicana ha decidido iniciar su desarrollo logístico concentrándose prioritariamente en el fortalecimiento de cuatro subsistemas de carácter estratégico para el país, a saber:

- Logística de apoyo al comercio exterior (eje Santo Domingo – Santiago – Puerto Plata)
- Logística de apoyo a Agro-exportaciones
- Logística de apoyo al Comercio Regional con Haití
- Logística de apoyo al Turismo

Adicionalmente, el país ha establecido un conjunto de estrategias para la consecución de los objetivos fijados. Dichas estrategias son:

- Conformar un Sistema Logístico Nacional (SNL) que beneficie a los sectores productivos de interés estratégico y al país como un todo, mediante la inversión en el desarrollo articulado de la infraestructura de transporte y logística del país.
- Fortalecer y perfeccionar el sistema de participación público-privada (PPP).
- Desarrollar un sistema de estímulos (directos e indirectos) que promueva la conformación de una oferta de servicios logísticos diversificada.
- Fortalecer la oferta de servicios de transporte (aéreo, marítimo y terrestre) que:
  - promueva el desarrollo,
  - que satisfaga las necesidades (calidad, eficiencia, costos) de los clientes y usuarios, y
  - que opere en condiciones de libre competencia
- Racionalizar y modernizar el marco jurídico e institucional del SLN que:
  - armonice las competencias y acciones de las distintas instituciones del sector,
  - genere condiciones favorables para el desarrollo de todos los sectores usuarios del sistema logístico nacional,
  - agilice las operaciones de comercio exterior, y
  - facilite la adopción del sistema logístico nacional y la implementación del plan.
- Modernizar, homogeneizar y simplificar los procesos de comercio exterior.
- Establecer tecnologías de información y comunicación (TICs) para:
  - la completa digitalización y modernización de procesos de comercio exterior,
  - el apoyo a la operación de cadenas y comunidades logísticas, y
  - el desarrollo de la innovación, investigación y desarrollo en material logística.
- Crear una oferta de RRHH adecuada a los requerimientos del mercado mediante el establecimiento de un programa permanente de desarrollo (capacitación y formación) de recursos humanos para los sectores público y privado, adaptado a las necesidades logísticas nacionales

### **Plan de Acción**

De lo anterior deriva un plan que contempla acciones específicas sobre los tres componentes básicos del sistema logístico dominicano (infraestructura, servicios y procesos de comercio exterior), así como sobre los componentes complementarios (institucional y organizacional, financiamiento, marco legal y recursos humanos). El propósito de dicho plan es el establecimiento de un modelo conceptual para el desarrollo del sistema logístico dominicano que se ilustra en la figura siguiente.

## Sistema Nacional Logística de Cargas – República Dominicana



*Nota: Los ejes viajes son indicativos, no intentan reproducir el trazado vial. El plano representa una imagen conceptual del Sistema de Logística de Cargas*

### LEYENDA

#### Redes de transporte

Corredores de prioridad logística y TIC complementarias

Red primaria estratégica

Red terciaria agrícola

#### Nodos de transporte

Pasos de frontera

Aeropuertos de carga

Puertos de apoyo a subsistemas prioritarios

#### Nodos logísticos

ZAL COMEX

ZAL Distribución/ Consolidación

Agrocentro logístico

Nodos logísticos estratégicos

### Estimaciones de Costos y Financiamiento del Plan

En virtud de la transversalidad del sector logístico, la ejecución del PNLog exige la participación de múltiples instituciones. Por ello, algunas de las acciones identificadas serán ejecutadas y financiadas regularmente por los organismos rectores del sector correspondiente. Otras acciones, sin embargo, no cuentan con financiamiento ni liderazgo claro. En dichos casos, el MEPyD procurará los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos en cuestión, sean los ejecutores públicos o privados.

En este contexto, las estimaciones de inversión del presente plan contemplan únicamente los proyectos y acciones que no cuentan con financiamiento a la fecha y que son relativamente innovadores y específicos del sector de logística de cargas. Así, cabe destacar lo siguiente :

- La inversión total prevista -en acciones que no cuentan con financiamiento- asciende aproximadamente a 540 millones de USD, inversión que corresponde a un plazo aproximado de 10-12 años.
- El 47% de dicho monto corresponde a inversión mixta a través de participación público/privada, principalmente en plataformas de actividad logística, sistemas de apoyo a la coordinación logística y a procesos de comercio exterior en los cuales la gestión privada es práctica habitual del sector.
- De la inversión netamente pública, el 8 % aproximadamente (44 MM USD) está representado por preinversión y el 45 % por inversión directa (242 MM USD). Esta cantidad toma en cuenta de forma muy aproximada los aportes que el sector público eventualmente haría a proyectos de participación público/privada.

El cuadro a continuación desglosa las estimaciones de costos del Plan por tipo de acción. La sección 7 del presente documento ofrece una versión más detallada de estas estimaciones.

### Plan Nacional Logística de Cargas – Costos Estimados por Tipo de Acción

Subsistema/Acción	Costo		
	Preinversión	Inversión Privada	Inversión Pública
<b>Infraestructura Troncal Sistema Logístico Nacional</b>	<b>34,850,000</b>	<b>254,000,000</b>	<b>169,500,000</b>
Inversiones Viales Regionales	1,050,000	-	15,000,000
Pasos de Frontera	250,000	5,000,000	500,000
Sistema Logística Urbana	1,950,000	92,000,000	13,500,000
Inversiones Portuarias	4,550,000	120,000,000	92,000,000
Inversiones aeroportuarias	950,000	12,000,000	15,500,000
Inversiones sector turismo	500,000	-	20,000,000
Infraestructura logística apoyo al sector agrícola	25,600,000	25,000,000	13,000,000
<b>Servicios Logísticos y de Transporte</b>	<b>2,850,000</b>		<b>31,500,000</b>
Servicios Transporte terrestre	1,250,000	-	16,500,000
Servicios de transporte marítimo y aéreo			
Servicios logísticos de apoyo a subsistemas	1,600,000	-	15,000,000
<b>Apoyo a Procesos COMEX y logísticos</b>	<b>2,900,000</b>		<b>35,000,000</b>
Reingeniería Procesos COMEX bilaterales	250,000		-
Facilitación del comercio (reingeniería, normativa, TIC)	1,050,000		10,000,000
Sistemas de coordinación logísticas en nodos COMEX	200,000		-
Procesos aduaneros y fitosanitarios	1,400,000		25,000,000
<b>Acciones en Componentes Complementarios del Sistema</b>	<b>3,450,000</b>		<b>5,800,000</b>
Institucional y Organizacional	2,200,000	-	10,500,000
Legal	3,050,000	-	2,000,000
Capacitación de RRHH	1,000,000		2,000,000
<b>TOTAL PREINVERSIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA</b>	<b>44,050,000</b>	<b>254,000,000</b>	<b>241,800,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

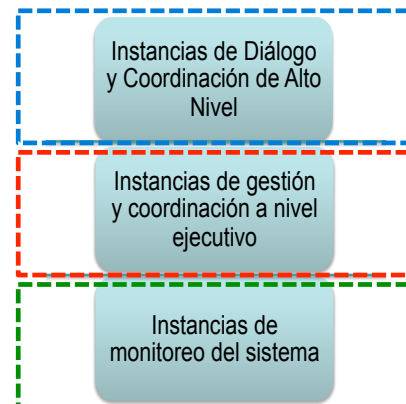
## Institucionalidad para la Ejecución

La complejidad principal en la implementación del PNLog deriva de la transversalidad del sector y los numerosos actores con inherencia -directa o indirecta, parcial o total- en el mismo. Así, el PNLog es también un instrumento transversal que sintetiza, armoniza y prioriza los planes, proyectos y acciones generados por otros instrumentos, integrándolos desde la perspectiva de la demanda de los componentes del sistema logístico – infraestructura, servicios, procesos –, o más en concreto, desde la visión de la cadena logística.

En este contexto, el éxito de la ejecución del PNLog y el consiguiente desarrollo del sector logístico dependerá del establecimiento de una institucionalidad robusta que asegure el cumplimiento de las siguientes funciones:

- coordinación y diálogo entre los sectores público y privado e intergubernamental;
- toma de decisiones de alto nivel, con base en las recomendaciones emanadas de las instituciones públicas y privadas implicadas en el diálogo;
- coordinación de la ejecución de las acciones acordadas en el plan, por parte de las distintas instituciones implicadas, en el plazo y con los alcances previstos;
- ejecución de las acciones de carácter transversal para las cuales no hay una competencia claramente definida, o que por su carácter transversal presentan una complejidad mayor de la prevista;
- seguimiento a la ejecución del plan; y
- monitoreo del impacto del plan en el desempeño del sistema logístico nacional.

### Esquema de la institucionalidad en LdC



Fuente: Elaboración propia

De allí que, el PNLog incluya una propuesta institucional como pieza fundamental para ejecución y la articulación del sector logístico dominicano. Dicha propuesta se centra en la conformación del Grupo de Transporte y Logística (GTyL); entidad que habrá de liderar el desarrollo del sector logístico en el país y cuya secretaría técnica será ejercida por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Las funciones específicas de dicho grupo, sus condiciones de operación y posibles formas legales son discutidas en el texto del presente documento.

### **Seguimiento y Evaluación**

El Plan Nacional de Logística de Cargas de la República Dominicana abarca un horizonte de planificación aproximado de 10 años. Para su exitosa ejecución será necesario el establecimiento de un proceso que: a) garantice el cumplimiento de las metas establecidas y el logro de los resultados esperados, y b) procure la participación y coordinación de actores e instancias involucradas en los sectores público y privado. A tales fines, se ha establecido un sistema de seguimiento y evaluación está conformado por revisiones periódicas (trimestrales) y evaluaciones de resultados (anuales y de mediano plazo), cuyos lineamientos generales están contenidos en el texto del presente documento.

### **Próximos Pasos**

La puesta en marcha del Plan Nacional de Logística de Cargas exige la inmediata realización de un conjunto de actividades preparatorias que permitirán viabilizar su ejecución. Entre dichas actividades se encuentran las siguientes:

1. *Aprobación de versión final del PNLog:* El inicio de acciones exige el cierre de la fase final de formulación del presente Plan. Esto supone: a) asegurar consenso sobre los indicadores de seguimiento y evaluación del Plan, b) afinar estimaciones de costos de acciones propuestas (pre-inversión e inversión), c) establecer metas de corto, mediano y largo plazo, y d) presentar PNLog a autoridades del alto gobierno. Todo ello será coordinado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
2. *Obtención de financiamiento para el PNLog:* Tal como se mencionó anteriormente, el proceso de planificación permitió identificar un conjunto de acciones que, por su naturaleza y carácter innovador en logística de cargas en el país, no cuenta con recursos de financiamiento para su ejecución. De allí que sea imprescindible establecer mecanismos de financiamiento que permitan asegurar la ejecución del PNLog en el corto, mediano y largo plazo.
3. *Instalación formal de la institucionalidad logística:* El desarrollo del sector logístico depende del establecimiento de una institucionalidad robusta, con la entidad, capacidades y atribuciones formales para: a) la rectoría del sector, b) la coordinación de la ejecución del Plan, c) el seguimiento al cumplimiento de metas, y d) la evaluación de resultados.
4. *Formulación y aprobación del Plan Operativo y su presupuesto:* Puesto que el PNLog es un instrumento de largo aliento con un horizonte de planificación de 10 años, se hace necesario desarrollar una herramienta que facilite su ejecución. Ésta tomará la forma de un Plan Operativo Anual que identificará: a) las iniciativas estratégicas y acciones de corto plazo, b) actividades y cronograma, c) presupuesto requerido, y d) entidades responsables por la ejecución.



## 1. INTRODUCCIÓN

La República Dominicana, en su Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, fijó entre sus objetivos la creación de una economía sostenible, integradora y competitiva en la economía global y reconoció a la logística de cargas como una herramienta fundamental para su desarrollo. De allí que el país haya fijado como máxima aspiración la de convertirse en un “centro logístico regional”, aprovechando las fortalezas y ventajas de localización geográfica con que cuenta.

Así, el principal reto que enfrenta la República Dominicana es el establecimiento de un sistema logístico que: a) apunte al desarrollo de los sectores productivos nacionales, b) se convierta en un factor fundamental para la atracción de inversión extranjera, y c) posicione al país como un referente logístico en el Caribe, dando con ello cumplimiento a lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END). Todo lo cual habrá de alcanzarse mediante “la expansión de la cobertura, y el mejoramiento de la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística” del país<sup>1</sup>.

Recientemente, ha habido un conjunto de iniciativas multilaterales para promover el desarrollo en la región de Centroamérica y el Caribe. Entre dichas iniciativas, se encuentra el Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (o Proyecto Mesoamérica – PM), mecanismo éste establecido por los países mesoamericanos para facilitar el diseño, financiamiento y ejecución de proyectos de integración regional en materia de infraestructura, conectividad y desarrollo social. El PM representa un espacio político de alto nivel que articula esfuerzos de cooperación, desarrollo e integración, facilitando la gestión y ejecución de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los habitantes de diez países de la Región: Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha apoyado el PM a través de diferentes mecanismos, entre los cuales se encuentra el financiamiento y contratación de un estudio para el diagnóstico de la logística de cargas y comercio exterior en cada uno de los países de la región. Los resultados de dicho diagnóstico permitieron desarrollar propuestas generales de acción para cada país. Más recientemente, el BID ha destinado recursos de asistencia técnica para apoyar la formulación de Planes Nacionales en Logística de Cargas (PNLog). La República Dominicana, como miembro pleno del PM, se hace partícipe y beneficiaria de esta iniciativa.

En este contexto, el presente documento contiene el Plan Nacional de Logística de Cargas (PNLog) para República Dominicana, instrumento de largo plazo que sintetiza la estrategia y acción pública en materia de logística de cargas con miras a mejorar el desempeño y madurez del sistema logístico nacional, potenciar el comercio exterior y, con ello, apoyar el desarrollo del país y aumentar su competitividad.

El PNLog-República Dominicana fue elaborado a partir de la aplicación de la Metodología para la Formulación de Planes Nacionales en Logística de Cargas, también aportada por el BID, y contó con la amplia y activa participación de representantes del sector público y entes privados con injerencia directa o indirecta en la materia. Es, por tanto, un documento producto del consenso y la consulta a instancias públicas y privadas del país.

A continuación se esboza la estructura del presente documento:

- El Capítulo 2, identificado como Bases para la Formulación del PNLog, ofrece el marco conceptual y metodológico que guiaron el ejercicio de planificación.

---

<sup>1</sup> Fuente: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo: Ley 1-12, “Estrategia Nacional de Desarrollo 2030”. República Dominicana, 2012.

- El Capítulo 4, Situación Actual del Sistema Logístico Nacional, incluye una revisión de los lineamientos de política que rigen el sistema, su descripción general, un breve análisis de su desempeño logístico, y la revisión de sus fortalezas y debilidades.
- El Capítulo 5, titulado Presiones que Modelan la Logística de Cargas en la Región, identifica los factores que condicionan la evolución de los sectores productivos de interés estratégico para el país y, por ende, la logística de cargas que les presta servicio.
- El Capítulo 6, Síntesis de los Desafíos del Sistema Logístico Dominicano, resume los retos que enfrenta el sector y ofrece una perspectiva general de las prioridades estratégicas.
- Respondiendo entonces a las necesidades identificadas en las secciones anteriores, el Capítulo 7 (Estrategias para la Competitividad Logística) presenta la agenda estratégica del país en materia logística constituida por la visión y misión para el sistema, los objetivos estratégicos, los indicadores de impacto que les corresponden y las metas a ellos asociadas.
- El Capítulo 8 (Plan de Acción) presenta los criterios empleados para la identificación y priorización de acciones y lista las acciones contempladas para el corto, mediano y largo plazo.
- El Capítulo 9, Estrategias para la Ejecución, desarrolla una propuesta institucional (procesos, estructura y mecanismos de coordinación) que viabilizará la implantación del PNLog. Este capítulo también esboza el sistema y mecanismos para el seguimiento y evaluación de la ejecución.
- El Capítulo 10 (Anexos), contiene una breve síntesis de la situación actual respecto a los subsistemas logísticos prioritarios para República Dominicana y presenta los principales elementos para el direccionamiento estratégico de cada uno de ellos (elementos para visión y objetivos de largo plazo).

DOCUMENTO EN PREPARACION

## 2. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PNLOG

### 2.1 Elementos Conceptuales

El Plan Nacional de Logística de Cargas (PNLog) de República Dominicana es un instrumento de planificación nacional que orienta la acción pública en materia de logística de cargas, con el propósito de estimular, apoyar y fortalecer el comercio (interno y exterior) de un país. De allí que, este instrumento identifique áreas de atención prioritaria y defina estrategias y acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan motorizar el intercambio comercial, y con ello, la competitividad de un país. Puesto que, la logística de cargas, vista desde la perspectiva pública, es de desarrollo relativamente reciente, se hace necesario iniciar la presentación de este plan estableciendo las bases conceptuales que fueron empleadas para su formulación. Así, es de particular interés responder a las siguientes interrogantes:

- Qué es la logística de cargas (LdC) y qué la diferencia de la logística empresarial?
- Cuáles son los componentes de un sistema de logística de cargas?
- Cuál es el impacto de la LdC en la competitividad y el desarrollo económico y cómo son tomados en consideración estos aspectos para definir los subsistemas logísticos prioritarios (o áreas prioritarias de inversión para el país)?

Seguidamente se hace una breve síntesis de estos aspectos<sup>2</sup>.

#### Recuadro 2-1 La Logística de Cargas y Sus Componentes

La LdC –uno de los componentes claves en la gestión de las cadenas de abastecimiento– se concentra en el flujo de transporte y almacenamiento de bienes a lo largo de las cadenas de valor. En tal sentido, la logística de carga tiene una orientación macroeconómica; mientras que desde una perspectiva microeconómica, los actores económicos planifican su logística empresarial definiendo estrategias de abastecimiento, producción y distribución, buscando reducir los costos, manteniendo un equilibrio en los inventarios y respondiendo a sus estrategia de mercadeo, la logística de cargas explora la contribución de los factores que están total o parcialmente fuera del control de los actores económicos y que inciden en su competitividad.

La LdC explora la eficiencia y adaptación de la oferta de infraestructura; la existencia de operadores logísticos especializados que brinden servicios adaptados a las necesidades de las cadenas logísticas del país; y la eficiencia de los servicios brindados por el Estado en los nodos de comercio exterior. En cuanto a los servicios brindados por operadores especializados, la LdC vela por generar las condiciones y/o los incentivos para el surgimiento de una oferta en la cantidad, calidad, diversidad y especialización requeridos por los segmentos logísticos relevantes del país para impulsar su competitividad a través de la reducción de costos y facilitando el acceso a mercados.

*Fuente: “Metodología para formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas”. BID, Septiembre 2013*

En el proceso de generación del PNLog la definición de **subsistemas logísticos** es esencial. Los subsistemas son agrupaciones de segmentos y familias logísticas que tienen interés estratégico para el país, por ejemplo, subsistema logístico de apoyo a las exportaciones agrícolas. El análisis ha consistido en identificar todos los componentes (ver recuadro anterior) que pueden afectar el desempeño o la madurez del mismo desde una lógica de encadenamiento en la producción del servicio logístico. Es sobre estos grupos que se focalizarán las acciones del plan bajo el entendido que los mismos contribuyen de forma substancial a la competitividad del país.

---

<sup>2</sup> Para más detalle sobre los mismos referirse a la “Metodología para formulación de Planes Estratégicos Nacionales de Logística de Cargas”. BID, Septiembre 2013.

Figura 2-1 Ejemplo de Subsistema de Agroexportaciones y Acciones Típicas

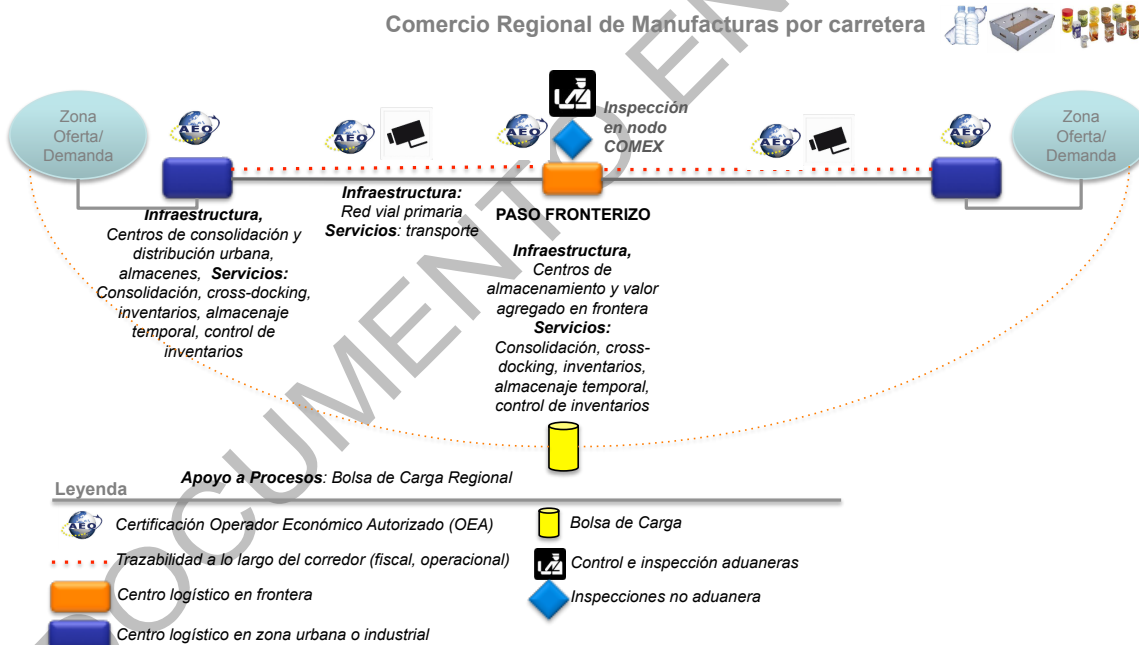


Leyenda

- Sitios de producción
- Redes terciarias
- Certificación Operador Económico Autorizado (OEA)
- Trazabilidad a lo largo del corredor (fiscal, operacional)
- Bolsa de Carga
- Control e inspección aduaneras
- Inspección fitosanitaria

Fuente: "Metodología para formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas". BID, Septiembre 2013

Figura 2-2 Ejemplo de Subsistema de Comercio Regional por Carretera y Acciones Típicas



Leyenda

- Certificación Operador Económico Autorizado (OEA)
- Trazabilidad a lo largo del corredor (fiscal, operacional)
- Centro logístico en frontera
- Centro logístico en zona urbana o industrial
- Bolsa de Carga
- Control e inspección aduaneras
- Inspecciones no aduanera

Fuente: "Metodología para formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas". BID, Septiembre 2013

El propósito subyacente en el proceso de generación del Plan es promover el desempeño y la madurez de los componentes del sistema logístico nacional:

- **Desempeño Logístico**

El desempeño logístico se refiere a la eficiencia relativa de las actividades que se llevan a cabo a lo largo de las cadenas o segmentos logísticos. Generalmente, el desempeño es medido a través de indicadores asociados al costo, tiempo, grado de variabilidad de los procesos y riesgo relativo incurrido.

- **Madurez logística**

La madurez logística de una cadena o un sistema está determinada por varios factores entre los cuales destacan: la eficiencia de la estructura, el posicionamiento relativo de sus actores y el grado de poder de negociación de cada uno, la existencia de infraestructura dedicada, entre otros. En general, la madurez se refiere a la cohesión e integración relativa entre los procesos y los actores en un marco común que comparte objetivos y riesgos, y el valor que los operadores logísticos y otros actores agregan a la cadena o segmento. Este concepto hace referencia, igualmente, a la relativa sofisticación de los servicios prestados y el nivel de agregación de valor que se logra a través de actividades logísticas.

La mejora del desempeño logístico es el primer objetivo perseguido para todas las cadenas, segmentos y familias logísticas, subsistemas y el sistema logístico nacional como un todo, dado que inciden de forma positiva en la competitividad de las cadenas a través de la reducción de costos. Por su parte, las mejoras en madurez tienen implicaciones más estructurales en el sentido que impulsan el salto cualitativo de la cadena hacia la adopción de prácticas orientadas a compartir el riesgo y, por ende, la apertura de nuevos mercados. Éste es el caso de las mejoras promovidas a través de clústeres colaborativos en los que los actores hacen adquisiciones de insumos en grupo, se genera infraestructura dedicada a veces gestionada por los productores (ej. Terminal de cross-docking de San Antonio y Bahía Blanca en Argentina).

## **2.2 Red Institucional del Sector Logístico de República Dominicana**

El sistema de logística de cargas en República Dominicana está constituido por un conjunto de actores cuya actuación incide de manera directa o indirecta en el desarrollo del mismo (ver cuadro a continuación). La incorporación de dichos actores ha sido un elemento central en el proceso planificación del sector, tanto para la identificación de los asuntos críticos como en la generación de una propuesta estratégica articulada para el fortalecimiento del sector y el desarrollo del comercio exterior del país.

**Cuadro 2-1 Entes y Organizaciones con Incidencia en el Sector de Logística de Cargas en República Dominicana**

<p>Instituciones Públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM)</li> <li>• Banco Central de la República Dominicana</li> <li>• Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)</li> <li>• Centro de Exportación e Inversión, República Dominicana (CEI-RD)</li> <li>• Comisión Presidencial Modernización y Seguridad Portuaria (CPMSP)</li> <li>• Consejo Nacional de Competitividad (CNC)</li> <li>• Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE)</li> <li>• Consejo para el Desarrollo Estratégico de Santiago</li> <li>• Cuerpo Especializado de Seguridad Fronteriza Terrestre (CESFRONT)</li> <li>• Departamento Aeroportuario</li> <li>• Dirección de Comercio Exterior y Administración de Tratados Internacionales (DICOEX)</li> <li>• Dirección General de Aduanas (DGA)</li> <li>• Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF)</li> <li>• Dirección General de Impuestos Internos (DGII)</li> <li>• Dirección General Tránsito Terrestre (DGTT)</li> <li>• Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC)</li> <li>• Ministerio de Agricultura</li> <li>• Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)</li> <li>• Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)</li> <li>• Ministerio de Hacienda</li> <li>• Ministerio de Industria y Comercio (MIC)</li> <li>• Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC)</li> <li>• Ministerio de Relaciones Exteriores (MIREX)</li> <li>• Ministerio de Turismo (MITUR)</li> <li>• Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSP)</li> <li>• Oficina Nacional de Estadística (ONE)</li> <li>• Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET)</li> <li>• Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC)</li> <li>• Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT)</li> <li>• Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT)</li> </ul>
<p>Entes No Gubernamentales y Gremios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Agentes de Carga y Operadores Logísticos de la República Dominicana (ADACAM)</li> <li>• Asociación de Couriers de la República Dominicana</li> <li>• Asociación de Industrias de la Región Norte (AIREN)</li> <li>• Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)</li> <li>• Asociación de Líneas Aéreas de República Dominicana (ALA)</li> <li>• Asociación de Navieros de la República Dominicana (ANRD)</li> <li>• Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)</li> <li>• Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)</li> <li>• Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR)</li> <li>• Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo</li> <li>• Cámara de Comercio y Producción de Puerto Plata</li> <li>• Caribbean Export Development Agency</li> <li>• Consejo Nacional para la Empresa Privada (CONEP)</li> <li>• Federación de Asociaciones Nacionales de Agentes de Carga y</li> </ul>

	Logística de América Latina y El Caribe (ALACAT) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Cámaras de Comercio de la República Dominicana (FEDOCAMARAS)</li> <li>• Federación Internacional de Agentes de Carga (FIATA)</li> <li>• Federación Nacional de Transporte Dominicano (FENATRADO)</li> <li>• Junta Agroempresarial Dominicana (JAD)</li> <li>• Organización Nacional de Empresas Comerciales (ONEC)</li> </ul>
Entes Privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos Dominicanos del Siglo XXI (AERODOM)</li> <li>• Aeropuerto Internacional del Cibao</li> <li>• Aeropuerto Internacional de Punta Cana</li> <li>• Haina International Terminals (HIT) S.A.S. - Puerto Río Haina</li> <li>• DP World Caucedo - Puerto Caucedo</li> </ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Alliance for Secure Commerce (BASC) Dominicana</li> <li>• Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)</li> <li>• Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)</li> <li>• Universidad Iberoamericana (UNIBE)</li> </ul>

Fuente : *Elaboración propia*

La complejidad y diversidad de los temas logísticos, así como la multiplicidad de actores que participan, impone la necesidad de generar un instrumento que oriente e integre el accionar de las distintas partes, ofreciendo una visión de largo plazo que apoye el desarrollo y la competitividad del país. Es ésta la principal función del Plan Nacional de Logística de Cargas (PNLog).

Adicionalmente, hasta la fecha de formulación del presente plan, no existe en el país una entidad (i.e. secretaría de transporte o de logística) que ejerza funciones de rectoría, planificación del sector y coordinación interinstitucional. Así, el principal reto que tiene República Dominicana en el sector es la fragmentación y descoordinación entre las instituciones con competencias (directas o indirectas) en logística de cargas. Como en la mayoría de los países de la región, no existe una autoridad que rija este sector transversalmente. Esto, a pesar de que la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-30 presenta, entre sus objetivos para el sector, lo siguiente: *“el país debe posicionarse como un hub logístico regional”*. Por tal motivo, y en virtud de que no se anticipan cambios en esta situación en el corto plazo, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) ha asumido la tarea de orientar el desarrollo del sector transporte y logística de cargas y promover la agenda sectorial.

En este contexto, en agosto del año 2013, el MEPyD creó el Viceministerio de Gestión de Competitividad Nacional (VMGCN), llevando a un grado superior la idea original de contar solamente con una Unidad de Infraestructura, Transporte y Logística. El VMGCN está constituido por cuatro Direcciones, entre las cuales se encuentra la Dirección de Infraestructura y Logística (DIL). Ésta tiene como funciones iniciales el desarrollar las capacidades y herramientas que permitirán al MEPyD orientar a República Dominicana en el desarrollo de la logística de cargas en el país. De allí que la DIL fuese designada por el BID como punto focal de la Comisión Técnica Regional de Transporte del Proyecto Mesoamérica. Dicha designación, conjuntamente con la creación de la DIL, ratifica al ministerio como impulsor de la logística de cargas en el sector público.

### 2.3. El Proceso de Formulación del PNLog en República Dominicana

El PNLog de República Dominicana fue formulado a partir de la metodología desarrollada por el BID<sup>3</sup> para tales fines y resultó de un proceso dinámico en el que participaron activamente los distintos actores

<sup>3</sup> Véase “Metodología para la Formulación de Planes Estratégicos Nacionales de Logística de Cargas”. BID, Septiembre 2013.

público/privados del sector de logística de cargas del país. Este aspecto constituyó el elemento distintivo y fundamental del enfoque metodológico escogido, por cuanto está orientado a: a) procurar el abordaje transversal y completo de los temas críticos para el sector, b) crear el espacio para el diálogo estratégico entre los actores clave, y c) garantizar la apropiación temprana de las decisiones tomadas colectivamente. De allí que, el diálogo público/privado sea visto como un factor crítico para el éxito del esfuerzo, no sólo de planificación, sino de posterior ejecución del Plan.

Así, los pasos seguidos para la formulación del PNLog fueron los siguientes:

- Conformación de instancias de diálogo público/privado, llamadas Mesas o Grupos de Trabajo.
- Definición de segmentos y subsistemas logísticos prioritarios.
- Identificación de los principales desafíos del sistema y de los factores que afectan el desempeño logístico (nacional y por subsistema). Diferenciación de asuntos estratégicos y operacionales.
- Desarrollo de una Agenda Estratégica Nacional contentiva de: Visión estratégica para el sector (y por subsistema prioritario), el mapa de Objetivos de Largo Plazo y un conjunto de Estrategias para asegurar el logro de la visión y el desarrollo sectorial.
- Formulación de Plan de Acción, contentivo de acciones de corto, mediano y largo plazo sobre el sistema.
- Elaboración de la Estrategia de Implementación, conformada por acciones orientadas a viabilizar la ejecución del PNLog.
- Diseño del Sistema de Indicadores para el Seguimiento y Evaluación del PNLog (versión preliminar) que permitirá evaluar los avances en el logro de la visión y de los objetivos fijados para el largo plazo.



**Figura 2-3 Metodología para la Formulación del PNLog**



*Fuente: Metodología para formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas”. BID, Septiembre 2013*

En este contexto, en Octubre del 2013, el MEPyD inició la formulación del PNLog con el establecimiento formal de grupos de trabajo en Logística de Cargas. Para ello, el MEPyD contó con la Asistencia Técnica del BID, lo cual permitió al país acceder a asesoría especializada y conocimiento experto en esta materia de tan reciente desarrollo.

La Dirección de Infraestructura y Logística (DIL) del MEPyD tuvo como principal función convocar, coordinar y concentrar la participación de los actores públicos y privados del sector y operó según se describe a continuación:

- Estableció sesiones de trabajo para la discusión de asuntos relativos a los componentes básicos del Sistema Logístico Nacional de República Dominicana -procesos de comercio exterior, servicios logísticos, y servicios de transporte de carga por modos (marítima, aérea y terrestre)-.
- Fijó también sesiones de trabajo matriciales para la discusión de asuntos que afectan a todos los Subsistemas Logísticos considerados prioritarios, dada su importancia estratégica para el desarrollo del país. Entre ellos se encuentran; Logística de Suministro al Sector Turismo, Logística de Apoyo a las Agroexportaciones, Logística de Apoyo al Comercio con Haití y Eje de Comercio Exterior Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata.
- Coordinó visitas de campo, talleres de trabajo regionales y entrevistas institucionales para garantizar la participación de todos los actores claves del sector.
- Estableció un equipo de planificación (Petit Comité) para la discusión, revisión y validación del contenido del Plan.

Adicionalmente, cabe destacar que, para la fecha de inicio de formulación del PNLog, el Gobierno de República Dominicana había también iniciado actividades de concertación público/privada en logística de cargas, en el marco del Foro de Crecimiento del Caribe (FCC), iniciativa apoyada por el BID y el Banco Mundial. Estas actividades son coordinadas por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

El FCC contempla mesas de trabajo en los temas de Logística y Conectividad, Clima de Negocios, y Habilidades y Productividad. La mesa de Logística y Conectividad cuenta con submesas de trabajo en Información Estratégica, Fortalecimiento Institucional, Infraestructura, Haití, y Caribe.

En este contexto, el PNLog procura ser un documento comprehensivo, que incorpora y coordina las iniciativas y discusiones que, en materia de logística de cargas, están ocurriendo en diversos espacios del país.

#### Figura 2-4 El Foro para el Crecimiento del Caribe

El Foro para el Crecimiento del Caribe, -en inglés Caribbean Growth Forum-, es una iniciativa que busca ofrecer una plataforma para el dialogo público-privado, con miras a identificar soluciones prácticas para los desafíos de crecimiento que se presentan en la región caribeña. Esta iniciativa involucra un amplio y heterogéneo grupo de actores que influyen en el crecimiento económico y en el desarrollo de una nación, como son los jóvenes, la sociedad civil, el sector privado y la Diáspora Caribeña.

El FCC pretende ser un diálogo participativo y de multi-actores, que pueda ayudar a identificar las soluciones requeridas para un crecimiento de calidad. El FCC busca involucrar a los gobiernos y a otros actores clave, para realizar un proceso de identificación y formulación de acciones concretas; en una primera fase, y lograr la implementación de estas en una segunda etapa, asistiéndose de herramientas de monitoreo y rendición de cuentas.

En palabras de los diseñadores de la iniciativa: “El FCC tiene como objetivo identificar las soluciones a los factores que dificultan el desarrollo del sector privado en la región”. Para la realización de los trabajos de este Foro, los participantes fueron agrupados en mesas de trabajo conformadas en el evento de lanzamiento. Las mesas fueron clasificadas en tres grandes temas: “Logística y Conectividad”, “Clima de Negocios”, “Habilidades y Productividad”

En República Dominicana los trabajos de las mesas fueron iniciados en noviembre del 2012, mediante la realización de reuniones semanales. Los diferentes participantes de las mesas identificaron problemas y desafíos relativos a sus temas de trabajo y llegaron a conclusiones interesantes, de esta manera formularon propuestas de acciones y planes a llevarse a cabo para mejorar cada una de las problemáticas.

*Fuente: cnc.gob.do*

DOCUMENTO ENT...

### 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL

#### 3.1. Lineamientos de Política en el Sistema de Planificación Dominicano

República Dominicana es un país con una cultura de planificación en franco desarrollo. En el año 2006, se creó el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) mediante Ley 498-06. Dicho Sistema está conformado por el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social evaluando su cumplimiento. El SNPIP se creó, entre otras razones, con la finalidad de:

- a. estructurar el ejercicio de definición de políticas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo,
- b. procurar un eficaz y coordinado funcionamiento de los instrumentos de planificación del país, y
- c. crear una imagen objetivo del país (y su correspondiente estrategia de desarrollo de largo plazo) mediante la participación y consenso de diversos actores sociales dominicanos.

Los instrumentos que conforman este sistema son, en orden jerárquico, los siguientes:

- La Estrategia Nacional de Desarrollo (END),
- El Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP),
- Los planes regionales,
- Los planes estratégicos sectoriales, y
- Los planes estratégicos institucionales.

#### Cuadro 3-1 Contenido de los Instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de República Dominicana, según disposiciones de la Ley 498-06

“**Artículo 24.** La Planificación comprende los procesos de formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad.

**Artículo 25.** Los instrumentos de Planificación son:

- a) **Estrategia de Desarrollo**, define la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales del país tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política. Para ello se identifican los problemas prioritarios a resolver, las líneas centrales de acción necesarias para su resolución y la secuencia en su instrumentación. Debe ser el resultado de un proceso de concertación y debe ser aprobada por ley del Congreso de la República. Los avances logrados en la consecución de la imagen-objetivo deben ser evaluados cada 10 años con la participación de los Poderes y actores mencionados.
- b) **Plan Nacional Plurianual del Sector Público** que, con base en lineamientos de la Estrategia de Desarrollo, así como en la política fiscal y el marco financiero del Presupuesto Plurianual elaborados por la Secretaría de Estado de Finanzas, contiene los programas y proyectos prioritarios a ser ejecutados por los organismos del Sector Público no financiero y los respectivos requerimientos de recursos.
- c) **Planes Regionales**, que expresan las orientaciones del Plan Nacional Plurianual del Sector Público en los ámbitos regionales del país e incluyen la participación de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.
- d) **Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales** a mediano plazo, que expresan las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional. Los planes estratégicos institucionales deben estar compatibilizados con los respectivos planes sectoriales que los comprenden.”

Fuente: <http://www.infotep.gov.do>. Ley 498-06

En este contexto, cabe mencionar que a la fecha de formulación del presente documento, República Dominicana no cuenta con un plan sectorial en logística de cargas. Adicionalmente, si bien no existen

políticas integrales dictadas para el sector de logística de cargas –entre otras razones por la novedad del sector–, algunos de los instrumentos mencionados aportan lineamientos para la formulación de una política y un plan estratégico para el sector. Seguidamente se describen los más importantes.

### 3.1.1. Elementos de Política Nacional en Logística de Cargas

Entre los elementos que modelan una política sectorial en Logística de Cargas (LdC) para República Dominicana destacan la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley 1-12) y su Reglamento (Decreto 134-14), el Plan Nacional de Competitividad Sistémica, formulado por el Consejo Nacional de Competitividad 2020 y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (2013-2016).

La **Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END)** es la ley marco para la generación de planes sectoriales y territoriales para República Dominicana. La END recoge, entre sus aspiraciones fundamentales para el país, la de convertir a República Dominicana en “un país próspero (...) que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada, y se inserta competitivamente en la economía global”<sup>4</sup>. La END establece cuatro (4) ejes para la orientación de la inversión pública, con sus correspondientes objetivos (generales y específicos) y líneas de acción.

El eje 3 de la END está vinculado directamente al sector logístico al establecer objetivos y líneas de acción que procuran “una *Economía Sostenible, Integradora y Competitiva* sobre las bases de una economía productiva que se inserte de forma competitiva en la economía global, uso confiable y eficiente de la energía, competitividad e innovación, fomento del empleo y articulación de la estructura productiva sectorial y territorial”<sup>5</sup>.

Como parte de los objetivos fijados en este eje, cabe destacar la intención explícita del país de convertirse en un centro de distribución regional (objetivo 3.3.7), aprovechando su ubicación geográfica privilegiada y su posición como el mayor mercado del Caribe, así como el propósito de República Dominicana de potenciar sus exportaciones (objetivo 3.5.1). La tabla siguiente sintetiza los objetivos generales y específicos para el sector.

**Cuadro 3-2 Síntesis de Objetivos (Eje 3) con Incidencia en Logística de Carga**

<b>Objetivos Generales</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
3.3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social	3.3.6. Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales. 3.3.7. Convertir al país en un centro logístico regional, aprovechando sus ventajas de localización geográfica.
3.5. Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local	3.5.1. Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados internacionales. 3.5.3. Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural.

Fuente: Elaboración propia con base en “Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030”, Gobierno de la República Dominicana.

<sup>4</sup> Fuente : “Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030”, Gobierno de la República Dominicana.

<sup>5</sup> Fuente : “Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030”, Gobierno de la República Dominicana.

El **Plan Nacional de Competitividad Sistémica 2020** (PNCS) fue desarrollado durante el 2007 en respuesta a los desafíos que resultaron de la apertura de República Dominicana a los mercados internacionales, y más concretamente, de su incorporación al DR-CAFTA<sup>6</sup>. En este contexto, el PNCS tiene como propósito elevar el nivel de competitividad del país mediante estrategias, políticas, propuestas y programas en diez pilares con incidencia directa sobre el Índice de Competitividad Global (GCI), desarrollado por el Foro Económico Mundial. Dichos pilares son: empresarial, laboral, intelectual, organizacional, logístico, macroeconómico, internacional, institucional, gubernamental y social.

El PNCS presenta la visión de futuro del país o imagen objetivo para República Dominicana: “Para el 2020 la República Dominicana será un país plenamente integrado a la economía mundial con una plataforma de desarrollo competitiva, sostenible y equitativa”<sup>7</sup>. Para el logro de esta visión, el PNCS establece, entre otras, un conjunto de estrategias y políticas con impacto en el sector logístico, cuyos propósitos se resumen a continuación:

- *Estrategia y Política Industrial para la Competitividad Sistémica*. Tiene como fin elevar la capacidad competitiva de empresas y sectores, promover su internacionalización y generar nuevas áreas/oportunidades de negocios en los mercados externos.
- *Estrategia y Política de Competitividad de la Industria de Zonas Francas*. Ésta procura el relanzamiento y el impulso de la competitividad de las Zonas Francas dominicanas, a través de: escalamiento de valor, articulación productiva, y adecuación del marco legal.
- *Estrategia y Política de Fomento Competitivo a las Exportaciones*. Ésta tiene como propósito promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial, apoyándose en cuatro pilares fundamentales: promoción comercial, asistencia técnica, apoyo financiero e infraestructura y trámites administrativos. Éste último comprende, entre otros aspectos, la reducción de los costos de exportación asociados a las operaciones en puertos y aduanas y transporte terrestre.

Más específicamente, el PNCS incluye una *Política de Competitividad Logística y Agilidad Comercial*, cuyo énfasis es el desarrollo de la infraestructura de transporte (aeroportuaria, portuaria) y de tecnologías de información y comunicación necesarias para la agilización de los procesos de comercio exterior. El cuadro siguiente sintetiza las áreas prioritarias de atención más resaltantes así como las estrategias y/o programas correspondientes.

---

<sup>6</sup> Según el enfoque de competitividad sistémica, la competitividad se define como el proceso de formación o acumulación de Capital Sistémico, mediante el desarrollo de un conjunto de pilares fundamentales (también llamados capitales) que promoverán, a su vez, el crecimiento pleno del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia internacional.

<sup>7</sup> Fuente: “*Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana*”. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2007.

**Cuadro 3-3 Síntesis de Objetivos y Programas en Infraestructura y Competitividad Logística**

Áreas Prioritarias	Estrategias y/o Programas
<b>Tecnologías de Información y Comunicación (TICs):</b> Fibra Óptica, Telefonía Celular y Satélites	
Promoción de un mercado libre y competitivo de telecomunicaciones	<p><i>Estrategias: Inclusión Digital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la formación digital de los ciudadanos.</li> <li>• Promover el gobierno electrónico.</li> <li>• Aumentar la penetración de las tecnologías de información y comunicación en las zonas rurales y urbanas marginales.</li> <li>• Desarrollo del sector empresarial y la competitividad nacional.</li> <li>• Vinculación, integración y articulación de los actores y sectores de la sociedad dominicana.</li> </ul>
<b>Transporte Multimodal: Puertos, Aeropuertos y Carreteras</b>	
<b>Puertos:</b> Política y administración portuaria, infraestructura, servicios logísticos y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una Política Nacional de Transporte (que defina responsabilidad sobre la definición de la política y el desarrollo del sector logístico del país)</li> <li>• Reforma del Sistema Portuario Nacional</li> <li>• Programa de Descentralización de la Autoridad Portuaria</li> <li>• Programa de Modernización y Reconversión de la Infraestructura Portuaria de la República Dominicana</li> </ul>
<b>Aeropuertos:</b> Procesos de comercio exterior (tramites aduaneros)	<p>Programas para el Desarrollo Competitivo de la Red Aeroportuaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia para el Desarrollo de Tarifas Competitivas</li> <li>• Programa de Desarrollo Aeroportuario</li> <li>• Impulso para la Obtención de la Categoría I por parte de la FAA de Estados Unidos</li> </ul>
<b>Red Vial:</b> Adecuación de infraestructura a vehículos de carga pesada, costos de transporte terrestre	<p>Programas para el Desarrollo Competitivo de la Red Vial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa para la Optimización de la Red de Carreteras</li> <li>• Programa para el Reordenamiento del Transporte Terrestre de Carga Interno y de Pasajeros</li> <li>• Programa de Señalización y Seguridad Vial</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia con base en “Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana”. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2007.

Adicionalmente, el PNCS establece estrategias para el desarrollo de la competitividad de sectores productivos. Destacan aquí turismo, como motor del crecimiento competitivo y el desarrollo sustentable de República Dominicana, y los programas para el impulso de clústeres considerados estratégicos: manufactura (textil, confecciones y calzado) y agronegocios (banano, aguacate, piña, mango y tabaco).

El **Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016** (actualización del 2014), formulado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo alinea las metas presidenciales y la planificación estratégica institucional (PEI) con la visión y objetivos de la END 2030. El cuadro siguiente resume los objetivos del PNPS con impacto directo o indirecto sobre el desarrollo del sector logístico.

**Cuadro 3-4 Síntesis de Objetivos del PNPSP vinculados al Sector Logístico**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
(Impulso a la) competitividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No.18: Desarrollar un entorno regulador para el funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión y negocios pro-competitivo</li> <li>• No.23: Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística</li> </ul>
Producción integrada competitivamente a la economía global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No.27: Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de la inserción competitiva en los mercados internacionales dinámicos</li> <li>• No.28: Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, y generar empleo e ingresos para la población rural.</li> <li>• No.29: Desarrollar un sector manufacturero articulador del aparato productivo nacional, ambientalmente sostenible e integrado a los mercados globales con creciente escalamiento en las cadenas de valor.</li> <li>• No.30: Apoyar la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector turismo.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia con base en “Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 (Actualización 2014)”. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y el Plan Nacional de Competitividad Sistémica 2020 son los instrumentos de política de más amplio alcance y mayor relevancia para el sector de logística de cargas. De allí que, sus principios fundamentales hayan sido recogidos e incorporados a los lineamientos estratégicos del presente Plan Nacional de Logística de Cargas.

Además del material descrito, otros instrumentos fueron identificados durante la formulación del presente plan y la preparación del Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Ellos establecen elementos de política sectorial y subsectorial que han sido utilizados como referencia en el proceso de planificación; los mismos se resumen en el cuadro a continuación.



### Recuadro 3-1 Planes con Implicaciones de Política en el Sistema Logístico de República Dominicana

- **Plan de Acción Nacional (PAN) para Fortalecer las Capacidades Relacionadas con el Comercio: Enfrentando los Retos de la Globalización**, Ministerio de Industria y Comercio (2010)  
Tiene su origen en el proceso de negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas. El objetivo principal es brindar una visión general de las necesidades de asistencia técnica identificadas por las instituciones vinculadas al comercio al tiempo de servir como guía para el otorgamiento y canalización de recursos. Destacan los programas y proyectos referentes a competitividad y clima de negocios, facilitación del comercio y aduanas, y exportaciones.
- **Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020**, Ministerio de Agricultura (2011)  
Establece ejes y objetivos estratégicos en correspondencia con los lineamientos establecidos por la END. Entre dichos ejes y objetivos destaca la intención de: impulsar la productividad y competitividad del sector agropecuario y promover las agroexportaciones (reflejado esto en los ejes 1 y 2).
- **Plan Estratégico Institucional, Ministerio de Industria y Comercio 2013-2017**  
Se enlaza con la END. Sintetiza la orientación estratégica del MIC, estableciendo objetivos estratégicos y estrategias en tres ejes: desarrollo sostenible de la industria y el comercio, fortalecimiento de las PYMEs, y fortalecimiento institucional. Entre los objetivos estratégicos vinculados al sector logístico destacan: formular políticas y estrategias de comercio exterior para facilitar el acceso a los mercados internacionales (Obj. 14.2), y desarrollar un entorno regulador que asegure un funcionamiento ordenado de los mercados y un clima de inversión local y negocios procompetitivo, en un marco de responsabilidad social (Obj. 14.3).
- **Plan Estratégico Institucional, Oficina Técnica de Transporte Terrestre 2013-2016**, (2013)  
Tiene como propósito lograr la máxima eficiencia del transporte terrestre. Contiene lineamientos generales, metas de largo plazo, políticas, estrategias y acciones para lograr un transporte terrestre sostenible. Las áreas de acción definidas en el plan son: fortalecimiento institucional, planificación y regulación del transporte terrestre (incluyendo el transporte de carga), y protección del medio ambiente.
- **Plan Estratégico Institucional, Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana 2013-2016**, (2013)  
Se enlaza con la END estableciendo objetivos y acciones en tres áreas estratégicas: incremento de la oferta exportable, aumento de la inversión extranjera directa y desarrollo de la capacidad institucional.
- **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la República Dominicana (PEDTURD)**  
Persigue desarrollar las potencialidades turísticas de la República Dominicana a fin de contribuir a la creación de empleo, riqueza y mejora de la calidad de vida de los dominicanos. Establece los principios rectores de la estrategia turística del país, propone un modelo de desarrollo turístico, y fija 6 líneas estratégicas y 17 programas de actuación. Fue formulado mediante el consenso entre diversos agentes institucionales, fuerzas sociales y políticas del país.
- **Plan Estratégico de Santiago 2020**  
Establece una estrategia global para el desarrollo sostenible de Santiago. Resulta del consenso alrededor de 5 principios rectores, una visión estratégica, 5 objetivos estratégicos, 50 proyectos estructurantes, y 250 productos entregables.

*Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citada*

#### 3.1.2. Otros Elementos de Política con Incidencia en el Sector

##### a. Inversión Extranjera Directa (IED)

La República Dominicana ha tenido una política activa de captación de inversión extranjera en virtud de su importancia para el crecimiento económico y social del país. Estas inversiones son reguladas por las disposiciones de La Ley No. 16-95 sobre Inversión Extranjera (promulgada en 1995) y su reglamento de aplicación, contenido en el Decreto 214-04 (del año 2004). Dichos instrumentos definen también los



incentivos a la inversión extranjera. Existe también en el país un conjunto de leyes que complementan las disposiciones de la Ley de Inversión Extranjera, entre las que destaca la Ley 8-90 de Fomento a las Zonas Francas de Exportación por su impacto en el desarrollo de servicios logísticos.

Lo anterior, aunado a los acuerdos de libre comercio suscritos por el país, explica el que la IED haya crecido consistentemente desde el año 2004, llegando a alcanzar un total acumulado de US\$ 17,6 mil millones en el período 2004-2012. Al cierre del 2012, la IED en la República Dominicana ascendió a US\$ 3.142,4 millones<sup>8</sup> con inversiones, principalmente en los sectores comercial, minería, energía, bienes raíces, zonas de libre comercio y turismo. Con dicha cifra, la RD captó un 52.1% del total recibido por la región del Caribe<sup>9</sup>. Según estimaciones preliminares del Banco Central, la IED del período enero-junio del 2013 se ubicó en el orden de los US\$ 1.990,5 millones.

## **b. Integración Regional**

En Julio del 2014, la República Dominicana se incorporó al Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en calidad de Estado Miembro<sup>10</sup>. Esto, luego de haber participado en calidad de Observador (en la década de los 90) y Estado Asociado (desde el 2003). El SICA, suscrito por un conjunto de países centroamericanos, tiene como propósito generar “desarrollo económico y social equitativo y sostenible (...), que se traduzca en el bienestar de los pueblos y el crecimiento de todos los países miembros. Ello se logrará mediante un proceso que permita la transformación y modernización de sus estructuras productivas, sociales y tecnológicas, eleve la competitividad y logre una reinserción eficiente y dinámica de Centroamérica en la economía internacional”<sup>11</sup>.

Tanto su membresía plena en SICA, como su adhesión al Proyecto Mesoamérica están orientadas al fortalecimiento de las relaciones económicas de República Dominicana con los países de la región. Las medidas, disposiciones y acuerdos que resultan de los espacios citados tienen implicaciones directas sobre la dinámica comercial del país (consumo interno y comercio exterior) y, en consecuencia, sobre el sistema de logística de cargas, sus diversos componentes (infraestructura de transporte y logística de servicio a los flujos regionales, servicios brindados por operadores privados y por el Estado, y la forma en que éstos apoyan los flujos de comercio exterior), y las prioridades de inversión pública en el sector.

## **c. Tratados de Libre Comercio y de Inversión**

Con el propósito de incrementar su competitividad, ampliar su participación en los mercados internacionales y fortalecer su capacidad exportadora, República Dominicana ha realizado reformas en su política comercial (incluyendo medidas de liberalización comercial así como la eliminación de restricciones arancelarias y para-arancelarias). Como resultado de este trabajo, actualmente el país participa en un conjunto de esquemas de programas preferenciales unilaterales y acuerdos de libre comercio. El cuadro siguiente sintetiza los aspectos más resaltantes de los principales acuerdos suscritos.

---

<sup>8</sup> Fuente: Banco Central de la República Dominicana: <http://www.bancentral.gov.do/>

<sup>9</sup> Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana: <http://www.cei-rd.gov.do/ceird/ClimaInversion.aspx>

<sup>10</sup> Fuente: <http://eldia.com.do/republica-dominicana-miembro-pleno-del-sistema-de-la-integracion-centroamericana/>

<sup>11</sup> Fuente: Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana. Protocolo de Guatemala, Octubre 1993.

### Recuadro 3-2 Acuerdos de Libre Comercio suscritos por República Dominicana

- **Acuerdo de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana** (Centroamérica - RD). En 1998, la República Dominicana firmó con los países Centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) el Tratado de Libre Comercio de Bienes y Servicios. Este Acuerdo abarca el comercio de bienes, servicios, inversiones, propiedad intelectual y compras del sector público. En términos comerciales, este acuerdo representa un mercado potencial de cerca de US\$30,000 millones con más de 40 millones de consumidores.
- **Acuerdo de Libre Comercio entre la Comunidad del Caribe y República Dominicana** (CARICOM - RD). Suscrito en 1998, este acuerdo establece un área de libre comercio de bienes y servicios, inversiones y cooperación. Incluye un plan de acción que establece la libre movilidad de los factores productivos de la región, personas y capitales, lo que supone la apertura de un mercado potencial de 8 millones de personas para la República Dominicana.
- **Acuerdo de Alcance Parcial con la República de Panamá** (AAP RD-PA). Suscrito en 1985, este acuerdo entró en vigencia en el 2003. Por su carácter de alcance parcial, circunscribe el libre comercio a 4 clasificaciones de mercancías, que cumplan con las Normas de Origen y estén especificadas en una de las listas de productos de: a) doble vía, b) de la República Dominicana incluidos en una vía, c) de la República de Panamá incluidos en una vía, o d) de productos establecidos en Zonas Francas.
- **Acuerdo de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Centroamérica y la República Dominicana** (CAFTA-RD). En 2007, entró en vigor el acuerdo con Centroamérica y Estados Unidos. El propósito de este Tratado es ampliar el mercado de las mercancías y servicios producidos en los países participantes, con la finalidad de estimular la expansión del comercio y aumentar las oportunidades de inversión en la Región. Con el CAFTA-RD se consolidan los beneficios otorgados por los programas preferenciales del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) y el Acuerdo de Asociación Comercial de los Estados Unidos de la Cuenca del Caribe (CBTPA).
- **Acuerdo de Asociación Económica CARIFORO-Unión Europea** (AAE CARIFORO-UE). Suscrito en el 2008, es un modelo de convenio comercial orientado hacia el avance, que dispone mecanismos de cooperación y permite flexibilidad para que los países integrantes efectúen sus responsabilidades de forma gradual. Forman parte de este acuerdo los 27 países de la Unión Europea y los 15 miembros del Foro de Países del África, Caribe y el Pacífico –CARIFORO– (Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, y República Dominicana).

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.seic.gov.do/comercio-externo/acuerdos-comerciales-vigentes.aspx>

#### 3.1.3. Síntesis

Los lineamientos de política nacional, expresados bajo la forma de la END y los planes asociados (PNPSP y planes estratégicos sectoriales e institucionales), las estrategias para la atracción de inversión extranjera y los mecanismos de integración para la promoción del comercio exterior dominicano enmarcan la orientación estratégica que ha de tomar República Dominicana para, a través de la logística de cargas, promover el desarrollo y la competitividad del país. De allí que, dichos elementos hayan sido parte de los elementos considerados durante la elaboración del PNLog. Éste, en su calidad de instrumento estratégico, ofrece una visión de largo plazo para el desarrollo del sistema logístico nacional y brinda los elementos necesarios para generar una política sectorial que resulta del consenso de los actores clave del sistema.

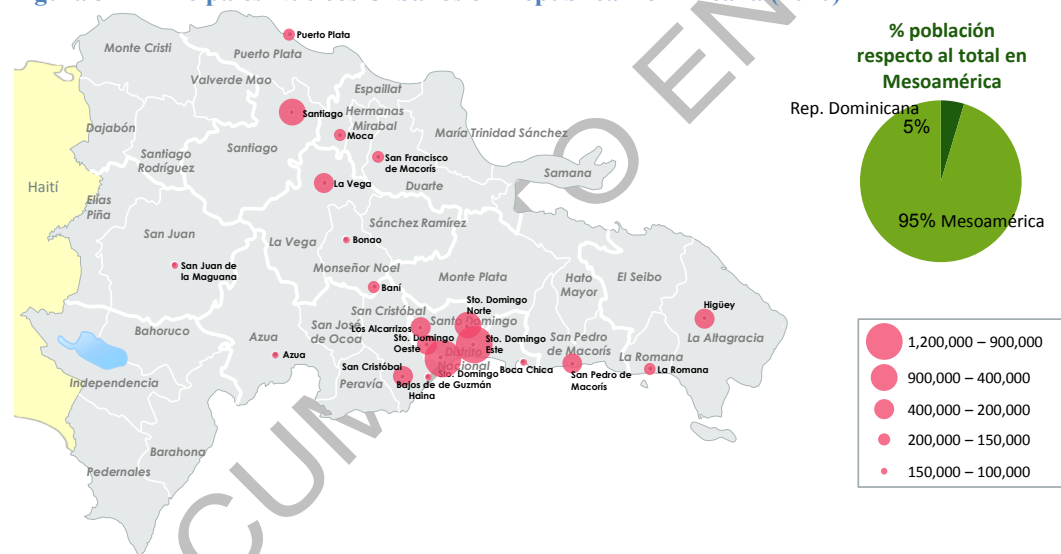
## 3.2. Caracterización General

### 3.2.1. Datos Socioeconómicos

La condición demográfica, socio-económica y la ubicación geográfica de un país determinan el volumen, patrones comerciales y características de la oferta logística que allí se desarrollan. La comprensión de estos aspectos permite no sólo tener un entendimiento de la demanda logísticas, sino también visualizar el peso relativo de la economía dominicana respecto a las de otros países en la región. A continuación se presenta una breve síntesis de las principales características socioeconómicas de República Dominicana.

República Dominicana está ubicada en el archipiélago antillano, en la Isla La Española y posee una extensión de 48.672,32 km<sup>2</sup>. Con una población de algo más de 10 millones de habitantes<sup>12</sup>, República Dominicana es el cuarto país más poblado de la región mesoamericana, aportando cerca del 5% del total regional. El 60,73 % de los habitantes se concentra en las provincias de Santo Domingo, Distrito Nacional, Santiago, San Cristóbal, La Vega, Bahoruco y Puerto Plata<sup>13</sup>. Esta situación es de relevancia para la configuración funcional del sistema logístico del país, puesto que determina un modelo de producción y servicios concentrado mayormente a lo largo del eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata, lo cual incide en ubicación y localización de infraestructura logística especializada.

Figura 3-1 Principales Núcleos Urbanos en República Dominicana (2010)



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

Estadísticas del Banco Mundial revelan que la República Dominicana se ubica en la categoría de países con ingreso mediano alto, por haber contado con un PIB de US\$ 60,61 mil millones en el año 2013. Se estima también que 40,9% de la población se encuentra en condición de pobreza. En este contexto, el transporte de carga y la logística, en términos amplios, constituyen herramientas fundamentales no sólo para motorizar la producción, distribución y movilización de carga, sino también para potenciar el desarrollo económico, social y medioambiental.

<sup>12</sup> Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

<sup>13</sup> Fuente: Identificación de Prioridades en Transporte y Logística de Cargas. Sánchez Starke, Mercedes.

### 3.2.2. El Sistema Logístico Nacional: La Demanda y las Cadenas Logísticas

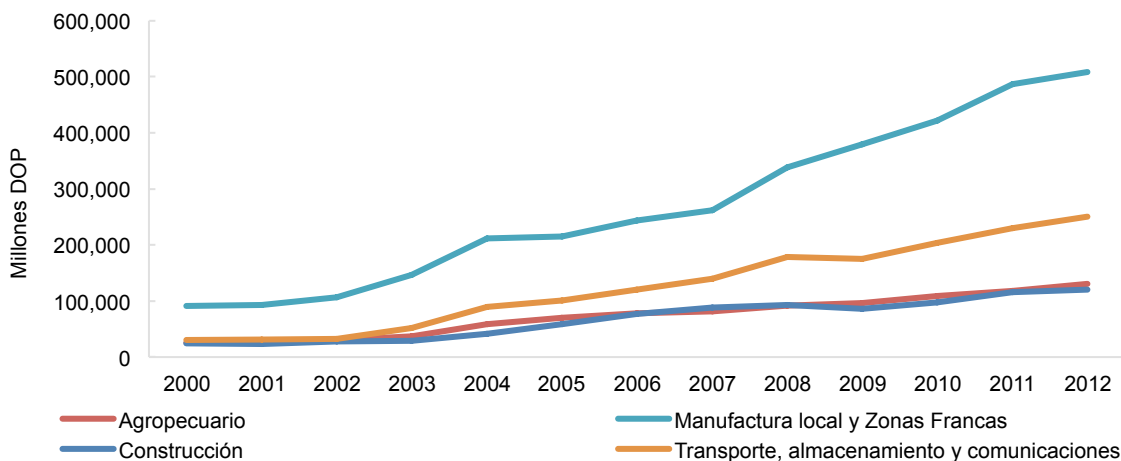
El sistema logístico nacional debe responder, en su diseño y conformación a las necesidades de movilización de carga y mercancías generadas desde y hacia los sectores productivos nacionales, tanto para el consumo interno como para el comercio exterior. De manera que, el direccionamiento estratégico del país en materia logística parte del análisis de la economía nacional, el entramado productivo, los sectores estratégicos, y sus patrones de distribución geográfica y funcional. Todo lo anterior configura la demanda logística de República Dominicana.

#### a. Producción Nacional

La caracterización productiva de República Dominicana se centra en la evaluación de los principales sectores económicos y su producción, lo cual sumado a su localización en el territorio, genera flujos de mercancía lo cual, a su vez, determina las actividades logísticas que de ellos se derivan.

En República Dominicana, los sectores productores de bienes (primario y secundario) representan aproximadamente 38% del PIB. El sector agropecuario aporta casi un 9% del PIB nacional, según estadísticas del 2012. Aunque la importancia de este sector en el comercio exterior del país es limitada, algunos productos como tabaco, cacao, caña de azúcar y café son reconocidos rubros de exportación. El sector secundario, por su parte, contribuyó en 2012 en un 29% a PIB nacional, creciendo un punto respecto al año anterior. El sector terciario es entonces la base de la economía dominicana, habiendo representado el 62% del PIB en el 2012 y reflejado una importancia creciente en la estructura económica del país (véase figura siguiente).<sup>14</sup>

Figura 3-2 Evolución del PIB, Principales Actividades Productivas (2000-2012)

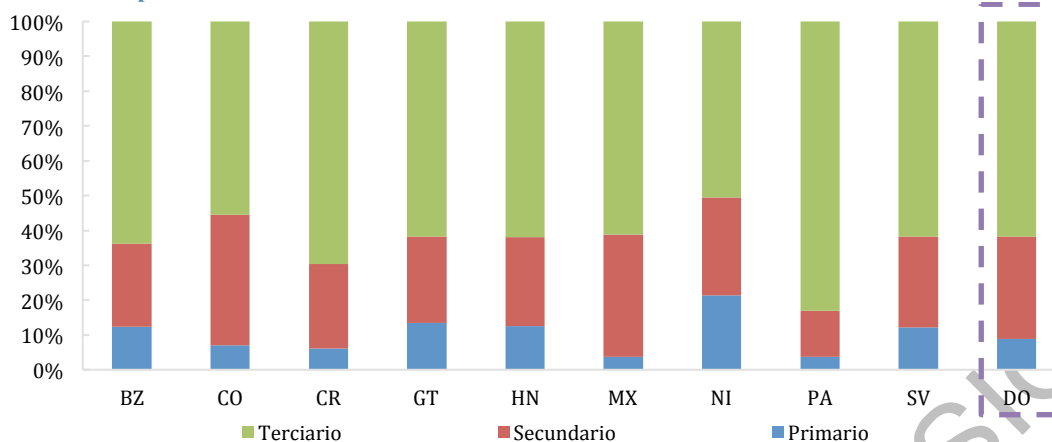


Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

La estructura económica descrita es similar a la que se observa en la mayoría de los países de la región mesoamericana: fuerte desarrollo del sector terciario y baja participación relativa del sector primario (véase figura siguiente).

<sup>14</sup> Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG

**Figura 3-3 Participación en el PIB de los Sectores Productivos de los Países Mesoamericanos**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

Aunque la **actividad agropecuaria** dominicana tiene limitada participación en el comercio exterior del país, cabe destacar la producción y exportación de los cultivos tradicionales de caña de azúcar (con una producción superior a las 300,000 t/año en 2010), el café y el cacao (conjuntamente ocupan 25% de la masa boscosa del país), el banano (400,000 toneladas anuales). En los últimos años, especialmente en 2012 se ha ido incrementando sustancialmente la exportación de productos agrícolas no tradicionales, pues se han abierto nuevos mercados en los que tienen cabida además de los bananos, los vegetales orientales y vegetales frescos de invernaderos y cielo abierto, así como las frutas frescas y pulpas, buena parte de los cuales se moviliza a través del modo aéreo. El Valle del Cibao es la región que concentra la mayor producción agrícola nacional, con productos como el café, el banano, y diversas variedades de frutas y hortalizas cuyo procesamiento se lleva a cabo en las agroindustrias emplazadas en San Francisco de Macorís. Los sectores de pesca y ganadería dirigen su producción mayoritariamente al consumo nacional. No obstante, el sector de la pesca atunera presenta una dinámica exportadora creciente hacia los Estados Unidos y Europa.

La **producción manufacturera** dominicana está dividida entre la destinada al mercado nacional y la dedicada a la exportación. En la primera, destacan la elaboración de bebidas y productos de tabaco así como las preparaciones alimenticias. La segunda se concentra casi en su totalidad en las Zonas Francas actualmente operación en el país (53 Parques en total), donde la actividad realizada es mayormente textil. Los principales centros de actividad manufacturera son el Área Metropolitana de Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, donde se concentran los Parques de Zonas Francas y Zonas Francas Especiales.

En relación a la minería, el Banco Central de la República Dominicana reseña una aportación de este sector productivo al PIB dominicano del 1,5% del total registrado en el año 2013<sup>15</sup>. Según el Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas, las explotaciones de ferroníquel de Bonao-La Vega y otras dedicadas a la extracción de caliza y volcánica en Barahona y Dajabón concentran la mayor parte de la actividad minera nacional. Reportes recientes señalan la existencia de un sólido crecimiento de la actividad minera de República Dominicana desde principios del año 2013. Así, se estima que dicho sector representó 5.5% del PIB en el primer trimestre del año 2014, lo cual constituye un incremento del 35.3% respecto al mismo periodo en el año anterior. En general, esta actividad creció un 135% durante el 2013. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por Pueblo Viejo, mina de oro y plata en proporción

<sup>15</sup> Fuente: Banco Central de la República Dominicana.

60:40 entre las canadienses Barrick Gold y Goldcorp y que en noviembre del 2012 inició su producción comercial<sup>16</sup>.

Como parte del **sector terciario**, es de particular importancia la industria turística, la cual aporta 8.9% del PIB total del país. Según cifras del Banco Central de la República Dominicana, el país moviliza actualmente 4.5 millones de turistas al año, especialmente en los nodos de Punta Cana, Bávaro y Santo Domingo.

Los principales nodos de consumo del país se concentran en Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, seguidos de núcleos menos poblados como San Pedro de Macorís, al Este, San Francisco de Macorís, La Vega y La Romana al Norte en el Valle del Cibao y Barahona al Oeste. Adicionalmente, núcleos como el de Punta Cana y Bávaro se configuran como nodos particulares de consumo, producto de su intensa actividad turística, hecho que incide en la dinámica logística y de transporte de carga nacional.

**Figura 3-4 Localización de los Focos Productivos de la República Dominicana**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

<sup>16</sup> Fuente: Minería Panamericana; <http://www.cpampa.com/web/mpa/2014/05/la-mineria-ayudo-al-crecimiento-del-pib-de-republica-dominicana/>

**Cuadro 3-5 Principal Producción Según Sector Productivo**

Producción agrícola	Producción ganadera	Producción pesquera (15,948 t)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azúcar de caña (341,145 t)</li> <li>• Cacao (50,994 t)</li> <li>• Café (5,277 t)</li> <li>• Tabaco (2,605 t)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carne de pollo (6.94 M quintales)</li> <li>• Huevos (1,740 M uds)</li> <li>• Carne de res (2.24 M quintales)</li> <li>• Leche (596 M litros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atún</li> <li>• Chillo</li> <li>• Mero</li> <li>• Langosta</li> <li>• Camarón</li> </ul>
Producción minera	Producción manufacturera (empresas en ZF)	Turismo (66,323 habitaciones)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caliza (2,0 mill. m<sup>3</sup>)</li> <li>• Volcánica (185,415 m<sup>3</sup>)</li> <li>• Ferroníquel (52,225 t)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confecciones y textiles (111)</li> <li>• Tabaco y derivados (62)</li> <li>• Agroindustria (50)</li> <li>• Medicamentos (25)</li> <li>• Prod. eléctricos y electrónicos (20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punta Cana</li> <li>• Bávaro</li> <li>• Samaná</li> <li>• Santo Domingo</li> </ul>

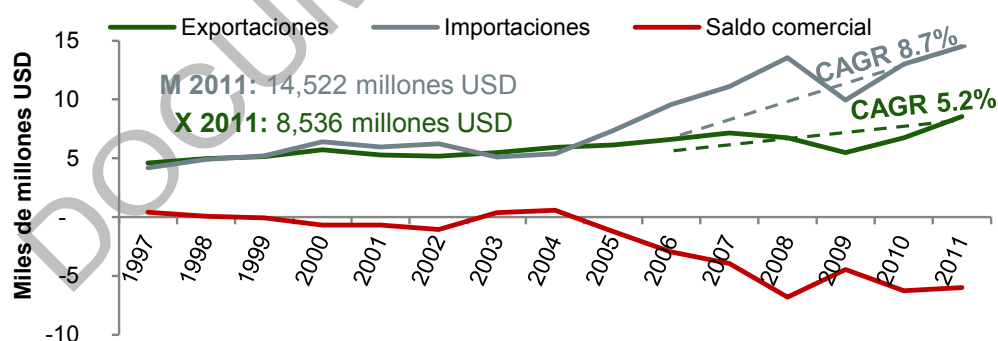
Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

## b. Comercio Regional e Internacional

El comercio exterior de República Dominicana está determinado por la balanza comercial del país, los flujos de comercio (con origen o destino en el territorio nacional y/o zonas francas o zonas procesadoras de exportación), sus principales productos de importación y exportación y el origen o destino de los mismos. A continuación se resumen los aspectos más resaltantes del comercio exterior dominicano.

- *Balanza comercial negativa y en aumento.* Según las estadísticas de comercio exterior del Banco Central, en el año 2012, la balanza comercial del país registró un saldo negativo de US\$ 8,679 millones de dólares. Esta cifra constituye un incremento del 1.6% respecto a la brecha comercial observada el año anterior, cuando las exportaciones e importaciones totalizaron 14,522 y 8,536 millones de dólares, respectivamente (véase figura siguiente).

**Figura 3-5 Evolución del Comercio Exterior Dominicano**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

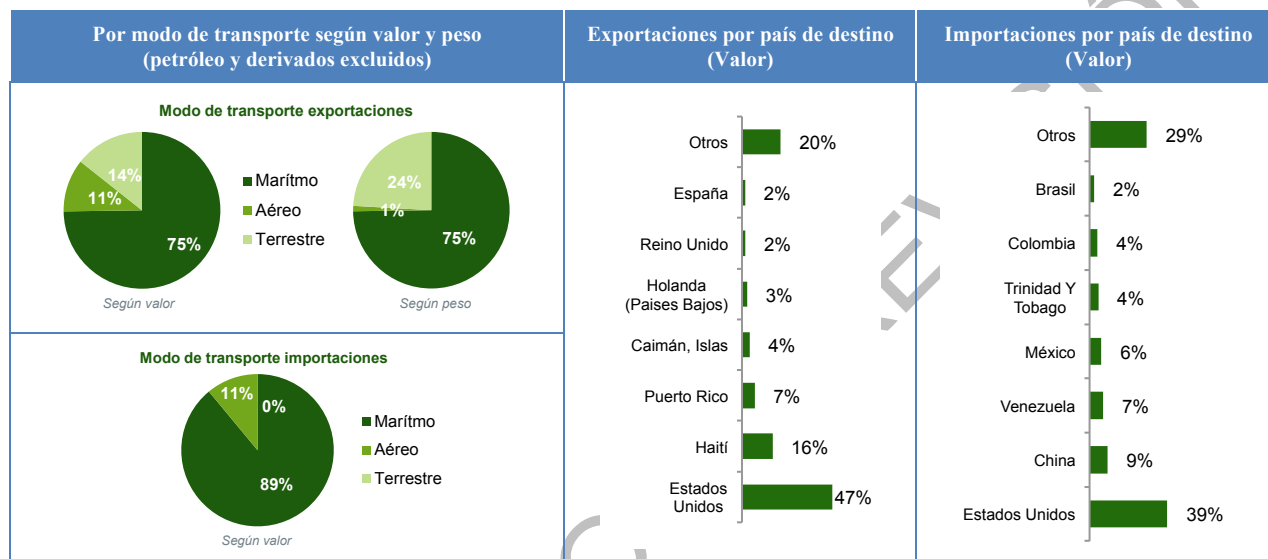
- *Zonas Francas (ZF) tienen una participación importante en el comercio exterior del país.* El comercio exterior se genera básicamente en dos zonas funcionalmente distintas: el territorio nacional y las Zonas Francas. En el año 2012, el valor de las exportaciones de ZF alcanzó los USD 4.988



millones. Éstas son originadas fundamentalmente por industrias textiles, de confección y calzado, así como por industrias con alta intensidad de valor -farmacéutica y de equipos médicos-.

- *Norteamérica es el principal socio comercial de República Dominicana.* Según cifras de la Dirección de Aduanas Nacionales, 40% de las importaciones y 47% del valor total de exportaciones tienen a Estados Unidos como principal origen y destino, respectivamente. En el caso de las exportaciones, el segundo socio comercial de la República Dominicana es Haití, mientras que las importaciones de más valor tras las estadounidenses corresponden a China.

Figura 3-6 Comercio Exterior Dominicano. Año 2011



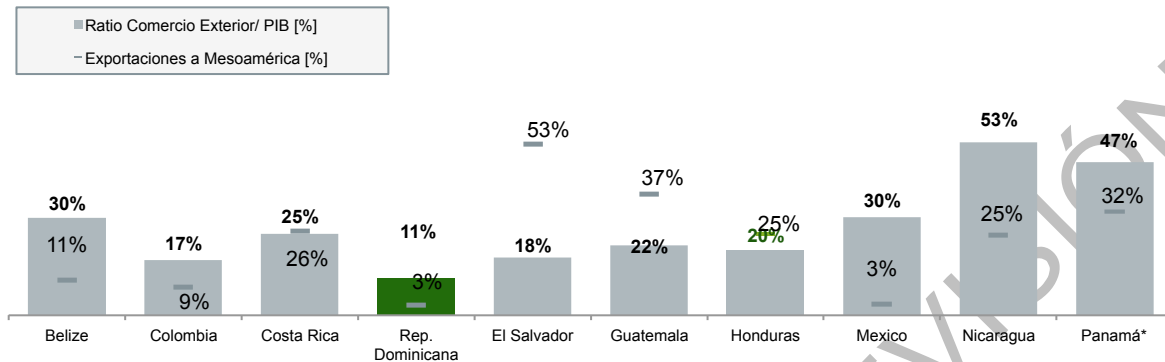
Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

- *El comercio exterior se realiza mayormente vía marítima, tanto en importaciones como exportaciones.* El marítimo es el principal modo de transporte empleado para la movilización de carga en el país tanto en valor como en volumen. Le sigue en orden de importancia el modo aéreo, el cual tuvo una participación del 11% en el valor total tanto de las exportaciones como de las importaciones del año 2011. Su bajo peso relativo deriva de la naturaleza de los productos de alto valor agregado movilizados (medicamentos, metales preciosos o productos relacionados). Por último, el modo carretero corresponde exclusivamente con las relaciones comerciales entre la República Dominicana y Haití donde se evidencia un gran desbalance comercial, en el que las exportaciones representan 24% en peso y 14% en valor, mientras que en las importaciones provenientes desde Haití no alcanzan el 1% de las importaciones totales del país en valor.
- *República Dominicana tiene una muy débil relación comercial con la región mesoamericana,* representando ésta menos del 3% de las exportaciones totales del país. Esta situación contrasta con la de los países con mayor intercambio intrarregional (Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua), en los que entre el 23% y el 43% de las exportaciones tiene como destino Mesoamérica (véase figura siguiente). Las relaciones de exportación más consolidadas se dan con Honduras y Guatemala (0.86% y 0.75% del total de exportaciones totales del país respectivamente en términos de valor), concentrando ambos países casi la mitad de exportaciones de la República Dominicana hacia la Región. Las exportaciones hacia Honduras están constituidas principalmente por telas y tejidos (48% de las exportaciones totales en valor a este país) y confecciones, mientras que hacia Guatemala comprenden principalmente aceites de petróleo o de material bituminoso y manufacturas de plástico (85% de las exportaciones totales en valor a este país). En cuanto a las importaciones, destacan las relaciones comerciales con México, productor de algunos de los rubros con mayor valor de



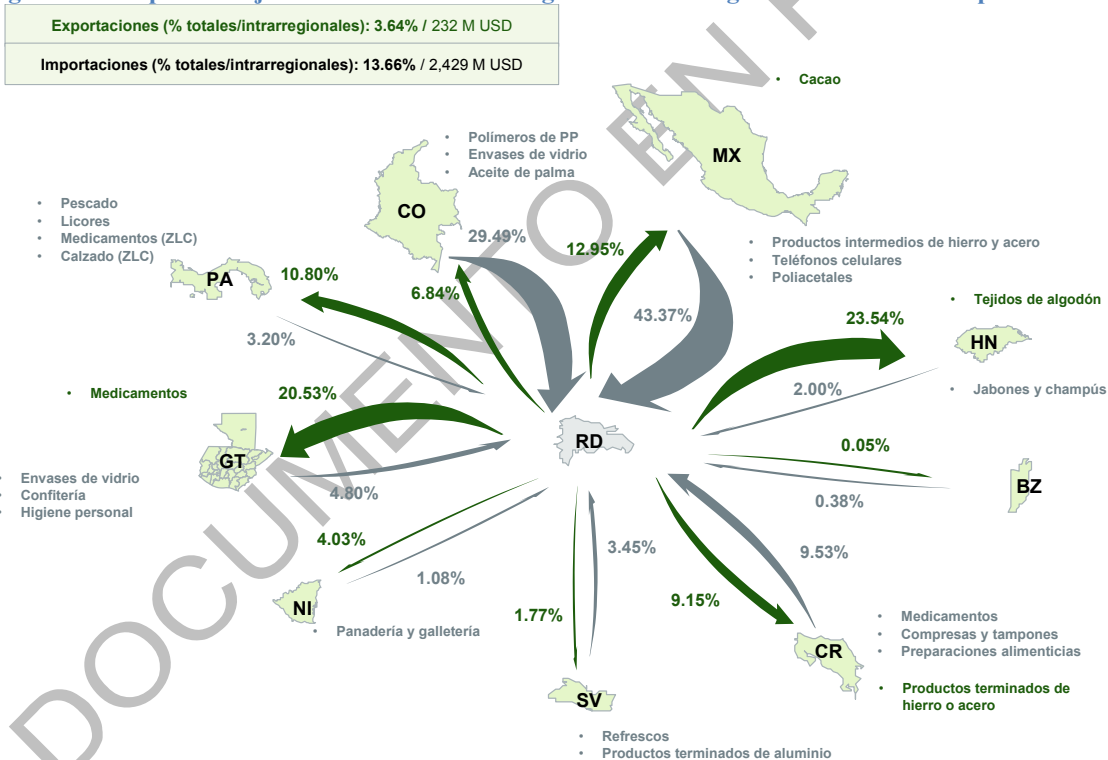
importación para la República Dominicana, como el petróleo y los teléfonos celulares. Las importaciones provenientes de este país representan el 5% de las importaciones totales del país y el 45% de las importaciones provenientes de Mesoamérica en valor.

**Figura 3-7 Importancia del Comercio Exterior en República Dominicana y Mesoamérica**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

**Figura 3-8 Mapa de Flujos Comerciales Intra-Regionales con Origen o Destino en la República Dominicana**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

- Las exportaciones de República Dominicana se dan mayormente en productos del sector manufacturero, como el instrumental médico y material eléctrico, manufacturado en las industrias de Zona Franca mencionadas anteriormente. Destaca también la exportación de ferroaleaciones provenientes de las explotaciones de Bonao-La Vega. Los cigarrillos y otros productos derivados de los cultivos de tabaco del país tienen un valor de exportación elevado, no siendo así en términos de volumen (véase figura siguiente).

- República Dominicana concentra sus importaciones en productos del sector manufacturero, destacando los productos combustibles, seguidos por teléfonos, refrigeradores y congeladores y manufacturas de plástico (véase figura siguiente).

Figura 3-9 Principales Productos de Comercio Exterior de la República Dominicana, 2011



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

### 3.2.3. El Sistema Logístico Nacional: Los Componentes de la Oferta

La actividad productiva y comercial dominicana, tanto de consumo interno como de comercio exterior, genera movimientos de carga y mercancías que son atendidos por el sistema logístico nacional (SLN) mediante:

- Infraestructura de transporte (nodal y de redes) e infraestructura logística especializada.
- Servicios de transporte y logística. Estos últimos incluyen servicios de apoyo (a nivel de productor), servicios logísticos de valor agregado y servicios auxiliares (de apoyo a las operaciones portuarias y aeroportuarias).
- Procesos y servicios brindados por el Estado para dar fluidez a las cadenas, familias y subsistemas logísticos y, en particular, controlar las operaciones de comercio exterior.
- Tecnologías de información y comunicación que facilitan la operación de las redes logísticas y promueven su eficiencia.

Adicionalmente, se encuentran una serie de componentes complementarios al SLN – marco institucional, legal y financiero, recursos humanos – que permiten la implementación y correcta operación de los componentes básicos descritos previamente.

Seguidamente se presenta una breve descripción de la situación actual de dichos componentes en República Dominicana.

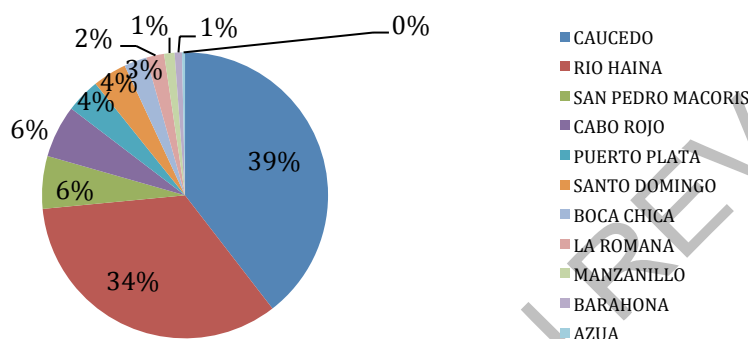
#### a. Infraestructura

La oferta de infraestructura de República Dominicana está conformada por la red de transporte (puertos, aeropuertos, redes viales y ferroviarias), instalaciones fronterizas y la infraestructura logística nodal del país. Ésta última incluye también los nodos dedicados a la prestación de servicios auxiliares al movimiento portuario, ubicados en el entorno extraportuario de Haina, uno de los principales puertos del país. Su evaluación permite desarrollar un entendimiento de las actividades logísticas que ocurren en el territorio nacional e identificar áreas de debilidad en el encadenamiento logístico.

## Infraestructura de Transporte

El **sistema portuario** dominicano está conformado en total por 12 puertos y moviliza cerca de 35 millones de toneladas anuales de carga. Los principales puntos de entrada y salida de flujos de comercio lo constituyen los puertos de Haina (Oriental y Occidental) y Puerto Caucedo, que en conjunto concentran el 73% de la carga total movilizada del país. Lo siguen San Pedro Macorís y Cabo Rojo ambos con 6%, y Puerto Plata y Santo Domingo ambos con un 4% del total de carga movilizada en toneladas vida marítima (véase figura siguiente).

**Figura 3-10 Distribución de la Carga Movilizada a través del Sistema Portuario Nacional (en % de total de toneladas)**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

En general, respecto a la vocación y calidad de las instalaciones destaca lo siguiente:

- Haina: las instalaciones permiten el manejo de todo tipo de carga, con vocación hacia los contenedores y la carga a granel. Niveles de seguridad elevados e infraestructura de calidad.
- Caucedo: de más reciente construcción, especializado en el movimiento de contenedores, en particular, a la operativa de transbordos que representa el 62% del total de movimientos de la carga contenedorizada. Posee niveles de seguridad elevados e infraestructura de calidad.
- San Pedro de Macorís: orientado al manejo de carga general, importación de carga a granel seca y exportación carga a granel como azúcar, melaza y cemento.
- Cabo Rojo: concesionado a la Compañía Cementos Andino Dominicano está dedicado al manejo de carga a granel, en particular Clinker, piedra caliza, bauxita y cemento.
- Puerto Plata: maneja parte de la carga de comercio del Norte del país, en especial atendiendo las importaciones y exportaciones de las manufacturas de las Zonas Francas de Santiago en especial, cigarros, textiles e instrumentos de medicina y las exportaciones de algunos productos de la producción agrícola del Valle del Cibao.
- Puerto de Santo Domingo: dedicado principalmente al sector turístico. Los terminales Don Diego y Sansoucí, conjuntamente con La Romana y Samaná, movilizaron más de 338,000 pasajeros/año en el año 2012<sup>17</sup>.

El cuadro a continuación sintetiza las características infraestructurales de Caucedo, Haina y San Pedro de Macorís, principales puertos del país.

<sup>17</sup> Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas con base cifras del Banco Central de la República Dominicana.

**Cuadro 3-6 Características de las Principales Infraestructuras Portuarias de República Dominicana**

	HAINA	CAUCEDO	SAN PEDRO MACORÍS
Número de terminales	2	1	3
Longitud de muelle de atraque (m)	2,800	922	810
Calado máx. en terminal de contenedores (pies)	33	45	19-20
Superficie de almacenamiento (m <sup>2</sup> )	250,000	500,000	n/d
Modelo de Gestión	Concesionado	Privado	Público
Operador / Concesionario	HIT	DP World	APORDOM

*Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.*

Haina y Caucedo, principales puertos de movimiento de cargas, están dotados de una eficiente infraestructura. En particular, Puerto Caucedo de gestión privada y de reciente construcción, cuenta con unas instalaciones y equipos modernos para el manejo de la carga nacional y de tránsito. Su importancia para el comercio exterior del país, en términos del volumen de carga movilizada y potencial logístico, ha sido registrada en diversos planes nacionales de desarrollo. Los principales puertos han sido dotados de nuevos equipos con lo cual las operaciones son más expeditas y han obtenido certificados internacionales de calidad por las mejoras de las operaciones y el aumento de las medidas de seguridad en sus recintos portuarios.

En el **modo aéreo**, la República Dominicana cuenta actualmente con ocho (8) aeropuertos internacionales y un aeropuerto militar internacional San Isidro. Existen además 27 aeropuertos de carácter doméstico entre los que destacan: Expedición 14 de Junio (Constanza), Osvaldo Virgil (Montecristi), Arroyo de Barril (Samaná), Cabo Rojo (Pedernales), El Portillo (Samaná), Dajabón; y Cueva de las Maravillas (San Pedro de Macorís). Las actividades de los aeropuertos dominicanos están reguladas por la Comisión Aeroportuaria, que preside el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

**Cuadro 3-7 Localización y Características de los Principales Aeropuertos Dominicanos**

Aeropuerto / Localización	Características			
	Ayudas a la Navegación	Orientación de Pista y Longitud (m)	Categoría	Modelo de Gestión / Concesionario
Aeropuerto Internacional Las Américas. Dr., José Francisco Peña Gómez (SDQ) / Santo Domingo	VOR-DME-NDB	17/35. 3.354 m	4F	Concesionado / AERODOM
Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón (POP) /Puerto Plata	VOR-DME, NDB, PAPI	8/26. 3.081 m.	4E	Concesionado / AERODOM
Aeropuerto Internacional Presidente Juan Bosch (AZS)/ Samaná		07/25. 3.000 m.	4E	Concesionado / AERODOM
Aeropuerto Internacional La Isabela. Dr. Joaquín Balaguer. (JBQ) /Santo Domingo		01/19. 1.500 m	3C	Concesionado / AERODOM
Aeropuerto Internacional María Montez (BRX) / Barahona	VOR-DME, NDB	12/30. 3.000 m.	4E	Concesionado / AERODOM
Aeropuerto Internacional Punta Cana/ Punta Cana	VOR-DME, NDB	09/27, 3.100 m.	4E	Privado
Aeropuerto Internacional La Romana/ La Romana		11/29. 2.049 m.	4E	Privado
Aeropuerto Internacional El Cibao (STI) / Santiago			4E	Privado

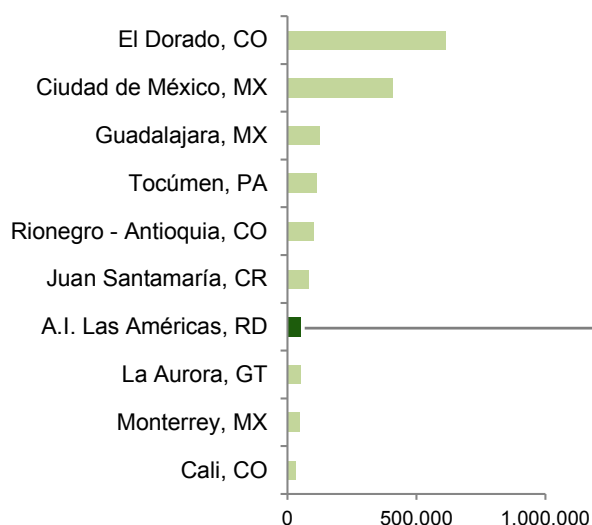
Fuente: Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana. Sánchez, Mercedes.

El *Aeropuerto Internacional de Las Américas (AILA)* constituye uno de los nodos más importantes de recepción y despacho de carga aérea del país, habiendo movilizad 59% de la carga en el año 2011<sup>18</sup>. AILA ocupó la séptima posición en volúmenes de carga en el ranking de aeropuertos mesoamericanos, con 52 mil toneladas movilizadas durante el año 2011; destacan como principales productos los artículos de joyería para las exportaciones, y teléfonos celulares y medicamentos dosificados en importaciones. La infraestructura de AILA se encuentra en buenas condiciones. Sin embargo, en el año 2011, este aeropuerto tuvo un descenso en el movimiento de carga con respecto a años anteriores. Por ello, el AILA cuenta con un proyecto para optimización de su terminal de carga aérea, cuya potencial ejecución y modelo de financiamiento aún se encuentra en proceso de definición.

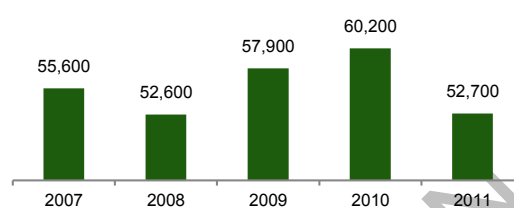
<sup>18</sup> Fuente: Estudio para el Mejoramiento de la Logística de Cargas en Mesoamérica (ALG) con base en estadísticas de Aduanas de la República Dominicana 2011.

**Figura 3-11 Posicionamiento y Características Aeropuerto Internacional Las Américas**

**Ranking 10 principales aeropuertos Mesoamérica (USD comercio exterior)**



**Evolución del movimiento de la carga (t)**



**Principales productos (distribución % en base a USD)**

	Productos	%
IMP.	Teléfonos y celulares	15.3%
	Medicamentos dosificados	12.6%
	Oro	6.8%
	Artículos de joyería	6.0%
EXP.	Artículos de joyería	32.4%
	Otros	14.8%
	Máquinas, aparatos y material eléctrico	6.5%
	Instrumentos y aparatos de medicina	6.0%

Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. ALG.

El *Aeropuerto Internacional del Cibao, Santiago (STI)* constituyó el segundo aeropuerto en movimiento de carga (31% en el 2011), dedicándose principalmente a exportaciones (95% del total de movimientos) en particular de productos manufacturados y procesados en El Cibao (vegetales, textiles y tabaco).

El *Aeropuerto Internacional de Punta Cana* es el principal aeropuerto de apoyo a movimientos turísticos por ser el primer punto de punto de entrada a la República Dominicana, en términos de número de pasajeros. El número de vuelos regulares internacionales (23,147 en 2012) que acceden a las instalaciones aeroportuarias de Punta Cana, aunado a los orígenes/destinos de las rutas aéreas (principalmente los Estados Unidos y Canadá), han generado disponibilidad en bodega para el transporte de carga. Según estadísticas recientes, este aeropuerto moviliza anualmente 94 millones kgs. de carga (importaciones y exportaciones)<sup>19</sup>.

**Figura 3-12 Principales Rutas Internacionales en el Aeropuerto Internacional de Punta Cana, 2013**

Rango	Ciudad	No. Pasajeros	Carriers
1	Toronto (YYZ)	315,533	Air Canada, Air Transat, CanJet, Sunwing, Westjet
2	Paris (CDG)	312,129	Air France, XL Airways
3	Atlanta (ATL)	294,513	Delta, AirTran
4	Miami (MIA)	251,183	American Airlines
5	Panama City (PTY)	249,094	Copa, AeroRepublica
6	Montreal (YUL)	230,563	Air Canada, Air Transat, CanJet, Sunwing
7	Charlotte (CLT)	198,770	US Airways
8	New York (JFK)	195,820	JetBlue, Delta
9	Moscow (DME)	180,018	Transaero
10	Newark (EWR)	156,594	United

Fuente: Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), Estadísticas de Tráfico. <http://www.idac.gob.do>

Así, Punta Cana, conjuntamente con el aeropuerto de Puerto Plata, canaliza una parte importante de las exportaciones de productos agrícolas nacionales como espárragos, berenjenas, apio, melones, sandías, papayas, dátiles, higos y aguacates, entre otros; productos éstos que requieren el mantenimiento de la

<sup>19</sup> Fuente: Aeropuerto Internacional de Punta Cana.

cadena de frío. Sin embargo, este aeropuerto carece de instalaciones para el manejo de la carga aérea refrigerada, generando la consiguiente interrupción de la cadena de frío y merma de productos; situación ésta que afecta al 65% de los envíos realizados por ser éstos productos perecederos.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

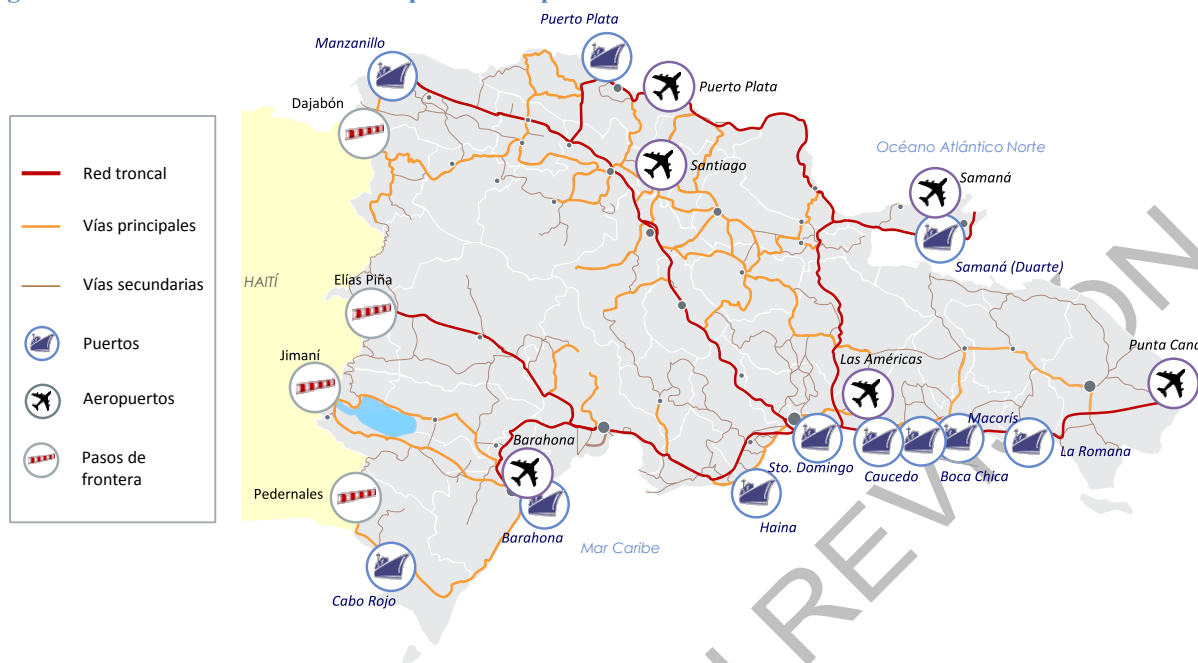
**Cuadro 3-8 Instalaciones de Carga en Principales Aeropuertos Dominicano**

<b>Aeropuerto.</b>	<b>Facilidades para la carga</b>	<b>Espacios para carga refrigerada</b>	<b>Disponibilidad de equipos para movilizar carga (en el área de plataforma y en la vialidad)</b>
<b>Aeropuerto Internacional de Las Américas "José Francisco Peña Gómez.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece las facilidades necesarias para las aerolíneas de carga.</li> <li>• Cuenta con rampa con 13 posiciones para aviones de carga.</li> <li>• Empleada como parqueo remoto para aerolíneas de pasajeros que ofrecen servicio de carga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños espacios, no catalogables como cámaras de refrigeración o congelación.</li> <li>• Ofrece posibilidad de almacenaje de mercancías refrigeradas o congeladas dentro de la Terminal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejados por empresas privadas.</li> </ul>
<b>Aeropuerto Internacional del Cibao, Santiago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un terminal de carga aérea con 4 posiciones de aeronaves para aerolíneas de carga</li> <li>• Cuenta con 3000 m2 de almacenes de carga</li> <li>• Cuenta con escáneres para inspecciones no intrusivas (propiedad de los operadores). Adicionalmente, se realizan inspecciones físicas aleatorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones que ofrecen de almacenaje temporal de mercancías refrigeradas o congeladas, no catalogables como almacenes especializados para el manejo de carga refrigerada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con equipos para el manejo de carga aérea</li> </ul>
<b>Aeropuerto Internacional de Punta Cana, Higuey.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee un terminal especializado en carga aérea.</li> <li>• Existen almacenes tanto (de aduanas y empresas privadas) que brindan servicios y ofrecen facilidades a aerolíneas de pasajeros que transportan carga aérea.</li> <li>• Cuenta con un área de carga con sistema de seguridad, equipos Rayos X y montacargas con capacidad desde 3.000 hasta 15.000 libras.</li> <li>• Posee un área exclusiva de exportación de 437 m2, un área dedicada para la importación, una para tránsito, y una para estacionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de equipo de refrigeración para mantener la cadena de frío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con equipos para el manejo de carga aérea</li> </ul>
<b>Aeropuerto Internacional General Gregorio Luperón, Puerto Plata.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee terminal especializado en carga aérea.</li> <li>• Existen almacenes tanto (de aduanas y empresas privadas) que brindan servicios y ofrecen facilidades a aerolíneas de pasajeros que transportan carga aérea.</li> <li>• Todas las mercancías son objeto de revisiones físicas debido a la inexistencia de equipos e infraestructura para inspecciones no intrusivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños espacios, no catalogables como cámaras de refrigeración o congelación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejados por empresas privadas.</li> </ul>

Fuente: Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana. Sánchez, Mercedes.



**Figura 3-13 Infraestructura de Transporte en República Dominicana**

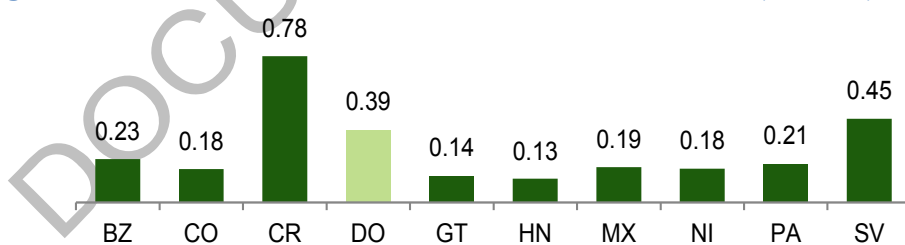


Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

La **red de infraestructuras de transporte terrestre de carga** está conformada principalmente por la red carretera. Existe también una red ferroviaria utilizada exclusivamente para el transporte de caña de azúcar entre los cultivos y un ingenio situado en el Puerto de La Romana, al Este de la costa Sur del país.

La **red vial**<sup>20</sup> cuenta con una extensión de 19.333 km (aproximadamente 5.333 km de carreteras y 14.000 km de caminos rurales) y vincula los principales núcleos de consumo y producción, así como sus polos turísticos. Aún cuando RD es el tercer país con la densidad de red viaria más elevada (0,39 km/km<sup>2</sup>), dentro del conjunto de países de Mesoamérica, se detectan carencias relacionadas con la conectividad entre las regiones más pobladas del Norte y el Sur, lo cual dificulta el intercambio comercial entre estos dos polos.

**Figura 3-14 Densidad de Red Lineal Vial en Mesoamérica, Por País (Km/Km<sup>2</sup>)**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

<sup>20</sup> Según disposiciones de la Secretaría de Estado de Obras Pública y Comunicaciones, la red vial de República Dominicana se clasifica con base en tres sistemas, a saber: Primario (o red troncal), Secundario (o red regional) y terciario (o red local). Para detalles véase Orden Departamental No. 360-82.

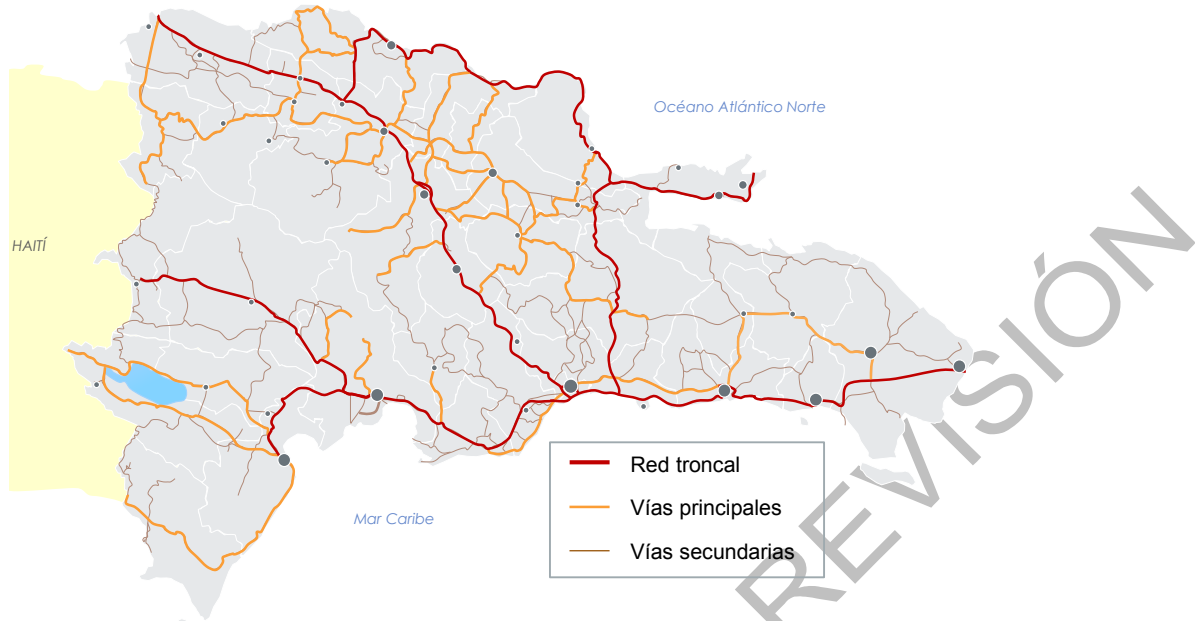
En general, el país cuenta con una red de vías troncales en buen estado (36%) o condición regular (32%)<sup>21</sup>. Sin embargo, las redes viales secundarias y de acceso a las zonas productivas agrícolas requieren rehabilitación. La red vial de acceso a los principales centros de producción y consumo (Santo Domingo) así como a los nodos de comercio exterior (puertos Caucedo y Haina) presenta problemas de congestión por limitaciones en su capacidad y falta de segregación de los movimientos de distribución de larga y corta distancia, en particular en las zonas extraportuarias de Haina.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

---

<sup>21</sup> Fuente: *Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana*. Sánchez, Mercedes.

Figura 3-15 Jerarquización de la Red Vial de Santo Domingo



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

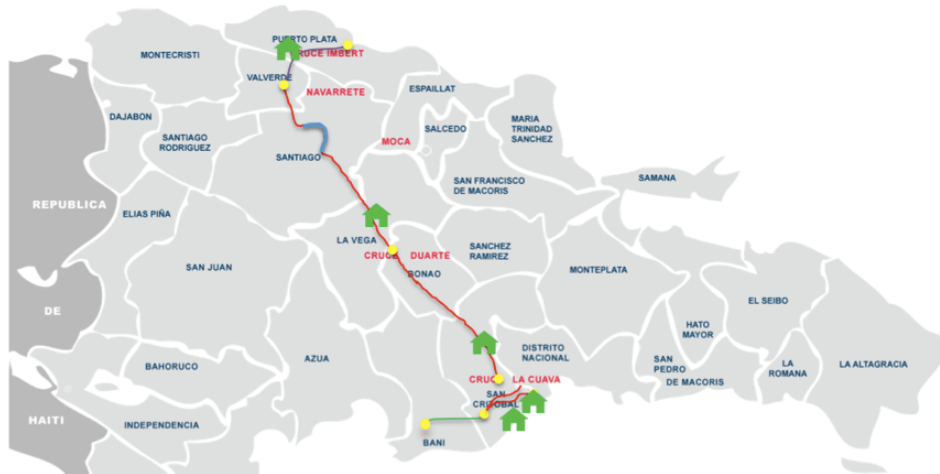
En los últimos años, las inversiones en infraestructuras en el país se han concentrado en la construcción de nuevas carreteras y puertos; inversiones éstas que han sido realizadas con recursos de los sectores público y privado, y financiamiento externo (bilateral<sup>22</sup> y multilateral<sup>23</sup>). Aquí cabe destacar:

- Las autopistas del Coral y la Santo Domingo-Samaná, las cuales buscan potenciar la accesibilidad a los principales polos turísticos del país.
- La rehabilitación de 199 km de carreteras y la construcción de 68 km adicionales mediante el Proyecto VIADOM, el cual está siendo ejecutado bajo un esquema de concesión a través de DOVICON (Empresa Dominicana Vías Concesionadas (DOVICON)). Dicho proyecto contempla trabajos en los siguientes tramos: Autopista Duarte (rehabilitación), Autopista 6 de Noviembre (rehabilitación), Carretera Sánchez (rehabilitación), Circunvalación de Santiago de los Caballeros (construcción), Carretera Navarrete - Pto. Plata (rehabilitación de la vía y nueva calzada), Autopista San Cristóbal – Baní (operación y mantenimiento).

<sup>22</sup> Gobierno Británico y Gobierno Español.

<sup>23</sup> Banco Mundial y BID (Proyecto Multifase de Infraestructura Vial Fase I, DR-L1008).

**Figura 3-16 Mapa del Proyecto VIADOM**



Fuente: <http://www.dovicon.com.do/>

La **red ferroviaria** de República Dominicana consta de aproximadamente 1.600 kms. que sirven a la cadena del azúcar, siendo sus principales tramos:

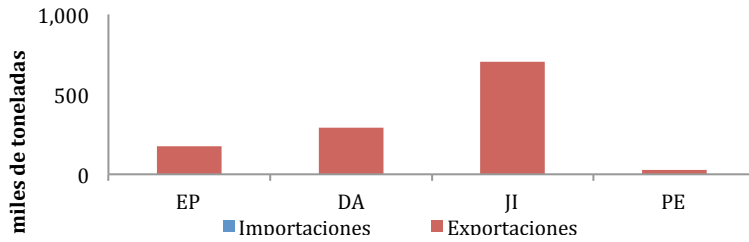
- El ferrocarril del ingenio Central Romana fue establecido en 1911 en los campos de caña de azúcar. Esta red está constituida por 354 kilómetros de vía férrea ancha estándar (56.5 pulgadas), de las cuales 140 kilómetros son troncales y 214 ramales y estaciones de carga.
- El ferrocarril del ingenio CAEI (Compañía Anónima de Explotaciones Industriales) posee 240 km de vías.
- El Ferrocarril del Gobierno de la República Dominicana es una vía estrecha de 142 km.

Recientemente, el gobierno dominicano ha considerado la expansión de la red ferroviaria del país para transporte de pasajeros y mercancías. Durante el año 2011, fue contratado el estudio identificado como “Estudio de Factibilidad de un Ferrocarril entre Santo Domingo y Santiago” para evaluar la factibilidad técnica, económica, jurídica y financiera de una línea de ferrocarril que vincule a las dos principales ciudades del país.

En cuanto al comercio transfronterizo, cabe mencionar que Haití constituye el segundo destino más importante para las exportaciones dominicanas después de Estados Unidos. Sin embargo, la **infraestructura fronteriza** es, en general, precaria y funciona bajo el modelo de controles nacionales, no yuxtapuestos. Los flujos comerciales con Haití se canalizan principalmente vía terrestre a través de las fronteras de Jimaní y Dajabón.

- El paso de frontera de Jimaní-Malpasse, constituye el principal eje de enlace entre las capitales de ambos países y el primer corredor comercial entre República Dominicana y Haití, en términos de volumen de mercancía movilizada (véase figura siguiente).
- El paso de frontera de Dajabón, segundo en importancia, canaliza los flujos provenientes de las Zonas Francas de Santiago y la producción agrícola del Valle del Cibao hacia territorio haitiano.
- El paso de Elías Piña-Belladere, es alternativo al paso de Jimaní. Su uso es muy limitado debido al precario estado la carretera de acceso del lado haitiano.

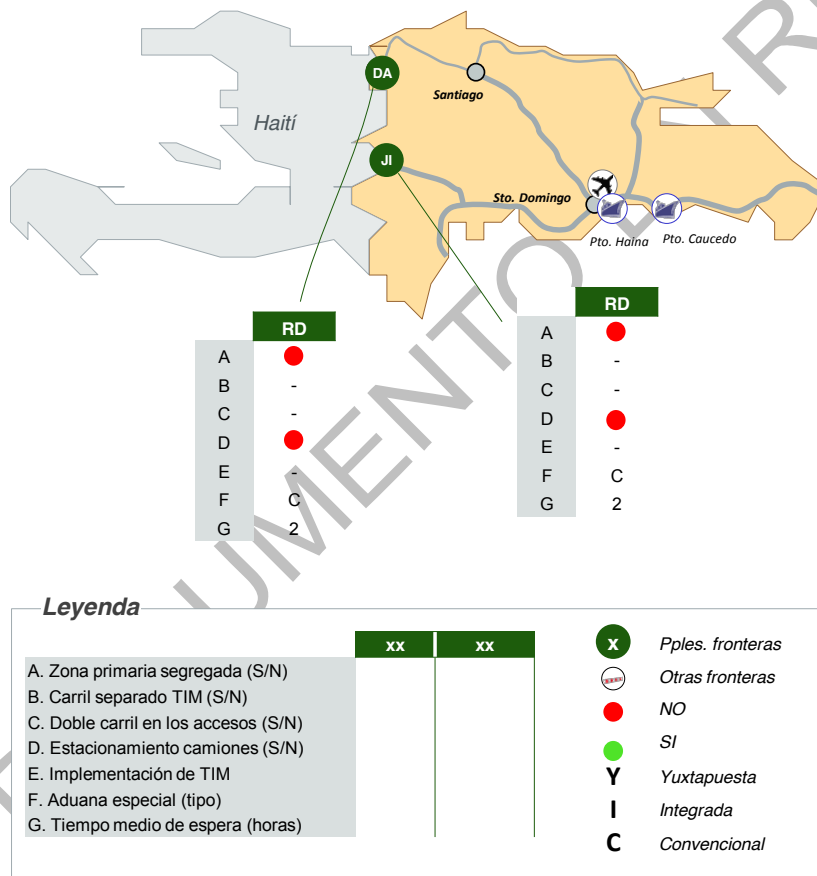
**Figura 3-17 Flujos de Importaciones y Exportaciones por los Pasos Fronterizos de Rep. Dominicana**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

La operación de los pasos está afectada por el mal estado de conservación de las carreteras, la poca eficiencia en los trámites aduanales y la precariedad de la infraestructura fronteriza (falta de equipos de inspección, zonas de almacenamiento no apropiadas, inexistencia de infraestructura de soporte para el traspaso de mercancías). A estos factores se suman la práctica de trasbordo de mercancías y la existencia de mercados binacionales informales en la zona de influencia directa, que obstaculizan la circulación de vehículos de carga y generan múltiples vulnerabilidades a la seguridad de la zona primaria y de la carga en general.

**Figura 3-18 Características de los Pasos Fronterizos de República Dominicana**  
República Dominicana



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

### Infraestructura Logística Especializada

La infraestructura logística especializada dominicana se compone del conjunto de instalaciones destinadas a la provisión de servicios logísticos.

En el ámbito portuario, la oferta logística del país es incipiente y está principalmente compuesta por servicios logísticos auxiliares a los movimientos portuarios, ubicados en el área de influencia extraportuaria inmediata. Ésta es la situación de Puerto Haina, donde dichas instalaciones corresponden a operadores logísticos que brindan servicios de empaquetado y etiquetado. Por su parte, Puerto Caucedo inició en el 2013 la construcción del Centro Logístico de Caucedo, plataforma de actividad logística de apoyo a la logística auxiliar de dicho puerto y que se beneficiará del régimen de zona franca. Hasta el presente, República Dominicana no cuenta con infraestructuras entendidas como Zonas de Actividad Logística (ZAL)<sup>24</sup>.

### Recuadro 3-3 Centro Logístico de Caucedo

El Centro Logístico de la República Dominicana se ubicará en una superficie de 40 hectáreas entre el Puerto Multimodal Caucedo y el Aeropuerto Internacional de las Américas (AILA). Este centro proveerá hasta 150.000 m<sup>2</sup> para el desarrollo de naves construidas a la medida que se destinarán a actividades logísticas de carga, descarga y almacenamiento y contará con facilidades y servicios para satisfacer a los empresarios nacionales y extranjeros. El centro ofrecerá servicios logísticos, no sólo en la coordinación del transporte terrestre, aéreo y marítimo, sino también en almacenamiento, empaque o reempaque, etiquetado, administración de inventario y distribución regional. Además, brindará a sus usuarios la oportunidad de insertarse en el comercio global, con los más altos estándares de una zona franca y constituirá una importante inversión extranjera directa.

*Fuente: Elaboración propia con base en extractos de los artículos aparecidos en los diarios El Nacional y Listín. [www.elnacional.com.do](http://www.elnacional.com.do) y [www.listin.com.do](http://www.listin.com.do) 22 y 23 de Junio 2013*

Las zonas francas forman parte de la oferta logística de República Dominicana, entendiéndose como tales a aquellas “áreas geográficas del país, sometidas a controles aduaneros y fiscales especiales establecidos en esta ley, en las cuales se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de incentivos necesarios para fomentar su desarrollo”<sup>25</sup>

Según la Ley 8-90, existen tres tipos de zonas francas que pueden instalarse en el país, a saber:

- Zonas Francas Industriales o de Servicios: pueden instalarse en todo el territorio nacional y dedicarse a la manufactura de bienes y prestación de servicios.
- Zonas Francas de Carácter Fronterizo: cuentan con incentivos especiales y se ubican a una distancia no mayor a 25 kms de la línea fronteriza que separa a República Dominicana de Haití.
- Zonas Francas Especiales: aquellas que por la naturaleza del proceso de producción, o por las condiciones geográficas, económicas o infraestructurales del país, requieren de una ubicación particular.

En este contexto, República Dominicana cuenta con un total de 53 parques de zonas francas en operación, 47.2% de ellos concentrados en la Región Norte del país y un 24.5% en el Distrito Nacional y la Provincia Santo Domingo. Esta distribución se atribuye a la confluencia de importantes zonas urbanas y centros productivos en esas regiones. La mayoría de dichos parques son propiedad del sector privado (66%),

<sup>24</sup> « Agrupación de las actividades relacionadas con el transporte de carga (agentes de carga, transportistas, operadores de transporte, aduanas) y servicios relacionados (almacenamiento, mantenimiento, reparación y distribución) en un área definida, generando valor agregado, acercando los terminales de carga a las zonas de producción y/o de consumo haciendo los procesos logísticos más eficientes y rentables. » Chavarro Martínez, Flavio.

<sup>25</sup> Fuente: Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana (Sánchez, Mercedes), con base en Ley 890.

mientras que el 28.3% son operados por sector público. El resto opera bajo el modelo de administración mixta.<sup>26</sup>

Existe un total de 584 empresas en operación en las zonas francas del país que ocupan un aproximado de 30.4 millones de pies cuadrados en edificaciones. La mayor parte de dichas empresas (48%) son de origen extranjero (Estados Unidos, Holanda, Canadá y Puerto Rico). Diez parques industriales concentran 60% del total de empresas en operación. Entre ellos destacan los identificados como Santiago (78 empresas) y ZFE Santiago (37) en la Región Norte, San Pedro de Macorís (40) en el Este, San Cristóbal/Itabo (38) en el Sur y ZFE Distrito Nacional y Provincia Santiago (43) en la región del mismo nombre.<sup>27</sup>

Respecto a las actividades productivas, la mayor parte del total de exportaciones de zona franca (USD 4.988 millones) corresponden a los rubros de Confecciones y Textiles (26%) y Productos Médicos y Farmacéuticos (25%).<sup>28</sup>

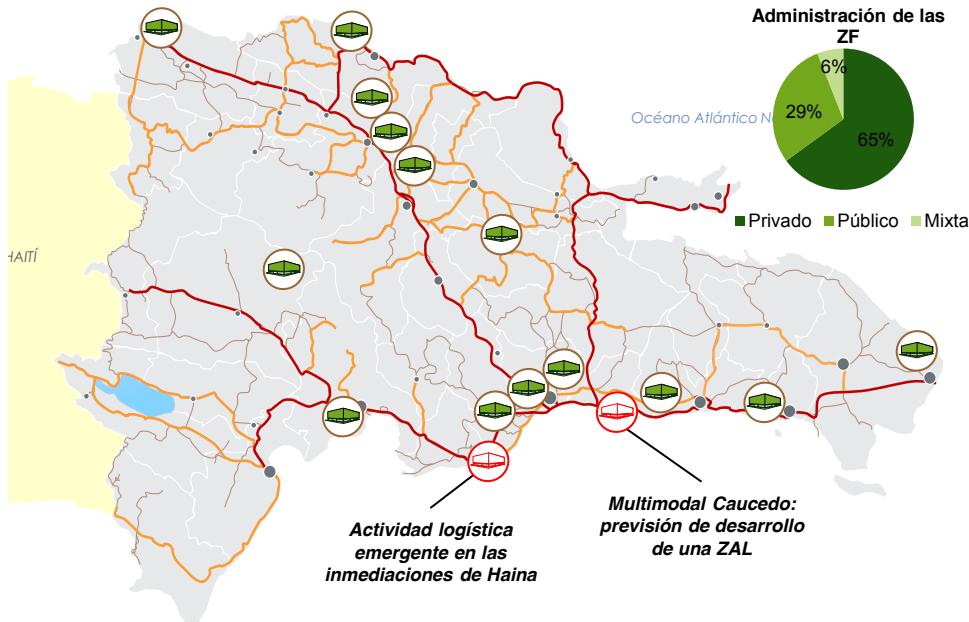
---

<sup>26</sup> Fuente : Informe Estadístico Sector Zonas Francas 2012. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.

<sup>27</sup> Op. cit.

<sup>28</sup> Op. cit.

**Figura 3-19 Localización de Zonas Francas en República Dominicana**



Fuente: elaboración ALG a partir de CNZFE

Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

En lo que respecta a la logística aeroportuaria, República Dominicana cuenta con una oferta limitada de instalaciones para el manejo de carga aérea (para mayores detalles, véase aparte anterior). Actualmente, el AILA cuenta con infraestructura dedicada a la carga aérea; se encuentra en discusión un proyecto para la construcción de una central de carga aérea con una propuesta de financiamiento privado mediante la extensión del período de concesión original otorgado a AERODOM. Las actividades de las mesas de trabajo y entrevistas con actores del sector destacaron igualmente la importancia de disponer de una oferta de infraestructura logística especializada que complemente las operaciones de los aeropuertos de Punta Cana y Puerto Plata.

En cuanto a la oferta logística agrícola, cabe mencionar que, a pesar de ser un país con un volumen importante de exportaciones agrícolas, República Dominicana adolece de una infraestructura logística especializada que promueva la colaboración de los actores clave en ciertas actividades de la cadena, favorezca la triangulación de la carga y promueva la agregación de valor por parte de productores dominicanos. Inclusive la Región Norte, un área concentradora de producción agrícola, carece de una oferta de esta naturaleza, existiendo oportunidades para su desarrollo.

## **b. Servicios de transporte y logística**

La presente sección ofrece un análisis breve de la situación actual de la oferta de servicios logísticos y de transporte de carga en República Dominicana. Su importancia deriva del impacto directo que tiene su funcionamiento en el desempeño de las actividades logísticas.

### **Servicios de transporte**



República Dominicana cuenta con servicios de transporte que viabilizan los movimientos de carga destinados al comercio exterior y al consumo interno. El gráfico a continuación muestra los modos de transporte empleados en los principales flujos de carga que atraviesan el país, así como los puntos de rotura de carga, consumo y producción más destacados. Las condiciones de operación de estos servicios se exponen seguidamente.

**Figura 3-20 Principales Flujos de Carga en República Dominicana**

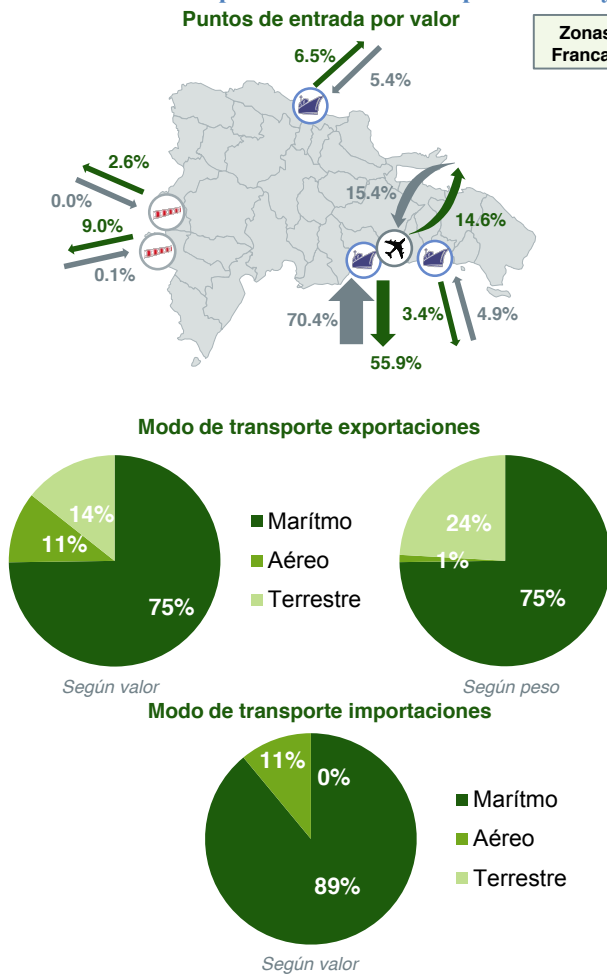


Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

### Transporte Marítimo

El comercio exterior de República Dominicana se realiza mayormente vía marítima, por lo que se observa un predominio de este modo en las importaciones y exportaciones del país, tanto en peso como en valor. En el año 2011, el transporte marítimo representó el 89% del valor total importado y el 75% del exportado. Situación similar se observa en las estadísticas por volumen, las cuales revelan al transporte marítimo como el modo dominante (75%) en cuanto a peso total exportado.

**Figura 3-21 Modos de Transporte Utilizado en Importaciones y Exportaciones (2011)**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

República Dominicana cuenta con un conjunto de empresas (y/o grupos navieros) que ofrecen servicio en 33 rutas que conectan al país con Norte América, Europa, Asia, África, el Caribe y Suramérica, principalmente a través de Puerto Caucedo (16 rutas) y Río Haina (13 rutas). Esta situación hace que sean Haina y Caucedo los principales puntos de acceso, vía marítima, para la carga de comercio exterior con mayor relevancia a nivel nacional, como lo es la resultante de la actividad de manufacturas de Zona Franca, tanto del Área Metropolitana de Santo Domingo como de Santiago de Los Caballeros. De allí que ambos puertos alcancen el 74% del total de carga movilizada de comercio exterior del país.

El cuadro a continuación muestra detalles sobre las rutas específicas, capacidad total y empresas o grupos navieros que las ofrecen.

**Cuadro 3-9 Rutas Navieras en República Dominicana, 2014**

Línea Naviera	Regiones	Capacidad Total (TEUs)	Puertos de Escala
Antillean Marine	US-ec/Caribe	100	Miami , <b>Puerto Plata</b> , Cap Haitien, Miami
Antillean Marine	US-ec/Caribe	510	Miami , <b>Rio Haina</b> , Port au Prince, <b>Rio Haina</b> , Miami
ANL/CMA CGM/Delmas	US-ec/Sur America-ec/Caribe	4,851	New York , Norfolk , Savannah , Miami , Kingston, <b>Rio Haina</b> , San Juan, St Maarten, Fort de France, Vieux Fort, Port of Spain, Point Lisas, Bridgetown, St John's, New York
ANL/CMA CGM/CSAV/CSCL/Libra/Delmas	Asia/Sur America-ec/Caribe	56,707	Chiwan, Hong Kong, Kaohsiung, Ningbo, Shanghai, Qingdao, Busan , Ensenada, Manzanillo-Mx, Manzanillo-Panama, Cartagena, Kingston, <b>Caucedo</b> , Puerto Cabello, Port of Spain, Vostochniy, Chiwan
CMA CGM/Delmas/Marfret	Africa/Caribe/Sur America-ec/Central America	15,740	Algeciras, Leghorn, Genoa, Marseilles Fos, Barcelona, Valencia, Tanger, Lisbon, <b>Pointe a Pitre</b> , Fort de France, La Guaira, Cartagena, Manzanillo-Panama, Puerto Limón, <b>Caucedo</b> , <b>Pointe a Pitre</b> , Algeciras
APL/Evergreen/MOL/X-Press Feeders	Caribe/Central America/Sur America-ec/Sur America-wc	4,244	Colon Container Terminal S.A., Manzanillo-Panama, <b>Caucedo</b> , <b>Rio Haina</b> , San Juan, Puerto Limón, Colon Container Terminal S.A.
CMA CGM/Geest/Delmas	Europe/Caribe	385	Portsmouth, Le Havre, Castries, Fort de France, St John's, Roseau, Bridgetown, Kingstown, Vieux Fort, Roseau, <b>Manzanillo-Rep Dom</b> , Portsmouth
CMA CGM/Geest/Delmas	Europe/Caribe	385	Portsmouth, Le Havre, Fort de France, Roseau, St John's, Bridgetown, Castries, Kingstown, Vieux Fort, Roseau, <b>Manzanillo-Rep Dom</b> , Portsmouth
CMA CGM/Geest/Delmas	Europe/Central America/Caribe	385	Portsmouth, Le Havre, Castries, Fort de France, Basse Terre, St John's, Bridgetown, Kingstown, Vieux Fort, <b>Manzanillo-Rep Dom</b> , Roseau, Portsmouth
CMA CGM/Geest	Europe/Caribe	385	Portsmouth, Le Havre, Castries, Fort de France, St John's, Basseterre, Bridgetown, Kingstown, Vieux Fort, Roseau, <b>Manzanillo-Rep Dom</b> , Portsmouth
Hamburg Sud/Alianza	Caribe/Sur America-ec/Central America	2,527	Kingston, <b>Caucedo</b> , Cartagena, Puerto Limón, Santo Tomas de Castilla, Puerto Cortes, Kingston
CMA CGM/Hamburg Sud/Hapag Lloyd/Alianza	Europe/Caribe/Central America/Sur America-ec/Sur America-wc	32,959	Rotterdam, Hamburg, Tilbury, Antwerp, <b>Caucedo</b> , Cartagena, Manzanillo-Panama, Callao, Valparaíso, Callao, Manzanillo-Panama, Cartagena, <b>Caucedo</b> , Rotterdam
CSAV/Hamburg Sud/Hapag Lloyd/Libra/Maersk/NYK	US-ec/Mexico-ec/Sur America-ec/Caribe	44,402	Veracruz, Altamira, Houston, New Orleans , <b>Caucedo</b> , Suape, Santos, Buenos Aires, Montevideo, Rio Grande, Itajai, Santos, Rio de Janeiro, <b>Caucedo</b> , Veracruz
Hapag Lloyd	US-ec/Mexico-ec/Caribe/Sur America-ec/Central America	7,974	Houston, Altamira, Veracruz, Santo Tomas de Castilla, Puerto Cortes, Puerto Limón, Manzanillo-Panama, Cartagena, <b>Caucedo</b> , San Juan, Houston
Hamburg Sud/Hapag Lloyd/Alianza	Canada-wc/Caribe/Europe/US-ec/US-wc/Central America	36,330	Cagliari, Leghorn, Genoa, Marseilles Fos, Barcelona, Valencia, Cartagena, Manzanillo-Mx, Los Angeles , Oakland, Tacoma, Vancouver, Portland , Oakland, Los Angeles , Manzanillo-Mx, Manzanillo-Panama, Cartagena, <b>Caucedo</b> , Lisbon, Tanger, Valencia, Cagliari
King Ocean	US-ec/Sur America-ec/Caribe	1,531	Miami , <b>Rio Haina</b> , Point Lisas, Port of Spain, Paramaribo, Georgetown, Port of Spain, Castries, <b>Rio Haina</b> , Miami
Maersk/Safmarine	Europe/Caribe/Sur America-nc/Central America	272,222	Odessa, Ambarli side, Estambul, Izmit, Algeciras, <b>Caucedo</b> , Manzanillo-Panama, Buenaventura, Guayaquil, Balboa, Manzanillo-Panama, Algeciras, Odessa
Nirint Shipping/Melfi Marine	Mexico-ec/Sur America-nc/Caribe	1,864	Habana, Santiago de Cuba, Puerto Limón, Cristobal, Cartagena, <b>Rio Haina</b> , Santiago de Cuba, Habana
MSC	Canada-ec/Caribe	8,546	Montreal, Saint John, Freeport-Bahamas, <b>Caucedo</b> , Montreal
CSAV/Zim/Hapag Lloyd/Delmas/Libra/MSC/CMA CGM	US-ec/Sur America-ec/Caribe	52,666	Norfolk, New York , Baltimore, Savannah, Freeport-Bahamas, <b>Caucedo</b> , Santos, Rio de Janeiro, Montevideo, Montevideo, Rio Grande, Navegantes, Santos, Salvador, Suape, <b>Caucedo</b> , Kingston, Freeport-Bahamas, Norfolk
CSAV/Libra/MSC	Europe/Caribe/Central America/Sur America-ec/Sur America-wc	44,278	Rotterdam, Antwerp, Tilbury, Bremerhaven, Hamburg, <b>Caucedo</b> , Cartagena, Cristobal, Balboa, Callao, Mejillones, Coronel, San Antonio, Balboa, Cristobal, Rotterdam
MSC	US-ec/Sur America-ec/Caribe	6,323	Port Everglades , <b>Rio Haina</b> , <b>Caucedo</b> , Puerto Cabello, La Guaira, Puerto Cabello, Freeport-Bahamas, Port Everglades
MSC	Central America/Caribe	4,960	Cristobal, <b>Caucedo</b> , <b>Rio Haina</b> , Mariel, Cristobal
Zim/MSC	US-ec/Caribe	18,010	Tampa, Mobile, New Orleans , <b>Caucedo</b> , Kingston, Veracruz, Altamira, Houston, <b>Caucedo</b> , Kingston, Tampa
Nordana	Caribe/Europe/Mexico-ec/Sur America-ec/US-ec/Central America	2,525	Mostaganem, Alexandria, Beirut, Mersin, Izmit, Leghorn, Genoa, Tarragona, Sagunto, <b>Rio Haina</b> , Cartagena, Manzanillo-Panama, Santo Tomas de Castilla, Veracruz, Houston, Savannah, Baltimore, Mostaganem
Hanjin/HMM/NYK/Yang Ming	US-ec/Sur America-ec/Caribe	15,810	Norfolk, New York , Savannah, Miami , <b>Caucedo</b> , Santos, Navegantes, Rio de Janeiro, Vitoria, <b>Caucedo</b> , Norfolk
SC Line	US-ec/Central America/Caribe	667	Port Everglades , Cartagena, Manzanillo-Panama, <b>Rio Haina</b> , Port Everglades
Seaboard	US-ec/Caribe	1,114	Miami , Kingston, <b>Rio Haina</b> , <b>Puerto Plata</b> , Miami
Seaboard	US-ec/Caribe	974	Miami , <b>Boca Chica</b> , <b>Rio Haina</b> , Miami
Seaboard	Mexico-ec/Sur America-ec/Caribe	2,871	Veracruz, Altamira, Cartagena, Barranquilla, Cristobal, <b>Rio Haina</b> , <b>Puerto Plata</b> , Miami , Veracruz
Seaboard	US-ec/Caribe	1,914	New York , <b>Puerto Plata</b> , <b>Rio Haina</b> , Kingston, <b>Rio Haina</b> , New York
Trailer Bridge	US-ec/Caribe	0	Jacksonville, San Juan, <b>Puerto Plata</b> , Jacksonville
Tropical	US-ec/Caribe	157	Palm Beach, Marsh Harbour, Providenciales, <b>Puerto Plata</b> , Palm Beach

Fuente: Elaboración propia con base en Maritime Routes Maps of the Greater Caribbean (<http://www.cocatram.org.ni/rutas/>)

En materia institucional, múltiples entidades tienen funciones atribuidas en el subsector de transporte marítimo. El Ministerio de Industria y Comercio tiene, entre sus funciones, la responsabilidad de fijar la política de desarrollo del transporte marítimo nacional, y supervisar el cumplimiento de disposiciones internacionales en materia de transporte marítimo. La Comisión Presidencial para la Modernización y Seguridad Portuaria (CPMSP) tiene como propósito asegurar la coordinación interinstitucional y el buen funcionamiento de los entes con injerencia en el manejo, utilización y servicios de los puertos dominicanos. La rectoría, fiscalización y regulación de puertos es realizada por la Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM), entidad que está también facultada para la explotación (Ley 70); el régimen tarifario aplicable a los servicios prestados por APORDOM está establecido en el Decreto 612-05 (2005). El Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) preside APORDOM y la CPMSP, y además estudia, diseña y ejecuta las obras de construcción y mejoramiento de la infraestructura portuaria. APORDOM y el Cuerpo Especializado de Seguridad Portuaria (CESEP) comparten la función de seguridad y supervisión de los sistemas y procesos de protección de puertos.

Cabe mencionar que, en RD se presenta una integración vertical en los servicios en lado tierra vinculados al transporte marítimo. En el Consejo de Administración de APORDOM, participan representantes de los propios sectores regulados, lo cual genera una imagen de poca fiabilidad y transparencia en la comunidad logística. Los agentes navieros, que participan en la propiedad de los principales puertos, han organizado empresas e integrado verticalmente a su oferta los servicios a contenedores, servicios de arriendo de chasis para el traslado de contenedores y otros servicios vinculados a la seguridad de la actividad portuaria. No se cuenta con mayor información sobre la incidencia de estas prácticas en las tarifas portuarias.

### ***Transporte Ferroviario***

El transporte ferroviario está exclusivamente destinado al transporte de la caña de azúcar desde los sitios de producción hasta el ingenio. Las operaciones la realiza un operador estatal (Ferrocarril del Gobierno de la República Dominicana, 142 km) y varios operadores privados, destacando el Ferrocarril de la Central Romana (757km) y luego operadores menores para el resto de 240 km restantes de la red.

### ***Transporte Carretero***

En el transporte carretero se distinguen dos tipos: el movimiento de la carga nacional y los flujos con origen o destino nacional provenientes del mercado internacional. En cuanto al movimiento de carga de producción y consumo exclusivamente nacional, se identifican 6 núcleos de consumo principales y otros 8 de producción, que son conectados mayormente mediante vehículos de carga pesada que usan la red troncal del país. Los principales flujos carreteros se dan entre Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, pasando por el nodo de La Vega.

Respecto al transporte terrestre ligado al comercio exterior, destacan como nodos de actividad productiva, en orden de importancia, Santo Domingo, Santiago de los Caballeros, San Pedro de Macorís y Puerto Plata. Nuevamente, se distingue un flujo elevado entre Santo Domingo y Santiago, además del flujo interportuario Haina-Caucedo. Aquí, el corredor Santo Domingo-Santiago se extiende hasta Puerto Plata, que constituye el mayor puerto de la costa norte dominicana.

El modo carretero representó el 14% en valor y 24% en peso de las exportaciones totales realizadas en el 2011, cifras que corresponden al intercambio con Haití, segundo socio comercial del país después de los Estados Unidos. Estos flujos se canalizan principalmente a través de las fronteras de Jimaní y Dajabón. El paso de frontera de Jimaní-Malpasse, corresponde al principal eje de enlace entre las ciudades capitales de ambos países y primer corredor en volúmenes comerciales entre República Dominicana y Haití (700 mil toneladas de exportaciones desde RD en 2011). El paso de frontera de Dajabón, segundo en volúmenes

movilizados, canaliza a su vez los flujos principalmente provenientes de las Zonas Francas de Santiago y la producción agrícola del Valle del Cibao hacia territorio haitiano.

En este contexto, en República Dominicana, el Transporte Automotor de Carga (TAC) está caracterizado por la situación que se describe a continuación.

#### *Tipos de Servicio*

La demanda de transporte automotor en el país se puede segregar de la siguiente forma:

- Servicio para carga agrícola y mercado interno: provisto por propietarios de unidades (principalmente vehículos de 2 ejes), en un servicio informal (sin empresas constituidas). Estos transportistas se concentran en zonas productoras fijas y no están agrupados o sindicalizados.
- Servicios para exportación e importación: contratados mediante los sindicatos del transporte terrestre, los cuales asignan órdenes de trabajo a sus afiliados a través de un sistema de turnos. La Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT) mantiene registros actualizados sobre este tipo de servicio.
- Servicios propios: brindados por empresas que usan su propia flota para la movilización de sus productos.

#### *Nivel de Formalidad en la Contratación de Servicios*

Es habitual el uso de transportistas informales para recorridos nacionales e internacionales. Aunque se reporta la existencia de empresas especializadas en transporte de carga, la mayor parte de los servicios son prestados por pequeñas empresas (de 1 a 5 unidades) y/o por propietarios individuales. A la fecha de formulación del presente plan, no se dispone de estadísticas oficiales que reflejen la proporción de flota informal en el total de vehículos activos actualmente; sin embargo, según estimaciones de la RNTT, en RD existe un total de 22.000 vehículos no registrados lo cual representa alrededor del 73% de la flota estimada total (30.000 vehículos). En general, la contratación de los servicios se realiza mediante contacto directo con el transportista. En el caso del servicio al mercado interno, la contratación se realiza mayormente de forma verbal y la forma de pago es por flete (viaje) o por volumen de carga. Esta modalidad de contratación se produce en zonas de productores agrícolas pequeños.

No existen bolsas de carga o sistemas de información que permitan al usuario conocer la oferta disponible y contratar los servicios requeridos.

#### *Organizaciones Sindicales*

La problemática del servicio de transporte automotor de carga en RD fue calificada por actores del sector de logístico como de elevada relevancia. El servicio de transporte carretero es prestado, mayormente -aproximadamente un 80% del total movilizado- por transportadores afiliados a la Federación Nacional de Transporte Dominicanos (FENATRADO). Ésta es una organización sindical de segundo orden, que agrupa a 98 sindicatos de transporte distribuidos por todo el territorio dominicano -unas tres cuartas partes del total de la oferta-, sindicatos que, a su vez, afilian a los propietarios individuales de camiones, conductores y ayudantes (más de 35.000 personas y aproximadamente 26.000 unidades).

Según reportes de usuarios del servicio y actores del sector, FENATRADO y sus afiliados establecen condiciones para la prestación de servicios por parte de sus afiliados y representan al gremio ante organismos del Estado, instituciones financieras de crédito, entre otras. Más específicamente:

- *Centralizan la demanda de servicios de transporte automotor.* Las empresas generadoras de carga, sea de importación o exportación, y las entidades estatales, contratan el servicio de transporte a través de los sindicatos afiliados a FENATRADO, los cuales cuentan con procedimientos para la asignación de órdenes de servicio a los transportistas miembros, según turnos fijos por afiliado. Según este sistema, el transporte de carga es repartido a razón de 8 viajes al mes por afiliado (con una duración estimada de 1,2 días/viaje). Adicionalmente, se aplica el criterio de jurisdicción o

prioridad geográfica, según el cual las cargas generadas en una determinada localidad sólo puedan ser transportadas por los agremiados al sindicato de dicha localidad o a las sindicatos más cercanos. Todo ello ocasiona bajas tasas de utilización de las unidades y una proporción importante de retornos en vacío.

- *Establecen tarifas de transporte y demás condiciones de prestación del servicio.* Aunque el Ministerio de Industria y Comercio es el órgano competente para la fijación de tarifas del transporte carretero de carga, FENATRADO y sus sindicatos afiliados han desarrollado mecanismos para dominar este proceso, logrando establecer un sistema de cartelización de precios. Reportes indican que sindicatos locales fijan fletes unilateralmente, mediante concertación interna, y sin intervención del Estado. Alternativamente, FENATRADO negocia con el Gobierno Nacional los fletes del transporte, así como cualquier otra condición de prestación del servicio. Los resultados de estas negociaciones son reflejados en resoluciones expedidas por el Ministerio de Industria y Comercio.
- *Fijan cuotas de carga.* Usuarios del TAC y actores del Gobierno reportan la inexistencia de libertad de contratación del servicio de transporte carretero, por cuanto es imperativo contratar con FENATRADO el servicio de al menos el 50% del volumen de carga generado. De allí que más del 80% de la carga terrestre del país sea transportada por pequeñas empresas o propietarios individuales, miembros de sindicatos (locales o regionales) afiliados FENATRADO.
- *Implementan mecanismos de presión.* FENATRADO cuenta con un significativo poder de movilización y mecanismos para el logro de sus objetivos sindicales, tales como huelgas (o paros) parciales o nacionales de transporte, entre otros.

#### *Marco Regulatorio*

Debido a la inexistencia de empresas formales de transporte, entendidas éstas como organizaciones con estructuras y procedimientos gerenciales destinados a prestar los servicios de TAC, no existe en el país un marco regulatorio que establezca los requisitos para la prestación del servicio de transporte.

Actualmente, la única regulación existente es la correspondiente a las disposiciones sobre el contrato de transporte terrestre de carga establecidas en el Código de Comercio vigente. Dichas disposiciones carecen de las características de las legislaciones modernas sobre este tipo de contratos, tales como la clara determinación de las obligaciones del remitente, el transportador y el destinatario, la obligación de expedir documentos de transporte (carta de porte, remesa de carga, manifiesto de carga, etc.), reglas transparentes sobre responsabilidad del transportador en caso de daño, pérdida o retraso en la entrega de mercancía, y límites indemnizatorios de responsabilidad del transportador. En la actualidad, la prescripción de la acción derivada del incumplimiento del contrato de transporte es de sólo 6 meses, lapso que se considera insuficiente para la toma de acciones legales, por cuanto la tendencia internacional es la de consagrar una prescripción de 2 años.

Adicionalmente, la legislación exige al transportador contratar pólizas de seguro para sus vehículos, con cobertura de responsabilidad civil por daño o pérdida de las mercancías. Aunque los transportadores generalmente contratan pólizas con sumas aseguradas superiores al mínimo exigido por la ley, no existen mecanismos de control sobre la vigencia de las mismas, presentándose situaciones de vencimiento de pólizas o interrupción de coberturas de difícil verificación por parte de la entidad competente. A pesar de ello, la Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT) ofrece la verificación periódica de credenciales como servicio de apoyo a los entes beneficiarios de este programa.

#### *Condiciones de Operación de la Flota y Prácticas de Transporte*

No existen sistemas de revisión vehicular, y el reglamento de pesos y medidas data de los años 50. Sólo existen controles al consumo de combustible en los vehículos de transporte. El BID está por iniciar un estudio sobre pesos y dimensiones para vehículos de carga, indispensable para comenzar a regular las prácticas de sobrecarga.

### *Registros Nacionales y Características de la Flota Vehicular*

República Dominicana posee un Registro Nacional de Vehículos, administrado por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), y un registro de vehículos importados, manejado por la Dirección General de Aduanas (DGA). Sin embargo, el país no cuenta con estadísticas confiables sobre: número y características básicas de los vehículos que integran la flota de transporte, número e identificación de propietarios (transportadores), conductores y ayudantes, y volúmenes de carga transportados.

La data considerada más confiable es la que resulta del registro manejado por la Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT), organización sin fines de lucro cuya creación fue promovida como mecanismo complementario a los sistemas de seguridad para la carga. La RNTT administra una base de datos sobre los operadores de transporte que procuran acceso a los puertos, zonas industriales y zonas francas. La información disponible permite controlar el acceso de unidades de transporte a los terminales portuarios -principalmente Haina y Caucedo-, impidiéndose el ingreso a vehículos o conductores sin documentación vigente (i.e. pólizas de seguro, licencias de conducir, etc). Actualmente, tiene registrados cerca de 6.000 vehículos de carga y 8.000 choferes.

#### **Recuadro 3-4 Red Nacional de Transporte Terrestre**

La Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT) es una organización sin fines de lucros fundada en el año 2006 con el propósito de incrementar la seguridad del transporte de carga en toda la República Dominicana.

Esta organización maneja un sistema de control de acceso digital a puertos, aeropuertos, parques de zonas francas y empresas que forman parte de la Red. Dicho sistema se apoya en una base de datos nacional de transportistas terrestres y vehículos registrados y con acceso autorizado a las instalaciones mencionadas, facilitando el cumplimiento de requerimientos nacionales e internacionales de seguridad y agilizando el flujo del comercio exterior.

Entre las organizaciones fundadoras de la RNTT se encuentran: Asociación Dominicana de Zonas Francas, Inc. (ADOZONA), Asociación Zona Franca Itabo (ASOBAL), Asociación Zona Franca Las Américas (ASOAMERICA), Asociación Zona Franca San Pedro de Macorís, Caribbean Industrial Park, Consejo Nacional Competitividad (CNC), Haina International Terminals, HanesBrands, Inc., JBS Industrial Park, Parque de Zona Franca Gurabo, Parque Industrial Itabo, S.A. (PIISA), Parque Zona Franca Industrial Hainamosa, Parque Zona Franca Las Américas, Puerto Multimodal Caucedo, y Seguridad y Desarrollo Portuario (SDP).

Fuente: <http://www.rntt.com.do/>

Adicionalmente, el país ha realizado estudios a fin de caracterizar la flota de transporte del país. Entre ellos se encuentra el Estudio para la Identificación de Prioridades de Logística y Transporte en República Dominicana<sup>29</sup>, según el cual los vehículos predominantes en el transporte de carga son los de 2 ejes (65%); la mayoría de éstos son unidades de plataforma y vehículos cerrados. Los vehículos de 3 ejes representan la proporción restante (35%), distribuida principalmente entre tracto camiones (en su mayoría con furgones de 20 pies) y tanqueros.

La carga contenedorizada es transportada mediante chasis o remolques que se acoplan al vehículo tractor o cabezote. Para el año 2012, la flota de remolques o chasis se encontraba en el orden de las 3.500 unidades, las cuales son propiedad y/o proporcionados en casi la totalidad de los casos de las compañías navieras.

<sup>29</sup> Financiado por el BID mediante Convenio de Cooperación Técnica No Rembolsable No. ATN/OC-12746-DR.

En cuanto a la edad de la flota, múltiples fuentes reflejan información no coincidente. Sin embargo, todas las estadísticas apuntan hacia la existencia de una flota con mediano a alto nivel de obsolescencia. En el contexto regional, el Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica indica que República Dominicana posee la tercera flota de carga más antigua de la región mesoamericana, después de Belice y Nicaragua (véase figura siguiente). Esta situación es atribuible a múltiples factores: una estructura de costos y de tarifas cuyos bajos márgenes de rentabilidad impiden renovar la flota de camiones, dificultades de acceso a crédito, y la inexistencia de planes de renovación de flota.

**Cuadro 3-10 Edad Promedio de la Flota Vehicular en Mesoamérica**

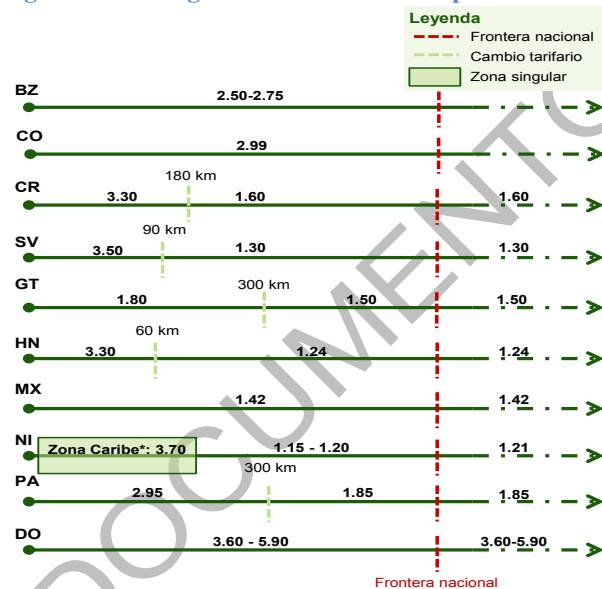
	BZ	CR	SV (2013)	GT (2013)	HN (2012)	NI (2011)	PA (2010)	RD (2013)
<b>Edad flota de carga (años)</b>	30*	-	15-20*	15*	18	23	13	21**

Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

### Tarifas

El proceso de fijación de tarifas existente en RD y descrita anteriormente introduce serias distorsiones en los fletes de transporte. Las tarifas no resultan de la libre competencia y negociación entre generadores de carga y los prestadores del servicio, sino de las condiciones impuestas por FENATRADO y sus sindicatos afiliados. A ello se suman asuntos tales como la obligatoriedad de cambio de vehículo en frontera para las exportaciones a Haití, que representa un incremento en costos y riesgo de daño de la mercancía. De allí que, los fletes de República Dominicana sean los más elevados de toda la región Mesoamericana (véase figura siguiente).

**Figura 3-22 Rango de Precios del Transporte Doméstico e Internacional**



Nota: Datos en USD/km por contenedor seco de 40 ft.

Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

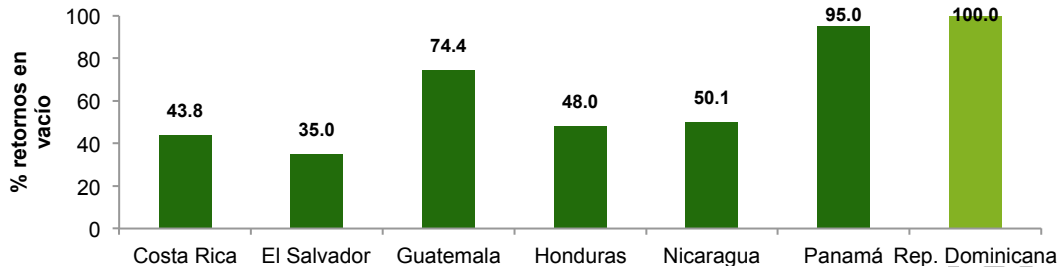
### Retornos en Vacío

En el año 2011, en República Dominicana, el 100% de los movimientos de transporte carretero presentaron retornos en vacío, cifra ésta que es superior al promedio observado en otros países de la Región (véase figura siguiente). Esta situación es directamente atribuible a la estructura operativa y normativa interna de FENATRADO, mediante la cual cada sindicato afiliado presta servicio de transporte



en su localidad particular únicamente, haciendo que haya retornos en vacío en el 100% de los viajes. Esta situación se agrava para los transportistas de contenedores desde puerto, en cuyo caso la utilización del camión es sólo del 25% puesto que el transportista debe realizar un segundo viaje a buscar el contenedor vacío para regresarlo a su lugar de origen<sup>30</sup>.

**Figura 3-23 Porcentaje de Retornos en Vacío. Comparativa Centroamérica y República Dominicana**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

### **Transporte Aéreo**

A partir de la promulgación de la Ley No. 491-06, la Junta de Aviación Civil (JAC), órgano a cargo de la política superior de aviación civil en República Dominicana, tiene como facultades a) dictar políticas aerocomerciales, b) regular los aspectos económicos del transporte aéreo, y c) asesorar a la Presidencia de la República en todo lo relacionado con la Aviación Comercial de la República Dominicana.

Así, la JAC facilita el acceso a mercados mediante la suscripción de acuerdos bilaterales de transporte aéreo con otros países, revelando la política aerocomercial y el grado de apertura de los derechos de tráfico de la República Dominicana. A la fecha, el país ha suscrito acuerdos y memorandos de entendimiento bilaterales con cuarenta y tres (43) países para servicios aéreos internacionales regulares, y servicios para transporte de carga.

Para principios del 2011, la JAC había autorizado la operación de 2 consignatarios y 15 líneas para el transporte de carga desde y hacia la República Dominicana. En la sección de Anexos se presenta la relación de aerolíneas nacionales y extranjeras, autorizadas para el servicio de transporte aéreo de carga en los aeropuertos Las Américas, Puerto Plata y Punta Cana. Igualmente, se presenta el listado de consignatarios autorizados a operar carga en cada uno de los aeropuertos de la República Dominicana.

Las condiciones de prestación del servicio de transporte de carga son restrictivas para algunos productos, por cuanto existen deficiencias en el mantenimiento de la cadena de frío por la inexistencia de espacios refrigerados en los aeropuertos como por la falta de unidades refrigeradas para traslado hasta las aeronaves.

### **Servicios Logísticos**

La oferta de servicios logísticos en República Dominicana presenta contrastes según la cadena logística que se considere. El Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas identificó y analizó 32 cadenas logísticas a nivel regional, y en particular 4 cadenas en RD: en el sector agrícola, la cadena del cacao; y en el sector manufacturero, las de textil y confecciones, medicamentos, y productos de hierro y acero.

<sup>30</sup> Fuente: "Identificación de Prioridades de Transporte y Logística en la República Dominicana". Sánchez, Mercedes, 2012.

En cada caso, fueron estudiados los aspectos de: localización de las principales zonas de producción, modos de transporte, nodos de transporte, análisis de desempeño logístico, incluyendo tiempos y costos, modalidad de empaque, estacionalidad del producto, operaciones de agregación de valor, y otros atributos relevantes. La evaluación de estas cadenas permite hacer inferencias acerca del comportamiento de cadenas similares.

A continuación se presenta resumidamente la situación de las prácticas logísticas en los sectores agrícola y manufacturero a partir de las cadenas estudiadas.

### ***Cadenas de Producción y Comercialización Agrícola***

En general, las prácticas logísticas de abastecimiento para la agricultura se inician con la planeación y toma de decisiones de siembra (superficies, cultivo, variedades y productos), las cuales condicionarán el posterior uso de servicios logísticos. Los procesos de comercialización están asociados al tamaño de las empresas dedicadas a su producción. Así, los pequeños exportadores requieren de procesos de consolidación de carga, en virtud de sus limitaciones para llenar un contenedor completo para el transporte hasta el lugar de destino. Adicionalmente, dada su condición de perecederos, los productos agrícolas requieren de una correcta gestión de tiempo y temperatura controlada en la cadena del transporte (cadena de frío), de allí la necesidad de instalaciones especiales tanto durante el proceso de transporte como en puertos y aeropuertos.

En cuanto a la **cadena del café**, cabe decir que, existen en República Dominicana cinco zonas productoras de café, siendo las cuatro más importantes las siguientes:

- Comunidades cafetaleras de las provincias Monseñor Nouel, La Vega y Salcedo en la región Norcentral. Ocupan 15,447 Has. y representan 13% de la superficie cultivada de café y 14% de las fincas de café.
- Comunidades de las provincias de San Cristóbal, Peravia, Ocoa, Azua, San Juan de la Maguana y Elías Piña en las regiones Central y Sur. Ocupan 51.635 Has., representando el 44% del total de superficie cultivada de café y el 37% de las explotaciones cafetaleras.
- Cultivos en la Sierra de Bahoruco y al sur de la Sierra de Neiva en la región Suroeste, ocupan una superficie de 168.380 tareas (10.585 ha), constituyen el 9% del total de la superficie cultivada (3.969 fincas) y el 9.1% del total de las explotaciones cafetaleras.
- Cultivos en la Cordillera Septentrional y en la vertiente noroeste de la Cordillera Central en la región Norte, ocupan 28.358 Has., con unas 10.986 fincas, representan el 25% de las explotaciones de café.

En esta cadena, la carga destinada a exportación pasa por las siguientes etapas:

- *Producción*, incluye la siembra y cosecha de la cereza del café.
- *Beneficio húmedo*, incluye el despulpado, lavado y secado del grano maduro. Realizado en centros especializados fuera de finca. El transporte a estos centros es realizado vía terrestre mediante vehículos propios o transporte contratado -en vehículos pequeños de 2 ejes tipo plataforma-. Alternativamente, la carga puede ser también movilizada en hombro o mulos. La baja calidad de la infraestructura vial dificulta la entrega oportuna de la carga -debe realizarse en un período máximo de 8 horas después de la cosecha- y el transporte confiable y continuo durante el año, pudiendo llegar a aislar las zonas de producción en épocas de cosecha.
- *Beneficio seco*, incluye el descarado o pilado, clasificación del grano (tamaño, peso y color). Este paso es realizado en centros de procesamiento manejados por asociaciones de productores, intermediarios o el propio exportador. Para el transporte a estos centros se emplean los mismos métodos del paso anterior.

- *Empaque y consolidación de la carga para exportación.* Este paso generalmente es realizado por el productor/exportador según sus capacidades. Supone el empaçado (en sacos de yute de 60 kgs.) y la unitarización en contenedores propiedad de Despachos Portuarios Hispaniola, empresa constituida por los puertos de Haina y Caucedo para el manejo de contenedores. El contenedor vacío es transportado hasta las instalaciones del productor/exportador por organizaciones federadas.
- *Transporte a puerto,* contratado por el exportador a organizaciones federadas (FENATRADO). Alternativamente, puede realizarse mediante vehículos propios.
- *Transporte al punto de destino* vía marítima.

La cadena del **cacao** está mayormente controlada por cinco grandes actores que concentran la producción, exportación y venta local de productos a base de cacao. Existen pequeños productores (cerca de 300 en el país) que comercializan sus propios productos a base de cacao en el mercado nacional. Dichos productores realizan el procesamiento del cacao a pequeña escala, evitando así la relación con procesadoras y comercializadoras. Las grandes comercializadoras que están directamente relacionadas con los procesos de comercio exterior, contratan directamente los servicios de operadores logísticos o navieras para el proceso de exportación del producto.

El **tabaco** corresponde a una de las cadenas nacionales de mayor importancia por ser el tabaco dominicano referente internacional. Las industrias de procesamiento están ubicadas mayormente en Santiago, cerca de las zonas productoras de tabaco y en la ciudad de La Romana. La producción de tabaco y cigarrillos proviene tanto de la producción local como de la producción de Zona Franca y sus exportaciones están destinadas principalmente hacia los Estados Unidos.

Por su parte, la agroindustria dominicana, que incluye la cadena de **alimentos procesados** está más vinculada al comercio interno. Estas industrias se ubican en áreas próximas a los centros productivos agrícolas que generan la materia prima. Tal es el caso de San Francisco de Macorís, que alberga un gran número de empresas de procesamiento de la producción de frutas y hortalizas del Valle del Cibao.

## Cadenas de Manufactura

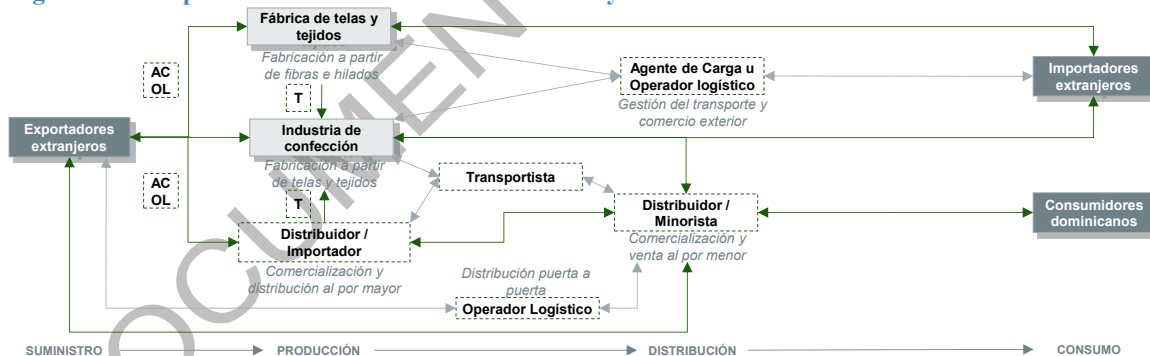
En cuanto al sector manufacturero, predominan en el país las actividades relacionadas con la con la manufactura textil, los productos eléctricos y electrónicos y más recientemente la manufactura de instrumentos médicos y medicinas. Estas industrias operan mayormente desde las Zonas Francas, dado que los productos obtenidos son para exportación, y se ubican estratégicamente en las zonas aledañas a los puertos de Santo Domingo y Santiago, generando un intenso flujo de transporte de carga terrestre entre ambos nodos.

La **cadena de las confecciones textiles** se encuentra organizada casi en su totalidad al amparo de la Ley 8-90 sobre Zonas Francas, la cual otorga amplios incentivos fiscales y arancelarios a esta industria. Los insumos (cierres, cremalleras, entretelas) han de provenir en un 80% del mercado estadounidense a fin de mantener la exención de impuestos otorgada por el país.

Esta cadena logística, al igual que buena parte de las industrias localizadas en Zona Franca, está determinada por el socio extranjero. Los insumos son obtenidos del proveedor internacional de preferencia, siendo el producto ensamblado en la zona franca y reenviado hacia su lugar de destino internacional. La contratación de servicios logísticos está generalmente en manos del importador extranjero, intermediado por un Operador Logístico (véanse figuras siguientes). En general, la industria manufacturera de exportación que proviene de Zona Franca no requiere de procesos de valor agregado, dado que los envíos hacia el mercado externo se efectúan en contenedores sellados desde la propia Zona Franca.

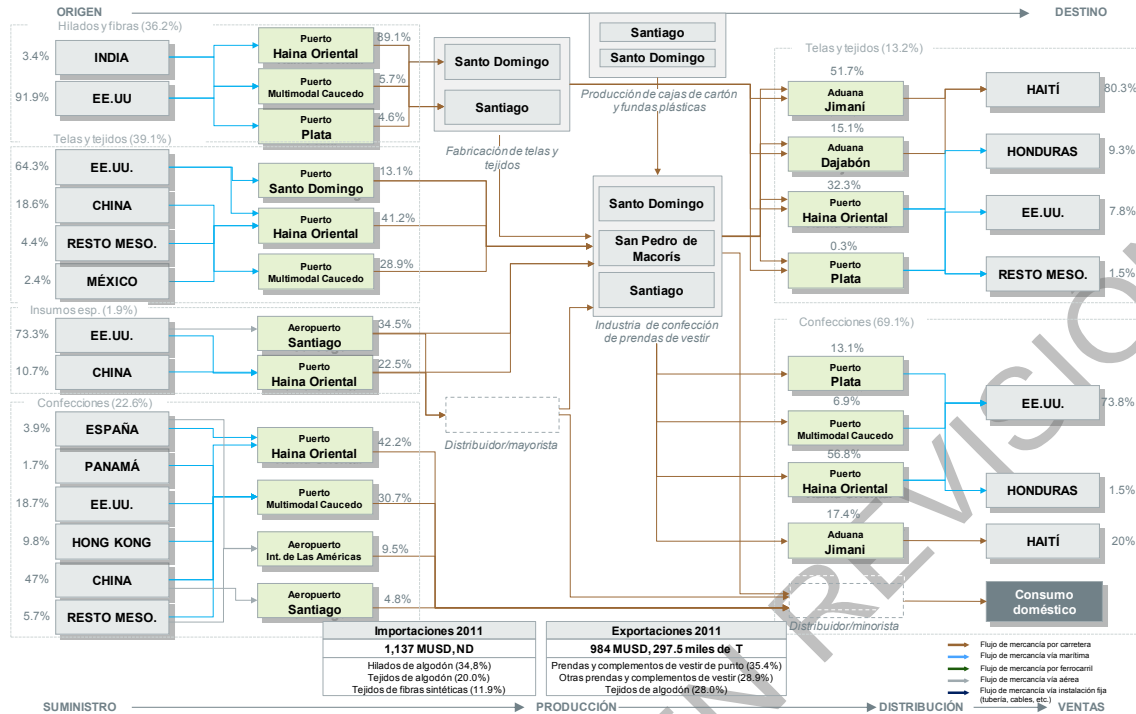
Las exportaciones a República Dominicana desde Zona Franca suelen acarrear costos no competitivos, razón por la cual normalmente no se abastece por este medio al mercado local. La industria nacional es la que suplente al mercado dominicano y al haitiano, especialmente en lo que se refiere a telas y tejidos. Cabe destacar que algunas empresas dominicanas han logrado avanzar hacia un esquema de *full package* o producción integrada a lo largo de la cadena, mediante el cual generan desde el diseño de la prenda hasta el tipo de material a utilizar en el proceso de confección.

Figura 3-24 Esquema entre Actores – Cadena Textil y de Confecciones



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

**Figura 3-25 Flujos Internos de la República Dominicana – Cadena Textil y de Confecciones**



Fuente: Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica. Op. citado

Existe en el país una creciente industria farmacéutica nacional y se compone tanto de fabricantes de productos genéricos como de grandes farmacéuticas reconocidas internacionalmente. El país es importador y exportador de medicamentos e importador neto de principios activos, antibióticos y vitaminas. Equivalentemente a la industria textil, las empresas multinacionales por lo general tienen centros de producción localizados en Zonas Francas. Los suministros, tanto de la industria local como de la industria de exportación, son productos de importación que proceden principalmente de los Estados Unidos y de Europa y acceden al país vía marítima a través de los puertos de Haina y Caucedo principalmente.

En este contexto, la **cadena de equipos y productos médicos desechables** abastece a los mercados de productos para hospitales, al de especialidades médicas y al segmento de productos de consumo general. En la República Dominicana los desechables principales son: catéteres, suturas quirúrgicas, y aguja hipodérmica para biopsias. Otros productos incluyen: productos hemostáticos (sangre) y tubos intravenosos, filtros y productos relacionados (representan un 120 productos individuales), hilo dental, equipos desechables para diálisis, fundas plásticas, esponjas de cirugía y vendajes para compresas frías. Equipos no desechables son también producidos y ensamblados: electrodos para marca pasos, electrodos para pacientes neonatales y casos de control del uso de agujas para sutura.

En esta cadena, la carga destinada a exportación pasa por las siguientes etapas:

- **Producción, consolidación, verificación y despacho:** Los procesos de producción se realizan exclusivamente en las Zonas Francas industriales, tienen diversos niveles de especialización y cumplen con los estándares de exportación (certificaciones) hacia aquellos países con las normas globales más rigurosas y exigentes (Japón, la Unión Europea y Estados Unidos).

Según el Consejo Nacional de Zonas Francas, en República Dominicana existen 20 empresas en el área de manufactura de insumos médicos que están concentradas en las zonas francas industriales

de San Cristóbal/Itabo (6), Las Américas (5), San Isidro (4), San Pedro de Macorís (2), Navarrete (2) y La Romana II (1). La carga es producida y consolidada en la zona franca, donde la DGA y la DNCD realizan las verificaciones correspondientes. Los productos que así lo requieren son objeto de esterilización, bien sea en el punto de destino o en el origen, en cuyo caso salen de la zona franca listos para la entrega a los clientes finales. Posteriormente, los contenedores son despachados de la zona franca con custodia de la DGA.

- *Transporte a punto de embarque (puerto o aeropuerto):* Existen agentes de carga, tales como Caribetrans y Frederic Schad, CxA, que realizan el transporte puerta a puerta de los insumos médicos desde las empresas de Zonas Francas hasta el destino final, movilizand o la carga en contenedores o de manera suelta. A los efectos, realizan tanto el segmento de transporte terrestre (interno), subcontratado a los sindicatos que operan en los puntos de embarque, como el transporte internacional por modo aéreo o marítimo. En este sentido, establecen las rutas y los modos de transporte, escogiendo las líneas y servicios, y realizan las gestiones aduanales. Para la prestación de los servicios, estas empresas se basan en las “Condiciones Generales de Contratación de servicios de los Operadores Logísticos, de la Asociación Dominicana de Agentes de Carga Aérea y Marítima Inc., ADACAM”. En algunos casos, para la selección del transportador o agente de carga, la empresa manufacturadora realiza procesos de concurso y selección (tipo licitación), otorgando contratos por un lapso de hasta dos (2) años, a la empresa que ofrezca las condiciones más favorables. Algunos agentes de carga disponen de oficinas dentro de las Zonas Francas.
- *Procesos (documentos, trámites y controles) para exportación en el punto de embarque:* Una vez la carga es movilizada al AILA para su transporte aéreo o a los puertos de Caucedo y Haina para su transporte marítimo. Las instituciones públicas participantes y trámites requeridos para la exportación de dispositivos médicos se resumen en la tabla siguiente. La aplicabilidad o relevancia de la documentación listados varía dependiendo del caso específico de que se trate.

**Cuadro 3-11 Instituciones Públicas Participantes y Documentos para la Exportación de Dispositivos Médicos**

<b>Institución</b>	<b>Trámites de Exportación</b>
Dirección general de aduanas (DGA). Subdirección de Aduanas para Zonas Francas.	Exportación bajo la Ley 84-99.
Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE).	Formulario de Exportación del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (cargos por servicios).
Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD). División de Ventanilla Única de Comercio Exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario Único de Exportación.</li> <li>• Certificado de Origen de la República Dominicana, (CO).</li> <li>• Certificado de Origen de Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana y Centroamérica (TLC).</li> <li>• Certificado de Origen de Acuerdo de Libre Comercio entre la República Dominicana y la Comunidad del Caribe (CARICOM).</li> <li>• Certificado de Origen entre la República Dominicana y la República de Panamá (TLC-Panamá).</li> <li>• Certificado de origen de Circulación de Mercancías (EUR-1).</li> <li>• Certificado de Origen del Sistema generalizado de Preferencias (SGP).</li> <li>• Certificado de Origen Acta de Asociación Comercial de los Estados Unidos con los países de la Cuenca del Caribe (United States-Caribbean Basin Partnership Act-CBTPA).</li> </ul>

*Fuente: Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana (Sánchez, Mercedes, 2012) con base en <http://www.cei-rd.gov.do>.*

- *Transporte a punto de destino:* El cliente generalmente escoge la(s) agencia(s) marítima(s) y/o aérea(s) que realizará(n) el transporte hacia el punto de destino. A título ilustrativo, cabe mencionar que en el puerto de Haina operan las siguientes agencias marítimas: Port Agents and Dockers, E.T Haisen, AMARIT, Antillana Dominicana, CONDINAVE, Henriquez y Asociados, Marítima Dominicana, Navieros B y R, Pérez y CIA, SCHAD Logistic –Transportation.

### **c. Sistemas y Procedimientos de Apoyo a Procesos de Comercio Exterior**

La Dirección General de Aduanas (DGA) es la institución responsable de velar por el flujo de mercancías desde y hacia la República Dominicana. Ella debe regular el comercio transfronterizo, procurando la mayor eficiencia, transparencia y seguridad en los procesos asociados a los flujos comerciales del país, y dando cumplimiento a estándares y acuerdos internacionales en la materia.

El país, a través de la DGA, realiza esfuerzos para la modernización de sus sistemas, a fin de responder a las exigencias internacionales en materia aduanera, de comercio exterior y de calidad en el servicio. Recientemente, estas medidas incluyen: el rediseño y relanzamiento de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE), la mejora de los puestos fronterizos, y la implementación del programa de Operador Económico Autorizado, entre otras. Se ha abordado también la revisión de normativa, procedimientos, control y fiscalización, organización y estructura aduanera. Sin embargo, es necesario aumentar la inversión para mejorar los procesos y sistemas de facilitación del comercio, garantizar la seguridad en la cadena de suministros, y actualizar y modernizar la Ley de Aduanas (Ley No. 3468, vigente desde 1953). A continuación se presentan un breve resumen de los avances de República Dominicana en la aplicación de tecnologías de la información e implementación de sistemas de integración aduanera.

### Recuadro 3-5 Disposiciones Generales de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) en Materia de Gestión Aduanera

Las directrices de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) sobre la Gestión Integrada de la Cadena Logística, recomiendan que la Administración Aduanera prevea la utilización de tecnologías de información, especialmente la transmisión electrónica de datos, en el control y facilitación del comercio. A este respecto, República Dominicana y los países centroamericanos han acordado trabajar conjuntamente en la facilitación del comercio exterior con una perspectiva regional. Entre los acuerdos alcanzados se encuentran:

- Crear la Asociación de Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (ALAVU) de Centroamérica y República Dominicana.
- Aumentar el intercambio electrónico de formularios.
- Crear en las ventanillas una unidad de información sobre trámites, requisitos, barreras no arancelarias, certificaciones, requisitos de los Tratados, etc.

*Fuente: Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Op. Citado.*

### Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA)<sup>31</sup>

En lo que respecta al uso de TICs en el transporte y la logística, destacan como avance más significativo para agilizar los procesos, la automatización de los servicios aduaneros mediante la incorporación del SIGA y la implantación del Proyecto VUCE.

El Proyecto VUCE tiene antecedentes en la República Dominicana. En 1998, un decreto del Poder Ejecutivo (N° 248-98, de 9 de julio) creó la base jurídica de una ventanilla única para la exportación. El Sistema Integrado de Ventanilla Única de Comercio Exterior (SIVUCEX) fue diseñado por el Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD) y lanzado oficialmente en el año 2005. Los objetivos de SIVUCEX incluían la racionalización del proceso de exportación, reduciendo los costos, mejorando la competitividad de las exportaciones nacionales, y fomentando la colaboración institucional. Aunque la ventanilla comenzó a funcionar de manera obligatoria para los exportadores, la operación de SIVUCEX fue suspendida en virtud de sus limitaciones.

Más recientemente, la DGA retomó el concepto de ventanilla única de comercio exterior, en el marco de una nueva y más robusta plataforma de tecnología de información, el SIGA. El Sistema Integrado de Gestión Aduanera fue financiado por el EximBank de Corea, desarrollado por expertos coreanos. El proyecto fue aprobado mediante resolución del Congreso del año 2007 y entró en vigor en el 2009.

El SIGA fue desarrollado como una plataforma de servicio completo para la importación y exportación. Fue construido para dar cabida a todos los aspectos de una aduana moderna y racional, incluida la administración de una nueva ventanilla única. La República Dominicana decidió crear este instrumento en el contexto de un esfuerzo mundial y regional para agilizar el comercio a través de operaciones de ventanilla única.

Por ser el ente responsable de la mayor parte de las operaciones del comercio exterior del país, la DGA aloja el SIGA y promueve la nueva ventanilla única para el comercio exterior de República Dominicana. La responsabilidad se inscribe en el Plan Nacional de Competitividad (PNCS) y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END). Los objetivos de la operación de ventanilla única son: a) mejorar la eficiencia y el rendimiento de la estructura, normas y procedimientos para el comercio exterior, y b) reducir los costos de transacción para los participantes en la cadenas logísticas del país a fin de ofrecer una ventaja competitiva nacional.

---

<sup>31</sup> Fuente: *Ventanilla Única Integrada para el Comercio Exterior de República Dominicana. Crown Agents, 2012.*



Este proyecto fue concebido en el marco de un convenio de cooperación interinstitucional entre la DGA, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR) y la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD). El Acuerdo fue firmado en el marco del Comité de Acción Sectorial 23 de marzo de 2010.

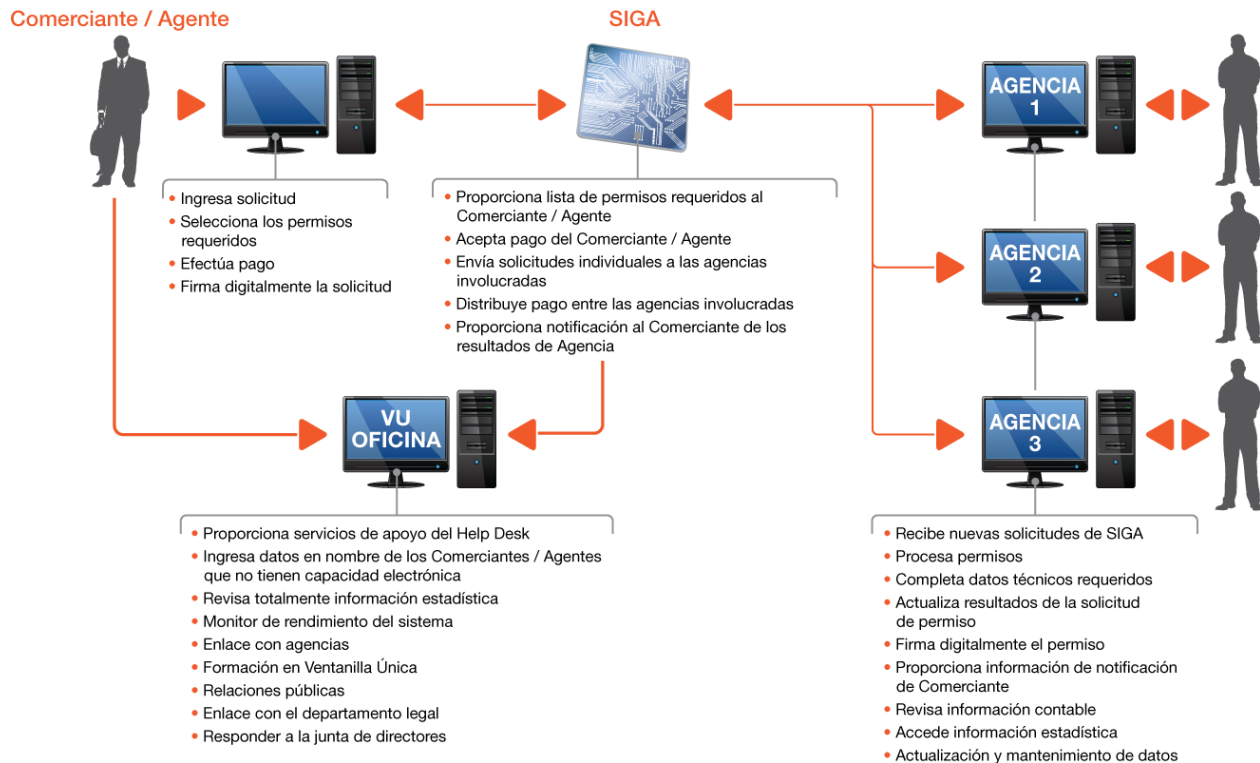
El diseño de la VUCE fue encomendado a la empresa consultora Crown Agents, la cual realizó una evaluación completa y formuló una propuesta de diseño que contempló reformas en los principales elementos y requerimientos de una ventanilla única exitosa, a saber:

- Políticas: marco legislativo y regulatorio requerido.
- Plataforma: tecnología e infraestructura de tecnología de información.
- Procesos: permisos y autorizaciones, requisitos, y procedimientos.
- Personas: recursos humanos, su capacitación y disposición, estructura y cultura organizacional y mecanismos para la gestión del cambio.

El diseño e implantación de la VUCE tenía una duración estimada de 15 meses. A la fecha de elaboración del presente plan, la ejecución del proyecto VUCE se encuentra en proceso de definición.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

Figura 3-26 Diseño Conceptual de la Ventanilla Única de Comercio Exterior de República Dominicana



Fuente: Ventanilla Única Integrada para el Comercio Exterior de República Dominicana. Crown Agents, 2012.

Respecto al SIGA, cabe mencionar que usuarios y consultores externos reportan la necesidad de: a) acelerar la implementación de todos sus módulos (importación y exportación), b) garantizar el acceso automatizado al sistema, y c) minimizar el movimiento físico requerido de solicitantes/usuarios -no pueden ser completados en línea y los formularios que deben presentarse no pueden ser descargados y no se permite el acceso de usuarios externos-.

### Declaración Única Aduanera (DUA)<sup>32</sup>

República Dominicana, a través de la DGA, ha establecido la Declaración Única Aduanera (DUA) con la finalidad de agilizar los procesos de desaduanización de mercancías y dar cumplimiento a los acuerdos comerciales suscritos por el país. La DUA puede ser accedida a través del portal de internet de la DGA y tiene, entre sus objetivos, los siguientes:

- Fortalecer el control aduanero en todas las operaciones de Comercio Internacional (importación y exportación) y compilar las informaciones estadísticas correspondientes;
- Tener en un documento único todas las informaciones relativas a los actores del comercio internacional del país y las condiciones de las operaciones de compra y venta internacional;
- Obtener las informaciones necesarias para administrar los tratados de libre comercio de los que el país es signatario;
- Facilitar la aplicación de los sistemas de análisis de riesgo;

<sup>32</sup> Fuente: Dirección General de Aduanas.

- Posibilitar la autodeterminación de la obligación tributaria aduanera mediante la autoliquidación y pago electrónico;
- Mejorar el flujo de informaciones estadísticas; y
- Uniformizar los datos de la declaración con los elementos de datos comunes para el intercambio de información electrónica con otras aduanas, siguiendo las prácticas recomendadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

### **Riesgo e Inteligencia Aduanera**<sup>33</sup>

El análisis automatizado de riesgo en administraciones modernas de aduanas se ha vuelto una herramienta invaluable para la seguridad de la cadena logística y eficiencia transaccional. Adecuadamente utilizados, los sistemas automatizados disminuyen la necesidad de una extensiva revisión documental y sobre todo, de una inspección física de los bienes.

En República Dominicana, la función de evaluación de riesgo está asignada a la sección de Inteligencia Aduanera en la DGA. El Análisis de Riesgo no es un componente totalmente operativo del SIGA, y requiere del ingreso manual de datos a un sistema computarizado. La IMF, a través de su Centro de Asistencia Técnica para Centro América, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-República Dominicana), provee asistencia para fortalecer el sistema.

La Sección de Análisis de Riesgo trabaja con manifiestos de carga, DUAs, inspectores, y auditorías post-autorización, empleando tres métodos de análisis: aleatorio, determinístico y probabilístico. El primero supone la selección al azar de un manifiesto dado, DUAs o conocimientos de embarque para su completa verificación documental y física. El método determinístico requiere el ingreso manual de datos de embarque a un programa computarizado que calcula los niveles de riesgo mediante un algoritmo especial. El método probabilístico no está aún operacional, ya que requiere tanto la implementación total del módulo de análisis de riesgo en la plataforma de SIGA, así como un incremento en la cantidad de datos requeridos para el cálculo de riesgo.

El resultado del análisis de riesgo, dentro de la operación de aduanas, es la selección del canal a través de la cual se autorizará una importación, indicándose una de tres opciones: la autorización o liberación de los bienes, la verificación documental, o la revisión documental y física.

### **Operador Económico Autorizado**

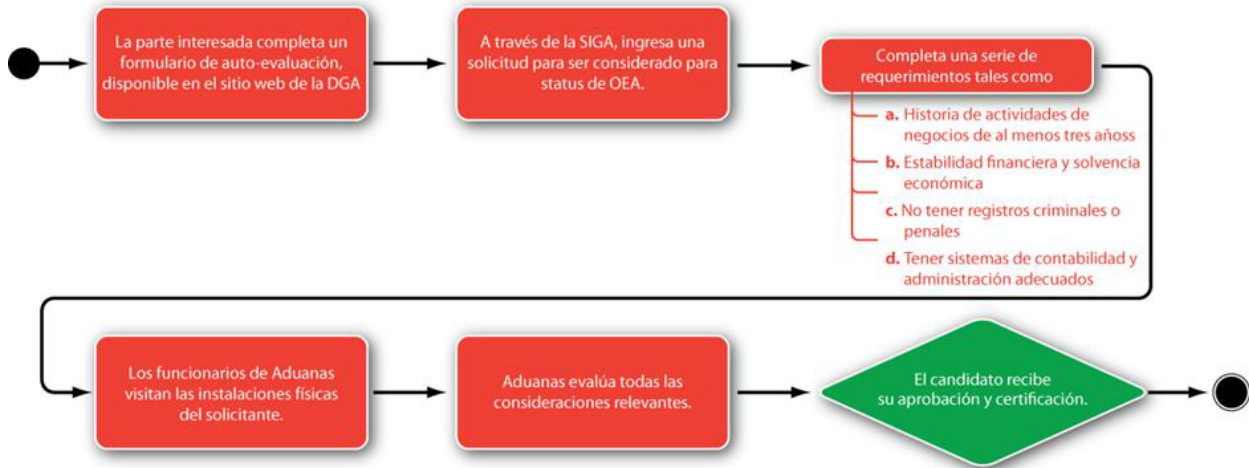
Para dar cumplimiento al Marco Normativo SAFE de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y las mejores prácticas internacionales para asegurar y facilitar el comercio global, República Dominicana promulgó el lanzamiento del programa de Operador Económico Autorizado –OEA- mediante decreto del año 2012.

Según dicho programa, importadores, exportadores, fabricantes, intermediarios, expedidores de fletes, y otros, pueden ser certificados como OEAs. Entre las ventajas que ofrece a certificación OEA se encuentran: el despacho acelerado de bienes, controles reducidos en la verificación e inspección documental y la inspección física, atención personalizada, entre otras. El país reporta, como un todo, los siguientes beneficios: ganancias en eficiencia, costos reducidos de inspección, mayor seguridad de la cadena logística, y mayor satisfacción en los usuarios.

---

<sup>33</sup> Fuente: *Ventanilla Única Integrada para el Comercio Exterior de República Dominicana. Crown Agents, 2012.*

**Figura 3-27 Proceso para Certificación de Operador Económico Autorizado en la República Dominicana**  
**Los pasos para recibir certificación de OEA**



*Todo el proceso puede tomar entre seis y doce meses.*

*Fuente: Ventanilla Única Integrada para el Comercio Exterior de República Dominicana. Crown Agents, 2012.*

### **Sistemas de Inspección No Intrusiva**

La tendencia creciente de los flujos comerciales de República Dominicana exige la incorporación de prácticas que permitan agilizar los movimientos de carga y ofrecer mayor seguridad a los usuarios en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos. Tal es el caso de las inspecciones no intrusivas mediante equipos especializados que facilitan el control de la mercancía, la implementación de políticas de seguridad nacional y la prevención de ilícitos aduaneros. En general, los métodos o equipos que podrían ser empleados en las aduanas en las aduanas son de diversos tipos: 1) escáner camión, 2) escáner fijo de bultos o equipajes, 3) escáner fijo portal (sistema de inspección por Rayos X), 4) escáner valija, 5) fibroscopios 6) medidor de densidad o buster, y 7) perros especializados, entre otros.

Actualmente a nivel de los puertos, existe sólo un equipo de esta categoría, donado por la Aduana de los Estados Unidos (Customs and Border Protection- CBP) a la Aduana Dominicana en octubre del 2008, que se encuentra instalado en el Puerto Multimodal Caucedo. En las terminales aeroportuarias dominicanas existen equipos de Rayos X, que permiten inspeccionar mercancías, detectar posibles anomalías en la carga y, en caso de ser requerido, solicitar la intervención de las entidades competentes -Dirección General de Aduanas (DGA), Dirección Nacional de Inteligencia (DNI), Cuerpo Especializado de Seguridad Portuaria (CESEP) o Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria (CESA), Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD), entre otras<sup>34</sup>.

### **Resoluciones Anticipadas**

En el marco del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos, conocido por sus siglas en inglés como DR-CAFTA, República Dominicana acordó el establecimiento de Resoluciones Anticipadas.

<sup>34</sup> Fuente: <http://aduanasdigital.gob.do/2014/06/04/inspeccion-de-mercancias/>

### Recuadro 3-6 Resoluciones Anticipadas en el DR-CAFTA

El Capítulo 5 del DR-CAFTA (Acápito 5.10) establece lo siguiente:

“Cada parte, por medio de su autoridad aduanera competente, antes que una mercancía sea importada a su territorio, emitirá una resolución anticipada por escrito, a solicitud escrita de un importador en su territorio o de un exportador o productor en el territorio de otra parte con respecto a:

- a) clasificación arancelaria;
- b) aplicación de criterios de valoración aduanera, para un caso en particular, de acuerdo con la aplicación de las disposiciones establecidas en el acuerdo de valoración aduanera;
- c) aplicación de la devolución, suspensión u otro diferimiento de aranceles aduaneros;
- d) si una mercancía es originaria de conformidad con el Capítulo Cuatro (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen);
- e) si una mercancía reimportada al territorio de una Parte luego de haber sido exportada al territorio de otra Parte para su reparación o alteración es elegible para tratamiento libre de aranceles de conformidad con el Artículo 3.6 (Mercancías Reimportadas después de su Reparación o Alteración);
- f) marcado de país de origen;
- g) aplicación de cuotas;
- h) otros asuntos que las partes acuerden.”

Las resoluciones deberán ser emitidas en un plazo máximo de 150 días después de realizada la solicitud y cumplidos los requisitos correspondientes, y estarán a disposición del público.

*Fuente: [https://www.aduanas.gob.do/descargas/files/revista/revista\\_aduanas13.pdf](https://www.aduanas.gob.do/descargas/files/revista/revista_aduanas13.pdf)*

Para mediados del 2012, fecha de conclusión del “Estudio para Identificación de Prioridades de Transporte y Logística en la República Dominicana”, la DGA se encontraba en proceso de implementación y capacitación de personal para la emisión de resoluciones anticipadas. Para el momento, no existía un proceso de revisión y apelación de resoluciones ni un sistema electrónico centralizado para su manejo.

#### **Aduanas Integradas y/o Yuxtapuestas**

Pese a la importancia del intercambio comercial con Haití, actualmente República Dominicana no dispone oficialmente de ninguna aduana que funcione de forma yuxtapuesta con el país vecino. Actualmente, se encuentra en proceso de formulación un acuerdo con la Dirección de Aduanas de Haití a fin de facilitar los movimientos terrestres de carga entre ambos países.

#### **Proyectos Pendientes y Otros Asuntos de Interés**

La implantación exitosa de tecnologías de información y comunicación para la agilización de los procesos aduanales dominicanos, particularmente el SIGA y la VUCE, exige un enfoque integral y la ejecución de reformas en las áreas política/legal (incluyendo la modificación de la Ley de Aduanas vigente), procesos, organización y recursos humanos, y plataformas tecnológicas, según lo establecido en el Proyecto VUCE.

En este contexto, cabe mencionar que está pendiente la aprobación del Anteproyecto de Ley General de Aduanas, instrumento que resultó de la amplia consulta y consenso con actores clave de los sectores público y privado y contó con la asistencia técnica de múltiples entes multilaterales –el BID, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Unión Europea-. La formulación de dicho anteproyecto tuvo como objetivos principales: a) la modernización del sistema aduanero dominicano, b) su adecuación al marco normativo vigente nacional – en el que destacan la nueva Constitución de la República y nuevo Código Procesal Penal–, y c) su armonización con disposiciones internacionales que resultan de los acuerdos de comercio exterior suscritos por el país.

Por último, la DGA cuenta con una hoja de ruta, a través del Plan Estratégico 2010-2012, que muestra la visión estratégica de la institución, con presupuesto planificado para ejecutar inversiones en equipamiento e infraestructura, lo cual permitirá modernizar las aduanas, implementar medidas para la facilitación del comercio y medidas de seguridad de conformidad con lo establecido en el marco SAFE de la OMA, el Convenio de Kyoto Revisado y demás estándares internacionales.

#### **Síntesis de Problemas que Inciden en la Eficiencia de los Procesos de Comercio Exterior**

Los principales problemas que afectan la operatividad en los nodos de comercio exterior dominicanos y que han sido identificados a la fecha se sintetizan en el cuadro a continuación.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

**Cuadro 3-12 Principales Problemas de Procesos en Nodos de Comercio Exterior en RD**

Nodo/Modo	Problemática actual
<b>Puertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demoras por falta de espacio logístico de apoyo a puertos promueve la ruptura de carga en zonas urbanas (Puerto Haina y otros)</li> <li>• Demoras por congestión en el acceso vehicular (Puerto Haina y otros)</li> <li>• Deficiencia de instalaciones y equipos para la preservación de la cadena de frío</li> <li>• Riesgo de contaminación de la carga, demoras y costos adicionales causado por la proliferación y uso generalizado de instalaciones extraportuarias (Puerto Haina).</li> <li>• Demoras debido al deterioro del equipo de apoyo (en tierra) a las operaciones portuarias</li> <li>• Pérdida de mercancía por inspecciones intrusivas y discrecionalidad de funcionarios en la aplicación de la normativa aduanera</li> <li>• Demoras puntuales en el despacho de carga debido a la insuficiencia de semirremolques, los cuales son mayormente provistos por la empresa Despachos Portuarios Hispaniola</li> <li>• Inexistencia de instalaciones para la consolidación de carga, dotadas del equipamiento requerido según tipo de carga a manejar.</li> <li>• Demoras en los despachos aduaneros y pérdida de mercancía por persistencia de problemas en las áreas de: control integrado, trámites y procedimientos de inspección, y seguridad, entre otras.</li> </ul>
<b>Aeropuertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demoras en inspecciones por dificultades de coordinación interinstitucional</li> <li>• Inexistencia de instalaciones para la consolidación de carga, dotadas del equipamiento requerido según tipo de carga a manejar.</li> <li>• Deficiencia de instalaciones y equipos para la preservación de la cadena de frío.</li> <li>• Demoras en los despachos aduaneros y pérdida de mercancía por persistencia de problemas en las áreas de: control integrado, trámites y procedimientos de inspección, y seguridad, entre otras.</li> </ul>
<b>Pasos de Frontera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demoras en las inspecciones derivadas de infraestructura y equipamiento insuficiente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitada capacidad de las vías de acceso al paso. Infraestructura no adecuada a la cantidad y tipo de vehículos que se sirven del paso</li> <li>○ Inexistencia de zona primaria segregada</li> <li>○ Falta de espacio de estacionamiento</li> <li>○ Ausencia de escáneres en el paso</li> <li>○ Ausencia de equipo no intrusivo para el control de pasajeros</li> <li>○ Ausencia de equipos para cargas especiales (refrigerada o peligrosa)</li> <li>○ Ausencia de infraestructura que otorgue un servicio óptimo al usuario</li> </ul> </li> <li>• Demoras derivadas de procesos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se practica la inspección bilateral</li> <li>○ No se practican las inspecciones conjuntas por parte de las instituciones dominicanas</li> <li>○ Capacidad limitada, en cuanto a cantidad de personal y competencias técnicas en gestión aduanera y logística</li> </ul> </li> <li>• Inseguridad personal y de la carga en pasos fronterizos terrestres hacia Haití</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en talleres de trabajo para la formulación del Plan Nacional de Logística de Cargas de República Dominicana, 2014.

### 3.2.4. Elementos Complementarios del Sistema Logístico

Varios aspectos inciden de forma directa o indirecta en el sistema logístico nacional y la forma que adoptan los elementos básicos del mismo. En particular destacan:

- El marco institucional y el rol que tienen las distintas instituciones en distintas fases de planificación del sistema.
- Las modalidades de financiamiento en práctica y las implicaciones que tienen en el direccionamiento estratégico del sector.
- El marco legal que incentiva y regula las actividades del sector.
- Los recursos humanos que participan en la prestación de los servicios.

#### a. Marco institucional y el sistema de planificación

En general, el sector de logística de carga es sumamente complejo debido a su naturaleza transversal. Para su desarrollo armónico es necesario establecer sólidas capacidades de coordinación interinstitucional que permitan:

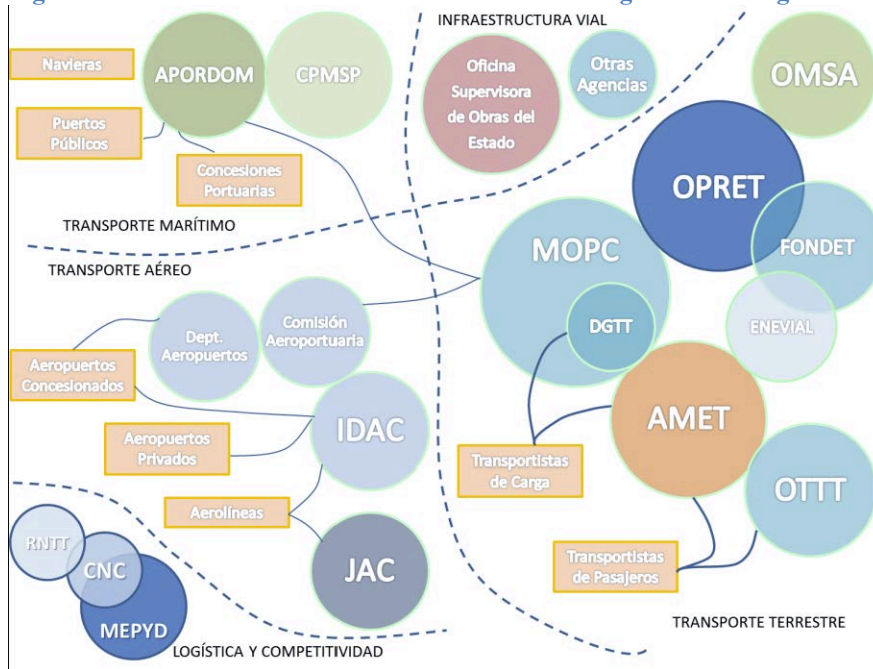
- Orientar el desarrollo del sector logístico en el largo plazo,
- Ordenar las actuaciones de los distintos actores involucrados,
- Hacer seguimiento consistente a la ejecución de los planes, programas y proyectos con incidencia en el sector, y
- Evaluar la evolución del sector en el logro de objetivos (de corto, mediano y largo plazo).

En este contexto, cabe señalar que, aún cuando acciones vinculadas a la logística de cargas han contribuido al desarrollo del comercio exterior de República Dominicana, el país adolece de un marco institucional robusto, coordinado, adaptado a los retos que impone este nuevo enfoque sectorial y su creciente complejidad (en materia de infraestructura, servicios logísticos, y sistemas de apoyo a procesos de comercio exterior), y adecuado a los volúmenes de carga servidos y por servir.

Del análisis del mapa institucional del sector de logística de carga de República Dominicana (véase figura siguiente) se desprende que, si bien existen una multiplicidad de actores con facultades y áreas de actuación que tienen impacto en logística, el país no cuenta con una entidad con la facultad formalmente atribuida para el liderazgo y desarrollo del sector, lo cual supone: a) la formulación de la política sectorial y b) la coordinación interinstitucional para la ejecución armónica del PNLog en toda su complejidad. Al respecto, cabe recordar que este instrumento incluye acciones en materia de infraestructura, desarrollo y supervisión de servicios, implementación de sistemas y buenas prácticas de apoyo a procesos de comercio exterior. La responsabilidad de su implementación coordinada supera con creces las competencias de las instituciones existentes.



**Figura 3-28 Entramado Institucional del Sector de Logística de Cargas en República Dominicana**



Fuente : Elaboración propia

Es oportuno también resaltar que el PNLog forma parte integral del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) de la República Dominicana, el cual procura el desarrollo del país mediante la generación de instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo. Es a través de estos últimos que el país: a) ofrece una perspectiva sobre su orientación estratégica y visión de futuro, y b) alinea actores públicos y privados hacia el logro de sus objetivos de desarrollo y competitividad. De allí la importancia de contar con un marco institucional sólido en el sector logístico.

## b. Financiamiento

En el año 2014, el presupuesto nacional de República Dominicana ascendió a la cifra de RD\$ 613,136.8 millones (USD 60.61 mil millones); sólo 68.3% de esta cantidad será cubierta mediante ingreso corriente. Ésto genera un déficit fiscal por un monto equivalente al 2.8% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, de allí la necesidad de recurrir a mecanismos alternativos, tales como deuda pública (externa e interna), para el financiamiento de gastos e inversión pública y el servicio de deuda (capital e intereses) previamente existente. Al cierre del 2013, la deuda pública consolidada de RD ascendía a 44.9% del PIB (ó 31% del presupuesto anual).

En este contexto, parte de los activos logísticos de República Dominicana (infraestructura vial, red de puertos y aeropuertos, infraestructura fronteriza e infraestructura logística) resultan de inversión pública directa realizada por organismos e instituciones con injerencia en el sector. Según la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), el 19.5% del gasto presupuestado en el 2014 constituye gasto de capital - inversiones en obras de infraestructura y activos no financieros-.

El monto total asignado a proyectos de construcción, reconstrucción y mantenimiento de las infraestructuras físicas y obras viales, sumará RD\$57,349.6 millones. Un 23% de dicha cantidad (ó

RD\$13,190.4) será destinado a proyectos de inversión en obras viales, energía, y a la generación de capacidades productivas en sectores que apoyan el crecimiento de la economía -energía, transporte, comunicaciones, agropecuaria y otros sectores laborales y económicos-. Dichos proyectos corresponden a la categoría identificada como Servicios Económicos. La cifra citada representa el 2.15% del presupuesto de República Dominicana para el 2014 y 0.47% del PIB nominal proyectado para el mismo año (RD\$2,769,985.5<sup>35</sup>).

A título referencial, cabe mencionar que la OEA recomienda un gasto anual promedio en infraestructura del orden del 6.2% del PIB para los países de América Latina. Según la Red Interamericana de Competitividad (RIAC), dicho monto permitiría afrontar las necesidades infraestructurales de empresas y consumidores en las economías del continente en el período 2012-2020. El no cumplimiento de estos niveles mínimos de inversión podría explicar parcialmente la brecha de infraestructura (y transporte) en República Dominicana y alerta sobre su impacto en la competitividad de los sectores productivos e industrias del país.

En este contexto, dadas las restricciones presupuestarias del país, fortalecer los mecanismos para promover la participación privada en inversiones en infraestructura constituye una necesidad importante. Adicionalmente, algunas de las inversiones públicas en el sector deben contar con una fuente de financiamiento estable, razón por la cual es necesario explorar de manera integral mecanismos alternos, tales como contribuciones parafiscales, que son práctica generalizada a nivel internacional.

### **c. Marco Legal**

República Dominicana cuenta con diversos instrumentos legales que están vinculados al sector de logística de cargas. Sin evaluar la pertinencia de su contenido, los cuadros a continuación listan las leyes, reglamentos, decretos e instrumentos del derecho internacional vigentes. El primero se concentra en el marco normativo de carácter general, por lo que se refiere a los aspectos correspondientes a planificación, ordenamiento y desarrollo territorial, comercio y competitividad. El segundo ofrece información sobre la normativa específica con incidencia directa en el sector logístico y sus componentes básicos (servicios, procesos, e infraestructura).

---

<sup>35</sup> Fuente: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. “Marco Económico 2014-2018”, revisión 28 de Marzo del 2014.

**Cuadro 3-13 Marco Normativo General con Impacto en el Sector Logístico en RD, por Área Temática**

<b>Instrumento</b>	<b>Contenido</b>
<b>Planificación</b>	
<b>Constitución de la República Dominicana (26/01/2010, Gaceta Oficial No. 10561)</b>	Establece el proceso para la presentación y aprobación de la Estrategia Nacional de Desarrollo ante el Congreso Nacional (Art 241) y el Plan Nacional Plurianual (Art 242)
<b>Ley Orgánica de Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 (Enero 2012)</b>	Define imagen objetivo del país, objetivos de desarrollo, líneas de acción, indicadores y metas.
<b>Ley 498-06</b>	Crea la Secretaría de Estado de Economía Planificación de Desarrollo y al Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
<b>Decreto 231-07</b>	Establece el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Economía Planificación de Desarrollo.
<b>Ordenamiento y Desarrollo Territorial</b>	
<b>Constitución de la República Dominicana (26/01/2010, Gaceta Oficial No. 10561)</b>	Define las condiciones del territorio nacional (Art 9), establece la división político-administrativa del país (Art 12) y el Distrito Nacional (Art 13), fija los principios de organización territorial (Art 193), define el plan de ordenamiento territorial (Art 194), fija la delimitación territorial del país (Art 195), establece las provincias (Art 197) y la administración local (Art 199).
<b>Decreto 710-04</b>	Define las regiones de desarrollo del país.
<b>Comercio y Competitividad</b>	
<b>Constitución de la República Dominicana (26/01/2010, Gaceta Oficial No. 10561)</b>	Establece el fundamento del régimen económico del país (Art 217) y define las bases para el crecimiento sostenible (Art 218), delimita el acionar de la iniciativa privada (Art 219), fija el principio de igualdad de tratamiento (Art 221) e identifica condiciones y zonas objeto de tratamientos especiales (incluyendo provincias fronterizas).
<b>Ley 290-66 (30/06/1966) y Reglamento de Aplicación 186-66 (12/08/1966)</b>	Crea la Secretaría de Industria y Comercio.
<b>Ley 409-82 (30/10/1982)</b>	Establece el régimen de incentivos fiscales y la clasificación de las agroindustrias.
<b>Resolución 73-07 (24/05/2007)</b>	Establece nueva estructura orgánica para la Secretaría de Industria y Comercio.
<b>Ley 16-95</b>	Ley sobre Inversión Extranjera.
<b>Ley 424-06</b>	Ley de Implementación del DR-CAFTA.
<b>Ley 98-03 (17/06/2003)</b>	Crea el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEIRD).
<b>Ley 84-99</b>	Reactivación y Fomento de las Exportaciones.
<b>Ley 392-07</b>	Ley sobre Competitividad e Innovación Industrial
<b>Ley 56-07</b>	Declara sectores industriales de prioridad nacional: textil, confecciones y accesorios, pieles, fabricación de calzado y manufactura de cuero. Crea régimen nacional regulatorio para estas industrias.
<b>Acuerdos Comerciales (varios)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de Libre Comercio con la CARICOM</li> <li>• Tratado de Libre Comercio con Centroamérica</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial con la República de Panamá</li> <li>• Tratado de Libre Comercio con Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA)</li> <li>• Acuerdo de Asociación Económica con el CARIFORO y la Unión Europea</li> </ul>

Fuente : Elaboración propia con base en Estudio para la Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana. Sánchez, Mercedes, 2012

**Cuadro 3-14 Marco Normativo Especifico del Sector Logístico en RD, por Componente**

<b>Instrumento</b>	<b>Contenido</b>
<b><i>Servicios: Transporte Carretero</i></b>	
<b>Ley 241 de Tránsito de Vehículos de Motor</b>	Regula los tipos y dimensiones de los vehículos destinados al transporte de carga, establece el registro de vehículos y fija las condiciones de tránsito por las vías públicas.
<b>Ley 114 (16/12/1999)</b>	Modifica Ley 241.
<b>Ley 165 (28/03/1966)</b>	Crea el Instituto Nacional de Tránsito Terrestre.
<b>Decreto 393-97 (10/09/1997)</b>	Crea la Autoridad Metropolitana de Transporte.
<b>Decreto 238-01 (14/02/2001)</b>	Transfiere a la Autoridad Metropolitana de Transporte las responsabilidades relativas al tránsito terrestre.
<b>Decreto 477-065 (11/09/2005)</b>	Crea la Oficina de Reordenamiento de Transporte (OPRET).
<b>Decreto 250-07 (Mayo 2007)</b>	Crea el Fondo de Desarrollo del Transporte Terrestre (FONDET).
<b><i>Servicios: Transporte Marítimo</i></b>	
<b>Ley 70 (17/12/1970), modificada por Ley 169 (17/12/1970)</b>	Crea la Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM) para administrar puertos y fiscalizar puertos privados y/o concesionados. Crea su Junta de Administración. Establece disposiciones para el otorgamiento y manejo de concesiones portuarias.
<b>Decreto 412-06</b>	Trata materia relativa a exoneraciones y rebajas.
<b>Decreto 612-05</b>	Fija las tarifas por servicios portuarios y regula actividades remunerativas en los recintos portuarios por parte de particulares.
<b>Convenios Internacionales (varios)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de Kyoto.</li> <li>• SOLAS: Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar.</li> <li>• MARPOL: Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques.</li> <li>• Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP).</li> <li>• Convenio sobre Trabajo marítimo 2006.</li> <li>• Convenio para la Facilitación del Tráfico Marítimo Internacional -FAL 65.</li> </ul>
<b><i>Servicios: Transporte Aéreo</i></b>	
<b>Ley 491-06</b>	Ley de Aviación Civil de la República Dominicana
<b>Ley 8 (30/11/1978)</b>	Crea la Comisión Aeroportuaria, encargada de velar por la administración, uso y mantenimiento de los aeropuertos.
<b>Decreto 832-09</b>	Reglamenta la expedición de licencias a consignatarios de aeronaves de operadores aéreos extranjeros en vuelos no regulares o chárters.
<b><i>Procesos</i></b>	
<b>Ley 6186 (12/02/1963)</b>	Sobre Almacenes Generales de Depósitos.
<b>Ley 3489</b>	Ley General de Aduanas.
<b>Ley 456-73</b>	Regula los Almacenes de Depósito Fiscal.
<b>Ley 14-93</b>	Aprueba el Arancel de Aduanas de la República Dominicana.
<b>Reglamento 96-98</b>	Reglamento de autorización a Agentes Internacionales de Carga y Consolidadores
<b>Ley 146-00</b>	Ley de Reforma Arancelaria
<b>Ley 226-06</b>	Otorga autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio la DGA y a la DGII. Establece reglamento interno de recursos humanos y estructura organizativa de la DGA.
<b>Decreto 144-12 (22/03/2012)</b>	Establece la figura del Operador Económico Autorizado.
<b><i>Infraestructura</i></b>	
<b>Ley 890</b>	Regula y fomenta el establecimiento de nuevas zonas francas y el crecimiento de las existentes.
<b>Ley 340-06 (18/08/2006)</b>	Ley sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.
<b>Ley 344 (29/07/1943)</b>	Ley de Expropiaciones

Fuente : Elaboración propia con base en Estudio para la Identificación de Prioridades de Transporte y Logística de República Dominicana. Sánchez, Mercedes, 2012

A fin de contar con un sector logístico robusto es necesario fortalecer y/o expandir la base normativa que da marco al sector. Ello permitiría: a) cubrir vacíos reglamentarios, y/o b) adecuar normativa existente a los requerimientos del sector. Cabe destacar aquí la importancia de formular la Ley Marco para el Sector Logístico. Esta procuraría el ordenamiento integral del sector, establecimiento de las pautas para el desarrollo armónico y coordinado de la totalidad del sistema.

#### d. Recursos Humanos

El desarrollo del sector logístico en República Dominicana depende, entre otras cosas, de sus recursos humanos, los cuales deben atender en cantidad y capacidades técnicas los requerimientos de esta industria. La evaluación de la situación específica de este sector debe hacerse en el contexto de la situación general de la educación superior en el país. Informes sobre el estado de la educación dominicana revelan una desarticulación entre la oferta académica y las necesidades de los sectores productivos nacionales.

#### Recuadro 3-7 Estado de la Educación en República Dominicana. Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018

El Plan Decenal de Educación Superior (PDES) ofrece una síntesis sobre el desempeño del sistema educativo dominicano y su capacidad de respuesta a los requerimientos de los sectores productivos. Entre los principales hallazgos realizados durante la formulación de este instrumento se encuentran:

- “En República Dominicana, las calificaciones requeridas por el mercado laboral son relativamente bajas, por debajo de un nivel universitario, concentrándose los sectores económicos no gubernamentales que emplean más recursos humanos en zonas francas (43%), industrias manufactureras (15%), comercio al por mayor y al por menor (11%), hoteles, bares y restaurantes (10%).
- Además del bajo nivel de calificación, las empresas manifiestan que el sistema de los institutos de educación superior dominicanos (IES) no está siendo capaz de proveer de recursos humanos con las destrezas que cada sector necesita, ante lo cual las empresas mismas, tienen que formarlos y adecuarlos.
- Las estadísticas indican que el planeamiento de la oferta académica de educación superior no se ajusta a las necesidades y recursos con los que dispone cada país para competir en el mercado internacional, situación ésta que se agrava con la baja inversión en ciencia y tecnología.”

*Fuente: Elaboración propia con base en Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018.*

A fin de solventar esta situación, el Plan Decenal de Educación Superior (PDES) 2008-2018 establece el programa estratégico para la Vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) y el Sector Productivo. Mediante dicho programa, el PDES fija un conjunto de objetivos, resultados y acciones programáticas que están orientados a “buscar una educación superior que se corresponda con las estrategias de desarrollo económico, productivo, comercial y social de la República Dominicana”<sup>36</sup>.

En este contexto, el entendimiento de la situación específica de los recursos humanos en logística de cargas exige un análisis en profundidad de: a) la oferta de formación, b) las prácticas de capacitación en las áreas (e instituciones) críticas en el sector, y c) su nivel de correspondencia con las necesidades actuales y futuras del sector. Esto debe comprender en particular las necesidades de formación a nivel técnico en el sector de logística de cargas.

<sup>36</sup> Fuente: Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018. Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. República Dominicana.

A lo anterior se suman las necesidades de entrenamiento y capacitación del sector público en logística de cargas, en particular de las instituciones responsables de la planificación y del control de operaciones de comercio exterior.

En síntesis, las sesiones de trabajo sostenidas en el marco de la formulación del presente plan, revelaron lo siguiente:

- República Dominicana cuenta con entidades que ofrecen programas de formación y capacitación en administración aduanera, comercio exterior, logística y distribución. Ello ha de ser aprovechado por el país para aumentar el nivel de profesionalización de funcionarios áreas críticas y especializadas.
- Los esfuerzos, por parte de la DGA, para capacitar al personal parecen insuficientes, sobre todo en cuanto al conocimiento de la normativa jurídica aduanera y sus aspectos procesales se refiere. Ésta es la percepción generalizada del sector privado, el cual reporta la existencia de una alta discrecionalidad por parte de los funcionarios públicos en la interpretación y aplicación de la normativa aduanera.

### 3.2.5. Desempeño Logístico Actual del Sistema Dominicano

#### a. Indicadores Internacionales

Los indicadores internacionales revelan que el desempeño logístico y competitivo de República Dominicana presenta una tendencia negativa. Con excepción del Índice de Conectividad Marítima (LSCI), el país desmejoró su posición en la mayoría de los índices analizados: Índice de Desempeño Logístico (LPI), Índice de Competitividad Global (GCI), el Índice de Facilitación del Comercio (ETI), y el Doing Business (DB). Destaca la pérdida de competitividad de República Dominicana en el LPI y el DB, en los que el país perdió 30 posiciones en el período 2010-2012 y 17 posiciones en el período 2011-2012, respectivamente.

Figura 3-29 Síntesis de Indicadores para República Dominicana



Fuente: Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Op. Citado



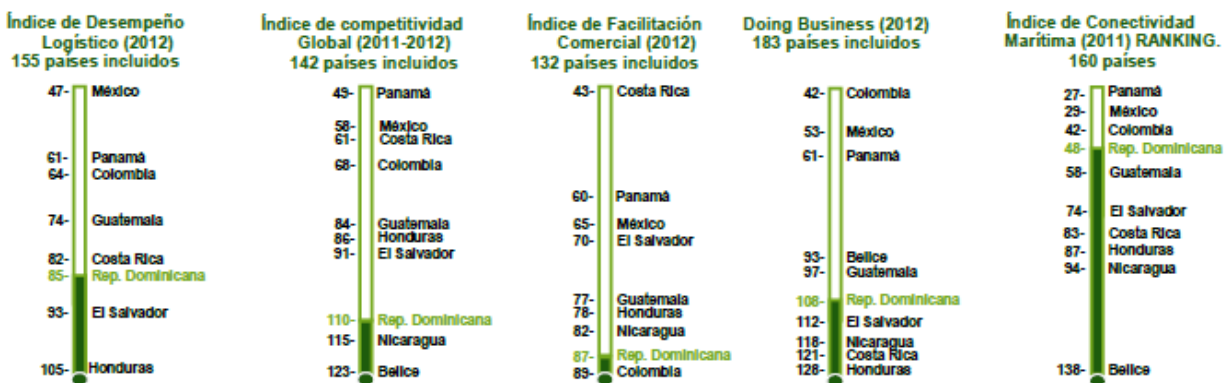
El análisis desagregado de los indicadores internacionales de desempeño logístico pone en evidencia las áreas en las que el país ha sido penalizado o favorecido, y permite entender las causas que justifican su posición los rankings. Al respecto, el Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas destaca lo siguiente:

- La informalidad y falta de modernización del **transporte terrestre** explica la ubicación de RD en los subindicadores relacionados con trazabilidad (ETI, LPI), cumplimiento de entrega (LPI) y calidad de los servicios (ETI). Altos niveles de obsolescencia y un sistema de operación basado en la asignación de cargas por turnos impiden el logro de la máxima eficiencia del servicio.
- En cuanto a **procesos aduanales y facilitación del comercio**, el indicador de DB refleja que RD se ha mantenido sin mejoras sustanciales en la gestión transfronteriza. En relación al número de documentos requeridos para los procesos de exportación e importación, actualmente la media solicitada en la República Dominicana se sitúa entre 6 y 7 respectivamente, ligeramente por encima de la media de América Latina y el Caribe.
- La cobertura y calidad de la **infraestructura de transporte** se percibe como buena, como resultado del avance del país en el desarrollo de este sector.
- La principal fortaleza de RD es su **conectividad y acceso a mercados**.

### República Dominicana en Mesoamérica

En el contexto mesoamericano, República Dominicana se ubica en los rankings globales generalmente por debajo de la mayoría de países centroamericanos, a excepción del caso del LSCI, en el que se sitúa inmediatamente por debajo de Panamá, México y Colombia, gracias a la calidad de su infraestructura portuaria y sus conexiones con importantes puertos del mundo.

Figura 3-30 Comparativa de Resultados de Indicadores Internacionales. Ranking de Países Mesoamericanos



Fuente: Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Op. Citado

### Otros Indicadores: Evaluación del Transporte

Además de los índices ya analizados, existen un conjunto de indicadores que permiten igualmente evaluar y comparar aspectos específicos de los diferentes modos de transporte que intervienen en los procesos de comercio interior y exterior de los países.

En cuanto al **modo carretero**, República Dominicana presenta bajos niveles relativos de productividad de su flota de transporte. Las singularidades de la dinámica organizacional y de operación, ya descritas, producen bajas utilidades de la flota y encarecen el transporte de carga. Así, RD se sitúa en una posición baja dentro de la media centroamericana, con una productividad de 9,000 km/ud al año aproximadamente. Esto, aunado a las cortas distancias por viaje, hace que el flete por kilómetro recorrido sea sensiblemente superior a los del resto de los países de la región (véanse figuras siguientes).

Figura 3-31 Utilización Anual de la Flota de Transporte Terrestre en 2011 (km/año)

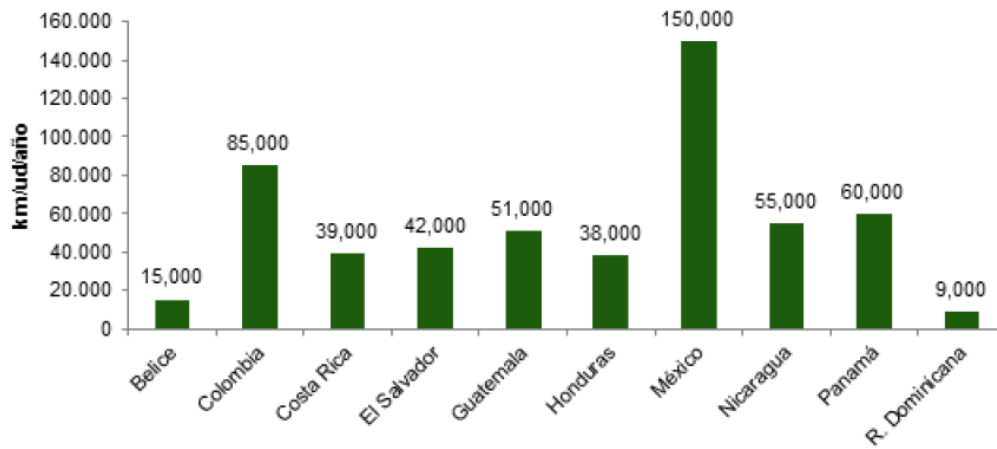
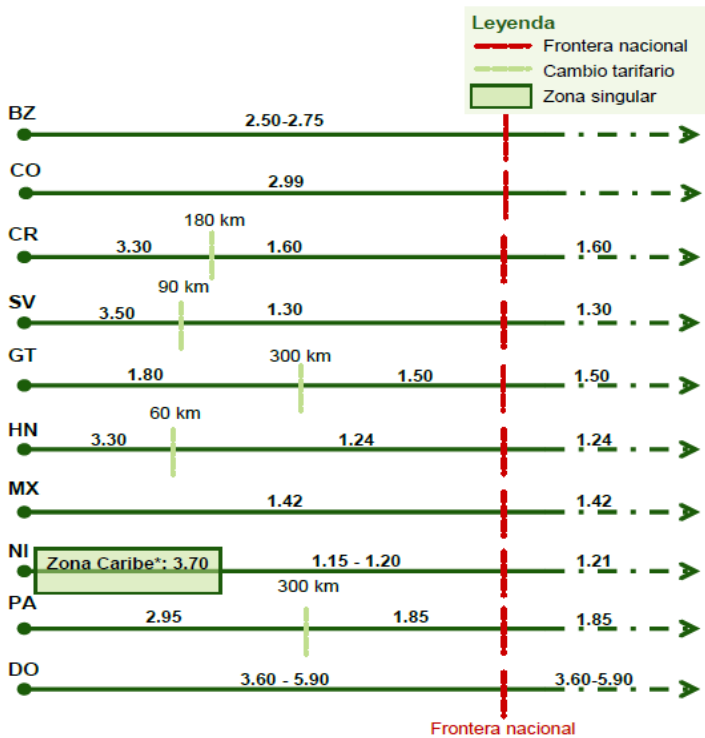


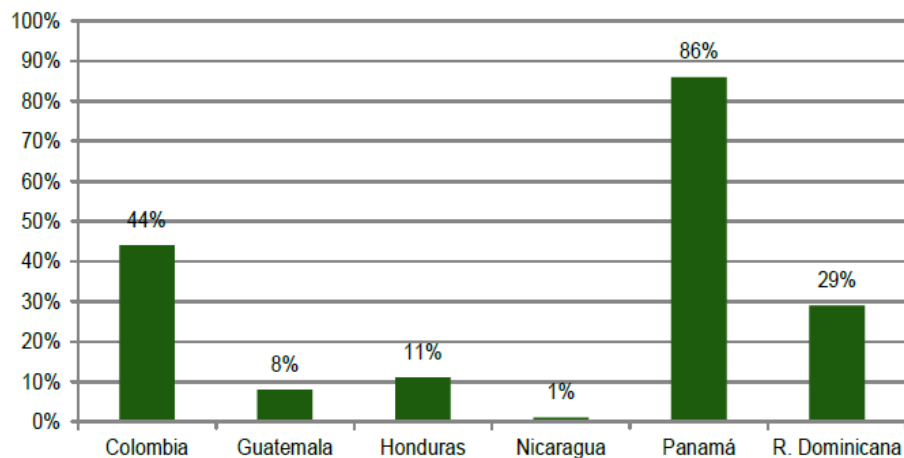
Figura 3-32 Rango de Precios Unitarios del Transporte Doméstico e Internacional (USD/km contenedor 40 ft)



Respecto al **modo marítimo**, la República Dominicana cuenta con un porcentaje de trasbordo de contenedores moderadamente alto (29% del total), ubicándose sólo por debajo de Panamá (86%) y Colombia (44%). Este tipo de movimientos se da principalmente en Puerto Caucedo, especializado en este tipo de operaciones.



Figura 3-33 Porcentaje de Transbordos durante 2011 (respecto a total de TEUs)



#### b. Fortalezas y Debilidades del Sistema

Como complemento a los resultados reflejados en los indicadores internacionales de desempeño logístico caben destacar las fortalezas y debilidades identificadas en el Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas<sup>37</sup> así como en los talleres llevados a cabo con las mesas de trabajo. Tal como se señaló en la parte introductoria de este plan, la formulación de la presente herramienta se ha fundamentado en un proceso de consulta y participación de los actores públicos y privados relevantes en el sistema de logística de cargas de República Dominicana.

En el cuadro a continuación se sintetizan y comentan estas fortalezas y debilidades por componente del sistema logístico.

<sup>37</sup> Fuente : Análisis, estrategia e instrumentos para el mejoramiento de la Logística de Cargas y el Comercio en Mesoamérica. Op. citado

**Cuadro 3-15 Síntesis de Fortalezas y Debilidades de la Logística de Cargas en República Dominicana**

<b>Fortalezas</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales puertos del sistema portuario dominicano ofrecen buena conectividad y se encuentran en proceso de modernización a través de modelos de gestión privados y/o concesionados. Los puertos de Haina y Caucedo: a) poseen instalaciones de calidad y su desempeño es bien valorado por los generadores de carga, b) presentan altos niveles de seguridad y un cumplimiento generalizado del Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias, c) han obtenido numerosas certificaciones internacionales, lo cual ha mejorado la percepción sobre calidad y seguridad del servicio.</li> <li>• La infraestructura aeroportuaria ofrece un servicio de calidad, a pesar de sus limitaciones de infraestructura para el manejo de carga.</li> <li>• La red vial nacional ofrece buena cobertura. RD es el tercer país con la densidad de red viaria más elevada (0,39 km/km<sup>2</sup>), dentro del conjunto de países de Mesoamérica.</li> <li>• La red vial de conexión entre los principales nodos de consumo y producción y los nodos de comercio exterior se encuentra en buen estado, en gran medida debido a la operación a través de contratos de concesión de importantes autopistas.</li> <li>• La red vial de conexión con los polos turísticos se encuentra en proceso de desarrollo, aumentando la accesibilidad de los mismos.</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio de transporte marítimo ofrece buena conectividad y una amplia oferta de rutas navieras con acceso a mercados de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Suramérica, Europa y Asia, lo cual se refleja en el Índice de Conectividad Marítima (LSCI).</li> <li>• Existe un conjunto de compañías que ofrecen el servicio de transporte aéreo de carga con frecuencias variables.</li> <li>• Ventaja comparativa en costos para el transporte de carga aérea, debido a la utilización del área de bodega de vuelos comerciales -principalmente charters- que venden su capacidad de carga no utilizada.</li> <li>• Menores trabas burocráticas y trámites aduanales más expeditos en envíos aéreos en comparación con los envíos marítimos.</li> <li>• La Red Nacional del Transporte Terrestre (RNTT), iniciativa privada resultado del esfuerzo conjunto de los puertos del país, los principales parques de Zonas Francas, el Consejo Nacional de Competitividad y la Asociación Dominicana de Zonas Francas, ha cumplido con el objetivo de mejorar los controles en el transporte de carga por carretera y elevar la seguridad del transporte.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La República Dominicana está situada como segundo país en el ranking mesoamericano en el indicador de costo transfronterizo (Doing Business 2012), con un costo relativamente reducido (1,040 USD en exportación y 1,150 USD en importación) y un tiempo también relativamente reducido (8 días en exportación y 10 días en importación).</li> <li>• La certificación del Convenio de Kyoto Revisado y adhesión al Marco SAFE de la Organización Mundial de Aduanas por parte de la República Dominicana.</li> <li>• El país está avanzando en la simplificación y automatización de procesos con la implementación del Sistema de Gestión Aduanera (SIGA).</li> <li>• RD está en proceso de ejecución del Proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) para la centralización y simplificación de trámites de importación y exportación.</li> <li>• Se aprobó y está vigente el programa de Operador Económico Autorizado (OEA). La primera empresa certificada fue Haina International Terminals SAS.</li> <li>• La DGA cuenta con una unidad para el manejo y análisis de riesgo.</li> <li>• Para el despacho de Aduanas en 24 horas, la DGA cuenta dentro de su organización con una gerencia de fiscalización a posteriori.</li> </ul>
<b>Elementos complementarios del sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El país cuenta con una base legal para el otorgamiento y gestión de concesiones, mecanismo éste que permite incorporar recursos privados al financiamiento de inversiones en el sector.</li> <li>• República Dominicana cuenta con denso tejido institucional en las áreas, componentes y sectores vinculados a la logística de carga.</li> <li>• Existe un marco legal inicial que da base al accionar del sector.</li> <li>• El país revela una vocación y disciplina para la planificación de corto, mediano y largo plazo, y cuenta con el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). La Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2010-2030) y el Plan Plurianual del Sector Público</li> </ul>

	<p>son resultados de dicho sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El país cuenta con programas de formación y desarrollo de RRHH en administración aduanal y comercio exterior.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La infraestructura portuaria tiene limitada capacidad para la atención de la demanda actual. Sin embargo, es necesario profundizar en la planificación del sistema logístico-portuario en su totalidad para prever el espacio logístico adecuado en cantidad y calidad a la demanda, y establecer las bases para una renovación del sistema ciudad-puerto. Es de especial importancia lo relativo a: accesos portuarios y cambio de uso de áreas que actualmente alojan oferta logística extraportuaria.</li> <li>Deficiencia de instalaciones para preservación de la cadena de frío en los aeropuertos impacta negativamente a una parte importante de la carga (65% son productos perecederos) y genera la consiguiente merma de producto.</li> <li>Red vial de conexión con las zonas agrícolas tiene limitada cobertura y se encuentra en mal estado de mantenimiento.</li> <li>Las instalaciones fronterizas son deficitarias, presentando marcadas carencias en infraestructura y equipamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de espacios diferenciados para cargas comunes y peligrosas</li> <li>Inexistencia de instalaciones necesarias para el control sanitario o fitosanitario</li> <li>Falta de equipos de Rayos X impiden la realización de inspecciones no intrusivas</li> </ul> <p>Todo ello restringe la fluida movilización de la carga y genera demoras y sobre costos a los usuarios. La reanudación de las negociaciones de la Comisión Mixta Bilateral Dominico-Haitiana tiene por objeto facilitar el comercio bilateral y la implantación de servicios aduaneros yuxtapuestos. El avance y toma de decisiones en esta materia potenciará los beneficios que inversiones en infraestructura fronteriza podrían generar.</p> </li> <li>El país no cuenta con un sistema articulado de infraestructura logística que promueva la segregación de los flujos de corta y larga distancia, promueva la triangulación de la carga y haga uso eficiente de la infraestructura existente. La logística urbana en las inmediaciones de Haina está desarticulada y se mezcla con la logística de larga distancia, generando impacto en las zonas urbanas.</li> <li>Inexistencia de infraestructura especializada para la agregación de valor de las mercancías, especialmente en las inmediaciones portuarias, repercute en la pérdida de mercados potenciales.</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibles prácticas monopólicas en principales puertos encarecen los servicios de: contenedores, arriendo de chasis para el traslado de contenedores y otros servicios vinculados a la seguridad de la actividad portuaria.</li> <li>Tendencia decreciente en los volúmenes de carga movilizados por el modo aéreo. El transporte de carga aérea se concentra casi exclusivamente en los productos perecederos.</li> <li>Los servicios para el transporte carretero de carga presentan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de informalidad.</li> <li>Baja calidad y desempeño en el transporte de larga distancia nacional y desde/hacia los nodos de comercio exterior, como resultado de las condiciones de operación establecidas por FENATRADO y sus sindicatos afiliados. Esta situación debilita el desempeño general del sector logístico.</li> <li>Altas tarifas, derivadas principalmente de: a) las condiciones de operación del servicio, y b) el nivel de obsolescencia de la flota.</li> <li>Flota de carga obsoleta, con un promedio de 20 años, que genera mayor uso de combustible, mayores gastos de mantenimiento y riesgo de accidentes.</li> <li>Bajos niveles de productividad y utilización de la flota, lo cual deriva en el encarecimiento del servicio.</li> <li>Escaso número de unidades de transporte aptas para el transporte refrigerado.</li> </ul> </li> <li>Los servicios logísticos ofrecidos por terceros se limitan casi exclusivamente a servicios auxiliares. En el sector agrícola, la oferta logística es muy limitada y los productos se exportan con muy escasa agregación de valor logístico.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de comercio exterior generan demoras y pérdidas a los usuarios por diversos factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta discrecionalidad en la aplicación de la normativa aduanera,</li> <li>Falta de personal capacitado ralentiza los procesos de importación y exportación,</li> </ul> </li> </ul>

	<p>principalmente en los aeropuertos,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitaciones en las tecnologías de información y comunicación actualmente disponibles (SIGA y VUCE, entre otras) obligan a la movilización física de documentos,</li> <li>○ Número de documentos requeridos para exportar es superior a la media requerida en la región mesoamericana (indicador de comercio transfronterizo del Doing Business 2012),</li> <li>○ Limitaciones en equipos para el manejo de inspecciones no intrusivas,</li> <li>○ Instalaciones inadecuadas para la inspección,</li> <li>○ Inexistencia de inspecciones conjuntas entre las agencias que participan en el despacho aduanal.</li> <li>○ Inexistencia de un perfilamiento de riesgo.</li> <li>○ Inexistencia de indicadores para medición del nivel de cumplimiento de los objetivos específicos de aduanas y la normatividad aduanera.</li> </ul>
<b>Elementos complementarios del sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El país destina un monto limitado de recursos públicos al financiamiento de inversiones en infraestructura.</li> <li>• La rigidez del sistema presupuestario costarricense dificulta el destino de recursos públicos a nuevas inversiones y proyectos en el sector.</li> <li>• Marco legal revela la existencia de vacíos reglamentarios y/o la necesidad de modificar el marco normativo, principalmente en las áreas de servicios (logísticos y de transporte) e infraestructura (logística especializada).</li> <li>• Ausencia de marco normativo que procure el ordenamiento integral del sector (i.e. Ley Marco del Sector Logístico) y que pondrían en riesgo la implementación del PNLog.</li> <li>• El mapa institucional del sector logístico revela la existencia de un tejido altamente complejo, carente de una entidad que ejerza las funciones de rectoría, formulación de política y coordinación interinstitucional.</li> <li>• Aunque el país muestra vocación y una fuerte disciplina de planificación, es necesario fortalecer/reforzar el sistema de planificación de largo plazo en logística de cargas.</li> <li>• Escasez de RRHH con competencias técnicas, y escasez de funcionarios con sólido conocimiento de la normativa jurídica aduanera y sus aspectos procesales. Esta limitación genera altos niveles de discrecionalidad en la interpretación y consecuente aplicación de la normativa.</li> <li>• Limitado nivel organizativo del sector transporte. Existe control y planificación gubernamental de las infraestructuras pero no de los servicios, existiendo un desconocimiento generalizado del sector.</li> <li>• Desactualización y poca claridad de la normativa vinculada a pesos y medidas.</li> <li>• Limitada oferta de programas de capacitación para operadores de transporte terrestre.</li> <li>• Obsolescencia de la Ley que regula el tránsito y el transporte (data del año 1967).</li> <li>• Inexistencia de mecanismos de medición de desempeño que permitan tomar decisiones relacionadas a promociones internas, traslados y/o detectar brechas en capacitación</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Op. Citado y Mesas de Trabajo.*

### **3.3. Estructura Funcional del Sistema Logístico Dominicano**

#### **3.3.1. Nodos y Relaciones Logísticas**

La identificación de nodos de consumo, producción y distribución, y el análisis de los flujos de carga y así como de los componentes de las principales cadenas logísticas, permite identificar las relaciones logísticas del país. En este sentido, el Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas<sup>38</sup> arribó a las siguientes conclusiones:

<sup>38</sup> Fuente: Op. citado

- La República Dominicana tiene una población distribuida entre dos núcleos principales (Santo Domingo en primer lugar y Santiago en menor medida). Las diferencias existentes, principalmente en términos de producción, estructuran la actividad económica del país sobre el eje vial que une a estas dos ciudades.
- La zona occidental de la República Dominicana no cuenta con una actividad logística remarcable, concentrándose ésta en la mitad occidental del país. Esta situación es atribuible a las condiciones geográficas de la zona, ocupada en gran parte por el Parque Nacional José del Carmen Ramírez, el de mayor extensión del país.

### 3.3.2. Ámbitos Logísticos y Ejes Estructurantes

La estructura productiva y comercial del país define unos ejes logísticos estructurantes nacionales, definidos éstos como sistemas integrados de infraestructuras y servicios, estructurados espacial y funcionalmente, para el almacenaje, transporte y comercialización de bienes. Adicionalmente, existen corredores naturales de tránsito que, por diferentes motivos, no se encuentran consolidados pero que en un futuro próximo podrían transformarse en corredores para el movimiento de mercancías. Al respecto:

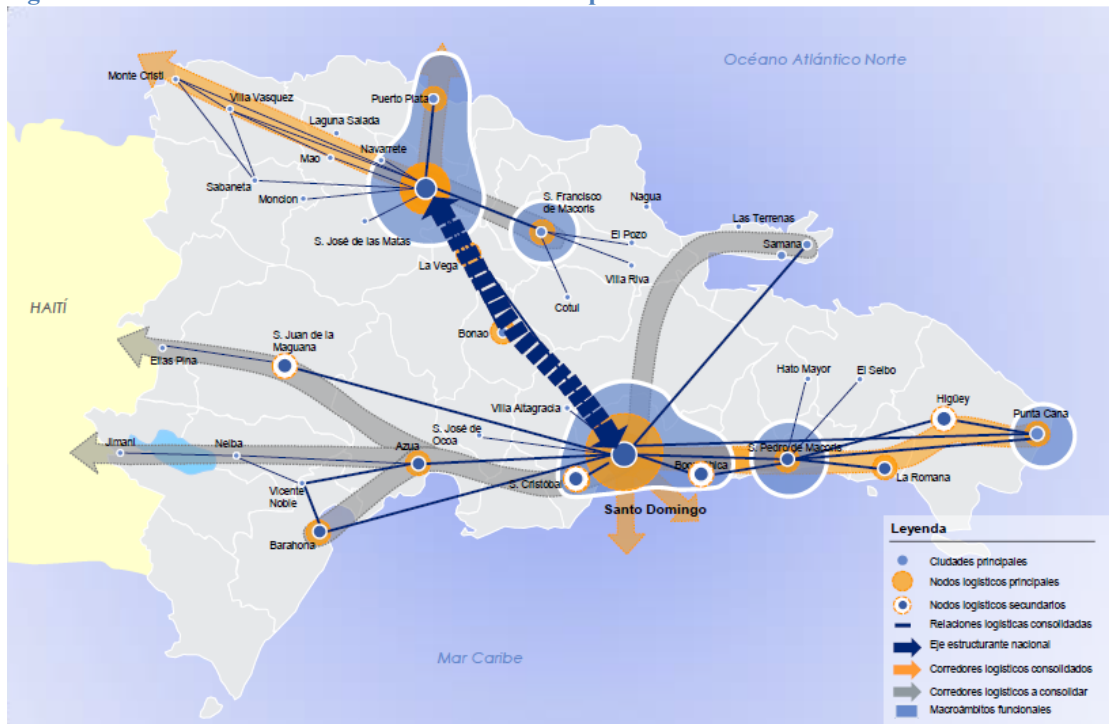
- El principal y más potente ámbito funcional lo constituye el área del Distrito Nacional, con Santo Domingo como principal centro de actividad, flanqueado por los nodos de Boca Chica y San Cristóbal. Este ámbito se potencia con los nodos de comercio exterior de los puertos de Haina y Caucedo y el Aeropuerto Internacional de Las Américas.
- El segundo ámbito de importancia se concentra en Santiago de los Caballeros, lo cual resulta de su actividad productiva y de su condición de centro de acopio para la producción agrícola y manufacturera. Incluye en su hinterland a Puerto Plata con el que mantiene una relación consolidada principalmente para importaciones.
- San Pedro de Macorís y San Francisco de Macorís representan ámbitos con entidad logística propia, en virtud de su carácter productivo y de consolidador de la producción agrícola de su hinterland. San Pedro de Macorís, al sureste del país, centraliza los flujos provenientes de Hato Mayor y La Romana, mientras San Francisco de Macorís, en la región noreste, concentra los flujos de las zonas agrícolas del Valle del Cibao.
- En este mismo grupo se encuentran Punta Cana y Bávaro, ambos con entidad logística propia debido a su dinámica turística (y logística) que incluye principalmente los complejos hoteleros y al aeropuerto de Punta Cana, punto de entrada del 53% del total de turistas que acceden al territorio nacional.

Los corredores consolidados a nivel nacional están representados por las conexiones:

- Santiago-La Vega-Bonao-Santo Domingo, principal corredor logístico del país y eje estructurante nacional.
- San Pedro de Macorís-Santo Domingo, caracterizado por la suma de flujos que provienen desde las zonas productivas de Hato Mayor, el Seibo e Higüey.
- Santiago-Mao-Monte Cristi, representando la fuerte relación productiva agrícola del norte del Cibao.
- Santiago-Puerto Plata, concentrando una fuerte producción manufacturera; y
- Santo Domingo-Punta Cana, eje de conexión turística.

Por último, existen ejes de importancia logística pero que no están consolidados debido a la inexistencia de conexiones viales adecuadas o los bajos flujos de intercambio. Tal es el caso de los ejes de conexión con las fronteras terrestres que comunican al país con Haití, Jimaní-Malpasse y Elías Piña-Belladere. Éstos carecen de infraestructura vial de acceso en buen estado, lo cual dificulta el transporte de carga, pero movilizan el 81% de la carga total que pasa a través de las fronteras dominico-haitianas. Por ello se hace necesaria su adecuación y consolidación como corredor logístico.

**Figura 3-34 Estructuración Funcional Actual de República Dominicana**



Fuente: Estudio Mesoamericano de Logística de Cargas. Op. Citado

## **4. PRESIONES QUE MODELAN LA LOGÍSTICA DE CARGAS EN LA REGIÓN**

El desarrollo de un modelo logístico que permita, no sólo satisfacer las necesidades (actuales y futuras) de productores y actores económicos nacionales, sino también crear condiciones atractivas para la inversión extranjera, pasa por una comprensión clara de los elementos del entorno que influyen en el sistema, ofreciendo oportunidades o generando amenazas para el logro de las ambiciones del país.

### **4.1. Economía, Flujos de Comercio y Patrones Logísticos**

República Dominicana posee importantes relaciones comerciales con países dentro y fuera de la Región, tanto en sus exportaciones como en sus importaciones. Esto coloca al país en una situación de potencial vulnerabilidad ante eventuales cambios en el crecimiento económico de sus principales socios comerciales.

- El 47% de las importaciones y casi 40% del valor total de exportaciones tienen a Estados Unidos como principal origen y destino, respectivamente.
- Haití constituye en el segundo socio comercial de RD en cuanto a exportaciones (16%).
- El segundo socio en importaciones después de Estados Unidos es China (9%).

Respecto a las relaciones comerciales con Centro y Suramérica, cabe mencionar que en la medida que los países latinoamericanos crezcan (económicamente y en población) y las brechas de pobreza se reduzcan, se podrían esperar efectos sobre la demanda de servicios logísticos. El incremento del poder adquisitivo y un mayor tamaño poblacional generaría mayor demanda de servicios de valor agregado, puesto que el consumidor refinaría su demanda y adquiriría productos con una mezcla producto/servicios de valor agregado superior (empaques diversificados, sujetos a servicios de postergación, paquetería expresa y compras por internet, etc.). Esto apunta a favor de una mayor especialización tanto en la oferta de productos (ej. productos tecnológicos de alto valor agregado) como en la oferta logística costarricense.

### **4.2. Regulaciones Internacionales**

#### **4.2.1. Seguridad**

La globalización conlleva estandarización, y se espera que prosiga la tendencia observada en los últimos años de reforzar el marco normativo y las acciones dirigidas a mejorar elementos que afectan los flujos de comercio, en particular los estándares de seguridad establecidos, con iniciativas bilaterales, a raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos y consolidados en el Marco de Normas SAFE de la OMA del 2005.

Los problemas de seguridad vinculados al tráfico de drogas, armas y delincuencia organizada están instalados en zonas muy cercanas y han venido expandiéndose notablemente en Centroamérica y El Caribe. Esta situación tiene un impacto negativo sobre el clima de inversión en la región: a) desalienta inversiones de empresas, b) ocasiona desvío de recursos de actividades productivas hacia prevención de actos delictivos, y c) reduce la productividad empresarial. Al respecto, cabe mencionar que República Dominicana se encuentra en los rangos medios respecto a los indicadores de inseguridad medidos en la región (refiérase a estudio “Crimen y Violencia en Centroamérica: Un Desafío para el Desarrollo, 2011” de Banco Mundial).

En este contexto, República Dominicana brinda especial atención a este aspecto a través de la inversión continua en estrategias y programas de prevención -Plan de Seguridad Democrática-, el fortalecimiento de su sistema de seguridad estatal, la adopción de las buenas prácticas promovidas por los instrumentos internacionales, y su incorporación a iniciativas regionales en esta materia. Ello, a fin de preservar uno de los activos más importantes con que cuentan los países para la atracción de inversiones extranjeras, la seguridad.

**Recuadro 4-1 Marco de Normas SAFE de la OMA**

El Marco de Normas SAFE está constituido por **cuatro elementos básicos**. **Primero**, el Marco SAFE armoniza la **información electrónica anticipada** sobre mercancías que las Aduanas necesitan en los envíos de entrada, salida y tránsito. **En segundo lugar**, cada país que acepte aplicar el Marco SAFE se compromete a utilizar un planteamiento coherente de **gestión de riesgo** para utilizar la información anticipada con objeto de identificar envíos de alto riesgo y de tratar las amenazas contra la seguridad. **En tercer lugar**, el Marco SAFE requiere el examen a la salida de los envíos de riesgo elevado utilizando preferiblemente **equipo de detección no intrusivo**, como aparatos de rayos X a gran escala y detectores de radiación. **Por último**, el Marco SAFE define las **ventajas que las Aduanas proporcionarán a las empresas que cumplan las normas mínimas de seguridad** en la cadena logística.



4. Fuente: [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org)

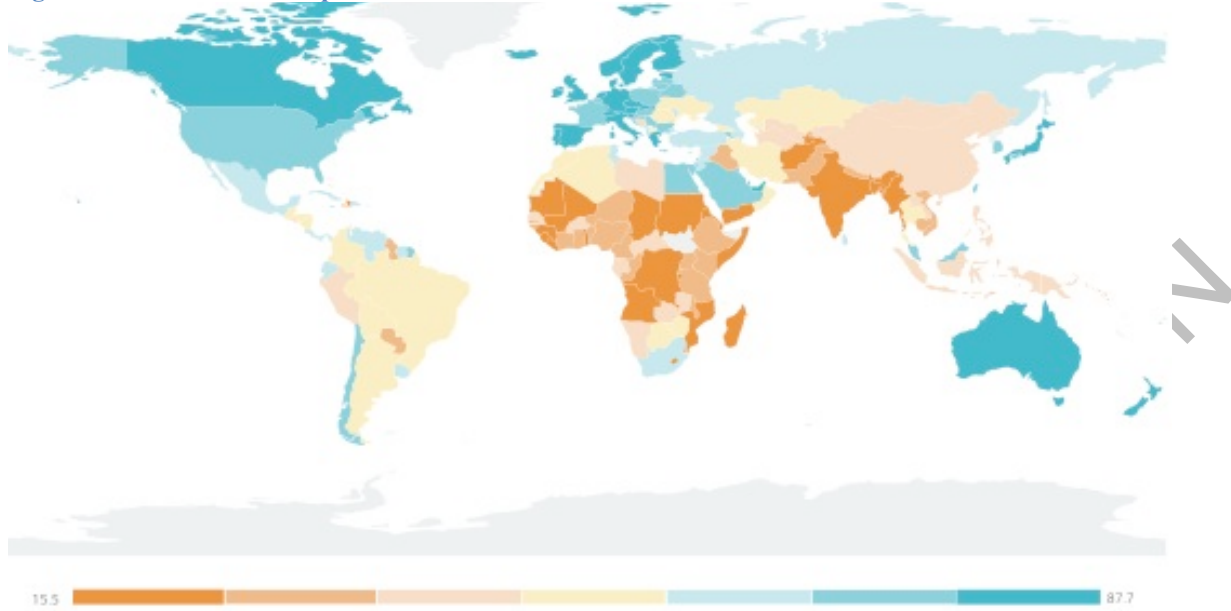
**4.2.2. Normas Ambientales**

Las normas y buenas prácticas en materia ambiental que vienen siendo adoptadas de forma sistemática en países desarrollados se espera que evolucionen hacia exigencias más refinadas y sofisticadas en la medida que se avance en los desarrollos tecnológicos, al igual que los índices de medición del desempeño ambiental se han venido sofisticando aceleradamente.

El reporte del Índice de Desempeño Ambiental (en inglés, Environmental Performance Index) publicado en 2014 por la Universidad de Yale, destaca que los países que mejor se desempeñaron a nivel mundial fueron Suiza – que viene encabezando el índice desde hace varios años – seguido de Luxemburgo, Australia, Singapur y la República Checa. Los países con mejor desempeño en Latinoamérica fueron Chile, Ecuador y Costa Rica.



Figura 4-1 Índice de Desempeño Ambiental – 2014



Fuente: 2014 EPI Report. [www.epi.yale.edu](http://www.epi.yale.edu)

Esta evolución hace prever varios cambios con implicaciones en el sector:

- Mayores exigencias normativas para la construcción de infraestructura y prestación de servicios, incrementando los costos de los mismos y por ende la competitividad relativa de los países que adopten buenas prácticas.
- Evolución de los combustibles con bajo impacto ambiental. Estudios del sector indican que la sustitución principal de combustible se dará en el transporte carretero de mercancías<sup>39</sup>, por lo que una vez se satisfagan los requerimientos de infraestructura de distribución de gas natural, se espera un cambio en la matriz de combustibles en la región.
- Incremento de las exigencias normativas para la certificación de productos y en consecuencia, controles más exigentes y numerosos, principalmente en las fronteras marítimas y aéreas.
- Migración potencial de inversionistas globales hacia países menos exigentes en materia de certificación ambiental, con la consiguiente penalización en los mercados de valores en la medida en que los índices de sostenibilidad ambiental (como Dow Jones Sustainability Index) sean de uso más generalizado.
- En lo que respecta a la evolución de la industria logística en si misma, se espera que esta tendencia acentúe las prácticas en logística verde, pero sobre todo incremente la participación de la logística de retorno en la gama de servicios de valor agregado ofrecidos.

Las tendencias señaladas son de especial importancia para la República Dominicana por cuanto ésta ha registrado un desmejoramiento en su posición respecto al Índice de Desempeño Ambiental, pasando del puesto 63 en el 2002 al 75 en el 2012.

<sup>39</sup> « Si se observa el futuro de la demanda de combustible, de acuerdo con las proyecciones de la IEA, el combustible para el sector de transporte de carga carretero verá el más grande incremento entre todos los modos de transporte. Dado que el transporte público y servicios de carga, en los cuales CNG (Gas Natural Comprimido) puede ser usados extensivamente, están incluidos en este sector de transporte de carga carretero, el potencial de crecimiento de la demanda parece substancial ». (Traducción del autor). « The effect of shale gas revolution on oil industry ». Choi DooH. Oil & Gas Unit. The Institute of Energy Economics. Japan, 2012.

### **4.3. Los Competidores y Nuevos Entrantes**

El factor que mayor incidencia tendrá en la evolución de la logística de carga regional y global en el corto y mediano plazo es, sin duda, la ampliación del Canal de Panamá. Esta obra constituye un aporte al sistema logístico global y regional y sus efectos en el comercio marítimo y la logística regional y global se experimentarán desde el momento de la conclusión de las obras y apertura.

Desde la perspectiva dominicana, la ampliación del Canal generará tanto efectos positivos como desafíos para el comercio exterior y la logística de carga del país. Por una parte, con la conclusión de esta obra, y habida cuenta del desarrollo previsto en Puerto Caucedo, República Dominicana fortalecerá su posición como enclave estratégico en la región debido al aumento de su conectividad regional e intrarregional. Ello crea potenciales oportunidades para la atracción de inversiones, captación de nuevos volúmenes de tráfico, y aumento en la demanda de servicios logísticos, siempre en el marco de la capacidad de su sistema y el interés de los actores clave de absorber demanda foránea.

Sin embargo, la consolidación de un centro logístico de proporciones regionales (o globales) requiere de acciones que van más allá de la simple dotación de infraestructura y la existencia de condiciones naturales. Es necesario también anticiparse y responder proactivamente a los movimientos de actores regionales. Así, se incrementarán los niveles de competencia en la región con el propósito de captar la mayor proporción de beneficios que resulten de la ampliación del Canal de Panamá. Varios países de la región han emprendido ambiciosos proyectos de modernización portuaria que, complementariamente, están acompañados de proyectos para consolidar zonas de actividad logística dirigidas a reducir costos y ampliar la oferta de servicios a sus mercados internos; la expectativa de poder atraer clientes internacionales, generar escalas que reduzcan costos y tener ingresos adicionales por exportación de servicios no es una parte marginal de la reflexión.

Tal es el caso de Cartagena en Colombia, El Callao en Perú, Manta en Ecuador, y Valparaíso en Chile. Si se toma en cuenta que países como Colombia tienen un tamaño poblacional superior a todos los países centroamericanos en su conjunto, a la vez que un hinterland natural en virtud de su diversificación productiva, estos movimientos podrían representar verdaderas amenazas en el mediano plazo de generarse condiciones de atracciones de inversiones que compensen las inversiones y ventajas de ubicación geográfica existentes en República Dominicana.

**Cuadro 4-1 Características de Principales Puertos Competidores de la Región**

<b>Puerto/País</b>	<b>TEU 2012<sup>1</sup></b>	<b>Población del país (2012)<sup>2</sup></b>	<b>Operador<sup>1</sup></b>	<b>ICM del país (2013)<sup>3</sup></b>	<b>Comentarios</b>
Valparaíso (Chile)	0,94 MM	17,5 MM	Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), creada por Ley N° 19.542, 19/12/97	33	Cuenta con 2 terminales con 8 sitios de atraque que totalizan 1607,7 m. Puede recibir Post-Panamax con limitaciones, los trabajos en curso permitirán recibirlos sin restricciones a finales de 2014 Cuenta con la ZEAL (Zona de Extensión de Actividad logística), una superficie de 37 Has de zona primaria extraportuaria y servicios logísticos.
Cartagena (Colombia)	2,2 MM	47,7 MM	Grupo Puerto de Cartagena	37,5	Cuenta con 8 muelles. Puede recibir Post-Panamax El plan maestro contempla una terminal para 2,5 MM de TEUs Cuenta con una ZAL (en construcción) de 130 Has.
Miami (EEUU)	0,91 MM	19,3 MM <sup>4</sup>	El puerto de Miami (público) opera como Landlord port y cuenta con operadores especializados para los distintos servicios	92,8	61% de la carga del Puerto de Miami es carga de Latinoamérica y El Caribe. Puede recibir Post-Panamax y ha establecido una asociación con el FFCC de Florida (en rehabilitación) para asegurar la intermodalidad. Uno de los mercados target es la distribución de perecederos El plan maestro prevé 2,7 MM de TEUs en el año 2035. El plan maestro contempla un nuevo centro de distribución en Hialeah DC de 7 Has., adicionales a las facilidades existentes en Miami Dade y Broward (Florida)
Kingston (Jamaica)	1,1 MM	2,7 MM	Kingston Container Terminal Services Ltd., filial de la Autoridad Portuaria	25,3	Podrá recibir Post-Panamax con el proyecto de dragado existente. Los proyectos en curso incrementarán la capacidad a 3,2 MM de TEUs. Una futura expansión de Fort Augusta llevará la capacidad total del puerto a 5,2 MM de TEUs
El Callao (Perú)	1,8 MM	29,9 MM	APM Terminals (Dubai Ports)	32,8	Es un terminal multipropósito que puede recibir Post-Panamax. Una vez terminado el proyecto podrá recibir 3MM de TEU Perú tiene previsto realizar una ZAL en El Callao de 91.4 Ha

Fuente : Elaboración propia con base en :

1 : Sitios web de las administraciones portuarias y planes maestros respectivos

2 : Base de Datos de Banco Mundial

3 : Índice de conectividad de carga marítima. UNCTAD

4 : Población del Estado de Miami para la fecha. U.S. Census Bureau. U.S. Department of Commerce

Por otra parte, en el sector aeroportuario, varios aeropuertos en la Región están emprendiendo acciones de modernización y de concentración de operaciones para captar carga regional. Tal es el caso del Aeropuerto de Comalapa en San Salvador (SAL), el cual se convirtió recientemente en el hub de concentración de las operaciones regionales del Grupo Avianca-Taca, en perjuicio del Aeropuerto Juan Santamaría de San José de Costa Rica (SJO). Como resultado de este ajuste de estrategia, el grupo Avianca-Taca canceló varios vuelos internacionales directos desde SJO (Nueva York, Los Ángeles, La Habana, Quito y Guayaquil) para hacer escala ahora en SAL o en Bogotá (BOG). Cabe destacar que, en paralelo, El Salvador a adoptado una política de cielos abiertos o séptima libertad del aire.

Otros países en la región o su área de influencia tienen ambiciones de convertirse en Hubs:

- Puerto Rico desea convertirse en el Hub de distribución de carga del Caribe.
- EL MTC en Perú ha recibido solicitud de dos nuevas líneas aéreas internacionales – distintas a Taca y LAN – para establecer un Hub en el Aeropuerto Jorge Chávez de Lima.
- En Colombia, el aeropuerto de Barranquilla desea convertirse en un Hub de pasajeros y carga y diferenciarse de Cartagena explotando el subsector aéreo.

Estos elementos alertan sobre la importancia de que República Dominicana mantenga un monitoreo estrecho del entorno y de los movimientos de los competidores a fin de adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes.

#### **4.4. Estrategias de Actores del Sector**

##### **4.4.1. Proveedores de Servicios de Transporte**

En cuanto al transporte marítimo, cabe señalar que la nueva dinámica regional que ocasionará la expansión del Canal podría tener un efecto en los usuarios de los activos portuarios del República Dominicana. Posibles cambios en los niveles de concentración de las empresas navieras, en la estructura de sus rutas y en las dimensiones de sus buques exigen la revisión de las estrategias de desarrollo portuario del país.

Respecto al transporte aéreo, la tendencia decreciente en los movimientos de carga aérea coloca a República Dominicana en una situación de vulnerabilidad/riesgo respecto a eventuales cambios en las estrategias de los operadores logísticos. Asuntos tales como ajustes a rutas, frecuencias, y oferta de servicios podrían afectar adversamente la economía del país. De allí que sea imprescindible el desarrollo de una estrategia aeroportuaria que permita, no sólo fortalecer la red dominicana de activos aeroportuarios, sino también atender la demanda de transporte (actual y esperada) de transporte de carga y servicios logísticos asociados.

##### **4.4.2. Proveedores de Espacio Logístico y de Servicios de Valor Agregado**

El desarrollo de los servicios logísticos de República Dominicana supone el establecimiento de políticas, estrategias y programas para atraer proveedores tanto de espacio logístico como de servicios logísticos de valor agregado. Por lo que es importante contar con un entendimiento de los factores estratégicos que movilizarían la atracción de este tipo de inversiones al país.

Para los grandes inversionistas de espacios logísticos de clase mundial –especializados en la inmobiliaria logística, plataformas y parques logísticos bajo esquema de concesiones–, el mercado de América Latina es muy atractivo en virtud de las tasas de crecimiento poblacional y de la actividad económica. Dichas

tendencias están correlacionadas positivamente con un aumento del poder adquisitivo y de la demanda de servicios logísticos de valor agregado en las importaciones, el consumo doméstico y las exportaciones. Sin

El éxito de estas inversiones radica no sólo en la estabilidad país, la seguridad jurídica y el bajo riesgo monetario, sino también en los costos asociados al riesgo operacional. La localización de una infraestructura logística es objeto de cuidadoso análisis de las cifras de mercado provistas por el concedente, la localización específica, y la calidad de las conexiones (viales y ferroviarias, niveles de servicio) con el resto del sistema logístico, en particular los nodos de comercio exterior, los centros de consumo y los de producción.

Por otra parte, en la industria de servicios de valor agregado, la dinámica es intensa y cambiante – productos y ciclos de vida más cortos, envíos más pequeños y frecuentes, gestión especializada de los inventarios, entre otras tendencias–, por lo que hay varias premisas que dictan los movimientos de los actores principales:

- La práctica de los principales 3PL de mantener activos ligeros, lo que implica tener disponibilidad de espacio para arrendar en superficies de clase mundial construidas y operadas por terceros.
- Los requerimientos en materia de calidad de procesos se sofistican más en la medida que los servicios se especializan: trazabilidad de la mercancía, sistemas de información y soporte de elevada calidad, recursos humanos calificados, equipo moderno fácilmente accesible.
- La práctica de estos operadores de trabajar en *clústeres* en la búsqueda de economías de aglomeración, razón por la cual el conocimiento de la cadena es indispensable para asegurar que el país cuenta con los atractivos de negocios suficientes para atraer un segmento dado.

#### 4.4.3. Clientes Finales

La **industria turística**, uno de los principales motores de crecimiento de la economía dominicana, se espera continúe registrando un alto crecimiento a nivel mundial. Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de más rápido crecimiento en las últimas seis décadas. Hacia el futuro se espera que esta tendencia se mantenga, favoreciendo a las economías en desarrollo<sup>40</sup>. Más específicamente, cabe destacar lo siguiente:

- Para el cierre del año 2013, la región del Caribe captó el 2% de la cuota de mercado. En el mismo año, la República Dominicana acusó un incremento del 3% en las llegas turísticas, cifra superior al promedio observado en la región. En el período 2005-2013, esta región presentó una tasa de crecimiento de 1.5%.
- Las llegadas turísticas crecerán a una tasa promedio anual de 3.3% en el período 2010-2030. Sin embargo, el turismo en las economías emergentes aumentará más aceleradamente (4.4%) que el de los países en desarrollo (2.2%). De allí que la cuota de mercado –*market share*– de estos últimos se estima pasará de 47% en el 2013 a 57% en el 2030, el equivalente a 1 mil millones de llegadas turísticas internacionales adicionales.
- En el período 2010-2030, la región de las Américas registrará una pérdida de cuota de mercado, pasando de 16% a 14%. Esto debido al fortalecimiento turístico de Asia Pacífico, el Medio Oriente y África, regiones que presentarán incrementos en sus respectivas cuotas de mercado.
- En el agregado, la subregión del Caribe tendrá un crecimiento promedio proyectado del 2% en el período 2010-2030. Sin embargo, el aumento de la cantidad de llegadas internacionales será más acelerado (2.1%) hasta el año 2020, momento en el cual se espera una desaceleración (1.7%)

Las tendencias mencionadas generan oportunidades y tienen implicaciones en la demanda de productos y servicios que los movimientos turísticos hacia la región imponen sobre los sistemas logísticos

---

<sup>40</sup> Fuente: “Tourism Highlights. 2014 Edition”. United Nations World Tourism Organization (UNWTO).

correspondientes. La República Dominicana podría registrar importantes beneficios si se dan las condiciones y políticas adecuadas en materia de clima de negocios, infraestructura, servicios, facilitación, mercadeo y recursos humanos.

En otro orden de ideas, aún cuando las **exportaciones agrícolas** tienen una importancia limitada en el comercio exterior dominicano, es pertinente considerar las tendencias que podrían afectar el crecimiento de la demanda. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, se observa lo siguiente:

- La participación de los productos agrícolas en el mercado mundial se ha reducido progresivamente. El comercio agrícola crece más lentamente que el de productos manufacturados pero al mismo ritmo que el productos mineros.
- La demanda de productos agropecuarios ha registrado una desaceleración debido a la ralentización del crecimiento poblacional mundial y los altos niveles de consumo ya alcanzados en muchos países. Se espera que esta tendencia se mantenga en los próximos años. Así, el crecimiento anual promedio de la demanda pasará del 1.6% en el período 1997-2015 a 1.4% en el período 2015-2030. En los países en desarrollo, la cifra pasará de 3.7% a 2%<sup>41</sup>.
- Se registra un lento crecimiento de la demanda de productos agrícolas procedentes de países en desarrollo, lo cual dificulta el mejoramiento de la balanza comercial agrícola de éstos últimos.
- Buena parte de la agroindustria está inmersa en un contexto global competitivo complejo. Además de registrar bajas tasas de crecimiento, en general, estos mercados presentan ofertas crecientes y volátiles, lo que ha ocasionado precios con tendencias a la baja. De allí, la importancia creciente de la diferenciación de los productos agrícolas, generando ofertas de valor agregado.
- La escala mínima de producción, distribución y promoción requerida para competir a nivel mundial, disminuye las posibilidades individuales de productores pequeños, con muy poca influencia en los mercados internacionales. Sin embargo, en los mercados de destino de exportaciones agrícolas, la regla general es que el mercado estará dispuesto a utilizar su excedente del consumidor en la medida en que el producto se diferencie y se refine. Este es el caso de los productos orgánicos, los cuales han permitido a países con pequeños volúmenes de exportaciones agrícolas posicionarse adecuadamente en el mercado internacional, haciendo uso de costosos servicios aéreos. Los servicios logísticos que sirvan a este segmento deben ser muy sofisticados y exigentes en términos de calidad, trazabilidad, cadena de frío, cumplimiento de tiempos de entrega.
- Aún con las nuevas tendencias globales de apertura comercial, debe esperarse la persistencia de fuertes distorsiones en los mercados agrícolas mundiales, en especial aranceles, subsidios y barreras al comercio internacional que distorsionan precios y costos.

---

<sup>41</sup> Fuente: “Agricultura Mundial: Hacia los Años 2015-2030”. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura”, <http://www.fao.org>

## 5. DESAFÍOS DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE RD

Partiendo de la base que la logística de carga es una herramienta fundamental para el crecimiento económico y la competitividad de los países, el principal reto que enfrenta República Dominicana es el establecimiento de un sistema logístico que: a) apuntale el desarrollo de los sectores productivos nacionales, b) se convierta en un factor fundamental para la atracción de inversión extranjera, y c) posicione al país como el hub logístico del Caribe, dando con ello cumplimiento a lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo.

En este contexto, los desafíos que confronta la República Dominicana son diversos:

- Desarrollar una infraestructura vial con la cobertura, capacidad y calidad necesarias para permitir fluidos movimientos de carga desde y hacia los nodos de producción, consumo y comercio exterior del país.
- Fortalecer la infraestructura portuaria dominicana, en el marco de una estrategia portuaria nacional que: a) apunte al desarrollo articulado y coordinado del sistema portuario, b) propenda a su uso eficiente, y c) procure su máxima competitividad regional.
- Desarrollar una infraestructura aeroportuaria de clase mundial, con capacidad y calidad para atender la demanda logística de los sectores productivos del país como elemento clave para el crecimiento del comercio exterior del país.
- Modernizar la infraestructura fronteriza a fin de: a) garantizar seguridad para la carga, b) permitir fluidos movimientos de mercancía a través de los pasos fronterizos, y c) potenciar el comercio con uno de nuestros principales socios comerciales: Haití. Todo ello, en el marco de acuerdos bilaterales que aborden el desarrollo del comercio con una perspectiva integral, evaluando asuntos relativos a la infraestructura fronteriza, los servicios logísticos, procesos aduanales, marco normativo, y recursos humanos.
- Establecer una red de infraestructura logística especializada que facilite el desarrollo articulado de una amplia gama de servicios logísticos –desde servicios auxiliares hasta servicios de valor agregado–, a ser brindados por operadores en zonas de apoyo a nodos de comercio exterior, producción agrícola, manufacturera y distribución urbana.
- Modernizar el servicio aduanero, estableciendo procesos ágiles y eficientes, ajustados a las buenas prácticas internacionales y aplicados de manera consistente en todas las aduanas del país. Ello exige: a) la modernización de la normativa aduanera vigente, b) la simplificación de los procesos existentes, c) la completa desmaterialización de trámites, y d) el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los recursos humanos en funciones de servicio aduanero.
- Asegurar la implantación y completa operación de tecnologías de información y comunicación para que respondan de manera efectiva a las demandas transaccionales derivadas del comercio exterior que maneja el país, facilitando la simplificación de trámites y ajustándose a estándares internacionales.
- Desarrollar una oferta de servicios de transporte (marítimo, aéreo y terrestre) que opere: a) de conformidad con estándares internacionales de calidad, y b) en condiciones de libre competencia.
- Crear un marco normativo moderno que: a) facilite el desarrollo armónico y coordinado del sector logístico dominicano, b) garantice el cumplimiento de las normas y estándares internacionales, y c) garantice la seguridad jurídica de inversionistas (locales y extranjeros) y la seguridad de la carga.
- Desarrollar un tejido institucional apoyado por un órgano con responsabilidades de rectoría, formulación de política para el sector logístico y coordinación interinstitucional.
- Fortalecer la oferta de recursos humanos a fin de garantizar la existencia de las capacidades y competencias técnicas requeridas por el sector logístico, tanto en el ámbito público como en el privado.

## 6. AGENDA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA

### 6.1. Misión y Visión: Prioridades Estratégicas

#### 6.1.1. Subsistemas Logísticos Prioritarios

Los subsistemas logísticos son la unidad de planificación estratégica sobre la que se focaliza el PNLog. En la selección de los subsistemas prioritarios para República Dominicana han privado los criterios iniciales que se listan abajo. La validación final de los subsistemas identificados ha sido hecha con los actores clave del sector en el país. Así, fueron considerados prioritarios aquellos subsistemas logísticos que:

- Son parte fundamental de la base económica del país y en particular del sector.
- Responden a los lineamientos estratégicos nacionales en materia de desarrollo productivo.
- Su optimización genera encadenamientos positivos que repercuten en el resto de los subsistemas nacionales.

En el ejercicio de elaboración del presente plan no se ha realizado un análisis exhaustivo de todos los subsistemas que integran el sistema logístico dominicano. El trabajo se focalizó, en cambio, en la definición de subsistemas estratégicos a partir de los cuales, el accionar público podría generar sinergias y externalidades positivas para el resto del sistema logístico.

En este contexto, el ejercicio de planificación fue realizado en una fase inicial, por subsistema, para posteriormente proceder a la consolidación a nivel nacional. De manera que, la misión, la visión, los imperativos estratégicos y objetivos de largo plazo, y estrategias para el sistema logístico nacional, son el resultado de dicha consolidación.

- **Logística de Apoyo al Comercio Exterior en el Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata**  
Este subsistema está compuesto por el conjunto de actividades económicas que se localizan en la franja geográfica que concentra los principales nodos de producción y consumo del país (Santo Domingo y Santiago) y que juega un rol preponderante en el comercio exterior de República Dominicana. El propósito es entonces mejorar la eficiencia y condiciones de operación de este subsistema, y con ello, potenciar su posicionamiento. Este subsistema es servido por los activos integrados por los puertos Caucedo, Haina y Puerto Plata, sus redes de transporte, así como por los servicios logísticos que serían brindados para apoyar las operaciones portuarias y expandir la oferta logística auxiliar y de valor agregado y su consolidación/distribución urbana. Este subsistema incluye también los activos correspondientes al Aeropuerto Internacional Las Américas, el Aeropuerto Internacional del Cibao y el Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón, así como los servicios logísticos asociados.



- **Logística de Apoyo a las Agroexportaciones**  
Este subsistema contempla el apoyo al sector agrícola, fundamentalmente en la producción destinada a las exportaciones. El objetivo de este subsistema consiste en generar las condiciones para que la logística apoye el desarrollo económico y territorial, promueva la madurez de las cadenas y favorezca la generación de fuentes de empleo y riqueza.
- **Logística de Suministros al Sector Turismo**  
Este subsistema contempla el apoyo a la actividad turística, la cual es considerada por los planes nacionales como uno de los pilares de desarrollo económico y social de República Dominicana; este subsistema es, en sí mismo, un subconjunto de la distribución agrícola y de manufacturas a nivel nacional. El mismo es servido por la infraestructura, procesos y servicios logísticos destinados a garantizar la provisión de suministros e insumos a este sector. El propósito consiste en apoyar a mantener la marca país en materia turística y crear condiciones que faciliten el crecimiento del sector reduciendo las ineficiencias del sistema de logística de cargas.
- **Logística de Apoyo al Comercio con Haití**  
El subsistema responde a la iniciativa dominicana de profundizar los nexos comerciales con Haití y reducir al mínimo las ineficiencias en los flujos actuales entre República Dominicana y este país vecino. El subsistema es servido por la infraestructura vial y fronteriza entre los dos países, el conjunto de servicios de transporte y logística dedicados a este mercado, así como los procesos de comercio exterior controlados por las instituciones de ambos países.

La selección de estos subsistemas resulta de la evaluación de su contribución a la economía nacional - medida en términos de su aporte al PIB-, de su relevancia como parte de los planes nacionales de desarrollo, y del potencial interés estratégico del sector privado en la inversión para su desarrollo.

### 6.1.2. La Misión del Sistema Logístico Nacional

El enunciado de misión del sistema logístico nacional dominicano ofrece una síntesis de su propósito, clientes y propuesta de valor a sus usuarios (servicios que presta y las condiciones que ofrece). El desarrollo, tanto de la misión como de la visión, se inició con una serie de ejercicios de planificación, realizados en el marco de las mesas de diálogo público-privado convocadas por el MEPyD. Allí, los participantes proveyeron insumos básicos y propuestas que condujeron a la identificación de un conjunto de elementos o piezas fundamentales que deben formar parte de ambos enunciados para el sistema logístico dominicano. Los resultados de este proceso se presentan a continuación.

*El sistema logístico dominicano atenderá eficaz y eficientemente los movimientos de carga demandados por los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país, impulsando con ello la mejora continua de la competitividad y el desarrollo balanceado, incluyente y sostenible del país.*

*Mediante ...*

*Una oferta logística integral con conectividad regional (y global) y servicios de valor agregado de clase mundial*

- *Oferta diversificada y articulada de servicios logísticos de calidad que satisfaga las necesidades de suministro y logística internacional, agregación de valor a la mercancía y de logística de retorno de productores y usuarios del sistema.*

- *Servicios de transporte (marítimo, aéreo y terrestre) que operen en condiciones de libre competencia y atiendan con eficiencia, calidad y seguridad la demanda de comercio nacional y comercio exterior.*
- *Condiciones regulatorias favorables a la realización de actividades logísticas.*
- *Mano de obra formada y especializada en la provisión de servicios logísticos.*

***Máxima eficiencia en las operaciones, seguridad para la carga y seguridad jurídica para inversionistas y usuarios del sistema***

- *Procesos de comercio exterior eficientes, de calidad, ajustados a estándares internacionales vigentes, aplicados de manera consistente en todos los nodos de comercio exterior (zonas primarias), que agilicen las exportaciones e importaciones y permitan reducir costos y tiempos a los usuarios.*
- *Tecnologías de información y comunicación que apoyen la digitalización de procesos de comercio exterior, faciliten la simplificación de trámites y la interoperabilidad institucional.*
- *Normativa actualizada, homogeneizada, ajustada a los estándares internacionales, y orientada a la eficiencia en los procesos.*
- *Normativa comunitaria (binacional) para operaciones de comercio exterior, simplificada, armonizada y de consistente aplicación.*
- *Mano de obra con capacidades y competencias técnicas para el manejo consistente de los procesos de comercio exterior.*
- *Marco institucional que asegure la gobernabilidad del sistema y responda a las necesidades logísticas de las distintas regiones del país.*
- *Sistema legal/normativo que garantice tanto la seguridad jurídica (de inversionistas extranjeros y productores nacionales) como la seguridad y confiabilidad de la carga.*

***Infraestructura y equipamiento de clase mundial y bajo elevados estándares ambientales***

- *Infraestructura portuaria y aeroportuaria con capacidad y calidad para atender la demanda de movilización de carga en el corto, mediano y largo plazo.*
- *Infraestructura vial que agilice la movilización de carga (para aprovisionamiento y logística de retorno) mediante la conexión terrestre de los centros de producción y consumo del país con los principales nodos logísticos y de comercio exterior.*
- *Infraestructura fronteriza de buena calidad, que garantice la seguridad de la carga y facilite el flujo del comercio regional*
- *Infraestructura logística centralizada que aglutine una gama de servicios logísticos y de transporte.*
- *Infraestructura logística especializada de calidad que se adapte a las necesidades de los usuarios.*

Alternativamente, de manera simplificada, la misión del sistema logístico dominicano es:

***El sistema logístico dominicano atenderá eficaz y eficientemente los movimientos de carga demandados por los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país, impulsando con ello la mejora continua de la competitividad y el desarrollo balanceado, incluyente y sostenible del país.***

***Mediante ...***

- ***Una oferta logística integral con conectividad regional (y global) y servicios de valor agregado de clase mundial,***

- *Máxima eficiencia en las operaciones, seguridad para la carga y seguridad jurídica para inversionistas y usuarios del sistema,*
- *Infraestructura y equipamiento de clase mundial.*

Cabe mencionar que, la síntesis de misión para el sistema logístico dominicano se nutrió de los elementos identificados en cada uno de los subsistemas estratégicos. Los elementos de misión resultantes de las sesiones de trabajo y consultas realizadas para cada uno de dichos subsistemas se incluyen en el análisis correspondiente a cada subsistema.

### 6.1.3. La Visión

La visión, por su parte, sintetiza la máxima aspiración de República Dominicana para su sistema logístico nacional y constituye una representación del futuro a alcanzar si el país cumple con su misión. A continuación se presenta la visión que resultó del consenso de los actores del sector.

*“La República Dominicana impulsará el crecimiento de los sectores productivos nacionales, el desarrollo económico sostenible y la mejora continua de la competitividad país, mediante el establecimiento de un sistema logístico nacional que se convertirá en el centro de referencia del Caribe al ofrecer conectividad regional (y global) y servicios de valor agregado de clase mundial.”*

## 6.2. Imperativos Estratégicos y Objetivos de Largo Plazo

Sobre la base de las líneas estratégicas establecidas con la misión y visión, el equipo de planificación formuló los imperativos estratégicos y los objetivos de largo plazo para el sistema logístico nacional. Para ello, se tomó como referencia la metodología del Cuadro de Mando Integral o BSC (por sus siglas en inglés – Balanced Scorecard).

Es pertinente hacer un par de precisiones conceptuales. Para efectos del presente plan, entenderemos como:

- *Imperativos Estratégicos:* los grandes compromisos que adquiere el país frente a los usuarios del sistema logístico nacional y demás actores del sector y que se convierten en mandatos organizacionales a alcanzar a través del tiempo.
- *Objetivos Estratégicos (de Largo Plazo):* conjunto de enunciados que dibujan la imagen de los logros a los que se espera llegar para cumplir con un Imperativo Estratégico. Los objetivos estratégicos constituirán la base para la fijación de indicadores y metas para la evaluación de resultados del plan.

En este contexto, el equipo de planificación identificó cuatro imperativos estratégicos para el sistema logístico nacional. Ellos corresponden a las dimensiones (o áreas de resultados) en las que es imprescindible trabajar para el logro de la visión y a las que posteriormente se vinculan objetivos de largo plazo. Dichos imperativos son, por dimensión o área de resultados, los siguientes:

#### ***Respecto a economía y competitividad,***

*“El sistema logístico nacional debe contribuir al desarrollo económico incluyente y a la mejora continua de la competitividad del país”.*

**Respecto a mercado,**

*“República Dominicana debe satisfacer las necesidades logísticas de los clientes y usuarios del sistema, en las distintas regiones del país, proveyendo una oferta logística integral, balanceada, y competitiva”*

**Respecto a operaciones/procesos internos,**

*“El país debe asegurar la máxima calidad, eficiencia y competitividad (en costos) de la infraestructura, procesos y servicios que ofrece, componentes básicos del sistema logístico nacional”.*

**Respecto recursos internos,**

*“República Dominicana debe garantizar la existencia de una infraestructura organizacional (recursos humanos, marco legal e institucional) que viabilice y potencie el desarrollo del sistema logístico dominicano”.*

El cuadro siguiente presenta la matriz de objetivos estratégicos formulados para dar cumplimiento a los imperativos ya citados y asegurar el logro de la visión. El cuadro posterior identifica además los indicadores de resultados a emplear para evaluar los avances en el logro de dichos objetivos.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

**Cuadro 6-1 Imperativos Estratégicos y Objetivos de Largo Plazo para el Sistema Logístico Nacional de República Dominicana**

<b>Dimensión/Imperativo Estratégico</b>	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>
<p><b>1. Economía y competitividad</b>  <b>“El sistema logístico nacional debe contribuir al desarrollo económico incluyente y a la mejora continua de la competitividad del país”</b></p>	<p><i>En materia de desarrollo y competitividad:</i></p> <p>4.1. Aumentar la competitividad de la economía dominicana a través de mejoras en el desempeño logístico y estímulos a la asociatividad de las cadenas logísticas</p> <p>4.2. Incrementar la contribución al PIB del sector Servicios de Transporte y Logística</p> <p><i>En materia de producción y comercio:</i></p> <p>4.3. Facilitar el incremento de los flujos de importaciones, exportaciones y tránsito de carga</p> <p>4.4. Contribuir al incremento del comercio exterior dominicano (medido en términos de la balanza comercial)</p> <p>4.5. Contribuir al aumento de la capacidad exportable de productos agrícolas e industriales dominicanos</p> <p><i>En materia de empleo e inversión:</i></p> <p>4.6. Incrementar el empleo digno y de calidad en actividades logísticas (empleo especializado, formal, con remuneración justa, oportunidades de desarrollo profesional)</p> <p>4.7. Promover la inversión local y extranjera en el sector logístico</p>
<p><b>5. Mercado: Clientes y Usuarios</b></p> <p><b>“República Dominicana debe satisfacer las necesidades logísticas de los clientes y usuarios del sistema, en las distintas regiones del país, proveyendo una oferta logística integral, balanceada, y competitiva”</b></p>	<p><i>En cuanto a la posición (y marca) de República Dominicana en el mercado logístico internacional:</i></p> <p>2.3. Aumentar la demanda de servicios logísticos de valor agregado (SLVA) dominicanos por parte de demandantes de la Región</p> <p>2.4. Aumentar el reconocimiento de República Dominicana (por parte de usuarios potenciales del sistema) como un centro logístico integral al servicio regional</p> <p><i>En cuanto a la oferta logística dominicana:</i></p> <p>2.6. Crear una oferta de servicios eficientes, que atienda las necesidades de los subsistemas logísticos prioritarios, y al país como un todo [<i>Versión alternativa: Crear una oferta de servicios integral, balanceada y competitiva, que atienda las necesidades de los subsistemas logísticos prioritarios y al país como un todo</i>]</p> <p>2.7. Aumentar la satisfacción de los usuarios (nacionales e internacionales) del sistema logístico dominicano mediante la creación de una oferta logística que se adapte a las necesidades de la demanda [<i>Versión alternativa: Aumentar la satisfacción de los usuarios (nacionales e internacionales) del sistema logístico dominicano</i>]</p> <p>2.8. Incrementar visibilidad y transparencia (para los usuarios) de los servicios logísticos dominicanos y procesos de comercio exterior</p>
<p><b>6. Operaciones/procesos</b></p>	<p><i>En infraestructura:</i></p>

**internos**

***“El país debe asegurar la máxima calidad, eficiencia y competitividad (en costos) de la infraestructura, procesos y servicios que ofrece, componentes básicos del sistema logístico nacional”.***

- 3.5. Asegurar la existencia de una red vial (troncal, regional y local) de calidad, eficiente y segura que: a) optimice y facilite los movimientos de carga de larga y corta distancia, b) asegure su fluidez, c) promueva la operación en red, y d) garantice el acceso a los centros de producción.
- 3.6. Desarrollar una infraestructura portuaria y aeroportuaria de clase mundial que responda a la demanda nacional e internacional y las necesidades de los usuarios.
- 3.7. Crear una infraestructura logística especializada para la prestación de servicios de valor agregado adaptados estándares internacionales y a las necesidades de los usuarios.
- 3.8. Disponer de facilidades fronterizas eficientes y seguras, con instalaciones adaptadas a los tipos de carga y las necesidades de los usuarios.

*En servicios:*

- 3.11. Asegurar una oferta de servicios logísticos diversificada y de calidad, adaptada a las necesidades de las cadenas logísticas.
- 3.12. Contar con una oferta de servicios logísticos y de transporte (terrestre, marítimo y aéreo) eficiente, de calidad, con tarifas competitivas y costos operativos optimizados, operando en condiciones de libre competencia y adaptada a las necesidades del sector.
- 3.13. Establecer servicios de transporte de corta distancia para atender el comercio con la región.
- 3.14. Promover la competencia en el sector logístico mediante la provisión de información (completa, transparente y en tiempo real) sobre oferta y demanda de servicios logísticos.
- 3.15. Establecer y asegurar el fortalecimiento continuo de una oferta de servicios de investigación, desarrollo e innovación para el sector logístico.
- 3.16. Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios logísticos de retorno que atienda eficazmente las necesidades de los sectores productivos dominicanos y asegure el desarrollo sostenible y la armonía con el medio ambiente.

*En procesos:*

- 3.18. Garantizar la existencia de procesos de comercio exterior eficaces y eficientes, aplicados de forma estandarizada y ajustados a la normativa vigente nacional e internacional.
- 3.19. Asegurar la trazabilidad y seguridad de las mercancías en el país.
- 3.20. Facilitar los flujos comerciales con Haití mediante la homologación de procesos de comercio exterior entre ambos países.
- 3.21. Promover la creación de comunidades logísticas que compartan objetivos y estándares de calidad en los principales nodos logísticos del país.
- 3.22. Interconectar todas las agencias implicadas en operaciones de comercio exterior del país y facilitar la interacción con los usuarios en operaciones de comercio exterior (antes, durante, y posterior al evento).
- 3.23. Interconectar todas las comunidades logísticas del país respondiendo a la ambición de un gobierno digital.
- 3.24. Facilitar los flujos comerciales (marítimos y aéreos) regionales mediante la homologación de procesos de comercio exterior con otros países de la región.

**7. Recursos internos**

*En cuanto a Recursos Humanos:*

**“República Dominicana debe garantizar la existencia de una infraestructura organizacional (recursos humanos, marco legal e institucional) que viabilice y potencie el desarrollo del sistema logístico dominicano”**

4.7. Desarrollar una oferta de RRHH (en los niveles profesional y técnico; en los ámbitos público y privado) adaptada a las necesidades del sector logístico dominicano

4.8. Contar con recursos humanos calificados en el sector público.

*En cuanto a la institucionalidad en el sector logístico:*

4.9. Desarrollar un marco institucional que asegure la rectoría y planificación estratégica del sector, garantice la coordinación inter-institucional, monitoree la ejecución del Plan Nacional en Logística de Cargas (PNLog), y evalúe la consecución de resultados y el logro de los objetivos fijados para el sector

4.10. Establecer una gestión integral de datos y generación de estadísticas que permitan monitorear el desempeño del Sistema Logístico Nacional y sirvan de base para la planificación estratégica del sector

*En cuanto al marco legal:*

4.11. Disponer de un marco normativo adaptado a los requerimientos modernos de seguridad y facilitación del comercio, que garantice la eficiencia y la competitividad del sector logístico

4.12. Contar con un sistema que garantice la seguridad jurídica y ciudadana y cree un clima de negocios óptimo para el desarrollo del sector logístico y la competitividad del país

*Fuente: Elaboración propia con base resultados de las Mesas de Trabajo coordinadas por el MEPyD.*

**Cuadro 6-2 Objetivos de Largo Plazo e Indicadores para el Sistema Logístico Nacional de República Dominicana**

Dimensión/Imperativo Estratégico	Objetivos de Largo Plazo	Indicadores
<b>1. Economía y competitividad</b>	<i>En materia de desarrollo y competitividad:</i>	
	1.1. Aumentar la competitividad de la economía dominicana a través de mejoras en el desempeño logístico y estímulos a la asociatividad de las cadenas logísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo logístico/Costo Producción y /PIB</li> <li>• Valor agregado de la producción</li> <li>• Variación anual LPI, DB, WCI, otros</li> </ul>
	1.2. Incrementar la contribución al PIB del sector Servicios de Transporte y Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % variación PIB Transporte y Logística/PIB total</li> </ul>
	<i>En materia de producción y comercio:</i>	
	1.3. Facilitar el incremento de los flujos de importaciones, exportaciones y tránsito de carga con la Región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % variación flujos de importación, exportación y tránsito en aduanas fronterizas</li> </ul>
	1.4. Contribuir al incremento del comercio exterior dominicano (medido en términos de la balanza comercial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación del déficit de la balanza comercial</li> </ul>
	1.5. Contribuir al aumento de la capacidad exportable de productos agrícolas e industriales dominicanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de exportaciones de productos agrícolas e industriales</li> </ul>
	<i>En materia de empleo e inversión:</i>	
	1.6. Incrementar el empleo digno y de calidad en actividades logísticas (empleo especializado, formal, con remuneración justa, oportunidades de desarrollo profesional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación del Multiplicador de la actividad y del empleo logístico</li> <li>• Salario promedio en el sector logístico respecto a la media nacional</li> <li>• Nivel de formalidad del empleo logístico</li> </ul>
	1.7. Promover la inversión local y extranjera en el sector logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de EDI en el sector</li> </ul>
<b>2. Mercado: Clientes y Usuarios</b>	<i>En cuanto a la posición (y marca) de República Dominicana en el mercado logístico internacional:</i>	
	2.1. Aumentar la demanda de SLVA dominicanos por parte de demandantes de la Región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de exportación de SLVA sobre Total servicios logísticos y de transporte</li> </ul>
	2.2. Aumentar el reconocimiento de República Dominicana (por parte de usuarios potenciales del sistema) como un centro logístico integral regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de marca por parte de usuarios (actuales y potenciales), medido a través de encuestas de usuarios</li> </ul>
	<i>En cuanto a la oferta logística dominicana:</i>	
2.3. Crear una oferta de servicios eficientes, que atienda las necesidades de los subsistemas logísticos prioritarios y al país como un todo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # y tipología de servicios ofrecidos, por segmento, en nodos de comercio exterior</li> <li>• % demanda insatisfecha por tipo y calidad del servicio</li> </ul>	
2.4. Aumentar la satisfacción de los usuarios (nacionales e internacionales) del sistema mediante la creación de una	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % satisfacción medido a través de encuestas</li> <li>• Variación en tiempos de despacho de mercancía a todo lo</li> </ul>	



	oferta logística que se adapte a las necesidades de la demanda	largo de la cadena logística
	2.5. Incrementar visibilidad y transparencia (para los usuarios) de los servicios logísticos dominicanos y procesos de comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % normas y procedimientos puestos a disposición del usuario y de fácil consulta</li> <li>• # reportes publicados periódicamente sobre indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>3. Operaciones/procesos internos</b>	<i>En infraestructura:</i>	
	3.1. Asegurar la existencia de una red vial (tronal, regional y local) de calidad, eficiente y segura que: a) optimice y facilite los movimientos de carga de larga y corta distancia, b) asegure su fluidez, c) promueva la operación en red, y d) garantice el acceso a los centros de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ejecución de la red de corredores de prioridad logística del SLN</li> <li>• % de la red del SLN desarrollada según estándares “Corredores de prioridad logística - CPL”</li> <li>• % demoras en la red vial del SLN</li> <li>• Longitud promedio de viajes en la red vial del SLN</li> <li>• % de retornos vacíos en viajes nacionales, regionales</li> <li>• % variación de incidencias de seguridad en ejes principales, por tipo</li> <li>• % cobertura de red terciaria</li> <li>• % de la red terciaria en buen estado de mantenimiento</li> </ul>
	3.2. Desarrollar una infraestructura portuaria y aeroportuaria de clase mundial que responda a la demanda nacional e internacional y las necesidades de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de servicios por puerto, por destino</li> <li>• Superficie de patio de contenedores, por puerto</li> <li>• Productividad portuaria</li> <li>• Servicios de carga por aeropuerto, por destino</li> <li>• Productividad aeroportuaria</li> <li>• # de almacenes logísticos en zonas de actividad logística de apoyo a puertos, aeropuertos y pasos fronterizos</li> </ul>
	3.3. Crear una infraestructura logística especializada para la prestación de servicios de valor agregado adaptados estándares internacionales y a las necesidades de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie logística en ZAL, por tipo</li> <li>• % de ocupación de plataformas logísticas</li> <li>• % bodegas por tamaño</li> <li>• % variación de la superficie total de almacenes fuera de ZAL</li> </ul>
	3.4. Disponer de facilidades fronterizas eficientes y seguras, con instalaciones adaptadas a los tipos de carga y las necesidades de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de fronteras con instalaciones modernizadas</li> <li>• # de agencias fronterizas trabajando bajo modelo yuxtapuesto</li> <li>• # de agencias fronterizas trabajando con controles simultáneos</li> </ul>
	<i>En servicios:</i>	
	3.5. Asegurar una oferta de servicios logísticos diversificada y de calidad, adaptada a las necesidades de las cadenas logísticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de empresas logísticas por tipo</li> <li>• # y tipología de servicios ofrecidos, por segmento, en nodos de comercio exterior</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de las empresas logísticas (empleados, capital, volumen de negocios)</li> <li>• % de despachos internacionales sin ruptura de la cadena de frío</li> <li>• % productos agrícolas de exportación deteriorados / exportación total</li> </ul>
3.6. Contar con una oferta de servicios logísticos y de transporte (terrestre, marítimo y aéreo) eficiente, de calidad, con tarifas competitivas y costos operativos optimizados, operando en condiciones de libre competencia y adaptada a las necesidades del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de servicios marítimos de larga distancia, de cabotaje, por puerto y destino</li> <li>• # de servicios aéreos, por destino</li> <li>• % de empresas de transporte terrestre/oferta total</li> <li>• # de unidades de transporte terrestre que brindan servicio hacia Haití, por tamaño y tipo</li> <li>• Tarifas de transporte por modo, por destino, respecto a la media de costos optimizados</li> <li>• % transporte de carga terrestre realizado en condiciones de libre competencia (sin intermediación de sindicatos)</li> </ul>
3.7. Establecer servicios de transporte de corta distancia para atender el comercio con la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # y frecuencia de servicios de transporte de corta distancia, marítimo y aéreo</li> </ul>
3.8. Promover la competencia en el sector logístico mediante la provisión de información (completa, transparente y en tiempo real) sobre oferta y demanda de servicios logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de segmentos con acceso a información de oferta y demanda de servicios logísticos</li> <li>• % de carga internacional con trazabilidad a tiempo real</li> </ul>
3.9. Establecer y asegurar el fortalecimiento continuo de una oferta de servicios de investigación, desarrollo e innovación para el sector logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de investigaciones en el sector</li> <li>• Recursos totales asignados y ejecutados para la investigación en el sector</li> </ul>
3.10. Garantizar el desarrollo de una oferta de servicios logísticos de retorno que atienda eficazmente las necesidades de los sectores productivos dominicanos y asegure el desarrollo sostenible y la armonía con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % operadores que brindan servicios de logística de retorno</li> <li>• % operaciones de logística de retorno por operador</li> </ul>
<i>En procesos:</i>	
3.11. Garantizar la existencia de procesos de comercio exterior eficaces y eficientes, aplicados de forma estandarizada y ajustados a la normativa vigente nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de tránsito portuario</li> <li>• Tiempo de despacho aduanero, fitosanitario y otros en fronteras terrestres, marítimas y aéreas</li> <li>• % de mercancías en canal rojo, naranja, verde</li> <li>• % de transacciones de comercio exterior informatizadas y desmaterializadas</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de mercancías inspeccionadas con métodos no intrusivos</li> <li>• % de inspecciones realizadas simultáneamente en nodos de comercio exterior</li> </ul>
	3.12. Asegurar la trazabilidad y seguridad de las mercancías en el país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % del SLN con cobertura de movimientos a tiempo real físico (GPS, RFID) o documental</li> </ul>
	3.13. Interconectar todas las agencias implicadas en operaciones COMEX del país y facilitar la interacción con los usuarios en operaciones COMEX previas, durante el evento y expost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de operaciones COMEX hechas a través de VUCE, por etapa</li> </ul>
	3.14. Facilitar los flujos comerciales con Haití mediante la homologación de procesos de comercio exterior entre ambos países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de agencias bilaterales con procedimientos homologados, por puesto fronterizo</li> </ul>
	3.15. Promover la creación de comunidades logísticas que compartan objetivos y estándares de calidad en los principales nodos logísticos del país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nodos logísticos con comunidades creadas</li> <li>• # de comunidades con estándares de calidad definidos</li> </ul>
	3.16. Interconectar todas las comunidades logísticas del país respondiendo a la ambición de un gobierno digital (validar END y PNPSP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de transacciones de comercio exterior informatizadas y dematerializadas</li> <li>• % de actores de las comunidades logísticas integrados a sistemas de trazabilidad de la cadena</li> </ul>
	3.17. <i>Facilitar los flujos comerciales (marítimos y aéreos) regionales mediante la homologación de procesos de comercio exterior con otros países de la región - NUEVO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TBD</li> </ul>
<b>4. Recursos internos</b>	<i>En cuanto a Recursos Humanos:</i>	
	4.1. Desarrollar una oferta de RRHH (en los niveles profesional y técnico; en los ámbitos público y privado) adaptada a las necesidades del sector logístico dominicano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # y % de RRHH capacitados por perfil/demanda total</li> <li>• % de RRHH capacitados a través del sector privado</li> <li>• # días de rotación (de personal)</li> </ul>
	4.2. Contar con RRHH calificados en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de funcionarios asignados a operaciones de control de comercio exterior capacitados /año</li> <li>• % y # de funcionarios en funciones de planificación y ejecución de acciones del PNLog capacitados/año</li> <li>• # horas de capacitación por funcionario por año</li> </ul>
	<i>En cuanto a la institucionalidad en el sector logístico:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % avance en la implantación del esquema institucional</li> </ul>

<p>4.3. Desarrollar un marco institucional y esquema de gobernabilidad que asegure la rectoría y planificación estratégica del sector, garantice la coordinación inter-institucional, monitoree la ejecución del Plan Nacional en Logística de Cargas (PNLog), y evalúe la consecución de resultados y el logro de los objetivos fijados para el sector (nacionales y por región)</p>	<p>para la logística de cargas por nivel</p>
<p>4.4. Establecer una gestión integral de datos y generación de estadísticas que permitan monitorear el desempeño del Sistema Logístico Nacional y sirvan de base para la planificación estratégica del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % avance en la implementación del proyecto del Observatorio de Logística</li> <li>• # indicadores de logística y transporte respecto a # total de indicadores</li> </ul>
<p><i>En cuanto al marco legal:</i> 4.5. Disponer de un marco normativo adaptado a los requerimientos modernos de seguridad y facilitación del comercio, que garantice la eficiencia y la competitividad del sector logístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de leyes y normas revisadas y aprobadas en el marco de las estrategias del PNLog</li> </ul>
<p>4.6. Contar con un sistema que garantice la seguridad jurídica y ciudadana y cree un clima de negocios óptimo para el desarrollo del sector logístico y la competitividad del país</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación del subindicador legal del Clima de Negocios</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base resultados de las Mesas de Trabajo coordinadas por el MEPyD.*

### 6.3. Estrategias

Formulados los objetivos estratégicos, el equipo de planificación procedió a diseñar el conjunto de estrategias que permitirá su logro. La Tabla a continuación ofrece una breve síntesis de dichas estrategias e identifica los resultados esperados de cada una de ellas.

**Cuadro 6-3 Estrategias y Resultados Esperados**

Estrategias	Resultados Esperados
Conformar un Sistema Logístico Nacional (SNL) que procure un desarrollo territorial equilibrado y beneficie a los sectores productivos de interés estratégico y al país como un todo, <b>mediante la inversión en el desarrollo articulado de la infraestructura de transporte y logística del país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión pública priorizada para los componentes del sistema</li> <li>• Infraestructura (vial, portuaria y aeroportuaria y logística) en óptimo estado operacional y ajustada a normas y estándares internacionales</li> <li>• Infraestructura logística especializada ajustada a los requerimientos de la demanda</li> <li>• Sistema funcionalmente integrado (incluyendo subsistema de la red vial estratégica)</li> <li>• Operación en red</li> <li>• Accesibilidad a centros de producción (a través de red secundaria y terciaria)</li> <li>• Disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones (ej: observatorio nacional de transporte y seguridad vial)</li> </ul>
Fortalecer y perfeccionar el sistema de participación público-privada (PPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura (vial, portuaria y aeroportuaria y logística) ajustada a normas y estándares internacionales gestionada por el sector privado</li> <li>• Oferta adaptada continuamente a los requerimientos de la demanda</li> <li>• Servicios de apoyo a procesos gestionados por el sector privado bajo condiciones favorables al usuario</li> </ul>
Desarrollar un sistema de estímulos (directos e indirectos) que promueva la conformación de una oferta de servicios logísticos diversificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la oferta de servicios logísticos de valor agregado para los subsistemas prioritarios en cantidad y diversificación</li> <li>• Formalización del sector servicios de transporte</li> <li>• Información de mercado actualizada (para aproximación de oferta y demanda)</li> </ul>
Fortalecer la oferta de servicios de transporte (aéreo, marítimo y terrestre) que: a) promueva el desarrollo, b) que satisfaga las necesidades (calidad, eficiencia, costos) de los clientes y usuarios, y c) que opere en condiciones de libre competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de transporte diversificados y con mayor cobertura, competitivos y de calidad, operando en condiciones de libre mercado</li> <li>• Regulación actualizada que fomente la competencia y la formalidad</li> <li>• Institucionalidad racionalizada, coordinada y fortalecida</li> </ul>
Modernizar, homogeneizar y simplificar los procesos de comercio exterior (aduanas) a fin de: a) generar máxima eficacia y eficiencia en las operaciones, b) garantizar consistencia eliminando la discrecionalidad de los funcionarios en la aplicación de la normativa, c) proveer seguridad jurídica a clientes y usuarios del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos reformulados/optimizados</li> </ul>
Establecer tecnologías de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos digitalizados y eficientes</li> </ul>

<p>(TICs) para: a) la completa digitalización y modernización de procesos de comercio exterior, b) el apoyo a la operación de cadenas y comunidades logísticas, y c) el desarrollo de la innovación, investigación y desarrollo en material logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la inversión pública en investigación, desarrollo e innovación en logística (como % del PIB)</li> <li>• Incremento de la inversión privada en I&amp;D (como % del PIB)</li> <li>• Aumento de cantidad de empresas con vínculos a universidades e institutos de investigación</li> <li>• Mejora del país en Índice de Competitividad Global (Subíndice Innovación y Sofisticación)</li> </ul>
<p>Racionalizar y modernizar el marco jurídico e institucional del SLN que: a) establezca la gobernabilidad del sector, b) armonice las competencias y acciones de las distintas instituciones del sector, c) genere condiciones favorables para el desarrollo de todos los sectores usuarios del sistema logístico nacional, d) agilice las operaciones de comercio exterior, [e] facilite la aplicación de convenios internacionales, [f] facilite la articulación de actores y asegure la participación regional, y g) facilite la adopción del sistema logístico nacional y la implementación del plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente competitivo (que elimine condiciones de monopolio u oligopolio)</li> <li>• Leyes del sector adaptadas a buenas prácticas internacionales</li> <li>• Ley marco que facilite la transición hacia el sistema logístico nacional ambicionado</li> <li>• Ordenamiento jurídico (nacional y comunitario) armonizado</li> </ul>
<p>Crear una oferta de RRHH adecuada a los requerimientos del mercado mediante el establecimiento de un programa permanente de desarrollo (capacitación y formación) de recursos humanos para los sectores público y privado, adaptado a las necesidades logísticas nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios capacitados para el cumplimiento de funciones</li> <li>• Recursos humanos aptos para la prestación de servicios logísticos demandados por el sistema logístico nacional</li> <li>• Oferta de capacitación a todos los niveles (técnico, vocacional, universitario)</li> </ul>

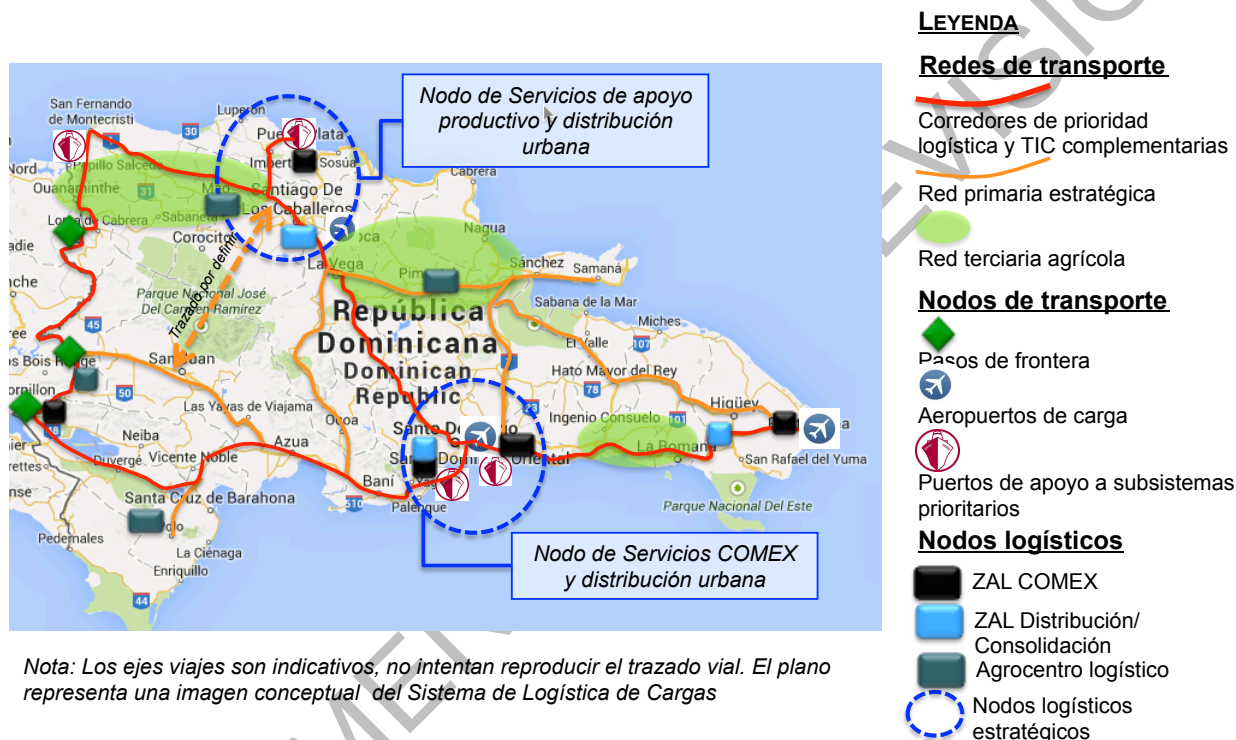
Fuente: Elaboración propia con base resultados de las Mesas de Trabajo coordinadas por el MEPyD.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

### 7.1 Imagen Objetivo del Sistema Logístico Dominicano

El sistema de logística de cargas de República Dominicana se estructura alrededor de un sistema troncal de infraestructura logística que brinda servicio a todos los subsistemas estratégicos del sistema logístico nacional, en particular corredores viales, puertos, aeropuertos y pasos de frontera, así como nodos logísticos (zonas o plataformas de actividad logística). Sobre este sistema opera la gama de servicios de valor agregado y auxiliar que sirven a las distintas cadenas logísticas nacionales, y operan sistemas de apoyo a procesos de comercio exterior, pero que sin embargo no están limitados a estos.

Figura 7-1 Sistema Nacional Logística de Cargas – República Dominicana



### 7.2 Áreas de Acción Prioritarias

Los ejercicios de planificación estratégica realizados entre Octubre 2013 y Julio 2014 permitieron comenzar a identificar acciones prioritarias sobre todos los componentes del sistema logístico nacional y para los subsistemas prioritarios del país.

El cuadro a continuación sintetiza las acciones principales del PNLog categorizadas por componente del sistema –infraestructura, servicios, apoyo a procesos y acciones transversales–. Esta lista contempla las acciones de corto, mediano y largo plazo, algunas de las cuales exceden el horizonte de planificación del PNLog (10 años).

Cuadro 7-1 Acciones – PNLog República Dominicana

Subsistema/Acción	Prioridad	Componente asociado	Subsistema	Entidad
<b>Infraestructura Troncal Sistema Logístico Nacional</b>				
<b>Inversiones Viales Regionales</b>				
<b>Corredor de Prioridad Logística Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata</b>	ALTA	INF	CMXT	MOPC
Circunvalación Santiago				
Tramo vial Ocoa - La Vega				
Accesos viales a Puerto Plata				
Circunvalación Norte Santo Domingo (Haina-Caucedo)				
<b>Corredor Prioridad Logística Santo Domingo-Frontera con Haití (Jimani)</b>	ALTA	INF	CMXT/CRG	MOPC
Inversiones viales (rehabilitación y mejoras)				
<b>Corredor de Prioridad Logística Santiago-Dajabón</b>	MEDIA	INF	CMXT/CRG	MOPC
Inversiones viales				
<b>Corredor Inters. Corredor SD-Jimani-Elias Piña (Troncal 2)</b>	MEDIA	INF	CMXT/CRG	MOPC
Inversiones viales				
Circunvalación Azua - Bari				
<b>Corredor Prioridad Logística Dajabón - Jimaní</b>	BAJA	INF	CMXT/CRG	MOPC
Eje fronterizo Dajabón-Jimani				
<b>Inversiones complementarias Corredores Prioridad Logística</b>	ALTA	INF/PRC	CMXT/CRG	MOPC
Tecnología de apoyo a trazabilidad de la carga				
Truck center y áreas de descanso				
<b>Inversiones ejes principales red troncal SLN</b>	ALTA	INF/PRC	CMXT/CRG	MOPC
Santiago - San Juan				
La Vega - Ocoa - Bani				
Enriquillo - Barahona				
Azua - Elías Piña				
La Vega - Samaná				
Autopista del Nordeste				
<b>Mejoras en la red terciaria</b>	ALTA	INF	AGR/TUR	MOPC
<b>Fortalecimiento Sistema Mantenimiento Vial e Inventario vial</b>	ALTA	INF	TODOS	MOPC
<b>Actualizar reglamento de Diseño vial (Adec. Tráfico de Carga)</b>	MEDIA	INF	CMXT/CRG	MOPC
<b>Pasos de Frontera</b>				
<b>Proyecto Paso de Frontera, ZAL y zona comunitaria de tránsito Jimari</b>	ALTA		CRG	
Instalaciones fronterizas				
ZAL de Jimani	ALTA	INF/SRV/PRC		Cancillería
	ALTA	INF		D.Log y Comp.
<b>Mejoras en Frontera Elías Piña</b>	ALTA		CRG	
Instalaciones fronterizas				
Mercado Mayorista Elías Piña	ALTA	INF/SRV/PRC		Cancillería
	ALTA	INF		Cancillería
<b>Mejoras en Frontera Dajabón</b>			CRG	
Instalaciones fronterizas				
	ALTA	INF/SRV/PRC		Cancillería
<b>Sistema Logística Urbana</b>				
ZAL de Distribución Urbana Santo Domingo y apoyo Haina (por defini				
Ordenamiento territorial y regulación eje Haina-Caucedo	MEDIA	INF		D.Log y Comp.
ZAL de Distribución Urbana Santiago	ALTA	INF		D.Log y Comp.
El Cibao Trade Center	MEDIA	INF		D.Log y Comp.
Plan de Gestión de tráfico de carga Santo Domingo	ALTA	INF		MOPC
Plan de Gestión de tráfico de carga Santiago	ALTA	INF		MOPC
<b>Inversiones Portuarias</b>				
CMXT/AGR				
<b>Plan Nacional de Desarrollo Portuario</b>	MEDIA	INF/SRV	CMXT/AGR	APORDOM
<b>Sistema Logístico Puerto Haina</b>				
CMXT/AGR				
Programa desconcentración zonas logísticas extraportuarias Haití	BAJA	PLN		D.Log y Comp.
<b>Sistema Logístico Puerto Caucedo</b>				
CMXT/AGR				
Zal Puerto Caucedo	MEDIA	INF		Puerto Caucedo
<b>Otros sistemas logísticos portuarios</b>				
AGR/TUR/CMXT				
Muelle de carga Puerto Plata	ALTA	INF		APORDOM
Puerto Seco de Puerto Plata	MEDIA	INF		D.Log y Comp.
Muelle de carga San Pedro de Macoriz	MEDIA	INF		APORDOM
Muelle de carga Barahona	MEDIA	INF		APORDOM
Diseño del Modelo de Gestión de Puerto de Manzanillo	MEDIA	INF		APORDOM

SIGLAS: INF: Infraestructura SRV: Servicios PRC: Procesos RRHH: Recursos Humanos ORG: Organizacional LEG: Legal PLN: Planificación CP: Corto plazo MP: Mediano Plazo LP: Largo Plazo CMXT: Subsistema apoyo a COMEX tradicional CRG: Subsistema apoyo al Comercio Regional TUR: Subsistema apoyo al Turismo AGR: Subsistema apoyo a Agroexportaciones TEC: Subsistema apoyo a Maquilas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 7-1 Acciones – PNLog República Dominicana (cont.)

Subsistema/Acción	Prioridad	Componente asociado	Subsistema	Entidad
<b>Inversiones aeroportuarias</b>			CMXT/AGR	
Estrategia Nacional de Desarrollo Aeroportuario en movimiento de ca	MEDIA	INF		Autoridad Aeroportuaria
Centro de Carga Aérea Aeropuerto Las Américas	ALTA	INF		D.Log y Comp./AILA
Centro de Carga de apoyo a Aeropuerto Cibao	MEDIA	INF		D.Log y Comp./A.Cibao
Facilidades de frío en Aeropuertos Las Américas y Punta Cana	ALTA	INF		D.Log y Comp./AILA
<b>Inversiones ferroviarias</b>			CMXT/AGR	
Factibilidad FFCC Este-Oeste (Ingenios-Santo Domingo - Jimaní )	BAJA	INF		MOPC
Factibilidad del FFCC Santo Domingo - El Cibao	MEDIA	INF		MOPC
<b>Inversiones sector turismo</b>			CMXT/AGR	
Plan Ciudad-Puerto Plata	MEDIA	INF		D.Log y C./APORDOM
Centro de distribución apoyo al turismo Puerto Plata y Punta Cana	MEDIA	INF		D.Log y Comp.
<b>Infraestructura logística apoyo al sector agrícola</b>			AGR	
Red nacional de agrocentros	MEDIA	INF/SRV/PRC		D.Log y Comp./MA
Agrocentro Logístico San Francisco de Macoris	MEDIA	INF/SRV/PRC		D.Log y Comp./MA
Agrocentro Logístico El Cibao	ALTA	INF/SRV/PRC		D.Log y Comp./MA
Agrocentro Logístico Barahona	MEDIA	INF/SRV/PRC		D.Log y Comp./MA
<b>Servicios Logísticos y de Transporte</b>				
<b>Servicios Transporte terrestre</b>			TODOS	
Sistema de revisión técnica vehicular	ALTA	SRV	TODOS	OTTT, DGT, OPRET
Adaptación plan de formalización de PYMES al sector transporte carr	ALTA	SRV	TODOS	OTTT, DGT, OPRET
Programa de Fortalecimiento de Operadores Logísticos Haití (inic. RD	ALTA	SRV	CRG	OTTT/Cancillería
Diseño e Implementación sistema de registro vehicular	ALTA	SRV	TODOS	OTTT, DGT, OPRET
Sistema revisión periódica tarifas transporte terrestre	ALTA	SRV	TODOS	OTTT, DGT, OPRET
Censo vehicular	ALTA	SRV	TODOS	MOPC
Programa de renovación del parque/ampliación unidades refrigeradas	ALTA	SRV	TODOS	OTTT, DGT, OPRET
<b>Servicios de transporte marítimo y aéreo</b>				
Estudio factibilidad flota mercante rutas Caribe	ALTA	SRV		D.Log y C./APORDOM
Estudio de tarifas portuarias y aeroportuarias	ALTA	SRV		APORDOM/A.Aeroport.
<b>Servicios logísticos de apoyo a subsistemas</b>			TODOS	
Plan Logística de Agroexportación (análisis oferta exportable, caden	ALTA	SRV		AGR
Estudio de mercado y de los canales de venta/destino	MEDIA	SRV		AGR
Incentivos a la constitución de empresas operadores de SLVA	MEDIA	SRV		TODOS
Incentivos a PYMES de SLVA en cadenas agrícolas	ALTA	SRV		AGR
Entrenamiento manejo y empaque de perecederos	ALTA	SRV		AGR
Bolsa de carga	MEDIA	SRV		TODOS
Plan de Logística de apoyo al turismo	MEDIA	SRV		TUR
Plan e Incentivos desarrollo de TIC en el sector Logístico	BAJA	SRV		TODOS
<b>Apoyo a Procesos COMEX y logísticos</b>				
<b>Reingeniería Procesos COMEX bilaterales</b>			CRG	
Procedimientos Inspección Conjunta c/Haití	MEDIA	PRC		DGA
Homologación Horarios con Haití	ALTA	PRC		DGA
<b>Facilitación del comercio (reingeniería, normativa, TIC)</b>			TODOS	
Mejoras coordinadas gestión fronteriza (Homologación horario, inspe	ALTA	PRC		DGA
Plan de facilitación comercial	ALTA	PRC		D.Log y Comp.
Complementación VUCE - Permisos	ALTA	PRC		D.Log y Comp./DGA
Diseño de esquema de Gobernabilidad VUCE	ALTA	PRC		D.Log y Comp./DGA
Plan de comunicación Usuarios COMEX	ALTA	PRC		DGA
<b>Sistemas de coordinación logísticas en nodos COMEX</b>			TODOS	
Sistemas apoyo a la coordinación logística portuaria (PCS)	MEDIA	PRC		D.Log y Comp.
Sistemas apoyo a la coordinación logística aérea	BAJA	PRC		D.Log y Comp.
<b>Procesos aduaneros y fitosanitarios</b>			TODOS	
Sistemas Inspección no intrusiva (Scanners) y modelo gestión	ALTA	PRC		DGA
Sistemas de rastreo satelital en corredores de prioridad logística	MEDIA	PRC		DGA
Sistemas de cámaras en corredores de prioridad logística	MEDIA	PRC		DGA/MOPC
Capacitación a exportadores	MEDIA	PRC		MA
Mejoras en el sistema de gestión de riesgos	ALTA	PRC		DGA

SIGLAS: INF: Infraestructura SRV: Servicios PRC: Procesos RRHH: Recursos Humanos ORG: Organizacional LEG: Legal PLN: Planificación CP: Corto plazo MP: Mediano Plazo LP: Largo Plazo CMXT: Subsistema apoyo a COMEX tradicional CRG: Subsistema apoyo al Comercio Regional TUR: Subsistema apoyo al Turismo AGR: Subsistema apoyo a Agroexportaciones TEC: Subsistema apoyo a Maquilas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7-1 Acciones – PNLog República Dominicana (cont.)

Subsistema/Acción	Prioridad	Componente asociado	Subsistema	Entidad
<b>Acciones en Componentes Complementarios del Sistema</b>				
<b>Institucional y Organizacional</b>			<b>TODOS</b>	
Fortalecimiento Unidad Logística de Cargas MEPYD	ALTA	ORG		MEPyD
Observatorio de Logística y del Transporte de Carga	ALTA	ORG		MEPyD
Línea Base de Logística (Encuesta)	ALTA	ORG		MEPyD
Fortalecimiento de la Autoridad Portuaria	ALTA	ORG		APORDOM, CPMS
Fortalecimiento instituciones transporte aéreo	ALTA	ORG		Autoridad Aeroportuaria
Creación y F.I. Ministerio de Transporte y entes adscritos	ALTA	ORG		MOPC
Inventario vial ejes carga, nomenclatura, estadísticas	MEDIA	INF		MOPC
Ordenamiento marco institucional para el tráfico y transporte	ALTA	ORG		OTTT, DGT, OPRET
<b>Legal</b>				
<b>Ley Marco Sistema Logístico Nacional</b>	<b>ALTA</b>	<b>LEG</b>	<b>TODOS</b>	<b>D.Log y Comp.</b>
<b>Gestión de proyectos</b>			<b>TODOS</b>	
Aprobación Ley de Concesiones y Reglamento	ALTA	LEG/ORG		Sec. Concesiones
<b>Legislación de Servicios</b>			<b>TODOS</b>	
Regulación del Contrato de transporte (TAC)	ALTA	LEG		OTTT, DGT, OPRET
Diseño del Marco Legal sectorial de transporte de carga carreter	ALTA	LEG		D.Log y Comp.
Revisión proyecto Ley de Transporte Terrestre y Tránsito y elab	ALTA	PROCOMER		OTTT, DGT, OPRET
Revisión proyecto Ley de Puertos	MEDIA	LEG		APORDOM
Contrato de Transporte Internacional de Mercancías (R.Rotterda	ALTA	PRC		APORDOM
<b>Legislación COMEX</b>			<b>TODOS</b>	
Modernización Ley de Aduanas (despacho anticipado) y Reglame	ALTA	LEG		DGA
Armonización Ley de Puertos/Ley de Aduanas (ZAL)	ALTA	LEG		D.Log y Comp./DGA
Revisión y simplificación documentos técnicos para COMEX	ALTA	LEG		MSP/DG. Drogas y Farm
Reingeniería de procesos de registros sanitarios de salud pública	ALTA	LEG		MSP/DG. Drogas y Farm
<b>Capacitación de RRHH</b>			<b>TODOS</b>	
Estrategia y Plan Nacional de Capacitación	ALTA	RRHH		D.Log y Comp.
Programa de capacitación continua funcionarios COMEX	ALTA	RRHH		D.Log y Comp./DGA
Capacitación a transportistas	MEDIA	RRHH		OTTT, DGT, OPRET
<b>TOTAL PREINVERSIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA</b>				<b>3,415,950,288</b>

SIGLAS: INF: Infraestructura SRV: Servicios PRC: Procesos RRHH: Recursos Humanos ORG: Organizacional LEG: Legal PLN: Planificación CP: Corto plazo MP: Mediano Plazo LP: Largo Plazo CMXT: Subsistema apoyo a COMEX tradicional CRG: Subsistema apoyo al Comercio Regional TUR: Subsistema apoyo al Turismo AGR: Subsistema apoyo a Agroexportaciones TEC: Subsistema apoyo a Maquilas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia.

## a) Acciones sobre los Componentes Básicos del Sistema Logístico Nacional

### Infraestructura

Las acciones de **infraestructura** contemplan inversiones en todos los componentes del sistema logístico nacional prioritario de acuerdo a la descripción del aparte precedente. Específicamente, se incluyen **inversiones viales** y en componentes complementarios en los corredores de prioridad logística, inversiones en redes terciarias prioritarias (o redes locales de apoyo al sector agrícola y turismo), y el fortalecimiento del sistema de mantenimiento vial. Complementariamente, se ha previsto el rediseño de estándares viales para los corredores de carga a fin de adaptarlos al carácter especial que se desea brindar a los ejes troncales de movimiento de mercancías de República Dominicana.

En lo que respecta a **infraestructura portuaria**, la acción más abarcadora contemplada es el Plan de Desarrollo Portuario a nivel nacional. De este derivarían inversiones portuarias, entre las que se contempla el muelle de carga de Puerto Plata y las inversiones en Manzanillo, al norte del país, y los muelles de carga de San Pedro de Macorís y Barahona. Como infraestructura logística de apoyo al movimiento portuario se contemplan las Zonas de Actividad Logística (ZAL) de Haina, Caucedo y Puerto Plata, acompañados de un programa de desconcentración de las zonas actualmente ocupadas por almacenes extraportuarios en Haina, una vez se relocalicen en una ZAL.

Las acciones en **infraestructura aeroportuaria** contemplan, en primer lugar, la estrategia de desarrollo aeroportuario. Ésta establecería las bases para el desarrollo de las centrales de carga del A.I. de Las Américas y del Aeropuerto Internacional de El Cibao y sus inversiones complementarias. A más corto plazo se incluyen facilidades de frío en el A.I. de Las Américas.

Se contemplan también inversiones en **infraestructura logística de apoyo a subsistemas**, específicamente, plataformas de distribución de apoyo al turismo en Puerto Plata, así como el Plan Ciudad-Puerto en la misma zona. De apoyo al sector agrícola, las plataformas previstas se ubican tentativamente en San Francisco de Macorís, El Cibao y Barahona. Se incluye también un estudio para definir la cobertura y características de una red nacional de agrocentros y que permitiría identificar las inversiones prioritarias en una segunda fase.

Las acciones de **infraestructura ferroviaria** contemplan la revisión/actualización del estudio de factibilidad del ferrocarril Santo Domingo – El Cibao, y su construcción a futuro si se estimara de elevada prioridad. Se incluye además el estudio de factibilidad de la línea que vincula las líneas existentes y que sirven a los ingenios al Este con una futura línea hacia Puerto Príncipe, pasando por Santo Domingo, Haina y Caucedo.

En materia de **infraestructura fronteriza**, se contempla la adecuación de los 3 pasos de frontera – Jimaní, Elías Piña y Dajabón, y la zona o plataforma logística de apoyo en Jimaní. Estos proyectos, que cuentan con financiamiento de la Unión Europea, están concebidos como instalaciones que en un futuro pudiesen adaptarse al modelo de controles binacionales yuxtapuestos, aunque en el corto plazo comenzarán a operar como controles nacionales integrando las distintas instituciones responsables del control de operaciones de comercio exterior. Estas inversiones se complementan sin embargo – ver Procesos de Comercio Exterior – con acciones dirigidas a promover acuerdos bilaterales en materia de procedimientos armonizados y controles binacionales.

El sistema de **infraestructura de apoyo a la logística urbana** contempla: a) el proyecto de la ZAL de distribución urbana de Santo Domingo y Santiago, b) el tramo que completaría la circunvalación norte de Santo Domingo y contribuiría parcialmente a segregar el tráfico de carga de larga distancia del de pasajeros, y c) planes gestión de tráfico de carga en Santiago, Santo Domingo y las zonas francas principales, con el fin de aliviar en el corto plazo los problemas de congestión hasta tanto no se concreten los proyectos de infraestructura más complejos. Estas acciones están todas dirigidas a segregar el tráfico de corta y larga distancia, reducir los problemas de congestión y demoras que generan sobrecostos a los usuarios así como impacto ambiental, a la vez que contribuir a ordenar progresivamente el espacio urbano.

## **Servicios**

El PNLog prevé una serie de acciones dirigidas a fortalecer y desarrollar la gama de servicios de transporte y logística de apoyo a las distintas cadenas logísticas nacionales.

En primer lugar las medidas dirigidas a ajustar las condiciones de operación de los sindicatos del **transporte terrestre** y restringir su poder cuasi-monopólico, considerado éste un problema de importancia en el sector por los participantes en las reuniones de planificación estratégica. Las medidas son, en consecuencia, una combinación de medidas de estímulo al desarrollo empresarial y de regulación del sector. De forma específica, se contemplan incentivos a la formalización del sector transporte carretero de carga, un programa de renovación del parque/ampliación unidades refrigeradas, la implementación de sistemas de registro y de revisión técnica vehicular, el programa de control de pesos y dimensiones, un censo vehicular, y un sistema de revisión periódica de tarifas con base en los indicadores emanados por el observatorio del transporte. En el caso del comercio con Haití, los participantes en las

sesiones consideraron pertinente generar un Programa de Fortalecimiento de Operadores Logísticos de Haití, por iniciativa de la República Dominicana.

Las acciones en el sector de **transporte marítimo y aéreo** tienen como finalidad revisar la estructura tarifaria de ambos modos y las condiciones de prestación competitiva del servicio. Se incluye igualmente un estudio para evaluar la factibilidad de crear una flota mercante, principalmente orientada a cubrir las rutas del Caribe.

Para los **servicios logísticos de valor agregado**, se ha contemplado el análisis de las principales cadenas logísticas, a fin de identificar tanto las oportunidades de mejoras en el desempeño y madurez de las mismas como las acciones requeridas para generar incentivos para el surgimiento y/o diversificación de la oferta, en particular la agrícola pero no limitada a esta sino incluyendo los SLVA que operen en ZAL. Se incluye un estudio de mercado de productos agrícolas con énfasis en los canales de venta por destino. Igualmente se contempla la creación de una bolsa de carga, acción indispensable para promover un mercado virtual de servicios, promover la triangulación de la carga y optimizar el uso de la infraestructura. Finalmente se incluye el plan para el desarrollo de TIC de apoyo a la logística empresarial.

### **Procesos de Comercio Exterior**

Las acciones de apoyo a la modernización de sistemas de apoyo a procesos de comercio exterior contemplan las **acciones de coordinación bilateral** que conduzcan progresivamente a una reingeniería de procesos de comercio exterior bajo una perspectiva de controles binacionales integrados con los dos países vecinos, comenzando por la necesidad de homologar los horarios con Haití. Igualmente, estas acciones de coordinación aplican entre las diversas instituciones de gobierno que operan en las diversas fronteras (incluyendo marítimas y aéreas). De forma más amplia se contempla un Plan de Facilitación comercial.

Respecto a los **sistemas de apoyo**, las acciones contemplan culminar y socializar el proyecto de VUCE, complementando el sistema con lo inherente a permisos. Destaca en particular la necesidad de diseñar un esquema de gobernabilidad de la VUCE que sea satisfactorio a los usuarios. Todo ello debe ir acompañado de planes de comunicación a los usuarios sobre su uso y sobre los procedimientos de comercio exterior en general.

Se han incluido medidas dirigidas a promover la **coordinación entre las principales comunidades logísticas** portuarias y aeroportuarias, apoyando dicha coordinación a través de sistemas informáticos.

De forma específica, se contempla el desarrollo de sistemas de inspección no intrusiva (escáneres) de forma generalizada en todos los nodos COMEX, al igual que sistemas de rastreo satelital, cámaras y/o RFI (Identificación de radiofrecuencia). Finalmente, se incluye apoyo a la implementación del programa OEA y mejoras al sistema de gestión de riesgo aduanero.

### **b) Acciones sobre Elementos Complementarios del Sistema Logístico Nacional**

#### **Institucionalidad**

El primer grupo de acciones concierne la consolidación del esquema **institucional de la logística de cargas** en sus tres niveles: coordinación y diálogo, coordinación y gestión ejecutiva y monitoreo. Estos tres niveles deberán ser integrados a la Dirección de Logística y Competitividad recién creada en el Viceministerio de Competitividad del MEPyD (ver *Estrategia de Implementación*). Las acciones están, por ende, dirigidas al fortalecimiento institucional, incluyendo asistencia técnica a la unidad en las diversas áreas técnicas en la logística de cargas y en la gestión financiera de programas y proyectos. De forma particular, se han incluido recursos para continuar las operaciones del Observatorio Nacional de

Logística y Transporte – que cuenta actualmente con financiamiento del BID –, es decir, el desarrollo de las primeras encuestas (piloto y definitivas), la elaboración de la línea base para los indicadores asociados a objetivos estratégicos,

Se contemplan acciones de fortalecimiento a instituciones responsables de la rectoría de todos los modos de transporte, aéreo, marítimo y terrestre. Adicionalmente, se incluye la acción dirigida a crear el Ministerio de Transporte en las acciones que corresponden a la regulación del transporte terrestre y la adaptación de estándares de diseño vial a fin de adaptarlos a las características del movimiento de carga.

## **Legal**

En material **legal**, una de las principales acciones acordadas es definir un marco legal que permita mantener las prioridades establecidas en el Plan y consolide la definición del sistema logístico hecha durante su formulación. Esta ley debe ser una ley marco que incluya la definición del sistema, establezca las modalidades de decisión y financiamiento, consolide la institucionalidad del sector y apoye en general su desarrollo.

Se contempla la modernización del marco legal relativo a concesiones y mecanismos de Participación Público- Privada (PPP), habida cuenta de la elevada participación privada prevista en los proyectos del PNLog. En lo que respecta a servicios, se contempla un análisis a profundidad del marco legal sectorial (todos los modos), la modernización de la ley de transporte terrestre y tránsito, incluyendo lo que respecta al contrato de transporte automotor de carga, la modernización de la Ley de Puertos y la inclusión del contrato de transporte internacional de mercancías.

Sobre la legislación de comercio exterior, las acciones contemplan la modernización de la legislación aduanera en lo relativo a despacho anticipado, la armonización de la misma con la ley de puertos en lo inherente a las zonas francas, la revisión de procedimientos y documentos COMEX derivados de dicha modernización, y los reglamentos de la Ley de Aduanas y de Ley de Drogas y Cosméticos.

## **Recursos Humanos**

En relación a la **formación y capacitación de recursos humanos**. Las acciones al respecto consisten en diseñar una Estrategia Nacional de capacitación de RRHH en logística y en transporte, un plan de formación específico a los principales subsistemas logísticos, y un programa de capacitación continua al personal responsable del control de las operaciones de comercio exterior. Se contempla igualmente un programa de capacitación a los transportistas.

### **7.3 Costos de Inversión**

Tal como se ha señalado anteriormente, el PNLog es un instrumento transversal que sintetiza las acciones que llevan a cabo otros sectores y que tienen incidencia en el sistema de logística de cargas, a la vez que contribuye a identificar acciones específicas – infraestructura especializada, incentivos a servicios, etc. – que no han sido identificados en esos sectores.

En tal sentido, los costos totales de inversión del plan presentan evidentemente solapes con otros planes sectoriales. De la lista de acciones presentadas en el aparte anterior (véase sección “Áreas de Acción Prioritarias”) buena parte de las de corto plazo ya cuentan con financiamiento – vialidad, pasos de frontera, sistemas aduaneros y de facilitación, entre otros –. Por otra parte, existen acciones de largo plazo que si

bien no cuentan con financiamiento en el corto plazo, por su tipología (ej. Obras viales) ya están implícitas en el presupuesto sectorial correspondiente (MOPT).

Tomando en cuenta lo anterior, el presente aparte hace referencia únicamente a los proyectos y acciones que no cuentan con financiamiento a la fecha y que son relativamente innovadores y específicos de la logística de cargas.

En particular cabe destacar lo siguiente :

- El monto total de inversión prevista en elementos que no cuentan con financiamiento asciende aproximadamente a 540 millones de USD, inversión que corresponde a un plazo aproximado de 10-12 años.
- De este total, el 47 % lo representa la inversión mixta a través de participación público/privada, principalmente en plataformas de actividad logística, sistemas de apoyo a la coordinación logística y a procesos de comercio exterior en los cuales la gestión privada es práctica habitual del sector.
- De la inversión netamente pública, el 8 % aproximadamente (44 MM USD) está representado por preinversión y el 45 % por inversión directa (242 MM USD). Este monto toma en cuenta de forma muy aproximada los aportes que el sector público eventualmente tendría que hacer en un proyecto de PPP según se indica en el párrafo anterior, tal como el aporte de terrenos o las inversiones en servicios públicos. Este monto debe ser determinado con precisión caso por caso.

DOCUMENTO EN PRELIMINAR

Cuadro 7-2 Costos de Inversión del PNLog RD – Componentes Sin Financiamiento

Subsistema/Acción	Componente asociado	Costo			Financiamiento Inversión
		Preinversión	Inversión Privada	Inversión Pública	
<b>Infraestructura Troncal Sistema Logístico Nacional</b>		<b>34,850,000</b>	<b>254,000,000</b>	<b>169,500,000</b>	
<b>Inversiones Viales Regionales</b>		<b>1,050,000</b>	<b>-</b>	<b>15,000,000</b>	
<b>Inversiones complementarias Corredores Prioridad Logística</b>	INF/PRC				
Tecnología de apoyo a trazabilidad de la carga		500,000		10,000,000	S.Privado
Truck center y áreas de descanso		400,000		5,000,000	S.Privado
<b>Actualizar reglamento de Diseño vial (Adec. Tráfico de Carga)</b>	INF	<b>150,000</b>		<b>-</b>	Por definir
<b>Pasos de Frontera</b>		<b>250,000</b>	<b>5,000,000</b>	<b>500,000</b>	
<b>Proyecto Paso de Frontera</b>					
Puesto fronterizo de Jimani	INF	500,000		15,000,000	Por definir
Puesto fronterizo de Elías Piña	INF	500,000		15,000,000	<b>Por definir</b>
Puesto fronterizo de Dajabón	INF	400,000		8,000,000	<b>Por definir</b>
<b>Proyecto ZAL y zona comunitaria de tránsito Jimani</b>					
ZAL de Jimani	INF	250,000	5,000,000	500,000	Por definir
<b>Mejoras en Frontera Elías Piña</b>					
Mercado Mayorista Elías Piña	INF	-	-	5,000,000	Unión Europea
<b>Sistema Logística Urbana</b>		<b>1,950,000</b>	<b>92,000,000</b>	<b>13,500,000</b>	
ZAL de Distribución Urbana Santo Domingo y apoyo a Haina (por definir)	INF	500,000	50,000,000	5,000,000	S.Privado
Ordenamiento territorial y regulación eje Haina-Caucedo	INF	200,000	-	-	Por definir
ZAL de Distribución Urbana Santiago	INF	350,000	30,000,000	2,000,000	S.Privado
El Cibao Trade Center	INF	300,000	12,000,000	3,000,000	S.Privado
Plan de Gestión de tráfico de carga Santo Domingo	INF	300,000	-	2,000,000	Por definir
Plan de Gestión de tráfico de carga Santiago	INF	300,000	-	1,500,000	Por definir
<b>Inversiones Portuarias</b>		<b>4,550,000</b>	<b>120,000,000</b>	<b>92,000,000</b>	
<b>Plan Nacional de Desarrollo Portuario</b>	INF/SRV	<b>800,000</b>		<b>-</b>	Por definir
<b>Sistema Logístico Puerto Haina</b>					
Programa desconcentración zonas logísticas extraportuarias Haina	PLN	500,000		10,000,000	Por definir
<b>Sistema Logístico Puerto Caucedo</b>					
Zal Puerto Caucedo	INF	350,000	100,000,000	10,000,000	Puerto Caucedo
<b>Otros sistemas logísticos portuarios</b>					
Muelle de carga Puerto Plata	INF	500,000	-	10,000,000	Por definir
Puerto Seco de Puerto Plata	INF	200,000	20,000,000	1,000,000	Por definir
Muelle de carga San Pedro de Macoriz	INF	1,000,000		50,000,000	Por definir
Muelle de carga Barahona	INF	1,000,000		10,000,000	Por definir
Diseño del Modelo de Gestión de Puerto de Manzanillo	INF	200,000		1,000,000	S.Privado
<b>Inversiones aeroportuarias</b>		<b>950,000</b>	<b>12,000,000</b>	<b>15,500,000</b>	
Estrategia Nacional de Desarrollo Aeroportuario en movimiento de carga	INF	300,000		-	Por definir
Centro de Carga Aérea Aeropuerto Las Américas (Terminal Primera Línea, 0,1	INF	250,000	2,000,000	10,000,000	S.Privado
Centro de Carga de apoyo a Aeropuerto Cibao	INF	150,000	-	5,000,000	S.Privado
Facilidades de frío en Aeropuertos Las Américas y Punta Cana	INF	250,000	10,000,000	500,000	S.Privado
<b>Inversiones sector turismo</b>		<b>500,000</b>	<b>-</b>	<b>20,000,000</b>	
Plan Ciudad-Puerto Puerto Plata	INF	300,000		-	Por definir
Centro de distribución apoyo al turismo Puerto Plata y Punta Cana	INF	200,000		20,000,000	Por definir
<b>Infraestructura logística apoyo al sector agrícola</b>		<b>25,600,000</b>	<b>25,000,000</b>	<b>13,000,000</b>	
Red nacional de agrocentros	INF/SRV/PRC	500,000		3,000,000	Por definir
Agrocentro Logístico San Francisco de Macoris	INF/SRV/PRC	200,000		5,000,000	Por definir
Agrocentro Logístico El Cibao	INF/SRV/PRC	200,000	12,000,000	3,000,000	S.Privado
Agrocentro Logístico Barahona	INF/SRV/PRC	200,000		5,000,000	Por definir

Cuadro 7-2 Costos de Inversión del PNLog RD – Componentes Sin Financiamiento (cont.)

Subsistema/Acción	Componente asociado	Costo			Financiamiento Inversión
		Preinversión	Inversión Privada	Inversión Pública	
<b>Servicios Logísticos y de Transporte</b>		<b>2,850,000</b>		<b>31,500,000</b>	
<b>Servicios Transporte terrestre</b>		<b>1,250,000</b>	-	<b>16,500,000</b>	
Sistema de revisión técnica vehicular	SRV	150,000		3,000,000	Por definir
Adaptación plan de formalización de PYMES al sector transporte carretero ca	SRV	150,000		3,000,000	Por definir
Programa de Fortalecimiento de Operadores Logísticos Haití (inic. RD)	SRV	200,000		5,000,000	Por definir
Diseño e Implementación sistema de registro vehicular	SRV	100,000		500,000	Por definir
Sistema revisión periódica tarifas transporte terrestre	SRV	300,000		-	Por definir
Censo vehicular	SRV	200,000		-	BID
Programa de renovación del parque/ampliación unidades refrigeradas	SRV	150,000		5,000,000	Por definir
<b>Servicios de transporte marítimo y aéreo</b>					
Estudio factibilidad flota mercante rutas Caribe	SRV	300,000		-	Por definir
Estudio de tarifas portuarias y aeroportuarias	SRV	150,000		-	Por definir
<b>Servicios logísticos de apoyo a subsistemas</b>		<b>1,600,000</b>	-	<b>15,000,000</b>	
Plan Logística de Agroexportación (análisis oferta exportable, cadenas log.)	SRV	200,000		-	Por definir
Estudio de mercado y de los canales de venta/destino	SRV	400,000		-	Por definir
Incentivos a la constitución de empresas operadores de SLVA	SRV	250,000		5,000,000	Por definir
Incentivos a PYMES de SLVA en cadenas agrícolas	SRV	100,000		5,000,000	Por definir
Entrenamiento manejo y empaque de perecederos	SRV	150,000		1,000,000	Por definir
Bolsa de carga	SRV	150,000		1,500,000	Por definir
Plan de Logística de apoyo al turismo	SRV	200,000		-	Por definir
Plan e Incentivos desarrollo de TIC en el sector Logístico	SRV	150,000		2,500,000	Por definir
<b>Apoyo a Procesos COMEX y logísticos</b>		<b>2,900,000</b>	-	<b>35,000,000</b>	
<b>Reingeniería Procesos COMEX bilaterales</b>		<b>250,000</b>		-	
Procedimientos Inspección Conjunta c/Haití	PRC	150,000		-	Por definir
Homologación Horarios con Haití	PRC	100,000		-	Por definir
<b>Facilitación del comercio (reingeniería, normativa, TIC)</b>		<b>1,050,000</b>		<b>10,000,000</b>	
Mejoras coordinadas gestión fronteriza (Homologación horario, inspección cc	PRC	250,000		1,000,000	Por definir
Plan de facilitación comercial		300,000		1,500,000	Por definir
Complementación VUCE - Permisos	PRC	300,000		7,000,000	Por definir
Diseño de esquema de Gobernabilidad VUCE		100,000		-	Por definir
Plan de comunicación Usuarios COMEX	PRC	100,000		500,000	Por definir
<b>Sistemas de coordinación logísticas en nodos COMEX</b>		<b>200,000</b>		-	
Sistemas apoyo a la coordinación logística portuaria (PCS)	PRC	100,000	10,000,000	-	S.Privado
Sistemas apoyo a la coordinación logística aérea	PRC	100,000	5,000,000	-	S.Privado
<b>Procesos aduaneros y fitosanitarios</b>		<b>1,400,000</b>		<b>25,000,000</b>	
Sistemas Inspección no intrusiva (Scanners) y modelo gestión	PRC	1,000,000		15,000,000	Por definir
Sistemas de rastreo satelital en corredores de prioridad logística	PRC	100,000		5,000,000	Por definir
Sistemas de cámaras en corredores de prioridad logística	PRC	100,000		3,000,000	Por definir
Capacitación a exportadores	PRC	100,000		2,000,000	Por definir
Mejoras en el sistema de gestión de riesgos	PRC	100,000		-	Por definir



Cuadro 7-2 Costos de Inversión del PNLog RD – Componentes Sin Financiamiento (cont.)

Subsistema/Acción	Componente asociado	Costo			Financiamiento Inversión
		Preinversión	Inversión Privada	Inversión Pública	
<b>Acciones en Componentes Complementarios del Sistema</b>		<b>3,450,000</b>		<b>5,800,000</b>	
<b>Institucional y Organizacional</b>		<b>2,200,000</b>	<b>-</b>	<b>10,500,000</b>	
Fortalecimiento Unidad Logística de Cargas MEPYD	ORG	200,000	-	3,000,000	BID/Por definir
Observatorio de Logística y del Transporte de Carga	ORG	250,000		1,500,000	BID
Línea Base de Logística (Encuesta)	ORG	450,000		-	MEPYD
Fortalecimiento de la Autoridad Portuaria	ORG	300,000		1,500,000	Por definir
Fortalecimiento instituciones transporte aéreo	ORG	300,000		1,500,000	Por definir
Creación y F.I. Ministerio de Transporte y entes adscritos	ORG				BID
Inventario vial ejes carga, nomenclatura, estadísticas	ORG	200,000		1,000,000	
Ordenamiento marco institucional para el tráfico y transporte	ORG	500,000		2,000,000	
<b>Legal</b>		<b>3,050,000</b>	<b>-</b>	<b>2,000,000</b>	
<b>Ley Marco Sistema Logístico Nacional</b>	<b>LEG</b>	<b>300,000</b>		<b>-</b>	<b>Por definir</b>
<b>Gestión de proyectos</b>		<b>150,000</b>		<b>-</b>	
Aprobación Ley de Concesiones y Reglamento	LEG/ORG	150,000		-	Por definir
<b>Legislación de Servicios</b>		<b>750,000</b>		<b>-</b>	
Regulación del Contrato de transporte (TAC)	LEG	150,000		-	Por definir
Diseño del Marco Legal sectorial de transporte de carga carretera	LEG	150,000		-	Por definir
Revisión proyecto Ley de Transporte Terrestre y Tránsito y elab. Reglan	PROCOMER	200,000		-	Por definir
Revisión proyecto Ley de Puertos	LEG	150,000		-	Por definir
Contrato de Transporte Internacional de Mercancías (R.Rotterdam)	PRC	100,000		-	Por definir
<b>Legislación COMEX</b>		<b>850,000</b>		<b>-</b>	
Modernización Ley de Aduanas (despacho anticipado) y Reglamento	LEG	200,000		-	Por definir
Armonización Ley de Puertos/Ley de Aduanas (ZAL)		50,000		-	Por definir
Revisión y simplificación documentos técnicos para COMEX	LEG	400,000		-	Por definir
Reingeniería de procesos de registros sanitarios de salud pública		200,000		-	Por definir
<b>Capacitación de RRHH</b>		<b>1,000,000</b>		<b>2,000,000</b>	
Estrategia y Plan Nacional de Capacitación	RRHH	500,000		-	Por definir
Programa de capacitación continua funcionarios COMEX	RRHH	250,000		1,000,000	Por definir
Capacitación a transportistas	RRHH	250,000		1,000,000	Por definir
<b>TOTAL PREINVERSIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA</b>	<b>539,850,000</b>	<b>44,050,000</b>	<b>254,000,000</b>	<b>241,800,000</b>	

**SIGLAS:** INF: Infraestructura SRV: Servicios PRC: Procesos RRHH: Recursos Humanos ORG: Organización 8% 47% 45%  
 CMXT: Subsistema apoyo a COMEX tradicional CRG: Subsistema apoyo al Comercio Regional TUR: Subsistema apoyo al Turismo AGR: Subsistema apoyo a Agroexportaciones  
 CP: Corto plazo MP: Mediano Plazo LP: Largo Plazo

Fuente : Elaboración propia

## 7.4 Cronograma de Ejecución

Durante el proceso de elaboración del PNLog y los talleres de planificación estratégica correspondientes, fue posible recoger la percepción de los participantes sobre áreas de acción y las prioridades percibidas. Esta información permitió formular el cronograma de ejecución integral del PNLog.

Los párrafos a continuación describen el resultado de dicha programación. El gráfico al final del presente aparte muestra el cronograma de ejecución al que se hace referencia.

- *Infraestructura.* Se contemplan los proyectos ya programados por haber sido definidos como prioridad en otros planes e inversiones requeridas para comenzar a consolidar el sistema logístico.

En particular destacan como primera prioridad: a) los proyectos **viales** de los corredores de prioridad logística, en particular los del corredor Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata, y los correspondientes al corredor Santo Domingo-Jimani, así como las inversiones en los componentes complementarios a las inversiones viales para que los mismos alcancen el estándar de corredores de prioridad logística (i.e. tecnología de apoyo a la trazabilidad de la carga, truck centers y áreas de descanso); b) las inversiones en la red, troncal distinta a los corredores de prioridad logística; c) mejoras en la **red terciaria**; d) el fortalecimiento del sistema de **mantenimiento vial y la actualización del Reglamento Diseño Vial**; e) mejoras en las **instalaciones fronterizas** (Jimani, Elías Piña y Dajabón); e) el plan de gestión de tráfico de Santo Domingo; f) la ZAL de distribución urbana de Santo Domingo y apoyo al Puerto de Haina; g) el muelle de carga de Puerto Plata; h) el centro de carga aéreo del A.I. Las Américas y las facilidades de frío en el mismo aeropuerto.

Todas las demás inversiones tienen prioridad media, a excepción del estudio de factibilidad del Ferrocarril del Este, el corredor fronterizo Jimani-Dajabón, y el programa de desconcentración de las zonas extraportuarias de Haina.

- *Servicios.* Se contemplan acciones prioritarias para los servicios de transporte terrestre, marítimo, aéreo y servicios logísticos.

De forma específica, las acciones de corto plazo son: a) acciones varias dirigidas a modernizar y fortalecer el sistema de transporte automotor de carga, en particular la implementación del sistema de revisión técnica vehicular, el programa de fortalecimiento y formalización del sector, el sistema de registro vehicular, el sistema de actualización de tarifas de referencia, el programa de control de pesos y dimensiones, el censo y un programa de renovación del parque vehicular; b) el programa de cooperación para el fortalecimiento de operadores haitianos; c) el estudio de factibilidad de desarrollo de una flota mercante para servir el Caribe; d) los estudios de tarifas portuarias y aeroportuarias; e) el programa de incentivos a PYMES logísticas; y f) el plan de logística de las principales cadenas de agroexportaciones.

- *Apoyo a procesos.* En el corto plazo, las acciones dirigidas al componente de apoyo a procesos de comercio exterior buscan resolver las ineficiencias y sentar las bases para una mayor sofisticación de las soluciones adoptadas.

Los proyectos priorizados a corto plazo contemplan: a) las mejoras de procedimientos coordinados en frontera entre las instituciones dominicanas; b) la implementación de la VUCE, la inclusión de los permisos y diseño de la gobernabilidad de dicho sistema; c) el plan de facilitación comercial;

d) el plan de comunicación de usuarios COMEX; e) la homologación de horarios de operación de agencias COMEX con Haití; y f) la adopción de sistemas de inspección no intrusivos y la mejora del sistema de gestión de riesgos.

- *Elementos complementarios del sistema.* Todas las acciones contempladas en los elementos complementarios del sistema (organizacionales, legales y capacitación) son consideradas prioritarias, a excepción de acciones que derivan del programa de fortalecimiento a transportistas, en particular el programa de capacitación.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

Figura 7-2 Cronograma de Ejecución del PNLog República Dominicana

Subsistema/Acción	Prioridad	Duración (meses)		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
		Preinversión	Inversión	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12
<b>Infraestructura Troncal Sistema Logístico Nacional</b>																									
<b>Inversiones Viales Regionales</b>																									
<b>Corredor de Prioridad Logística Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata</b>	ALTA	36	42																						
Circunvalación Santiago																									
Tramo vial Ocoa - La Vega																									
Accesos viales a Puerto Plata																									
Circunvalación Norte Santo Domingo (Haina-Caucedo)																									
<b>Corredor Prioridad Logística Santo Domingo-Frontera con Haití (Jimani)</b>	ALTA	36	42																						
Inversiones viales (rehabilitación y mejoras)																									
<b>Corredor de Prioridad Logística Santiago-Dajabón</b>	MEDIA	36	42																						
Inversiones viales																									
<b>Corredor Inters. Corredor SD-Jimani-Elias Piña (Troncal 2)</b>	MEDIA	36	42																						
Inversiones viales																									
Circunvalación Azua - Bari																									
<b>Corredor Prioridad Logística Dajabón - Jimaní</b>	BAJA	36	60																						
Eje fronterizo Dajabón-Jimani																									
<b>Inversiones complementarias Corredores Prioridad Logística</b>																									
Tecnología de apoyo a trazabilidad de la carga		12	36																						
Truck center y áreas de descanso		8	36																						
<b>Inversiones ejes principales red troncal SLN</b>																									
Santiago - San Juan		24	60																						
La Vega - Ocoa - Bani		12	24																						
Enriquillo - Barahona		12	24																						
Azua - Elías Piña		12	24																						
La Vega - Samaná		12	24																						
Autopista del Nordeste		12	24																						
<b>Mejoras en la red terciaria</b>	ALTA	36	60																						
<b>Fortalecimiento Sistema Mantenimiento Vial e Inventario vial</b>	ALTA	36	60																						
<b>Actualizar reglamento de Diseño vial (Adec. Tráfico de Carga)</b>	MEDIA	24	0																						
<b>Pasos de Frontera</b>																									
<b>Proyecto Paso de Frontera, ZAL y zona comunitaria de tránsito Jimani</b>	ALTA																								
Instalaciones fronterizas	ALTA	12	36																						
ZAL	ALTA	9	24																						
<b>Mejoras en Frontera Elías Piña</b>	ALTA																								
Instalaciones fronterizas	ALTA	12	36																						
<b>Mejoras en Frontera Dajabón</b>	ALTA																								
Instalaciones fronterizas	ALTA	9	24																						
<b>Sistema Logística Urbana</b>																									
ZAL de Distribución Urbana Santo Domingo	MEDIA	9	36																						
ZAL de Distribución Urbana Santiago	MEDIA	9	36																						
Plan de Gestión de tráfico de carga Santo Domingo	ALTA	9	12																						
Plan de Gestión de tráfico de carga Santiago	MEDIA	9	12																						
Plan de gestión de tráfico de carga en Zonas Francas principales	MEDIA	9	12																						

DOCUM

Figura 7-2 Cronograma de Ejecución del PNLog República Dominicana (cont.)

Subsistema/Acción	Prioridad	Duración (meses)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		Preinversión	Inversión	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12	01/06 07/12
<b>Inversiones Portuarias</b>														
<b>Plan Nacional de Desarrollo Portuario</b>	MEDIA	12	n.a.											
<b>Sistema Logístico Puerto Haina</b>														
Programa desconcentración zonas logísticas extraportuarias Hai	BAJA	12	36											
ZAL Haina	ALTA	12	36											
<b>Sistema Logístico Puerto Caucedo</b>														
Zal Puerto Caucedo	MEDIA	12	0											
<b>Otros sistemas logísticos portuarios</b>														
Muelle de carga Puerto Plata	ALTA	9	24											
Puerto Seco de Puerto Plata	MEDIA	9	36											
Muelle de carga San Pedro de Macoriz	MEDIA	9	24											
Muelle de carga Barahona	MEDIA	8	18											
Puerto de Manzanillo	MEDIA	8	24											
<b>Inversiones aeroportuarias</b>														
Estrategia Nacional de Desarrollo Aeroportuario	MEDIA	12	n.a.											
Centro de Carga Aérea Aeropuerto Las Américas	ALTA	12	36											
Centro de Carga de apoyo a Aeropuerto Cibao	MEDIA	8	36											
Facilidades de frío en Aeropuerto Las Américas	ALTA	6	12											
<b>Inversiones ferroviarias</b>														
Factibilidad FCCC Este-Oeste (Ingenios-Santo Domingo - Jimaní )	BAJA	18	n.a.											
Factibilidad del FCCC Santo Domingo - El Cibao	MEDIA	12	60											
<b>Inversiones sector turismo</b>														
Plan Ciudad-Puerto Puerto Plata	MEDIA	18	n.a.											
Centro de distribución apoyo al turismo Puerto Plata y Punta Cana	MEDIA	8	24											
<b>Infraestructura logística apoyo al sector agrícola</b>														
Agrocentro Logístico San Francisco de Macoris	MEDIA	8	36											
Agrocentro Logístico El Cibao	ALTA	8	18											
Agrocentro Logístico Barahona	MEDIA	8	18											
Red nacional de agrocentros	MEDIA	12	18											
<b>Servicios Logísticos y de Transporte</b>														
<b>Servicios Transporte terrestre</b>														
Sistema de revisión técnica vehicular	ALTA	8	36											
Incentivos a la formalización del sector transporte carretero carga	ALTA	8	36											
Programa de Fortalecimiento de Operadores Logísticos Haití (inic. RD)	ALTA	8	24											
Implementación sistema de registro vehicular	ALTA	8	24											
Sistema revisión periódica tarifas transporte terrestre	ALTA	8	n.a.											
Programa de control de pesos y dimensiones y censo vehicular	ALTA	12	24											
Programa de renovación del parque/ampliación unidades refrigeradas	ALTA	12	36											
<b>Servicios de transporte marítimo y aéreo</b>														
Estudio factibilidad flota mercante rutas Caribe	ALTA	18	n.a.											
Estudio de tarifas portuarias y aeroportuarias	ALTA	12	n.a.											
<b>Servicios logísticos de apoyo a subsistemas</b>														
Plan Logística de Agroexportación (análisis oferta exportable, cadenas)	ALTA	8	n.a.											
Estudio de mercado y de los canales de venta/destino	MEDIA	8	n.a.											
Incentivos a la constitución de empresas operadores de SLVA	MEDIA	8	60											
Incentivos a PYMES de SLVA en cadenas agrícolas	ALTA	8	60											
Bolsa de carga	MEDIA	8	24											
Plan de Logística de apoyo al turismo	MEDIA	8	n.a.											
Plan e Incentivos desarrollo de TIC en el sector Logístico	BAJA	8	60											

Figura 7-2 Cronograma de Ejecución del PNLog República Dominicana (cont.)

Subsistema/Acción	Prioridad	Duración (meses)		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
		Preinversión	Inversión	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12	01/06	07/12
<b>Apoyo a Procesos COMEX y logísticos</b>																									
<b>Reingeniería Procesos COMEX bilaterales</b>																									
Procedimientos Inspección Conjunta c/Haití	MEDIA	12	36																						
Homologación Horarios con Haití	ALTA	6	0																						
<b>Facilitación del comercio (reingeniería, normativa, TIC)</b>																									
Mejoras coordinadas gestión fronteriza (Homologación horario, inspección)	ALTA	6	12																						
Plan de facilitación comercial	ALTA	12	36																						
Complementación VUCE - Permisos	ALTA	12	36																						
Diseño de esquema de Gobernabilidad VUCE	ALTA	6	n.a																						
Plan de comunicación Usuarios COMEX	ALTA	6	36																						
<b>Sistemas de coordinación logística en nodos COMEX</b>																									
Sistemas apoyo a la coordinación logística portuaria (PCS)	MEDIA	6	36																						
Sistemas apoyo a la coordinación logística aérea	BAJA	6	24																						
<b>Procesos aduaneros y fitosanitarios</b>																									
Sistemas Inspección no intrusiva (Scanners) y modelo gestión	ALTA	6	24																						
Sistemas de rastreo satelital en corredores de prioridad logística	MEDIA	6	24																						
Sistemas de cámaras en corredores de prioridad logística	MEDIA	6	24																						
Mejoras en el sistema de gestión de riesgos	ALTA	6	0																						
<b>Acciones en Componentes Complementarios del Sistema</b>																									
<b>Institucional y Organizacional</b>																									
Fortalecimiento Unidad Logística de Cargas MEPYD	ALTA	6	60																						
Observatorio de Logística y del Transporte de Carga	ALTA	8	24																						
Línea Base de Logística (Encuesta)	ALTA	12	n.a.																						
Fortalecimiento de la Autoridad Portuaria	ALTA	8	24																						
Fortalecimiento instituciones transporte aéreo	ALTA	8	24																						
Creación y F.I. Ministerio de Transporte y entes adscritos	ALTA																								
Inventario vial ejes carga, nomenclatura, estadísticas	MEDIA	8	18																						
Ordenamiento marco institucional para el tráfico y transporte	ALTA	12	36																						
<b>Legal</b>																									
<b>Ley Marco Sistema Logístico Nacional</b>	<b>ALTA</b>	<b>8</b>	<b>n.a.</b>																						
<b>Gestión de proyectos</b>																									
Aprobación Ley de Concesiones y Reglamento	ALTA	6	12																						
<b>Legislación de Servicios</b>																									
Regulación del Contrato de transporte (TAC)	ALTA	6	n.a.																						
Análisis del Marco Legal sectorial	ALTA	6	n.a.																						
Ley de Transporte Terrestre y Tránsito	ALTA	6	n.a.																						
Modernización Ley de Puertos	MEDIA	6	n.a.																						
Contrato de Transporte Internacional de Mercancías (R.Rotterdam)	ALTA	6	n.a.																						
<b>Legislación COMEX</b>																									
Modernización Ley de Aduanas (despacho anticipado) y Reglamento	ALTA	12	24																						
Armonización Ley de Puertos/Ley de Aduanas (ZAL)	ALTA	6	n.a.																						
Revisión simplificación documentos técnicos para COMEX	ALTA	8	n.a.																						
Reglamento de la Ley de Drogas y Cosméticos	ALTA	6	n.a.																						
<b>Capacitación de RRHH</b>																									
Estrategia Nacional de Capacitación	ALTA	12	n.a.																						
Programa formación RRHH SLVA por subsegmento	ALTA	18	60																						
Programa de capacitación continua en frontera operaciones control Comer	ALTA	6	60																						
Capacitación a transportistas	MEDIA	12	36																						

Fuente: Elaboración Propia

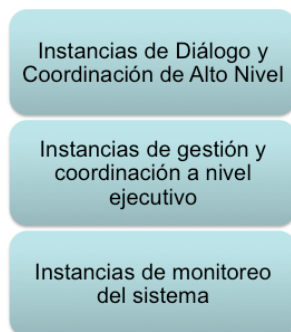
## 8. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

### 8.1 Organización para la Ejecución

#### 8.1.1 Buenas Prácticas Institucionales en Logística de Cargas

La Metodología para la Formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas, financiada por el BID, incluye un benchmarking internacional sobre modelos de gestión en logística de cargas. Según dicho estudio, el modelo organizativo que ha demostrado ser más exitoso es aquel que cuenta con tres niveles o áreas de responsabilidad claramente diferenciadas: **coordinación y diálogo, gestión y coordinación ejecutiva, y monitoreo del sistema**. En general, los comités o consejos de diálogo y coordinación de alto nivel ejercen funciones de coordinación y consenso y generan insumos para la definición de política. Las instancias de gestión ejecutiva coordinan la acción de organismos con competencia en la materia y ejecutan proyectos y acciones en los cuales hay vacíos institucionales. Las instancias de monitoreo del sistema permiten hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados para el sistema logística, con base en un sistema de indicadores diseñado para tales fines. A fin de que el accionar público genere resultados de alto impacto es necesaria la adopción de un modelo de gestión que aborde integralmente los tres niveles o áreas de responsabilidad descritos.

Figura 8-1 El Triángulo Institucional en Logística de Cargas



Fuente: Metodología para la formulación del PNLog. Op. Citada

El modelo institucional a adoptar debe asegurar la continuidad y la sostenibilidad del esfuerzo en el largo plazo. En aras de ello el esquema debe :

- Adaptarse a la Visión Estratégica compartida del sector.
- Permitir el concurso de diversas instituciones del sector público y privado, promoviendo la toma de decisiones consensuadas, garantizando una gestión coordinada, y optimizando los recursos y fortalezas de cada institución en la gestión global del sistema.
- Contar con un soporte legal adecuado que consolide el esquema acordado.
- Monitorear activamente el desarrollo y desempeño del sector.

## 8.1.2 Organización para el Sector en República Dominicana

### a) Marco Institucional

La complejidad principal en la implementación del PNLog deriva de la transversalidad del sector y los numerosos actores con inherencia -directa o indirecta, parcial o total- en el mismo. Tal como se ha señalado, el PNLog es un instrumento transversal que sintetiza, armoniza y prioriza los planes, proyectos y acciones generados por otros instrumentos, integrándolos desde la perspectiva de la demanda de los componentes del sistema logístico – infraestructura, servicios, procesos –, o más en concreto, desde la visión de la cadena logística.

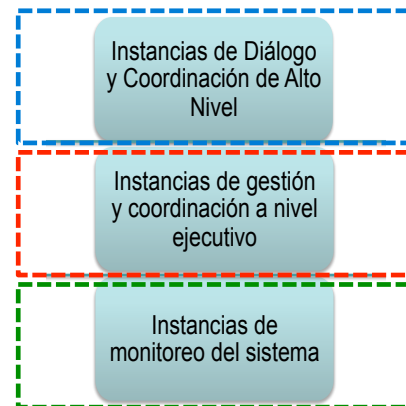
En el caso de República Dominicana, se han identificado al menos 24 instituciones con un rol clave en la logística de cargas (ver Recuadro Propuesta de Grupo de Logística y Transporte de República Dominicana. Además de estas instituciones, “estratégicas” desde el punto de vista de la toma de decisiones, existen numerosas instituciones vinculadas a sectores, subsistemas estratégicos y componentes del sistema logístico nacional. Esta complejidad determina la necesidad de adoptar una estructura eficiente que permita ejecutar las diversas funciones que debe cumplir una institucionalidad en logística de cargas o logística comercial.

En general, la institucionalidad en logística de cargas debe asegurar el cumplimiento de las siguientes funciones:

- coordinación y diálogo entre los sectores público y privado e intergubernamental;
- toma de decisiones de alto nivel, con base en las recomendaciones emanadas de las instituciones públicas y privadas implicadas en el diálogo;
- coordinación de la ejecución de las acciones acordadas en el plan, por parte de las distintas instituciones implicadas, en el plazo y con los alcances previstos;
- ejecución de las acciones de carácter transversal para las cuales no hay una competencia claramente definida, o que por su carácter transversal presentan una complejidad mayor de la prevista;
- seguimiento a la ejecución del plan; y
- monitoreo del impacto del plan en el desempeño del sistema logístico nacional.

El diagrama a continuación ilustra la forma como se organizan estas funciones de forma agrupada en tres instancias. Ello no significa necesariamente que dichas funciones deban ser asignadas a instituciones diferentes, pero sí que eventualmente podrían ser atribuidas a grupos con perfiles diferentes. *La primera instancia, Diálogo y Coordinación de Alto nivel*, es una instancia política, que busca establecer el diálogo constructivo entre los actores de la sociedad y promover los acuerdos y decisiones sobre su visión compartida de desarrollo del sector. En República Dominicana, esta función la ha venido desempeñando la Dirección de Logística, Transporte y Conectividad del MEPyD, instancia adscrita al Viceministerio de Gestión de la Competitividad Nacional del mismo ministerio. *La segunda instancia, Gestión y Coordinación a Nivel Ejecutivo*, es responsable de la gestión del plan; es una instancia técnica de elevada capacidad que coordina y hace seguimiento a la ejecución de planes, programas, proyectos, acciones, el presupuesto y el financiamiento. *La tercera instancia, Monitoreo del Sistema*, es la unidad que lleva a cabo las funciones de observatorio; la misma monitorea el impacto de las acciones sobre el sistema, evalúa el desempeño global del mismo, para lo cual

Esquema de la institucionalidad en LdC



Fuente: Elaboración propia



recoge y/o captura indicadores de diversas fuentes y hace los análisis respectivos. Seguidamente se hace una descripción más detallada de cada nivel.

### **Instancia de Diálogo y Coordinación de Alto Nivel**

Tal como se ha mencionado anteriormente, esta instancia tiene dos funciones principales: coordinación/diálogo y decisión. En República Dominicana, la propuesta consiste en crear un Grupo de Logística y Transporte que podría asumir la forma de una Mesa, un Consejo, o un grupo de trabajo inserto en otra mesa o comité sectorial. Dada la relevancia del tema, la complejidad institucional y la orientación a la ejecución de proyectos, lo ideal es que se cree una instancia dedicada a la conducción del sector. Para detalles sobre los objetivos de esta instancia, su constitución y operatividad, véase recuadro siguiente.

#### **Recuadro 8-1 Propuesta de Grupo de Logística y Transporte de República Dominicana**

El Grupo de Logística y Transporte de República Dominicana (GLyT) estará integrado por representantes del sector público y privado del país, con inherencia en la logística de cargas y el transporte.

##### **Objetivo**

Promover la implementación de un sistema nacional de logística de cargas equilibrado, que atienda a las necesidades del sistema productivo dominicano y que permita mejorar la posición competitiva del país a través de las mejoras en el desempeño del mismo.

##### **Constitución**

El GLyT cuenta con dos niveles: *un nivel decisorio* y *un nivel de coordinación* y diálogo. El *nivel decisorio* se debe ubicar al más alto nivel, asumiendo la figura de una Mesa, Consejo, o Comité. Idealmente, este nivel decisorio estaría presidido por el Presidente de la República y copresidido por el MEPYD, en su carácter de ente coordinador de la iniciativa.

En el *nivel de coordinación* se establecen equipos de trabajo matriciales en los cuales participarán las instituciones y representantes del sector público y privado con inherencia operacional en el sector, a saber:

- Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI (AERODOM)
- Aeropuerto Punta Cana
- Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM)
- Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)
- Asociación de Líneas Aéreas (ALA)
- Asociación de Navieros
- Asociación Dominicana de Agentes de Carga (ADACAM)
- Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)
- Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)
- Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES)
- Cámara Americana de Comercio (AMCHAMDR) - Comité de Facilitación de Comercio
- Comisión Mixta Bilateral
- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)
- Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
- Consejo Nacional de Zonas Francas (CNZFE)
- Dirección General de Aduanas (DGA)
- Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF)
- Federación Dominicana de Cámaras de Comercio (FEDOCAMARAS)
- Federación Nacional de Transporte Dominicano (FENATRADO)
- Junta Agroempresarial Dominicana (JAD)
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)
- Ministerio de Industria y Comercio (MIC)
- Ministerio de Obras Públicas (MOPC)

- Ministerio de Agricultura
- Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT)
- Asociaciones de usuarios del transporte de carga, de servicios logísticos
- Centros de investigación, universidades, institutos profesionales, científicos y tecnológicos, otras instituciones del mundo académico vinculadas al sector

Los equipos de trabajo podrán organizarse por componente básico del sector logístico –infraestructura, servicios y procesos de comercio exterior–, por componente complementario –institucionalidad, legal, financiero, y recursos humanos e innovación– y por subsistema logístico prioritario –apoyo al comercio exterior tradicional en el eje Santo Domingo/Santiago/Puerto Plata, apoyo al comercio bilateral con Haití, apoyo a agroexportaciones, y apoyo al turismo–.

### Operatividad

En el nivel decisorio, el Presidente de la República, a través del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, podrá convocar a los ministros y viceministros de otras carteras, así como a directores y representantes de organizaciones privadas, a sus asesores y sus miembros, para discutir las propuestas emanadas del GLyT, Los participantes de este nivel se reunirán ordinariamente al menos una vez cada tres meses y de forma extraordinaria, según sea requerido. La Secretaría Técnica del GTyL será ejercida por la instancia del MEPYD que cumpla las funciones de coordinación y gestión ejecutiva, es decir, aquella que asuma la responsabilidad de la ejecución del PNLog.

Las sesiones de los equipos de trabajo tendrán lugar cada dos meses y de forma extraordinaria las veces necesarias. La participación en los equipos será definida de forma flexible según los temas a tratar.

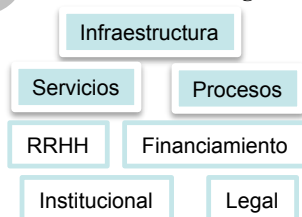
El MEPYD tiene la responsabilidad de elaborar el Plan Nacional de Logística de Cargas (PNLog), el cual recoge los temas estratégicos tratados, la visión del sector y las prioridades de desarrollo e inversión. Además, en su carácter de Secretario Técnico del GTyL podrá presentar al mismo las reformas, las acciones y las buenas prácticas propuestas para la mejora del desempeño logístico del país y la implementación del Plan Nacional de Logística de Cargas. El mismo deberá elaborar las actas o documentos en lo que se registren los temas tratados, los planteamientos expresados y los compromisos asumidos por cada miembro del GLyT, los equipos integrados y las conclusiones de cada sesión del nivel decisorio y del nivel de coordinación.

*Fuente: Elaboración propia.*

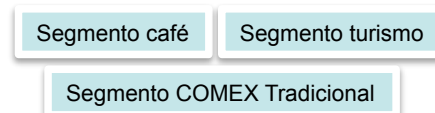
Como se puede apreciar, el *nivel decisorio* tiene como función liderar y decidir sobre: a) las prioridades de desarrollo establecidas en el PNLog y sus actualizaciones, b) las prioridades de inversión plurianual y anual, c) el presupuesto respectivo, d) las fuentes de financiamiento, y e) las modalidades y recursos administrativos y legales requeridos para asegurar la implementación del plan y los proyectos.

En cuanto a los equipos de trabajo del GLyT, responsables de discutir los problemas y acordar estrategias de desarrollo sectorial a nivel técnico y operativo por parte de los actores públicos y privados, la conformación es como sigue:

#### Equipos de trabajo por componente básico y complementario del Sistema Logístico Nacional



#### Equipos de trabajo por subsistema logístico prioritario del Sistema Logístico Nacional



Estos equipos deben ser constituidos de forma flexible según los temas a tratar. En tal sentido, el tamaño y la composición será variable a fin de asegurar el dinamismo necesario para impulsar los acuerdos necesarios. Igualmente podrán fusionarse equipos de ser necesario para tratar un tema específico.

Tal como se indicó anteriormente, la forma final que adopte esta instancia (GLyT) es variable. La misma puede ser la de un Comité del MEPYD, un Consejo, una Mesa. Cabe destacar que, el modelo a adoptar dependerá de la complejidad y el ritmo que el Ejecutivo desee imprimir a la ejecución del PNLog, en función de las restricciones y prioridades presupuestarias y de su gestión. Mientras más elevado se espera sea el ritmo de ejecución, mayor es la justificación para crear una institucionalidad específica, al más alto nivel y con flexibilidad financiera y administrativa, no sólo en esta instancia sino también en la instancia de Gestión y Coordinación a Nivel Ejecutivo (véase aparte siguiente). Esto amerita un estudio específico institucional que explore las opciones disponibles según el marco legal e institucional de República Dominicana.

### **Instancia de Gestión y Coordinación a Nivel Ejecutivo**

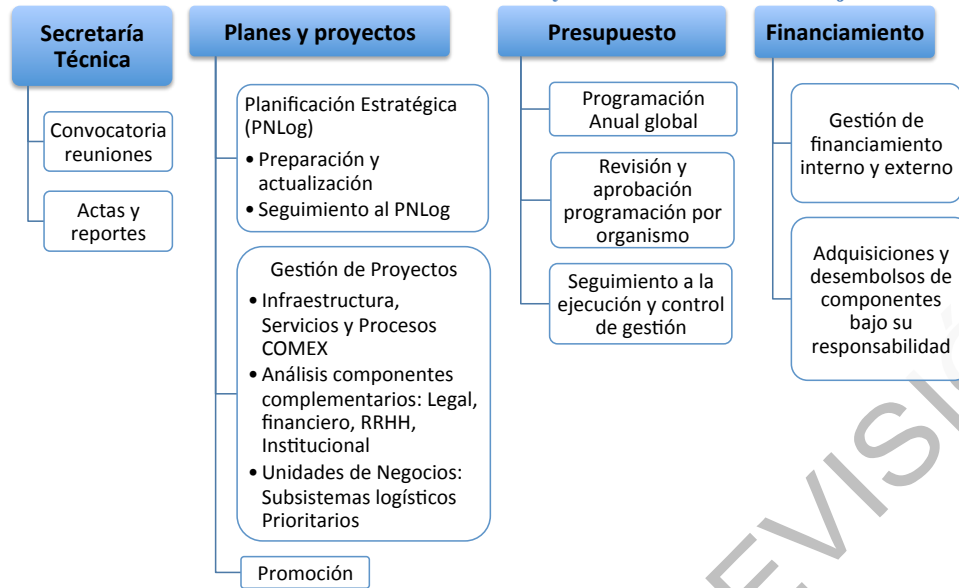
La instancia de Gestión y Coordinación a nivel ejecutivo es el brazo ejecutivo del PNLog. Es responsable de coordinar la ejecución de las distintas instituciones implicadas y de establecer el vínculo con el *nivel de coordinación y decisión, y el nivel de monitoreo*. De forma específica, sus funciones son:

- Gestión y coordinación de la ejecución en general.
- Coordinación interinstitucional, a fin de garantizar que las diversas instancias responsables de la ejecución:
  - Incluyan en la programación anual las actividades acordadas para el período (plazos, costos, alcances)
  - Cuenten oportunamente con los recursos (ordinarios o extraordinarios) necesarios para el financiamiento de las actividades acordadas,
- Ejecución de acciones que, por su naturaleza transversal, caen fuera del ámbito de responsabilidad de un organismo específico, o que por su complejidad se considera pertinente que sean ejecutadas a este nivel. Tal es el caso de los proyectos de ZAL, estrategia de RRHH, estudios especializados de subsistemas, sistemas de apoyo a procesos que benefician a varias instituciones, entre otros.
- Gestión y coordinación de financiamiento externo.
- Acuerdo sobre prioridades del *nivel de monitoreo*.
- Seguimiento integral a la ejecución del PNLog con base en indicadores de desempeño, y control de gestión de proyectos.

Inicialmente, este nivel se ubica en la Dirección de Logística y Competitividad del Viceministerio de Competitividad del MEPyD. Sin embargo, a futuro, dicho nivel podría evolucionar y disponer de un ente adscrito o una unidad ejecutora que se maneje con flexibilidad administrativa y financiera. Ello, en caso de que el ritmo deseado de ejecución sea acelerado y el rol que decida adoptar el MEPyD en la ejecución directa de algunas acciones sea elevado. De manera que, mayor complejidad en la ejecución requerirá de una figura que responda adecuadamente a la necesidad de manejar sus recursos internos y ejecutar de forma eficiente los proyectos y programas.

El gráfico a continuación muestra las áreas funcionales que deberían ser cubiertas. Algunas de esas funciones podrían quedar en la Dirección de Logística y Competitividad del Viceministerio de Competitividad del MEPyD y, de ser ese el caso, las áreas de responsabilidad restantes podrían ser delegadas en un ente adscrito, unidad ejecutora, etc.

**Figura 8-2 Estructura Funcional de la Instancia de Gestión y Coordinación a Nivel Ejecutivo**



Fuente: Elaboración propia.

### Instancia de Monitoreo del Sistema

La instancia de monitoreo del sistema es responsable del seguimiento y evaluación global del desempeño del sistema logístico y el impacto del PNLog en el mismo. De forma específica, sus funciones son:

- Dar seguimiento a los indicadores asociados a Objetivos Estratégicos del PNLog, de forma tal de asegurar que se cumplen los objetivos de desarrollo.
- Colectar indicadores internacionales para hacer benchmarking y monitorear la evolución de la competitividad del país y sus subsistemas.
- Elaborar estudios y análisis a solicitud de diversos actores del sistema, en particular de la instancia de Gestión.
- Recibir donaciones, transferencias y asignaciones presupuestarias, y vender sus servicios.

La instancia de monitoreo trabaja en red con instituciones estadísticas, universidades y centros de investigación que recopilan sistemáticamente o a solicitud, los indicadores definidos. Esto se realiza bajo la figura de convenios y acuerdos con las instituciones citadas. Igualmente, podría también contratar encuestas o sondeos específicos para la recopilación de indicadores de forma regular o puntual que no son recogidos por las instituciones de investigación y estadística señaladas.

El rol principal de esta instancia no es sólo la recopilación de datos sino también la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados a la Agenda Estratégica del PNLog. En tal sentido, es el brazo de investigación de la GLyT para la evaluación periódica del impacto del plan, y provee retroalimentación a la instancia de gestión y coordinación respecto a los correctivos necesarios para ajustar la ejecución del PNLog y/o de los proyectos y acciones incluidos en el mismo.

La instancia de monitoreo podría formar parte de la instancia de Gestión y Coordinación, a sabiendas que debe ser un grupo dedicado exclusivamente a estas funciones. A la fecha de formulación del presente plan, el MEPyD había realizado un contrato con el INTEC para el desarrollo del Observatorio de Logística y Transporte, que responde al esquema de acuerdo de prestación de servicios con terceros señalado anteriormente.

## b) Recursos Humanos Requeridos

Los recursos humanos requeridos para la gestión del PNLog deben asegurar las necesidades de los tres niveles.

En la Instancia de *Diálogo y Coordinación de Alto Nivel*, las funciones son aseguradas a través del Director de Logística y Competitividad y una persona de apoyo responsable de la gestión de comunicaciones – convocatorias a reunión, confirmaciones, envío de documentos y actas –, la preparación de los borradores de actas y la coordinación de la revisión por parte de los responsables técnicos de la instancia de gestión y coordinación a nivel ejecutivo. Dicha persona deberá igualmente hacer seguimiento de prensa a fin de disponer de un seguimiento regular de asuntos críticos del sector.

La instancia de *Gestión y Coordinación a nivel ejecutivo* deberá contar con un equipo técnico especializado para la coordinación técnica y la coordinación administrativa.

En cuanto a la instancia de *Monitoreo del Sistema*, las funciones de coordinación con prestatarios de servicios deben ser asegurados al menos por una persona, en el caso que se decida que los análisis sean realizados por los mismos prestatarios. En caso que la decisión sea de elaborar los análisis en dicha instancia, el número de profesionales deberá ser definido en función del alcance deseado.

Con base en la estructura organizativa propuesta en el aparte correspondiente a Marco Institucional, el cuadro a continuación sintetiza los recursos humanos requeridos en cada instancia, indicándose: los tipos de profesionales, sus funciones, perfiles, dedicaciones (tiempo integral, parcial, o expertos puntuales), la prontitud/prioridad con que deben ser incorporados a la organización según el volumen esperado de actividad. Dichos perfiles responden a las prioridades establecidas en el PNLog, es decir, reúnen las competencias necesarias para la implementación de la estrategia en su totalidad. Cabe mencionar que la lista presentada no refleja los requerimientos de personal administrativo. La incorporación de estos recursos a la Dirección de Logística y Competitividad se hará de forma gradual y respondiendo al ritmo que la instancia decisoria del GLyT, acuerde imprimir a la ejecución del PNLog.

**Cuadro 8-1 Perfil de RRHH a Nivel Profesional Requeridos para la Ejecución del PNLog**

Recurso/ Experto	Función	Perfil	Tipo	Prioridad
<b>Instancia de Diálogo y Coordinación de Alto Nivel</b>				
<b>Director General de Logística y Competitividad</b>	Coordinación General de las actividades	Perfil definido y seleccionado por la autoridades del MEPyD	Tiempo integral	ALTA
<b>Responsable comunicaciones y prensa</b>	Preparación de actas, convocatorias a reuniones, seguimiento de prensa, asistencia general al Director General de Logística y Competitividad.	Ingeniero, comunicador social, otra carrera afín, con al menos 5 años de experiencia profesional	Tiempo integral	MEDIA
<b>Instancia de Coordinación y Gestión a Nivel Ejecutivo</b>				
<b>Coordinación Técnica</b>				
<b>TODOS</b>	Todos los profesionales indicados a continuación deberán apoyar en funciones de preparación de proyectos (reuniones preparatorias para definición de alcances, revisión de documentación pertinente, preparación de TdR y paquetes de licitación de contratos de consultoría, apoyo en la evaluación de ofertas técnicas y en la negociación de contratos), de supervisión y control de contratos de consultoría, seguimiento a proyectos de obras a cargo de instituciones integrantes de la MdLT. Los mismos deberán igualmente participar en las reuniones de la MdLT en que sea			

	requerida su participación por parte del Viceministro de Competitividad, el Director General de Logística y Competitividad y el Coordinador Técnico.			
<b>Coordinador Técnico</b>	Coordinación técnica y del equipo técnico integrante de la misma, responsable de la preparación, seguimiento y control de gestión de proyectos a cargo directo de la unidad y de otras dependencias, en las áreas de infraestructura, servicios, apoyo a procesos de comercio exterior.	Economista, planificador del transporte, ingeniero, experto en comercio exterior, licenciado en logística, abogado, otra profesión afín. Al menos 15 años de experiencia en proyectos de transporte, logística de cargas, facilitación del comercio y del transporte. Experiencia en coordinación de equipos de trabajo en proyectos públicos de elevada complejidad en áreas afines. Experiencia deseable en proyectos financiados por fuentes multilaterales.	Tiempo integral	ALTA
<b>Responsable Infraestructura</b>	Coordinación, preparación, seguimiento de proyectos de infraestructura de transporte y logística identificados en el plan. Coordinación con otras dependencias responsables de proyectos de vialidad, puertos, aeropuertos, pasos de frontera, infraestructura logística especializada, centros de acopio, entre otros.	Ingeniero, planificador, economista, con amplia experiencia en el área de infraestructura de transporte. Experiencia deseable en infraestructura logística. 15 años de experiencia en el sector.	Tiempo integral	ALTA
<b>Experto Transporte</b>	Coordinación de proyectos, acciones y programas en el área de transporte carretero, marítimo, aéreo	Ingeniero, economista, planificador del transporte, con experiencia en el sector de transporte de carga carretero, en particular en temas relacionados con la organización y negociación sindical, programas de fortalecimiento del sector transporte. Experiencia en evaluación de tarifas y equilibrio financiero del sector transporte para todos los modos de transporte. Al menos 15 años de experiencia en el sector	Tiempo parcial	ALTA
<b>Experto Infraestructura Logística</b>	Apoyo a la preparación y seguimiento de proyectos de infraestructura logística y de identificar modalidades de servicios adaptadas a las necesidades del país que deberán ser promovidos	Experiencia en la preparación de proyectos de infraestructura logística, modelos de gestión y análisis financiero de proyectos de concesión y PPP. Experiencia mínima de 10 años en proyectos de plataformas logísticas especializadas de apoyo a logística auxiliar portuaria aeroportuaria, puertos secos, zonas de actividad logística.	Experto puntual	MEDIA
<b>Experto Logística Agrícola</b>	Apoyo a la preparación y seguimiento de proyectos relacionados con la logística agrícola en clústeres específicos (cadena de frío, centros de acopio,	Ingeniero agrónomo, industrial, economista, planificador, otra área afín. Experiencia de al menos 10 años en el sector agrícola en el desarrollo de proyectos y	Experto puntual	MEDIA

	asociatividad agrícola, otros).	actividades de apoyo a cadenas agrícolas. Amplio conocimiento de los requerimientos de comercio exterior de productos agrícolas.		
<b>Experto Cadena de Suministro (Supply Chain)</b>	Apoyo a la preparación y seguimiento de proyectos de incentivos a SLVA de apoyo a subsistemas logísticos prioritarios	Experiencia en logística de redes, 3PL, servicios logísticos de valor agregado y condiciones de prestación de servicios. Experiencia deseable de al menos 10 años	Experto puntual	MEDIA
<b>Responsable Procesos y Facilitación del Comercio y del Transporte</b>	Coordinación y seguimiento de proyectos de apoyo a procesos de comercio exterior, facilitación del comercio y del transporte	Abogado, licenciado en comercio exterior, licenciado en administración, economía, otra área afín, con experiencia. Experiencia deseable de al menos 10 años en el área señalada	Tiempo integral	ALTA
<b>Responsable Promoción y Cambio</b>	Actividades de promoción, concepción de campañas de incentivos, gestión del cambio, gestión de comunicaciones de proyectos y programas	Licenciado en el área de comunicación social o área afín, con experiencia mínima de 10 años en el área de mercadeo, diseño de campañas, programas de gestión de comunicaciones.	Experto puntual	MEDIA
<b>Experto Legal e Institucional</b>	Apoyo en la revisión de aspectos legales de proyectos, programas y acciones requeridos para la implementación del PNLog, para todos los componentes del sistema.	Abogado administrativo con experiencia en el sector transporte, proyectos públicos de reforma en el sector u otros sectores. Experiencia deseable de al menos 15 años en el área señalada	Tiempo parcial	ALTA
<b>Experto Financiamiento y Concesiones</b>	Apoyo en la preparación y seguimiento a proyectos de concesión y PPP en infraestructura y servicios, incluyendo TIC. Análisis financiero de los proyectos y definición de modelos de gestión más adecuado a los proyectos	Amplia experiencia en evaluación económica y financiera y el montaje de proyectos de concesión y PPP. Al menos 15 años de experiencia en el sector.	Experto puntual	MEDIA
<b>Experto RRHH e Innovación</b>	Coordinación, preparación y seguimiento de proyectos, planes y programas en el área de capacitación de RRHH y programas de innovación empresarial.	Profesional universitario del área de educación, ingeniería industrial o área afín, con experiencia deseable en transporte, logística. Experiencia en la preparación de programas de capacitación e innovación	Tiempo parcial	ALTA
<b>Coordinación Administrativa</b>				
<b>Coordinador Administrativo y Financiero</b>	Coordinación administrativa y financiera global y del equipo administrativo. Responsable de la preparación de los planes, programas, presupuesto plurianuales y anuales en coordinación con el Coordinador Técnico. Responsable de las actividades administrativas implicadas en la ejecución del presupuesto de la Dirección de Logística y Competitividad, así como de las necesarias para la	Licenciado en administración, contador público o área afín, con experiencia en gestión administrativa del sector público. Experiencia deseable en financiamiento multilateral, en particular en lo relativo a adquisiciones y desembolsos.	Tiempo Integral	ALTA



	gestión y ejecución de programas de financiamiento externo.			
<b>Responsable Control de Gestión y Presupuesto</b>	Elaboración y actualización de planes, programas y presupuestos de gestión anual, en coordinación con la Coordinación Técnica y con las instituciones responsables y seguimiento a los mismos. Programación anual de los planes de adquisiciones acordados con organismos de financiamiento externo.	Licenciado en administración, ingeniería industrial, economía o área afin, con experiencia en programación y presupuesto del sector público. Experiencia en seguimiento y control de proyectos con base en indicadores de gestión. 5-7 años de experiencia profesional mínima	Tiempo integral	ALTA
<b>Responsable Adquisiciones y Desembolsos</b>	Elaboración y actualización de planes de adquisiciones de programas de financiamiento externo. Participación en la evaluación de los aspectos administrativos relacionados con los procesos de precalificación y calificación de contrato. Coordinación y control de las actividades de adquisiciones de instituciones vinculadas en calidad de coejecutores a los programas de financiamiento que se gestionen para la ejecución del PNLog y actividades conexas. Coordinación de las actividades de desembolso, solicitud de pagos de consultores y desembolsos del programa de las instituciones implicadas en calidad de coejecutores en programas de financiamiento externo.	Licenciado en administración, ingeniería industrial, contador público o área afin, con experiencia en adquisiciones y desembolsos de programas y proyectos financiados con recursos multilaterales y bilaterales. 8-10 años de experiencia	Tiempo integral	MEDIA
<b>Instancia de Monitoreo del Sistema</b>				
<b>Coordinador de Monitoreo</b>	Coordina las actividades de los prestatarios de servicios (universidades, centros de investigación, entidades estadísticas nacionales) con los cuales se hayan suscrito acuerdos, convenios, contratos, para la recolección y análisis de indicadores. Define los alcances de los contratos y acuerdos, discute los aspectos técnicos de los servicios, revisa los análisis y emite observaciones. Coordina con el Director de Logística y Competitividad y con el Coordinador Técnico los insumos requeridos para la realización de los análisis así como las implicaciones de los resultados obtenidos.	Profesional del área estadística, seguimiento y monitoreo, con experiencia deseable en el área de planificación del transporte, facilitación del comercio, comercio exterior, otra área afin. Experiencia deseable de al menos 5-7 años.	Tiempo parcial	MEDIA

Fuente: Elaboración propia.



## **9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El Plan Nacional de Logística de Cargas de la República Dominicana abarca un horizonte de planificación aproximado de 10 años. Para su exitosa ejecución será necesario el establecimiento de un proceso que: a) garantice el cumplimiento de las metas establecidas y el logro de los resultados esperados, y b) procure la participación y coordinación de actores e instancias involucradas en los sectores público y privado. Por tal motivo, se ha establecido un sistema de seguimiento y evaluación está conformado por revisiones periódicas y evaluaciones de impacto según se describe a continuación.

### **Revisiones Trimestrales**

Tal como se describe en la sección anterior, la instancia de Gestión y Coordinación a nivel ejecutivo del Grupo de Logística y Transporte (GLyT) es la responsable por la ejecución del PNLog. De allí que sea ésta la unidad llamada a producir informes trimestrales a fin de reportar los avances en la ejecución del Plan. Los mismos contendrán también recomendaciones sobre potenciales ajustes al PNLog y su correspondiente Plan Operativo. Dichos informes resultarán de la consolidación de los reportes a producir por las múltiples instancias de ejecución.

Los informes trimestrales deberán ser presentados al nivel decisorio del GLyT y a cualquier otra instancia de alto nivel con responsabilidades tanto de rectoría del sector logístico y como de supervisión del PNLog.

### **Evaluaciones Anuales**

Al término de cada año fiscal, se realizará una evaluación de resultados que tendrá como propósito determinar: a) el nivel de cumplimiento de las metas y resultados establecidos en el PNLog y su correspondiente Plan Operativo, b) el impacto de la ejecución en el desarrollo del sector logístico, y c) los ajustes requeridos en la ejecución para garantizar el logro de los objetivos PNLog.

Esta evaluación estará a cargo de las instancias de Gestión y Coordinación y de Monitoreo. La primera concentrará su reporte en los aspectos operativos de la ejecución del Plan. A la segunda corresponderá la evaluación del desarrollo del sector logístico y la competitividad del país con base en los objetivos establecidos para tales fines. Los resultados se consolidarán en un informe que ambas instancias deberán producir de manera conjunta.

### **Evaluaciones de Mediano Plazo**

Al término del quinto año, se efectuará una evaluación comprehensiva de los avances del Plan. Ésta consistirá de: a) actualización de los elementos de diagnóstico (situación actual) del sistema logístico, b) análisis prospectivo de las necesidades logísticas del país, c) actualización de fortalezas, debilidades y retos del sistema logístico dominicano, d) evaluación del cumplimiento de metas, e) recomendaciones de ajustes al PNLog (acciones, prioridades, estimados de inversión y cronograma de ejecución).

Cabe mencionar que, a fin de garantizar continuidad en el desarrollo del sector logístico, el PNLog deberá convertirse en un “rolling plan” – documento a ajustarse de manera iterativa a fin de mantener su vigencia en el horizonte de planificación establecido (10 años). Por tal motivo, las evaluaciones de mediano plazo tendrán también como propósito incorporar nuevas acciones que habrán de complementar el horizonte de planificación remanente.

Estas evaluaciones serán conducidas por la instancia de Gestión y Coordinación del GLyT y se realizarán mediante un proceso incluyente y de consulta que garantice una amplia participación de los sectores y actores con inherencia (directa o indirecta) en el sector logístico.

DOCUMENTO EN REVISIÓN

## 10. PRÓXIMOS PASOS

La puesta en marcha del Plan Nacional de Logística de Cargas exige la inmediata realización de un conjunto de actividades preparatorias que permitirán viabilizar su ejecución. Entre dichas actividades se encuentran las siguientes:

5. *Aprobación de versión final del PNLog:* El inicio de acciones exige el cierre de la fase final de formulación del presente Plan. Esto supone: a) asegurar consenso sobre los indicadores de seguimiento y evaluación del Plan, b) afinar estimaciones de costos de acciones propuestas (pre-inversión e inversión), c) establecer metas de corto, mediano y largo plazo, y d) presentar PNLog a autoridades del alto gobierno. Todo ello será coordinado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
6. *Obtención de financiamiento para el PNLog:* Tal como se mencionó en secciones anteriores, el proceso de planificación permitió identificar un conjunto de acciones que, por su naturaleza y carácter innovador en logística de cargas en el país, no cuenta con recursos de financiamiento para su ejecución. De allí que sea imprescindible identificar fuentes y desarrollar mecanismos de financiamiento que permitan asegurar la ejecución del PNLog en el corto, mediano y largo plazo.
7. *Instalación formal de la institucionalidad logística:* El desarrollo del sector logístico depende del establecimiento de una institucionalidad robusta, con la entidad, capacidades y atribuciones formales para: a) la rectoría del sector, b) la coordinación de la ejecución del Plan, c) el seguimiento al cumplimiento de metas, y d) la evaluación de resultados.
8. *Formulación y aprobación del Plan Operativo y su presupuesto:* Puesto que el PNLog es un instrumento de largo aliento con un horizonte de planificación de 10 años, se hace necesario desarrollar una herramienta que facilite su ejecución. Ésta tomará la forma de un Plan Operativo Anual que identificará: a) las iniciativas estratégicas y acciones de corto plazo, b) actividades y cronograma, c) presupuesto requerido, y d) entidades responsables por la ejecución.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- “Acuerdos y Memorandos de Entendimiento Bilaterales de Transporte Aéreo”. Junta de Aviación Civil (JAC). 2014
- “Análisis, Instrumentos y Estrategias para el Mejoramiento de la Logística de Cargas y el Comercio en Mesoamérica”. ALG. Banco Interamericano de Desarrollo, 2013
- “Competitividad, Desafío Global para el Reto Local. Caso Dominicano”. Andrés Van Der Horst. 2006
- “Diseño y Lineamientos para Formular un Plan de Acción Nacional de Transporte de Carga en la República Dominicana”. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Unidad Ejecutora SIRA-BID ATN/
- “Estrategia de Competitividad Turística de la República Dominicana”. Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC, México). 2008
- “Estudio de la Problemática de Transporte Fronterizo en Jimaní”. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), Dirección General de Cooperación Multilateral
- “Foro para el Crecimiento del Caribe: Capítulo República Dominicana. Presentación de Resultados”. 2013
- “Identificación de Prioridades de Transporte y Logística en la República Dominicana”. Mercedes Sánchez. Banco Interamericano de Desarrollo, Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/OC-12746-DR
- “Informe Estadístico 2012”. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE)
- “Informe Nacional de Competitividad 2012”. Consejo Nacional de Competitividad
- “La Logística como Factor de Competitividad de las PyMES en las Américas”. Compete Caribbean: V Foro de Competitividad de las Américas. 2011.
- “Ley de Planificación de Inversión Pública”. No 498-06
- “Ley de Inversión Extranjera (No.16-95) y su Reglamento de Aplicación”. Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)
- “Ley Especial de Desarrollo Fronterizo”. Congreso Nacional. Ley No. 28-01
- “Ley sobre Fomento de Zonas Francas”. Congreso Nacional. Ley 8-90
- “Línea de Tiempo de Gobierno Electrónico de la República Dominicana”. Oficina Presidencial de Tecnología de la Información y Comunicación (OPTIC). 2012
- “Lista de Consignatarios de Servicios de Transporte Aéreo”. Departamento de Transporte Aéreo. 2014
- “Los Operadores Logísticos como Instrumento para la Competitividad Logística en la República Dominicana”. Universidad Politécnica de Valencia. 2014
- “Metodología para formulación de Planes Nacionales de Logística de Cargas”. Marelia Martínez Rivas. BID, Septiembre 2013
- “Plan de Acción Nacional para Fortalecer las Capacidades Relacionadas con el Comercio: Enfrentando los Retos de la Globalización”. Ministerio de Industria y Comercio (MIC). 2010
- “Plan Decenal de Educación 2008-2018”. Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCyT)
- “Plan de Seguridad Democrática (PSD) 2005-2010”. Ministerio de Interior y Política de la República Dominicana (Decreto 263-05)
- “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la República Dominicana”. Secretaría de Estado de Turismo
- “Plan Estratégico de Santiago 2020”. Consejo para el Desarrollo Estratégico de Santiago (CDES), Inc. 2010
- “Plan Estratégico Institucional 2013-2017”. Ministerio de Industria y Comercio

- “Plan Estratégico Institucional 2013-2016: Hacia el Incremento de las Exportaciones y las Inversiones”
- “*Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020*”. Ministerio de Agricultura, Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria
- “*Plan Estratégico 2010-2012*”. Dirección General de Aduanas
- “*Plan Estratégico 2013-2016*”. Presidencia de la República, Oficina Técnica de Transporte Terrestre
- “*Plan Nacional de Competitividad Sistémica*”. Consejo Nacional de Competitividad
- “*Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016*”. Actualización 2014. Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD)
- “*Presupuesto Ciudadano 2014*”. Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)
- “*Proyecto de Ley de Presupuesto General del Estado 2014*”. Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)
- “*Reglamento de la Estrategia Nacional de Desarrollo*”. Decreto (134-14)
- “*Ventanilla Única Integrada para el Comercio Exterior de la República Dominicana*”. Crown Agents. Dirección General de Aduanas. 2012

DOCUMENTO EN REVISIÓN

## 12. ANEXOS

### 12.1 Subsistemas Estratégicos de la República Dominicana

El análisis de la estructura de producción y consumo de República Dominicana, la demanda de servicios logísticos que ella genera, y la oferta que le brinda servicio revela la existencia de un conjunto de elementos del sistema logístico nacional sobre los que es necesario concentrar la acción pública. Dichos elementos se expresan bajo la forma de redes de infraestructuras, servicios logísticos y procesos que, conjuntamente con el marco normativo, tejido institucional, y capital humano correspondiente, se organizan para atender la demanda de las cadenas logísticas de interés estratégico para el país. Estos elementos son los que, para efectos del presente plan, hemos dado en llamar **subsistemas logísticos**.

En el caso de República Dominicana, los subsistemas estratégicos seleccionados son:

- Logística de Apoyo al Comercio en el Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata
- Logística de Suministros al Sector Turismo
- Logística de Apoyo a las Agroexportaciones
- Logística de Apoyo al Comercio con Haití

Tal como fue señalado en la sección 6.1.1 del presente plan, dichos se caracterizan, en términos generales por lo siguiente:

- **Logística de Apoyo al Comercio Exterior en el Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata**  
Este subsistema está compuesto por el conjunto de actividades económicas que se localizan en la franja geográfica que concentra los principales nodos de producción y consumo del país (Santo Domingo y Santiago) y que juega un rol preponderante en el comercio exterior de República Dominicana. El propósito es entonces mejorar la eficiencia y condiciones de operación de este subsistema, y con ello, potenciar su posicionamiento. Este subsistema es servido por los activos integrados por los puertos Caucedo, Haina y Puerto Plata, sus redes de transporte, así como por los servicios logísticos que serían brindados para apoyar las operaciones portuarias y expandir la oferta logística auxiliar y de valor agregado y su consolidación/distribución urbana. Este subsistema incluye también los activos correspondientes al Aeropuerto Internacional Las Américas, el Aeropuerto Internacional del Cibao y el Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón, así como los servicios logísticos asociados.
- **Logística de Suministros al Sector Turismo**  
Este subsistema contempla el apoyo a la actividad turística, la cual es considerada por los planes nacionales como uno de los pilares de desarrollo económico y social de República Dominicana; este subsistema es, en sí mismo, un subconjunto de la distribución agrícola y de manufacturas a nivel nacional. El mismo es servido por la infraestructura, procesos y servicios logísticos destinados a garantizar la provisión de suministros e insumos a este sector. El propósito consiste en apoyar a mantener la marca país en materia turística y crear condiciones que faciliten el crecimiento del sector reduciendo las ineficiencias del sistema de logística de cargas.
- **Logística de Apoyo a las Agroexportaciones**  
Este subsistema contempla el apoyo al sector agrícola, fundamentalmente en la producción destinada a las exportaciones. El objetivo de este subsistema consiste en generar las condiciones para que la logística apoye el desarrollo económico y territorial, promueva la madurez de las cadenas y favorezca la generación de fuentes de empleo y riqueza.

- **Logística de Apoyo al Comercio con Haití**

El subsistema responde a la iniciativa dominicana de profundizar los nexos comerciales con Haití y reducir al mínimo las ineficiencias en los flujos actuales entre República Dominicana y este país vecino. El subsistema es servido por la infraestructura vial y fronteriza entre los dos países, el conjunto de servicios de transporte y logística dedicados a este mercado, así como los procesos de comercio exterior controlados por las instituciones de ambos países.

Seguidamente se describen estos subsistemas en mayor detalle y se amplía la síntesis de los elementos discutidos en los talleres de Planificación Estratégica llevados a cabo con las mesas de trabajo coordinadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) desde finales del año 2013.

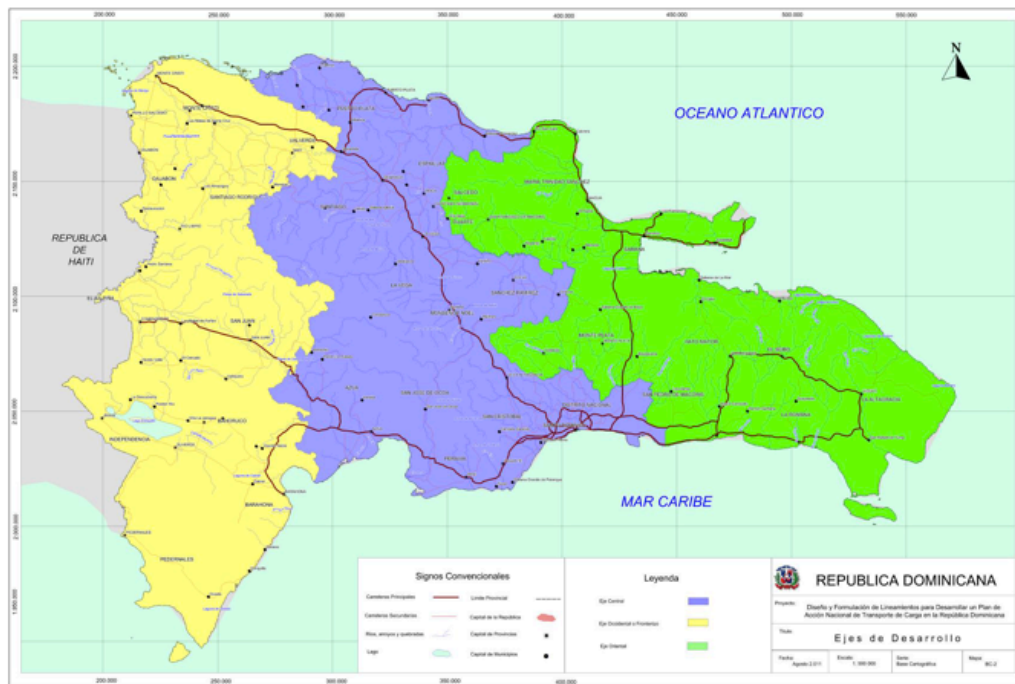
### 12.1.1 **Logística de Apoyo al Comercio Exterior en el Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata**

#### **a. Caracterización**

El eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata concentra una parte importante de los movimientos de carga de la República Dominicana al contener los principales nodos de comercio exterior (i.e. Puerto Multimodal Caucedo, Puerto Haina, Puerto Plata, AI Las Américas y AI del Cibao) y los principales centros productivos y de consumo del país (i.e. Santo Domingo y Santiago). A continuación se describen brevemente las principales características este corredor.

El corredor Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata forma parte de lo que es conocido como el Eje Central, uno de los tres ejes geográficos Norte-Sur en los que se ha dividido el país para efectos de planificación territorial (véase figura siguiente). Dicho eje está conformado por las regiones Cibao Norte, Cibao Sur, Valdesia y Ozama o Región Metropolitana, los cuales, a su vez, contienen 13 provincias distribuidas geográficamente según se lista en la tabla a continuación.

**Figura 12-1 Ejes Geográficos Norte-Sur de la República Dominicana**



Fuente: “Diseño y Formulación de Lineamientos para Formular un Plan de Acción Nacional de Transporte de Carga en la República Dominicana”. MEPyD, Diciembre 2011.

**Cuadro 12-1 Regiones de Desarrollo en el Eje Central y Provincias que la Componen**

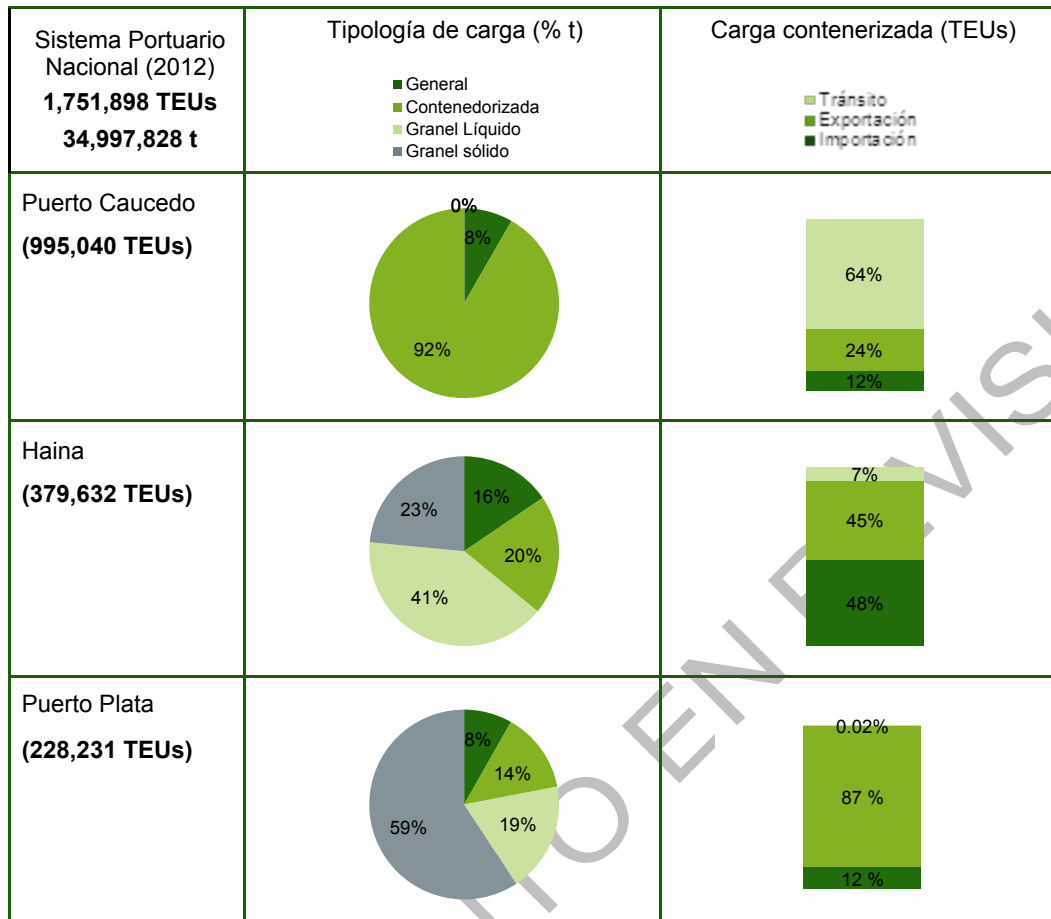
Región	Provincias
Cibao Norte	Santiago, Puerto Plata y Espaillat
Cibao Sur	La Vega, Monseñor Nouel y Sánchez Ramírez
Valdesia	San Cristóbal, Peravia, San José de Ocoa y Azua
Ozama o Región Metropolitana	Distrito Nacional y Provincia de Santo Domingo

Fuente: “Diseño y Formulación de Lineamientos para Formular un Plan de Acción Nacional de Transporte de Carga en la República Dominicana”. MEPyD, Diciembre 2011.

En cuanto a la infraestructura portuaria, cabe decir que Caucedo, Haina y Puerto Plata concentran el 78% de las importaciones y el 46% de las exportaciones que se realizan a través del modo marítimo. En el agregado, estos tres puertos dan cuenta del 77% del volumen de carga (toneladas) movilizada en RD. Un análisis del tipo de carga movilizada y el destino de la misma permite diferenciar la vocación de cada puerto (véase Figura siguiente). Así, mientras Caucedo se concentra mayormente en carga contenedorizada (2%) y carga en tránsito (64%), Puerto Plata se focaliza en granel sólido (59%) destinado al mercado de exportación (87%). Haina, por su parte, presenta una vocación mixta en la que predomina la carga a (líquido 41%, sólido 23%), destinada principalmente a los mercados de importación (48%) y exportación (45%). En este caso, la mercancía en tránsito tiene una importancia marginal (7%).



**Figura 12-2 Reparto de Mercancía por Tipología de Carga en los Principales Puertos de República Dominicana**



Fuente: ALG a partir de Autoridad Portuaria Dominicana, 2012

En cuanto a la infraestructura aeroportuaria, AI Las Américas es una de las principales terminales aéreas de la RD. Su terminal de cargas, Punta Caucedo, se encuentra ubicado en el lado norte del aeropuerto y ofrece facilidades para las aerolíneas de cargas, operando varios vuelos en itinerario fijo y vuelos charter. La mayoría de las aerolíneas de pasajeros que tocan AILA también ofrecen servicio de carga. A finales del año 2011, AILA ocupaba la séptima posición en cuanto a volúmenes de carga en toneladas, en el ranking de aeropuertos mesoamericanos, con 52 mil toneladas movilizadas, destacando como principales productos, los artículos de joyería para las exportaciones, y teléfonos celulares y medicamentos dosificados en las importaciones.

El Aeropuerto Internacional del Cibao, por su parte, constituyó el segundo en movimiento de carga el 2011 al concentrar el 31% del total de carga aérea del país. Está dedicado principalmente a exportaciones (95% del total de movimientos), en particular de productos manufacturados y procesados en El Cibao (vegetales, textiles y tabaco).

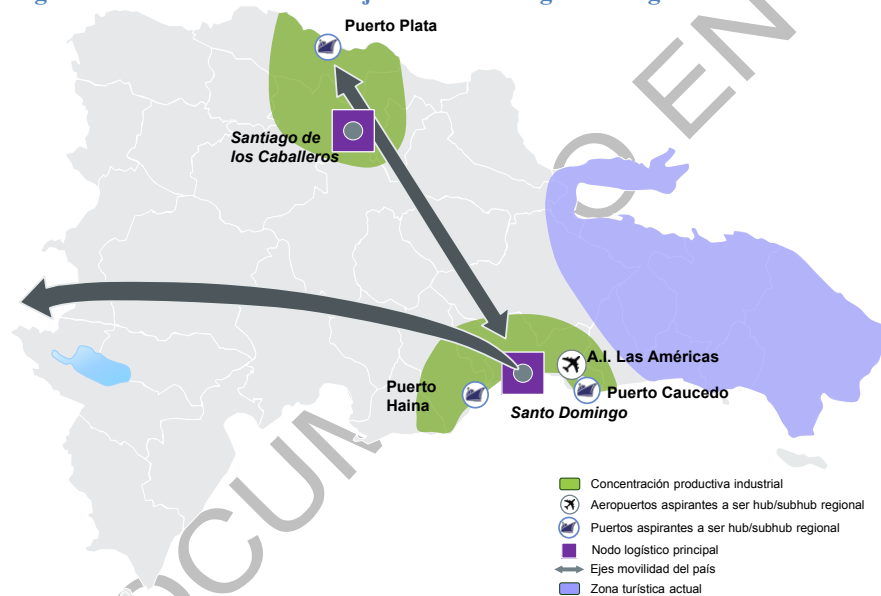
Desde el punto de vista de infraestructura vial, el Corredor Norte (Santo Domingo-La Vega-Santiago-Navarrete-Puerto Plata) es uno de los principales corredores del país. Éste está constituido por la Troncal No.1 (o carretera Duarte) que une a Santo Domingo y Navarrete, y la Trocal No.5, también conocida

como ramal Navarrete-Montecristi. Según el estudio para el “Diseño y Formulación de Lineamientos para el Desarrollo de un Plan Nacional de Transporte de Carga para la República Dominicana”, 83% de las carreteras en el Corredor Norte se encuentran en estado regular o malo; cifra ésta que es de importancia al considerarse que este corredor concentra el grueso del flujo de transporte de carga del país, oscilando la proporción de vehículos de carga entre el 20% (en el Norte) y el 30% (en el Sur) de la flota vehicular total.

Respecto a la infraestructura logística cabe decir que, aunque RD cuenta con una oferta logística muy incipiente, en el corredor Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata se localizan el Centro Logístico Caucedo, actualmente en construcción en las inmediaciones del Puerto Multimodal Caucedo y aproximadamente 36 parques industriales que albergan 460 empresas de zonas francas. Adicionalmente, se ha desarrollado una oferta de servicios logísticos extraportuarios en las cercanías del Puerto Haina.

Los servicios de transporte de carga terrestre son de particular importancia en este corredor en virtud de que la totalidad de los movimientos de carga entre los nodos de comercio exterior (puertos y aeropuertos) y los nodos de consumo se dan por la vía carretera. El servicio de transporte terrestre hacia y desde nodos de comercio exterior se encuentra sindicalizado, por lo que las condiciones de contratación y de prestación del servicio son establecidas por FENATRADO. Tal como se explicara en secciones anteriores, usuarios de estos servicios reportan altos niveles de obsolescencia de la flota, elevados costos y tarifas, baja calidad del servicio, cuestionables niveles de seguridad para la carga, informalidad en la contratación y existencia de condiciones de operación distintas a la libre competencia.

**Figura 12-3 Situación Actual Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata**



#### **b. Factores Críticos para el Éxito del Subsistema**

Actualmente, el eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata —con todos los activos logísticos que él incluye— cumple una función de apoyo a los sectores productivos nacionales y al comercio exterior del país. La inversión en el desarrollo de sus capacidades y su eventual posicionamiento regional y extra-regional están condicionados por la visión (y los lineamientos de política) que tiene el país para el Sistema Logístico Nacional. De forma genérica y sólo a título referencial, a continuación se listan y describen brevemente los factores críticos para el éxito de un corredor de apoyo al comercio exterior de un país.

- **Localización estratégica de los principales activos portuarios y aeroportuarios.** Es necesario que tanto los puertos como aeropuertos tengan una ubicación estratégica respecto a las rutas de transporte mundiales. En el caso de los puertos, la localización estratégica se da por estar situado en una ruta marítima internacional sin alternativa (ej. Canal de Panamá), o bien por disponer de un hinterland marítimo relevante (ej. Kingston con los puertos del CARICOM).
- **Infraestructura y equipos de alta calidad en los nodos de comercio exterior.** Es imprescindible contar con infraestructura y equipos que permitan ofrecer un servicio eficiente a la demanda de movilización de carga existente. En el caso de los aeropuertos, áreas de almacenamiento, terminales de carga aérea, facilidades para el manejo de carga refrigerada y equipos para la realización de inspecciones no intrusivas son de especial importancia.
- **Eficiencia en la operación.** Para que los puertos y aeropuertos que forman parte del corredor sean competitivos es necesario que sus operaciones sean eficientes. En el caso de los puertos, es necesario garantizar mínimos tiempos de escala a las compañías navieras. Los aspectos que determinan dicha eficiencia son: (i) la productividad en la operación, y (ii) la disponibilidad de recursos humanos con las capacidades técnicas requeridas por la operación.
- **Tarifificación competitiva.** Las tarifas de las operaciones -portuarias y aeroportuarias- que afectan la movilización de mercancías deben ser competitivas, tanto a nivel global como en el entorno en el que se encuentra el nodo de comercio exterior. En el caso de los puertos, las tarifas más importantes que determinan el costo de cada contenedor trasbordado son las tarifas de practica y las de THC (Terminal Handling Charge). Adicionalmente, el sistema de tarifas para la movilización de carga mediante transporte terrestre a lo largo del corredor debe ser también competitivo.
- **Seguridad.** La demanda de transporte carga –con la consiguiente atracción de los distintos agentes que forman parte del sistema logístico- depende de las garantías sobre seguridad de la carga. Es necesario contar, entre otras cosas, con certificaciones homologadas, recintos portuarios y aeroportuarios controlados y seguros, e instrumentos para asegurar la trazabilidad de la carga.
- **Capacidades logísticas.** Para desarrollar un corredor de prioridad logística es necesario disponer de capacidad para desarrollar actividades logísticas de forma eficiente y competitiva. Los factores críticos más importantes son: (i) disponibilidad de infraestructura logística de calidad que permita la instalación de operadores especializados, (ii) proximidad geográfica entre los nodos de comercio exterior y las zonas logísticas, (iii) procesos aduaneros y de tránsito a las zonas logísticas y fiscales ágiles en tiempo, y con costos reducidos, (iv) mano de obra formada y especializada, (v) condiciones regulatorias favorables a la realización de actividades logísticas con carga no nacionalizada y a la instalación de operadores logísticos.
- **Conexión terrestre entre los nodos de comercio exterior y su área de influencia.** Las conexiones de los puertos y aeropuertos con su hinterland son críticas para los tiempos y costos de comercialización de los productos que utilizan dichas instalaciones. En tal sentido, las vías de acceso a puertos y aeropuertos deben ser: i) lo suficientemente amplias para acomodar los volúmenes actuales y futuros, ii) tener un trazado moderno que permita tener una velocidad de circulación adecuada, y que además permita la circulación de vehículos de carga de alta capacidad, y iii) mantenerse en condiciones de operación adecuadas. En general, la infraestructura vial que comunica e interconecta a los principales nodos productivos y de comercio exterior del corredor debe ser de buena calidad y permitir la movilización fluida la carga.

**c. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas y debilidades identificadas para este subsistema, en el marco de las sesiones de planificación estratégica para la formulación del presente plan, se resumen en el cuadro a continuación.

**Cuadro 12-2 Fortalezas y Debilidades del Sistema de Apoyo al Comercio Exterior del Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata**

<b>Sistema de Apoyo al Comercio Exterior del Eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata</b>	
<b>Fortalezas y Oportunidades</b>	<p><i>En materia de mercado y producción,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema alineado con las disposiciones establecidas por el Estrategia Nacional de Desarrollo.</li> <li>• Concentración de producción a lo largo del eje Santo Domingo-Puerto Plata.</li> <li>• Potencial de desarrollo del nodo logístico de Puerto Plata.</li> </ul> <p><i>En cuanto a servicios logísticos,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios portuarios de calidad en Haina y Caucedo.</li> <li>• Buena conectividad marítima.</li> </ul> <p><i>En materia de infraestructura,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente infraestructura en Caucedo, posicionado como puerto de tránsito y redistribución en el Caribe.</li> <li>• Infraestructura de calidad en Haina para los servicios a la carga nacional.</li> <li>• Puertos de Haina y Caucedo con certificaciones de seguridad internacionales.</li> </ul> <p><i>En cuanto a procesos,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de sistema aduanero.</li> </ul>
<b>Debilidades y Amenazas</b>	<p><i>En cuanto a servicios logísticos,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos de transporte terrestre imponen condiciones que impiden el acceso a servicios de transporte operando en condiciones de libre competencia, elevan los costos de transporte a niveles no competitivos, generan riesgo para la carga. Todo ello restringe severamente la movilización de carga terrestre para el comercio exterior.</li> <li>• Usuarios reportan tarifas de provisión de servicios elevadas en Puerto Caucedo.</li> </ul> <p><i>En materia de infraestructura,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de servicios logísticos en instalaciones extraportuarias en Haina encarece la operación por puertos e incrementa el riesgo sobre la seguridad de la carga.</li> <li>• Congestión y demoras por falta de segregación de tráfico de larga y corta distancia.</li> <li>• Inexistencia de un plan portuario nacional.</li> </ul> <p><i>En cuanto a procesos,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos aduanales complicados (no expeditos) aumentan costos (y tiempos) para la movilización de cargas. Usuarios reportan la necesidad de: i) revisar horarios para trámites y procesos; ii) garantizar el uso intensivo de tecnologías de información para la agilización de procesos (VUCE); iii) eliminar alta discrecionalidad de funcionarios para asegurar consistencia en la aplicación de la normativa aduanera.</li> <li>• Problemas de contaminación por droga en la cadena logística.</li> </ul> <p><i>Respecto a los elementos complementarios del sistema,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil institucionalidad para rectoría del sector y seguimiento al desarrollo del sistema logístico nacional.</li> <li>• Marco normativo complicado y de difícil aplicación para el empleado público.</li> <li>• Recursos humanos con limitadas competencias técnicas y conocimiento de las normativas aduaneras.</li> <li>• Inexistencia de indicadores de medición de desempeño y evaluación del sistema.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica (Op. Citado) y las discusiones en las Mesas de Trabajo, coordinadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

#### **d. Elementos para el Desarrollo de la Misión**

Las sesiones de planificación sostenidas para este subsistema permitieron identificar un conjunto de elementos o componentes clave para el posterior desarrollo del enunciado de misión. Dichos elementos se sintetizan a continuación.

*“La República Dominicana promoverá el desarrollo de los sectores productivos ubicados en el eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata mediante la atención de las necesidades logísticas de su comercio exterior (importación, exportación, re-exportación) y de la demanda de usuarios internacionales:*

- *Infraestructura (vial, portuaria, aeroportuaria) con capacidad y calidad para atender los requerimientos de movilización de carga en el corto, mediano y largo plazo.*
- *Procesos de comercio exterior que permitan agilizar las exportaciones e importaciones (reducir costos y tiempos).*
- *Una oferta diversificada de servicios logísticos y de transporte que opere en condiciones de libre competencia.*
- *Recurso humano capacitado para la aplicación consistente de la normativa de comercio exterior*
- *Marco legal/normativo que garantice tanto la seguridad jurídica (de inversionistas extranjeros y productores nacionales) como la seguridad y confiabilidad de la carga.”*

#### **e. Acciones Requeridas**

Como consecuencia de todo lo anteriormente señalado, se han podido identificar un conjunto de acciones que permitirían el desarrollo de este subsistema y facilitarían el cumplimiento de la misión esbozada para el mismo. En el área de infraestructura, dichas acciones son:

- *Conseguir la conexión industrial y logística de los principales nodos productivos del país, Santo Domingo y Santiago de los Caballeros.* Ello exige la realización de inversiones viales para el establecimiento del eje Santo Domingo-Santiago como un corredor de prioridad logística, y su extensión hasta Puerto Plata. Además, se hace necesaria la generación de incentivos para el desarrollo industrial y la expansión de la oferta de servicios logísticos (auxiliares y de valor agregado).
- *Consolidar y potenciar el sistema Haina-Caucedo.* Ello exige la mejora de las condiciones infraestructurales en dicho nodo a fin de facilitar el trasbordo terrestre de carga entre los puertos de Haina y Caucedo, que actualmente está condicionado por el elevado tráfico del Área Metropolitana de Santo Domingo y problemas de congestión en las inmediaciones del Puerto de Haina. Adicionalmente, se requiere el desarrollo de sistemas e infraestructura de apoyo a la logística urbana de Santo Domingo así como la desconcentración de zonas logísticas extraportuarias en Haina.
- *Fortalecer los sistemas logísticos portuarios de apoyo a la Región Norte.* Destacan aquí el desarrollo de la infraestructura portuaria y logística de Puerto Plata a fin de atender las necesidades de los sectores productivos en la Región del Cibao, mediante la construcción de un muelle de carga y un puerto seco para dicho puerto.
- *Consolidar el nodo de Santiago* mediante el desarrollo de una ZAL para la distribución urbana y el establecimiento de un sistema de gestión de tráfico.
- *Establecer centros logísticos de apoyo a la actividades turísticas y de agroexportaciones* ubicadas en el área de influencia del eje Santo Domingo-Santiago-Puerto Plata.
- *Fortalecer la infraestructura aeroportuaria del AILA y el Aeropuerto Internacional del Cibao* mediante la mejora de sus respectivas capacidades/instalaciones para la movilización de carga aérea, particularmente de percederos. La privilegiada posición de ambos aeropuertos, tanto por la

ubicación estratégica de la República Dominicana en el Caribe como por su cercanía a los principales puertos del país, les confieren un alto potencial a explotar en el futuro.

Adicionalmente, existen un conjunto de acciones que, por su carácter transversal, beneficiarán no sólo a este subsistema sino también al resto del sistema logístico nacional. Entre dichas acciones destacan:

- *Formalizar y desarrollar el servicio de transporte automotor de carga.* Ello exige, entre otras acciones, el establecimiento de: un programa de renovación de flota, un sistema de registro y revisión técnica vehicular, un programa de control de peso y dimensiones, un censo vehicular y un programa de renovación periódica de tarifas. Es además imprescindible la revisión (y reforma) del marco legal a fin asegurar la creación de condiciones para la operación del servicio de transporte en condiciones de libre competencia.
- *Modernizar los procesos de comercio exterior* y generar las condiciones para la completa implantación y operación efectiva de tecnologías de información y comunicación –tales como el SIGA y la VUCE– como apoyo a procesos.

Por último, el desarrollo de este subsistema requiere también la ejecución de acciones en los elementos complementarios del sistema logístico nacional –marco institucional, legal y de recursos humanos– que son de amplio alcance y trascienden el ámbito específico de un subsistema dado. Entre ellas se encuentran: a) el establecimiento de una institucionalidad que asegure la rectoría, la coordinación inter-institucional y el seguimiento al desarrollo del sector, b) la revisión y adecuación del marco legal para facilitar la modernización de procesos, la expansión de la oferta logística, y la operación de los servicios de transporte en condiciones de libre competencia, y c) el desarrollo de una oferta de formación y capacitación de recursos humanos que asegure la existencia de las capacidades requeridas por el sector. Para detalles sobre estas iniciativas, refiérase a la Sección 7 del presente documento.

### 12.1.1 Logística de Suministros al Sector Turismo

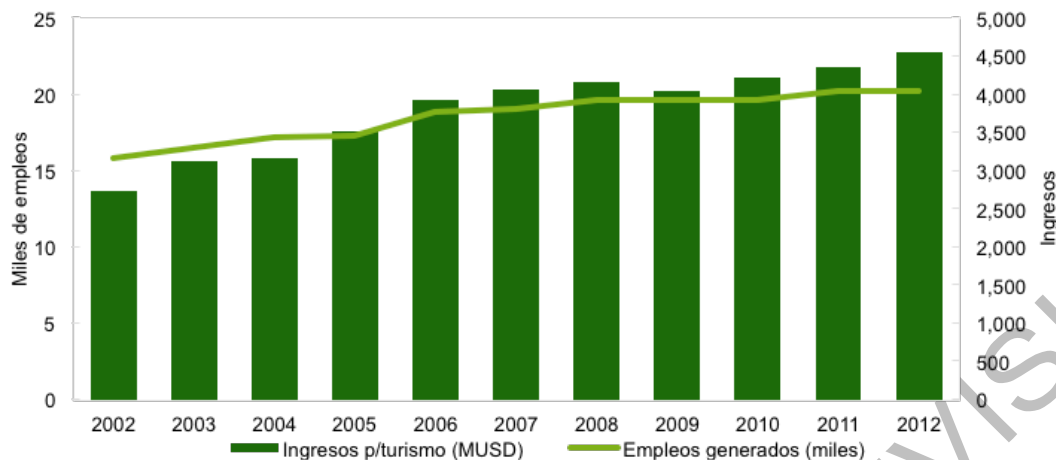
#### a. Caracterización General

El peso del sector servicios asciende al 62% del PIB nacional, por lo que constituye la base económica del país. Su destacado posicionamiento se debe en gran medida al afianzado sector turístico nacional, el cual a su vez representa una gran industria de consumo con continuas necesidades de abastecimiento, actualmente suplidas desde el nodo de Santo Domingo por un reducido grupo de grandes distribuidores y productores, tales como Kimberly Clark y MercaSid, que cuentan con una gran capacidad de producción y logística para atender al sector.

Los ingresos del sector turístico alcanzan los 4,500 millones USD y genera más de 200 mil empleos cada año. La industria hotelera dominicana cuenta con una de las tasas de ocupación más altas de Latinoamérica que alcanza un 70%. Existen un total de 95 cadenas que suman 134 hoteles en todo el territorio nacional, con especial presencia en el entorno de Punta Cana y Bávaro. A la actividad hotelera se suma la restauración, importante componente de la oferta turística nacional. Los grandes restaurantes se encuentran localizados predominantemente en el entorno de Santo Domingo.

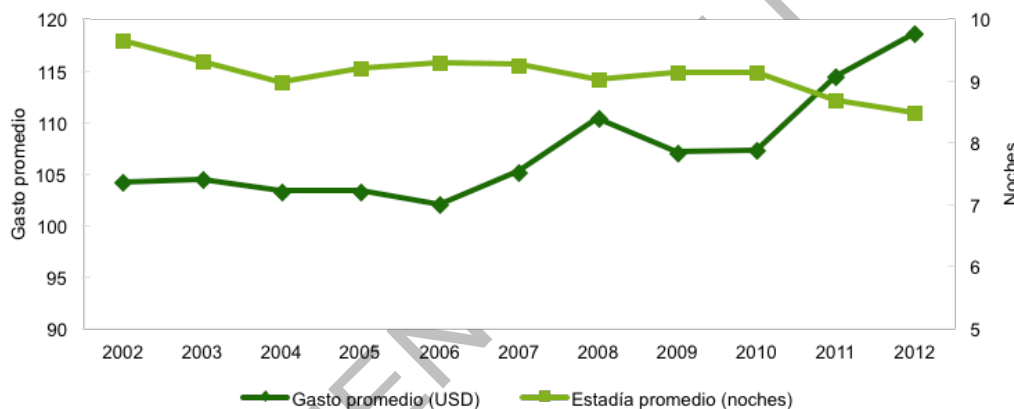
En el año 2012, la República Dominicana recibió 4.5 millones de turistas vía aérea y 338 mil pasajeros vía marítima. El promedio de gasto diario por turista ha tenido un incremento constante desde el año 2009, alcanzando los 118.54 USD promedios diarios en el 2012. Sin embargo, la estadía promedio muestra una tendencia decreciente, alcanzando las 8.3 noches por persona durante el mismo período.

**Figura 12-4 Evolución del Sector Turismo en la República Dominicana**



Fuente: Banco Central de la República Dominicana, Dpto. de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas

**Figura 12-5 Gasto Diario y Estadía Promedio de los Extranjeros No Residentes en la República Dominicana**



Fuente: Banco Central de la República Dominicana, Dpto. de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas

El turismo es uno de los sectores con mayor influencia en la economía dominicana, en virtud de su efecto multiplicador sobre el aparato productivo nacional. Al cierre del 2009, fecha más reciente de vigencia del Plan de Desarrollo Turístico de la República Dominicana, representaba el 7% del PIB nacional. El impacto o contribución al PIB se eleva al 15.7% al incorporar el impacto del análisis input-output. En este contexto, el sector turismo ejerce una continua demanda de procesos logísticos cada vez más expeditos y coordinados con una oferta de servicios de transporte acorde a las necesidades del sector.

**b. Factores Críticos para el Éxito del Subsistema**

De forma genérica, el éxito de la logística de suministros al sector turismo descansa en los factores citados a continuación:

- **Infraestructura nodal y axial.** Existencia de: i) infraestructura de comercio exterior (puertos, aeropuertos), ii) infraestructura carretera para la distribución nacional, y iii) plataformas logísticas de distribución.
- **Servicios logísticos.** Presencia de: i) servicios logísticos y de transporte eficientes, ii) servicios puntuales en tiempo, confiables, iii) infraestructura y equipos de calidad para operaciones logísticas y de transporte, y iv) mano de obra especializada.
- **Tarifas competitivas.** Existencia de costos de los servicios de transporte y distribución se ubican a niveles tales que permiten la fijación de tarifas competitivas a nivel regional y extrarregional.

c. **Fortalezas y Debilidades**

En opinión del equipo de planificación, las principales fortalezas y debilidades que afectan la logística de apoyo al turismo son los listados en la tabla siguiente.

DOCUMENTO EN REVISIÓN



**Cuadro 12-3 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Suministros al Sector Turismo**

<b>Logística de Suministros al Sector Turismo</b>	
<b>Fortalezas / Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alto reconocimiento mundial</i> del sector turístico de República Dominicana. Así lo demuestran las estadísticas sobre llegadas de turistas internacionales – Norteamérica y Europa son los principales orígenes de los turistas internacionales llegados al país.</li> <li>• <i>País posicionado internacionalmente en el turismo en varios segmentos:</i> sol y playa, cruceros y turismo de ciudad.</li> <li>• <i>Sector en continuo desarrollo</i> por el aumento del número de visitantes, lo cual supondrá un aumento de la capacidad hotelera en términos de nuevas habitaciones.</li> <li>• <i>Servicios de distribución de grandes operadores logísticos</i> (Benigno, Zapatero, Horeco...) y <i>productores</i> (Kimberly Clark, MercaSid...) <i>cuentan con capacidad de producción y logística para atender al sector</i>, en particular las cadenas hoteleras.</li> <li>• <i>Buena conectividad vial hacia zonas turísticas.</i></li> <li>• <i>Subsistema turístico alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo.</i></li> <li>• <i>Expectativamente de crecimiento del sector turístico nacional:</i> Actualmente aporta 8.2% del PIB total y se espera se duplique en los próximos 10 años.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<p>En cuanto a mercado y producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Atomización de la oferta</i> de productores nacionales agrícolas y baja calidad en los productos (percederos).</li> </ul> <p>En cuanto a infraestructura y servicios logísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Centralización de infraestructura logística en Santo Domingo;</i> no existe infraestructura logística estructurada de apoyo en sitios turísticos o cerca de ellos. Distancias elevadas entre zonas turísticas y zonas de suministro.</li> <li>• <i>Cobertura y condiciones generales de la red vial</i> encarecen y limitan la distribución de insumos requeridos por el sector.</li> <li>• <i>Alta dependencia de las importaciones</i> de productos de consumo masivo que se utilizan en el sector turístico. <i>Falta de oferta local de insumos y regularidad en el aprovisionamiento.</i></li> <li>• <i>Limitada infraestructura logística portuaria o de distribución</i> que facilite la consolidación y distribución de importaciones o de producción nacional.</li> <li>• <i>Bajo nivel organizativo del sector transporte y prácticas monopólicas encarecen los servicios, y por consiguiente, el costo de los insumos.</i></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en resultados del Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica (Op. Citado) y las discusiones en las Mesas de Trabajo, coordinadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).*

#### **d. Agenda Estratégica del Subsistema**

##### **Elementos para la Misión**

Los ejercicios de planificación estratégica de este subsistema se llevaron a cabo entre los meses de noviembre del 2013 y julio del 2014. Como resultado del ejercicio, se concluye que la misión para este subsistema debe incorporar los elementos que se listan a continuación.

*El sistema logístico nacional debe crear condiciones favorables para el fortalecimiento de todos los segmentos del sector turístico, respondiendo a los lineamientos de desarrollo vigentes (nacionales y sectoriales) y a los requerimientos generados por la iniciativa privada. Ello, mediante...*

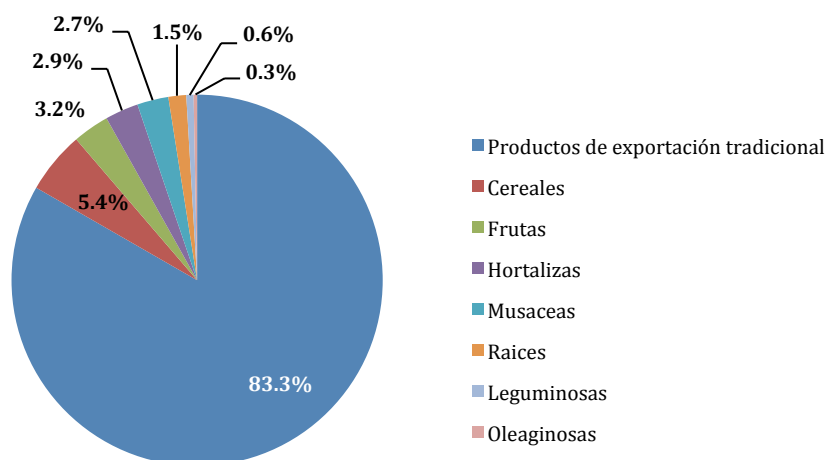
- *Un sistema logístico integrado para el desarrollo turístico.*
- *Una red de encadenamientos locales que permita el fácil abastecimiento, reduzca costos/precios y asegure la calidad de los suministros.*
- *Una infraestructura vial que agilice la movilización de carga para el aprovisionamiento a los principales polos de desarrollo turístico.*
- *Una oferta de proveedores logísticos que satisfaga las necesidades de suministro y de logística retorno.*

## 12.1.2 Logística de Apoyo a las Agroexportaciones

### a. Caracterización General

La producción agrícola dominicana alcanzó en 2009 un valor total de 304 mil millones de pesos (\$RD) a precios corrientes, la cual en su mayor parte estuvo constituida por los productos de exportación tradicional (83%), cereales (5%), frutas (3%), musáceas (plátano y guineo) (3%) y hortalizas (3%).

**Figura 12-6 Distribución del Valor de la Producción Agrícola Nacional por Tipo de Producto, en 2009 (% de RD\$)**



Fuente: ALG en base Anuario Estadístico Agropecuario 2010

Las exportaciones de productos agrícolas tradicionales ya consolidadas (cacao, tabaco y azúcar) así como las no tradicionales mostraron un importante repunte durante el año 2012. Se han abierto nuevos mercados en el que tienen cabida los bananos, vegetales orientales y vegetales frescos de invernaderos y cielo abierto, así como las frutas frescas y pulpas. Una parte importante de estos últimos es movilizadada a través del modo aéreo, aunque la mayor parte de la carga es consolidada y transferida hacia los nodos marítimos especialmente a los puertos de Haina y Caucedo.

Asimismo, desde los diferentes organismos gubernamentales, mixtos y privados de apoyo a las exportaciones, se está apoyando este crecimiento a través de la provisión de información de mercado - mercados potenciales, reglamentos, disponibilidad de oferta de transporte-. También se promueve la formación de clústeres para la optimización de los procesos de producción y exportación. Todo ello

repercute en un mayor dinamismo económico en la zona rural y en el desarrollo de los componentes de la oferta del sistema logístico nacional.

#### **b. Factores Críticos para el Éxito del Subsistema**

De forma genérica, el éxito de la logística de apoyo a las agroexportaciones descansa en los factores que se citan a continuación:

- **Concentración de la producción.** La concentración de la producción permite reducir los costos del transporte y la realización de actividades logísticas a través de la generación de economías de escala. La concentración puede lograrse a través de (i) la concentración geográfica de la producción y (ii) a través de la capacidad asociativa, en caso de existir atomización de la producción.
- **Reducción de costos logísticos.** Los costos de la cadena logística deben ser reducidos para que la producción agrícola sea competitiva a nivel internacional y no mermé la capacidad exportadora del sector. Los costos logísticos incluyen los costos de almacenamiento, transporte y aquellos asociados a las actividades logísticas de valor agregado (empacados...).
- **Servicios especializados.** La agroexportación requiere de servicios de transporte y logísticos (en los nodos) especializados que preserven la calidad del producto y cumplan con los tiempos de tránsito a costos competitivos. Es importante también que existan servicios de valor agregado (empaquetado, envasado, etiquetado, etc.) ajustados a los requerimientos de los mercados de destino. Para la provisión de los servicios citados es necesario: (i) disponer de infraestructura especializada para el mantenimiento de la cadena de frío, (ii) disponer de equipos adecuados para el transporte, la manipulación y la realización de actividades logísticas de valor agregado, (iii) contar con procesos de carga y descarga que preserven la calidad del producto, y (iv) disponer de mano de obra especializada.
- **Accesibilidad.** La capacidad de acceso a la producción y a los mercados de venta es un factor esencial para poder exportar. Son importantes, por tanto, la accesibilidad local a la producción (infraestructura carretera secundaria y terciaria), la accesibilidad a los nodos de comercio exterior (red de transporte troncal de conexión a puertos y aeropuertos) y la accesibilidad internacional a los mercados de destino, mediante servicios marítimos, aéreos o terrestres. Igualmente, los pequeños y medianos productores deben generar los mecanismos necesarios para acceder a los servicios marítimos y de transporte terrestre a precios justos. Dichos servicios en ocasiones son monopolizados por grandes sectores agro-productores.
- **Información de mercado.** La disponibilidad de información sobre los mercados de destino de las exportaciones facilita la venta anticipada del producto. Será necesario conocer las condiciones de acceso a los mercados, los precios internacionales, las condiciones o estándares de venta del producto, etc.
- **Certificaciones de calidad.** Es necesaria la certificación fitosanitaria de la producción destinada a la exportación para acceder a los mercados de destino. Las certificaciones deben garantizar la calidad del producto en: (i) origen, (ii) en el transporte y (iii) en los procesos y operaciones logísticas en los nodos.

#### **c. Fortalezas y Debilidades**

En opinión del grupo, las principales fortalezas y debilidades que afectan la logística de apoyo a las agroexportaciones son los listados en la tabla siguiente.

**Cuadro 12-4 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Apoyo a las Agroexportaciones**

	<b>Logística de Apoyo a las Agroexportaciones</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>En materia de mercado y producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Subsistema alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo.</i> Exportación de productos perecederos nacionales entre las prioridades de desarrollo nacional.</li> <li>• Buen <i>posicionamiento comercial de productos agrícolas</i> de exportación (banano y cacao) en el mercado internacional.</li> <li>• <i>Producción agrícola concentrada</i> en torno a varios nodos productivos. <i>Asociatividad</i> elevada en algunas cadenas productivas.</li> <li>• Participación en el sistema de <i>integración regional y tratados de libre comercio.</i></li> <li>• <i>Ubicación geográfica</i> cercana a mercados potenciales (CARICOM, EPA, MERCOSUR).</li> </ul> <p>En cuanto a infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Red vial troncal, infraestructuras y nodos de comercio exterior de buena calidad.</i></li> <li>• Potencial desarrollo de <i>nueva terminal de carga aérea en el Aeropuerto Internacional de Las Américas (AILA).</i></li> </ul> <p>En cuanto a servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capacidad elevada de carga</i> en servicios aéreos.</li> </ul> <p>En cuanto a procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bajos tiempos de inspección y despacho aduanero.</i></li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<p><i>Infraestructura:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la operación de un único puerto marítimo (complejo Limón-Moín). Frecuentes problemas operacionales que causan retrasos en envíos, limitaciones en varios de sus muelles de atraque, zonas de patios, canales de acceso, y en los equipos para movimientos de carga.</li> <li>• Condiciones operacionales deficientes de transporte por ferrocarril hasta puerto. Su salida de operación genera sobrecostos significativos al sector bananero.</li> <li>• Falta de instalaciones de almacenaje en frío en puerto, lo cual ha generado la aparición desordenada de “estacionamientos transitorios privados”. Capacidad de refrigeración menor a lo requerido para atender producciones distintas al banano.</li> <li>• Inexistencia de equipos para inspecciones no intrusivas en puertos y fronteras.</li> <li>• Red vial principal con limitaciones de capacidad y trazados viales inadecuados para movimientos de carga. Inconvenientes estructurales en puntos de la red vial. Los puentes presentan dificultades, en especial en épocas de invierno.</li> <li>• Condiciones de la red vial generan problemas de acceso a los centros de producción por carretera.</li> </ul> <p><i>Procesos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de homogenización y actualización en procedimientos aduanales de inspección para la carga agrícola. Falta de coordinación entre organismos de comercio exterior y aduanas para este fin. Principal debilidad: proceso de exportación – permisos fitosanitarios.</li> <li>• Las inspecciones en puerto son intrusivas.</li> <li>• Marco normativo no facilita la comercialización de productos costarricenses.</li> <li>• Es necesario revisar/ajustar el funcionamiento del programa de operadores económicos autorizados (OEA).</li> </ul> <p><i>Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte terrestre es controlado por las compañías navieras. En virtud de la relación entre las compañías navieras y los grandes productores de banano, el sistema actual da</li> </ul>

	<p>prioridad a la movilización de este tipo de carga. Ello aumenta los costos y tarifas y genera dificultades para los pequeños productores y el transporte/movilización de productos distintos al banano.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenciones internacionales promueven prácticas monopólicas/oligopólicas por parte de las compañías navieras. Esto aumenta costos y tarifas.</li> <li>• Reducida generación de valor agregado en productos agropecuarios.</li> </ul> <p><i>Costos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de exportación afectan negativamente la competitividad de nuestros productos.</li> </ul> <p><i>Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no capacitado en el manejo de medios no intrusivos para la inspección de la carga.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica (Op. Citado) y las discusiones en las Mesas de Trabajo, coordinadas por el Consejo Presidencial para la Competitividad y la Innovación (CPCI).

#### d. Agenda Estratégica del Subsistema

##### Elementos para la Misión

Los ejercicios de planificación estratégica del subsistema se llevaron a cabo entre el mes de noviembre del 2013 y marzo del 2014. Como resultado del ejercicio, se concluye que el enunciado de misión para este subsistema debe incorporar los elementos que se listan a continuación.

*En República Dominicana, la logística de cargas debe impulsar la competitividad de las agroexportaciones nacionales y asegurar la atención de las necesidades logísticas de los productores dominicanos mediante...*

- *Infraestructura (vial, portuaria y aeroportuaria) acorde con las necesidades de la demanda.*
- *Infraestructura logística centralizada que aglutine una gama de servicios logísticos y de transporte.*
- *Procesos de importación y exportación eficientes y de calidad.*
- *Servicios logísticos en toda su gama (valor gregado y auxiliares), de calidad, a lo largo de toda la cadena, que permitan reactividad a la demanda de mercados de destino.*
- *Normativa actualizada, homogeneizada, ajustada a los estándares internacionales, y orientada a la eficiencia en los procesos.*
- *Tecnologías y sistemas de información que apoyen la digitalización de los procesos y la interoperabilidad institucional.*
- *Sistemas de información de mercado que faciliten a los productores nacionales el acceso a los mismos.*
- *Prácticas de asociatividad de los productores que impulsen la madurez de las cadenas logísticas.*
- *Recursos humanos altamente capacitados.*
- *Políticas públicas formuladas a partir de una fuerte coordinación interinstitucional y el diálogo público-privado.*

### 12.1.3 Logística de Apoyo al Comercio con Haití

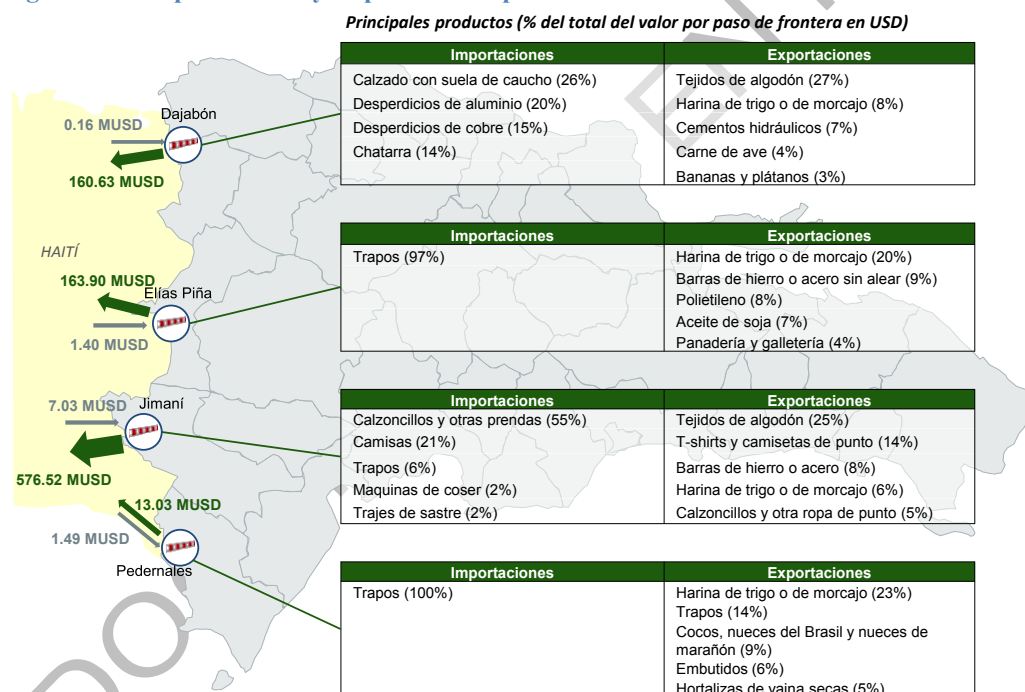
#### a. Caracterización

Haití es el segundo socio comercial de RD. Su importancia resulta casi exclusivamente del valor total de la carga de exportación que se moviliza hacia el vecino país (24%). Las importaciones representan sólo 1% del total nacional.

El intercambio vía terrestre representa el 75% de la carga total que se exporta al país vecino por lo que existe una presión constante sobre la infraestructura vial y fronteriza así como sobre los servicios y procesos en frontera a fin de que agilicen el flujo de mercancía.

En total, en el 2011 se movilizaron 924 millones de dólares por los pasos terrestres dominico-haitianos, siendo los principales puntos de entrada los pasos fronterizos de Jimaní y Dajabón con 63 % y 18% del valor total de las exportaciones hacia Haití y 70% y 14% del valor total de las importaciones, respectivamente. Los principales productos exportados son los tejidos de algodón, seguidos de prendas de vestir y barras de acero y los principales productos importados prendas de vestir y desechos textiles.

**Figura 12-7 Importaciones y Exportaciones por Punto de Entrada**



Fuente: ALG con base en base datos de Comercio Exterior de la República Dominicana, 2011

## b. Factores Críticos para el Éxito del Subsistema

De forma genérica, el éxito de la logística de apoyo al comercio transfronterizo descansa en los factores citados a continuación.

- **Red vial adecuada.** La infraestructura de transporte carretero es el pilar sobre el cual se desarrollan las actividades de comercio transfronterizo, por lo que su adecuada configuración y mantenimiento permiten la reducción de tiempos y costos de transporte. En tal sentido, los principales corredores terrestres de comercio exterior deben ser i) lo suficientemente amplios para acomodar los volúmenes actuales y futuros, ii) tener un trazado moderno que permita la circulación de vehículos de carga de alta capacidad a una velocidad adecuada, sin ser vulnerable en las épocas de invierno, y iii) mantenerse en condiciones de operación adecuadas.
- **Servicios logísticos y de transporte.** Una operación logística completa y eficiente se compone igualmente de servicios logísticos y de transporte de alta calidad y competitivos, no sólo en el mercado interno, sino frente a los países vecinos. Reducir la informalidad en el sector, y aumentar la calidad de los servicios logísticos y de transporte es indispensable para la competitividad del país. Al aumentar la calidad de los servicios y la eficiencia de los mismos, se podrá tener una mejor tasa de compensación de carga de retorno, servicios más puntuales en tiempo y costos, y generará mejor confiabilidad el servicio prestado. En la medida en que los requerimientos de servicios logísticos aumenten (infraestructura, equipos, servicios), los operadores logísticos incorporarán estos servicios a precios que irán cayendo en cuanto aumente la demanda. De igual forma la mano de obra especializada deberá ser capacitada e incorporada en los servicios que se presten.
- **Pasos de frontera.** Pasos de frontera ágiles y confiables permiten tener una mayor fluidez en las operaciones de comercio exterior del país, reduciendo tiempos y costos operacionales de transporte. Además, permiten reducir inventarios de mercancía que deben aprovisionarse por los altos tiempos de cruce hoy en día. Los pasos de frontera deben dotarse de infraestructura adecuada a los volúmenes actuales y futuros para dar soporte a la actividad fronteriza y aduanera, permitir el estacionamientos de vehículos pesados en sitios específicos, contar con procesos aduaneros y de migración ágiles, y eliminar duplicidades en los procesos y sobrecostos innecesarios.
- **Política comercial.** El contar con políticas comerciales abiertas, pero con regulaciones firmes, que incentiven el intercambio de productos e insumos entre países resulta relevante para ampliar los mercados de productos nacionales en otros países, y así contribuir al crecimiento económico y social. Las políticas comerciales deben estar alineadas entre los diferentes elementos que la componen para un mejor aprovechamiento de la misma, como son los lineamientos de política de comercio exterior, los lineamientos aduanales, y los normativos. Asimismo, una política comercial abierta debe propender por generar las condiciones normativas e infraestructurales adecuadas para el libre tránsito en terceros países, y de esta manera reducir costos y tiempos de transporte.
- **Normativa.** El intercambio comercial fluido entre países debe tener como base un sustento normativo que se adecúe a las condiciones de los países integrantes, y a la vez, a la situación particular local. En tal sentido, la adecuación y homologación (o homogeneización) normativa sobre el sector transporte, así como la adecuación de la normativa aduanera y de tránsitos, ayudará a mejorar las condiciones de operación logística de los exportadores, toda vez que las incertidumbres actuales derivadas de la normativa local y regional se minimizarán, resultando en la reducción de costos y tiempos, y aumentando la confiabilidad en las entregas a los clientes externos.

**c. Fortalezas y Debilidades**

En opinión del grupo, los principales problemas que afectan la logística de apoyo al comercio con Haití son los listados en la tabla siguiente.

**Cuadro 12-5 Fortalezas y Debilidades de la Logística de Apoyo al Comercio con Haití**

<b>Logística de Apoyo al Comercio con Haití</b>	
Fortalezas / Oportunidades	<p>En cuanto a mercado y productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>República Dominicana se posiciona como un polo productor en varios sectores productivos, y cuenta con una amplia diversidad de productos agrícolas e industriales potencialmente exportables hacia Haití (producto nacional y re-exportable).</i></li> </ul> <p>En cuanto a servicios logísticos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amplia oferta de camiones para atender flujos de carga actuales y potenciales.</i></li> <li>• <i>Transportistas dominicanos pueden transitar en la República de Haití sin trabas.</i></li> <li>• <i>Disponibilidad de información sobre la oferta de transporte terrestre por provincia, tanto en Haití como en República Dominicana.</i></li> <li>• <i>RD cuenta con una importante oferta de operadores logísticos internacionales y nacionales.</i></li> </ul> <p>En cuanto a procesos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El sistema aduanero de Haití es considerado más eficiente y tecnificado. Haití sólo hace control documental; no hay inspección de mercancía.</i></li> </ul> <p>Proyecto de la U.E en curso para apoyar la modernización fronteriza.</p>
Debilidades / Amenazas	<p>Respecto a mercado y productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bajos volúmenes de importación desde Haití ocasiona casi 100% de retornos en vacío.</i></li> <li>• <i>Contrabando y comercio informal fronterizo.</i></li> </ul> <p>En cuanto a servicios logísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inexistencia de servicios de transporte aéreo entre RD y Haití limita las opciones para movilización de carga.</i></li> <li>• <i>Sobrecarga, manejo inadecuado de la carga y ruptura de cadena de frío por parte de operadores ocasiona pérdida de productos.</i></li> <li>• <i>Dificultades en el trasbordo de carga en frontera: problemas de manejo de la carga e insuficiencia de camiones en Haití.</i></li> <li>• <i>Desconocimiento de la oferta de servicios por parte de los usuarios.</i></li> <li>• <i>Accidentalidad elevada por sobrecarga de vehículos.</i></li> </ul> <p>Respecto a infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infraestructura vial y fronteriza deficiente ocasiona altos tiempos de tránsito; déficit de almacenes en frontera;</i></li> </ul> <p>En cuanto a procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de uniformidad en la aplicación de los procedimientos aduanales; no consistencia con las disposiciones establecidas en la normativa (inspecciones y liberación de mercancías).</i></li> <li>• <i>Limitaciones en la dotación de equipos de inspección y de infraestructura física; inexistencia de espacios para cargas peligrosas e inspección fitosanitaria.</i></li> <li>• <i>No aplicación de inspecciones simultáneas del lado dominicano.</i></li> <li>• <i>Operaciones aduaneras binacionales presentan demoras por procedimientos extensos.</i></li> <li>• <i>Los problemas de seguridad en Haití añaden costos para los exportadores y operadores logísticos.</i></li> <li>• <i>Requerimientos de trasbordo aumenta los costos de movilización de la carga.</i></li> </ul>



*Fuente: Elaboración propia con base en resultados del Estudio de Logística de Cargas de Mesoamérica (Op. Citado) y las discusiones en las Mesas de Trabajo, coordinadas por el Consejo Presidencial para la Competitividad y la Innovación (CPCI).*

#### **d. Agenda Estratégica del Subsistema**

##### **Elementos para la Misión**

La evaluación general realizada para este subsistema ha permitido concluir que la misión para el comercio con Haití debe incorporar los elementos que se listan a continuación.

*La logística de cargas facilitará el comercio con Haití mediante:*

- *Infraestructura (vial y fronteriza) con capacidad y calidad para atender los requerimientos de movilización de carga en el corto, mediano y largo plazo.*
- *Infraestructura logística de apoyo a los usuarios de la frontera.*
- *Procesos de comercio exterior que permitan agilizar las exportaciones (reducir costos y tiempos).*
- *Servicios de transporte terrestre que operen mediante acuerdos de colaboración y fortalecimiento de los transportistas haitianos.*
- *Medidas que garanticen la seguridad y confiabilidad de la carga.*
- *Normativa comunitaria (binacional) para operaciones de comercio exterior, simplificada, armonizada y de consistente aplicación.*
- *Estímulos que promuevan la asociatividad con operadores logísticos haitianos.*