



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadotecnia

**“Impacto del Servicio del Valor Agregado en los Centros Logísticos de
la República Dominicana”**

Nombres estudiantes:

Imelda J. Francisco Matos
Liz Marie Infante Cancel
Alejandro J. Paulino Quezada

Matrículas:

2013-2680
2014-2284
2014-2642

Asesoras:

Licda. Juana Patricia Céspedes
Licda. Ilena Rosario Rodríguez

Monografía de Grado para Optar por el Título de:
Licenciatura en Negocios Internacionales

Abril, 2019

Distrito Nacional, República Dominicana

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía busca determinar el Impacto del Servicio del Valor Agregado en los Centros Logísticos de la República Dominicana, en el periodo comprendido desde sus inicios en el año 2016 hasta la fecha actual. En la misma, se analizarán los conceptos básicos en materia de Logística, Regulaciones Aduaneras y Comercio Internacional que dan paso a los antecedentes del Decreto 262-15 a sabiendas de que el incentivo y desarrollo de los Centros de Almacén Logísticos permiten elevar la competitividad de los exportadores locales, así como también fuentes de empleomanía directas y por ende el incremento de los ingresos del Estado Dominicano como consecuencia de un aumento en el flujo de comercio, sin limitarse a exponer cómo se pueden ver beneficiados también los ciudadanos o consumidores finales del producto impactado por el Valor Agregado.

Hablar de logística implica entender que en la actualidad nuestro día a día se ve influenciado directamente por la misma, valorando que cada recurso o bien del que disponemos a nuestro alcance ha completado un proceso logístico para llegar a nuestras manos, desde la cama de donde nos levantamos creada con materia prima originaria de Estados Unidos, ensamblada en La India y finalmente transportada a nuestro país para ser vendida, hasta el vehículo de origen Europeo que utilizamos como medio cotidiano de transporte.

Como gran beneficio en este contexto, cabe destacar que La República Dominicana está localizada en una posición geográfica privilegiada que facilita una excelente conectividad con los demás países del hemisferio, lo que le otorga ventajas competitivas y estratégicas para desarrollar Centros Logísticos. Cuenta además con el Puerto Multimodal de Caucedo, este, con la administración privada de DP World, el cual es el más moderno de la Región del Caribe y el más seguro del País.

Dicho esto, se han implementado en el territorio nacional Operadores de Centros Logísticos que prestan el servicio de almacenaje, control de inventario, consolidación y desconsolidación de mercancías, carga y descarga de contenedores completos y carga suelta, seguro, transportación, entre otros, bajo el régimen de almacén logístico; lo que en efecto significa para el cliente un servicio de Valor Agregado.

Se estarán a su vez presentando las ventajas y desventajas competitivas, así como los casos de éxito de IS Services, una empresa bajo el régimen de Centro Logístico Caucedo que ha ido incursionando en materia de estos conceptos bajo el apoyo del Grupo B&R y posicionándose en la mente del consumidor como una de las primeras opciones para el servicio integrado de soluciones logísticas.

ACRÓNIMOS

B&R: Báez & Rannik

END: Estrategia Nacional de Desarrollo

HUB: Define a un puerto en el que una o varias compañías marítimas tienen establecido un centro de conexión o distribución.

CEI-RD: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana.

DGA: Dirección General de Aduanas.

DR CAFTA: Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana

EPA: Economic Partnership Agreements-EPA's

CARICOM: Comunidad Del Caribe

MEPYD: Ministerio de Economía, planificación y desarrollo de la República Dominicana

CNC: Consejo Nacional de Competitividad.

ADOEXPO: Asociación Dominicana de Exportadores

ANRD: Asociación de Navieros de la República Dominicana.

CEA: Certificación como Operadores Económicos Autorizados

IDL: Índice Desarrollo Logístico

IED: Inversión Extranjera Directa.

CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.

ISS: International Storage Services (IS Service)

CLRD: Clúster Logístico de República Dominicana

ALC: América Latina y el Caribe

CLC: Centro Logístico Caucedo

EOL: Empresa Operadora Logística

DOL: Documento operador Logístico

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Aduanera

IGTR: Solicitud de traslado, carta de ruta

PIB: Producto Interno Bruto

CEO: chief Executive Officer

DPW: Dubai Port World

ZFMC: Zona Franca Multimodal Caucedo

FCL: Full container Load (carga suficiente para completar el llenado de un contenedor completo)

LCL: Less than a Container Load (carga consolidada en contenedores)

LTL: Less than a Truck Load (carga consolidada en camiones)

OL: Operador Logístico

CL: Centro Logístico

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Ante todo, quiero agradecer a Dios, por llenarme de vitalidad y salud para poder emprender este camino, por acompañarme en cada paso al fortalecer la fe en mí misma en las situaciones difíciles y no abandonarme en los momentos donde mi seguridad se pudo ver expuesta por cumplir con asignaciones o asignaturas en horarios nocturnos, etc.

En segundo lugar, a mis padres, GRACIAS INFINITAS por ser mis guías de vida y mi mejor ejemplo en que el trabajo duro premia, en que “las cosas deben hacerse bien o no se hacen”, en que nuestras acciones definen nuestra personalidad y carácter, que las cosas tienen mayor valor cuando se trabaja duro por obtenerlas, entre un millón más de enseñanzas que, aunque no tengan que ver con mi perfil profesional influyen en mi persona. Quiero que sepan que mis ganas de llegar lejos, alcanzar mis metas y de ser cada día mejor se debe a ustedes. Gracias por estar conmigo siempre y para todo. Gracias por apoyarme y creer en mí y respetar mis gustos y decisiones. Gracias por siempre querer lo mejor para mí y velar por ello. Las palabras escritas aquí no son suficientes para expresar lo agradecida que estoy y sepan que este título por obtener no es más mío que suyo.

A mis hermanos, definitivamente no se puede pedir tener mejores hermanos que los míos. A mi hermana mayor que siempre me ha dado ánimos y fuerzas, por nunca callar lo orgullosa que esta de mí y por aun estando lejos dándome siempre su amor cariño y apoyo. Mi Hermano, eres el mejor hermano mayor, gracias por cuidarme siempre, gracias por ser un excelente modelo a seguir y nunca alardear sobre eso, gracias por todas las veces que me ayudaste en lo que sea, gracias por compartir tu conocimiento traducido en enseñanzas, eres el mejor modelo a seguir y estoy más que orgullosa de ti al ver lo lejos que has llegado y lo que te falta por solo fruto de tu trabajo duro. A mi hermanita menor,

el brain de la familia, de quien aprendo muchísimo cada día ¡SOBRETUDO DE MATEMATICAS! Gracias mil por apoyarme y sobre todo con mi rol y responsabilidades en la casa. Tengo fe en ti y en tu conocimiento, tampoco he conocido ningún estudiante más aplicado ni apasionado que tú, sigue así.

A todos mis familiares por su amor incondicional, su fe y confianza en mí, su apoyo y buenos ánimos. De manera muy especial a mi abuelo Alberto Matos Sierra, gracias por alardearme con todo el mundo, gracias por mostrar su interés en todo lo que hago, gracias por su amor y cariño que nunca ha faltado, aunque ya no he tenido mucho tiempo de visitarle.

A mis amigos, compañeros de clases y de trabajo, quienes con el tiempo se fueron estrechando y se convirtieron en utilities, siendo también mi competencia, coworkers y clientes en lo laboral. Gracias por compartir conmigo sus experiencias, sus buenas vibras, sus ganas de seguir adelante y ser mejores, su asistencia especial en cuanto a solicitudes de trabajo, los momentos compartidos fuera de lo laboral y de lo docente. A mis compañeros de Monográfico, Alejandro Paulino y Liz Infante, gracias por ser tan buenos compañeros, atentos, diligentes, aplicados y dispuestos. Siento que somos el complemento ideal entre experiencia, conocimiento y destreza. No pude pedir por un mejor equipo de trabajo.

A nuestras asesoras Patricia Céspedes e Ilena Rosario, gracias por sus sinceros comentarios, sus correcciones tan objetivas y por retornos al decirnos “sabemos que ustedes pueden dar más”. A la Sra. Luz Pinales y Pedro Hernández por abrirnos las puertas de su empresa y ver de cerca las operaciones y sus puntos de vista sobre este tema para desarrollar un mejor trabajo.

Por último y no por esto menos importante, Gracias a Libby Álvarez, Gerente de Ventas de la representada Línea ONE, por moldear mi perfil profesional. Agradezco sobremanera todo lo que aprendí de ti. Nunca había trabajado nada relativo a mi carrera hasta que empecé a ser parte de ese equipo. Definitivamente la teoría vale mucho más cuando se aplica ¡y de qué manera! Gracias, gracias y más gracias por retarme, por desafiarme y por tener la confianza que a mí misma me faltaba de que tengo un buen potencial por explotar, gracias a Dios encontré un buen guía que me hizo darme cuenta y no me cansare de agradecerte por darme la oportunidad de trabajar junto a ti.

A todos, gracias.

Imelda J. Francisco Matos

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por permitirme la satisfacción de cumplir con este nuevo logro de mi formación profesional, Gracias mi Dios por todos los privilegios que abundan en mi vida y por ser la fuerza y el guía en este camino, por llenarme de la sabiduría necesaria para luchar hasta alcanzar mis objetivos.

A mis padres Ramón Infante y Mayra Cancel dedico no solo está monografía sino todos los años de esfuerzo y aprendizaje que me han llevado hoy a estar culminando con esta etapa, gracias mami y papi por siempre dar lo mejor de ustedes para mí, por saber educarme con buenos valores y sentimientos y cultivar en mí el deseo de ser una persona de bien. Por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí, a ustedes les debo todo lo que soy, ustedes me motivan a dar cada vez más sin rendirme a pesar de las dificultades que el camino pueda presentar. Gracias a mis hermanas por motivarme a siempre ser un buen ejemplo el cual seguir y una guía para ustedes, este logro también es para ustedes.

Mis más sinceros agradecimientos a mis compañeros de monográfico y a los cuales tengo la dicha de también llamar amigos Imelda Francisco y Alejandro Paulino, por confiar en mí para llevar a cabo junto a ustedes este importante pasó de nuestra formación. Gracias por la entrega y dedicación que le pusieron a nuestro trabajo y la grata experiencia que queda en mi recuerdo de las muchas veces que nos reunimos a realizar nuestro trabajo como un equipo unido y trabajador.

Deseo también agradecer a nuestras asesoras Ileana Rosario y Patricia Céspedes por su apoyo durante este proceso y por brindarnos la ayuda necesaria para realizar un trabajo en excelencia, un Merecido agradecimiento a la Sra. Luz Pinales y Pedro Hernández de la empresa IS Services los cuales

nos dieron valiosas informaciones que nos permitieron no solamente completar nuestro trabajo con éxito sino adquirir conocimientos provechosos para nuestro desempeño como profesionales. A mis amistades y personas cercanas por su constante preocupación y apoyo moral durante este proceso y a todas las personas que me acompañaron y de cierto modo aportaron un granito de arena para que todo esto fuera posible.

Me siento feliz y orgullosa de todo lo que mi etapa universitaria en APEC me ha enseñado, no solo los conocimientos necesarios para ser una profesional preparada y exitosa sino también los retos superados y las metas cumplidas, cada experiencia tanto las positivas como las desafiantes me han hecho crecer y estar lista para aceptar nuevos retos. Gracias a los amigos que en camino he ganado con los cuales he llorado y reído y que ahora son parte de mi vida con un espacio especial en mi corazón sin lugar a dudas.

Liz Infante Cancel

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por darme salud y una vida maravillosa llena de amor familiar y de cariño incondicional, por hacerme una persona de bien con la oportunidad de crecer y educarme en conocimiento y en valores.

A mi familia, a mi padre Alejandro, por enseñarme a ser un buen hombre y ser para mí y mis hermanas un excelente padre, por enseñarme los valores útiles para la vida y la familia, por enseñarme la importancia del trabajo digno y de querer siempre superarme y seguir adelante. A mi madre Susana, por haberme formado bajo un hogar digno y admirable, por haberme educado y enseñado lo que es una familia unida y fuerte, por cada día batallar conmigo para ir al colegio, al inglés, a la universidad y siempre estar pendiente de mí en todo momento, incluso en los momentos que le tocaban a ella y me los dedicó a mí. A mis hermanas Susan y Alexa, por ser mis angelitos y siempre apoyarme en todo, por estar cuando las necesito y darme ese inmenso cariño que los hermanos siempre merecen, gracias por ser así conmigo aun cuando no les puedo dedicar el mismo tiempo que antes les daba. Le dedico esta investigación a mi familia.

A mi universidad, por los conocimientos adquiridos en estos años de educación que hoy ya dan frutos en mí, haciéndome de un futuro profesional competente en mi área y muy conocedor del ámbito laboral que engloba la carrera estudiada. Además, gracias a esta universidad hoy soy una persona llena de amistades y conocidos maravillosos, compañeros de clases que se hacen más que simple compañeros, a Pamela, a Laura, a Luis y demás compañeros que me regaló APEC.

A mis compañeras Imelda y Liz, por soportarme en esta labor y aportar todo este esfuerzo tedioso que nos acercó mucho y nos unificó en estos meses. Gracias a ellas hoy terminamos este proceso con éxito. A nuestras asesoras Patricia e Ilena por motivarnos y guiarnos en ésta labor, por exigirnos cada vez más y sacar ese potencial que teníamos guardado. A la Sra. Luz Pinales y el Sr. Pedro Hernández en nombre del grupo por brindarnos su tiempo de trabajo y colaborarnos con todo lo necesario para terminar este trabajo final en nuestra educación.

¡A los demás muchas gracias!

Alejandro Paulino

**“Impacto del Servicio del Valor Agregado en los
Centros Logísticos de la República Dominicana”**

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ACRÓNIMOS.....	iii
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	
1.1 Situación Geoestratégica de la República Dominicana	4
1.2 Logística internacional	5
1.3 Centros Logísticos	9
1.3.1 Operadores Logísticos	11
1.3.2 Beneficios de los Centros Logísticos	12
1.4 Los Centros Logísticos en la República Dominicana	14
1.4.2 Centro Logístico Caucedo	17
1.4.3 Instituciones Vinculadas a los Centros Logísticos en la República Dominicana.	21
CAPÍTULO II. EL VALOR AGREGADO EN LOS CENTROS LOGÍSTICOS	
2.1 Valor agregado	25
2.2 International Storage Services (ISS)	27
CAPÍTULO III. IMPACTO DEL SERVICIO DEL VALOR AGREGADO EN LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA	
3.1 Servicio de Valor Agregado por ISS	35
3.2 Casos de Éxitos en la Oferta de Servicio de Valor Agregado por ISS ...	37
3.3 Ventajas Competitivas del Servicio de Valor Agregado ofrecido en los Centros Logísticos de Caucedo	40
3.4 Desventajas del Servicio de Valor Agregado en los Centros Logísticos de Caucedo	43

CONCLUSIÓN.....	45
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50

A N E X O S:

- Anexo 1. Entrevista general realizada al equipo de IS Service.
- Anexo 2. Preguntas Individuales a Luz Pinales.
- Anexo 3. Preguntas Individuales a Pedro Hernández.
- Anexo 4. Imágenes De La Visita Al Centro Logístico Caucedo.
- Anexo 5. Foto Nave.
- Anexo 6. Foto Entrada Nave.
- Anexo 7. Foto Pedro Hernández y Sra. Luz Pinales (sentados).
- Anexo 8. Foto Almacén.
- Anexo 9. Foto Pase Centro Logístico.
- Anexo 10. Foto Pedro Hernández y Sra. Luz Pinales (parados).
- Anexo 11. Foto Almacén Aire Libre.
- Anexo 12. Foto Almacén Aire Libre Autozama.
- Anexo 13. Foto Ejemplo Paletizado.
- Anexo 14. Anteproyecto.

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un individuo ambicioso de naturaleza, lo que lo hace permanecer fuera de un estado de satisfacción plena, es aquí de donde nace la necesidad de adquirir bienes materiales a fin de llenar una necesidad insaciable, haciendo que el ser humano desde la prehistoria nunca estuviese conforme con lo que estaba a su alcance, motivándolos a moverse constantemente. Luego la humanidad pasó de nómada a sedentaria aun con las mismas necesidades y es donde surge el comercio internacional.

En sus inicios, el comercio internacional se limitaba a intercambio de bienes tangibles desde orígenes fuera de los límites de las viviendas o comunidades. A través de los años, la humanidad fue creciendo en masa y los avances en la ruta de navegación fueron favoreciendo considerablemente al comercio. Posteriormente se instauraron los estados organizados que dieron paso a las regulaciones de sus fronteras además del control de ingreso de las mercancías. A raíz de esto, se da la creación de los pagos impositivos para el aumento de sus riquezas y con esto se origina el precedente a lo que hoy conocemos como comercio internacional.

Según la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (2013), el comercio internacional es definido como el intercambio de bienes y servicios entre dos o más países o regiones económicas. Lo que da cabida a la interacción en el intercambio de bienes y servicios entre las naciones más frecuente y en mayor volumen con el fin de satisfacer las demandas de los países receptores de las mercancías. Conforme a la definición de logística y fruto del aumento de las entidades que forman parte de este tipo de movimientos, así como las personas involucradas,

países, instituciones y entes reguladores se da origen a la necesidad de recopilar conocimientos y buenas prácticas para desarrollar estos procesos con efectividad y disminuir márgenes de error en las operaciones.

El concepto de logística engloba las distintas operaciones realizadas para conseguir que un artículo llegue al consumidor desde el punto donde se adquieren las materias primas, pasando por otras fases como el lugar de producción. La definición de logística está estrechamente vinculada a las acciones de almacenamiento, transporte y distribución de los bienes del mercado. A su vez, la operación logística está considerada como una labor externa a la fabricación primaria de un artículo, de ahí que en la mayoría de las ocasiones las empresas opten por el outsourcing de logística. El principal propósito de la logística es facilitarle al usuario el producto que busca, en los momentos precisos y en las cantidades que reclaman. Todo ello haciéndoselo llegar al punto de venta y con el menor costo posible (Economía Simple, s.f.).

Luego de la estandarización de los servicios y la implementación de estas actividades en las operaciones regulares de las empresas manufactureras, entonces se hace imprescindible utilizar las energías para plantear opciones que agilicen estos procesos y reduzcan costos, dando paso a empresas más especializadas en la prestación de estos servicios y la tercerización de los mismos. Estas a su vez desarrollan prácticas cada vez más competentes, permitiéndoles enfocarse en aquello que más valor agregue, y dejar a los otros especializarse en sus labores económicas primarias.

CAPÍTULO I.
GENERALIDADES DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

1.1 Situación Geoestratégica de la República Dominicana

La República Dominicana es un país que se encuentra ubicada en el archipiélago de las Antillas del continente americano; en la parte este de la isla La Española, compartiendo territorio con La República de Haití. Es el segundo país más grande de las Antillas, limitado al Norte se encuentra el Océano Atlántico y al Sur el mar caribe. La ubicación del país es considerada como estratégica para todo lo que es el comercio internacional que pase por el caribe, debido a la posición por poco equidistante con sus países vecinos, Cuba y Puerto Rico. Además de las condiciones de la superficie como penínsulas y bahías que la hacen atractiva no solo para destino turístico sino también comercial gracias a la conexión marítima y aérea sirviendo como puente de enlace entre los países del Norte, Centro y Sudamérica.

En este mismo sentido, el país ocupa el lugar número 88^o de las economías exportadoras del mundo, según el Observatorio de la Complejidad Económica y el lugar 74^o en las economías más complejas según el Índice de (Observatory of Economic Complexity, 2017). Su crecimiento económico se debe al desarrollo del sector turismo, minero, agricultor, de comercio exterior y de servicios. Su avance ha sido uno de los más notables y agresivos de la región de América Latina y el Caribe, convirtiéndose en uno de los países que ha estado más cerca del cumplimiento del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, sin embargo, el bienestar de la economía no es tan perceptible en la ciudadanía como la intensidad de la mejora que se promueve.

El país a pesar de su progreso, es vulnerable a factores externos incontrolables tales como exposición a fenómenos naturales durante la temporada ciclónica y terremotos debido su posición geográfica en las proximidades del océano Atlántico y en el borde de interacción de la placa

tectónica de Norteamérica, además de situaciones políticas-económicas y retos civiles por superar. Cabe destacar que el crecimiento económico desaceleró de 6.6 por ciento en 2016 a un 4.6 en 2017, aunque se mantuvo cerca del promedio anual de crecimiento del país de 5.3%. Sobre la base de una demanda interna robusta se esperaba que el PIB creciera cerca de un 5 por ciento en 2018 y se mantenga así en el futuro cercano (Banco Mundial , 2018). El país definitivamente enfrenta situaciones de infraestructura y de servicios que debe mejorar, tales como energía eléctrica y burocracia de las instituciones involucradas en el comercio internacional, pero a pesar de esto, la República Dominicana es una de las 15 principales economías en el índice de facilidad de hacer negocios en América Latina, según él (Doing Business del Banco Mundial, 2016).

1.2 Logística internacional

Con el desarrollo tecnológico y especializado que trajo consigo la expansión industrial se aumenta la internacionalización de los mercados, crece la departamentalización en las empresas, se aumentan las distancias de suministro y los puntos de ventas, y, por ende, aumenta la complejidad del abastecimiento, almacenamiento y la distribución. Dada esta complejidad nace una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la administración de manejo de los productos y sus materias primas, la cual conocemos como logística. Por esto, el Consejo de Gerencia Logística define este término como la planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con la obtención de mercancías, su almacenamiento y el traslado de materiales ya sea desde las materias primas necesarias en las primeras etapas del proceso de producción hasta los productos terminados que van directos al cliente final (Emprende PYME, 2018). A su vez, tiene como objetivos brindar un servicio al cliente óptimo y

mejorado, así como la reducción de los costos en los procesos realizados por la empresa.

La logística está estrechamente vinculada a la gestión de inventario, es decir, la cantidad de artículos que la empresa debe tener disponibles para los clientes, al igual que con los conceptos de almacenaje y etiquetado, más específicamente, el cómo se empaca el producto y el lugar correcto de almacenaje para el mismo. Es preciso señalar que la logística está estrechamente vinculada a las acciones de almacenamiento, transporte y distribución de los bienes del mercado. La operación logística está considerada como una labor externa a la fabricación primaria de un artículo, de ahí que en la mayoría de las ocasiones las empresas acaben por el outsourcing de esta actividad. La aparición de nuevas tecnologías de información ha traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística, si es que desean continuar siendo competitivas, convirtiéndola más que en una ventaja competitiva, en una necesidad que permite la permanencia en el mercado.

La República Dominicana no se ha quedado atrás en tema de logística internacional, abriéndose en los últimos tiempos más que nunca a la posibilidad de promover los procesos logísticos en el territorio nacional. Debido a esto, se han incentivado propuestas de implementación de zonas primarias, así como políticas de incentivo para la inversión, comercialización y trato de mercancías, partiendo de que el país está ubicado estratégicamente en contacto con rutas que facilitan conexiones comerciales y se aprovecha esta peculiaridad para los que son tránsitos de mercancías y trasbordos. Al haber avanzado en términos de integración económica desde el 1992 hasta la actualidad con tratados como el DR-CAFTA y el EPA que le han abierto las

puertas al mercado internacional a este país, se han creado también precedentes para desarrollar un orden logístico competitivo. No obstante, a esto, los avances en el país aún son mínimos, aun habiendo promulgado el exitoso decreto 262-15 que establece los operadores logísticos y todas sus normativas. Además, el país cuenta con un marco normativo exquisito y muy amplio en el ámbito de regulación al comercio internacional, tanto así por parte del sector vigilante y fiscalizador, como por el sector privado que ha llevado muy bien estas normativas y aperturas a los mercados extranjeros.

Sin embargo, el país siempre se ha visto como una economía importadora pese a los esfuerzos conjuntos de los sectores públicos y privados de incentivar las exportaciones y cambiar esa cultura dominicana. Pero aun con estos esfuerzos y hasta contando las Zonas Francas, que están por demás libres de gravámenes e impuestos nacionales a la hora de exportar sus acabados no logramos superar esa barrera, si miramos los números oficiales, tenemos que:



Figura 1

Fuente: Banco Central, 2018

El pueblo dominicano ha disfrutado de uno de los ritmos de crecimiento más fuertes de toda América Latina y el Caribe en los últimos 25 años. Si se analiza la evolución de las importaciones de la República Dominicana durante el 2017 representaron US\$7,579 millones más que las exportaciones que se realizaron en igual período, según los datos publicados por el Banco Central. En ese sentido, las cifras oficiales muestran que el año pasado los dominicanos realizaron exportaciones por un valor total de US\$10,120.7 millones, mientras que importaron productos por un valor total de US\$17,700.3 millones en igual período. (Banco Central, 2018)

La República Dominicana ha sido una economía importadora desde hace décadas. En parte se explica por un sector exportador que ha sido relativamente débil por muchos años, dominado en un principio por los productores de azúcar, café, cacao y tabaco. Desde entonces las exportaciones del país se han diversificado hasta incluir productos de consumo masivo, ferróníquel, oro, bauxita, entre otros productos; y a pesar de que el sector exportador ha mejorado bastante, sigue siendo un país netamente importador. La otra razón por la cual la República dominicana mantiene esta condición es debido al alto nivel de consumo que caracteriza a su sociedad, de hecho, esto la convierte en uno de los países de Centroamérica y el Caribe de mayor consumo.

Las exportaciones han sido siempre uno de los principales motores de impulso para el crecimiento de las economías de los países como este, sobre todo si estos se encuentran en vía de desarrollo, ya que generan inclinaciones positivas en la balanza de pagos. La República Dominicana se ha caracterizado por ser dependiente de las importaciones en materia de productos procesados tales como derivados del petróleo (en mayor volumen), vehículos y maquinarias industriales. Según el Centro de Exportación e

Inversión de la República Dominicana, Las exportaciones de servicios han presentado una tendencia de crecimiento más dinámica que las exportaciones de bienes en los últimos cinco años. (CEI-RD, 2017)

1.3 Centros Logísticos

Gracias al comercio de bienes y mercancías, su crecimiento y la necesidad de tener inventarios surge la idea de resguardar los productos y materias primas, se crea lo que se conoce en la logística como el almacenamiento. En ese mismo sentido el almacenamiento de mercancías no es más que la ubicación de los productos fabricados o adquiridos por una empresa en lugares aptos para su conservación. Existen varios tipos de almacenamiento el más reciente y de mayor auge en los últimos tiempos, según (Flaquer, 2018), es el almacenaje logístico. Derivado de esto se establecen los centros logísticos como la solución integrada al proceso logístico de almacenamiento y distribución. En este contexto el Decreto 262-15 de la República Dominicana define los centros logísticos como aquellas áreas ubicadas en zonas aduaneras en las cuales se llevarán a cabo las actividades de transporte, logística y distribución de mercancías.

Dentro de los centros logísticos podrán operar las empresas operadoras logísticas. La creación de los Centros Logísticos se enmarca dentro de las nuevas corrientes de Facilitación del Comercio Global. El incremento del flujo de mercancías genera un impacto significativo en la estructura comercial y de servicios, por la reducción de costos y los avances regionales en facilitación de comercio que trae consigo esta importante innovación. El centro logístico funciona como espacio de distribución a gran escala. Su constitución suele ser de uno o varios almacenes, infraestructuras para la carga y descarga, y una zona de oficinas.

Se puede clasificar los centros logísticos en un listado bastante extenso debido a los tipos de actividades, modalidad de transporte, modelos organizativos, y tamaños o capacidades existentes, sin embargo la clasificación más común y aplicable en distintos ámbitos de actuación desde el nacional al internacional, es la siguiente: Centros Integrados de Mercancías el cual se trata de una de las principales denominaciones de un centro logístico más utilizada en el transporte por carretera, y pueden utilizarse para labores de mantenimiento del medio de transporte, administración de la documentación de la operación a nivel oficial y privado, almacenaje, manipulación o transformación de mercancías, su distribución, así como para cualquier otra necesidad de tránsito.

Por otro lado, están las Zonas de Actividad Logística las cuales suelen referirse a zonas portuarias marítimas en las que se establece un sector o área física de actividad puramente logística, es decir, para la instalación de los operadores o agentes que no están relacionados con las operaciones portuarias propiamente dichas, sino con las directamente relacionadas con la operativa de transporte de mercancías y sus actividades administrativas y complementarias de valor añadido. Se puede decir entonces que los centros logísticos facilitan la logística llevada a cabo por las empresas en sus cadenas de suministro. Además de favorecer el desarrollo eficiente y ordenado de todos los sectores económicos estratégicos de una gran cadena. Estos también contribuyen con el desarrollo de la zona en la que se construye el centro logístico, y mejora la gestión de flujos de las empresas. Cabe destacar que una de las ventajas más significativas que tienen los centros logísticos es la reducción de los costos en la movilidad de las mercancías.

1.3.1 Operadores Logísticos

Debido al reciente auge de los centros logísticos en el comercio internacional se ha visto la necesidad de que intervenga un ente que se encargue de dar el seguimiento debido y tome las decisiones pertinentes para asegurar el proceso de gestión de las mercancías de la manera más eficiente y brindando servicios contratados para dinamizar esa área de la logística que depende la distribución oportuna de la carga para una empresa. En este mismo sentido la revista (ZonaLogistica, 2016) deja de manera específica que los Operadores logísticos son aquellas empresas que son contratadas por otras para diseñar los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro como pueden ser el transporte, almacenaje, aprovisionamiento y distribución de mercancía. Por otro lado, los operadores logísticos también organizan, gestionan y controlan dichas operaciones para hacer esto estas empresas utilizan estructuras físicas especializadas, tecnologías y sistemas de información tanto de la empresa contratante como los propios.

En este sentido el operador logístico responde directamente ante su cliente por los bienes. Estas empresas son aliadas estratégicas de las empresas productoras y comercializadoras de materias primas, productos terminados, servicios e insumos. Otra definición de este actor en la cadena es la del Decreto 265-15 de la República Dominicana, las Empresas Operadoras son aquellas empresas autorizadas para operar como tales dentro de un Centro Logístico, y, suministrar a terceros o a sí los siguientes servicios: almacenaje; administración de inventarios; clasificación, consolidación; desconsolidación y distribución de cargas; empaque, re-empaque, etiquetaje, re-etiquetaje, embalaje, re-embalaje y fraccionamiento de productos; refrigeración, reexportación, separación, transportación; así como, cualquier otra actividad propia de la logística que contribuya a facilitar la competitividad de las empresas y que haya sido autorizada previamente por la autoridad

competente, es por esto que los operadores logísticos fungen como la entidad capacitada y permitida por las autoridades a manejar y administrar los centros logísticos en el área del almacenaje.

1.3.2 Beneficios de los Centros Logísticos

Quienes optan por este tipo de almacenaje o régimen aduanero tienen la facilidad de contratar el servicio cuando gusten y de acuerdo a sus necesidades, tal como es la tendencia de los últimos años en el comercio exterior, las empresas tienden a subcontratar sus servicios de transporte, gestiones de despacho y almacenaje a compañías externas debido a que las empresas que ofrecen el servicio de centros logísticos son altamente capacitadas en la logística, los usuarios del mismo tendrán todos estos servicios conglomerados en un solo paquete terciado por otra compañía. La implementación de los centros logísticos trae beneficios muy claros y provechosos, como lo es la eliminación de costo en infraestructura para la empresa, a que puede subcontratar el servicio de almacén a un tercer y su regularización de costo cuando tenga mucho volumen o cuando el mismo sea mínimo solo deberá pagar el monto acorde a la cantidad. Así mismo otro beneficio es el de la flexibilidad de aumentar el espacio de inmediato a la hora de aumentar el volumen de carga. Además, la empresa puede desprenderse de esa tarea y enfocarse en sus labores más productivas.

La creación de los centros logístico trajo consigo beneficios arrastrados que el sector comercial recibe de manera indirecta, como es el aumento de competencia con ofertas similares, disminución de precios y fletes, mayor cantidad de suministros y suplidores y menor costo por servicio. En ese mismo sentido y viendo estas tendencias con miras a destacar las bondades que aporta este modelo El Periódico El Dinero en su artículo “Apostamos por

los centros logísticos” (AmchamRD, 2016), sustenta los siguientes beneficios para los usuarios de los operadores logísticos:

- **Baja inversión en activos fijos:** Los usuarios no necesitan destinar capital para la construcción de almacenes, montacargas, sistemas de informática especializada, liberando estos fondos para concentrarlos donde más impacto tienen para sus empresas.
- **Eficiencia de escala:** Al manejar altos volúmenes de carga de múltiples clientes, se logran eficiencias en el manejo del inventario, tanto por el uso racional de los recursos materiales y humanos, como por el experticio que logran estos operadores.
- **Flexibilidad:** Posibilidad de incrementar volúmenes de inventarios y de manejos de forma inmediata, al igual que disminuir sus costos al instante cuando los volúmenes bajan, ya que se paga un precio variable por almacenaje y por manejo, de acuerdo a las actividades del día.
- **Enfoque en su negocio:** Al no tener que gestionar operativamente los inventarios, los usuarios pueden concentrar sus esfuerzos en sus competencias medulares, y en las actividades que más valor les agregan a sus organizaciones.

Dejando estos puntos claros podemos decir que la implementación de los centros logísticos aporta mejores condiciones al comercio internacional y dinamizan las economías, reduciendo costos y gastos operacionales a las empresas beneficiadas.

1.4 Los Centros Logísticos en la República Dominicana

DP World Caucedo

DP World es una filial de Dubai World, un holding propiedad del Estado de Dubái en los Emiratos Árabes Unidos. Dubai Ports World controla en la actualidad varias terminales principales de todo el mundo, con otros proyectos en desarrollo. Adicionalmente, la compañía tiene oficinas de logística en Londres y los Emiratos Árabes Unidos. Forman parte del portafolio de terminales de DP World, líder mundial en operaciones portuarias. A su vez está encargado de la administración del Puerto Multimodal Caucedo, uno de los puertos principales de la República Dominicana. Este último es una terminal marítima y zona franca de clase mundial, localizada en Punta Caucedo, cercana de la ciudad de Santo Domingo, capital política y comercial del país. (DPWorld, 2018)

La principal ventaja que tiene este puerto es la localización de fácil acceso para buques de gran capacidad. Gracias a la inversión de capital y administración privada se permite el cumplimiento de las normas impuestas por las autoridades y regulaciones tanto locales como internacionales de las directrices comerciales y han podido desarrollar servicios adicionales a los que prestan el resto de los puertos de este país.

Es importante resaltar que los servicios ofrecidos por DP World Caucedo dentro de esta terminal no se limita a la carga y descarga de mercancía de los barcos que visitan el Puerto, así como también carga de trasbordo, representando su principal actividad, sino que también, DP World Caucedo ofrece una amplia variedad de servicios portuarios dirigidos a los importadores y exportadores de República Dominicana (DPWorld, 2018).

Entre estos servicios se encuentran:

- Almacenamiento seguro de contenedores cargados
- Asistencia en verificación aduanal con personal entrenado y/o montacargas
- Descarga de mercancía del contenedor a plataformas móviles de carga
- Re-estiba de mercancía contenerizada
- Servicio de electricidad y monitoreo de carga refrigerada
- Manejo de carga sobredimensionada
- Descarga de vehículos
- Almacenamiento de vehículos de importación monitoreado por un sistema de cámaras y totalmente cerrado.
- El parqueo es administrado y controlado por ZFMC.

(DPWorld, 2018)

Es de relevancia que la visión y propósitos de esta entidad jurídica radican en liderar el futuro del comercio mundial añadiendo valor, pensando en el futuro y trazando un legado sobre la experiencia de un servicio de calidad a sus clientes. Basándose en estos ideales, DP World Caucedo ha implementado la maximización del valor mediante el aprovechamiento de su infraestructura de clase mundial, a fin de fortalecer las cadenas de suministro global y en generar un crecimiento económico sostenible.

Entre estas soluciones de valor integrado se encuentran la ampliación del muelle para el aumento de la capacidad operativa en la recepción de los buques, implementación de un escáner de Rayos X LTS de alta capacidad y última generación para agilizar los procesos de verificación de mercancías, según disposición de la DGA y llevarla de 30 a 150 unidades por hora. Algunos de estos planes aún están en desarrollo como una vía de conexión terrestre entre la terminal portuaria y el Aeropuerto Internacional de Las Américas, un instituto de capacitación para el personal subcontratado más

un hotel y centro de acopio para los inversionistas y partes interesadas puedan establecer sus negociaciones, pero más importante, al ser gran un caso de éxito, está la creación de naves destinadas a operar como Centros de Almacenes Logísticos a partir del decreto 262-15.

Especificaciones del Puerto	
Muelle principal	922 metros de muelle para el recibo de buques - Muelle principal: 622 metros - Muelle secundario: 300 metros
Profundidad de muelle	15.2 metros
Patio de Contenedores	80 hectáreas
Potencial para depositar carga refrigerada	700 espacios de neveras, más 350 conectores móviles adicionales
Grúas Súper Post-Panamax	1
Grúas Post-Panamax	5
Grúas Móviles Gottwalt	2
Grúas de Patio (RTGs)	23
Área de Parqueo	Hábil para almacenar más de 900 vehículos
Operaciones de Puerta	
Carriles de entrada para contenedores	12
Carriles de salida para contenedores	4

Figura 2

Fuente: Caucedo, 2018

1.4.2 Centro Logístico Caucedo

En la República Dominicana existe el marco legal que regula el funcionamiento de los centros logísticos en las terminales internacionales de carga que operen en el país, firmado por el presidente actual Danilo Medina en el 2015 a través del decreto 262. Este decreto fue motivado por el puerto Multimodal Caucedo que está empeñado en hacer de la República Dominicana una nación más competitiva en el mercado global en materia de logística. (Presidencia de la Republica Dominicana, 2015) De acuerdo con sus ejecutivos, para el año 2014 iniciaron con una inversión inicial de US\$15 millones en la ejecución del Centro Logístico de Caucedo, que harían extensivo a monto invertido de US\$150 millones entre 2014 y 2015. Esa inversión está contemplada en la segunda etapa del proceso de modernización de Caucedo, que también proyecta inyectar US\$200 millones hasta el año 2020. (Isabel Ventura Ventura, 2016)

Samuel Conde, Chairman y CEO de Zona Franca Multimodal Caucedo, explicó que “la carga marítima se determina mediante la experiencia empírica de que por cada punto de crecimiento porcentual del PIB nacional las cargas crecen tres puntos y con esa proyección se observó que el muelle de Haina iba a estar congestionado y habría que ir acorde con las necesidades. Recordó que Caucedo arrancó con una inversión de US\$300 millones (US\$200 millones en financiamientos y el resto de una parte local y otra extranjera). Mientras esto ocurría, dijo, Panamá invierte US\$3.5 billones en la ampliación del canal de Panamá. Aseguró que Caucedo se hizo con características post-Panamax (mayor capacidad para grandes buques que actualmente no pueden usar el Canal de Panamá)”.

Esto le dio la habilidad a Caucedo de manejar más del 70% de la carga marítima que llega a Estados Unidos. También el señor Conde, en la

inauguración del CLC, dejó por sentado que, Se trata de la primera fase de un ambicioso proyecto que tiene una inversión nacional y extranjera global de 3,300 millones de pesos y que dará empleos a unos mil trabajadores, al tiempo de que estimulará la competitividad del país. También agradeció la confianza y apoyo del Gobierno a los esfuerzos por fortalecer los mecanismos de competitividad y productividad del país, valorando la promulgación del decreto 262-15, llamado a ser el marco jurídico y regulatorio de los centros logísticos en las terminales nacionales (Presidencia de la Republica Dominicana, 2015).

Estas normativas permiten elevar el nivel de competitividad de los exportadores nacionales y aprovechar el posicionamiento estratégico de la República Dominicana y la buena infraestructura de transporte para el desarrollo de una de las industrias más importantes para el comercio internacional. Al mismo tiempo facilita la posibilidad de que el país se convierta en el HUB logístico de transporte marítimo más importante de la región del caribe, tal como lo plantea la (Presidencia de la Republica Dominicana, 2015). Estas regulaciones dan paso a lo que hoy son los centros logísticos, pero su éxito en la República Dominicana no solo depende de su localización geográfica, de los costos de instalación y desarrollo asociados, sino también del uso de procedimientos aduaneros simplificados, basados en las mejores prácticas internacionales.

En la medida en que los operadores económicos involucrados en la cadena logística internacional ofrezcan a las Administraciones de Aduanas un nivel elevado de garantías en materia de seguridad, incluyendo su certificación como Operadores Económicos Autorizados (OEA), podrán beneficiarse de procedimientos aduaneros simplificados, tales como los que estimula la Convención Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros (Convenio de Kyoto), del cual República Dominicana es parte. El país acomoda de infraestructuras adecuadas para el

desarrollo de Centros Logísticos y cuenta con los actores económicos que podrán sacar el máximo provecho de las mismas. Para el logro de tales objetivos, se hace indispensable que el Estado Dominicano establezca una norma clara, que viabilice las operaciones y los servicios de los Centros Logísticos, ajustada a las mejores prácticas internacionales, y que promueva la inversión local y extranjera. (Presidencia de la Republica Dominicana, 2015)

En los últimos años en el país hemos tenido avances en el área tales como los mencionados por el coordinador del Clúster Logístico de República Dominicana, (Flaquer, 2018) “El impacto de los centros logísticos en el país ha sido muy notable, más de 500 empleos generados en los últimos 18 meses luego de creado el CLC, traslado de 5,085 contenedores a centros logísticos y EOL, también se ha re-exportado mercancía a destinos tales como Puerto Rico, México, España, Colombia, Haití, entre otros. Esta mercancía antes no pasaba por la República Dominicana, por lo que nos encamina a convertirse en el auténtico Hub del Caribe”.

En la terminal marítima y zona franca localizada en Punta Caucedo de la República Dominicana la empresa Dubai Port World, una administradora portuaria de origen árabe de capital privado internacional es la promotora del primer parque logístico en el país, destinando una zona de 300,000 metros cuadrados a ser utilizado como zona primaria para la creación de naves autorizadas con fin de brindar servicios logísticos en un área dentro del puerto marítimo, lo cual crea lo que hoy se conoce como el Centro Logístico Caucedo, primer parque logístico con autorización completa para los operadores logísticos arrendar naves o cubicaciones y destinarla al servicio logístico especializado.

El CLC ofrece todos los servicios necesarios para que las empresas ejecuten sus operaciones de manera efectiva:

- Operaciones 24/7

- Reclutamiento de desechos / basura Conexiones de fibra óptica

- Subestación eléctrica y generación de respaldo

- Centros técnicos de formación profesional

- Bancos, servicios de comida y agencias de envío

- Patrulla de seguridad 24/7 – Conectado al sistema de monitoreo CCTV de Port

Figura 3

Fuente: DPWorld, 2018

1.4.3 Instituciones Vinculadas a los Centros Logísticos en la República Dominicana.

<p>Dirección General De Aduanas (DGA)</p>	<p>La DGA tiene como función facilitar y controlar el régimen de Operador Logístico, llevar el registro del inventario, otorgar las licencias como operadores y autorizar los almacenes como Zona Primaria libre de impuestos.</p>
<p>Ministerio De Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)</p>	<p>El ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo fue parte de la creación de los centros logísticos en la República Dominicana con la exposición del seminario “Los centros logísticos: componente estratégico del desarrollo competitivo de la República Dominicana” que incentiva a la aplicación de la persona de operador logístico.</p>
<p>Consejo Nacional De Competitividad (CNC)</p>	<p>El CNC acompañó la creación del Clúster Logístico como parte auspiciadora, poniendo a disposición sus entidades en la conformación de este clúster.</p>

<p>Centro De Exportación e Inversión De La República Dominicana (CEIRD)</p>	<p>El CEIRD fue colaborador en el seminario “Los centros logísticos: componente estratégico del desarrollo competitivo de la República Dominicana” impartido por el (MEPYD).</p>
<p>Asociación Dominicana De Exportadores (ADOEXPO)</p>	<p>ADOEXPO es una entidad privada sin fines de lucro, que capacita e instruye al sector exportador a utilizar los Centros Logísticos y promueve los beneficios de la persona de Operador Logístico.</p>
<p>Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE)</p>	<p>Es parte principal del Clúster Logístico e impulsa el régimen de Operador Logístico a nivel nacional, facilitando a sus miembros el uso de los Centros Logísticos.</p>
<p>Clúster Logístico de la República Dominicana (CLRD)</p>	<p>Creado por La Asociación Dominicana de Zonas Francas (Adozona) y (CNZFE). Es la entidad que agrupa a los actores de los Centros Logísticos, con la finalidad de que cada actor del mismo haga sus aportes con fin de promover el Régimen de Almacén Logístico y sus beneficios.</p>

Asociación De Navieros De La República Dominicana (ANRD)	Fue parte del comité encargado de promover por el sector privado el decreto 262-15 que crea los Centros Logísticos en la República Dominicana.
---	--

CAPÍTULO II.
EL VALOR AGREGADO EN LOS CENTROS
LOGÍSTICOS

2.1 Valor agregado

La globalización como factor determinante de los negocios y la necesidad de llegar con más rapidez y eficiencia a los consumidores son situaciones que conducen a las empresas a buscar diversas estrategias para responder a las complejidades cada vez mayores de los mercados. La tercerización se está convirtiendo en una alternativa en este proceso, pues permite entregar a un experto en la operación el desarrollo de las diferentes etapas, con lo que las empresas pueden liberar activos, como bodegas, camiones y capital de trabajo. “Un operador logístico experto puede trasladar a las sociedades eficiencias con mejores prácticas y acceso a tecnología especializada en procesos logísticos, permitiendo reducción y variación de costos” (Gonzales, 2009). A este proceso de eficiencia y especialidad se le conoce como valor añadido y puede definirse como “El elemento que contribuye a que el cliente final elija nuestro servicio o producto en lugar del de la competencia” (Simple, 2018). Este valor que se adhiere al producto ofrecido debe ser diferencial a la hora de que el posible usuario del mismo decida utilizarlo.

El almacén logístico posee diferentes componentes como líneas de transporte y equipos de movimiento de mercancía a lo largo del espacio del almacén, líneas de empaquetado y clasificación de productos y líneas de re-etiquetado que facilitan el servicio que ofrece el centro logístico. Estos procesos de transformación mínima se pueden utilizar a conveniencia de la persona jurídica que utilice el servicio. Una vez la mercancía entra al área autorizada para su modificación, pasa a la línea de manipulación, entra en el proceso de re-etiquetado, cambio de empaque o fraccionamiento de productos a conveniencia. Adicional a este proceso se pueden agregar procesos como

el de estructurar empaques de promociones, uniendo productos diferentes en un empaque nuevo. Existen varios tipos de valor añadido, que son:

Bajo valor agregado: Son servicios cuyo proceso de transformación no requiere muchos conocimientos ni procesos productivos complejos. Como pueden ser la modificación de algún detalle en el empaque del producto que necesite ser alterado para re-exportarlo hacia otro mercado.

Alto valor agregado: Son servicios cuyo proceso de transformación requiere de conocimientos avanzados y cuyo proceso productivo es más complejo. En este caso podemos citar el cambio etiqueta para una traducción o modificación en su presentación para un cambio de mercado.

Los procesos anteriormente mencionados contemplan los servicios tangibles que puede ofrecer un centro logístico para hacer más atractiva sus operaciones y dinamizar de este modo los procesos logísticos en los sectores comercio internacional de la República Dominicana. Entre los beneficios de la implementación del valor agregado en los centros logísticos podemos mencionar la reducción de costos significativa al implementar la tercerización de los procesos de modificación y manipulación de los productos que se destinan al régimen de centro logístico. Como parte de los beneficios de contratar el servicio de valor agregado es el hecho de no tener que destinar espacios físicos y maquinarias para la transformación mínima, reduciendo los costos y espacios operativos para la empresa. Así mismo le permite a la empresa dedicarse a sus principales actividades económicas, la no designación de fondos en mano de obra ni en capacitación de personal. Por otro lado, cabe destacar la capacidad de adaptación de los procesos de transformación según la necesidad del cliente por ejemplo la posibilidad de re-

etiquetar un producto y luego cambiar su envase a necesidad específica del cliente.

2.2 International Storage Services (ISS)

Se ha determinado usar como modelo de investigación las operaciones del almacén logístico International Storage Services (ISS) debido a que es una de las primeras naves operando en el parque logístico de Caucedo. Esta es una empresa creada bajo la sombrilla del Grupo B&R, primera en el comercio marítimo dominicano, un grupo que dedica sus actividades al transporte en cualquier modalidad y de todo tipo de carga desde y hacia la República Dominicana hace aproximadamente 100 años.

Al identificar la necesidad de los comerciantes extranjeros de expandirse, tener un mejor alcance en materia de distribución en las islas del Caribe y Latinoamérica, y sobretodo conociendo las ventajas que la favorable ubicación geográfica con la que el país cuenta, surge la necesidad en B&R de adaptarse a los constantes cambios del mercado, esto, sumado a la vocación de servicio al cliente que caracteriza a este grupo, el Sr. Jaak Rannik Padre tiene la iniciativa de ofrecer algo más que transporte de carga marítima y pone su visión en el año 2005 en una división operadora logística que tendrá lugar en la zona franca del parque logístico del puerto multimodal Caucedo, con el firme objetivo de posicionarse como un aliado estratégico de su clientes. No es hasta inicios del 2017, luego de que entra en vigencia el decreto 262-15 que inicia este nuevo proyecto.

IS Services es un espacio autorizado como zona primaria Aduanera que permite el almacenaje, la transformación mínima y la distribución de mercancías libre de impuestos por hasta 1 año, no solo esto,

sino que ofrece servicios de almacenaje en exterior y bajo techo, servicio de descarga de mercancías FCL y LCL, servicios de consolidación y desconsolidación, distribución local, administración de inventario en planta, seguro de mercancías, re-etiquetado, re-empaque, transporte re-exportación.

Según el Gerente Operativo de ISS, Pedro Hernández, el país estaba en la necesidad de sacar provecho de los procesos de integración de los cuales forma parte, además de la ventaja competitiva por su ubicación geográfica en el Caribe por encima de las naciones que pueden ser vistas como opciones alternativas a la hora de elegir un proveedor de servicios logísticos, se escoge el Puerto Multimodal Caucedo, el cual el rige bajo la administración de DP World, al ser el más moderno del Caribe y más seguro de República Dominicana.

Actualmente la empresa cuenta con un equipo reducido de operaciones, dirigido por ambas gerencias, General y Operativa, bajo la dirección de la Sra. Luz Arelis Pinales y el Sr. Pedro Hernández, respectivamente, más el personal de apoyo en las instalaciones formado por los Coordinadores de Inventario, Importación, Exportación, Montacarguistas y Asistente de Almacén.

DP World Caucedo ofrece en su Parque Logístico instalaciones con iguales condiciones a quienes arriendan sus naves para los Centros de Almacenes Logísticos bajo los más altos estándares de calidad almacenaje internacional, módulos disponibles a partir de 890m² (sin columnas) 10mts de altura libre, estructura de vigas de hormigón prefabricado: menos columnas que el almacén promedio, lo que permite un uso más eficiente del espacio (Caucedo Logistic Center, 2014).

ISS cuenta con 13,890 metros cuadrados de almacén techado listo para su uso y 9,773 metros cuadrados de almacén al aire libre o fuera de puerta, espacio arrendado a DP World por metros cuadrados y acondicionados para su uso productivo. Además, tiene capacidad operativa para descargar 547 contenedores en un mes, específicamente pueden descargar un contenedor de 40” HC en 3 horas máximo.

Los servicios brindados en este almacén involucran todos los pasos de una cadena logística iniciando con las gestiones de importación desde cualquier origen, la recepción de la mercancía en sus instalaciones para la adición del valor agregado solicitado por el cliente y posterior distribución local, así como el proceso inverso para fines de exportación, todo esto con el apoyo del equipo operativo y fuerza de ventas de las demás divisiones logísticas y líneas marítimas agenciadas por el Grupo B&R, así como la prestación de cada servicio por individual a petición del cliente.

A grosso modo, IS Services ofrece:

Carga y traspaso de mercancía en contenedores: Inicia cuando ISS recibe la cotización aprobada y la documentación pertinente de la mercancía, cuando la mercancía llega al puerto y se descarga, posteriormente se destina en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA) al régimen aduanero de Operador Logístico y se presenta una solicitud de traslado IGTR que en el caso de las empresas que operan en el centro logístico es aprobado de manera automática cuando presentan el documento de embarque original escaneado.

Luego de esta operación, se le solicita a DP World el traslado autorizado desde la zona de descarga del puerto hacia el almacén de ISS, es notificada la llegada a las autoridades y se cumplan los estándares de

seguridad, se rompen los sellos de los contenedores y se da inicio al proceso de descarga, en el caso de carga a granel se hace de forma manual por operadores, mientras que si la mercancía viene paletizada se procede al uso de montacargas.

Una vez termina el proceso de descarga se le da la entrada de la mercancía al inventario manejado por el sistema para cadena de suministro Magaya, inventario que debe ser ajustado cada viernes para ser entregado a las autoridades aduaneras competentes.

Descarga consolidada y desconsolidada: ISS ofrece el servicio de desconsolidación de carga para las mercancías que vienen consignadas a una sola persona física o jurídica provenientes de diferentes embarcadores o proveedores. Además, brinda la facilidad de consolidar diferentes cargas de diferentes suplidores en sus almacenes para ser exportadas hacia un solo destinatario, proceso que es conocido como consolidación.

Re-etiquetado y re-empaque de mercancías: El re-empaque de mercancías en el contexto aplicable a los CLC, consiste en decidir qué sistemas y formas de protección se van a utilizar para los productos (Roa, 2018).

El re-etiquetado es la práctica que se le hace a un envase para usualmente adaptarlo al país en donde se va a comercializar cumpliendo con los requerimientos de este con el objetivo de traducir en una etiqueta secundaria la boleta de nutrición y otras informaciones que deben de estar en el idioma del país que importa el producto. (Hernandez, 2018)

Dentro de lo que ofrece la empresa, y el servicio de interés de esta investigación, está el de re-etiquetado, que consiste en brindar la impresión o la colocación de las etiquetas clasificado en dos niveles: Nivel 1, como el etiquetado de productos a la unidad, removiendo el anterior y colocando el nuevo a cada artículo y Nivel 2, es el etiquetado de un grupo de artículos empacados o paletizados, este proceso tiende a costar un 80% más que el primer nivel. Además de esto se ofrecen servicios de reempaque, ya sea para promoción de mercancías, creación de combos o añadidos, o simplemente cambio del empaque sin que afecte la naturaleza del producto.

Según la Sra. Luz Pinales, el etiquetado es una de los servicios más importantes que puede ofrecer un operador logístico ya que los productos según las autoridades aduanales de La República Dominicana no pueden acceder para ser luego comercializados en las tiendas del país si la etiqueta está en otro idioma que no sea el español.

Cabe destacar, que el re-etiquetado aparte de brindarles un costo muy bajo en comparación de la obligación de tener que traducir la etiqueta en el país de origen le da una opción más rápida y más personalizada a las empresas extranjeras (Pinales, Entrevista, 2018).

Almacenamiento y Manejo de inventario: El servicio de almacenamiento representa la principal ventaja ofrecida por ISS. A raíz del desconocimiento de los clientes sobre los beneficios que pueden aportar a la cadena logística.

En materia de manejo de inventario, ISS utiliza Magaya, un sistema de manejo de inventario desde la entrada de la mercancía al almacén hasta la entrega al cliente final en el destino. La empresa debe rendir cuenta de sus inventarios cada viernes a la DGA, y si en caso de haber discrepancia

la autoridad lo reporta a la empresa para que esta lo corrija o presente las declaraciones de salida de esa mercancía, todo en conformidad al decreto 262-15.

Inclusión de etiquetas para cajas pesadas, frágiles o peligrosas: Consiste en el etiquetado, identificación y segmentación de las mercancías dependiendo de la condición del producto, así como la finalidad y vida útil.

Distribución de mercancía: ISS ofrece la distribución total o parcial de toda la mercancía de sus almacenes a las puertas del cliente a nivel nacional, sin importar dimensión de carga ni volumen.

Seguro de Mercancía: Más que el seguro ofrecido por la línea que presta el servicio del flete, el seguro ofrecido por el consolidador de la carga, agente o intermediario, así como la póliza que cubre DP World como administrador portuario, ISS cuenta con un Seguro de Mercancía que los hace responsables de los daños incurridos durante el manejo de la carga dentro del almacén o bajo su responsabilidad.

Ventajas Competitivas ofrecidas por IS Service

El esfuerzo de B&R para instaurar esta unidad de negocio ha sido inmenso, ya que los procesos nuevos traen consigo grandes retos, la ventaja competitiva que posee ISS es el hecho de que son la empresa de Servicio Logístico más grande del parque de Caucedo y que bajo el régimen de operador logístico son la empresa más grande del país. No obstante, podemos apreciar que la empresa ya cuenta con bastante experiencia manejando diversos casos en el pasado, lo que los pone en el punto de

aprovechamiento del “Know How” adquirido y están preparados para casi cualquier posible caso de manejo que se les presente en el futuro.

En ese mismo sentido otra de las ventajas de ISS es que mediante la eficiencia de las cadenas de transporte y sus servicios de logística permiten a los clientes finales la velocidad con la mercancía y eso se transcribe a que el cliente puede entregarle al consumidor final con una mayor velocidad y también tiene menos costos, aparte de que el régimen logístico da la facilidad de la suspensión a los impuestos, mientras la mercancía esté en el almacén y la seguridad del puerto, siendo Caucedo uno de los puertos más seguros de la región y la seguridad de la infraestructura del almacén logístico.

CAPÍTULO III
IMPACTO DEL SERVICIO DEL VALOR AGREGADO EN
LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE LA REPÚBLICA
DOMINICANA

3.1 Servicio de Valor Agregado por ISS

En la visita realizada a ISS, empresa seleccionada como modelo de investigación, se puede decir que fue enriquecedor poder recopilar las informaciones pertinentes mediante la observación de las instalaciones, de las operaciones y la entrevista realizada en conjunto a los Gerentes Generales y Operativos, se determinó que 1. La empresa opera bajo el arrendamiento de las instalaciones de las naves destinadas como Operadores Logísticos en DP World Caucedo, y 2. Adaptándola en su interior a las necesidades que los clientes demandan de sus servicios, este tipo de negocios se hace ideal en su implementación a un país como la República Dominicana 3. por su situación geográfica, aprovechando el alcance y conexiones de múltiples líneas navieras, abre un banco de opciones a los clientes de las rutas de orígenes variables para agregarles un proceso mínimo de transformación que añade valor a los artículos.

Las personas seleccionadas para esta entrevista, La Sra. Luz Pinales y El Sr. Pedro Hernández hicieron hincapié en que la selección de Caucedo como piloto en el modelo de los CLC's no fue a lazar. Este puerto ofrece condiciones que representan una barrera de entrada para los demás operadores locales que quieran incursionar en esta idea de negocios, inspirada en un modelo exitoso en la zona libre de Colón, Panamá. Pedro Hernández señala que "una de las principales razones radica en que es el puerto más moderno del Caribe y más seguro de la región".

El tipo de inversión y administración de este puerto juega una ficha clave en la toma de esta decisión. De acuerdo con Luz Pinales, la historia de los Centros Logísticos en República Dominicana surge de una pasión del Grupo B&R de satisfacer las necesidades de los clientes de contar con un servicio que permitiese tercerizar un valor agregado que significa una solución

de valor integrada en las operaciones de cualquier empresa de manejo de mercancías o manufacturera. Pinales menciona que los estándares de los almacenes de DP World son por muchos superiores a los demás almacenes del país, esto se debe a que la propia persona jurídica que rige la administración del puerto comparte las mismas ideologías innovadoras de liderar el futuro inmediato del comercio internacional en materia de prestación de servicios logísticos de calidad.

Dentro de las particularidades que se pueden apreciar en el área de trabajo, ISS está preparada para brindar el servicio completo de valor agregado a las mercancías de sus clientes, cuenta con personal capacitado dirigiendo los procesos y con una capacidad de descargar más de 32 contenedores de 40' en un día, de igual forma han manejado más de 547 contenedores de 40' al mes. Razón suficiente para contar con la capacidad operativa de manejar 14.5 toneladas métricas al mes de carga contenerizada que no esté paletizada.

Es posible apreciar que el espacio está idóneamente distribuido, además, cabe destacar que la organización en el inventario, pese a que se observan condiciones de un almacén nuevo, ya que aún no instalan los racks de elevación, es por esto la carga es situada en suelo. La mercancía estaba dividida y debidamente controlada. Recordando que ISS posee dos almacenes techados habilitados (indoors) y dos espacios al aire libres (outdoor), lo que los hace la empresa operadora logística más grande del CLC hasta hoy.

A pesar de que las instalaciones aún no están debidamente adecuadas en comparación con la infraestructura deseada (es importante resaltar que al momento de la visita se explicó que habían sufrido una mudanza muy reciente) la mercancía se encontraba debidamente segmentada por tipología y manejo, para ser más específicos, la carga más próxima a ser

despachada, se ubicaba más cercana a la salida a espera de las mulas y la carga peligrosa se encontraba más alejada del movimiento o trato de los recursos humanos.

Según el Sr. Hernández, el servicio de distribución local es subcontratado, la empresa cotiza todas sus operaciones de transporte terrestre al momento de realizar la operación, apoyados por los demás servicios logísticos que brinda el Grupo B&R y le traspasa ese costo al cliente. Otro servicio que la empresa subcontrata la mano de obra para cuando se requiera.

3.2 Casos de Éxitos en la Oferta de Servicio de Valor Agregado por ISS

La empresa ISS en su cartera de clientes ofrece el servicio de valor agregado a varias cuentas, sin embargo, se han considerado las siguientes como casos de éxito debido al impacto que ha tenido este servicio en sus finanzas gracias a sus múltiples beneficios:

- **Q&P y Terrachem**

Q&P es una empresa de capital español con sede de operaciones en Panamá dedicada a la venta de insumos para la elaboración de pinturas. Terrachem, quien es el cliente local, recibe la mercancía a su nombre como consignatario. En este caso ISS ofrece el servicio de almacén de mercancía, control de inventario, pick and pack y reexportación hacia el destino donde se encuentre el comprador, todo esto bajo el régimen de CLC.

Según Pinales, fueron el segundo cliente y han llegado para quedarse. Iniciaron su relación hace mucho más de un año y las negociaciones se hicieron en conjunto con la Sra. Kissy Amiama, Gerente General de Crowley Logistics dominicana, quienes tienen un Joint Venture con Agencias Navieras B&R. Los servicios que le ofrece ISS a este cliente implican una reducción de costos muy significativa en la operación de sus procesos ya que tienen la opción de agotar cuatro de ellos con el mismo proveedor, reduciendo costos por manejo, traspaso y transporte, se reducen por igual costos de pagos impositivos por concepto de nacionalización de la mercancía, ahorro de recursos de personal e infraestructura para la ejecución de estas tareas.

- **Autozama**

Empresa importadora de Mercedes Benz en República Dominicana, llevando la representación de esta marca lujosa por más de 62 años en el mercado dominicano, cuenta con divisiones de vehículos pesados y vehículos de transporte de pasajeros.

Esta empresa ya tiene más de un año utilizando los servicios de logística de ISS, actualmente tienen un inventario al aire libre de 146 vehículos en el CLC, desde el cual pueden ofrecer la venta directa de los vehículos, ofrecer visitas personales a los clientes potenciales y mostrar dentro del parque el inventario disponible a sus compradores, esto les permite poder vender y dar la opción al comprador de nacionalizar por sí mismo su artículo. Ver anexo 11 y 12

- **Erdinger Beer**

Una cuenta que se encarga de la fabricación de una cerveza blanca de trigo de origen alemana, distribuida localmente, utilizó el servicio de

valor agregado con el 'Pick and Pack'. Luego de la importación de diferentes presentaciones del producto, ISS fue el protagonista de ensamblar una oferta para los consumidores de un combo promocional de un six pack con cada sabor. Se explicó que esta operación fue meramente manual y que se superó el tiempo estimado de entrega, iniciando con esto una publicidad favorable de boca en boca. El beneficio que significó para este cliente en reducción de costos fue que bajo el régimen de almacén logístico fueron introducidos al país diferentes tipos de bebidas con variables en el grado de alcohol y al momento de nacionalizarse se presentó como un producto único. Agilizando también el proceso de despacho de un producto ya terminado a sus respectivos destinos.

- **IMCA**

Una empresa manufacturera y distribuidora de equipos y maquinarias industriales reconocidos por su alto nivel de tecnología comprobada, se beneficia del servicio de almacén e inventario, ya que sus productos son de alto precio y lenta rotación, además de que, por su condición de ser sobredimensionados en su gran mayoría, representan un costo elevado de movilidad, y es por esto precisamente que recurren a ISS como solución.

Con el servicio de almacenaje son capaces de vender las unidades desde dentro de la zona primaria, debido a que la mayoría de sus clientes tienen facilidades de exoneración por ser maquinaria industrial, aprovechándose del almacén al aire libre durante el lapso entre la llegada de los equipos hasta el proceso de despacho del comprador, lo que evita a su vez costos por manejo e infraestructura.

3.3 Ventajas Competitivas del Servicio de Valor Agregado ofrecido en los Centros Logísticos de Caucedo

El servicio de valor agregado es la mejor solución para aquellos usuarios que tienen como razón de ser la transformación de materias primas en productos terminados, ya que pueden enfocar sus mejores esfuerzos solo al proceso que signifique mayores beneficios y destinar esas tareas básicas que no tienen que ver con la calidad de la naturaleza del producto a un tercero, en este caso un Centro Logístico, donde no tengan que preocuparse por etiquetar, almacenar, segmentar, organizar, ensamblar e incluso distribuir el producto, en manos de expertos que además, velarán por la seguridad de la mercancía mientras este bajo su custodia y darán asistencia en los demás procesos de logística o distribución en que se vean incurridos dichos bienes. En los casos donde la naturaleza de la empresa no requiera todos los pasos anteriormente mencionados, de igual forma podrá adaptar los servicios brindados a su necesidad.

Durante su poco tiempo operando, el CLC ha sido de mucho interés para las empresas que se han acercado a conocer el servicio o por una u otra razón han conocido las ventajas que brinda ya que ofrece servicios de manejo y manipulación de carga bajo los más altos estándares de seguridad y calidad en el área de cadena de suministro del país. Desde su apertura ha ido creciendo contando ya con tres naves habilitadas a su totalidad y operando a su máxima capacidad, además, el área libre que está contratado por ISS. Esto les ha permitido incrementar considerablemente la oferta atrayendo a más operadores a manejar los nuevos espacios disponibles puestos en función a partir del pasado año.

Sin embargo, DP World está terminando una nueva nave con el doble de capacidad que las anteriores, unos 20,000 metros y un área

refrigerada de 400 metros para manejo de carga que oscilen los 0 grados Celsius. Todo esto será consignado a ISS, haciendo que el CLC siga aumentando sus capacidades operativas e implemente soluciones de negocios, abriéndose a nuevos clientes con mejoras en los servicios que agregan valor a sus funciones.

Según Luz Pinales, los centros logísticos son entidades organizadas donde se regulan las operaciones logísticas en la cual solo pueden funcionar operadores logísticos debidamente autorizados y todos estos regulados bajo el régimen 262-15. El régimen de Operador Logístico tiene beneficios directos a los actores del comercio internacional del país, empezando por brindar la opción de un almacenaje adaptativo al volumen de carga existente en tiempo real, la posibilidad de transformarlos de forma mínima y la suspensión de impuestos hasta un tiempo limitado, es por esto que ISS como operador logístico miembro del Grupo B&R, un holding empresarial con 100 años de experiencia y varias entidades dependientes que forman parte de la cadena logística y que está a la delantera en los manejos logísticos. Según los análisis realizados a la empresa se destaca que es la empresa OL con mayor capacidad de carga, la única que posee el espacio al aire libre y será la primera en el CLC en obtener la primera área refrigerada para el almacenamiento de productos perecederos y ampliaciones adquiridas de espacio techado.

En el caso específico de manejo aplicado a sus clientes que llevan vehículos en inventario, tienen facilidades como tenerlos con suspensión de impuesto por hasta 1 año prorrogable y tener la facilidad de endosarlo a un comprador para que este nacionalice su bien de manera pertinente, pudiendo aplicar una exoneración a un vehículo del concesionario antes de que entre legalmente al país. Además, empresas que manejan maquinarias pesadas tienen la facilidad de dejarla suspendidas de impuestos

y decidir en un tiempo hábil nacionalizarse o ser re-exportarlas a otros mercados. La empresa también tiene un precedente de manejo de maquinarias al que se le adhieren partes para tenerla más equipada y poder exportarla.

En el caso de productos que necesiten re-etiquetado y re-embasado, la empresa tiene antecedente histórico con creación de combos promocionales uniendo productos de diferentes orígenes consignados a un mismo cliente y envolviéndolos en un solo empaque para ser distribuido a nivel nacional, esto simplificó el proceso de desaduanización de seis productos diferentes con tratos arancelarios distintos a un solo producto simplificado con sus aranceles compuesto correspondiente. Esos servicios reducen el tiempo de operación y a su vez evitan que el cliente disponga almacenes para este proceso y se libere de disponer capital humano dentro de sus instalaciones pudiendo hacerlo en los almacenes de ISS.

En este mismo sentido, los OL también adicionan a sus catálogos de servicios de desconsolidación y consolidación, cuando los clientes llevan mercancías de diferentes proveedores y se embalan, ya sea en paletas, y se cargan en un contenedor para ser enviadas hacia un solo consignatario. Sin embargo, este proceso es más común cuando es inverso, en ese caso vienen diferentes cargas de diferentes proveedores destinadas a un solo importador, ISS brinda el servicio de desconsolidación y tratamiento diferente a cada mercancía por separado. También ofrecen servicios de paletizados y re-etiquetados, cuentan con impresoras para cada nivel de re-etiquetado y pueden armar paletas de productos como lo pida el cliente. Estos servicios brindan ahorros significativos y simplifican procesos evitando que los clientes destinen esfuerzos y recursos propios, ofreciendo así la posibilidad de tercializarlos con un proveedor altamente capacitado.

3.4 Desventajas del Servicio de Valor Agregado en los Centros Logísticos de Caucedo

El régimen de Operador Logístico ha favorecido notablemente el comercio internacional en la República Dominicana, desde la promulgación de su reglamento y la apertura del Centro Logístico Caucedo. No obstante, cuando se aplica un proceso regulativo nuevo a una cadena normativa previamente establecida siempre se está expuesto a que existan discrepancias o puntos que no asignen correctamente las competencias de cada parte, este es el caso del decreto 262-15 y la ley a la cual está adjunta que es la Ley General de Aduanas, cuando omite el alcance de la responsabilidad del operador al momento de recibir la mercancía. Además, a esto, también existen interpretaciones con relación a la custodia aduanera cuando se hace una solicitud de traslado, y en el tiempo permitido para que las OL presenten los consumos o DOL a las autoridades. Es decir que se puede incentivar la confianza de parte de la DGA, a los centros logísticos partiendo del principio de buena fe y de las mejores prácticas comerciales para darles más libertad a la hora de realizar sus operaciones, ya que se han producido encuentros con discrepancias entre manifiestos de inventarios y mercancías faltantes, esto atrasa el proceso y dificulta las actividades diarias de los OL. Partiendo de estos puntos, determinamos que el marco regulador de los Centros Logísticos está aún en pañales o en crecimiento, pudiéndose ampliar este reglamento definiendo los puntos mencionados.

Por otro lado, la empresa ISS siendo la más grande y de mayor capacidad en el CLC, y aun teniendo la experiencia del grupo empresarial al que pertenece, es notable que les hace falta automatización, como, por ejemplo, el ensamblaje de las paletas en almacén y su envoltura son

realizados de manera manual, el cambio de etiquetas nivel 1 es de manera manual y si aclaramos el nivel 1 es el cambio a cada artículo por individual.

Siguiendo con sus debilidades se encuentra la notable falta de personal especializado en ventas directas a los clientes de los servicios ofrecidos en el centro logístico ISS, la empresa se auxilia de las ventas que hace el grupo empresarial con las demás empresas y presta estos servicios como un paquete adicional, pero es considerable que les hace falta un personal que promueva las ventas al sector comercial de manera directa ya que existe un mercado faltante que no necesariamente utilizaría un servicio del grupo empresarial pero sí podría utilizar los del centro logístico.

En ese mismo sentido la falta de conocimiento de los servicios de los CLC, el mercado carece de esa oferta detallada que pueden dar los operadores logísticos a posibles usuarios que están cautivos por falta de incentivos en la promoción de estos servicios. Se dejó claro que a la mayoría de clientes potenciales hay que explicarles detalladamente los beneficios de los centros logísticos, ya que no manejan ni conocen la normativa que les concede todos los beneficios a los OL.

CONCLUSIÓN

Los Centros Logísticos son y serán la mayor demostración de la logística en toda su capacidad, ya que permite una serie de procesos dentro de una localidad controlada que goza de una serie de beneficios tangibles a la hora de manipular, despachar y exportar mercancía hacia su destino. No obstante, los centros logísticos ofrecen un servicio compuesto en diferentes pasos llamado Valor Agregado, este valor puede ser medido con referencias de los servicios que ofrece y la eficiencia en el tiempo en que se realizan. Habiendo dicho esto, el servicio de valor agregado aun cuenta con barreras que superar, queda claro que representa una solución logística completa, pero debe darse a conocer de manera masiva para que la entrada a adquirir este servicio sea para todos los necesitados del mismo. Así mismo, es de importancia para el consumidor final, ya que, al haber reducción por costos de manejo, significa, en el mejor de los casos, un producto más económico.

A su vez, se dejó puntualizado que los clientes del régimen de operador logístico deben reconocer a cabalidad sus procedimientos e identificar los procesos ofrecidos y queda de ellos elegir el servicio pertinente ya conociendo las posibilidades que tienen los OL para operar. Es por esto que se justifica la importancia especificar a cada usuario del servicio donde comienza y dónde termina la responsabilidad de cada una de las partes ya que el decreto que norma el sector no lo establece con claridad.

Esta monografía destaca la importancia del valor agregado que está presente en cada oferta de los centros logísticos, medido por el impacto que genera en cada usuario de estos servicios cuando automáticamente le agrega más valor a su producto y a su vez reduce costos en sus operaciones, subcontratando estas actividades a un centro con capacidad de adaptarse a sus necesidades sin alterar el costo en el que incurre. Procesos como este son

los que permiten que las empresas no destinen sus fondos para estas tareas y hagan un mayor enfoque en sus procesos de producción. Además, se deja claro que existen beneficios tanto de suspensión de pagos impositivos para poder manipular mercancía, como beneficios encontrados en el nivel de experiencia de los operadores al momento de manejar la carga asignada.

Cabe destacar que en esta investigación se hace énfasis en los aspectos a corregir o mejorar de la empresa elegida como modelo en cuanto al valor agregado ofrecido en sus servicios. Dentro de los cuales resaltamos la falta de automatización en los procesos que involucran manipulación de carga, como es el enrollado de las paletas de manera manual, la colocación de las etiquetas cada una por medio de un operador, la clasificación manual, el “pick and pack” por operadores con listados tradicionales, el reempaque manual y demás procesos que se hacen únicamente por medio de fuerza humana. Estos procesos realizados de esta forma no cumplen con el mejor tiempo de respuesta y de manejo que se espera de un CL de ese nivel. Además, el hecho de no contar con vendedores que tengan potestad de poder acomodar una oferta conveniente a un cliente que se acerque de manera directa al CL a solicitar un servicio, o que pueda preparar cotizaciones hechas a las necesidades de posibles clientes. Aun así, ISS como empresa cuenta con buen catálogo de servicios en su oferta que los hace muy competitivos y de vanguardia, esto sumado a que son el OL con más capacidad del CLC los hace muy atractivos para cualquier empresa que necesite un servicio de logística de este tipo.

Por otro lado, es de valor mencionar que ha sido una buena decisión introducir este régimen en la República Dominicana, también es de apreciar que se estén tomando en cuenta modelos y buenas prácticas de servicios ofertados por otros países que puedan traducirse en una ventaja competitiva y marca país, aprovechando la situación geoestratégica con la que

se cuenta. En muy poco tiempo vigente, los OL y las entidades involucradas se han adaptado considerablemente a las regulaciones y han sabido dar una respuesta integrada y de valor a sus clientes. Sin embargo, es un proyecto que aun muestra oportunidades de mejora, que aún está en una etapa de evolución y crecimiento, por lo que queda de las partes interesadas disponer de sus mejores esfuerzos para lograr ofertar un valor sin desperdicios y posicionar a la República Dominicana como la primera opción ante los importadores y distribuidores de la región.

Entre los aspectos en los que se debe de trabajar esta la capacitación de las personas involucradas en los procesos, tanto a nivel de las instituciones públicas, como de los prestadores del servicio y los consumidores finales. Que la educación en los roles de cada parte permita evitar inconvenientes a la hora de identificar el alcance de cada proceso y la responsabilidad que se tiene sobre los mismos.

En conclusión, el régimen de Centro Logístico crea a los operadores logísticos, quienes con los servicios que ofrecen agregan valores directos a productos y mercancías dentro de una zona determinada para gozar de privilegios aduaneros establecidos, al final el cliente de estos actores logísticos puede agregar el valor que desee a su producto y gozar de estos beneficios por un costo menor que si lo realiza por su cuenta.

RECOMENDACIONES

Este régimen de centros logísticos es uno de los avances más importantes a nivel de comercio internacional de la República Dominicana, permitiendo una concesión aduanera sin precedentes y superior a su régimen más similar, el Depósito Fiscal, aunque es prioridad que el sector logístico promueva la concientización no solo del consumidor si no a las autoridades de lo que es el servicio de valor agregado ofrecido por ellos, con esto motivamos a aumentar el nivel de confianza en los operadores buscando que la supervisión e inspección no interfiera con los procesos diarios de la empresa prestadora del servicio logístico, además de buscar la reducción de tiempo en los servicios. Partiendo de esto se recomienda impulsar la educación logística de este régimen, buscando que se dé a conocer de manera oportuna los procesos involucrados en los OL.

En cuanto al Centro Logístico IS Service, se sugiere que la empresa destine recursos hacia la búsqueda de la automatización de los procesos que adhieren el valor al servicio ofrecido, específicamente podrían implementar correas de distribución para el etiquetado individual de los artículos. Incluso, se puede implementar enrolladoras de paletas para disminuir el tiempo ya que se compara con el de un obrero manual enrollando cada paleta. Se recomienda indispensablemente el uso de racks para guardar mercancía en un menor espacio y contribuir con la organización del inventario.

Se propone el uso de impresoras con códigos de barra para cuando se den entradas a mercancía al inventario, puedan ser identificadas con códigos de barra y mediante el uso de pistolas lectoras se pueda ubicar los datos pertinentes de la mercancía en el sistema que maneja el inventario, se considera que con el uso de varias pistolas lectoras de códigos de barras

se reduciría considerablemente el tiempo para preparar una mercancía cuando se tenga intención de darle salida de almacén.

Por otro lado, se aconseja a la empresa capacitar y emplear recursos para el capital humano que se especialice en el área de ventas directas hacia el mercado nacional, ya que actualmente se auxilian en las ventas del Grupo B&R, con la implementación de un grupo efectivo de ventas se asegura un mayor nivel de clientes que estén conectados directamente con el CL, ya que no siempre los usuarios de un CL incurren en servicios de otra compañía del grupo empresarial. Este grupo de venta será especializado y enfocado a la promoción de la oferta del CLC enfocada en los posibles clientes que puedan existir.

BIBLIOGRAFÍA

- (19 de diciembre de 2013). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/ventajas-comercio-exterior-negocios-internacionales/>
- 262, D. (2015). Decreto 262-15. *Centros Logísticos*. SD, RD.
- AmchamRD. (2016). *EL Dinero*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/23463/amchamrd-apostamos-por-los-centros-logisticos/>
- Banco Central, D. (2018). *BC*. Obtenido de <http://www.bancentral.gov.do/bc/>
- Banco Mundial* . (20 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>
- Biblioteca Universidad Alcala* . (s.f.). Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Caucedo Logistic Center*. (2014). Obtenido de <http://clc.com.do/>
- CEI-RD. (2017). *Exportaciones de Servicios*. SD. Obtenido de <http://ceird.gov.do/ceird/Transparencia/publicaciones/2018/Exportaciones%20de%20Servicios%20-%20Tendencias%20Mundiales%20y%20Dominicanas.pdf>
- Desarrollo, B. I. (2001). *El motor del conocimiento*. Washington .
- Doing Business del Banco Mundial*. (2016).
- DPWorld. (2018). *Caucedo*. Obtenido de <https://caucedo.com/servicios/>
- Economía Simple*. (s.f.). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/logistica>

- Emprende PYME*. (2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/logistica-empresarial.html>
- Enciclopedia de Conceptos* . (2017). Obtenido de <https://concepto.de/ques-entrevista/>
- Flaquer, C. (05 de marzo de 2018). *Diario Libre*. Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>
- Gonzales. (10 de septiembre de 2009). *El Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/logistica-valor-agregado/80372>
- Hernandez. (2018). Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo.
- Hernandez, P. (2019). Impacto del Servicio de Valor Agregado . (Paulino, Entrevistador)
- HOY, P. (05 de septiembre de 2013). *HOY*. Obtenido de <http://hoy.com.do/la-republica-dominicana-en-la-logica-delos-centros-logisticos/>
- Isabel Ventura Ventura. (2016). *IMPACTO DE LOS CENTROS LOGISTICOS COMO EJES CATALIZADORES DEL CRECIMIENTO ECONOMICO DOMINICANO PARA EL PERIODO 2016-2020*.
- Medina, D. (2015). Asociacion de Navieros. En P. Legislativo, *Decreto 262-15*.
- MEYERS, F. (2000). *studios de tiempos y movimientos, para la manufactura* . 2nda Edicion .
- NavierasByR. (2018). *Navieras B y R*. Obtenido de IS Service: <https://www.navierasbr.com/es/servicios/logistica/>

- Observatory of Economic Complexity*. (2017). Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/dom/#Importaciones>
- Pinales, L. (2018). Entrevista. *Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo*.
- Pinales, L. (2 de Abril de 2019). Impacto del Servicio de Valor Agregado . (I. y. Paulino, Entrevistador)
- Poblete, C. (2003). Guia para llenado de importacion . barcelona.
- Presidencia de la República Dominicana*. (8 de septiembre de 2015). Obtenido de <https://presidencia.gob.do/noticias/presidente-danilo-medina-firma-decreto-crea-centros-logisticos>
- Puente, W. (2017). Obtenido de Portal Relaciones Publicas : <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Roa, C. (2018). Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo. *Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo*. Santo Domingo, Rep. Dom.: UNAPEC.
- School, E. B. (17 de octubre de 2015). *EAE BUSINESS*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/objetivos-y-servicios-de-valor-anadido-en-operaciones-logisticas/>
- Simple. (2018). *Economia Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/valor-anadido>
- Tejero, S. (2018 de marzo de 5). *Diario libre* . Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>

Tejero, S. (2018 de Marzo de 5). *Diario Libre* . Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>

USAID. (2009). *Impacto del Transporte y de la logística en el comercio internacional de la República Dominicana*.

ZonaLogistica. (25 de 8 de 2016). *Zona Logistica*. Obtenido de <https://www.zonalogistica.com/que-es-un-operador-logistico/>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista general realizada al equipo de IS Service.

1. ¿Cómo nos pueden definir “Centro logístico” desde su punto de vista?

Es una entidad organizada donde se regulan las operaciones logísticas en la cual solo pueden funcionar operadores logísticos debidamente autorizados y todos estos regulados bajo el régimen 262-15, (Pinales, Impacto del Servicio de Valor Agregado , 2019)

Es un parque destinado para que operadores logísticos realicen acciones y operaciones de importaciones y exportaciones dentro de zona primaria con las ventajas que traen hacerlo dentro de zona primaria. (Hernandez P. , 2019)

2. ¿A partir de qué necesidad surge la idea de los centros de almacenes logísticos en República Dominicana?

Los almacenes logísticos surgen a partir de la necesidad del país de obtener una ventaja ante sus competidores con los tratados de libre comercio y también para brindarles una facilidad y holgura a los empresarios en cuestión de importación y exportación.

3. ¿A qué se debe la elección de Caucedo como punto de partida? ¿Cuáles son las ventajas de esta ubicación?

La idea nace en la mente del Sr Jack Rannik padre aproximadamente en el 2005 de establecer un centro logístico a nivel regional debido a la estructura de República Dominicana y de sus líneas marítimas, aprovechando así su Puerto. Se reúne así con otros socios de Caucedo e hicieron el plan y desde

esa fecha se estaba trabajando la idea hasta el 2015 que se logra la finalización del proyecto el cual es una idea de una inversión privada.

Ventajas de Caucedo:

1. Tienen los estándares de almacenes más superiores regidos por DP WORLD
2. Es el puerto más moderno del caribe
3. Es el puerto más seguro de RD

4. Definir existencia previa de algún modelo histórico de casos de éxito (esquema de negocios parecidos como modelo)

Nuestros modelos de negocios son los centros logísticos de México, Colombia y Panamá, especialmente los de la Zona Libre de Colón y a nivel de experiencia del personal se toma como referencia la creación de centro logístico para zona franca, aunque no es lo mismo por las aduanas, pero si hacia la producción que parte de las materias primas se traía de puerto rico se hacía el producto y se exportan a Asia, Centroamérica y Puerto Rico. La Misma era una planta de manufactura y se decidió crear el centro logístico para apoyar todo el proceso y traer la planta esterilizadora que se hacía en puerto rico y luego se traía para RD. ahora se hace desde aquí y se envía está en Haina estas operaciones de CLC no tiene precedente y no tiene comparación a nivel nacional

5. ¿Cuáles han sido los mayores retos y obstáculos?

Conocer las leyes para este tipo de operaciones siendo esto un régimen nuevo, ha sido un reto poder encaminar junto a las aduanas todo el proceso y las regulaciones.

6. ¿Qué percepción tiene el mercado dominicano del servicio de valor agregado? (posicionamiento percibido en la mente del consumidor)

Todavía hay mucho desconocimiento sobre este servicio, mucha gente que no sabe lo que es el servicio de valor agregado y hay que explicarles para que entiendan los beneficios por lo tanto hay que extender más las bondades de este servicio en el país para que se dé más a conocer las personas tienen dudas y no saben lo que implica el servicio.

7. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen? ¿Cuáles procedimientos se utilizan para estos servicios?

1. Consolidación de mercancía desde el CLC a otros puertos para exportación.
2. Paletizado de mercancía a granel para Exportación. (clasificación y ubicación de mercancía en paleta)
3. Desconsolidación de mercancías.
4. Pick and pack
5. Mínima transformación: añadir valor a la mercancía sin cambiarla
6. Etiquetado, re-envase, clasificación
Realización de PO's y distribución de la misma.
7. Empaquetado promocional

Maquinarias:

La mayoría de los procesos realizados por parte de la empresa son manuales. Como parte de sus maquinarias tenemos: montacargas eléctrico, pistola de inventario, rack para productos.

8. ¿Cómo describirían su infraestructura?

Con los estándares internacionales de DP World emulando las mejores prácticas de Panamá con hasta 10,000 metros y ahora una súper nave de hasta 20,000 metros de acuerdo a las necesidades.

9. ¿Cómo definirían el alcance de sus servicios y la descripción de responsabilidades?

Tenemos un alcance para todos los clientes especialmente los clientes mixtos los cuales son de operaciones de exportación y ventas a nivel local, nuestra responsabilidad va desde el aviso de llegada de la mercancía en puerto hasta su posterior entrega en los almacenes del cliente.

10. ¿Consideran que cumplen con los objetivos establecidos por la empresa?

Si entendemos que cumplen con los objetivos para el cual lo destinaron

11. ¿Qué cantidad de manipulación de mercancía pueden manejar en el tiempo?

El tiempo estándar de una operación de descarga por cada contenedor entre 4 gente es de 3 horas aproximadamente en el peor de los casos, es decir que todas sus operaciones están por debajo de las 3 horas. se manipulan 547 contenedores mensual y 32 contenedores en un turno contando con el proceso de ir a recoger el contenedor, la entrega de contenedores es su proceso más ágil.

**12. ¿Cuál es el nivel de demanda del servicio de valor agregado?
¿Qué importancia tiene para la empresa ofrecer este servicio?**

No es el servicio más demandado, sin embargo, se está en proceso de negociaciones. la importancia es poder exportar mercancía a mercados externos y para poder vender a nivel local e internacional con el ahorro de costos y sin tener que nacionalizar la mercancía.

13. Costos operativos aproximados:

- Descarga de contenedores: desde US\$ 150.00 a US\$ 200.00.
- Almacenaje por paleta: desde US\$ 15.00 a US\$ 18.00 por mes.
- Cargado de contenedores: desde US\$ 100.00 a US\$ 150.00.
- Traslado de mercancía nivel interno: US\$ 70.00.
- Documentación: entre US\$ 60.00 y US\$ 75.00.
- Pick and pack desde US\$ 7.00 a US\$ 10.00
- Paletizado: US\$ 10.00 más el costo de la paleta.
- Etiquetados: nivel 1 \$ 1.5 centavos; nivel 2 \$ 2.25 centavos.

NOTA: Los montos reflejados están sujetos a variación y los ilustrados en este trabajo son aproximados de referencia.

Preguntas Individuales a los entrevistados:

Anexo 2

Sra. Luz Pinales, Gerente General de ISS

Personales

1. **¿Cuál es su nombre?**
Luz Arelis Pinales
2. **¿Qué cargo representa en la empresa?**
Gerente General de ISS
3. **¿Qué tiempo tiene laborando en la misma?**
2 años aproximadamente
4. Misión visión y valores
5. **Apreciación personal de la empresa**

B&R es un grupo que a pesar de su larga trayectoria, sigue incursionando en nuevas operaciones y nuevas oportunidades de negocios con la finalidad de mantenerse a la vanguardia ante las solicitudes de sus clientes, buscando siempre la fidelización y mejor respuesta.

He tenido la oportunidad de trabajar siempre con un personal muy dispuesto y capaz, lo que hace que se formen relaciones estrechas entre los compañeros y juntos mantenemos un ambiente armonioso de trabajo.

Debo admitir que representa cada día un reto nuevo por cumplir y me siento muy satisfecha de desafiar a mi equipo y a mi misma cada día dando lo mejor de mí y sobretodo aprendiendo siempre cosas nuevas.

6. **Que opinión se merece para usted la situación actual de IS Services, ¿Que les ha costado estar aquí? ¿Cree usted que en el lugar donde están ahora los llevará a alcanzar sus objetivos? ¿que factores internos o externos deben mejorar?**

Aunque sabemos que nos quedan muchas barreras por superar, ya sea por la cercanía que debemos crear con los clientes y la concientización de los beneficios de nuestras soluciones integradas, me parece que hemos alcanzado los objetivos que se tienen con el CLC. Hemos dedicado nuestros mejores esfuerzos para mantener nuestros estándares y parámetros, siguiendo con los procedimientos y con la implementación de buenas prácticas para reducir los márgenes de error.

7. **¿Qué posicionamiento tiene IS SERVICES en el mercado?**

ISS es aun un Proyecto meramente en pañales. Es gracioso ver la reacción de los clientes cuando nos acercamos a ofrecer nuestros servicios, crea mucha curiosidad en ellos. No es un problema nuestro sino mas bien del desconocimiento a nivel local de este Servicio. Mas de aquellos nos conocen puedo decir que representamos un solución logística imprescindible en sus Operaciones y nos place saber que estamos apoyando a nuestros clientes en el mejor aprovechamiento de nuestras habilidades.

8. ¿Cuáles son las amenazas que presenta IS SERVICES?

Es muy pronto aun saber de que nos debemos cuidar a nivel de competencia. Al ser un regimen nuevo ha sido un proceso de aprendizaje mano a mano con nosotros como proveedores del Servicio en conjunto con las autoridades involucradas. Sin embargo, estamos seguros de que nuestros servicios si funcionan como deben, si representan una solucion a la reduccion de costos y agilidad en los procesaos de las empresas manufactureras y si es una gran idea de negocios y estamos expuestos a que quien conozca el regimen y las condiciones se motive Tambien a emprender. Sin embargo, reconocemos que la obtencion de la licencia, la inversion necesaria y la experiencia que hemos desarrollado representa una barrera de entrada significativa para los competidores.

9. De sus clientes actuales, ¿cuales se podrían definir como casos de éxito?

Terrachen, Q&P, Autozama.

10. ¿Cuál ventaja competitiva les ofrece is service a esos clientes?

Apoyo de un grupo de empresas con gran experiencia en la prestacion de servicios logísticos.

11. ¿Qué procesos innovadores tienen en proyecto para implementar en el futuro?

Implementacion de un Sistema amistoso que le permita al cliente visualizar su inventario online así como solicitud de servicios.

Anexo 3

Sr. Pedro Hernández, Gerente Operativo de ISS

Personales

1. **¿Cuál es su nombre?**
Pedro Hernandez
2. **¿Qué cargo representa en la empresa?**
Encargado de Operaciones, almacén Logístico CLC
3. **¿Qué tiempo tiene laborando en la misma?**
11 años en el grupo B&R y 2 en ISS
4. **Misión visión y valores**
Copiar los mismos de B&R
5. **Apreciación personal de la empresa**
Mi empresa es la más dinámica y de mayor incidencia en su mercado, actualmente somos el Operador Logístico más grande en Caucedo.
6. **Que opinión se merece para usted la situación actual de IS Services, ¿Que les ha costado estar aquí? ¿Cree usted que en el lugar donde están ahora los llevará a alcanzar sus objetivos? ¿que factores internos o externos deben mejorar?**

La Operación logística en nuestro país se encuentra en pleno desarrollo, el reglamento que rige las OL es nuevo y la empresa ISS ha sabido realizar las adaptaciones oportunas para mantenerse dentro de este mercado el cual tiene proyección de convertirse en columna vertebral de la dinámica de importación y exportación del país.

El esfuerzo de B&R para instaurar esta unidad de negocio ha sido inmenso, ya que los procesos nuevos traen consigo grandes retos.

Estamos mas que seguro que nos mantendremos siendo el principal operador a nivel nacional, ya que nuestra meta no es entregar un servicio de calidad y ya, si no convertimos en una solución en su cadena logística.
7. **¿Qué posicionamiento tiene IS SERVICES en el mercado?**
El mas grande en cuanto a operaciones dentro de Caucedo.
8. **¿Cuáles son las amenazas que presenta IS SERVICES?**
Entrada de Haina como centro logístico.
Entrada de otros operadores al parque de DPW.
Cambios en el reglamento que modifican algunas facilidades que actualmente tienen los clientes.
9. **De sus clientes actuales, ¿cuáles se podrian definir como casos de éxito?**
Q&P.
Autozama.
Terrachem.

10. ¿Cuál ventaja competitiva les ofrece is service a esos clientes?

La importación de mercancía a zona primaria permite a nuestros clientes tener su inventario disponible practicante en 24 horas, muy distinto a lo que sucedía en el pasado, con la espera de las embarcaciones.

11. ¿Qué procesos innovadores tienen en proyecto para implementar en el futuro?

Estamos conectando a nuestro cliente de manera online a su inventario, para que tengan visión del mismo en tiempo real y poder realizar sus operaciones de manera más personalizadas.

La herramienta lleva por nombre magayalivetrack.

También pretendemos ser el primer operador en incluirnos en el proyecto DR-TRADE.

-Imágenes De La Visita Al Centro Logístico Caucedo

Anexo 4



Vista de la vía principal de acceso a las naves

Anexo 5



ISS nave de 2,000 metros.

Anexo 6



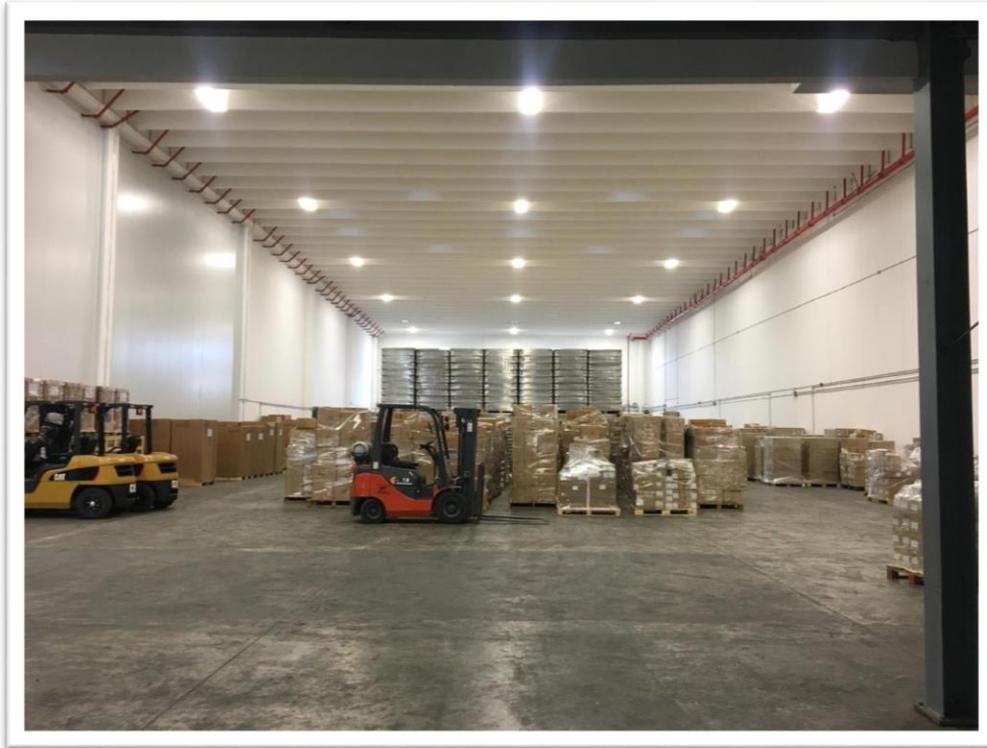
ISS entrada de nave de 2,000 metros

Anexo 7



El Sr. Pedro Hernández y la Sra. Luz Pinales, con los sustentantes

Anexo 8



Almacén de ISS de 2,000 metros.

Anexo 9



Pases al Centro Logístico de los sustentantes

Anexo 10



En foto: Pedro Hernández y Luz Pinales

Anexo 11



Almacén al aire libre de ISS, Caso Autozama

Anexo 12



Almacén al aire libre de ISS, Caso Autozama

Aneo 13



Almacén ISS, ejemplo paletizado de tanques.

Anexo 14. ANTEPROYECTO



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Anteproyecto de Trabajo de Grado

“Impacto del Servicio del Valor Agregado de los Centros Logísticos de la República Dominicana”

Anteproyecto del Trabajo Final (TF) en la modalidad de Monografía Investigación Acción para optar por el título de Licenciatura en Negocios Internacionales periodo Enero - abril del año 2019

Sustentantes:

Imelda Francisco	2013-2680
Liz Infante	2014-2284
Alejandro Paulino	2014-2642

Profesores del Módulo:

Licda. Juana Patricia Céspedes
Licda. Ilena Rosario Rodríguez

Santo Domingo, DN

Febrero 2019

Título de la monografía:

“IMPACTO DEL SERVICIO DEL VALOR AGREGADO DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA”

Definición del Tema o Foco de Investigación:

Los centros logísticos ubicados en el Parque Logístico de DP World Caucedo, Punta Caucedo, República Dominicana ofrecen como uno de sus servicios más importantes el Valor Agregado mediante la implementación de instalaciones para el etiquetado de mercancías que llegan al puerto. Es un centro de re-despacho de productos, según el Director Comercial de DP World Carlos Flaquer.

“El Valor agregado o valor añadido, es el valor adicional que se aporta a los bienes producidos o a los servicios ofrecidos que va más allá de lo esperable en función de las materias primas empleadas o los recursos disponibles” (School, 2015). Siendo este servicio el más atractivo para las empresas que desean etiquetar y empacar un producto convenientemente sin crear el espacio físico requerido para estas operaciones y poder contratar el servicio a un tercero ubicado en un almacén en zona primaria aduanera con la facilidad de estar suspensivo de impuestos a la importación y poder decidir en un periodo de tiempo el destino de esa mercancía manipulada, ya sea si se liquida y se desplaza al mercado local, se reexporte o si va a un régimen de exoneración como Zonas Francas. Además del valor añadido se toma en cuenta el almacenaje bajo infraestructura segura, ideal para las mercancías comerciales.

Planteamiento del Problema de Investigación:

Debido al acelerado proceso de globalización e integración que ha surgido en la economía durante los últimos años, las empresas han incursionado en el servicio de valor agregado ofrecido por los centros logísticos y los operadores logísticos para lograr un progreso económico mediante la disminución de costos operativos, de infraestructura y de personal, haciendo más eficiente sus distribuciones nacionales, tránsitos y reexportaciones estando en zonas privilegiadas dentro del puerto marítimo,

Además, la República Dominicana está localizada en una ubicación privilegiada en el Mar Caribe, al este de Jamaica y al Oeste de Puerto Rico; ocupa las dos terceras partes de la isla La Española, la cual comparte con la República de Haití, dentro de las Antillas mayores (USAID, 2009). Esto es punto añadido para las empresas internacionales que deseen usar el país como su centro de distribución regional. El valor agregado se ha convertido en uno de los servicios más atractivos de la logística de la actualidad.

Objetivos: general y específicos de la investigación.

Objetivo general:

Analizar el Impacto del Servicio de Valor Agregado en los Centros Logísticos de la República Dominicana.

Objetivos específicos:

Objetivo 1:

Estudiar el servicio de valor agregado ofrecido por los almacenes logísticos como solución integrada a las necesidades de los grupos de interés.

Objetivo 2:

Describir los procesos de manipulación de la mercancía agregando el valor ofrecido por la empresa al cliente.

Objetivo 3:

Describir los casos de éxitos del servicio de valor agregado a los usuarios de los almacenes logísticos.

Justificación de la Investigación.

Justificación teórica:

La monografía a realizar pretende describir mediante ejemplos y casos de éxito qué impacto tiene el servicio de valor agregado en los Centros Logísticos dentro del Parque Logístico Caucedo de República Dominicana, para lo cual se ha tomado como foco la empresa IS services. El Valor agregado o valor añadido, no es más que una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor y beneficiar a empresa en términos de costo y tiempo. (El Eco, 2015). Dentro de la logística el valor agregado como servicio presta servicios tales como empaque, re-empaque, etiquetado y re-etiquetado, selección, embalaje y re-embalaje, fraccionamiento, limpieza, y otros Procesos Mínimos, con el propósito de acondicionar las mercancías para la entrega al cliente y comúnmente conocidas como la "customización" de mercancías o mejora de la presentación, en procura de cumplir con los requisitos del mercado de destino, siempre y cuando la transformación se limite a un Proceso Mínimo que no altere la naturaleza de la mercancía. (Decreto 262-15).

Para este tipo de procesos los operadores logísticos se han vuelto una alternativa cada vez más atractiva pues permite entregar a un experto en la operación el desarrollo de las diferentes etapas como las anteriormente mencionadas. El valor agregado es un gran foco de oportunidades para generar eficiencias, ahorros y productividad dentro de las compañías, al ceder ciertos procesos internos de la misma a empresa operadoras logísticas conseguirán un mayor crecimiento (Logistec, 2017).

Justificación metodológica

El servicio planteado en este trabajo es de reciente desarrollo en el mercado logístico. En el año 2013, el Centro Logístico de Caucedo se enmarcó dentro de las nuevas corrientes de Facilitación del Comercio Global. El incremento del flujo de mercancías por la ampliación del Canal de Panamá generó un impacto significativo en la estructura comercial y de servicios, por la reducción de costos y los avances regionales en facilitación de comercio que trajo consigo esta importante innovación en el comercio exterior dominicano, (Observatorio Nacional de Logística y Transporte de Carga de Rep. Dom., 2013). En el año 2015 se promulga el decreto por parte del Ejecutivo del Decreto 262-15 el 3 de septiembre que establece el marco normativo que regula las operaciones de los centros logísticos, impulsando así a República Dominicana en sus aspiraciones de convertirse en el líder logístico regional, frente a países como Panamá, Colombia, Cuba y Jamaica, (El Dinero, 2016). El valor añadido que se ofrece en los Centros de Almacenes Logísticos ha cambiado el juego en las operaciones logísticas del país, el agregado de la manipulación de la mercancía ha creado un mercado exigente que busca la reducción en tiempo y costos en un simple re-etiquetado y un empaque idóneo que se adaptan a las normativas locales antes de distribuir su mercancía, es por esto que el Parque Caucedo resulta conveniente para empresas que exportan su producto, los transforman en el mismo puerto y pueden distribuir directamente sin contratiempos.

Justificación práctica

La siguiente investigación es llevada a cabo debido a que existe la necesidad de evaluar el impacto que causan los servicios de valor agregado en las mercancías con fines comerciales de importación y exportación prestados en los Centros de Almacenes Logísticos en la República Dominicana para así

evaluar el abanico de oportunidades que representa para las partes interesadas del país en cuestión la continua implementación de este tipo de almacenes y prestación de servicios similares, que permitan a los usuarios considerar estas prácticas dentro de sus cadenas operativas.

Este país se encuentra en una zona geográfica privilegiada, lo que le proporciona una excelente conectividad con el hemisferio y le da ventajas comparativas como lugar estratégico para instalar centros logísticos (HOY, 2013). Por lo que se espera que las compañías locales e internacionales que utilizan a la República Dominicana como país de origen, destino o tránsito de sus mercancías puedan identificar los beneficios en infraestructura, costos, tiempo y gestión que ofrecen los Almacenes Logísticos (CLC) a diferencia de un almacén con modalidad general en nuestro país, como lo son el cumplimiento de estándares de calidad, reducción de tareas administrativas, costos de almacén, eficiencia en la gestión de control de inventario entre otros.

Marco Referencial

Marco teórico

En la monografía a realizar desarrollaremos el análisis del impacto del Valor Agregado como servicio ofrecido por los Operadores Logísticos del Parque que se encuentra en la zona primaria de Caucedo. Se definirán los procesos de re-etiquetados, re-ensados y distribución estratégica de las mercancías amparadas bajo el régimen de Centro Logístico, buscando describir el beneficio obtenido al aportar a las empresas usuarias de este servicio ejemplificando la reducción de costos y tiempo asociados al almacenamiento estratégico de mercancías con procesos mínimos. Estos servicios ofrecidos por los Operadores Logísticos son: Servicios de valor agregado como empaque, re-empaque, etiquetado y re-etiquetado, selección, embalaje y re-embalaje, fraccionamiento, limpieza, y otros procesos mínimos, con el propósito de acondicionar las mercancías para la entrega al cliente y comúnmente conocidas como la "customización" de mercancías o mejora de la presentación, en procura de cumplir con los requisitos del mercado de destino, siempre y cuando la transformación se limite a un Proceso Mínimo que no altere la naturaleza de la mercancía, tal como lo establece el Decreto 262-15.

Marco Conceptual

Valor agregado: es una característica extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial. (El Eco, 2015).

DP World Caucedo: DP World Caucedo es una terminal marítima y zona franca de clase mundial localizada en Punta Caucedo, República Dominicana, a 25 kilómetros de la ciudad de Santo Domingo, capital comercial y política del país. Nace con el objetivo de unir las alternativas de transporte terrestre, aéreo y marítimo y de esa manera proyectar a la República Dominicana como un gran competidor en los mercados internacionales y un modelo de desarrollo nacional y regional. (DPWorld, 2018)

Empresa Operadora de Centro Logístico: Es la persona jurídica, constituida bajo cualesquiera de las formas societarias establecidas en la legislación de sociedades, debidamente autorizada por la Dirección General de Aduanas, la que tendrá a su cargo proyectar, construir, conservar, explotar y promocionar, por ella misma o a través de terceras personas, el Centro Logístico, y, en particular, suministrar las infraestructuras y equipamientos comprendidos en la misma; así como, los servicios que puedan instalarse o desarrollarse en dichas infraestructuras y equipamientos. (Medina, 2015)

IS SERVICES: es una empresa operadora logística del Grupo B&R que nace con una clara vocación de servicio al cliente, un alto grado de especialización. (NavierasByR, 2018)

Despacho de mercancías: Conjunto de actividades formales que son dictadas por la autoridad, para el control de aquellas mercancías que entran y salen de territorio nacional. (Poblete, 2003)

Centro logístico: Área ubicada en, Zona Primaria Aduanera o su extensión, en el interior de la cual se realizan, por parte de Empresas Operadoras Logísticas, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el mercado nacional como para el mercado internacional. (Medina, 2015)

Competitividad: Calidad del ambiente de inversión y por el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de la integración en la economía internacional. (Desarrollo, 2001)

Autoridades: El grupo de establecimientos gubernamentales que se ubicarán en el Centro Logístico y que serán encargadas del control aduanero, tributario, sanitario, fitosanitario, seguridad, y cualquier otro, que se deba ejercer sobre las mercancías que salen o ingresan a los centros logísticos. (Medina, 2015)

Logística: Es la actividad que comprende todos los procesos necesarios para la administración del flujo de abastecimiento, que comprende el almacenamiento de materias primas, bienes intermedios y productos terminados, de manera que estos estén dispuestos en la cantidad adecuada, en un lugar específico de conveniencia para los operadores de la cadena productiva o de comercio, en el momento apropiado; así como, el suministro de los diferentes servicios que forman parte del flujo de enlace entre los procesos. (Medina, 2015)

Régimen de Depósito Logístico: Es el que permite que las mercancías se declaren con suspensión del pago de derecho e impuestos hasta el vencimiento de los plazos previstos en este Reglamento, durante el cual los operadores logísticos pueden destinarlas o declararlas a reexportación, consumo, o cualquier otro régimen aduanero, y a una o varias de las operaciones previstas en la definición de empresas operadoras logísticas. (Medina, 2015)

Marco Espacial

El marco espacial de la monografía a realizar se desarrolla dentro de la zona geográfica de la República Dominicana, específicamente en los centros logísticos de Caucedo enfocado en los casos de éxito de la empresa IS Services.

Marco temporal:

Este proyecto de investigación comprenderá el impacto causado por el servicio de valor agregado en la empresa IS Services en el año 2018.

Aspectos Metodológicos

Tipo de Estudio

El tipo de estudio de investigación a utilizar es el descriptivo, ya que el interés de este trabajo es dar a conocer el impacto del Valor Agregado como servicio ofrecido por los centros logísticos en el crecimiento de la economía dominicana. Asimismo, la influencia que tendría este en las empresas.

Enfoque

El tipo de enfoque a utilizar en esta monografía será el cualitativo, ya que se observarán los fenómenos de forma descriptiva para llegar a las conclusiones de los mismos.

Transversal

Es transversal ya que utilizaremos como herramienta entrevistas a expertos en el tema a investigar.

Método y Técnicas de investigación

En este trabajo de investigación se usará el método analítico descriptivo, con la finalidad de enfocarse en una serie de procesos como un evento único, describir sus partes y su función en conjunto.

- **Entrevista:** En esta investigación serán utilizadas las entrevistas para recopilar las opiniones de los agentes que intervienen en el servicio estudiado, analizar datos de la empresa y responsabilidades de cada colaborador.
- **Visita de Campo:** Las visitas de campo serán realizadas para evaluar la infraestructura de la empresa, evidenciar el proceso del valor agregado y medir de forma oportuna y tangible los beneficios implementados en la mercancía.
- **Medición de Tiempo:** Se espera poder identificar el tiempo otorgado a cada proceso de transformación, desde el momento en que se recibe la mercancía y evaluar indicadores del desempeño.
- **Observación:** Método que se utilizará para captar información del objeto de estudio, posterior registro y análisis del levantamiento de los datos recopilados.

Fuentes de Documentación

Fuentes primarias:

- **Periódicos:** Diario Libre, Periódico hoy.
- **Libros:** “Guía para llenado de importación”, “Estudios de tiempos y movimientos para la manufactura.”

- **Publicaciones:** “El motor del conocimiento”, “CLC Caucedo”, “IS Services de Navieras B&R”, “Decreto 262-15.”

Fuentes secundarias:

- **Trabajos de investigación:** “Operador logístico para re-etiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo”, “Análisis de la influencia del régimen aduanero de los centros logísticos en la facilitación del comercio exterior dominicano.”

Bibliografía

- (19 de diciembre de 2013). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/ventajas-comercio-exterior-negocios-internacionales/>
- 262, D. (2015). Decreto 262-15. *Centros Logísticos*. SD, RD.
- AmchamRD. (2016). *EL Dinero*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/23463/amchamrd-apostamos-por-los-centros-logisticos/>
- Banco Central, D. (2018). *BC*. Obtenido de <http://www.bancentral.gov.do/bc/>
- Banco Mundial*. (20 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>
- Biblioteca Universidad Alcala*. (s.f.). Obtenido de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/ti-pos_de_fuentes_de_informacin.html
- Caucedo Logistic Center*. (2014). Obtenido de <http://clc.com.do/>
- CEI-RD. (2017). *Exportaciones de Servicios*. SD. Obtenido de <http://cei-rd.gov.do/ceird/Transparencia/publicaciones/2018/Exportaciones%20de%20Servicios%20-%20Tendencias%20Mundiales%20y%20Dominicanas.pdf>
- Desarrollo, B. I. (2001). *El motor del conocimiento*. Washington .
- Doing Business del Banco Mundial*. (2016).
- DPWorld. (2018). *Caucedo*. Obtenido de <https://caucedo.com/servicios/>
- Economía Simple*. (s.f.). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/logistica>
- Emprende PYME*. (2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-empresarial.html>
- Enciclopedia de Conceptos*. (2017). Obtenido de <https://concepto.de/que-es-entrevista/>
- Flaquer, C. (05 de marzo de 2018). *Diario Libre*. Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>
- Gonzales. (10 de septiembre de 2009). *El Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/logistica-valor-agregado/80372>
- Hernandez. (2018). Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo.

- Hernandez, P. (2019). Impacto del Servicio de Valor Agregado . (Paulino, Entrevistador)
- HOY, P. (05 de septiembre de 2013). *HOY*. Obtenido de <http://hoy.com.do/la-republica-dominicana-en-la-logica-delos-centros-logisticos/>
- Isabel Ventura Ventura. (2016). *IMPACTO DE LOS CENTROS LOGISTICOS COMO EJES CATALIZADORES DEL CRECIMIENTO ECONOMICO DOMINICANO PARA EL PERIODO 2016-2020*.
- Medina, D. (2015). Asociacion de Navieros. En P. Legislativo, *Decreto 262-15*.
- MEYERS, F. (2000). *studios de tiempos y movimientos, para la manufactura* . 2nda Edicion .
- NavierasByR. (2018). *Navieras B y R*. Obtenido de IS Service: <https://www.navierasbr.com/es/servicios/logistica/>
- Observatory of Economic Complexity*. (2017). Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/dom/#Importaciones>
- Pinales, L. (2018). Entrevista. *Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo*.
- Pinales, L. (2 de Abril de 2019). Impacto del Servicio de Valor Agregado . (I. y. Paulino, Entrevistador)
- Poblete, C. (2003). Guia para llenado de importacion . barcelona.
- Presidencia de la República Dominicana*. (8 de septiembre de 2015). Obtenido de <https://presidencia.gob.do/noticias/presidente-danilo-medina-firma-decreto-crea-centros-logisticos>
- Puente, W. (2017). Obtenido de Portal Relaciones Publicas : <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Roa, C. (2018). Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo. *Operador Logístico para reetiquetado, embalaje y distribución de mercancía en el Centro Logístico Caucedo*. Santo Domingo, Rep. Dom.: UNAPEC.
- School, E. B. (17 de octubre de 2015). *EAE BUSINESS*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/objetivos-y-servicios-de-valor-anadido-en-operaciones-logisticas/>
- Simple. (2018). *Economia Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/valor-anadido>
- Tejero, S. (2018 de marzo de 5). *Diario libre* . Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>

- Tejero, S. (2018 de Marzo de 5). *Diario Libre* . Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/planean-ampliacion-del-centro-logistico-de-puerto-caucedo-IY9331291>
- USAID. (2009). *Impacto del Transporte y de la logistica en el comercio internacional de la República Dominicana*.
- ZonaLogistica. (25 de 8 de 2016). *Zona Logistica*. Obtenido de <https://www.zonalogistica.com/que-es-un-operador-logistico/>

INDICE PRELIMINAR

Dedicatorias y Agradecimientos

Resumen

Introducción

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Aspectos Preliminares

1.2 Valor Agregado

1.2.1 Componentes y Procesos

1.2.2 Estructura

1.3 Logística

1.3.1 Centros logísticos

1.3.2 Estructura de los centros Logísticos

1.3.3 Operadores Logísticos

1.3.4 Almacenaje Logístico

1.4 Aspectos Generales de la Empresa

1.4.1 Historia

1.4.2 Organización Actual

1.4.3 Fortalezas

1.4.4 Debilidades

1.4.5 Producto

1.4.6 Normativa y Controles

1.5 Diagnóstico y Situación Actual de la Empresa

1.6 Limitaciones

1.7 Amenazas

1.7.1 Amenazas Directas

1.7.2 Amenazas Indirectas

1.8 Costos del Servicio

Capitulo II: Marco Metodológico

2.1 Tipo de Investigación

2.2 Diseño de la Investigación

2.3 Muestra

2.4 Variables: Independientes dependientes

2.5 Fuentes y técnicas

2.5.1 Técnicas de Recolección de Datos

Capitulo III: Resultados Obtenidos

3.1 Interpretación de los Datos

3.2 Propuesta de mejora

3.3 Ventajas y desventajas del Servicio

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

