



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Tema:

**Monopolización de las Operaciones del Transporte Marítimo de
Mercancías por parte de las Agencias Navieras Dominicanas**

Sustentante:

Rafael Marcelino Nouel 2013-0601

Asesoras:

Lic. Ilena Rosario

Lic. Juana Patricia Céspedes

**Monografía para optar por el título de Licenciatura en Negocios
Internacionales**

Distrito Nacional, República Dominicana,

Julio, 2018.

Título:

**“Monopolización de las Operaciones del Transporte Marítimo de
Mercancías por parte de las Agencias Navieras Dominicanas”**

Agradecimiento

A **Dios**, ya que este me honro con el privilegio de la vida, el único requisito para poder triunfar, superarse y ser mejor ser humano cada día.

A mis padres, **Rafael R. Marcelino** y **Cinthia M. Nouel**, pilares fundamentales en mi vida. Padres que con sus virtudes y carencia crearon el equilibrio perfecto entre amor, comprensión, enseñanzas y apoyo en todos mis proyectos. Siempre estuvieron ahí para mí cuando los necesite y por su presencia y mi perseverancia hoy puedo llamarme Licenciado.

Para mi compañera de vida, **Morgane Pignol**, quien desde el 2016 me lleva de la mano por el camino de la enseñanza, quien se mantiene fuerte ante mis decepciones y me brinda su apoyo feroz e incondicional. Siempre con la frente en alto hacia adelante, sin soltar mi mano y sirviéndome de guía. Sin ella todos mis logros pudieron haberse visto pospuestos hasta quien sabe cuándo.

A mis hermanas, **Claudia**, **Sabrina** y **Natali Marcelino**, quienes con sus distintas cualidades siempre convergieron en una, la excelencia en todo lo que hacían, lo que sirvió de motivación para mí.

Para mis tíos **Jose Miguel Nouel** y **Carlos Nouel**, por brindarme la oportunidad de conocer el mundo de los negocios desde otra perspectiva. Sus sinceros consejos y objetivas manera de plantear las situaciones han forjado en gran medida el profesional en que hoy me convierto.

Para mis asesoras, **Ilena Rosario** y **Juana P. Céspedes**, por estar pendientes de mi trabajo y demostrar pasión por lo que hacen, UNAPEC y el los jóvenes tanto universitarios como de termino cuentan con un gran recurso al tenerlas.

Para las maestras **Patria Peña**, **Niurka Beato**, **Elizabeth Arzeno** y **Carlos R. Valdez Coats** por su vocación de enseñanza se han ganado el cariño y respeto de muchos estudiantes y colaboradores.

Índice

Resumen.....	ii
Palabras clave.....	iii
Introducción.....	v

Capítulo I: Generalidades del Transporte Marítimo de mercancía

1.1 Historia y antecedentes de Transporte Marítimo	1
1.2 Infraestructura portuaria	3
1.3 Tipos de Buques	3
1.4 Tipos Puertos	5
1.4.1 Tipos de Puerto según su especialización	6
1.4.2 Tipos de Puerto según su ubicación	9
1.5 Principales actores del transporte marítimo de mercancía	9
1.6 El transporte marítimo en la República Dominicana	12

Capítulo II: Agentes Navieros en la República Dominicana

2.1 Concepto básico del Agente Naviero	14
2.2 Agentes Navieros más importantes de la República Dominicana.....	16
2.3 Funciones principales del Agente Naviero y Estibadores	21

Capítulo III: Barreras de entrada y salida del Agenciamiento Naviero en la República Dominicana; y su poder de negociación como proveedores de servicios.

3.1 Altas barreras de entrada	25
3.2 Altas barreras de salida	26
3.3 Poder de negociación de los agentes navieros como proveedores de servicios de estibador portuario	27

Capítulo IV: Conceptos de la competencia perfecta, monopolio y oligopolio

4.1 concepto de la competencia perfecta	29
---	----

4.2 Concepto básico de Monopolio	29
4.3 Concepto básico de oligopolio	30
4.4 Impacto del oligopolio en el transporte marítimo de mercancía en la República Dominicana	31
4.5 Monopolización del transporte Marítimo en el Puerto de Rio Haina.....	32
4.5.1 Causas	32
4.5.2 Consecuencias	34
Conclusión	vii
Recomendaciones.....	ix
Anexos.-	

Resumen

El transporte marítimo de mercancía es un sector altamente competitivo no solo en la República Dominicana sino también en todo el mundo. Los agentes navieros por su parte son uno de los actores más importantes del comercio internacional, sin embargo han sido protagonistas de actos monopólicos y oligopólicos en países como México, Perú y Chile. Aunque en la República Dominicana no ha surgido un escándalo con el tema, también se da, el problema es que es una mezcla entre competencia y oligopolio un tanto complejo. Todo desemboca en un bucle de factores que afectan las operaciones del puerto de Rio Haina. El poder que tienen sus proveedores de servicios de estibación portuaria, que a la vez son los agentes de sus clientes principales. Finalmente tenemos un solo cliente que representa más del 40% de los movimientos totales por año del puerto y este afecta su toma de decisiones cotidianas en cuanto a las operaciones de sus buques.

Palabras clave

AGENCIAMIENTO: Es la acción de agenciar, comprende la representación de algo o alguien en un territorio determinado.

AVERIA: Daño que impide el completo funcionamiento de un aparato, instalación, vehículo, etc.

ALTAMAR: Parte del mar que está a bastante distancia de la costa.

ATRACAR: Arrimar unas embarcaciones a otras, o a tierra.

ACOPIO: Juntar, reunir en cantidad algo, y más comúnmente granos, provisiones, carga, etc.

BITA: Cada uno de los postes de madera o de hierro que, asegurados a la cubierta en las proximidades de la proa, sirve para dar vuelta a los cables del ancla cuando se fondea la nave. Es donde se atan los cabos de la embarcación para asegurarlo a puerto.

BODEGAS DE CARGA: Son grandes espacios en las embarcaciones empleados para cargar mercancía suelta o contenerizada.

CARGA CONTENERIZADA: Es toda carga que vaya contenida en una unidad estandarizada de carga: Contenedor de 10', 20', 40', 45', 53'.

CONTAMINANTE: Dígase de un residuo que mal trate o contamine un área.

ESTIBA: Conjunto de la carga en cada bodega u otro espacio de un buque. Es la manera espacialmente correcta de almacenar unidades de carga.

GRANEL: Es toda carga menuda, en grandes cantidades que se carga en bodegas, silos, tanques, etc. Y se manipula con recipientes como tolvas, mordazas, aspiradoras o correas, etc.

INFRAESTRUCTURA: Conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera.

LAYBERTH: Es toda maniobra que involucre el amarre y desamarre de una embarcación en un puerto.

LASTRE: Material pesado, como arena o agua, con que se cargan una embarcación o un globo aerostático para aumentar su peso, y que al ser soltado les hacen ganar ligereza.

MENESTER: Oficio u ocupación habitual.

OLEOSO: Dígase de una sustancia de características aceitosa.

PASE MIGRATORIO: Documento temporal (24/48Hrs) entregado a un extranjero que brinda algún servicio en el país.

REMOLCADOR: Embarcaciones de apariencia sencilla con motores diésel de alto caballaje utilizado para asistir en las maniobras de atraque de las embarcaciones en los puertos.

TERMINAL: Lugar de salida o llegada de una línea de transporte público.

TEU: Medida estandarizada internacional equivalente a un contenedor de 20' pies, es decir, un contenedor de 40' pies son dos TEU's

TRIPULACION: Conjunto de personas que van en una embarcación o en un aparato de locomoción aérea, dedicadas a su maniobra y servicio.

ZARPAR: Dicho de un barco o de un conjunto de ellos: Salir del lugar en que estaban fondeados o atracados.

Introducción:

La República Dominicana cuenta con una ubicación privilegiada no bien explotada en cuanto a logística refiere. Dicho país cuenta con una infraestructura tanto para recibir buques “Super Post-Panamax”(COSCO YANTIAN, CAUCEDO, 2017) como para servir de pista de aterrizaje del avión más grande del mundo (ANTONOV 225, AILA, 2010).

En la República Dominicana, existe la figura del Agente Naviero, que es el representante de una línea naviera en nuestro territorio. Por medio de este se podrá: dar y recibir instrucciones, retirar documentación original, hacer pagos por servicio de transporte internacional, realizar solicitudes, realizar reclamos, etc.

La infraestructura portuaria dominicana ha resurgido de las cenizas en los últimos años. El Gobierno decidió dar en concesión los dos puertos más importantes del país, Puerto Multimodal Caucedo y Puerto de Río Haina, esto al monstruo internacional DP WORLD, con más de 70 terminales en 6 continentes, y a la iniciativa privada de capital Nacional Haina International Terminals respectivamente.

El caso que se mencionará en esta investigación es del Puerto de Río Haina, administrado por Haina International Terminals, una empresa de capital privado que por su naturaleza, desde su fundación estuvo destinada a recibir presiones y directrices de otras empresas. Dicha compañía cuenta con equipos limitados para sus operaciones ya que debe rentarlos a la rama de estibación portuaria de los agentes navieros que la crearon como manera de hacerse de un arsenal de equipo y que toda su inversión retorne sin problemas.

Existen varios factores que hacen incrédulos a muchas personas, como las barreras de entrada y salidas que impide la libre competencia y la creación de servicios sustitutos, como también el poder de negociación con los proveedores. Este último es un factor clave para el desarrollo de cualquier modelo de negocios

ya que si siempre se depende de un tercero para poder desarrollarse abiertamente e implementando medidas coherentes que vayan de la mano con las técnicas eficientes y vanguardistas del momento, los amarres nunca cederán para cumplir las metas a largo plazo.

Capítulo I:

Generalidades del Transporte Marítimo de mercancía

1.1 Historia y antecedentes de Transporte Marítimo

El transporte marítimo es uno de los medios más antiguo conocidos en la historia de la humanidad. En épocas antiguas, la navegación se practicaba de forma rudimentaria y exclusivamente fluvial o costera, las embarcaciones no constaban con auto propulsión sino que se movían mediante remos y eso a su vez constituía una alta barrera para el desarrollo naval.

Para el año 2014, mientras se realizaban operaciones de mantenimiento en la instalación eléctrica submarina de un Parque Eólico de Dinamarca, se encontraron rastros del naufragio de una embarcación de unos 7 metros cuya antigüedad ronda los 6,500 años, más viejo aun que las Pirámides de Egipto que no tienen más de 4,500 años (Cadiz Directo, 2016). Esto demuestra que el ingenio y la necesidad del hombre por evolucionar y encontrar maneras más eficientes de vivir y coexistir, atinaban a una manera de transporte no necesariamente más rápido, pero si más seguro y eficaz. También se denota la alta dependencia de nuestros antepasados y de la historia como la conocemos hoy en día con transporte marítimo.

Siguiendo una línea de tiempo coherente es bien destacar también la Edad Media, la era en que Europa realizó sus mayores descubrimientos geográficos. Dichos hallazgos fueron posibles gracias a excursiones realizadas en buques de mayor tamaño, avanzados para la época, que permitían a su vez mejor disposición de las velas, también el uso de las brújulas, las cartas marinas y otros avances tecnológicos de la época. Estos descubrimientos presidieron la creación de las rutas transoceánicas y el desarrollo de las flotas mercantes y el comercio de las dos potencias con la hegemonía marítima en los siglos XV y XVI, España y Portugal. (Camara de Diputados Mexicana, 2001)

Con el tiempo dos sucesos preponderantes en lo que a avances tecnológicos refiere, es obligatorio destacar dos de ellos, la aparición de las turbinas de vapor (1884) y los motores diésel de dos tiempos reversible (1905) que fue mejorado cuando se introdujo cuatro años más tarde pistones refrigerados y se suprimieron las válvulas de escape (Mallén Alberdi, 2014). Este último método, para mediados del siglo XX, era más utilizados por los Europeos mientras que los Estados Unidos prevalecía las turbinas de vapor, esto principalmente por razones económicas.

A lo largo de la historia, se pueden destacar varios sucesos que cambiaron el rumbo de distintas ramas de la vida a como la conocemos hoy en día, uno de estos es de suma importancia para lo que hoy conocemos como transporte marítimo internacional de mercancía, es el nacimiento del contenedor. Este ingenioso momento ocurrió a mediados de los años 50's cuando Malcom McLean (Ver anexo 1.1), un transportista Americano, dueño de la compañía McLean, que realizaba transportes interiores fundamentalmente entre Nueva York y Houston. Para 1956 se realizó el primer transporte de carga contenerizada en una estructura de 35 Pies de largo, 8 Pies de altura y 8 Pies de Anchura desde el Puerto de Newark, Nueva Jersey hasta Houston, Texas. Esto tras su éxito dio pie a posibilitar el transporte de casi cualquier tipo de mercancía de forma segura y eficaz (Morenilla Jimenez, 2013). Esta ingeniosa, simple y conveniente unidad de carga ha tenido un colosal impacto en el buen funcionamiento de la "Aldea Global", según el Informe Sobre el Transporte Marítimo 2016, elaborado en la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas, para el 2015 se transportó 1687 millones de toneladas de carga en contenedores.

Con el pasar de los años y luego de la Segunda Guerra Mundial, que conllevó consigo avances tecnológicos formidables en la construcción naval y sus instrumentos, fueron apareciendo nuevos buques antes la necesidad de transportar nuevos productos. Las embarcaciones con características

especialmente delimitadas para el transporte a granel sólidos y líquidos, gases y de contenedores.

1.2 Infraestructura portuaria

La infraestructura logística de un país representa uno de sus recursos más importantes en virtud de que posibilita el intercambio comercial de bienes y servicios, así como también de personas tanto de entrada como salida de su territorio, lo cual representa uno de los principales motores para el desarrollo económico. Por esto las naciones que cuentan con una mejor infraestructura, tienen mayores estímulos para el crecimiento y un mayor nivel de competitividad en el ámbito internacional. Las mejoras en la calidad, el alcance territorial y la conectividad de dichas infraestructuras, desembocan en una gran relevancia como palanca para el desarrollo, especialmente para economías emergentes.

Existen países con una ubicación privilegiada y una economía muy desarrollada y altamente dependiente de otras, que han logrado fortalecerse gracias a una adecuada administración y desarrollo de sus Puertos y Aeropuertos.

1.3 Tipos de buques

Buques porta contenedores / Container Ship

Son aquellos especialmente diseñados para el transporte de contenedores estandarizados internacionalmente (Contenedores de 10, 20, 40, 45 y 53 Pies). Aunque también pueden llevar carga suelta sobredimensionada.



Puerto Rio Haina, Margen Oriental, 2015

Buques graneleros / Bulk Carriers

Son embarcaciones con grandes espacios de almacenamiento para el transporte de granos, cereales, químicos, madera, metal, minerales o cualquier carga que no cuente con unidades de carga estandarizadas.



Puerto Rio Haina, Margen Occidental, 2016

Buques RO-RO / RO-RO Carriers (Roll On - Roll Off)



Puerto Rio Haina, Margen Oriental, 2016

Es un tipo de embarcación diseñada especialmente para el transporte de equipos automóviles o remolcados. Su nombre se deriva del inglés “Roll On – Roll Off” lo que básicamente quiere decir “Entra rodando y sale rodando”. Estos buques cuentan con una rampa especial adherida a su cuerpo que se despliega para que su carga salga por su propia vía. Generalmente Autobuses, vehículos livianos y equipo pesado son transportado es estas embarcaciones.

Buques Tanqueros / Tanker Ship

Son embarcaciones caracterizadas por su gran envergadura, poseen espacios sellados herméticamente, con sistemas de tuberías complejos para el transporte de seguro de combustibles, petróleo, químicos, gas natural, gas licuado, etc.



1.4 Puertos Marítimos

Un puerto es un punto logístico donde interactúan el transporte marítimo y el transporte terrestre. Dichos espacios tienen como punto focal la recepción de las embarcaciones para realizar sus operaciones de descarga y carga. Este tipo de espacios, a lo largo de los años se ha adaptado a las exigencias del comercio y han podido responder a los retos tecnológicos del transporte marítimo, convirtiéndose así en factor clave para la competitividad de los países.

En cuanto a infraestructura se refiere la seguridad no es una opción, por lo que el país está obligado a mantener los puertos de manera que puedan responder a las exigencias del transporte marítimo internacional y a los protocolos de seguridad que estos plantean. Los puertos por lo general deben responder a ciertos aspectos naturales y estructurales:

- **Aspectos naturales:** se refiere a los elementos que influyen de forma natural para la construcción de un puerto.
 - ✓ Situación geográfica, zonas de abrigo, acceso a rutas de navegación y zona de influencia terrestre.

- ✓ Marea y calado.
- ✓ Condiciones meteorológicas.
- **Aspectos estructurales:** estos le dan al puerto la capacidad y especificaciones necesarias para recibir a las embarcaciones; así como los medios necesarios para realizar sus operaciones, conexiones, almacenaje adecuado, etc.
 - ✓ Fondeadero o zona de fondeo: zona generalmente ubicada en la antesala del puerto, que por condiciones de abrigo y calado, permite que los buques permanezcan de forma segura a la espera de los muelles.
 - ✓ Canal de acceso: vías señalizadas para acceder a las instalaciones portuarias.
 - ✓ Muelles de atraque: longitudes y calados que permiten o limitan la recepción de diversas embarcaciones.
 - ✓ Espacios terrestres para las operaciones de los medios para la manipulación de carga, almacenes para el depósito, etc.
 - ✓ Conexión con las redes de transporte terrestre: Carreteras, calles, entradas, etc.

1.4.1 Tipos de Puerto según su especialización

Terminales para carga a granel

Estas instalaciones se caracterizan por su alta especialización, sobre todo en razón de higiene y conservación de la integridad de los granos. También por un sin número de artilugios como semi remolques tipo tolva, silos aspirados, aspiradoras telescópicas industriales, mordazas hidráulicas, etc. Los elementos distintivos son los siguientes:

- | | |
|------------|------------------|
| ✓ Limpieza | ✓ Alimentación |
| ✓ Pesaje | ✓ Almacenamiento |

✓ Extracción

✓ Ensacado

Terminales de gráneles minerales

Por la naturaleza de la carga descargan el buque con diversas maquinarias, grúas y equipos especiales (Bulldozer, retroexcavadoras, etc), que ofrecen al proceso, rapidez y seguridad. Generalmente se utilizan almejas, bandas, succionadores, equipamiento de transportación de largo alcance de rodillos o cadenas de alto rendimiento, etc.

Terminales de gráneles líquidos

Estas basan sus operaciones por un sistema básico de bombeo, ya sea del buque a la terminal o viceversa mediante tuberías o en algunos casos desde una boya (en este ultimo la tubería va sumergida en el mar). El tipo de producto en estos casos suele ser:

- ✓ Petróleo crudo
- ✓ Combustibles
- ✓ Químicos
- ✓ Gas licuado

Terminales de carga general

En esta categoría básicamente dos clasificaciones que son terminales carga suelta y terminales de carga contenerizada, aunque también podemos incluir las modalidades Ro-Ro y terminales refrigeradas.

- **Terminales de carga suelta:** Se caracteriza por grandes espacios abiertos de almacenamiento, los buques operan con grúas de muelles pre instaladas o con sus propios medios. Estas terminales son usualmente utilizadas con buques multipropósito y convencionales.
- **Terminal de carga contenerizada:** La aparente sencillez de este tipo de terminal en realidad envuelve modernos procesos de control y equipamiento especializado. Las fases que intervienen en estos procesos son:

- ✓ Fase marítima: Asignación de cuadrillas de trabajos y grúas según requiera.
- ✓ Fase de transferencia: Proceso en el que el contenedor utiliza vehículos internos de arrastre para ser conducidos a su lugar asignado en el patio.
- ✓ Fase de almacenamiento: Ubicación, reubicación y control de los contenedores.
- ✓ Autotransporte: El contenedor es montado en un chasis, remolcado por un camión y transportado a su destino final.

Entre las partes principales de este tipo de terminales son:

- ✓ Patio para contenedores
- ✓ Zonas de verificación
- ✓ Muelles de carga y descarga
- ✓ Área de contenedores refrigerados (Toma)
- ✓ Oficinas operativas y Administrativas
- ✓ Almacenes de carga especial y general
- ✓ Área de almacenamiento
- ✓ Área de mantenimiento
- ✓ Extensas áreas de estacionamientos para vehículos importados

Terminales Ro-Ro: Estas terminales por lo general no requieren de un equipo especializado para la descarga puesto que, los buques despliegan su propia rampa que permite la descarga directamente en el muelle.

En caso de necesitar arrastre se utilizan tracto mulas especializadas del mismo buque para el remolque de carga y de ser vehículos bastaría con una cuadrilla de choferes.

Otras terminales: Productos refrigerados, por la naturaleza del mismo estas terminales están especializadas en brindar una cadena de frío ininterrumpida para no permitir en ningún momento y bajo ninguna circunstancia que el producto pierda su frescura. (Instituto Logístico de México, 2013)

1.4.2 Tipos de puertos según su ubicación

Los puertos son infraestructuras logísticas ubicadas en las costas, ríos o lagos, dispuestas para la recepción segura de los buques para que estos realicen las operaciones de descarga y carga de las exportaciones e importaciones de un país. Existen tres tipos, según el lugar donde se ubican:

Puertos Marítimos o Marinos: Son aquellos puertos que se sitúan en las costas de los territorios, los mismos están diseñados de manera tal que las embarcaciones puedan atracar con muy pocos, por no decir ningún obstáculo y un número limitado de maniobras de atraque.

Puertos Fluviales: Son aquellos puertos que desarrollan las operaciones en ríos, el espacio de estos suele ser más reducido y sus usuarios suelen ser actores del comercio interno del territorio donde se encuentran.

Puertos Lacustres: Son puertos de menores capacidades y dimensiones, están ubicados exclusivamente en lagos. Son el medio de conexión de mercancía entre un punto A y un punto B dentro del mismo cuerpo acuífero, esta conexión puede ser bien interna o internacional.

1.5 Principales actores del transporte marítimo de mercancía

- ✓ **Propietario de buque:** Son los propietarios de las grandes flotas mercantes a nivel mundial. Inversionistas altas sumas de capital y una cartera formidable de asesores financieros y logísticos que compran buques mercantes de distintos tipos (1.3) para ser rentados y obtener beneficios.

- ✓ **Armador Naviero:** *“Es quien, siendo o no su propietario, tiene la posesión de un buque o embarcación, directamente o a través de sus dependientes, y lo dedica a la navegación en su propio nombre y bajo su responsabilidad.” (Ley N° 14/2014, De Navegación Marítima, Barcelona, España, 24 de Julio de 2014)*

En primer lugar, la figura del armador conlleva la posesión del buque. Dicha posesión puede ser directa o indirecta, a través de sus dependientes; dotación y capitán. Lleva a cabo también la gestión naval, que nos permitirá determinar al armador como sujeto susceptible de ser imputado responsabilidades frente a terceros derivadas con ocasión de la navegación, particularidad que más adelante tendrá cabida su desarrollo.

En segundo lugar, destacar que dicha posesión del buque puede darse a título de dueño, siendo armador y propietario a la vez, o bien por cualquier otro título, ya sea armador y arrendatario o usufructuario, etc.

Por último destacar que el armador hace servir el buque en su propio nombre, por lo que se distingue del gestor naval, que éste gestiona el buque en nombre del armador. Por ello también, el armador que explote su buque tendrá la consideración de empresario de la navegación o más conocida por los occidentales como Empresas Naviera. De esta forma se pretende cristalizar la distinción de ambos conceptos, reflejándolo así en el precepto legal lo que la antigua doctrina jurisprudencial distinguía. (Gázquez López, 2017)

- ✓ **Naviera o Empresa Naviera:** Es aquella entidad jurídica que explota comercialmente la embarcación y es quien se hace responsable ante el cliente de la carga y los servicios de transporte marítimo de mercancía propiamente dicho.
- ✓ **NVOCC (Non Vessel Operator Common Carrier):** Estos no poseen buques pero contratan espacios dentro de las líneas navieras. Es decir, dentro de las distintas rutas marítimas con las que cuentan la naviera, el NVOCC compra determinada cantidad de espacios para contenedores y es menester de este último la explotación del espacio referido.

Este prestador de servicios de transporte se especializa en la reexpedición de carga contenerizada. Manteniendo la responsabilidad de la carga al emitir su propio conocimiento de embarque (B/L). Consolida pequeños embarques, también maneja carga en contenedor completo y ofrece el servicio de transporte puerta a puerta.

El NVOCC es un prestador que ofrece el servicio de transporte puerta a puerta, en muchos casos es propietario de una empresa de autotransporte. Aunque frecuentemente es subsidiario de alguna línea naviera, no opera ni es propietario directo de buques, a lo que debe su denominación.

En muchos casos, los NVOCC son más eficientes que las propias líneas navieras en la operación de servicios de consolidación e incluso para los flujos regulares de embarques de contenedor completo pueden ofrecer tarifas más bajas que las que ofrecen las navieras. (Instituto Mexicano de Transporte, 1998)

- ✓ **Agente naviero:** Actúa en nombre de la Naviera para todos los actos y gestiones que se le encomienden en relación a la embarcación y puerto de consignación.

- ✓ **Agente de carga:** Actor de la cadena logística en el comercio internacional, es una persona física o jurídica regulada por normativas legales para realizar transacciones comerciales a nombre propio o autorizado por un tercero en su nombre. (Instituto Logístico de Mexico, 2014)

- ✓ **Agentes de Aduanas:** El agente de aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.

Los empleados de aduana son agentes civiles y administrativamente garantes por toda acción u omisión dolosa o culposa que lesione o pueda lesionar los intereses del Fisco o que fuere contraria al mejor servicio del Estado o al que deben prestar a sus comitentes. (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, 2012)

- ✓ **Transportista:** Este es sin duda uno de los últimos actores del comercio internacional, funge como proveedor de transporte ya sea terrestre o ferroviario, este último no muy común en la República Dominicana, cuyo pape es transportar la mercancía ya sea suelta o contenerizada hasta las instalaciones del cliente.

Posteriormente, si la carga es transportada en contenedores, este debe retornar dicho equipo al puerto para culminar la operación.

(Ver esquema, anexo 1.6)

1.6 El transporte marítimo en la República Dominicana

La República Dominicana cuenta con un sistema logístico marítimo de 12 puertos (Anexo 1.7.1); que movilizaron 1,519,952 **TEU** en el 2012; y siendo Puerto Caucedo el de mayor movimiento con 1,153,787 TEU. Con un índice de conectividad de carga marítima (que mide la conexión de los países a las redes mundiales de transporte marítimo) de 25.6, ocupa el lugar 10 en Latinoamérica, y el segundo en el Caribe -superado únicamente por Bahamas-. En calidad de los puertos, la República Dominicana ocupa la posición 52 de entre 144 países. En la calidad de la infraestructura portuaria, la República Dominicana obtiene una puntuación de 4.6 puntos sobre siete (la media del Caribe es de 4.4 puntos, mientras que la de América Latina junto al Caribe es de 4.0), y la posición 52 entre 144 países, superado en orden de las mejores posiciones por Puerto Rico, Barbados y Jamaica dentro de los países del Caribe. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2013)

El transporte marítimo tiene un protagonismo digno de admirar y tomar en cuenta a la hora de invertir en ámbitos logísticos en la República Dominicana. Según la Dinámica de las Importaciones 2012 – 2015, estudio elaborado periódicamente por la Dirección General de Aduanas de la República Dominicana, en el periodo 2012 – Junio 2015, el 92.25% de las importaciones del régimen despacho a consumo ingresaron vía marítima, mientras que el resto, 7.75%, ingreso por vía aérea y terrestre (Ver anexo 1.7.2). Estos números se han mantenido casi intactos variando pequeñas fracciones porcentuales aumentando los embarques vía fronteras y aeropuertos. Sin embargo el verdadero volumen se ha mantenido nunca inferior al 92% en vía marítima sin contar los ingresos de carga para zonas francas bajo ninguna modalidad de transporte. (Dirección General de Aduanas de la República Dominicana, 2015)

A continuación un pequeño ejercicio: En el primer semestre del año 2018 las recaudaciones de la DGA-RD incrementaron en 19.30% con respecto al 2017. Las recaudaciones del periodo Enero – Junio 2018 ascendieron a RD\$63,069.02 millones, unos RD\$10,203.70 millones adicionales que al mismo periodo del 2017 (Anexo 1.7.3). Teniendo ya el número de recaudación total, podemos determinar que el 92% de dichas recaudaciones derivan de embarques marítimos de mercancía. Entonces podemos determinar que el ingreso impositivo proveniente de toda carga que entra a la República Dominicana por vía marítima ronda los RD\$58,023.50 millones en la primera mitad del año 2018. (Dirección General de Aduanas de la República Dominicana, 2018)

Capítulo II:

Agentes Navieros en la República Dominicana

2.1 Concepto básico del Agente Naviero

El Agente Naviero es aquella entidad física o jurídica que sirve de intermediario entre la Línea Naviera, el Puerto y quien contrata el servicio de transporte marítimo, el cliente. Dicho agenciamiento comprende responsabilidades de representación, supervisión y control de operaciones en el país territorio consignado.

Existen dos tipos de Agente Naviero, el General y Consignatario de Buques. El primero es definido como la persona que actúa en nombre de la empresa naviera como comisionista mercantil y está facultado para representar a su comitente en los contratos de transporte de carga. Puede también nombrar al agente naviero consignatario de buques y realizar los demás actos de comercio que su comitente le encomiende. El segundo, limita su actuación a la comisión mercantil de todos los actos y gestiones que la empresa naviera le encomiende en relación al buque en el puerto de consignación; en general realiza todos los actos o gestiones concernientes para su navegación, transporte y comercio marítimo, inclusive expedir los conocimientos de embarque y entregar las mercancías, en representación del operador comercial del barco, en otras palabras, las gestiones que se realizan dentro o en las proximidades del buque. (Instituto Mexicano de Transporte, 1998)

Lo que el México tiene dos vertientes, en la República Dominicana el agenciamiento naviero se ve como una figura única. Los agentes navieros dominicanos cuenta con su propia Asociación, sus propios objetivos y sus altas participaciones en las operaciones marítimas que tocan los puertos nacionales dominicanos no da mucho más que desear.

La Asociación de navieros de la República Dominicana (ANRD) Fue fundada por Robert W. Blauvelt, en agosto de 1949, bajo el nombre de Asociación de Navieros de Santo Domingo. Más adelante, en noviembre de 1991, Blauvelt y un grupo de colaboradores, deciden darle carácter institucional más riguroso a la entidad.

Todo esto, con el fin de formalizar las relaciones crecientes con la Dirección de Aduanas y otros organismos estatales, los sindicatos laborales y los exportadores e importadores, y afrontar de forma eficaz los conflictos que surgían con estos sectores. (Diario Libre, 2017)

Miembros de la ANRD

Los miembros de la Asociación de Navieros de la República Dominicana son actores activos dedicados a distintas ramas del sector marítimo. Entre ellos se pueden denotar sin mucho esfuerzo a Agentes Navieros, Líneas o Empresas Navieras, Operadores Logísticos, Proveedores de Servicios y Administraciones de puertos. Específicamente enumerar los siguientes:

(Asociación de Navieros de República Dominicana, 2018)

Agentes Navieros:

- ✓ Agencias Navieras B&R
- ✓ AGEPORT (Agentes y Estibadores Portuarios, S.R.L.)
- ✓ E.T. HEINSEN
- ✓ Marine Express Dominicana
- ✓ MARDOM (Marítima Dominicana)
- ✓ Perez y Compañía Dominicana
- ✓ Agencia Marítima y Comercial (AMARIT)
- ✓ Agencia Marítima Oriental (AMARO)
- ✓ Compañía Dominicana de Navegación (CODONAVE)
- ✓ Naviera del Caribe (NADELCA)

Líneas o Empresas Navieras:

- ✓ CMA CGM Dominicana S.A.S.
- ✓ Antillana Dominicana (Antillean Marine)
- ✓ Maersk Dominicana
- ✓ Evergreen Dominicana (Marítima del Caribe Dominicana)

- ✓ MSC Dominicana (Mediterranean Shipping Company)
- ✓ Seaboard Marine Dominicana (SEADOM)
- ✓ Tropical Shipping

Operadores logísticos

- ✓ Frederic Schad
- ✓ Central Romana Corporation Ltd

Proveedores de servicios

- ✓ Despacho Portuario Hispaniola (DPH)
- ✓ Dragados del Caribe S.A.S.
- ✓ Svitzer Caribbean Dominicana
- ✓ CIRAMAR Shipyards

Empresa de servicios Portuarios

- ✓ Haina International Terminals (HIT)
- ✓ DP Worls Caucedo (Dubai Port World)
- ✓ Sans Souci Ports

2.2 Agentes Navieros más importantes de la República Dominicana

Marítima Dominicana S.A.S. (MARDOM)

Marítima Dominicana fue establecida en la primavera del 1971 para actuar como agente de buques y estibador en todos los puertos de República Dominicana, incluyendo Santo Domingo, Río Haina, Caucedo, Boca Chica, AES Andrés, Barahona, Cabo Rojo, San Pedro de Macorís, La Romana, Azua, Samaná, Puerto Plata, Manzanillo, Palenque y Bahía de Ocoa.

La oficina principal fue establecida en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, cuando el mayor volumen de cargas de importación y de exportación se manejó en el puerto de Santo Domingo.

Cuando el transporte marítimo se desarrolló a través del uso de contenedores, estos buques fueron atendidos en el puerto de Río Haina. Por esta razón, se construyeron sus nuevas oficinas, incluyendo almacenes, en la avenida de entrada al puerto de Haina, hace más de veinte años. (Maritima Dominicana S.A.S, 2018)

MARDOM, con más de 45 años de experiencia en el mercado, es una empresa líder en servicios múltiples en el transporte y manejo de carga marítima y aérea, tanto de importación como de exportación, así como proveedora de soluciones logísticas para todas las operaciones.

Con presencia en todos los puertos y principales aeropuertos dominicanos, MARDOM se ha diversificado como proveedor de clase mundial para atender las necesidades del sector en un solo lugar, ofreciendo a sus clientes una extensa gama de servicios logísticos integrados a la medida del mercado, incluyendo gestiones aduanales, almacenamiento, transporte terrestre y distribución, así como el alquiler de equipos tales como contenedores secos y refrigerados con sus accesorios.

Proveen también adicionalmente servicio de almacenaje y distribución de mercancía, transporte terrestre de carga proyectos, pesada o con sobredimensión; carga peligrosa, así como otros servicios logísticos, con el objetivo de brindarles a nuestros clientes la posibilidad de tener un solo proveedor de clase mundial para todas sus operaciones.

MARDOM cuenta a su vez con una división especializada en servicios de refrigeración, que junto a su taller, ofrece diversos servicios para camiones, tráiler, así como construcción de cámaras refrigeradas, alquiler de contenedores, y servicios de mantenimiento e iguales áreas climatizada.

Primera empresa naviera del país en certificar sus procesos bajo el sistema de gestión de Calidad Seguridad y Medio ambiente ISO y OHSAS. Poseen también las certificaciones como Operador Naviero, Agente Aduanal y Transporte Terrestre, bajo los estándares internacionales OEA. (Maritima Dominicana S.A.S, 2018)

Agencias Navieras B&R

Fundada en 1919, Agencias Navieras B&R es la primera empresa en el comercio marítimo dominicano. Está especializada en el transporte de todo tipo de carga desde y hacia la República Dominicana, conectando al país con todo el mundo. A través de nuestras líneas representadas y afiliadas, brindamos servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre como agentes navieros, estibadores y proveedores de logística.

Agencias Navieras B&R ofrece servicios de transporte de carga en contenedores, carga suelta, carga a granel y manejo de carga de proyectos, incluyendo servicios de almacenamiento, gestión aduanal y transporte puerta a puerta. Prestamos servicios en todos los puertos de la República Dominicana.

B&R brinda “el mejor servicio a armadores y operadores de buques gracias a la calidad de sus equipos y a su experiencia y máxima seguridad” afirman también ser “expertos en el manejo de carga líquida y a granel” todo esto con servicios TIC’s actualizados y precios altamente competitivos. (Agencias Navieras B&R, 2018)

Cubren la rama de proyectos especiales de carga no contenerizada desde el Caribe, el Golfo de México, Estados Unidos, Europa y el Lejano Oriente; brindan asesoramiento en las negociaciones de contratación de fletes; son expertos en las modalidades voyage charter y time charter y Contract of Affreightment. (Agencias Navieras B&R, 2018)

A través de sus líneas representadas y afiliadas, brindan también los servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre para todo tipo de carga, desde y hacia todas partes del mundo. Tienen presencia en todos los puertos de la República Dominicana y trabajamos con rutas directas, de tránsito corto y alta frecuencia de salidas, a precios competitivos. (Agencias Navieras B&R, 2018)

Agentes y Estibadores Portuarios S.R.L. (AGEPORT)

AGEPORT fue fundado en 1987 como respuesta a la necesidad del mercado para poder ofrecer operaciones y costos eficientes, y servicio personalizado como agente de buques y estibadores en todos los puertos de la República Dominicana.

Gracias a su filosofía de servicio desde sus inicios, han logrado mantener un crecimiento sostenido anual, basado en la combinación de un personal debidamente calificado y una tecnología de punta. Este crecimiento ha permitido que en conjunto con sus empresas subsidiarias tengan más de 400 empleados que de manera global procuran ofrecer a sus clientes una red integrada y continua del servicio. (Agentes y Estibadores Portuarios, S.R.L., 2013)

AGEPORT – tiene sus oficinas localizadas en todos los principales puertos como también en varias ciudades del país, manejando en la actualidad un promedio de 65 buques mensuales, que abarcan operaciones de tipo de carga tales como: contenedores, carga suelta, buques especializados para el transporte de vehículos, etc.

Sus servicios pueden ser subdivididos en dos categorías:

- ✓ **Servicios de agenciamiento de buques** – ofrecen un servicio completo en todos los aspectos que tienen que ver con el manejo de buques en todos los puertos dominicanos según el requerimiento de sus principales.
- ✓ **Servicios Portuarios** – AGEPORT opera como un estibador privado, y posee y mantiene una flota grande de equipos para esto fines.

Poseen y mantienen en varios puertos de la República Dominicana, equipos tales como:

- Grúas especiales para el manejo de contenedores
- Chasis (colocados en varios puertos estratégicamente)
- Camiones mula
- Separadores para el manejo de contenedores
- CYs para las operaciones de contenedores,
- Peras para descarga a granel
- Tolvas y palas mecánica para las operaciones al granel

- Montacargas (desde 3-15 tons)
- Equipos especiales para el manejo de carga pesadas
- Grúas móviles

AGEPORT también ofrece a sus clientes asesoramiento en logística (despacho aduanero y coordinación del transporte terrestre) en un esfuerzo de ofrecer a sus clientes mayores facilidades para toda la operación. (Agentes y Estibadores Portuarios, S.R.L., 2013)

E.T. Heinsen

“Cuatro generaciones, una familia, 90 años de servicio.”

E.T. Heinsen fue fundada el 24 de Marzo del 1924. Es una empresa especialistas en transporte, sirviendo, como agentes de varias líneas, dedicados a la consignación de carga general, estibadores, operaciones en terminales y puertos, husbanding, agencia de líneas aéreas (de carga y pasajeros), agencia de líneas de cruceros y operaciones de excursiones. También ofrece transporte terrestre para toda clase de carga: seca, refrigerada y líquida, importación y exportación.

La oficina principal está localizada en Santo Domingo y opera en todos los principales puertos y aeropuertos de la República Dominicana.

E. T. Heinsen es propietaria de una terminal privada fuera del Puerto de Río Haina, con una extensión de aproximadamente 22.000 m², y una terminal fuera del puerto de Caucedo con 14.000 m², donde tiene lugar el mantenimiento y control de equipos, taller de reparaciones, operaciones de carga, almacenamiento y despacho de contenedores y chasis.

Están activamente involucrados en las operaciones de contenedores en puerto, siendo a la vez accionistas de HIT (Haina International Terminal), y del Puerto Multimodal Caucedo, las dos terminales locales de contenedores más importantes del país cerca de la capital, Santo Domingo. (E.T. Heinsen, 2014)

2.3 Funciones principales del Agente Naviero y Estibadores

Entre las funciones principales o servicios que pueden proveer los agentes Navieros a las líneas navieras en los puertos consignados, pueden ser:

- ✓ Asistencia en cambio de administración del buque y asistencia con los cambios de tripulación y personal del buque:

Este servicio se brinda al asistir a la línea naviera con el cambio de Capitán o Primer oficial del buque. Este consiste en la recogida al aeropuerto determinado, transporte hasta el puerto donde este atracado el buque, por lo general en operaciones. Luego de esto y el Capitán de turno cede el mando del barco, el agente debe llevar seceso al aeropuerto para culminar la operación. Este servicio puede ser también masivo, es decir que no se rote solo al Capitán sino a todo el personal/tripulación del navío.

- ✓ Coordinación de entrega de combustible:

El agente responde a una solicitud de la línea que a su vez recibe una solicitud del Capitán del buque para recargar combustible. El agente debe coordinar la entrega del combustible solicitado con entrega al costado de la embarcación.

- ✓ Limpieza de bodegas y tanques:

Coordinación de servicios de limpiezas de bodegas de carga, por lo general de buques graneleros, y la limpieza de los tanques tanto de lastre como de combustible. Estos últimos de suma importancia ya que cualquier residuo solido de tamaño considerable puede generar, en el caso de los tanques de lastre problemas de estabilidad de la embarcación y en los tanques de combustible podría generar incluso una avería a la máquina, el motor.

- ✓ Entrega de efectivo a los Capitanes:

Los buques cuentan con “cajas chicas” para cualquier imprevisto, por lo general esta consta de una cantidad que ronda, dependiendo del tamaño de la

embarcación, entre los US\$30,000.00 más o menos en efectivo administrado por la mayor autoridad a bordo, el Capitán. Como su nombre lo indica este servicio consta en que el agente provee del efectivo antes de que el buque zarpe.

- ✓ Embarque/Desembarque de tripulación del buque fuera de los límites del puerto: Esto el agente lo hace cada vez que una embarcación atraca en un puerto dominicano, se realiza de la mano con la Dirección General de Migración, quien certifica los documentos de identidad de la tripulación y provee de “pases” para circular fuera del puerto. Sin embargo dichos permisos tienen fecha de expiración el mismo día y omento en que el buque zarpe del puerto.
- ✓ Asistencia médica para la tripulación y personal del buque: Los agentes navieros están obligados a proveer de servicios médicos en caso de que se requiera por parte de la embarcación. Por lo general se valen de los servicios presentes en los países donde están, como el “911”, aunque también pueden contar con vehículos propios de emergencia o simplemente disponerse a trasladarlo a un hospital de ser necesario y cubrir con sus gastos hasta dejarlos fuera de peligro. Dichos gastos pueden ser facturables a la línea naviera.
- ✓ Suministrar de agua fresca y abastecimiento de provisiones a los buques: Por su naturaleza los buques deben contar con grandes despensas con diversos productos para poder viabilizar la alimentación de su tripulación por un tiempo determinado sin reabastecerse. Sin embargo es menester del agente proveer un listado de artículos comestibles y de higiene personal al buque para que este realice un pedido formal de provisiones y agua fresca para ser entregadas antes de la zarpada de la embarcación.
- ✓ Servicio de recogida de basura:

El agente naviero de la mano con empresas especializadas en limpieza y/o reciclaje realiza esta labor que consiste en el acopio y retiro de los desperdicios sólidos generados por la tripulación en la embarcación.

✓ Lay Bething:

Esto comprende todo lo que refiere a maniobras de atraque con remolcadores como al atado de los cabos a las bitas de amarre. En el caso de la República Dominicana, el agente no cuenta con estos servicios bajo su mando, sin embargo camina de la mano con los remolcadores de los puertos y de compañías especializadas en ese tipo de maniobras y para la cuestión de amarres deben proveer ese servicio mediante el uso de sindicatos establecidos.

✓ Retiro de desperdicios oleosos:

Los motores diésel industriales con los que cuentan estas embarcaciones requieren de mantenimientos rigurosos. Los residuos de aceite automotriz quemados deben ser retirados, esto se logra mediante bombeo a un tanque remolcado al costado del buque. El agente debe coordinar con los responsables de procesar de manera responsable este contaminante.

Entrega de piezas dentro y fuera de los límites del puerto: Es responsabilidad de cumplir con entregas de piezas del mercado nacional como importadas por la naviera para sus buques. También, si la embarcación se encuentra en altamar, pero quien puede suministrar de manera más rápida y eficiente es el agente de la República Dominicana, es menester del mismo coordinar la mejor forma de entregarla en caso de cualquier avería o solicitud. Recordemos que esto no son favores, todo es facturable.

Capítulo III:

Barreras de entrada y salida del Agenciamiento Naviero en la República Dominicana; y su poder de negociación como proveedores de servicios.

Según el economista Michael Porter un modelo de negocios sostenible requiere de una estrategia meticulosamente elaborada. Para ello, Porter enumero 5 fuerzas fundamentales que debemos tomar en cuenta, y que cuando estos sean dominados, el grado de competitividad nos permitirá prevalecer ante los demás competidores. Estas fuerzas son:

- 1. Los clientes:** Este es fundamental, menciona el “Poder de negociación de los clientes”, se debe comprender hasta qué punto podrán negociar o presionar los clientes para lograr algo. Debemos también tomar en cuenta que se tiene competencia, y ahí entra el siguiente punto,
- 2. Competencia de mercado:** Este menciona la “rivalidad entre las empresas”, la competencia es feriz y siempre se tendrá una respuesta por parte de los rivales o competidores a todas las acciones asumidas.
- 3. Nuevos entrantes:** Demarca la “amenaza de los nuevos entrantes”, personas físicas o jurídicas que incursionan en el negocio con ideas frescas, modelos de negocios atrevidos y dispuesto a utilizar su capital para alcanzar a los competidores existentes.
- 4. Proveedores:** Para el objeto de estudio de esta investigación este punto es excepcionalmente fundamenta y básico, destaca el “poder de negociación de los proveedores”. Un proveedor de materia prima, producto para reventa o servicio, es de suma importancia para un ente de negocios de cualquier tipo, también es crucial para el buen funcionamiento de las operaciones cotidianas de negocios. Cuando un proveedor tiene la capacidad de negociar con una empresa hasta el punto que afecte la integridad de es altamente nocivo e insostenible para un negocio ya sea nuevo o establecido.
Sustitutos: En esta fuerza pone sobre la mesa la “amenaza de productos sustitutos”, esto claramente va de la mano con las anteriores, que tan propenso

eres por el no cumplimiento o cumplimiento deficiente de las otras fuerzas a ser sustituidos por producto no necesariamente similares. Por ejemplo, un producto sustituto del refresco de cola: Bebidas de guaraná, jugos naturales, jugos artificiales, aguas tónicas, aguas saborizadas, aguas con gas, etc. (Porter, Porter's Five Forces, 2009)

3.1 Altas barreras de entrada

Las barreras para entrar al mundo del agenciamiento naviero en la República Dominicana son sumamente alta ya que requiere de un sin número de factores independientes que están fuera del control de cualquier individuo. Aunque las barreras son peculiares, pueden ser superadas bajo condiciones especiales. Entre las barreras de entrada al negocio de los agentes navieros dominicanos se puede destacar las siguientes:

Barreras económicas: Para convertirse en agente naviero se debe contar con un altísimo capital de inversión ya que se estará trabajando con corporaciones internacionales cuyos montos por mínimos que sean rondan los miles de dólares. También, en el caso específico de la República Dominicana, muchos agentes de cargas también son Estibadores portuarios, ósea que le ofrecen servicios de alquiler de equipo y personal al puerto, y cuentan con su propio patio de contenedores, el cual rentan a su representado. Dichos equipos, grúas, RDT's, montacargas, tolvas, tractores de puerto (mulas), retros, buldócer, carretillas elevadoras, chasis/ bateas, entre otros más y se rentan con personal del agente/estibador para cumplir las tareas operativas del puerto. Por su propósito y especialización, los equipos con los que cuenta un estibador portuario para brindar sus servicios, son de alto costo aunque durables.

Importantes necesidades de capital: Como es el caso de los agentes navieros en la República Dominicana, que a su vez son estibadores portuarios se necesita grandes inversiones para empezar a competir desde el primer momento. También se debe tomar en cuenta los gastos en investigación y desarrollo, las grandes pérdidas iniciales.

Barreras idiomáticas: Aunque se dice popularmente que el “Inglés es la lengua de los negocios”, tampoco es una desventaja comprender otros idiomas y tener el privilegio de la comunicación. Para un agente naviero poder siquiera iniciar a operar debe contar con al menos un consignador, en su caso una empresa naviera que confiera en el las responsabilidades en un punto geográfico determinado. Sin embargo, el Español no está incluido en el idioma de las mayores líneas navieras a nivel mundial, los países de origen y donde se encuentran las sedes principales de dichas corporaciones son: Dinamarca (Danés), Italia (Italiano), Suiza (Francés y Alemán), Francia (Francés), China (Mandarín estándar), Alemania (Alemán), Corea del Sur (Coreano), Singapur (Malayo, Mandarín, inglés, etc). Aunque el inglés no figure como tal, “Idioma oficial”, está presente en todo el mundo de la logística y el transporte internacional de mercancía, pero podría darte una ventaja competitiva hablar la lengua materna de tu representado o futuro representado. (Tarziján, 2006)

3.2 Altas barreras de salida

Barrera por activos especializados: Dada la complejidad y especialización de los equipos utilizados por el agente naviero que a su vez funge como estibador portuario, brinda un escenario no muy favorecedor para salir del mercado. Estos activos comprenden una posesión material de importantes que difícilmente puedan venderse a terceros tras la salida del sector. Además, dichos equipos tienen poco valor fuera de la industria por sus limitaciones de uso, tamaño y costos de mantenimiento.

Costes fijos de salida: Para que un agente naviero y estibador portuario pueda llevar a cabo sus operaciones de manera armoniosa, el mismo debe contar con mucho personal dada la naturaleza de su negocio. Cada colaborador cuenta con tareas o equipos específicos que operar, en caso de decidir salir de un mercado se deben contemplar las altas indemnizaciones a los empleados o proveedores propios de la finalización de un proyecto y la liquidación de los inventarios existentes.

Daños de imagen: Cuando se habla de líneas navieras se debe analizar en cualquier movimiento, ya que estas no abundan mucho y cualquier movimiento en falso podría

dañar la reputación de la imagen de un individuo o grupo de individuos como agentes navieros. La credibilidad y la imagen son aspectos muy importantes que de no utilizar el accionar adecuado podrían verse seriamente afectados, tanto como para imposibilitar la incursión en negociaciones similares con otra corporación marítima internacional. (Porter, Ser competitivo, 2009)

3.3 Poder de negociación de los agentes navieros como proveedores de servicios de estibador portuario

El poder de negociación de los proveedores es una de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en una industria. Así lo explica Porter, autor que ve clara la diferencia entre esta fuerza y las otras cuatro que conforman su teoría.

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, para Michael Porter existen ciertos indicios que permiten identificar a los más poderosos, éstos que, de sentarse al otro lado de la mesa de negociaciones complicarán la misión del representante de negocio a la hora de volver con un acuerdo del todo satisfactorio.

Podría decirse que, según Porter, un proveedor puede considerarse poderoso cuando:

- El negocio no se encuadra en una de las industrias clave para el proveedor.
- El sector está dominado por un pequeño número de empresas y está más concentrada que la industria a la que vende.
- No tiene sustitutos en nuestra industria.
- Sus productos son una parte importante de nuestro negocio y lo sabe.
- Los productos que ofrece están bien diferenciados o existen costes de conmutación.

(David, 2003)

Una de las mayores problemáticas que podría alcanzar estos llamados poderes de negociación es que le daría a jugar un papel demasiado anfitrión a un proveedor.

El poder de negociación de los proveedores no es un término absoluto sino una circunstancia que cambia con el tiempo y en función de las fluctuaciones del mercado y las decisiones que, como empresa, tomemos. (OBS Business School, 2014)

Dentro de la historia del Puerto de Río Haina, fue objeto de una concesión gubernamental en el año 2001 a un consorcio de empresarios navieros organizados, la ANRD. El crecimiento que ha experimentado tanto el puerto como sus inversores ha distorsionado un poco el asunto, el plan inicial era desarrollar el puerto en ambos lados, el oriental y el occidental. Sin embargo los agentes navieros vislumbraron la posibilidad de lucrarse de otra manera, limitando al Haina International Terminals, empresa creada con capital privada por ellos para la administración del puerto, y sirviendo de estibador portuario para las operaciones de este último. Finalmente resultaron los agentes invirtiendo altas sumas de capital en equipo especializado y rentándolos para las operaciones generales y de buques en el puerto.

Hoy en día Haina International Terminals para muchos el puerto más importante del país, el segundo según los números, cuenta con una cantidad de equipos limitado para sus operaciones. Todos los equipos necesarios para llevar a cabo sus tareas son rentados equitativamente a los distintos agentes navieros y estibadores portuarios. Esto genera descontrol y retraso en las operaciones, los equipos que destinan para las operaciones portuarias a veces no cuentan con los controles de mantenimientos al pie de la letra y sufren averías, también, suelen dar prioridad a las operaciones de sus buques, dispones de sus mejores equipos para realizar las operaciones de sus buques.

Aunque el Puerto de Río Haina ha experimentado un desarrollo y crecimiento impensable y beneficioso para el sector, no tiene manera de negociar con sus padres fundadores, los principales agentes navieros de la República Dominicana.

(Marcelino, 2018)

Capítulo IV:

Conceptos de la competencia perfecta, monopolio y oligopolio.

4.1 concepto de la competencia perfecta

En un mercado perfectamente competitivo todos los participantes del mercado, tanto los compradores como los vendedores, aceptan conformemente los precios según los estándares. Es decir que las decisiones de tal o cual de ellos no afectan el precio de mercado del bien o servicio. (Krugman, 2007)

Por lo general las características de mercado que deben cumplirse para que sea perfectamente competitivo son las siguientes:

- Existencia de muchas empresas que venden productos idénticos o similares a muchos compradores.
- Las barreras de entradas no existen o son razonables.
- Las empresas ya establecidas no tienen ventajas ante las nuevas por su tiempo en el mercado.
- Tanto los vendedores como los compradores están bien informados acerca de los precios del mercado.

(Parkin, 2015)

4.2 Concepto básico de Monopolio

El monopolio es el mercado donde una sola empresa posee la producción o distribución y venta de un bien o servicio, la cual no vislumbra sustituto cercano y que está protegida por una o varias barreras que evitan la entrada de nuevos competidores. Mientras que en el caso contrario, la competencia perfecta, es el nivel de más puro de competencia empresarial. (Parkin, 2015)

El monopolio es precio-decisor, no toma el precio de mercado como las empresas competitivas, pero aunque puede controlar los precios de sus bienes los beneficios no son ilimitados, debido a que precios altos reducen la cantidad demandada. Este

fenómeno crea pérdidas de eficiencia, ya que produce una cantidad inferior a la socialmente eficiente

- Los monopolios suelen ser regulados por los gobiernos, ya que no asignan eficientemente los recursos de la economía. Esto lo puede hacer a través de:
 - ✓ Incentivando a las industrias monopolizadas a ser más competitivas regulando conductas de los monopolios
 - ✓ Convirtiendo algunos monopolios privados en empresas públicas
 - ✓ No haciendo nada (dejar que los mercados se regulen)

(Mankiw, 2006)

4.3 concepto básico de oligopolio

Este fenómeno se sitúa entre la competencia perfecta y el monopolio. Un oligopolio es aquel escenario donde muchas empresas podrían contar con el mismo bien o servicio y competir en precio o bien tener productos diferenciados y competir en el ámbito calidad/precio de los mismos. En esta estructura de mercado las barreras naturales o legales impiden la entrada de nuevas empresas y el número de empresas que compite en un sector determinado es relativamente pequeño.

El oligopolio consiste en un número de empresas reducido, cada cual con una gran participación de mercado. Estas empresas tienden a cooperar entre sí para aumentar sus utilidades económicas en conjunto, también cuentan con ciertas características, a continuación:

- **La interdependencia:** Al ser un número limitado de empresas, cualquier decisión que se tome en cualquiera de las partes afectara las utilidades de todas las demás ya sea positiva o negativamente.
- **La tentación de cooperar:** Cuando un pequeño número de empresas comparten un mercado y se unen, pueden aumentar sus utilidades formado un bloque sólido de servicios, productos o sencillamente un bloque de presión al actuar como un monopolio.

(Parkin, 2015)

4.4 Impacto del oligopolio en el transporte marítimo de mercancía en la República Dominicana

El monopolio generado por las alianzas navieras a nivel mundial es un hecho. La Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) de México ha impuesto multas superiores a los \$45 millones de pesos a conglomerados y asociaciones de agentes navieros por prácticas monopólicas absolutas en el mercado de transporte marítimo de pasajero en Quintana Roo (T21 Mexico, 2016)

Muchas industrias cuentan con mecanismos de regulación de precios para asegurar condiciones de competencia justas. Sin embargo, la industria del transporte marítimo no cuenta con un organismo internacional imparcial que vele por los intereses generales del mercado y la sana competencia. El poder regulatorio está en manos de unos pocos con suficiente poder económico para determinar las reglas para el resto de los involucrados.

Desde cierto punto de vista tiene sentido: si quienes controlan el 70% del mercado deciden por el 30% restante no puede ser tan dañino, ¿o sí? El problema está en que no todas las rutas comerciales y mercados regionales tienen las mismas necesidades, y si las reglas generales solo satisfacen a los grandes actores, entonces ¿quién vela por los intereses de los más pequeños? Todo se reduce a un tema de demanda: alta demanda=alto poder de influencia v/s baja demanda=bajo poder de influencia. (Asociación Peruana de Agentes Navieros, 2016)

El problema está, según Sánchez, en que “este no es un tema de agenda. Nadie está discutiendo esto. Es necesario que existan institucionalidades para ‘defender’ los mercados, independiente de su tamaño”, explica el experto. Es importante comenzar a discutir este tema antes de que haya daño en el mercado, pues aún están las condiciones para evitar una futura nueva crisis. (Sanchez, 2016)

4.5 Monopolización del transporte Marítimo en el Puerto de Rio Haina

4.5.1 Causas

Marítima Dominicana (MARDOM) es el agente naviero que representa a más de cinco Líneas Navieras de las más importantes del mundo. En conjunto las líneas navieras agenciadas por MARDOM comprenden el 70.83% de los movimientos totales para el año 2017 del Puerto de Rio Haina en su margen Oriental, terminal de contenedores y de esto el 47.34% pertenece a una sola línea naviera, Seaboard Marine (Anexo 4.1). Claramente esto, en el escenario específico que se muestra, con una concesión gubernamental a una empresa privada creada por un consorcio de agentes navieros, es visto con incredulidad por muchos. Es una traba más que debe sortear aunque el crecimiento y desarrollo que ha experimentado HIT en los últimos 10 años es digno de admirar. (Haina International Terminals, 2017)

En este mismo sentido, se podría destacar que lo expuesto anteriormente, aunque sea una mayor parte, no incluye más de 8 agentes navieros y más de 10 líneas navieras que utilizan las instalaciones de Haina International Terminals, como punto focal de sus operaciones de buques.

De igual manera, las problemáticas que hacen posible esta distorsión del mercado son:

- La disparidad considerable entre la participación de los agentes navieros
En la base que fue fundada HIT, su objetivo principal era guiar un desarrollo progresivo y constante en planta física y operaciones, lo cual se ha logrado. Sin embargo dicha disparidad crea altas distorsiones en el papel que juega cada quien, puede poner al puerto de pasar de proveedor a otro departamento de una agencia naviera que se limita a cumplir con sus requerimiento o acogerse a sus decisiones sin importar a veces su productividad.
- La concentración de operaciones de una sola línea naviera
La línea de origen Norteamericano Seaboard Marine, agenciada por Marítima Dominicana, representa el 47.34% de los movimientos totales del puerto. Esto la

convierte en uno de los entes de presión más poderosos para la administración del puerto. SEADOM, por su nombre comercial, ha podido lograr cometidos que pocos pueden mediante presión administrativa. Aunque la posición que estos tienen actualmente en RD la han ganado a pulso, apoyando el proyecto HIT y el país, con un feroz departamento de ventas que no da tregua. Sin embargo no se puede confundir la concentración de mercado con el poder de mercado.

- Necesidad de rentar equipos a los estibadores portuarios/agentes aduaneros para las operaciones propias del puerto

Según convino la ANRD en los procesos de creación de la HIT una de las maneras en que los agentes navieros iban a obtener retorno de su inversión era “convirtiéndose” en estibadores portuarios y brindar este servicio al puerto de Haina. Esto a la larga era de conveniencia para ellos ya que al final quedarían con los equipos, sin embargo luego de años de un uso denso, los equipo no se encuentra en su mejor estado, aunque los agentes si se hacen de nuevos equipos o simplemente en mejor condición, asigna cualquier equipo a las solicitudes de HIT. Por lo general los agentes guardan sus mejores equipos para aumentar la productividad a su antojo, cuando tienen buques en operaciones por ejemplo es un buen momento para utilizarlos.

- Altas barreras de entrada y salida ligadas al sector

Para hacerse de líneas navieras con rutas y tráfico prometedores que permitan asumir la alta inversión de capital necesaria y las posibles pérdidas que debemos asumir los primeros meses, debemos contar con ciertos requisitos. Entre estos podemos enumerar varias certificaciones internacionales, planta física, equipos y contratos cuyas sanciones por incumplimiento son bastante drásticas.

- Pocas regulaciones gubernamentales para las concesiones

En la República Dominicana existe una ola de concesiones gubernamentales a empresas de capital privado nacional o internacional. Sin embargo esto para

muchos es una mala práctica ya que se pospone una administración correcta por parte del estado, no se cuentan con un personal encargado de supervisar los procesos allí realizados. Al momento que dichas concesiones culminen y toque entregarse al Estado Dominicano, si no contamos con la experiencia que allí se adquiere retrocederemos las cosas la misma cantidad de años que estuvo vigente la concesión.

- Pocas regulaciones legislativas para los agentes navieros y el mercado del transporte marítimo internacional

Existen proyectos de ley desde el 2015 para la elaboración del código marítimo Dominicano, sin embargo esto es solo eso, un proyecto de importancia incomprendida. La República Dominicana cuenta con ubicación privilegiada, infraestructura logística adelantada y con capacidades de recepción importante, pero el potencial de estas características no recibe la inversión ni la importancia que merece. (Marcelino, Causas de la monopolización del transporte marítimo de mercancía, 2018)

4.5.2 Consecuencias

Luego de haber visto algunas de las causas principales es bien destacar que los porcentajes de participación continúan aumentando, solo habrá dos caminos que recorrer: Las demás agencias navieras deberán disminuir sus operaciones y liberar espacio en el patio de contenedores para que puedan ser llenados por el participante mayoritario. Estos dispondrán a su antojo y conveniencia de la terminal HIT, con decisiones avasallantes en contra de los actores secundarios y socios sin dejarlo totalmente claro.

La administración no es poco astuta, persigue el aumento de sus utilidades, le dará prioridad a quien sea su acreedor más beneficioso. Sin importan quien sea, que haga y por qué vía lo haga, si existe un ente que significa más del 43% de sus operaciones, este tendrá privilegios, maneras de presionar y poder en la toma de decisiones aunque no a cuatro vientos. (Haina International Terminals, 2017)

Es imposible lograr un desarrollo sostenible con condiciones limitadas de operación, HIT queda maniatada a lo que la asociación de navieros quiera o pueda proveer para sus operaciones, aunque esto afecte su productividad. Esto es de suma importancia ya que el puerto de río Haina representa una de las dos mayores puertas de entrada de mercancía de la República Dominicana. Hacer posibles estas barreras operativas es como obstaculizar la entrada de un negocio para los clientes y proveedores, siempre llegaran clientes, sin embargo muchos de ellos o no volverán o preferirán desistir ya que les cuesta mucho esfuerzo, tiempo o recursos.

Conclusión

El transporte marítimo de carga y personas es uno de los medios de transporte más antiguos y rudimentarios que existen, tanto así que hay pruebas de embarcaciones encontradas de más de 6,500 años de antigüedad. Con el tiempo se instalaron motores y se creó la primera unidad de carga en 1956. Pero básicamente el transporte sigue siendo la misma base, medios de transporte flotantes propulsados por diferentes vías. Lo que sí ha cambiado es la manera de utilizarlas, el aumento de la cantidad de peso a transportar, lo eficiente de las embarcaciones y de los procesos.

Es bien cierto que sería mucho más difícil para una línea naviera instalar oficinas y manejar operaciones en todo país que sus rutas toquen, casi imposible. Por esta razón nacen los Agentes navieros, un actor del transporte marítimo dedicado a la representación de líneas navieras en puertos determinados. En la República Dominicana este personaje ha ganado un papel preponderante en el sector ya que luego de la creación de una Asociación de Navieros, el actor ha mutado en estibador portuario lo que ha generado la creación de barreras de entrada y salida y los ha empoderado como proveedores del puerto de Rio Haina.

Las practicas desarrollada son nocivas para el desarrollo del Puerto de Rio Haina y su administradora de capital privado Haina International Terminals, ya que esta se ve limitada a tener una sola grua de patio y algunos montacargas propios, todo lo demás se ven obligados a rentárselo, a los hace unos años, estibadores portuarios. Sin embargo cuando un agente naviero funge también como estibador y utiliza los mismos equipos para ambas operaciones, es lógico que si HIT está obligada a rentar sus servicios y equipos al mismo tiempo que el agente debe operar un buque de una de sus líneas más importantes, retendrá sus mejores equipos para aumentar la productividad de la operación del buque y proveerá a la HIT con las grúas restantes sin importar su condición.

Este escenario suele pasar mucho y no es descabellado, aunque algunos agentes cuentan con equipos y programas de mantenimientos formidables, las grúas, bateas y

mulas reciben trabajo pesado en condiciones no muy favorables y esto los deteriora rápidamente. Entiendo también que toda inversión debe retornar, pero no de manera tan agresiva, gracias a esto todos los participantes de la cadena logística se ven afectados por cualquier condición de estos equipos, pueden generar extra costos, retrasos, averías, entre otros tantos factores que los afectan.

Otra de las problemáticas que también afectan a la operatividad del puerto de Rio Haina es la concentración de participación donde altos porcentajes de los movimientos del puerto pertenecen a uno o dos clientes. Esto genera un poder de negociación que muchas veces coarta las decisiones de la administración del puerto. Existen grupos de presión de rompen cadenas de coordinación operativa que desorientan al personal tanto del puerto como del cliente, sin embargo las conveniencias de este último imperan.

Finalmente he llegado a la conclusión que muchas de estas problemáticas son vistas tal cual porque me encuentro del otro lado de la moneda, del que se puede ver afectado como transportista y dependiente de procesos operativos del Puerto de Rio Haina. Sin embargo muchas de las investigaciones plasmadas en este trabajo de grado demarcan planes comerciales y de ventas altamente agresivos que han dado frutos, fletes competitivos y iniciativas formidables de desarrollo de una terminal logística. Entiendo también que lo que costo tanto capital levantar no se puede dejar caer por falta de visión, si la HIT es beneficio para todos los Navieros, deben permitirles accionar y apoyarle con capital para el remozamiento completo de sus grúas de muelle, adquisición de RDT's, grúas de patio, monta cargas entre otros equipos más para agilizar los procesos de carga y descarga de buques lo que se traducirá a menores tiempos de operaciones por ende reducción de costos. Aún falta mucho por hacer, tanto en el sector privado como el público, carecemos de leyes que regularicen a los agentes navieros, sus responsabilidades, su papel y limitaciones. Necesitamos una ley marítima concreta que proteja y beneficie al Estado y al mercado con toda la braveza y agilidad que un país con ubicación privilegiada y potencia del hub del caribe requiere.

Recomendaciones

Sin embargo se pueden utilizar varios modos para lograr fijar posiciones con éxito al poder de negociación de los proveedores cuando éste es superior al nuestro:

1. Fortalecer lazos para crear una alianza entre los agentes navieros y el puerto de río Haina, algo que podría lograrse si se encuentra una solución sostenible para ayudarlo a mejorar, logrando una situación ganar - ganar.
2. Trabajar por aumentar el poder como sector, nunca conformarse ni adaptarse a lo que hay, es posible aunar esfuerzos para alcanzar un objetivo que permita fortalecer la industria.
3. Abrir las puertas para contratar más servicios, con el volumen que tiene HIT, podría sostener varios prestadores de servicios a parte de los estibadores portuarios pertenecientes a la ANRD.
4. HIT representa un actor fundamental en el negocio de los agentes navieros, y entre ambos debe existir una relación socios y compañeros.
5. Los requisitos de calidad que imponen las certificaciones internacionales deben ser cumplidos al pie de la letra.
6. Los estándares de los proveedores deben ser revisados, mejorados, y controlar minuciosamente su cumplimiento.
7. El Estado debe dar prioridad a la ratificación de un código marítimo estrictamente revisado y adaptado a la República Dominicana.
8. Las concesiones portuarias existentes en la República Dominicana deben ser supervisadas por el estado.
9. Cada una de las concesiones anteriormente mencionadas debe tener al menos un departamento de técnicos preparando con bastante anticipación el término de la misma.

10. El estado debe aprovechar la ubicación estratégica que tiene la República Dominicana en cuanto al transporte marítimo refiere.
11. La construcción de un astillero naval de la mano con una legislación que incentive al desarrollo de la fabricación y nacionalización de buques refiere.
12. Creación de legislaciones objetivas del sector marítimo que fomenten la libre competencia y que garantice la independencia operativa de los puertos.
13. Imposición de APORDOM la HIT a la Asociación de Navieros de la República Dominicana para liberar el puerto de Rio Haina de la renta de equipos chatarra.
14. HIT debe adquirir equipos propios como mulas, bateas, RDT's, grúas y montacargas para el desarrollo de sus operaciones cotidianas de estiba y verificación.
15. Limitar la toma de decisiones por presiones externas a la HIT.

Bibliografía

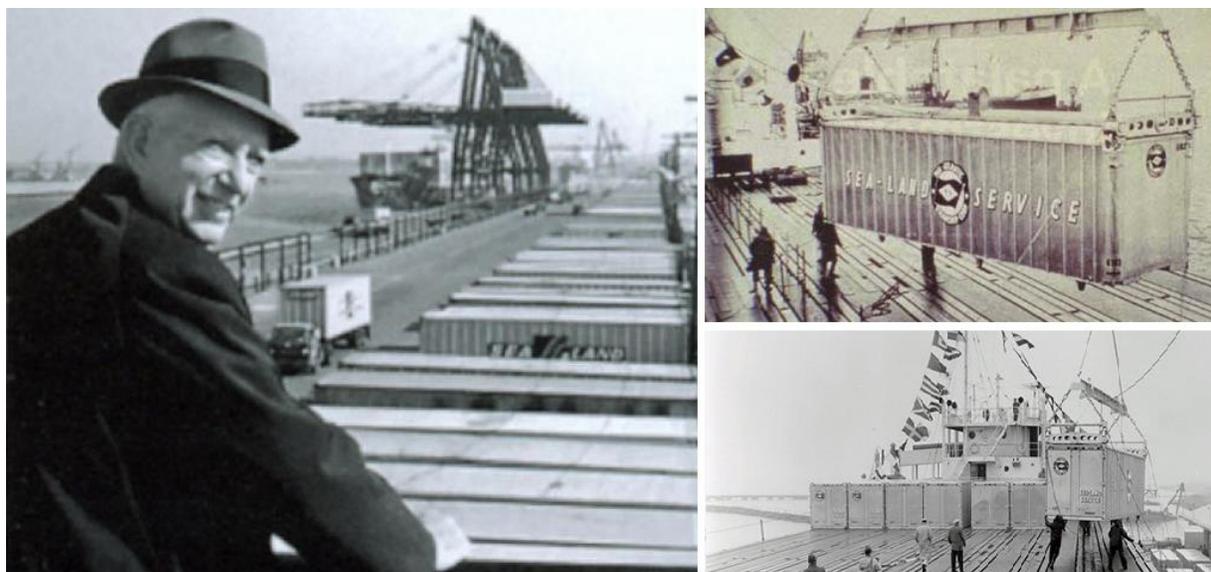
- Agencias Navieras B&R. (2018). *http://www.navierasbr.com*. Retrieved from Servicios de Líneas: *http://www.navierasbr.com/es/inicio/*
- Agentes y Estibadores Portuarios, S.R.L. (2013). *http://www.ageport.com*. Retrieved from Nuestra empresa: *http://www.ageport.com/nosotros.html*
- Asociacion de Navieros de República Dominicana. (2008, Enero 23). *https://asociacionnavieros.com*. Retrieved from Historia: *https://asociacionnavieros.com/es/historia/*
- Asociacion de Navieros de República Dominicana. (2018). *https://asociacionnavieros.com*. Retrieved from Miembros: *https://asociacionnavieros.com/es/miembros/*
- Asociacion Peruana de Agentes Navieros. (2016, Agosto 06). *https://www.apam-peru.com*. Retrieved from Amenaza del monopolio de las alianzas navieras: *https://www.apam-peru.com/web/la-amenaza-del-monopolio-de-las-alianzas-navieras/*
- Cadiz Directo. (2016, Marzo 30). *https://www.cadizdirecto.com*. Retrieved from Encuentra una nave más antigua que las pirámides de Egipto: *https://www.cadizdirecto.com/encuentra-una-nave-mas-antigua-que-las-piramides-de-egipto/*
- Camara de Diputados Mexicana. (2001, Febrero). *http://www.diputados.gob.mx*. Retrieved from Antecedentes históricos y condiciones de desarrollo de la Marina Mercante Mexicana.: *http://www.diputados.gob.mx/comisiones/marina/mercante/mamer.htm*
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Diario Libre. (2017, Agosto 12). La Asociación de Navieros de la República Dominicana celebra 68 aniversario. *Economía*.
- Direccion General de Aduanas de la República Dominicana. (2018). *Informe preliminar de recaudacion Junio 2018*. Santo Domingo: DGA.
- Direccion General de Aduanas de la República Dominicana. (2015). *Dinamica de importaciones 2012-2015*. Santo Domingo: DGA.

- E.T. Heinsen. (2014). <http://www.etheinsen.com>. Retrieved from Historia: <http://www.etheinsen.com/es/index.html>
- Gázquez López, R. (2017). EL ARMADOR; Concepto y régimen jurídico. In R. Gázquez López, *EL RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD DEL ARMADOR O NAVIERO* (pp. 11-12). Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Haina International Terminals. (2017, Diciembre 5). *Cuotas de Participacion de las Lineas y Agencias Navieras en el Puerto de Rio Haina*. Santo Domingo: Haina International Terminals.
- Instituto Logistico de Mexico. (2013, Enero 16). Transporte y Contenedores Marítimos. *Tipos de puerto por su especializacion*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana: ADACAM.
- Instituto Logistico de Mexico. (2014, Enero 16). Transporte y Contenedores Maritimos. *Actores Involucrados en el Transporte Maritimo*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana: ADACAM.
- Instituto Mexicano de Transporte. (1998). *Transporte y Logistica Internacional Perfil de los Agentes de Carga en los Ambitos Internacional y Nacional*. Safandila: Secretaria de Comunicaciones y Transporte.
- Krugman, P. (2007). *Microeconomics*. Nueva York: Editorial Reverte.
- Mallén Alberdi, E. (2014). MOTORES DIESEL Y EL MAR. In E. Mallén Alberdi, *PROCESO DE ADAPTACIÓN DE UN MOTOR TERRESTRE MITSUBISHI S4S PARA USO PROPULSIVO DE UNA EMBARCACION* (p. 8). Barcelona: Universidad Politecnica de Cataluña.
- Mankiw, G. (2006). *Macroeconomia*. New York: Worth Publishers.
- Marcelino, R. (2018, Julio 13). Causas de la monopolizacion del transporte maritimo de mercancia. (M. Pignol, Interviewer)
- Marcelino, R. (4 de Julio de 2018). Poder de negociacion de los agentes navieros que proveen servicios de estibador portuario. (M. Pignol, Entrevistador)
- Maritima Dominicana S.A.S. (2018). <http://www.mardom.com>. Retrieved from ¿ Quiénes Somos ? : <http://www.mardom.com/quienes-somos/>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2013). *Informe País: República Dominicana*. Santo Domingo: MEPyD.

- Morenilla Jimenez, M. (2013). HISTORIA DEL TRANSPORTE MARÍTIMO EN CONTENEDOR. PRIMERAS EXPERIENCIAS. In M. M. Jimenez, *LA INFLUENCIA DE LA INVENCIÓN Y DESARROLLO DEL CONTENEDOR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EN ÁMBITOS AJENOS AL MISMO (CONSTRUCCIÓN NAVAL Y URBANISMO DE CIUDADES PORTUARIAS)*. (p. 3).
- OBS Business School. (2014). <https://www.obs-edu.com>. Retrieved from Cómo hacer frente al poder de negociación de los proveedores: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/2-modos-de-contrarrestar-el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores>
- Parkin, M. (2015). Oligopolio. En M. Parkin, *Microeconomía Version para Latinoamérica* (págs. 342-343). Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Porter, M. E. (2009). *Porter's Five Forces*. Alemania: Auflage.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Sanchez, R. (2016, Agosto 06). LA AMENAZA DEL MONOPOLIO DE LAS ALIANZAS NAVIERAS. (APAN, Interviewer)
- Servicio Nacional de Aduanas de Chile. (2012, Febrero 14). <https://www.aduana.cl>. Retrieved from El Agente de Aduanas: <https://www.aduana.cl/agentes-de-aduana/aduana/2012-04-27/094321.html>
- T21 Mexico. (2016). COFECE SANCIONA CON 45.2 MDP A NAVIERAS POR MONOPOLIO EN QUINTANA ROO. T21, <http://t21.com.mx/maritimo/2016/11/14/cofece-sanciona-452-mdp-navieras-monopolio-quintana-roo>.
- Tarziján, J. (2006). *Organización Industrial para la Estrategia Empresarial*. Mexico: Pearson.

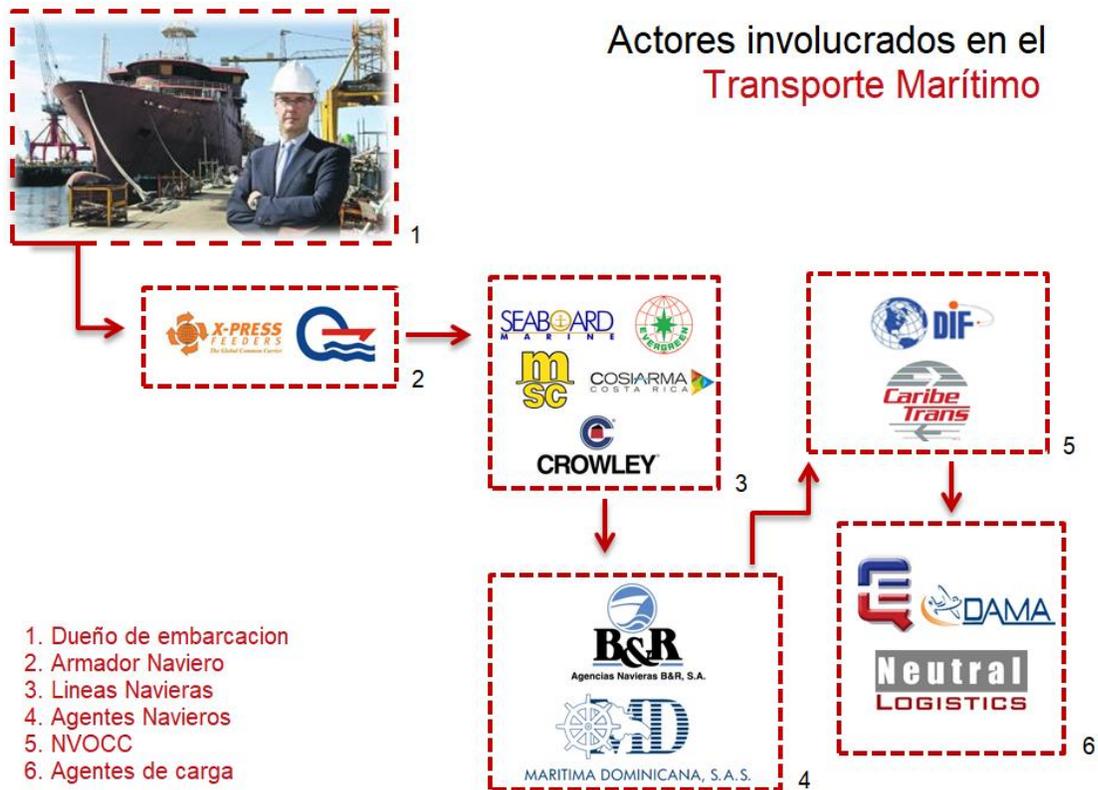
ANEXOS:

1.1



Malcom Mclean 1935-2001

1.6



1.7.1



Fuente: Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM)

1.7.2

Importaciones Acumuladas Régimen Despacho a Consumo según Vía de Entrada 2012 – Junio 2015 ; En participación



Fuente: Declaración Única Aduanera, DGA. Datos Preliminares, sujetos a rectificación. Generados el 01 de septiembre de 2015.

Importaciones Régimen Despacho a Consumo según Vía de Entrada 2012 – Junio 2015 ; En participación

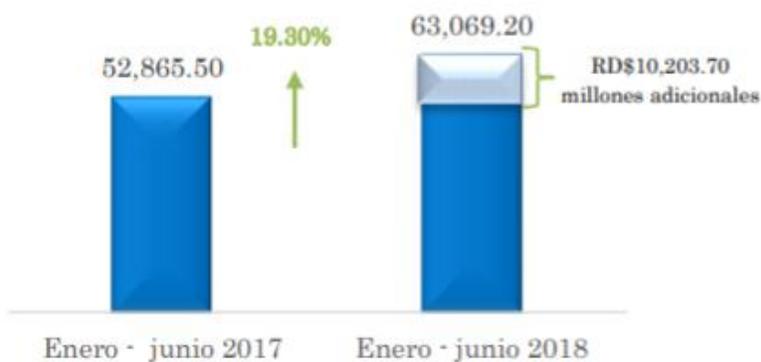
	2012	2013	2014	2015*	Total
Aéreas	7.45%	7.94%	7.75%	7.81%	7.72%
Marítimas	92.50%	92.04%	92.24%	92.18%	92.25%
Terrestres	0.05%	0.02%	0.01%	0.01%	0.03%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Declaración Única Aduanera, DGA. Datos Preliminares, sujetos a rectificación. Generados el 01 de septiembre de 2015.

Dinámica de Importaciones 2012 – 2015, DGA

1.7.3

Recaudación DGA
Enero - junio 2018 vs 2017; en millones de RD\$



Fuente: Dirección General de Aduanas, DGA.
Datos preliminares sujetos a rectificación.

Informe Preliminar de recaudación Junio 2018, DGA

3.0



4.1

Cuotas de participacion: Haina International Terminals
 Al 05 de Diciembre del 2017

Cuotas porcentuales por Lineas Navieras	
Linea	% Participación
SEABOARD MARINE	47,34%
CROWLEY MARINE	12,68%
MSC (MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY)	7,70%
EVERGREEN MARINE	7,57%
ANTILLEAN MARINE	4,45%
KING OSEAN SERVICE	4,27%
HAMBURG SUD LINE	4,13%
CMA CGM	3,67%
COSIARMA	2,11%
MEARSK LINE	1,42%
ZIM CONTAINER	1,30%
APL	0,73%
HAPAG-LLOYD	0,50%
STEAMLINE SERVICE	0,48%
NORDANA LINE	0,05%
OTRAS LINEAS NAVIERAS	1.62%



Cuotas porcentuales por Agencias Navieras	
Agencia	% Participación
MD	70,83%
B&R	17,65%
AGP	9,40%
ETH	1,28%
OTROS	0,84%
	100,00%

(Haina International Terminals, 2017)

PÁGINA DE ANTIPLAGIO

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

icana cuenta con ubicación privilegiada, infraestructura logística adelantada y OK
 ública Dominicana existe una ola de concesiones gubernamentales a empresas OK
 Extensas áreas de estacionamientos para vehículos importados OK
 cterizadas por su gran envergadura, poseen espacios sellados herméticamente, OK
 Incentivando a las industrias monopolizadas a ser más competitivas regulando OK
 igen Norteamericano Seaboard Marine, agenciada por Marítima Dominicana, OK
 requisitos de calidad que imponen las certificaciones internacionales deben ser OK
 ertaciones del régimen despacho a consumo ingresaron vía marítima, mientras OK
 odemos enumerar varias certificaciones internacionales, planta física, equipos OK
 Aunque también pueden llevar carga suelta sobredimensionada OK
 rcado perfectamente competitivo todos los participantes del mercado, tanto los OK
 minales son usualmente utilizadas con buques multipropósito y convencionales OK
 empleados de aduana son agentes civiles y administrativamente garantes por OK
 necesitar arrastre se utilizan tracto mulas especializadas del mismo buque OK
 Medida estandarizada internacional equivalente a un contenedor de 20' pies, OK
 que existan institucionalidades para 'defender' los mercados, independiente de OK
 Poseen también las certificaciones como Operador Naviero, Agente Aduanal y OK
 eñados para el transporte de contenedores estandarizados internacionalmente OK
 iones con características especialmente delimitadas para el transporte a granel OK
 ento comprende responsabilidades de representación, supervisión y control de OK