



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadotecnia**

**Trabajo de Grado para optar por el título de:
Licenciatura en Negocios Internacionales**

Tema:

**Análisis del Impacto de la Eficiencia Operativa de las
Empresas de Transporte Marítimo en República Dominicana
en las Operaciones de Importaciones de Zonas Francas
en el Sector Textil. Caso E.T. Heinsen (2015-2016).**

Sustentantes:

Br. Ruth Elena Lorenzo Arias

2012-1952

Asesor:

Lic. Fe Adabel Acosta

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de quien (es) lo sustenta (n).

**Distrito Nacional, República Dominicana,
Noviembre, 2017.**

Titulo:

“Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil.

Caso E.T. Heinsen (2015-2016)“.

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	III
INTRODUCCIÓN	V
METODOLOGÍA	VIII

CAPÍTULO I:

EFICIENCIA OPERATIVA

1.1. Perspectiva general de: eficiencia, eficacia y efectividad	2
1.2. Eficiencia Operativa.....	3
1.3. Componentes de la Eficiencia Operativa	6
1.4. Medición de la Eficiencia Operativa.....	12
1.5. Empresas de Consultoría en Eficiencia Operacional	18
1.6. Casos de éxito.....	19

CAPÍTULO II:

ZONAS FRANCAS

2.1. Generalidades	23
2.2. Zonas Francas en América Latina y el Caribe	24
2.3. Zonas Francas en otros países.....	26
2.4. Zonas Francas en República Dominicana	28
2.4.1. Situación actual.....	28
2.4.2. Por sectores de producción	36
2.4.3. Zonas Francas del sector textil.....	38
2.4.4. Zonas Francas de importación	40
2.4.5. Instituciones e incentivos a Zonas Francas	46

CAPÍTULO III:

INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL.

3.1. Generalidades del transporte.....	50
3.2. Situación actual del Transporte Marítimo Internacional	55
3.3. Participantes de la Logística Marítima Internacional	56
3.4. Factores que afectan el Transporte Marítimo.....	62
3.5. Transporte Marítimo en República Dominicana	67
3.5.1. Puertos y terminales	69
3.5.1.1. Competitividad Internacional De Los Puertos Marítimos Dominicanos.....	76
3.5.2. Empresas Navieras	78

3.5.2.1. Indicadores del proceso de manejo de importaciones	85
3.5.3. Asociación de Navieros	87
3.5.4. Instituciones reguladoras del Transporte Marítimo	88
3.5.5. Proceso Operativo y Logística de Importación de Mercancías Internacionales.	89
3.5.6. Inconvenientes en el Proceso de la Logística de Importación.	93

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE MARÍTIMO EN REPÚBLICA DOMINICANA EN LAS OPERACIONES DE IMPORTACIONES DE ZONAS FRANCAS EN EL SECTOR TEXTIL.

4.1 Resultados y análisis de las encuestas realizadas a las Zonas Francas del Sector Textil.	97
4.1.1 Resumen de resultados obtenidos de la encuesta realizada.....	115
4.2 Análisis de la eficiencia del Proceso Operativo Logístico de las empresas de Transporte Marítimo en la importación de mercancía.	117
4.2.1 Resumen comparativo de eficiencia operativa E.T. Heinsen vs. La competencia.....	123

CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución de las principales Variables de las Zonas Francas 1997-2016	32
Tabla 2.	Contribución de las Zonas Francas al PIB de la República Dominicana (2015-2016) (En millones de RD\$)	33
Tabla 3.	Ingresos de exportaciones de Zonas Francas 2015-2016, por Actividad (En millones US\$)	36
Tabla 4.	Empleos generados por Zonas Francas 2015-2016 por actividad	37
Tabla 5.	Importaciones Realizadas por Zonas Francas Textiles 2015-2016 (En millones US\$).....	39
Tabla 6.	Saldo de las Exportaciones versus Importaciones de Zonas Francas 1997-2016 (Millones US\$).....	42
Tabla 7.	Países de origen de las Materias Primas utilizadas en las zonas francas dominicanas.....	44
Tabla 8.	Importaciones Realizadas por Zonas Francas 2015-2016, por Actividad (En millones US\$)	46
Tabla 9.	Evolución del comercio marítimo internacional según tipo de carga 2010-2015, años indicados en millones de toneladas cargadas	52
Tabla 10.	Volumen de carga internacional vía marítima desembarcada en República Dominicana (2015-2016)	71
Tabla 11.	Buques de comercio exterior con destino a República Dominicana (2015-2016)	73
Tabla 12.	Instituciones Reguladoras Del Transporte Marítimo.....	88
Tabla 13.	Resumen de resultados obtenidos de la encuesta realizada	115
Tabla 14.	Resumen Comparativo De Eficiencia Operativa E.T. Heinsen Vs. La Competencia	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

<i>Proceso De Consultoría Operacional</i>	19
<i>Comparativo de las Exportaciones versus Importaciones de Zonas Francas, 1997-2016 (En millones US\$)</i>	43
<i>Importaciones totales de República Dominicana, año 2016</i>	44
<i>Países de Origen de las Materias Primas Utilizadas por las Zonas Francas 2016</i>	45
<i>Participantes de la Logística de Transporte Internacional</i>	58
<i>Verified Gross Mass</i>	67
<i>Mapa de los puertos marítimos de la República Dominicana</i>	70
<i>Volumen de carga importada desembarcada en los diversos puertos del país.</i>	72
<i>Índice de conectividad marítima de la República Dominicana (2004-2016)</i>	77
<i>Diagrama de proceso logístico de importación para Zonas Francas en el puerto Multimodal Caucedo (DP World Caucedo):</i>	92
<i>Diagrama de proceso logístico de importación para en el puerto Haina International Terminals (HIT):</i>	93
<i>Origen de la materia prima usada por Zonas Francas Textiles dominicanas</i>	97
<i>Transporte Internacional usado por Zonas Francas Textiles dominicanas</i>	98
<i>Variables que se consideran al seleccionar el tipo de transporte marítimo internacional para importaciones.</i>	100
<i>Empresas de Transporte Marítimo preferidas por Zonas Francas Textiles dominicanas</i>	101
<i>Notificación de llegada de la carga a puerto dominicano.</i>	102
<i>Inconveniente con la presentación del manifiesto por parte de la naviera</i>	103
<i>Errores en la presentación del manifiesto por parte de la naviera</i>	104
<i>Retrasos presentados en la llegada de contenedores de Zonas Francas Textiles</i>	105
<i>Frecuencia de los retrasos en la llegada de los contenedores de materia prima textil.</i> ..	106
<i>Inconvenientes presentados en el proceso de importación de Zonas Francas Textiles.</i> ..	107
<i>Tiempo aproximado para desaduanizar un contenedor de puerto</i>	108
<i>Errores en la entrega de la carga importada para Zonas Francas Textiles</i>	109
<i>Daños de la carga importada mientras esta en custodia de la naviera</i>	110
<i>Respuesta obtenida ante una queja o reclamo a la naviera por daños ocasionados</i>	110
<i>Procesos de las empresas navieras</i>	111
<i>Servicio al Cliente de las empresas de Transporte Marítimo</i>	112
<i>Conocimiento del concepto de Eficiencia Operativa de parte de las Zonas Francas Textiles</i>	113
<i>Importancia de la Eficiencia Operativa para las Zonas Francas Textiles</i>	114
<i>Proceso de importación para Zonas Francas en República Dominicana</i>	114

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** a quien debo todo lo que soy, porque por Él y para Él son todas las cosas. Mi mejor amigo, mi padre, mi salvador. Quien proveyó, fortaleció y dio la sabiduría necesaria para poder concluir este camino.

A mis padres, **José Lorenzo** y **Eunice Arias** este logro y este título va por ustedes. Quienes sacrifican todo por sus hijos, queriendo que logremos y alcancemos más de lo que ustedes pudieron. Son más de lo que pude merecer, ustedes se merecen todo, sin ustedes no hubiera sido posible.

A mi hermano **Ezequiel Lorenzo** quien ha sido un ejemplo a seguir desde mi niñez.

A mi compañero de vida **Juan A. Sosa** quien se ha convertido en mi soporte y en mi mejor aliado en la vida.

A **amigas** que sin saberlo han sabido corregir y motivar a continuar este camino universitario. A mis hoy colegas **Carmen Méndez, Anabel De la Cruz, Marcelle Santelises, Camila Rodríguez** y **Cindy Montes de Oca.**

A la hermana que me dio la universidad **Zaida García**, quien desde el primer día en la universidad fue mi compañía, y soporte en el día a día universitario. Hoy podemos decir que valió la pena cada día, cada sacrificio, cada noche sin dormir; lo logramos.

A **E.T. Heinsen** y a mis compañeros de trabajo. Quienes me acogieron y dieron la oportunidad de aprender sobre los negocios internacionales en importaciones y exportaciones; y permitieron que ejerciera mi carrera aun cuando no contaba con la experiencia para hacerlo.

A mi asesora **Fe Adabel Acosta** quien fue de gran apoyo. Gracias por su confianza. Su contribución fue fundamental para la elaboración de este trabajo de grado. Recuerdo la clase de Logística y Cadena de Suministro que tomé con ella, donde aprendí la importancia de la una buena cadena de suministro para las empresas, y entendí que en ese sector es que me interesa especializarme.

A maestros como **Mariela Fermín** que entienden la importancia de la enseñanza con calidad, y comparten en las aulas con pasión sus conocimientos adquiridos, inspirando así a futuros profesionales. Fue así como una clase de Introducción a los Negocios impartida por ella que me enamoré de mi carrera, que hoy hace ya dos años ejerzo.

A otros maestros como **Niurka Beato**, Elizabeth **Arzeno**, **Pablo Sosa** y **José Rosario** quienes son excelentes profesionales en su área, y día a día toman de su tiempo para formar a otros, dando su vida a la enseñanza.

A instituciones gubernamentales y del sector privado que contribuyeron para la recolección de datos,

A todos y cada uno de ustedes, ¡gracias! Hoy confirmo que “Dios ha sido bueno, bueno es Dios”.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a Dios y a mis padres, porque sin ellos no fuera quien soy hoy. A ellos les debo todo lo que soy.

***“Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las
empresas de transporte marítimo en República Dominicana
en las operaciones de importaciones de zonas
francas en el sector textil.
Caso E.T. Heinsen (2015-2016)”***

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se hace referencia al impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil, específicamente analizando el caso de la empresa transportista E.T. Heinsen, durante los años 2015-2016.

El objetivo principal de la presente es evaluar la influencia de la Eficiencia Operativa de los procesos de las empresas de Transporte Marítimo a las importaciones de Zonas Francas del sector textil, y con ello a la elaboración de su producto terminado. Considerando que este sector es clave para el desarrollo del país.

Asimismo, se pretende analizar los factores o métodos que aplican las empresas de transporte marítimo para medir su eficiencia operativa. Con el fin de determinar como la práctica de la eficiencia operativa puede afectar de forma positiva o de forma negativa el proceso logístico de sus clientes y proveedores.

Además, se ha de evaluar la viabilidad de cada uno de los procesos de la logística interna de las agencias navieras y de las Zonas Francas.

Este Trabajo de Grado se desarrollará en cuatro capítulos para de esta forma poder alcanzar exitosamente nuestros objetivos específicos. Los capítulos a tratar son los siguientes:

- I. Capítulo: Eficiencia Operativa
- II. Capítulo: Zonas francas
- III. Capítulo: Infraestructura del transporte y la Logística Internacional.
- IV. Capítulo:

Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil.

En el marco teórico metodológico se realizó con una serie de entrevistas aplicadas a empleados de diversas empresas de Transporte Marítimo y encuestas aplicadas a Zonas Francas Importadoras del Sector Textil.

Las entrevistas se realizaron a informantes claves. Un informante clave es una característica de la muestra no probabilística conocida como intencional. Este tipo de muestra no probabilística fue el empleado en la metodología para este estudio.

Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos en la encuesta fue localizar a empresas Zonas Francas Importadoras pertenecientes al sector textil dispuestas a colaborar.

Esta investigación se elaboró examinando la importancia que las Zonas Francas fungen para el país y para el resto del mundo. Teniendo en cuenta a estas empresas como generadoras de empresas, de puestos de empleo y de comercio exterior. Incidiendo en el desarrollo del entorno de donde se ubican.

METODOLOGÍA

Método de la investigación

El proceso sistemático utilizado para elaborar este trabajo de investigación y lograr los objetivos predeterminados, se utilizó la investigación tipo descriptiva, puesto que en la misma se pretende observar y describir con exactitud las situaciones predominantes las existentes en la eficiencia operativa de las actividades y/o procesos en las empresas de transporte marítimo y las operaciones de importación en las Zonas Francas del Sector Textil durante los años 2015-2016.

En este trabajo se tomó la empresa naviera de E.T. Heinsen, para realizar el análisis de la eficiencia operativa en la importación de mercancías, con el objetivo de proponer posibles mejoras en los procesos llevados a cabo por dicha organización.

Técnicas de investigación

Observación

A través de esta técnica todo se ha de observar detenidamente los procesos operativos de las empresas de transporte marítimo, en esta ocasión considerado como objeto de estudio.

Asimismo esta técnica también fue utilizada para considerar la cadena de logística de las Zonas Francas Textiles y no textiles. Para ello fue necesaria la visita a navieras y a varios parques industriales de Zonas Francas.

Recopilación documental

Esta técnica consiste en obtener datos a partir de documentos escritos y no escritos idóneos para ser utilizados como referencia en un trabajo de investigación.

La obtención de documentos e información confiable fue posible a través de la consulta en libros, informes, revistas, periódicos y otros medios de información certeros tanto nacionales como internacionales.

Así como la consulta a entidades estadísticas del estado tales como la Oficina Nacional de Estadística (ONE) y el Banco Central De La República Dominicana.

Entrevistas

Es una estrategia útil y necesaria en investigaciones en la cual se mantiene un guión de preguntas que respondan a los criterios de las cuestiones claves de la investigación.

Las preguntas elaboradas son enfocadas para la obtención de las informaciones subjetivas requeridas. Para el desarrollo de este trabajo de grado aplicamos un guión de preguntas

estructurada a algunas empresas Navieras o de Transporte Marítimo. Realizando tres entrevistas a la empresa E.T. Heinsen y dos entrevistas a navieras de la competencia.

Encuestas

Mediante la implementación de esta técnica se recolectó información por medio de la administración de un cuestionario a los encuestados, en este caso para el desarrollo de este trabajo de grado aplicamos una entrevista estructurada a empresas Zonas Francas Importadoras del Sector Textil de la República Dominicana.

Algunas de los resultados fueron obtenidos aplicando la encuesta personal y para otros utilizamos la herramienta de Google Form para capturar la información a través del envío de forma electrónica.

Para la realización de la encuesta se practicó el muestreo no probabilístico. En el caso de este tipo de muestreo se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento del universo.

También los resultados son producto de un proceso de selección aleatoria, aplicada a 17 empresas de Zonas Francas Importadoras del Sector Textil Dominicano.

CAPÍTULO I:

EFICIENCIA OPERATIVA

1.1 Perspectiva general de: eficiencia, eficacia y efectividad

Antes de partir al análisis de la eficiencia operativa es necesario dominar el concepto de a que nos referimos con eficiencia. Algunos consideran que eficiencia (*del latín *efficientia**) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente (Foro Económico Mundial, 1979). Sin embargo, otros amplían más el concepto definiéndolo como el logro de los fines con el mínimo de recursos (Koontz, 1998).

Diversas definiciones encontradas dictan una estrecha relación entre eficiencia, tiempo utilizado, y resultado logrado. Es por esto que llegamos a la conclusión sencilla de que es aprovechar los recursos a su máxima capacidad, en el menos tiempo posible y obteniendo resultados que supere las expectativas establecidas.

En los términos eficiencia, eficacia y efectividad parece existir cierta similitud. No obstante, para lograr total claridad sobre el término eficiencia es necesario precisar la gran diferencia existente entre las variables anteriormente citadas.

Según reconocidos escritores de administración, negocios y marketing la eficacia se define de la siguiente manera:

- Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas (Coulter, 2014)
- Es una medida normativa del logro de los resultados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios (Chiavenato, 2011)

Por otro lado la efectividad es concebida como:

- La efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción (Covey, 2003)
- Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz (Drucker, 2003).

De este contraste en definiciones partimos con que un proceso u organización puede ser eficaz, pero no eficiente, y también a la inversa.

1.2 Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa de una máquina, área o sección se define como el valor del margen de contribución bruto de esa unidad por unidad de tiempo (Velasquez, 2000)

La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Estas dos variables poseen una estrecha relación puesto que para obtener costos más bajos se requieren

trabajar con una calidad superior, evitando todo margen de error. Cuando calificamos que una empresa posee eficiencia operativa nos referimos en la capacidad que posee esta empresa en realizar actividades similares pero mejores a su vez que las de la competencia. ¿Pero cómo alcanzar una eficiencia operacional? ¿Cómo una empresa puede tener la capacidad de ser eficiente en sus operaciones?

Consideremos este ejemplo:

La empresa RubMax Sport SA, dedicada a la fabricación y venta de artículos deportivos, tiene dentro de sus objetivos específicos financieros: Maximizar el retorno sobre su inversión en un 5%.

La empresa ha determinado, después de un análisis minucioso de los resultados obtenidos de las operaciones en los últimos periodos fiscales, que para aumentar el retorno sobre la inversión y obtener mayor ganancia, debe identificar, en los diferentes procesos que conforman su cadena de valor tales como en el área de logística interna, operaciones, marketing, ventas y servicios las posibles fallas o errores que producen el malgaste de recursos y tener costos más altos, lo que provoca determinada ineficiencia que afecta directamente sus ingresos.

En este caso de la empresa RubMax Sport algunas de las posibles fallas que han considerado son el desperdicio de materia prima, mal utilización de la energía eléctrica, pérdidas de tiempo en lo que llega la materia prima necesaria desde el almacén principal.

Algunas de las estrategias como medida de mejora que han evaluado son el ahorro de energía eléctrica apagando la maquinaria cuando estas no se encuentren en uso, calculando la materia prima que van a usar por día de trabajo de forma que se ahorre el tiempo de ocio cuando la materia prima no esté al alcance.

Al generar estrategias para evitar que estas fallas en los procesos continúen ocurriendo, la empresa liberará recursos, aumentando así el retorno sobre la inversión.

Importancia de la eficiencia operacional

Se estima que de todas las empresas que se constituyen en el país el 60% a 65% fracasan antes de cumplir el primer año de operaciones, esto es debido a que la supervivencia se hace cada día más difícil, siendo de esta forma el buen manejo de las operaciones de las empresas un punto fundamental para aumentar su permanencia en el mercado.

También este tipo de eficiencia fomenta que las empresas obtengan una ventaja competitiva. De este modo, las organizaciones logran maximizar sus beneficios financieros, y mejoran la percepción frente a sus clientes y a su competencia.

Otros de los beneficios que ofrece lograr este nivel de eficiencia:

- Favorece la reducción de los costos de producción
- Se desarrollan niveles de calidad superior en favor de los clientes internos y externos de la empresa.
- Permite detectar los problemas rápidamente y provee las herramientas para que los operarios puedan solucionar esos posibles problemas.
- Agiliza los procedimientos fomentando el crecimiento y la expansión a mercados internacionales.
- Evita los desperdicios y las actividades que no generan ningún valor.

Asimismo, este tipo de eficiencia ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos de negocio a través de la mejora continua en los procesos de logística, mercadeo, ventas y servicio al cliente. Logrando su objetivo principalmente detectando y posteriormente analizando la existencia de posibles problemas de gestión.

1.3 Componentes de la Eficiencia Operativa

Este tipo de eficiencia está compuesta de diversos factores, por lo tanto favorece a las empresas, siempre y cuando estas evalúen de forma interna y externa determinando cuales son dichos factores que pueden causar incidencia en su cadena de valor.

¿Dónde podemos encontrar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa?

a) Conocimiento, capacidad y habilidad de los empleados:

Sin empleados capacitados y suficientemente entrenados no obtendremos resultados superiores. Es de vital importancia que la alta gerencia invierta en recursos para que su personal sea capacitado antes y durante la realización de sus labores.

La capacitación permite evitar que se conviertan en obsoletos los conocimientos del personal, que ocurre generalmente cuando los empleados más antiguos que llevan años desempeñando la misma labor no han sido entrenados nuevamente.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional solo el 71% de las empresas dominicanas llevan a cabo entrenamientos para sus empleados (Guzmán, 2008). Siendo así lamentable que no todas las organizaciones comprenden la importancia de este punto. Obviando cómo puede afectar a la organización si los empleados no están altamente capacitados, siendo así más elevada la propensión a cometer fallas, retrasos, falta de calidad y problemas de orden.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único factor por el cual es posible garantizar el correcto cumplimiento de responsabilidades asignadas a los empleados, este constituye un instrumento que permite impulsar y desarrollar habilidades de

competencia, de esta manera equipando a los trabajadores con nuevos conocimientos y técnicas para enfrentar su actividad de mejor manera.

b) La tecnología y los equipos

Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa, y mucho más en los últimos años que los avances han aumentado y nos encontramos plena era digital.

Algunos beneficios de la incorporación de la tecnología por parte de una empresa son que estas pueden aumentar o disminuir las economías de escala; asimismo permiten hacer posibles relaciones comerciales que por distancia u otros factores no eran antes posible, por esa razón permite adquirir mayor público; también beneficia a las empresas aumentando las oportunidades en los eslabones creando ventajas en tiempos de entrega, producción o servicio.

La tecnología es una de las formas más eficaces de elevar la eficiencia operativa; ofreciendo alternativas para aumentar la productividad, mejorar la oportunidad de los procesos internos de la empresa y permitiendo el rediseño de los procesos.

c) Los insumos utilizados

La calidad de nuestra materia prima determina el resultado de nuestros productos terminados. Solo los buenos insumos garantizan óptimos resultados y excelente funcionamiento en las operaciones de nuestras empresas.

Se tiende a pensar que los insumos de un mayor costo poseen una mayor calidad. Sin embargo, no siempre es así, deduciendo que costo no es igual a calidad.

d) Los procedimientos y estándares

Las empresas altamente efectivas generalmente poseen sus procedimientos bien definidos con objetivos establecidos, también con los diversos tiempos de ejecución, recursos a usar y el responsable de ejecutar dicho procedimiento. Aún más favorable es que estas empresas poseen diversos métodos de supervisión y evaluación de cada uno de estos procedimientos.

e) Los sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento

Si una empresa quiere mejorar la eficiencia operacional es indispensable que esta posea buenos sistemas de medición y de seguimiento a la gestión realizada diariamente. Métodos que fomenten la mejora continua, que motiven y reconozcan la buena labor realizada por sus colaboradores, y mantengan un buen ambiente laboral.

f) La innovación

La innovación que se concibe como un cambio que introduce novedades (Diccionario de la Lengua Española, 2005) se ha convertido en el uno de los factores más importante de transformación y crecimiento de las compañías. Actualmente es la clave para el crecimiento de las empresas y de los países. Por lo que es una necesidad absoluta para poder sobrevivir en el mercado local e internacional, ya que si no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro.

g) El Benchmarking

Según David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation, Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector.

La búsqueda de las mejores prácticas de negocio, la obtención de estándares de desempeño mayores y la evaluación de la propia gestión son algunos de los objetivos del Benchmarking competitivo que es una gran herramienta para la obtención de altos niveles de eficiencia operacional.

h) La subcontratación (outsourcing)

El Outsourcing es una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la

empresa (Barry, 2003). El outsourcing favorece a las empresas que no están especializadas en un área a contratar ese servicio de otra empresa para así cumplir con su labor.

Algunos casos de subcontratación son algunas empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos por lo que proceden a subcontratar a empresas para la selección de sus candidatos o posibles empleados. Es el caso también de la Universidad APEC que no cuenta con un personal directo de limpieza, sino más bien subcontrataron a una empresa externa para que llevara a cabo dicha labor.

i) Calidad

Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias (Juran, 1993)

Es por esto que la calidad es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece al consumidor y está determinado por las características y especificaciones del producto o servicio.

Asegurar la calidad en los procesos de una organización es fundamental para evitar un resultado defectuoso y un cliente insatisfecho. En la actualidad cumplir con los estándares

y normas de calidad es requisito para poder competir tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

Hay que considerar que los factores antes mencionados: como los procedimientos, el Benchmarking, la tecnología, la innovación, los insumos, las capacitaciones, el outsourcing, pueden variar según la tarea o función en la que labora la empresa.

Una empresa dedica al sector médico puede verse afectado si no recibe a tiempo o de gran calidad los insumos quirúrgicos, sin embargo, una empresa del sector transporte puede verse afectada si las rutas escogidas para su labor son inseguras, muy largas o muy costosas. En consecuencia, se recomienda que cada empresa de forma individual realice dicha evaluación de los componentes que pueden afectarle.

1.4 Medición de la Eficiencia Operativa

Las empresas están compuestas de procesos; procesos que trabajan en sintonía con el fin de entregar un valor a los clientes. Según Michael Hammer *es un grupo organizado de tareas afines que trabajan en conjunto para crear un resultado con valor para los clientes.*

Sin embargo, en todo desarrollo de un trabajo se producen pérdidas (mermas), que son normales, y a su vez son la clave para mejorar nuestros procesos.

Ahí es donde entra en función la eficiencia operativa, cuando se determina o evalúa como trabajan en sinergia cada uno de esos procesos; y como existe un conjunto balance entre el trabajo realizado que produce un valor y los desperdicios producidos, que agregan costos.

Es necesario tener claro que entre mayor sea el trabajo y menor el desperdicio, va a significar mayor eficiencia en el trabajo, proyecto o proceso.

La necesidad de partir a un análisis de la eficiencia operativa surge debido a la observación y la detección previa de un problema. No obstante, antes de medir correctamente la eficiencia operativa de cualquier proceso es necesario cumplir algunos requisitos como:

- 1) Desmenuzar el proceso, es decir, detallar cada uno de los pasos que lo componen.
- 2) Seleccionar que recurso es el que se va a medir, ejemplo tiempo de desarrollo de cada una de estas labores. Recordemos que algunas de las variables principales que podríamos medir en una organización son: tiempo, costo y calidad.
- 3) Determinar cuáles actividades agregan valor y cuáles no. En otras palabras cuales de esas actividades son trabajo y cuales son desperdicios.
- 4) Disminuir los desperdicios, en algunos casos muy mínimos es posible erradicar todas las perdidas.
- 5) Aplicación de elementos de mejora.

Veamos el siguiente ejemplo:

El señor Juan Dols gerente de una reconocida empresa se percató esta mañana de que el vehículo asignado de la compañía para su transportación estaba teniendo una falla en el motor, por lo que decidió que era tiempo de que fuera llevado al taller. Para que pudiera ser arreglado el automóvil, Juan debió cumplir los siguientes pasos exigidos por la empresa.

Pasos del proceso		Tiempo	Trabajo	Desperdicio
1	<i>Completar formato para daños de vehículos de la compañía</i>	5 min	5 min	
2	<i>Depositar solicitud en el departamento de compras</i>	10 min		10 min
3	<i>Revisión de solicitud por encargado de mantenimiento de la empresa</i>	15 min		15min
4	<i>Pre-aprobación de solicitud de parte del departamento de compras</i>	15 min		15 min
5	<i>Pasar dicha solicitud al taller subcontratado</i>	15 min		15 min
6	<i>Revisión de solicitud de parte del taller</i>	20 min	20 min	
7	<i>Revisión del vehículo dañado</i>	1 hr	1 hr	
8	<i>Solicitud de compra de materiales para el arreglo</i>	30 min	30 min	
9	<i>Envío de cotización a la empresa</i>	20 min		20 min
10	<i>Aprobación de la cotización de parte del departamento de compras y gerencia</i>	1 hr		1 hr
11	<i>Compra de materiales para el arreglo</i>	3 hrs	3 hr	
12	<i>Arreglo del vehículo</i>	5 hrs	5 hrs	
13	<i>Entrega del Vehículo a la empresa</i>	1 hr	1 hr	
14	<i>Revisión del trabajo realizado departe del encargado de mantenimiento</i>	20 min		20 min
15	<i>Entrega del vehículo al empleado</i>	20 min	20 min	
TOTAL		830 min	675 min	155 min

Fuente: elaboración propia

Calculemos la Eficiencia de este proceso

$$\frac{\text{Trabajo}}{\text{Total de horas}} \times 100$$

$$\frac{675}{830} \times 100$$

Eficiencia= 81.33%

Posibles mejoras:

Que el empleado se contacte directamente con la empresa subcontrata y que esta realice el trabajo siempre y cuando el monto este pre-aprobado para los arreglos. Luego del arreglo que el taller pase el informe a la empresa y así se realice el pago del mismo.

Considerando que el arreglo y compra de los materiales podría durar varios días dependiendo el tipo de daño. Se podría otorgar un vehículo adicional al gerente para su traslado durante el proceso.

Esto ahorraría el tiempo mal administrado y otorgaría una opción de transporte durante el problema. Mejorando así la eficiencia de este proceso.

Por otro lado, otras formas de medir, evaluar y determinar la eficiencia operativa de una empresa es a través de diversos indicadores, hoy en día las gerencias optan por implementar herramientas como KPI (*Key Performance Indicators*).

¿Qué es un KPI (Key Performance Indicators)?

Son indicadores claves de desempeño o gestión. Métricas que contribuyen a identificar el rendimiento de un determinado proceso o estrategia. Es decir son las variables o factores que consideramos que influyen considerablemente en el éxito de nuestra empresa.

Para que un indicador sea correcto y sea un KPI debe cumplir estas características: medible en unidad, cuantificable, específico, temporal pues debe poder medirse en tiempo y relevante porque ha de ser de factores claves que causen verdadera incidencia.

Los KPI colaboran informando, controlando, evaluando y ayudando a la toma de decisiones. Cada empresa de forma distinta ha de tener sus propios indicadores de gestión, porque cada modelo de negocio tiene factores claves a medir diferentes.

En el caso de una empresa de venta online, que quiera aplicar un KPI para el sitio web podría usar el presente modelo:

- *El número de visitas al sitio web, si el tráfico es más de una vez por usuario, si es recurrente.*
- *Tiempo de permanencia en la página web, colabora para determinar si las visitas obtenidas en la página son de calidad o no.*
- *Clicks en las publicaciones.*
- *Ventas obtenidas, ingreso percibido a través de cada visita al website.*
- *Seguidores en las redes sociales si la poseen.*
- *Número y calidad de comentarios de visitantes.*
- *Personas suscriptas en el website para recibir posibles boletines.*

En el caso de un departamento de servicio al cliente, que quiera aplicar un KPI para medir el rendimiento clave le favorecería cuantificar estas variables:

- *Conteo de correos electrónicos recibidos de los clientes, vs las respuestas de los mismos.*
- *Tiempos promedios de resolución de las inquietudes del cliente.*
- *Recuento de llamadas de servicio.*
- *Valoración del servicio por parte de los clientes.*

Según James Harrington "Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar". Por lo que es de vital importancia que la empresa seleccione con gran cuidado los factores que ha de seleccionar como indicadores de gestión.

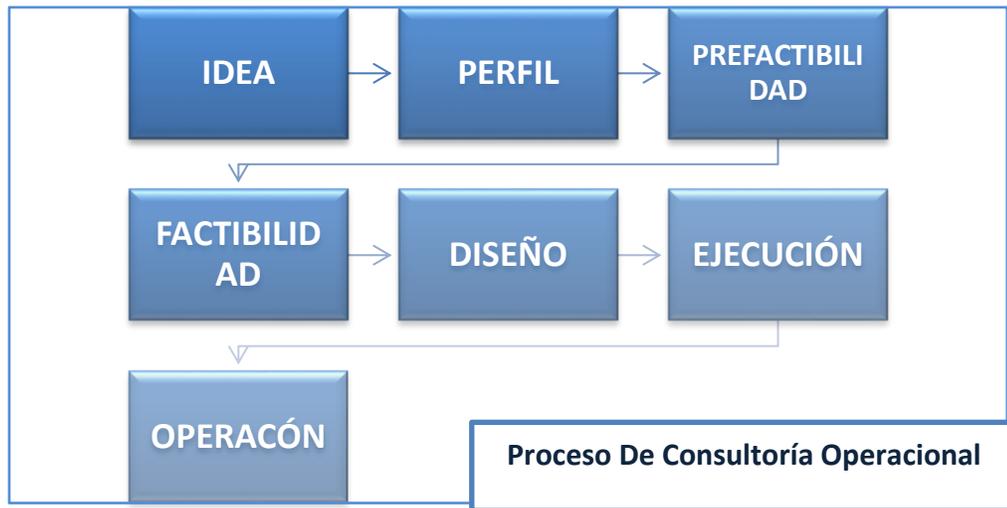
Una vez la empresa haya identificado las variables que les favorecería medir, y ha determinado los KPIs que va a implementar, el monitoreo y la supervisión de estos indicadores de gestión debe realizarse frecuentemente, siendo considerado para la toma de decisiones futuras del negocio.

En caso de que los resultados de los KPI sean negativos, se debe implementar un plan de acción y retroalimentación para el desarrollo de la mejora continua.

1.5 Empresas de Consultoría en Eficiencia Operacional

En el mercado existen empresas consultoras que desarrollan un proceso continuo de análisis crítico e innovador de los procesos operativos y brindan soporte a la organización, ofreciendo un plan de seguimiento a los proyectos, que aseguren el incremento de la rentabilidad y de los beneficios directos de la empresa.

Para que estas consultoras puedan cumplir su misión, deben completar un proceso de observación, e identificación de las fallas y ventajas de los procesos. El siguiente esquema presenta las etapas del proceso de evaluación realizado por una de estas empresas consultoras.



Fuente: Elaboración propia, según datos extraídos de (Sixway GROUP, 2016)
 Algunas de las empresas que facilitan el acompañamiento hasta asegurar la eficiencia operacional son Sixway Group, Voltarion, Falconi, Artia y otras.

1.6 Casos de éxito

Caso de implementación 9-1-1

El sistema 9-1-1 como es mayormente conocido por la población o Sistema Nacional de Atención a Emergencias y Seguridad logro concretar, en un solo número, las entidades de emergencia que ofrecen servicios a sucesos que requieren tratamiento inmediato.



Con este sistema integrado se provee una respuesta coordinada, consolidada y efectiva a las llamadas de emergencias realizadas en República Dominicana. *¿Por qué consideramos este un caso de eficiencia operativa?* porque reduce los desperdicios de tiempo,

integrando todos los canales de servicio, accionando así con varias instituciones y brindando soluciones inmediatas

El servicio que antes durabas 15 minutos para poder contactar, más 45 minutos para que se te brindara la asistencia ha reducido considerablemente el tiempo de respuesta y ha mejorado tardando de 12 a 15 minutos.

Para lograr estos niveles de eficiencia operativa los equipos y todo el personal está capacitado para ofrecer un servicio eficiente y justo a tiempo. La visión de esta entidad mantener servicios a nivel nacional con un modelo regional en eficiencia operativa.

Caso Xerox

Xerox Corporation es una de las empresas más reconocidas como proveedoras de soluciones de fotocopiadoras, tonner y accesorios, distribuidas



generalmente para el ámbito laboral. Esta organización se dio a reconocer en el año 1959 con la introducción al mercado de la primera fotocopiadora de una pieza.

Xerox adopto un enfoque multifuncional que promueve el ahorro y aumenta la eficiencia operativa gracias a la unificación y la optimización de la flota de impresión central y de oficina y la implementación de procesos operativos compartidos.

“Esta empresa tuvo la visión estratégica de alejarse de un servicio de impresión gestionado de oficina tradicional y reconocer todo el valor que podríamos ofrecer gestionando como un todo la impresión central, la contratada y la de oficina” (Xerox Corporation, 2010).

VIÑA CONCHA Y TORO

Esta viña subcontrato una empresa consultora de eficiencia operativa para ejecutar un Programa de Eficiencia de Procesos Logísticos.



El objetivo de la organización es aumentar la capacidad de despacho de sus productos de exportación y reducir los tiempos de ejecución de los mismos.

Es por esto que evaluaron los componentes de los procesos y su soporte tecnológico, logrando identificar oportunidades de mejoras continúa. Generando con ello un Plan de Mejora de Eficiencia Operacional y distintos indicadores operativos.

Estas mejoras realizadas en la Viña Concha Toro son monitoreadas con sus indicadores de gestión operativa para medir y valorar el éxito del ajuste realizado.

CAPÍTULO II:
ZONAS FRANCAS

2.1 Generalidades

Todos los países han coincidido en definir una Zona Franca como áreas geográficas del país, delimitadas y sometidas a controles aduaneros y fiscales especiales establecidos por la ley, en las cuales se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo (comercio exterior).

En otros términos es un área geográfica debidamente delimitada para la producción e industrialización de bienes y servicios con el posterior fin de destinar el resultado a exportación.

La Zonas Francas tienen como objetivo impulsar el comercio y la actividad industrial exportadora, facilitando el aumento de la eficiencia y la disminución de los costos de producción de las actividades que en ellas se desarrollen; promoviendo la inversión extranjera, la generación de empleos y la economía a escala. Constituyéndose así en centro de desarrollo de las regiones donde se encuentren establecidas mediante la utilización de los recursos humanos y materiales disponibles en la misma.

2.2 Zonas Francas en América Latina y el Caribe

De acuerdo con el *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)*, las zonas de procesamiento de exportaciones o zonas francas pueden ser definidas como “zonas industriales que disfrutan de incentivos especiales - tales como exenciones fiscales y arancelarias - los que se aplican a las empresas establecidas en ellas, con el objetivo de que los bienes procesados en las mismas se destinen en su mayor parte - si no en su totalidad - a satisfacer la demanda de mercados externos” (SELA, 2002)

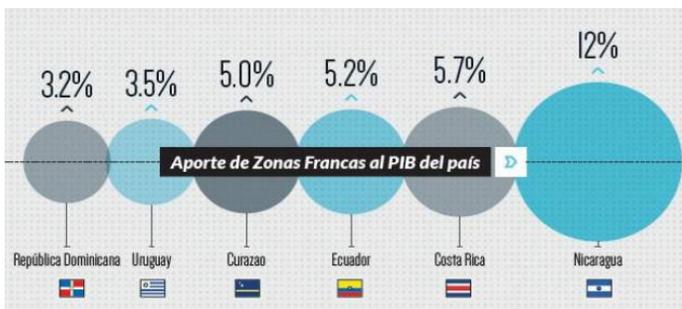
Por su parte, la *Asociación Latinoamérica de Integración* concluye que las Zonas Francas son un “Régimen aduanero que permite recibir mercaderías en un espacio delimitado de un Estado, sin el pago de gravámenes a la importación por considerarse que no se encuentran en el territorio aduanero y donde no están sujetas al control habitual de la aduana. (ALADI, 1986)

Algunos beneficios que tienen las zonas francas para la región son la atracción a la inversión extranjera, contribuyendo así al desarrollo exportador y promoviendo la competitividad sistémica de los países. Dentro de las oportunidades estratégicas que presentan las zonas francas en todo el caribe y América Latina se contempla la reducción de aranceles, la flexibilidad general estratégica para el comercio y la posibilidad de ser parte de los parques industriales ecológicos.

En 1948 se destacó Panamá como el primer país de Centroamérica en crear una Zona Franca, siendo esta el Puerto Libre de Colon. Extendiéndose 80 años después a que se multiplicaran estas zonas en países en proceso de desarrollo, sobresaliendo el Caribe como uno de estos.

Algunos de los países latinoamericanos miembros de la Asociación de Zonas Francas son Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Paraguay, República Dominicana, Puerto Rico, Panamá, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y El Salvador. Para el 2015, tres de los países más destacados de esta región fueron Colombia, República Dominicana y Nicaragua, juntos representando el 50% de las Zonas Francas de la región. Siendo las exportaciones totales de la región para el mismo año de \$27,600 millones de dólares.

En el siguiente grafico se refleja el impacto de este tipo de zonas a los países de América Latina y el Caribe.



En promedio la contribución al PIB de las zonas francas de estos seis países fue de 5.8%

Fuente: Extraído de *Panorama de las Zonas Francas* (Moreno, 2017)

República de Colombia

La República de Colombia cuenta con 108 zonas francas establecidas en operación, concentrando el 25% de las 400 que hay en América Latina y se posicionándose como el país con mayor número de parques industriales en el continente, según datos de la Asociación Nacional de Empresarios. Colombia se ha convertido en uno de los países líderes de América Latina en materia de zonas francas, siendo clave para la atracción de inversión, recibiendo estas zonas francas inversiones en los últimos 10 años que superan los \$50 billones de dólares y han generado unos 250.000 puestos de empleo.

En julio de 2017 las exportaciones totales de mercancías desde las zonas francas colombianas fueron US\$153,5 millones FOB y las importaciones hacia las zonas francas fueron US\$182,5 millones CIF (DANE, 2017).

2.3 Zonas Francas en otros países

Se estima que en la actualidad existen más de 3.600 zonas francas en 138 países, las que dinamizan alrededor del 25% del comercio internacional y generan 70 millones de empleos. Según datos del Banco Mundial estas empresas generan US\$ 850 millones producto de sus exportaciones (Boyenge, 2014).

Se destacan naciones industrializadas del este asiático tales como Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán, de quienes algunos aseguran que estas deben parte de su rápido desarrollo industrial a la aplicación de diversas estrategias y esquemas de negocios, entre ellas las Zonas Francas.

República de China

China creó su primera zona franca en 1979, empezando luego a extenderse a Asia. Existen 251 Zonas Francas aproximadamente, que generan 40 millones de empleos. Las exportaciones anuales generadas por este sector ascienden a los \$150,000 millones de dólares.

Singapur

Singapur continúa siendo una de las economías más abiertas del mundo, y se considera también por *Doing Business* uno de los países en los que es más fácil hacer negocios. En 2010 existían nueve zonas francas, representando el 48% del total de las exportaciones, que alcanzaron los US\$230.200 millones de dólares singapurenses.

2.4 Zonas Francas en República Dominicana

2.4.1 Situación actual

La ley dominicana contempla las Zonas Francas como áreas geográficas del país, delimitadas y sometidas a controles aduaneros y fiscales especiales establecidos por la ley, en las cuales se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios que fomenten su desarrollo (Artículo 2 de la Ley 8-90, 1990)

Asimismo la ley 8-90 subdivide clasificando las zonas francas en: Zonas Francas Industriales o de servicio, Zonas Francas de Carácter Fronterizo y en Zonas Francas Industriales.

- Zonas Francas Industriales o de servicio se pueden instalar en cualquier parte territorial del país, y no presentan limitante para dedicarse ya sea a la manufactura de bienes o prestación de servicios.
- Zonas Francas de Carácter Fronterizo son aquellas que están ubicadas a una distancia no menor de tres, ni mayor de veinte y cinco kilómetros de la línea fronteriza que separa la República Dominicana de la República de Haití; a estas se le otorgan diversos tipos de incentivos especiales con el fin de fomentar el desarrollo de esa zona.

- Zonas Francas Especiales, son las que por su naturaleza requieren el uso de recursos inmóviles. En esta categoría son consideradas también las empresas que usan materia prima que ingresa al país bajo el régimen de internación temporal para la elaboración de sus productos.

Las Zonas Francas industriales empiezan a operar en República Dominicana en los años 1969, con la instalación en la provincia de la Romana de la empresa Gulf and Western Americas Corporation, dedicada en ese entonces a la refinería de azúcar de caña.

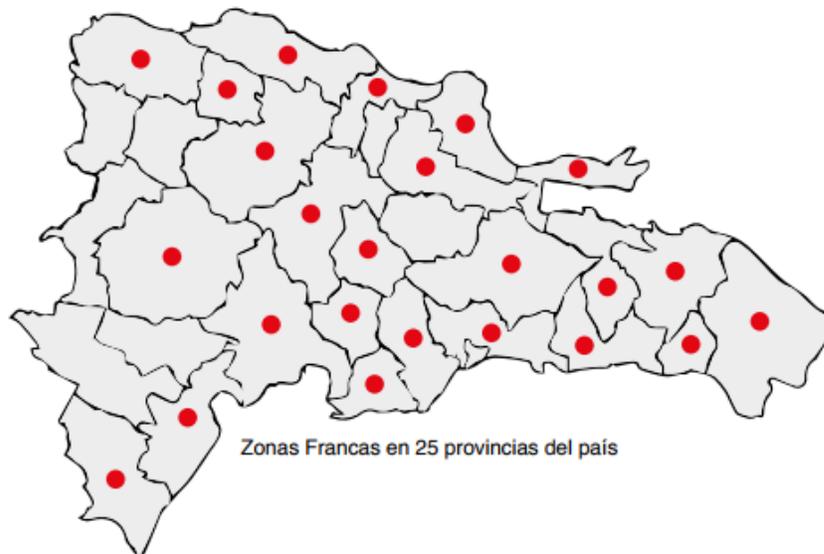
Para el año 1973 ya se contaba con varias zonas francas establecidas en Santiago de los Caballeros, San Pedro de Macorís y la Romana; zonas que crecían de forma sostenida con el pasar de los años. Es así como en 1983 pasaron de ser de 15 a 101 empresas establecidas y funcionando de forma ininterrumpida.

La demanda de zonas industriales aumento con mayor fuerza durante los años del 1986 al 1988, cuando la República Dominicana se destacó con el proceso de instalación de zonas francas más importante en el área del Caribe y Centroamérica, superando a todos los países del área.

La República Dominicana en los últimos años se ha convertido en un centro de atracción a la inversión extranjera con el fin del establecimiento de zonas francas, esto se debe a factores tales como:

- Estratégica Localización Geográfica, que lo convierte en el país ideal para ser un centro estratégico de distribución.
- Modernas carreteras y vías, facilitando el transporte de mercancías de un destino a otro.
- Mano de Obra Calificada a precios competitivos y con una alta productividad y eficiente mercado laboral.
- Buen tratamiento a la inversión extranjera, ofreciendo facilidades y diversos incentivos fiscales.
- Modernas infraestructuras portuarias, contando con uno de las mejores terminales marítimas de toda la región de América, DP World Caucedo.

Para el en 2016, casi 50 años después el país cuenta con la oportunidad de tener zonas francas en casi todo el territorio nacional, con presencia en 25 provincias. Beneficiando de forma directa al pueblo dominicano.



Fuente: Extraído de (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2016)

Considerando que las zonas francas se han convertido en fuente importante de generación de ingresos y empleos para el país, es necesario precisar los valores monetarios que representan estas para la República Dominicana.

Evolución de las principales Variables de las Zonas Francas 1997-2016				
Años	Parques Operando	Empresas	Empleos	Exportaciones (Millones US\$)
1997	40	446	182,174	3,596.4
1998	43	496	195,193	4,100.0
1999	44	484	189,458	4,331.5
2000	46	481	195,262	4,770.6
2001	51	512	175,078	4,481.6
2002	53	520	170,833	4,317.3
2003	54	531	173,367	4,406.8
2004	58	569	189,853	4,685.2
2005	57	556	154,781	4,749.7
2006	56	555	148,411	4,678.6
2007	53	526	128,002	4,525.2
2008	48	525	124,517	4,354.1
2009	47	553	112,618	3,793.5
2010	48	555	121,001	4,217.6
2011	51	578	125,117	4,884.5
2012	53	584	134,226	4,940.1
2013	55	602	144,383	4,950.5
2014	60	314	153,342	5,261.7
2015	65	630	161,257	5,423.6
2016	68	645	163,147	5,493.9

Fuente: elaboración propia, datos extraídos de (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2016)

El valor de las exportaciones del sector zonas francas en el año 2015 fue de US\$5,423.6 millones. Para el año 2016 del total de exportaciones de la República Dominicana las zonas francas representaron el 55.7%, ascendiendo así a 5,493.9 millones de dólares generados, compuestos por 1,818 rubros, destinados a abastecer a 133 países, en cinco continentes distintos y ocupando posiciones de primer lugar en el ranking mundial de diversos productos exportados. Evidenciando de esta forma la importancia que tiene el sector de Zonas francas para las exportaciones totales del país.

En otro factor que se refleja la preponderancia de las Zonas Francas es en el producto interno bruto, o en otras palabras en el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda de la República Dominicana durante los años 2015-2016. Teniendo estas una contribución del 3.6% para el 2015 y de 3.5% para el 2016.

Contribución de las Zonas Francas al PIB de la República Dominicana (2015-2016) (En millones de RD\$)		
Años	PIB	Zonas Francas
2015	3,068,138.7	109,706.5
2016	3,298,427.0	114,532.8

Fuente: elaboración propia según cifras extraídas del (Banco Central de la República Dominicana, 2016)

Por otro lado para el 2015 Zonas Francas pagaron RD\$11,787.3 millones por concepto de servicios, segregados en los siguientes renglones: de energía eléctrica RD\$4,063.7

millones; por concepto de seguridad social RD\$6,710.0 millones; como contribución al INFOTEP RD\$253.4 millones; como aporte a las telecomunicaciones RD\$594.9 millones, y en pago por suministro de agua RD\$165.3 millones.

En el año 2016, las empresas amparadas bajo el régimen de Zonas Francas pagaron un total de RD\$10,035.2 millones por concepto de los servicios recibidos por instituciones públicas y del estado; siendo un total de RD\$3,878.0 millones los destinados a Energía Eléctrica; RD\$5,573.3 millones dirigidos a la Seguridad Social; así mismo de contribución a INFOTEP se destinaron RD\$260.3 millones; al campo de Telecomunicaciones se otorgó RD\$660.0 millones y en pago por suministro de agua un total de RD\$164.8 millones.

Entre los años 2015-2016 hubo un mínimo descenso en los pagos realizados al estado, de un RD\$11,787.3 a RD\$10,035.2 millones. Esto debido al aumento en los diversos incentivos a favor de estas.

Hay que destacar que gran parte del éxito de las zonas francas de nuestro país se debe a la inversión acumulada, siendo en gran parte de origen extranjero, revelando al finalizar el año 2016, un aumento en la inversión acumulada alcanzando los US\$4,326.8 millones, con un crecimiento relativo de un 7.0% con respecto al año 2015.

Del total de inversión acumulada que perciben las zonas francas dominicanas solo el 21.8% (US\$941.8 millones) es proveniente del mismo país, dando paso a la inversión extranjera. Siendo Estados Unidos de América el país con mayor inversión con un 44.1% (US\$1,907.3 millones); Canadá aportando el 7.4% (US\$318.2 millones); Reino Unido con el 5.1% (US\$220.3 millones); Alemania con el 2.7% (US\$116.1 millones); el resto de la inversión extranjera se distribuye en 33 países que componen el 19.0% (US\$823.1 millones).

En la actualidad, laboran en el país un total de 68 parques de zonas francas, diseminados en todo el territorio nacional, los cuales acogen alrededor de 645 empresas y favorecen con más de 160,000 plazas de empleos.

El sector zonas francas Industriales ha colocado este país del Caribe entre los mejores países en cuanto a capacidad productiva y calidad, tanto a nivel de América Latina, como a nivel mundial. Siendo reconocidas y valoradas en el ámbito internacional por el resultado de sus productos.

2.4.2 Por sectores de producción

Una de las actividades más desarrolladas por las zonas francas dominicanas es la confección textil. Siendo otras actividades de gran importancia el procesamiento de tabaco y sus derivados, la fabricación de calzados y sus componentes, la manufactura de joyas y el ensamblaje de componentes electrónicos y de telecomunicaciones, entre otras.

Cada uno de los renglones antes mencionados contribuye de forma significativa a economía nacional por medio de los ingresos generados de las exportaciones anuales.

Ingresos de exportaciones de Zonas Francas 2015-2016, por Actividad (En millones US\$)		
Actividad	2015	2016
Confecciones y Textiles	1,288.90	1,093.1
Productos Eléctricos	765.6	750.8
Artículos de Joyería	282.9	407.0
Productos Médicos y Farmacéuticos	1,360.0	1,496.7
Calzados	480.3	424.9
Tabaco y Derivados	681.6	695.9
Otros	653.0	625.5

Fuente: elaboración propia según cifras extraídas del (Banco Central de la República Dominicana, 2016)

Las Zonas Francas Dominicanas según lo establecido en la ley 8-90 deben hacer uso de los recursos humanos del país, es por esto que se han constituido en las empresas que ofrecen mayores plazas de empleos.

Empleos generados por Zonas Francas 2015-2016 por actividad		
Actividad	2015	2016
Servicios	22,929	24,349
Productos Médicos y Farmacéuticos	19,942	21,674
Calzados	18,140	16,699
Tabaco y Derivados	25,293	25,442

Fuente: elaboración propia según datos del (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2016)

Para el año 2015 los sectores Tabaco y sus Derivados generaron 25,293 empleos, para un 15.7%; el sector de Servicios aportó 22,929 plazas de empleos, para un 14.2%; los Productos Médicos y Farmacéuticos favorecieron con 19,942 posiciones de empleo, para un 12.4%, y el rubro de Calzados y sus Componentes contribuyeron al país con 18,140 empleos para un 11.2%.

Empleos generados por Zonas Francas por sectores de producción para el 2016, tal y como se detallan a continuación: los sectores de Tabaco y Derivados con 25,442 de empleos, para un 15.6%; Servicios con 24,349 plazas de trabajo, para un 14.9%; Productos Médicos y Farmacéuticos con 21,674 empleados, para un 13.3% y Calzados y sus Componentes con 16,699, para un 10.2%. El resto de los empleos es generado por otros renglones de producción.

El sector de Zonas Francas continua siendo el principal pilar en cuanto a la generación de empleos del país, cuyas cifras van en accenso; en 2016 representaron 163,147 empleos, lo que muestra un crecimiento de un 1.2% con respecto al año 2015, cuando se culminó con un total de 161,257 empleos.

En el 2016 las mayores fuentes de empleos generadas por las empresas bajo el régimen de zonas francas se encuentran en la Región Norte del país con el 44.1% de los empleos de zonas francas; las ubicadas en el Distrito Nacional y la Provincia Santo Domingo proporcionan el 27.1% de empleos; las ubicadas en la Región Sur aportan el 14.7% y las ubicadas en la Región Este representan el 14.1%. Del total de empleados el 71.8% de los empleos está concentrado en Obreros, el 20.2% está ocupado por Técnicos y el 8.0% restante es Personal Administrativo.

2.4.3 Zonas Francas del sector textil

Como comentábamos anteriormente la actividad más desarrollada por las zonas francas dominicanas es la confección textil, manteniendo el posicionamiento desde los inicios de la historia de la zona franca dominicana.

Ya para el 1993 el sector textil demostraba su predominio en las zonas francas, representando el 69% de las empresas y el 73% de empleos. En diciembre de ese año se contaban con 310 empresas del sector textil.

Dentro del sector, el mayor número de empleos lo continúa generando la actividad de Confecciones y Textiles para el 2015, con 44,774 empleos directos, representando el 27.8% del total. De los cuales 19,751 empleados eran de género masculino y 25,023 de género femenino. No obstante, para el 2016 se cuenta con un total 43,824 empleos directos generados por este sector, representando el 26.9% del total.

Sin embargo, para el sector textil poder subsistir es necesario la importación de la materia prima que se utiliza para la elaboración del producto terminado que posteriormente será exportado o vendido al mercado local.

Importaciones Realizadas por Zonas Francas Textiles 2015-2016 (En millones US\$)		
Actividad	2015	2016
Confecciones y Textiles	831.8	638.7

Fuente: elaboración propia según cifras de (Banco Central de la República Dominicana, 2016)

Para el año 2015 se exportaron \$1,288.90 millones de dólares como resultado de productos textiles, y para la elaboración de dichos productos se invirtió en materia prima \$831.8 millones de dólares.

En 2016 se exportaron \$1,093.1 millones de dólares como resultado de productos textiles, y para la elaboración de dichos productos se invirtió en materia prima \$638.7 millones de dólares.

2.4.4 Zonas Francas de importación

¿Qué es una importación?

Es la operación del comercio internacional que consiste en introducir bienes y servicios del exterior al país, pudiendo ser temporal o definitiva. Generalmente se realiza con el fin de obtener bienes o servicios que no se encuentran en el país, o que implica una mayor ventaja comparativa adquirirlos en el exterior.

De ser una empresa dedicada a la elaboración de productos, se importa la materia prima necesaria para su elaboración, se agrega la mano de obra especializada y otros insumos tales como electricidad, transporte y se exporta el producto terminado. En el caso de las Zonas francas es necesario precisar que para el país poder percibir una exportación antes tiene que realizar la importación.

Según la Ley de Uruguay la importación consiste en la introducción a plaza para el consumo de mercaderías procedentes del exterior del territorio aduanero nacional,

sujetas al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes (Dirección General de Aduanas Uruguay, 2011).

La República se ha embarcado en un proceso de liberación comercial y de expansión a nuevos mercados, caracterizándose por la firma de diversos tratados comerciales que facilitan las operaciones de importaciones y exportaciones. Estas reformas de los últimos años han simplificado los procesos de importación, eliminando así algunas de las restricciones arancelarias.

Los países deben mantener cierto equilibrio entre sus importaciones y sus exportaciones anuales, manteniendo un saldo positivo en la balanza comercial. La balanza comercial es el resultado de las exportaciones menos las importaciones de un país.

Muchos consideran que nuestro país es un país mayormente importador, sin embargo, el sector de zonas francas nos demuestra en sus estadísticas de los últimos años un gran contraste.

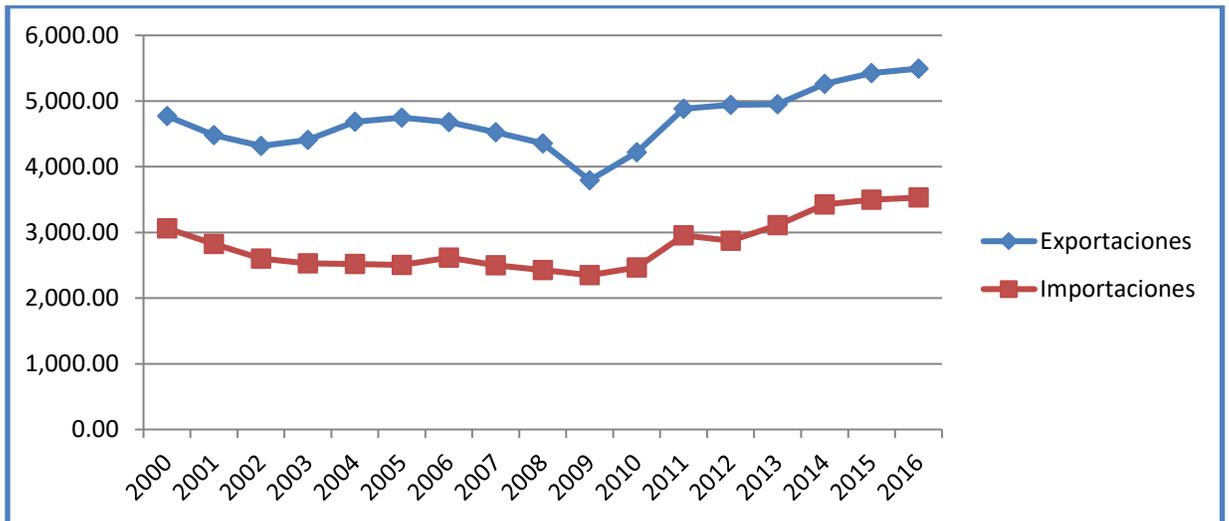
**Saldo de las Exportaciones versus Importaciones de Zonas Francas 1997-2016
(Millones US\$)**

Años	Exportaciones	Importación	Saldo
1997	3,596.4	2,416.7	1,179.7
1998	4,100.0	2,700.7	1,399.5
1999	4,331.5	2,834.3	1,497.2
2000	4,770.6	3,062.5	1,708.1
2001	4,481.6	2,826.4	1,655.2
2002	4,317.3	2,600.3	1,717.0
2003	4,406.8	2,530.9	1,875.9
2004	4,685.2	2,519.9	2,165.3
2005	4,749.7	2,503.2	2,246.5
2006	4,678.6	2,615.0	2,063.6
2007	4,525.2	2,499.7	2,025.5
2008	4,354.1	2,428.8	1,925.3
2009	3,793.5	2,349.7	1,443.8
2010	4,217.6	2,463.8	1,753.7
2011	4,884.5	2,955.4	1,929.1
2012	4,940.1	2,873.9	2,066.2
2013	4,950.5	3,111.1	1,839.4
2014	5,261.7	3,424.0	1,837.7
2015	5,423.6	3,498.0	1,925.6
2016	5,493.9	3,529.6	1,964.3

Fuente: (Banco Central de la República Dominicana, 2016)

Comparativo de las Exportaciones versus Importaciones de Zonas Francas, 1997-2016

(En millones US\$)

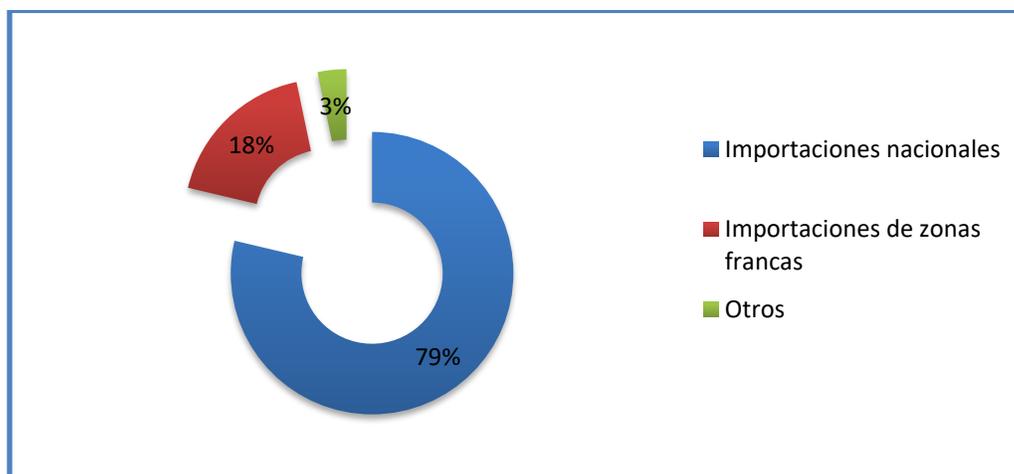


Fuente: elaboración propia según datos de la tabla anterior.

Demostrando que en los últimos 10 años la balanza comercial de Zonas Francas dominicanas se encuentra positivo, demostrando la rentabilidad de la estrategia y la fortaleza en de exportaciones de las mismas. Puesto que exportan más de lo que importan.

Para el 2016 la República Dominicana importó USD\$ 19,582.8 mil millones. De las cuales las importaciones nacionales representaron el 79% (USD 15,409.4 mil millones) del monto total importado, mientras que, por otra parte, las importaciones de zonas francas tuvieron una participación del 18% (USD 3,529.6 mil millones).

Importaciones totales de República Dominicana, año 2016



Fuente: elaboración propia según datos obtenidos de (Oficina Nacional de Estadística (ONE), 2016)

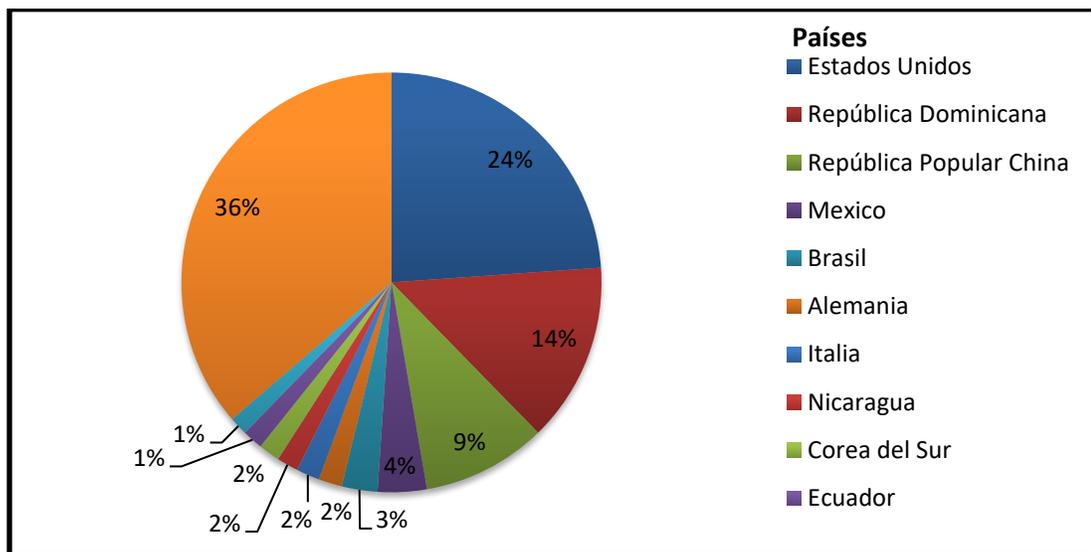
No obstante los valores de importaciones de zonas francas son considerables, siendo las cifras tan elevadas debido a la obtención de materia prima y los escasos de las mismas en el mercado local.

Países de origen de las Materias Primas utilizadas en las zonas francas dominicanas		
Países	Empresas	
	2015	2016
Estados Unidos	312	306
República Dominicana	164	176
República Popular China	125	122
México	48	48
Brasil	36	35
Alemania	31	23
Italia	21	23
Nicaragua	18	21
Corea del Sur	17	21
Ecuador	27	20
Colombia	18	18
Otros países	453	462

Fuente: Consejo Nacional De Zonas Francas De Exportación

Esta condición dicta una tendencia de que la materia prima utilizada por las zonas francas de nuestro país son mayormente importadas, siendo para el 2015 solo 164 empresas que usaban materia prima provenientes del país, sin embargo, para el 2016 se produjo un ligero aumento, siendo 176 las empresas que utilizaban materia prima local.

Países de Origen de las Materias Primas Utilizadas por las Zonas Francas 2016



Fuente: elaboración propia, basado en datos extraídos del Consejo Nacional De Zonas Francas De Exportación

República Dominicana reportó para 2016 un total de 187 socios comerciales de importación. Destacándose como proveedores Alemania, Estados Unidos y Corea del Sur. Siendo un 36% de la materia prima importada desde Alemania, un 24% importado desde Estados Unidos y un 9% desde Corea del Sur.

Importaciones Realizadas por Zonas Francas 2015-2016, por Actividad (En millones US\$)		
Actividad	2015	2016
Confecciones y Textiles	831.8	638.7
Productos Eléctricos	416.8	532.0
Artículos de Joyería	296.5	351.2
Productos Médicos y Farmacéuticos	706.4	786.7
Calzados	176.9	147.0
Tabaco y Derivados	371.3	381.2
Otros	698.3	692.8
Total	3,498.0	3,529.6

Fuente: Banco Central de la República Dominicana

Las importaciones de las zonas francas presentaron un ligero aumento en los años 2015 al 2016, de 3,498 a 3,529 millones de dólares. Esto se debe al aumento mismo de la cantidad de zonas francas.

2.4.5 Instituciones e incentivos a Zonas Francas

Instituciones que contribuyen al desarrollo de las Zonas Francas

Asociación Dominicana de Zonas Francas (Adozona)

Esta asociación representa los diversos parques industriales, y las empresas de zonas francas que



se encuentran establecidas en la República Dominicana. Aparte de representar esta se encarga de defender los intereses del sector y de mantener un clima adecuado para el desarrollo de sus labores.

Consejo nacional de zonas francas de exportación



Es un organismo gubernamental que tiene como misión impulsar el desarrollo y el sector de Zonas Francas en República Dominicana. También tiene como fin contribuir con el fortalecimiento y atracción de nuevas inversiones para esta industria. Esta institución fue creada mediante la Ley 8-90 e involucrando a representantes de este sector, tanto en el ámbito público como en el privado.

Corporación zona franca de Santiago

El objetivo de esta corporación es crear y atraer inversiones económicas que posteriormente generen empleos y potencien el desarrollo integral de la ciudad de Santiago y de la Región Norte. Organización creada en 1974, propietaria y administradora del parque industrial más grande del país “Parque Industrial Víctor Espaillet Mera (PIVEM)”.



Zona Franca Industrial de Puerto Plata

Es una empresa sin fines de lucro, que se encarga de “promover, desarrollar y administrar la Zona Franca Industrial de Puerto Plata”. Esta empresa que funciona bajo la categoría de Operadora de Zona Franca cuenta con la participación del estado y del sector de empresas privadas.



Incentivos a favor de Zonas Francas

Los incentivos aplicables para todas las Zonas Francas establecidas en República Dominicana se encuentran contemplados en el séptimo capítulo de la Ley 8-90.

Algunos de los incentivos que menciona esta ley para los operadores y empresas que funcionan en ellas, son la exención al 100% del pago de los siguientes impuestos:

- Impuestos sobre la renta,
- Impuestos de Exportación o Reexportación
- Impuestos de importación, arancel, gravamen
- Impuestos de patentes
- Impuestos sobre la construcción
- Impuestos municipales

Estos y muchos otros beneficios puede obtener un inversionista de Zonas Francas, tales como disfrutar de las ventajas de ubicación estratégica, la cercanía de Estados Unidos, el dinamismo en la zona y demás.

CAPÍTULO III:

INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL.

3.1 Generalidades del transporte

Por su parte el transporte se conoce como la acción de trasladarse o trasladar una mercancía de un lugar a otro. En el ámbito de los negocios internacionales, está comprendido como el desplazamiento de mercancías de un destino a otro, atravesando fronteras territoriales. Los tipos de transporte comúnmente utilizados en los negocios internacionales son el transporte terrestre, transporte aéreo y el transporte marítimo.

El transporte aéreo internacional de mercancías es el envío de carga mediante aeronaves o aviones, sobrepasando las fronteras de un país a otro. Todos los aviones tienen cierta capacidad de transportar mercancía, incluso aquellas aeronaves de transporte de pasajeros. Para este tipo de transporte se tiende a usar contenedores adaptados a la bodega de los aviones, para así poder salvaguardar la mercadería. Sin embargo, a pesar de poseer la ventaja de ser más rápido que otros medios, este sistema de transporte tiene como restricción los altos costos, la poca variedad de productos que se pueden trasladar, y la limitante de la capacidad.

Por otro lado está el transporte terrestre internacional, siendo solamente utilizado por aquellos países conectados por vías terrestres. En nuestro caso República Dominicana, este tipo de transporte internacional solo puede ser usado con nuestro país vecino la República de Haití.

Según *Niurka Beato* entre sus ventajas, ofrece accesibilidad para ofrecer el servicio puerta a puerta, versatilidad para transportar diversos tipos de productos, prontitud, facilidad para las medidas de seguridad, la flexibilidad, la posibilidad de cambio de ruta y de combinar con otros medios de transporte. Sus desventajas podemos identificar la capacidad de carga, la congestión del tráfico (*Beato, Transporte Terrestre Internacional de Bienes-Mercancia , 2014*).

No obstante con la necesidad de trasladar grandes volúmenes de carga de un destino a otro nace el transporte marítimo, siendo el medio de transporte usado por excelencia para el traslado de mercancía en el comercio internacional y la espina dorsal de la globalización.

Este modo de transporte utilizado tanto para el transporte de carga como el traslado de personas se realiza a bordo del mar, a través de embarcaciones, tales como buques de carga o barcos tipo ferris o crucero.

Vapor Valparaíso Express.



Fuente: Extraído de (Hapag Lloyd, 2016)

Se contempla que para el 2015 se contaba con aproximadamente 90,000 buques de carga, con una destreza de transportar 1,750 millones de toneladas de peso. Esta capacidad es la que permite importar y exportar mercancías a escala que transcurren el mundo entero.

Según datos estadísticos el 80% de todas las mercancías que se transportan en el mundo se trasladan a través de este modo de transporte, sin él no sería posible el incremento en los últimos años de los niveles de importación y exportación. Los datos demuestran que el volumen del comercio marítimo mundial sobrepasó los 10.000 millones de toneladas para el 2015, siendo los mejores resultados desde el 2008 (UNCTAD, 2016).

<i>Evolución del comercio marítimo internacional según tipo de carga 2010-2015, años indicados en millones de toneladas cargadas</i>				
Años	Petróleo y gas	Principales mercancías a granel (<i>mineral de hierro, carbón, cereales, bauxita y alúmina, y fosfato natural</i>)	Carga seca distinta de las principales mercancías a granel	Total (todo tipo de carga)
2010	2, 772	2, 335	3, 302	8, 409
2011	2, 794	2, 486	3, 505	8, 785
2012	2, 841	2, 742	3, 614	9, 197
2013	2, 829	2, 923	3, 762	9, 514
2014	2, 825	2, 985	4, 033	9, 843
2015	2,947	2,951	4,150	10, 047

Fuente: elaboración propia, según datos extraídos de la (UNCTAD, 2016).

Este aumento significativo en los últimos años se debe a las ventajas que asegura el transporte marítimo como la alta capacidad de carga, los fletes competitivos, la flexibilidad en el tipo de carga que puede ser transportada en los buques y la cobertura de sus rutas marítimas alrededor de todo el mundo.

Al tratar el tema del transporte marítimo en el comercio internacional es necesario recalcar sobre los contenedores, debido a que el transporte marítimo resurgió gracias a la creación de los contenedores en los años 50 por el empresario Malcom McLean, quien se convirtió en propietario



Primer contenedor creado.
Extraído de (Embassy Feight, 2011)

de empresa naviera que renombró como Sealand que fue la pionera en usar contenedores en sus buques, cuando en 1956 zarpó el primer vapor con 228 contenedores.

Este novedoso invento ofrece la facilidad de proteger y transportar la mercancía mientras está a bordo de los buques en el agua. Sin importar el tipo de carga según las necesidades del mercado, y amparado bajo las normas de calidad ISO 6346. En el campo naviero



Extraído de (Hapag Lloyd, 2016)

se pueden encontrar todo tipo de contenedores para carga seca, contenedores para carga

especial y contenedores para carga refrigerada. Siendo sus medidas estándares más comunes de 20, 40 y 45 pies.

Los contenedores tienen algunas características en su puerta que certifican el cumplimiento de los requisitos y de la revisión periódica de las normas de la Organización Internacional de Estandarización. Como lo son la placa que identifica su numeración única, las dimensiones que pueden variar según el fabricante, su tipo y su capacidad máxima de carga.

Algunos de los tipos más comunes de contenedores son los estándares que son cerrados sin ventilación, los reefers usados generalmente para transportar frutas o productos alimenticios que requieren estar a cierto tipo de temperatura, tanques para líquidos al granel, el flat rack para transporte de piezas estos carecen de las puertas y cubiertas.

Órgano normativo del transporte marítimo internacional



Extraído de (Organización Marítima Internacional, 2013)

La Organización Marítima Internacional (OMI) fundada en 1959 es una agencia especializada y delegada por la ONU, con función de aumentar la seguridad del transporte marítimo utilizado por el comercio internacional y contrarrestar la contaminación originada por los desechos de los buques de carga.

Esta organización tiene sede en Reino Unido, que actualmente está integrada por 166 miembros asociados. Que realizan asambleas cada dos años, siendo este el primer organismo dedicado únicamente a la elaboración de medidas de seguridad marítima.

3.2 Situación actual del Transporte Marítimo Internacional

En los últimos años, el dinamismo y la variedad que experimenta el comercio a nivel mundial conllevan a replantear al transporte marítimo desde una óptica de sostenibilidad, que asegure la eficiencia en cada etapa de la cadena logística.

Para el futuro, los temas que se sitúan como desafíos para el transporte son la prioridad de sostenibilidad y la necesidad de fortalecer las infraestructuras de las terminales marítimas, aéreas y terrestres para generar un mayor desarrollo y poder lograr la competitividad, en ese sentido también ha de necesitarse una reestructuración de la política portuaria, con cambios profundos de paradigmas.

Asimismo también se prevé que adaptarse a los cambios tecnológicos y de innovación para atraer y retener la atención de los clientes no será una opción, sino una necesidad para la sobrevivencia en una industria cada vez más competitiva. Por lo que desde ya a nivel mundial, los servicios de transporte empiezan a rediseñarse, cada vez facilitando e integrando sistemas de gestión más modernos y actualizados.

3.3 Participantes de la Logística Marítima Internacional

Muchos autores han coincidido con sus consideraciones de Logística, sin embargo, a medida que van avanzado los tiempos, se hace necesario que las sociedades evolucionen con ello. Así como también la logística y el transporte como tal.

Según diversos autores:

Es una actividad que incluye dos funciones básicas: la gestión de los materiales, encargada de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación, hasta el envase del producto terminado; y la gestión de distribución, que considera el embalaje, control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto al cliente (Centro Español de Logística, 1993).

“Una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final” (Sahid, 1998).

Es aquella parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, servicios e información, desde el punto de origen al punto de consumo, para satisfacer los requerimientos del cliente (Council of Supply Chain Management Professionals, 1998).

Partiendo de estas definiciones, la logística es la completa y perfecta sinergia entre los procesos de la organización, desde la planificación, compra, adquisición, procesamiento, almacenamiento, empaque, venta, y posterior entrega al cliente, con el fin de satisfacer los requerimientos solicitados por el consumidor final.

Es por esto que tal como destaco *Osbel Betancourt en el Observatorio de la Economía Latinoamericana*, el efectivo desempeño de la gestión logística representa gran importancia, ya que la misma se ha transformado en un verdadero activo empresarial, sinónimo de eficiencia y excelencia en el servicio, lo cual se traduce en generar mayor valor. Y también se ve la importancia que esta tiene para aumentar la competitividad y el éxito de las organizaciones (Betancour, 2012).

Para que la cadena de suministro de una empresa u organización sea altamente efectiva, tiene que desarrollarse en completa sintonía cada una de sus etapas, y para ello intervienen diversos agentes de logística. Donde el desempeño de cada uno es la clave para facilitar la transacción entre el comprador y el vendedor en el comercio

internacional. En consecuencia, cada participante puede afectar de forma positiva o negativa la competitividad del producto y de todo el sector.

En la presente figura se visualizan los roles de cada participante de la cadena de transporte y logística en el proceso de una importación, desde la salida del producto en la planta del exportador. Sin embargo, es necesario señalar que cada proceso puede involucrar agentes diversos.

Participantes de la Logística de Transporte Internacional



Fuente: elaboración propia.

Empresa Naviera o Agente Consignatario de Buques:

Es la empresa o agencia que administra y representa legalmente los buques o barcos en un país. Este representante no necesariamente es propietario del barco, en muchos casos son arrendados. Como es el caso de la República Dominicana quien no es un país

fabricantes de este tipo de buque de carga, por lo que existen empresas o agencias navieras que administran estos buques que transitan con importaciones y exportaciones de carga diariamente en el país.

Dentro de sus funciones como representante está gestionar los permisos de entrada del buque al país, preparar toda la documentación portuaria y aduanal necesaria, reportar los diversos manifiestos como manifiesto de carga, y contactar asistiendo a los receptores de la mercancía embarcada en el vapor.

Importador y/o Consignatario:

Es la persona física o jurídica que realiza la compra de mercancía en un país distinto al que está establecido. La compra es realizada con los fines de ser exportada de un país para ser importada en otro. El importador en muchos casos es el consignatario de la mercancía, pero en otros subcontrata a una empresa para que sea el consignatario legal y realice todas las gestiones gubernamentales y administrativas que requiere un proceso de importación.

Nuestra ley delimita al consignatario de carga como la persona física o jurídica a la que está destinada la mercancía, según figure en el conocimientos de embarque o en el documento que haga sus veces (Decreto No. 96-98, 1998).

Vendedor o Exportador:

Es la persona o empresa que realiza la comercialización de la mercancía, que posteriormente será enviada a otro país. Los conceptos de importación y exportación tienen una estrecha relación, esto debido a que para producirse una importación en un país A esa mercancía debe de ser exportada desde un país B.

Agente Aduanal:

Es la persona o agencia que se encarga de hacer el proceso de desaduanizar la mercancía, quien realiza los trámites directos en el puerto. Generalmente hace la presentación de la Declaración Única Aduanera, factura comercial, certificada de origen y demás. También es el personal que representa al consignatario de la carga al momento de realizar la verificación o aforo de los contenedores.

En algunos casos realiza el pago de los impuestos en la terminal, sin embargo, esta responsabilidad ha reducido, debido a la implementación de otros métodos de pago, tales como la transferencia bancaria que brindan mayor seguridad al cliente consignatario.

Los agentes de aduana deben estar habilitados y facultados legalmente; siendo regularizados acorde a la ley 3489 para el régimen de Aduanas de la República Dominicana.

Consolidador Internacional de Carga:

Según lo establecido en la ley es la persona jurídica que arrienda o alquila al transportista efectivo un espacio determinado a un precio determinado, para ser revendido a un precio mayor en el mercado de transporte internacional de carga, siendo normalmente dicho precio menor que el precio que ofrece el transportista efectivo al público en general. Este fenómeno se da en la práctica, debido al carácter de mayorista que tiene el consolidador. El consolidador puede hacer operaciones de importación como de exportación de mercancías (Decreto No. 96-98, 1998).

En otros términos es una empresa intermediaria, que contrata espacios en un medio de transporte para su cliente final. Generalmente agrupa mercancía de varios clientes, para importarlo o exportarlo en un mismo envío. Estos en gran parte de los casos adquieren el espacio en el buque a un menor costo y lo revenden a un costo en el que pueden percibir ganancias. En algunas ocasiones su función se limita solo a subcontratar a la línea naviera y en otros realizan todo el proceso de desaduanizar la mercancía.

Dirección de Aduanas

Es la entidad gubernamental debidamente facultada para regular e incentivar el desarrollo aduanero tanto de importaciones como de exportaciones de un país. En ese

sentido, también está facultada para velar por normalizar el flujo de personas que entran al territorio nacional.

Asimismo se encarga de recaudar los impuestos o gravámenes arancelarios de las diversas mercancías. Esta entidad generalmente se encuentra en las fronteras, y en los parques industriales.

Tanto la empresa gestora del buque, como el consignatario deben hacer declaración de la mercancía de entrada y de salida ante Aduanas. Esta por su lado, se asegura de que dicha declaración sea correcta, a través de la verificación física contra manifiesto de la carga.

3.4 Factores que afectan el Transporte Marítimo

Todos nos vemos afectados directamente o indirectamente del desarrollo del transporte marítimo, puesto que gran parte de las tecnologías, combustibles y otros productos que usamos hoy en día son gracias a la importación, realizada mayormente a través de buques de carga.

En el periodo 2015-2016 se han producido diversos acontecimientos que han afectado el comercio marítimo internacional, ya sea afectando la demanda del mercado, como

ejecutando iniciativas de reestructuración de la infraestructura y creando nuevas normas regulativas. Algunos de estos factores son la ampliación del Canal de Panamá, el descenso en los costes de flete y la regulación de peso (Verified Gross Mass).

Ampliación del Canal de Panamá

El Canal de Panamá es un canal de navegación marítima, inaugurado en 1914, cuya historia se remonta a la navegación de los primeros colonizadores, provenientes de Europa. Dicho canal cuenta con una ubicación estratégica, que contribuye acortando tiempo de comunicación marítima para el tránsito de carga.

Años más tarde con el propósito de aumentar la calidad y eliminar la congestión de los buques, se inició el proyecto de ampliación, que hoy en día es una realidad y permite el tránsito de vapores de mayor dimensión.

Panamá tiene en la actualidad una excelente infraestructura portuaria, lo que influyó para que este país se ubique dentro de los 10 países del mundo con mejores infraestructura para movimiento de carga.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) durante el 2016, el sector de transporte y logística fue el principal rubro de la economía panameña representando el

18% del PIB del país, mientras que en los últimos cinco años, creció aproximadamente un 8,9% anual, por lo que estima que este continuará siendo uno de los principales motores de desarrollo de Panamá. (El transporte y la logística: principales rubros de la economía panameña, 2017)

Con este proyecto de ampliación del canal de Panamá, se logró en 2017 el mayor alcance, con record de 403.8 millones de toneladas. Manteniéndose los portacontenedores como los buques más usados. Proporcionando para todos mayores opciones de transporte y de manejo de carga pesada, con un excelente servicio, y una mejora en la eficiencia operativa de su cadena de suministro.

Luego de su ampliación el canal de Panamá se ha mantenido como uno de los mejores, superando el canal Suez como ruta marítima, esto debido a las dimensiones del mismo y su cercanía con los Estados Unidos. Colaborando a que 97 buques al día puedan a travesarlo y reducir con ello sus vías marítimas.

Costes de Fletes

El flete es conocido como el costo de alquiler de espacio en una nave o buque para ser transportada de un lugar a otro. Esta tarifa es acordada por los diversos agentes transportistas.

Los fletes de transporte marítimo en contenedores y en carga al granel para el 2016 disminuyeron constantemente hasta alcanzar los valores más mínimos en la historia, lo que favorece al cliente importador o exportador, pero repercute negativamente a la línea que ofrece el servicio.

Sin embargo el auge de este sector nos ha enfrentado ante una realidad, de que el exceso de oferta de servicio marítimo ha influido en los fletes en los últimos años, produciendo en estos el descenso y a la misma vez trayendo como resultado la fusión de varias líneas navieras y la desaparición del mercado de otras.

Como es el caso de la reciente desaparición del mercado de la línea Nordana, quien pocos meses atrás cambio su nombre a Weco Roro. Los bajos fletes, y la alta competencia forzaron a esta naviera establecida desde



1957 a vender sus buques, y cerrar sus operaciones a nivel mundial. Weco Roro ofrecía sus servicios regulares de manejo de carga suelta, carga pesada, carga contenerizada y carga de chasis roros.

Verified Gross Mass (VGM)

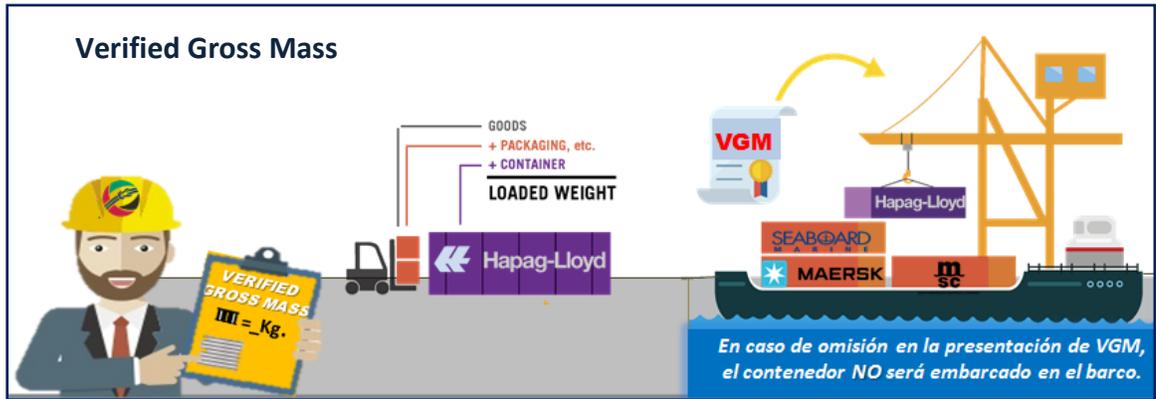
El 1ro de Julio de 2016 entró en vigencia la implementación de la regla SOLAS VGM. Esta norma indica que los contenedores cargados deben ser pesados y reportado su masa bruta antes de ser embarcados.

Verified Gross Mass se crea para asegurar que la masa declarada por el embarcador sea el peso real y completo de la mercancía con su embalaje más la tara del contenedor (*o peso del contenedor vacío*), esto con el fin de evitar lesiones, sobrepeso de la capacidad de los buques, pérdida de contenedores o posibles daños a la carga.

La Organización Marítima Internacional (OMI) adoptó esta enmienda que prohíbe y multa la carga de un contenedor lleno a bordo del barco si el peso de éste no ha sido verificado a través de uno de los dos métodos que este establece.

- **Método 01:** Pesar el contenedor completo con grúa y pesaje debidamente calibrado, este tipo de instrumento generalmente lo tienen los puertos.

- Método 02: Pesaje de todos los elementos de la carga, incluido el embalaje y adicionarle la tara del contenedor.



Fuente: Elaboración propia

3.5 Transporte Marítimo en República Dominicana

En República Dominicana, el transporte de mercancías vía marítima es un sector estratégico y de gran valor, por ser generador de empleos y de ingresos y promovedor del comercio internacional.

Es el modo de transporte mayormente usado en las relaciones de comercio exterior, representando para el 2011 el 89% del valor total importado y el 75% de todo el total exportado (Dirección de Infraestructura y Logística, BDI, 2015).

Para el 2016 se experimentó mejoras en la reducción del tiempo en sus operaciones logísticas (3.06 puntos), mientras que la competitividad de la logística le siguió en el segundo lugar de crecimiento (2.68) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

El transporte marítimo internacional es un sector económico que genera empleos, ingresos y es parte de otros sectores, complementando a sí muchos otros. A nivel general en términos de crecimiento económico el sector transporte y almacenamiento tuvo un crecimiento de 6.2% entre los años 2014-2015, *según datos estadísticos del Banco Central.*

En la siguiente tabla se puede observar un ligero incremento entre los TEUS movilizados en calidad de importación durante los años 2015-2016, con un aumento de 65,803 TEUS, lo que demuestra un aumento significativo en la importación contenerizada del país.

Total de TEUS movilizados de importación en República Dominicana (2015-2016)		
Años	2015	2016
Total	490,759	556,562

Fuente: elaboración propia según registros administrativos, unidad de estadísticas, Dirección de Planificación y Desarrollo, Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM.

Puertos y terminales

Los puertos son definidos como “una zona de tierra y agua dotada de unas obras y equipo que permitan principalmente la recepción de buques, su carga y descarga, y el almacenamiento, recepción y entrega de mercancías, así como el embarco y desembarco de pasajeros” (Costa, 2006).

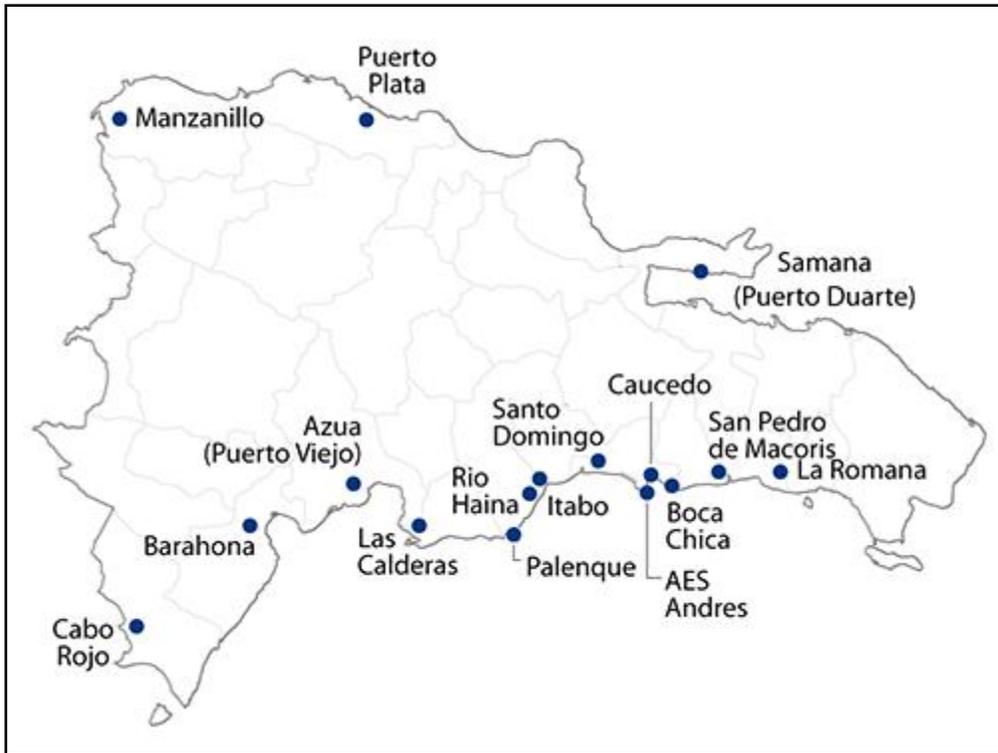
El desarrollo de las terminales es vital para la eficiencia de la vía marítima y es determinante principal en términos de comercio internacional. Considerado de esta manera debido a que el mayor volumen en términos de toneladas de carga es transportada por medio marítimo.

Por otro lado, la capacidad de atraer y soportar mayores buques de grandes dimensiones ha forzado que los puertos se especialicen, considerando que en la actualidad existen más de cien barcos con capacidad superior a las 10,000 TEUs. El que los puertos y terminales se preparen para recibir estos buques los habilitara para competir como HUBs logísticos de las múltiples líneas navieras existentes.

Debido a esta realidad el transporte marítimo ha impulsado al desarrollo de una buena infraestructura portuaria en el país, para así poder contar con capacidad para el atraque de buques de carga en sus 14 puertos comerciales distribuidos alrededor de todas las costas.

En el siguiente mapa se puede observar cómo están distribuidos esos puertos en todo el territorio nacional.

Mapa de los puertos marítimos de la República Dominicana



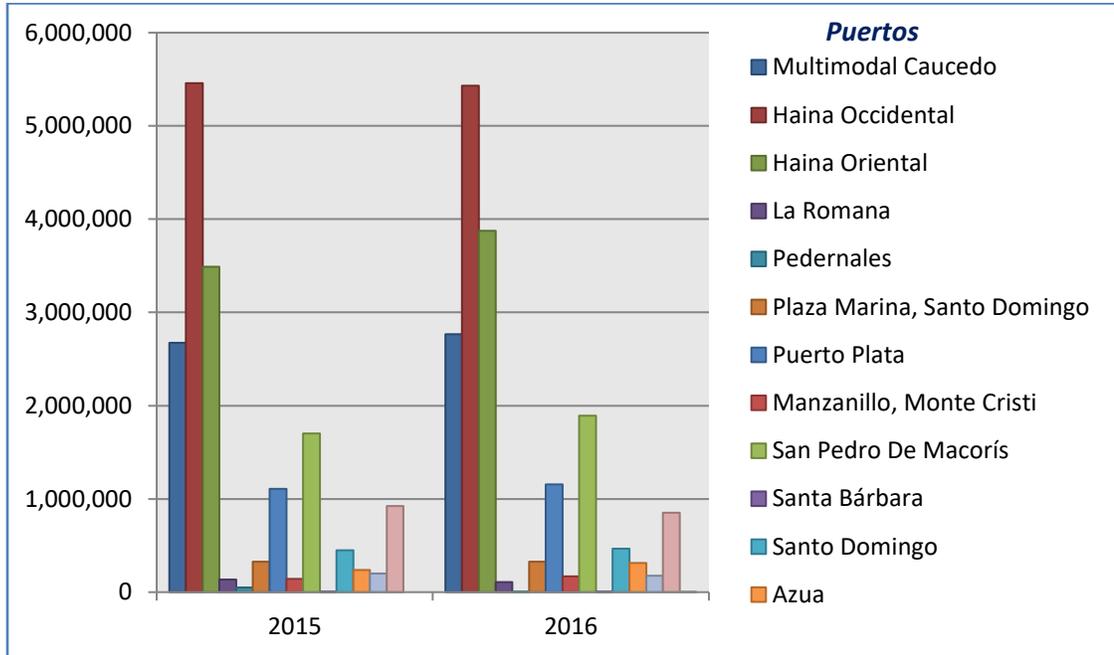
Fuente: extraído de (Marítima Dominicana , 2017)

En los gráficos presentados a continuación se detalla el volumen de carga desembarcada por toneladas en los diversos puertos del país, durante los años 2015-2016.

<i>Volumen de carga internacional vía marítima desembarcada en República Dominicana (2015-2016)</i>		
<i>Puerto marítimo</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Arroyo Barril, Samaná	-	570
Azua	236,961	313,487
Barahona	200,972	177,006
Boca Chica	921,973	851,832
Multimodal Caucedo	2,674,295	2,764,824
Haina Occidental	5,457,627	5,432,099
Haina Oriental	3,488,418	3,875,716
La Romana	135,774	108,600
Pedernales	49,095	946
Plaza Marina, Santo Domingo	325,274	327,809
Puerto Plata	1,108,918	1,155,291
Manzanillo, Monte Cristi	140,560	169,298
San Pedro De Macorís	1,700,123	1,893,736
Santa Bárbara	31	28
Santo Domingo	450,353	465,344
Total de toneladas	16,890,373	17,536,585

Fuente: elaboración propia según registros administrativos, unidad de estadísticas, Dirección de Planificación y Desarrollo, Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM

Volumen de carga importada desembarcada en los diversos puertos del país.



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la tabla anterior

Según estadísticas del Consejo Nacional de Competitividad, los puertos de Caucedo y Río Haina representan entre un 88%-90% de los contenedores exportados e importados. Estos sirven de puntos de referencia, ya que manejan un gran volumen de contenedores (Consejo Nacional de Competitividad, 2016).

Buques de comercio exterior con destino a República Dominicana (2015-2016)

Puerto marítimo	2015	2016
Arroyo Barril, Samaná	-	5
Azua	28	34
Barahona	68	58
Boca Chica	61	61
Cap Cana	-	1
Multimodal Caucedo	1038	1,025
Haina Occidental	407	424
Haina Oriental	1310	1,374
La Romana	177	178
Pedernales	53	11
Plaza Marina, Santo Domingo	56	53
Puerto Plata	560	554
Manzanillo, Monte Cristi	151	212
San Pedro De Macorís	343	356
Santa Bárbara	96	91
Santo Domingo	380	430
Luperón, Puerto Plata	175	171
Maimón, Puerto Plata	20	125
Total de buques	4,923	5,163

Fuente: elaboración propia según valores de la Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM)

Continuando los puertos de Multimodal Caucedo y Río Haina liderando también este aspecto de visita de buques a sus respectivas terminales. Estos dos puertos han experimentado crecimiento en los dos más recientes años tanto a nivel de sus infraestructuras como el nivel de carga manejada por los mismos.

Puerto Multimodal Caucedo - DP World Caucedo

DP WORLD  Es una terminal marítima con miras a convertirse en **Caucedo** un HUB logístico que lidere el futuro del comercio del mundo. Forma parte del grupo de terminales de DP World, líder mundial en operaciones de terminales logísticas quien cuenta con más de 77 terminales marítimas en alrededor de 6 continentes.



Fuente: extraído de (DP World Caucedo, 2011)

Este puerto tiene más del 40% del movimiento de carga marítima de la cuota de mercado en la isla y ya es uno de los principales puertos de transbordo de la región, sirviendo como un centro para 16 de las principales navieras de la industria.

Con capacidad de 922 metros de atraque, -15.2 metros de profundidad, 80 hectáreas de patio de contenedores, 5 grúas post-Panamax, 1 super Post-Panamax, 2 grúas portuarias móviles y escáner de rayos X de alta capacidad esta terminal portuaria no tiene nada que envidiarle a los de la región, por lo que ha sido reconocido tanto a nivel nacional como regional por su capacidad infraestructural, calidad en el servicio e innovación.

Haina International Terminals (HIT)



La terminal portuaria de Rio Haina cuenta con una ubicación estratégica, que la localiza próximo al centro de la ciudad de Santo Domingo.

Este muelle tiene como principal objetivo facilitar el comercio internacional con un servicio portuario eficiente, oportuno y seguro, con visión de ser en un futuro cercano el operador portuario líder en la República Dominicana.



Fuente: extraído de (Periódico El Día, 2013)

Algunas de las características que identifican a Haina International Terminals como uno de los principales de la nación son sus 3 grúas pórtico, 6 atracaderos en el margen occidental (carga suelta), 9 atracaderos en el

margen oriental (contenedores y carga suelta), 36 grúas stacker y área exclusiva para equipos especiales y sobre dimensionados

3.5.1.1 Competitividad Internacional De Los Puertos Marítimos

Dominicanos

Según Ivancevich la competitividad nacional es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich, 1996).

Por su parte, la competitividad nacional es también medida en función de cómo se desenvuelve el ambiente logístico de un país. Entendiendo que la logística engloba una serie de actividades para posibilitar el movimiento de una mercancía desde un origen a un destino y como hemos mencionado, para que los procesos logísticos sean eficientes se necesita la coordinación de cada participante, incluido en esto la participación de las diversas instituciones del estatales y no estatales.

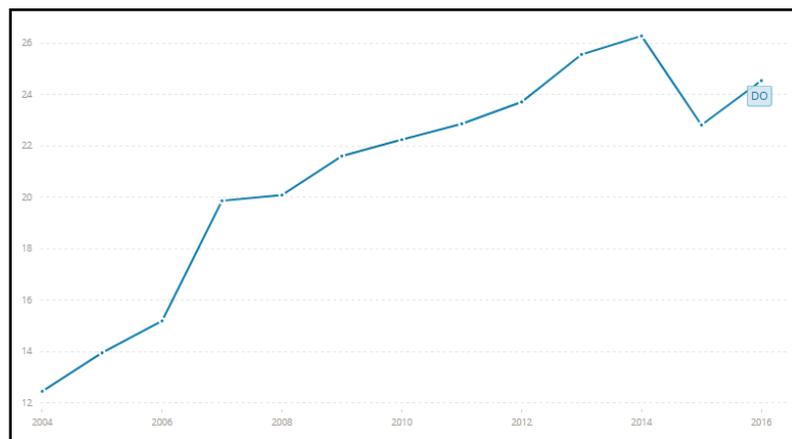
El desarrollo de las actividades logísticas que se producen a diario en los puertos y terminales del país convierten o no a nuestro país como atractivo logístico. No obstante, para la República Dominicana contar con ventajas competitivas en el sector debe

aumentar los diversos estándares de calidad y aumentar su puntuación en los diversos indicadores internacionales.

Uno de los factores que determina el posicionamiento de los países dentro de la red portuaria mundial es el indicador que mide la conectividad de los puertos. Este indicador es elaborado anualmente por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), con el propósito de evaluar la posición que la que goza cada país referente al acceso a los mercados extranjeros globales.

La siguiente grafica demuestra el avance en la medición de este indicador que ha obtenido la República Dominicana en los últimos años.

Índice de conectividad marítima de la República Dominicana (2004-2016)



Fuente: Extraído de (Grupo Banco Mundial , 2016)

El índice de conectividad marítima arroja datos en los que la República Dominicana solo alcanzo el 24,6 para el año 2016, aumentando considerablemente desde 2004, donde se obtuvieron valores de 12,4. Pese al crecimiento, este no es un país competitivo según este indicador internacional. Comparándolo con Panamá quien para el 2016 alcanzó un valor de 53,4 como puntuación en conectividad marítima.

A pesar de los avances de infraestructuras en las terminales marítimas que se han realizado los últimos años, aún existen problemáticas que sopesan negativamente, afectando la competitividad de nuestros puertos y con ello la competitividad de la República Dominicana en el ámbito internacional.

Empresas Navieras

Al momento de seleccionar que línea naviera nos conviene usar para el traslado de nuestras cargas se deben evaluar algunas de las variables que influirán directamente en nuestra operación son el coste del flete, el tiempo de tránsito, los destinos ofrecidos, el tipo de carga a transportar y el tipo de servicio requerido.

Según un artículo publicado en el periódico el mercurio actualmente el transporte marítimo está siendo liderado por 05 empresas navieras, Maersk Lines, Mediterranean Shipping Company, CMA CGM, Cosco Shipping Lines y Hapag-Lloyd (Cinco navieras concentran el 58% de la capacidad de carga marítima, 2017).

A continuación veamos algunas de las líneas navieras que son representadas y operan en el país actualmente.

E. T. Heinsen

Es una empresa que se especializa en el transporte marítimo, aéreo y terrestre. Sus servicios como agente de varias líneas tales como Hapag Lloyd, Condor, Lufthansa, Econocaribe entre otras. La empresa se dedica a la consolidación de carga en general, operaciones en terminales y puertos marítimos, agente de líneas de buques y cruceros; y operaciones de excursiones. Asimismo la misma ofrece transporte terrestre para todo tipo de carga.



Hapag-Lloyd

E.T. Heinsen como naviera representa en el país a la línea alemana Hapag Lloyd.

Línea que nace 1970 de la fusión de Hamburg America Line y Norddeutscher Lloyd. Hapag Lloyd es una de las líneas navieras líder a nivel mundial, con una flota de 219 barcos modernos, 7.6 millones TEU transportados anualmente. También cuenta con 129 servicios de líneas a nivel mundial que aseguran día a día el transporte seguro de carga pesada en más de 600 puertos de todo el mundo.

E.T. Heinsen también representa en el país a Econocaribe. Cuya operación principal es el manejo



de carga suelta, contenedores completos y transporte de carga aérea hacia varios destinos alrededor del mundo. Econocaribe ejerce sus funciones de transporte por la terminal de Haina International Terminal.

Hace unos años el grupo Heinsen representaban otras líneas marítimas como American President Line y Nordana Line.

Agencia naviera B&R, S.A.S

Ofrece servicios de transporte de todo tipo carga, a través de contenedores, carga pesada no contenerizada, carga suelta, y carga para el manejo de proyectos, incluyendo



servicios transporte puerta a puerta a través de las diversas líneas que representa.

Tiene como visión ser líder en el mercado naviero a través de la oferta de servicios de transporte marítimo y logística.



Navieras B&R representa en República Dominicana a American President Lines quien ha estado proporcionando servicios profesionales e innovadores de envío por más de 160 años.

Siendo la vitalidad, la innovación y un espíritu pionero las principales virtudes de la línea durante estos años

Esta agencia también representa las líneas marítimas de Crowley Maritime Corporation, Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK Group), y ZIM Integrated Shipping Services LTD.



Marítima Dominicana

Es una empresa de servicios múltiples de transporte de carga marítima y aérea. Que tiene presencia en todos los aeropuertos y puertos del país.



Su función principal es ofrecer una gama completa con todos los servicios que se requieren para la importación como para la exportación, contando con un servicio de taller, camiones tráiler, cámaras refrigeradas, alquiler de Gensets alquiler de contenedores y demás.



MARDOM representa la línea naviera alemana Hamburg Süd, fundada en 1871 por un grupo de once empresas. Esta naviera para el 2007

contaba con más de 130 buques propios.

Frederic Schad

SCHAD, fue originalmente establecida como agencia naviera en 1922, ha trabajado junto con P & O Nedlloyd, Tecmarine, Flota Gran Colombiana, Abitibi y muchos otros. En nuestro país actualmente representa a MOL-Mitsui OSK Lines y a Cosco Shipping Lines.



MOL-Mitsui OSK Lines, Ltd. Las buenas tarifas y los horarios confiables de MOL hacen de esta compañía la opción número uno de muchos clientes para trasladar carga desde y hacia el Lejano Oriente y algunos de los puertos de East Coast USA.

Cosco Shipping Lines para el primer trimestre del 2017 contaba con 311 portacontenedores, con una capacidad de carga total de 1,64 millones de TEU.



Así como 332 rutas de envío nacional e internacional, incluidos 209 servicios internacionales, que cubren 254 puertos en 79 países y regiones en todo el mundo. La principal oferta de Cosco es mover FCL desde / hacia el Lejano Oriente.

Mediterranean Shipping Company S.A

Ofrece mucho más que solo transporte marítimo. También ha desarrollado una infraestructura integral de carreteras, ferrocarriles y almacenamiento que permite



ofrecer soluciones a medida diseñadas para satisfacer las necesidades de sus clientes. La fortaleza de esta línea siempre ha sido el desarrollo de equipos cercanos que desean ofrecer el mejor servicio en la industria.

Evergreen Line

Se estableció el 1 de mayo de 2007 en respuesta a la solicitud y las expectativas de sus clientes globales. Compuesta por cuatro compañías navieras que forman el grupo Evergreen. Para ofrecer su servicio es propietaria de más de 190 buques con capacidad de aproximada de 850,000 TEU.



CMA CGM Dominicana

Es una empresa naviera de origen francés. Cuya sede se encuentra en Norfolk, Virginia. Opera a través de 200 rutas marítimas entre 400 puertos de 150 países diferentes alrededor de todo el mundo. Tiene más de 150 años en el mercado.



Maersk Line

Tiene como misión permitir facilitar que los negocios de sus clientes prosperen brindándole servicios confiables y estables que lo conecten con sus mercados clave.



La compañía fue fundada en 1928, propietaria de 600 barcos y tiene una capacidad de 2,6 millones de TEU. Con clientes de 374 oficinas en 116 países diferentes.

3.5.2.1 Indicadores del proceso de manejo de importaciones

Como vimos en el capítulo I la eficiencia operativa es medida a través de indicadores o KPI que desmenuzan el proceso reduciendo los posibles desperdicios y propiciando la mejora acorde a la evaluación de cada etapa.

En el presente tema haremos mención de algunos de las etapas medibles por medio de indicadores que tiene la empresa de nuestro caso de estudio E.T. Heinsen.

Indicadores de E.T. Heinsen.

- Presentación de manifiestos 24 horas antes de la llegada del barco.
- Notificación 05 días antes de la llegada de la carga a los clientes.
- 10 días para las respuestas a los reclamos formales de los clientes, se divide en siete (7) días hábiles para recibir una respuesta interna, y tres (3) días hábiles adicionales para elaborar la respuesta al cliente.
- Elaboración de cartas de corrección de manifiestos.
- Satisfacción del cliente, medida a través de encuestas externas.
- Entrega de reporte de fletes 01 antes de la llegada del barco, para que pueda ser facturado y luego del cliente realizar el pago sea liberado el embarque.
- Incidentes relacionados a la carga, daños y pérdida.
- Daños físicos en contenedores.

El cumplimiento de las actividades arriba descritas se comprueba con la revisión aleatoria de los archivos por el Gerente o Supervisor de Servicio al Cliente y Documentación y Gerente o Supervisor de Operaciones en la terminal.

Cada semana se pasa balance de estos indicadores midiendo su cumplimiento o incumplimiento a través del llenado de la RAS (Resumen Administrativo Semanal). Donde cada encargado de área debe completarla acorde a los resultados de los indicadores de las posiciones bajo su supervisión.

En caso de que se produzca un incumplimiento se procede a levantar un plan de acción, dividido en un producto no conforme o una no conformidad, según aplique. Siendo el producto no conforme el resultado cuando el cliente no ha sido afectado directamente, sin embargo, atraso algún procedimiento interno. La medida de no conformidad se levanta en caso de que se afecte al cliente directamente.

Es también responsabilidad de los encargados departamentales el realizar el Análisis de Modo y Efecto de Fallas (AMEF), que se ejecuta con la finalidad de evaluar a profundidad las actividades realizadas en cada etapa e identificar posibles fallos y crear un plan de corrección. Este análisis minucioso se realiza dos veces al año.

Otras formas de evaluación de los diversos indicadores de la compañía son las auditorías, comprendidas en el análisis crítico, minucioso y sistemático de los procesos. En la institución de E.T. Heinsen se desarrollan tres auditorías internas de calidad, así como dos auditorías externas de calidad, y dos auditorías BASC al año en cada departamento. Las

mencionadas auditorias son coordinadas por el encargado del departamento de Calidad de la empresa.

Asociación de Navieros

La Asociación de Navieros de la República Dominicana nace en agosto de 1949 cuando los agentes y operadores de los barcos se juntaron con el fin de crear una asociación que fomentara el desarrollo de la industria marítima en la República Dominicana. Siendo su primer presidente Robert W. Blauvelt.

La asociación de navieros de nuestro país tiene como misión principal representar y promover eficientemente el sector naviero y portuario, procurando mejores niveles de competitividad. Con el fin de que nuestro país se convierta en ejemplo de liderazgo, eficiencia y modernización en la industria Marítima y Portuaria, a nivel Internacional.



Actualmente el consejo de directores está presidido por el Sr. Teddy Heinsen presidente de ANRD (*presidente de ET. Heinsen*) y José Mella vicepresidente de ANRD (*presidente de Travelnet*). Siendo conformada por 26 empresas, que desempeñan sus funciones en todos los puertos del país.

Instituciones reguladoras del Transporte Marítimo

En función organizativa, varias entidades gubernamentales y del sector privado fungen funciones aplicables en el sector de transporte marítimo.

En el posterior recuadro, veamos cuáles son estas entidades, y en términos de transporte marítimo cuáles son sus responsabilidades.

Instituciones Reguladoras Del Transporte Marítimo		
Logotipo	Entidad	Funciones
	Dirección General de Aduanas	Sus funciones confieren la responsabilidad de facilitar y controlar el comercio exterior de la República Dominicana.
	Ministerio de industria comercio y MIPYMES	Establece la política de desarrollo del transporte marítimo en el país. Supervisa que sean cumplidas las disposiciones internacionales de este sector. Otorga la licencia a las navieras para operar en los puertos nacionales.
	Comisión Presidencial para la Modernización y Seguridad Portuaria	Conduce el proceso de renovación del sector portuario. Regulariza el buen uso de los servicios y de la infraestructura de los puertos dominicanos.
	Autoridad Portuaria Dominicana	Su misión es regular, controlar y administrar el comercio ejecutado en las diversas terminales marítimas.
	Cuerpo Especializado de Seguridad Portuaria	En conjunto con APORDOM, supervisa los procesos de protección de los puertos.
	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	Ejecuta las obras de diseño y remozamiento de la infraestructura portuaria.

Fuente: Elaboración propia, logotipos extraídos del Webpage de cada institución

Proceso Operativo y Logística de Importación de Mercancías Internacionales.

Inmediatamente la línea recibe la información desde origen de la carga, se empieza a trabajar preparando todo para su llegada a puerto dominicano. El tiempo dependerá de la línea naviera y las diversas regulaciones locales.

La naviera solicita a Aduanas el vessel code. Código identificador de la visita del barco que lo correlaciona a la naviera, y sirve como referencia ante SIGA (*Sistema Integrado de Gestión Aduanera*).

Presenta el manifiesto de inteligencia aduanal a la Dirección General de Aduanas, generalmente 05 días antes de la llegada del barco a territorio nacional.

En algunos casos notifica con días de anticipación al cliente consignatario o notificador que ha de recibir una carga.

Posteriormente trabaja con cada bill of landing o documento de embarque, con el fin de obtener el manifiesto bill of landing, en el que ha de reportar de toda la carga contenida en el barco a la DGA y a la terminal marítima de la carga.

Este manifiesto bill of landing se presenta vía el Sistema Integrado de Gestión Aduanera a la Dirección General de Aduanas, y vía correo se notifica a la terminal, adjuntando el listado de descarga, que contiene a su vez todos los contenedores contenidos en el barco, en calidad de importaciones y tránsitos, con sus respectivos puertos, tipo de contenedores, VGM, sellos y otras informaciones relevantes.

En caso de que en el vapor haya contenido de mercancía peligrosa y/o mercancía refrigerada se procede a enviar a la terminal los manifiestos de temperatura y de carga peligrosa respectivamente.

Una vez se termina este proceso la naviera en muchos casos notifica al cliente nuevamente, enviándole el número de declaración SIGA realizada.

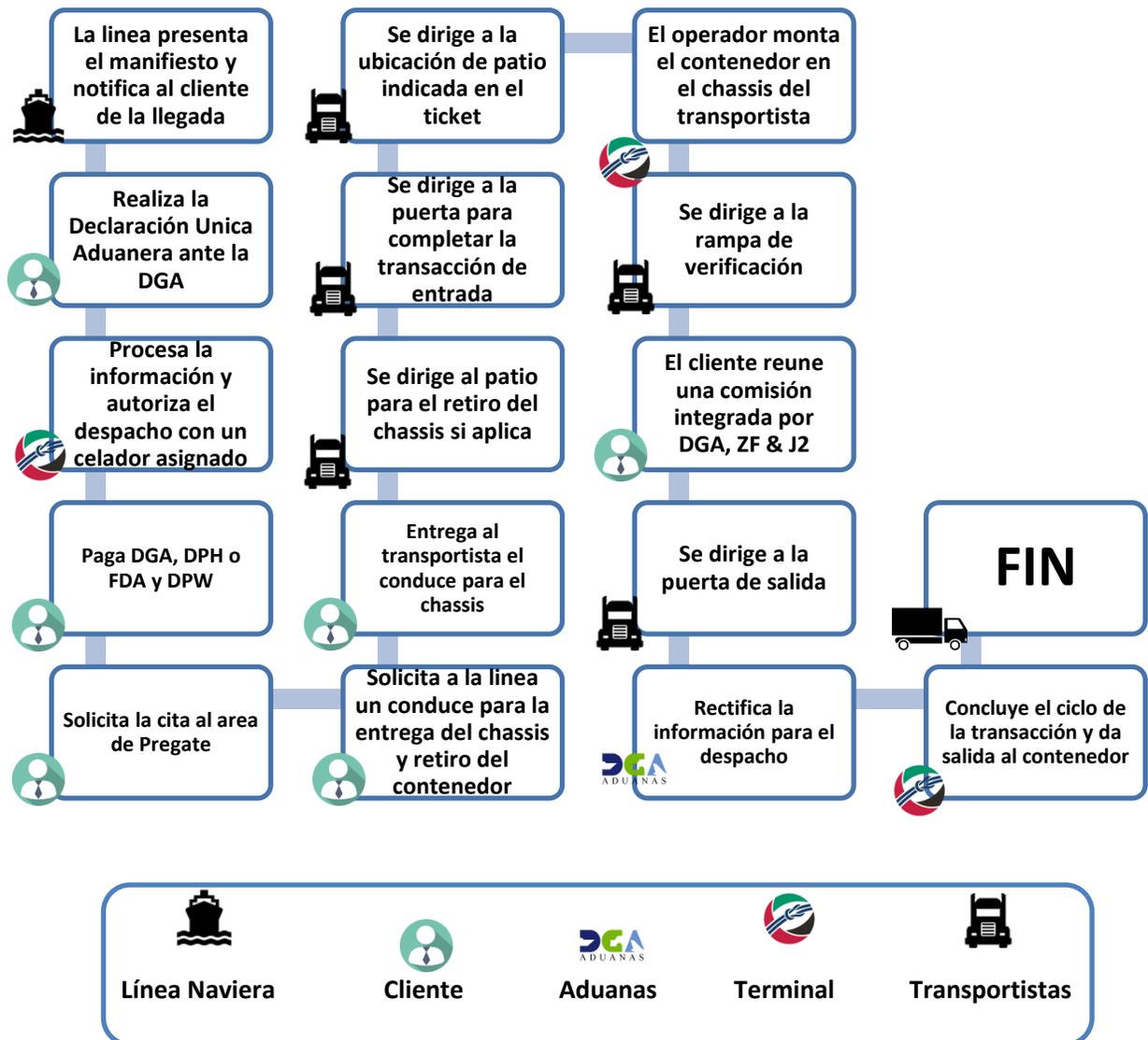
Luego de que la línea presenta sus manifiestos, el cliente realiza su proceso de declaración, pagos, liberación, verificación y posterior despacho.

Interviniendo el agente consignatario del buque para el proceso de entrega de bill of landing original, etapas de liberación, elaboración de conduce, y corrección de manifiesto en caso de que aplique.

Cada uno de los participantes del proceso de importación del transporte marítimo ejecuta de forma individual su cadena logística, es como vimos el caso del proceso operativo de importación por parte de la naviera, así también el transportista terrestre que retira el contenedor de puerto, y la terminal ejecutan su proceso logístico.

Para ver como convergen todos estos procesos logísticos del transporte marítimo desde que llega la carga al país hasta que es despachada del puerto, observemos los diagramas de flujos de los dos principales puertos del país, puerto Multimodal Caucedo y puerto Rio Haina. Cabe destacar, que estos procesos varían significativamente según el puerto de importación.

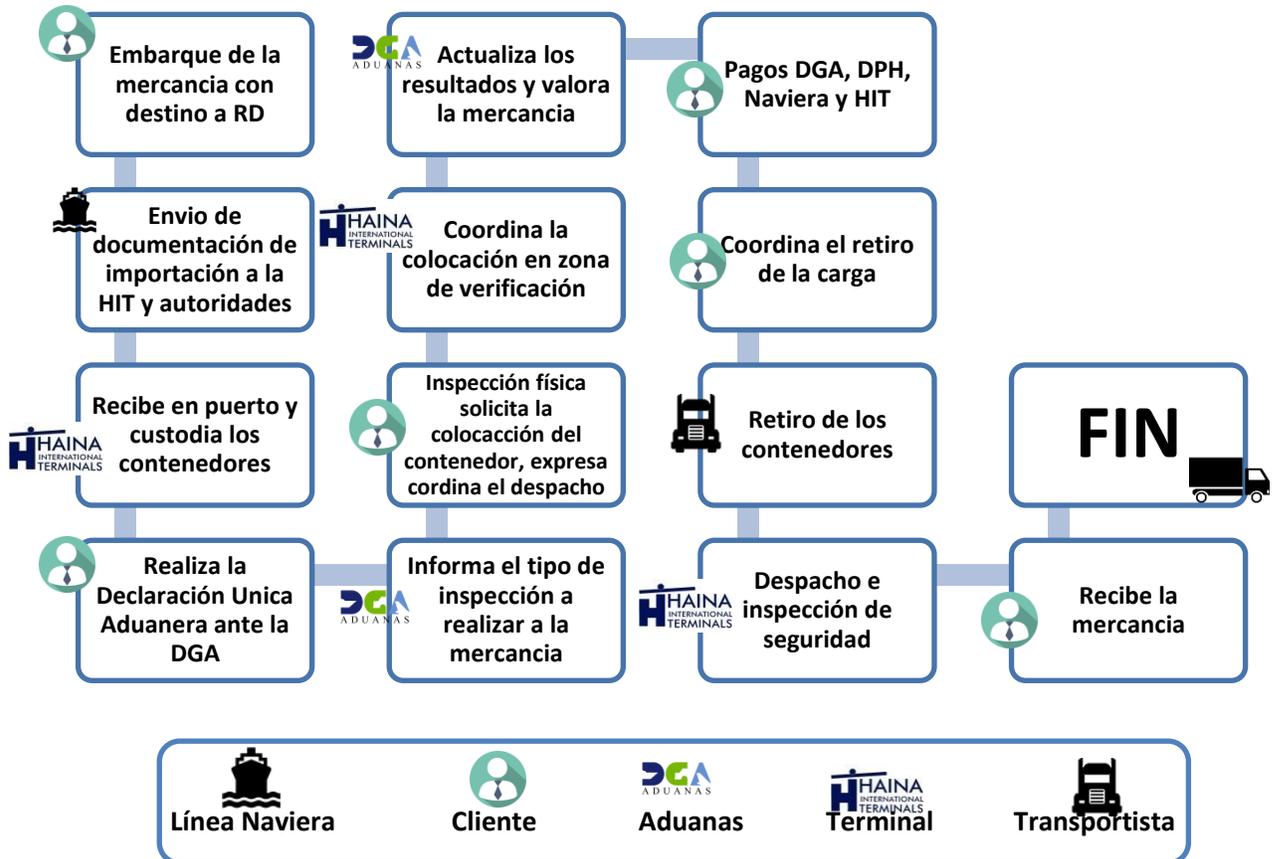
Diagrama de proceso logístico de importación para Zonas Francas en el puerto Multimodal Caucedo (DP World Caucedo):



Fuente: elaboración propia

Diagrama de proceso logístico de importación para en el puerto Haina Internacional

Terminals (HIT):



Fuente: elaboración propia

Inconvenientes en el Proceso de la Logística de Importación.

Para poder ofrecer un servicio de transporte marítimo que adecue el proceso logístico de importación a los requerimientos del mercado global, es necesario que se ejecute cada una de sus etapas en armonía y con su máximo valor agregado de eficiencia operativa. Reduciendo de esta manera los inconvenientes que podrían afectar directamente la cadena logística de los clientes y suplidores.

Si no es eficientizado el proceso operativo, han de producirse desperdicios que generan pérdidas perceptibles económicamente. Las pérdidas e inconvenientes más comunes son errores de manifiesto, problemas con la liberación de la carga, incidentes en el despacho, y en el caso de Zonas Francas falta de permisos de las diversas autoridades.

Ahora bien, ***¿Qué tanto pueden afectar y costar estos inconvenientes?***

Ante los errores en la presentación de manifiestos por parte de la naviera se debe someter una carta de corrección de aduanas, que oscila entre RD\$2,000 a RD\$ 10,000 dependiendo del tiempo que ha transcurrido a partir de la llegada de la carga a suelo dominicano. En adicción estos errores ocasionan pérdida de tiempo y generan otros costos adicionales, por razones de que si un manifiesto esta en corrección, todos los clientes con carga que están dentro de dicho manifiesto no podrán hacer durante ese periodo su declaración aduanal.

En otro orden, la liberación de la carga se da una vez el cliente ha completado todos los pagos, esta liberación está comprendida por parte de la liberación de la naviera (generalmente de parte de cobros y documentación) y liberación de despacho portuario (DPH o FDA). Así como también liberación de parte de las autoridades gubernamentales (DGA, Sanidad Vegetal y otras) y las autoridades portuarias (DPW, HIT u otros). Para que

se pueda realizar el despacho de la carga, se contar con cada una de las liberaciones, que actúan en cadena.

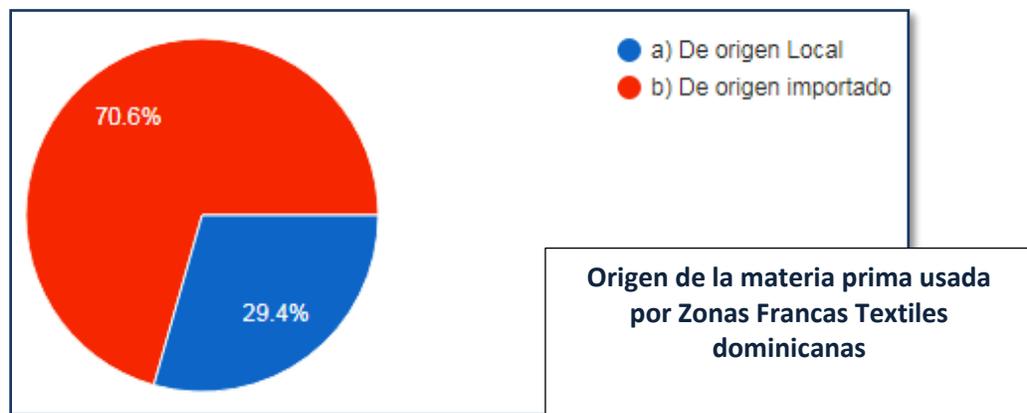
En el caso de Zonas Francas, las empresas que están amparadas bajo este régimen necesitan autorización del Consejo Nacional De Zonas Francas. En caso de que no se cuente con todos los permisos requeridos, se retrasó el proceso de despacho y con ello aumentan las tarifas de estadía en puerto de los contenedores y demás.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE MARÍTIMO EN REPÚBLICA DOMINICANA EN LAS OPERACIONES DE IMPORTACIONES DE ZONAS FRANCAS EN EL SECTOR TEXTIL.

4.1 Resultados y análisis de las encuestas realizadas a las Zonas Francas del Sector Textil.

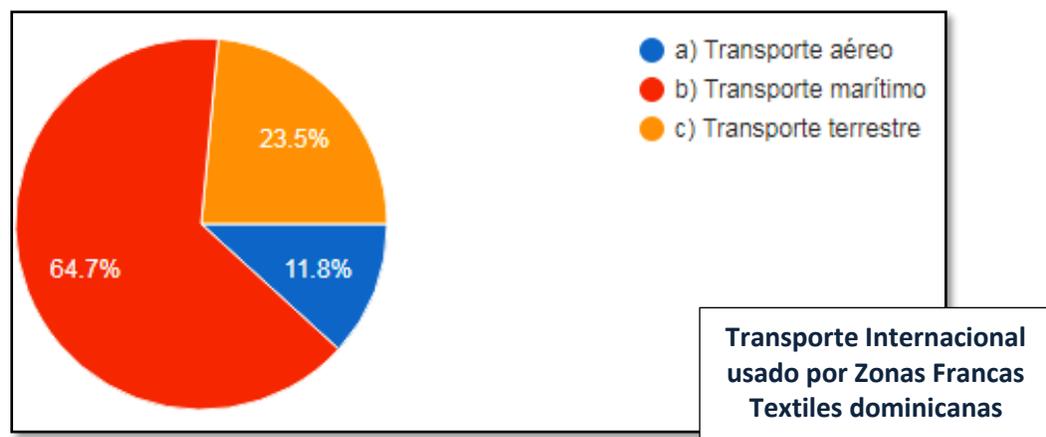
Mediante la aplicación de la encuesta realizadas (*ver anexo no. 02*) a zonas francas del sector textil, y a partir de las respuestas se pudo identificar que la mayoría de la materia prima utilizada por las Zonas Francas del Sector textil son de origen exterior, siendo necesario el proceso de importación para la obtención de la misma. De las empresas a las que le fue aplicado el cuestionario de preguntas el 70.6% importa su materia prima, teniendo menor valor la procedencia de materia prima local, con representación del 29.4%.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta

Dado que existe una creciente dependencia de la materia prima importada en las Zonas Francas, la encuesta arrojó que de toda la proporción del comercio internacional presidido por República Dominicana el 64.7% es transportado por el modo marítimo, que supera más de la mitad de toda la mercancía usada como materia prima para la

elaboración de textiles del régimen de Zonas Francas. En cambio, el 23.5% es controlado por el transporte terrestre, lo que nos indica que hay una relación cada día más fuerte con nuestro país vecino la República de Haití, con quien es el único país que podemos utilizar el transporte terrestre a nivel internacional, a travesando la frontera. Una minoría equivalente al 11.8% corresponde al transporte aéreo en ámbito exterior. Este tipo de transporte facilita la obtención de materiales en menor tiempo, por la rapidez que estos ofrecen.



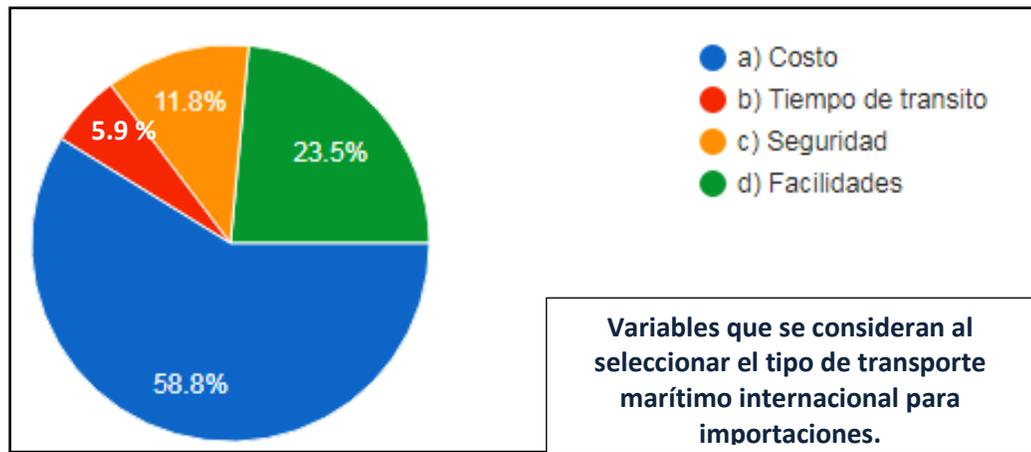
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta

Esta elección de transporte por parte de este sector es debido a las diversas ofertas que estos otorgan. Siendo algunos de los factores de evaluación al momento de elegir qué tipo de transporte usar el costo del servicio, el tiempo de tránsito, la seguridad y las facilidades brindadas.

La encuesta aplicada reflejó el costo como la primera variable de consideración para la elección del tipo de transporte, ya que este es el factor que tiene mayor incidencia en la percepción de sus ingresos directos. Donde el costo representa el 58.8% del total de la muestra utilizada.

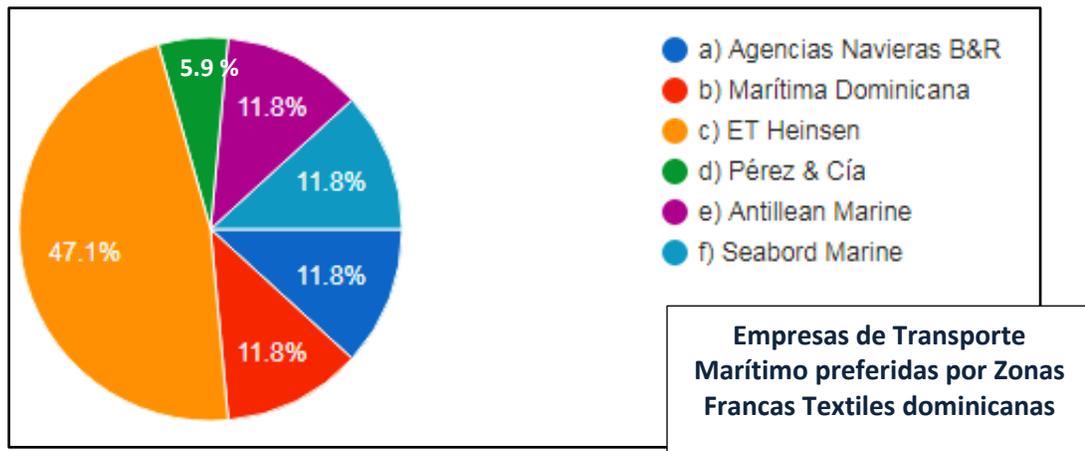
Seguido de este factor se evidencian las facilidades, con 23.5%, que están dadas por la simplicidad del proceso, la gran variedad en el servicio, y la posibilidad de transportar múltiple tipo de carga a través de este sistema.

Continuando con la seguridad que garantiza el tipo de transporte marítimo, debido a que existe menos probabilidad de pérdida de la carga por causa del control de rastreo de los contenedores. Las organizaciones que seleccionaron este como principal consideración para seleccionar un transporte internacional representa el 11.8% del total. Por su parte el tiempo de transito es un determinante poco significativo para este sector, obteniendo resultados del 5.9%, equivalente a 1 respuesta a su favor.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Dado estos factores según elección y preferencia, las empresas eligen la línea naviera realizando acuerdos con las mismas y llegando a fidelizar con ellas y su servicio ofrecido. En muchos casos la línea naviera es seleccionada por el cliente embarcador en origen. De nuestra muestra el 70.7% es liderado por agencias representantes de líneas navieras, E.T. Heinsen, Marítima Dominicana y Agencias Naviera B&R. Alcanzando mayor puntaje la agencia de nuestro caso de estudio E.T. Heinsen con 47.1%. Seguido de Agencias Navieras B&R, Marítima Dominicana, Seabord Marine y Antillean Marine que basados en los resultados ofrecen un servicio similar y por lo tanto obtienen similar preferencia. En el caso de la línea Pérez & Cía se registró menor preferencia, con un total de 5.9%



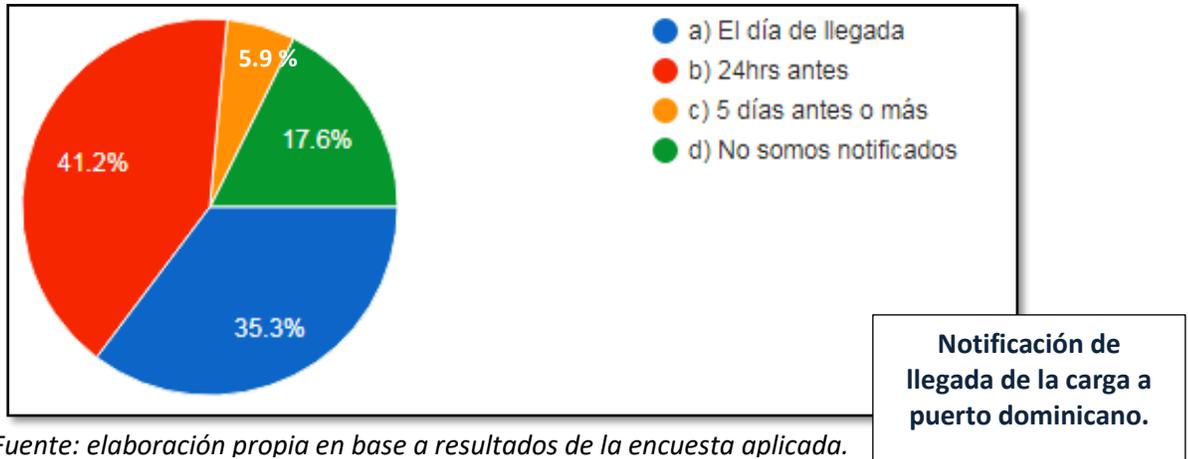
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Estas navieras en muchos de los casos brindan el valor agregado a sus clientes de notificarles próximo al arribo de su carga. Procedimiento que favorece a los consumidores del servicio, puesto que les da la posibilidad de preparar todo previo al arribo de la carga, e ir avanzando trámites operacionales. A fin de que los contenedores sean despachados o desaduanizados en el menor tiempo posible.

Mientras con más tiempo de anticipación son notificados los clientes, mucho más tiempo tendrán para ajustar su proceso logístico, con el propósito de desaduanizar a tiempo y evitar recargos y posibles multas aduanales.

El 41.2% es notificado 24 horas antes de la llegada de la carga. Por el contrario 35.3% es informado el día de la llegada lo que evita cambios en la fecha y ofrece una información más certera. Es alarmante el valor representativo del 17.6% que no es notificado del

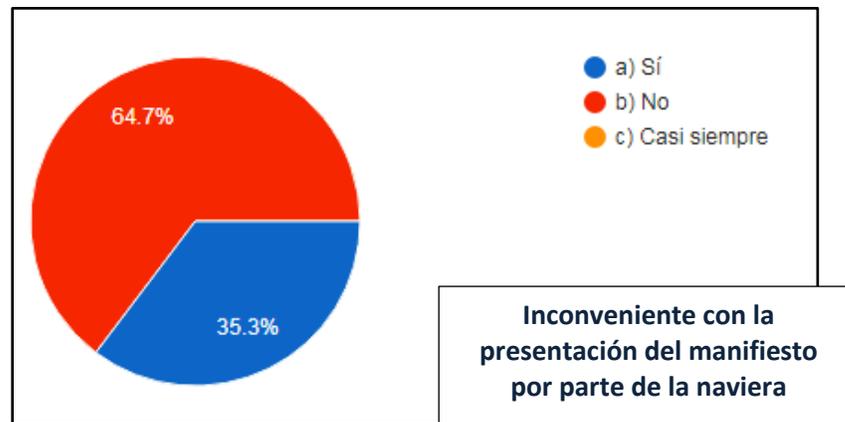
arribo aun y cuando este servicio es opcional. Solo el 5.9% es notificado 05 días antes de la llegada de la carga, proveyendo suficiente tiempo previo para que los clientes creen las condiciones para la llegada de la carga.



Por otro lado para que el cliente pueda hacer su Declaración Única Aduanera (DUA) la naviera tiene antes que proceder a presentar su manifiesto, por ende se requiere que este manifiesto sea presentado a las autoridades aduanales con anticipación a la llegada del barco. Generalmente las navieras tienen como métrica establecida realizar dicha declaración de 24 a 48 horas antes de la llegada. Pero que tanto cumplen estas empresas de transporte con la declaración a tiempo, se ha reportado algún caso de incidente con la declaración del manifiesto madre.

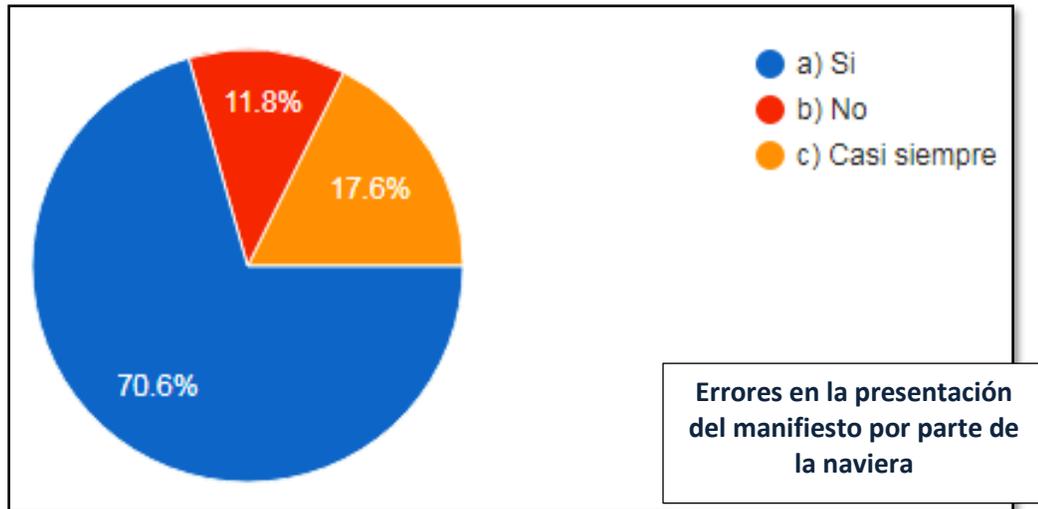
La técnica de investigación demostró que generalmente los clientes no han tenido inconveniente con la información de los manifiestos madre, en el cual la información

declarada por las navieras en los manifiestos es a tiempo, donde solo el 35.3% ha tenido incidentes con retrasos de manifiestos. El restante 64.7% no ha presentado inconvenientes de este tipo.



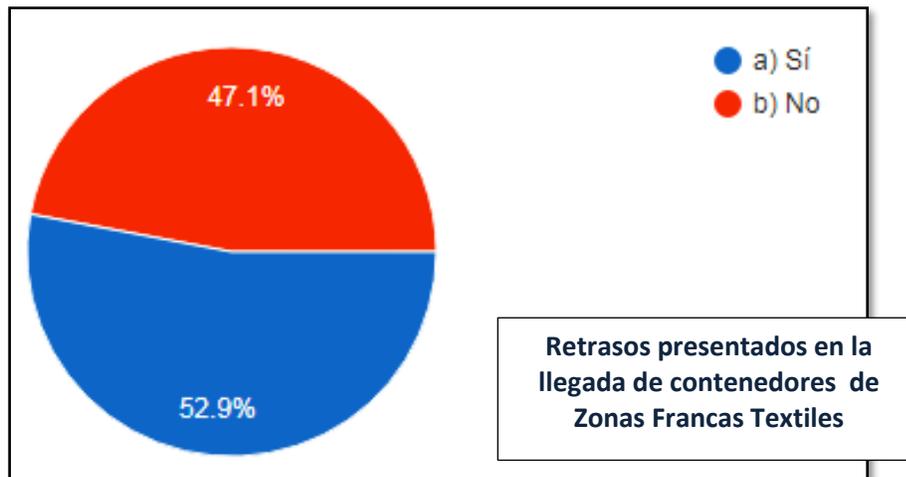
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

En otro orden de ideas lo antes citado en el capítulo 3.7 *Inconvenientes en el proceso de la Logística de Importación*, hace referencia a cómo afectan los errores de manifiesto bill of lading a los clientes con su proceso de declaración aduanera y la importancia de que los datos que recibe Aduanas de parte de la Línea Marítima sean correctos. Del total encuestado solo el 11.8% aseguró que no ha sufrido percances con errores en manifiestos por información incorrecta, lo que refleja una falta de eficiencia operativa en este aspecto, afectando directamente al 86.2% de los consumidores de este servicio.



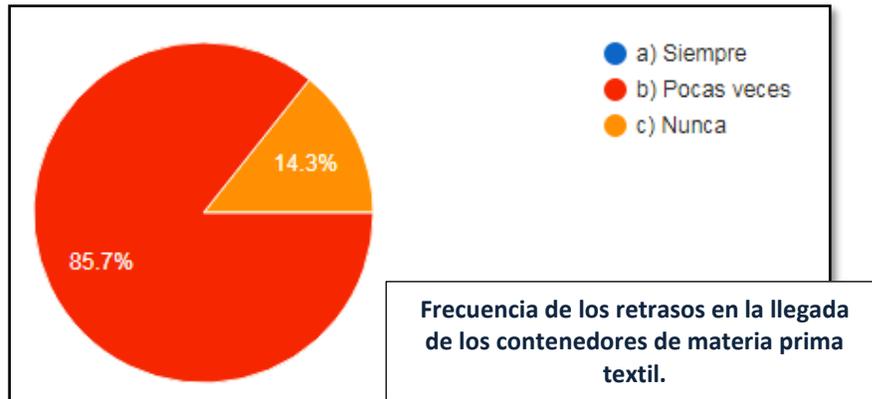
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Otro indicador de gran importancia es la certitud de la llegada de la carga o contenedores completos. En el ámbito de los transportes marítimos se trabaja con la estimación de llegada, también conocido como la ETA (*Estimated Time of Arrival*). No obstante, esta fecha puede no sea la fecha de llegada real, regularmente esta fecha no debe variar a más de 48 horas.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico refleja que un poco más de la mitad no ha presentado retrasos en la llegada de sus embarques, representando el 52.9%. Dejando solo al 47.1% en el que la estimación de llegada no ha correspondido a la fecha real de la carga. Cabe destacar que estos retrasos son producidos en gran parte por malos tiempos climáticos, por problemas operacionales o por congestiones de puerto. Sin embargo de ese 47.1% que si ha presentado retrasos *¿Qué tan frecuentemente han sido producidos?* Estos atrasos según los encuestados no se producen con gran frecuencia. Acertando el 85.7% que los atrasos solo han sido pocas veces y el 14.3% nunca ha presentado retrasos.

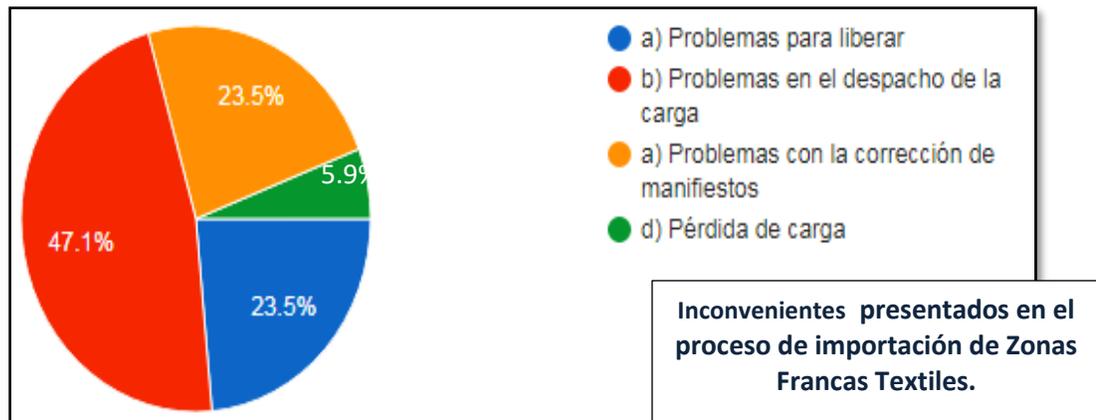


Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Aparte de los problemas con manifiestos de bill of landing, se pueden dar en las empresas de transporte marítimo otros inconvenientes de falta de eficiencia operativa que afecten directamente la operación de importación de las Zonas Francas.

Los impases más comunes del proceso logístico son en el despacho, para proceder a desaduanizar la mercancía. El 47.1% que represento esta variable refleja una deficiencia debido a lo complejo del proceso. Proceso que independientemente del puerto de importación es muy complejo y riguroso, esto en parte para seguridad y mayor control.

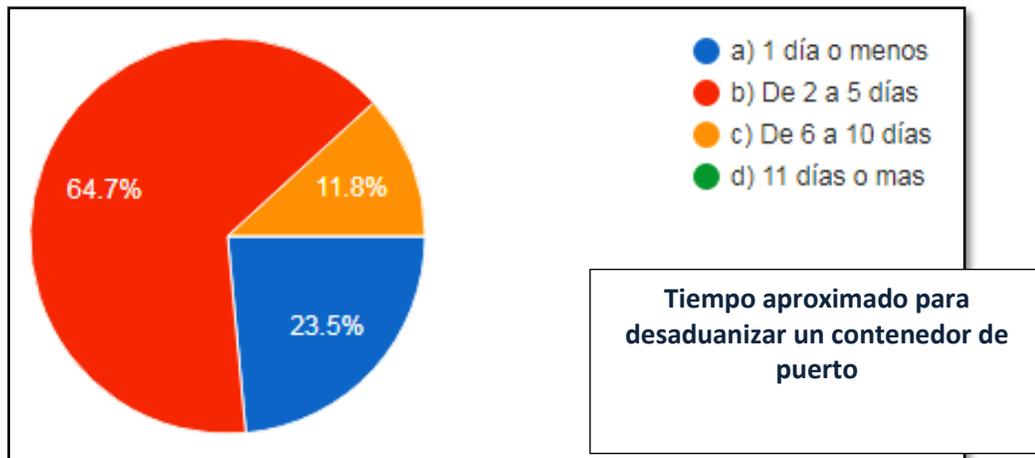
Los aspectos de problemas para liberar y corrección de manifiestos, presentan igual coeficiente de 23.5%. En menor proporción se encuentra la perdida de la carga, equivalente al 5.9% de la materia prima que importan las zonas francas consultadas; reafirmando la seguridad del medio de transporte marítimo en el comercio internacional.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

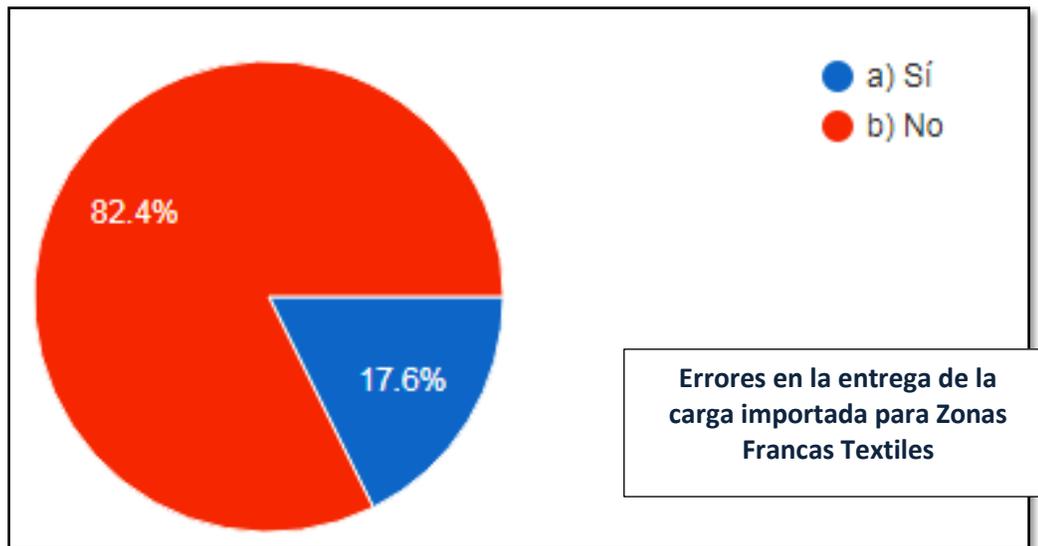
Como resultado de la aplicación de esta técnica, calificamos que a nivel general el tiempo de desaduanizar un contenedor es rápido, evaluando que el 100% se realiza antes de los 11 días, cantidad de días permitidos para la presentación del DUA sin penalidad. En contraste el 23.5% de la población muestral ejecuta la desaduanización de la carga en un día o menos. Por su parte el 64.7% de la muestra se toma de 2 a 5 días para completar este proceso. Seguido del 11.8% que toma de 6 a 10 días.

Pero es una realidad de que el proceso puede mejorar y se puede reducir aún más el tiempo para sacar un contenedor de puerto. En vista de que mientras más tarde el proceso en ser completado, más cargos se van generando de estadía en puerto, de uso de contenedor y otros gastos logísticos. Aumentando de esta forma la propensión al abandono de la carga en puerto dominicano.



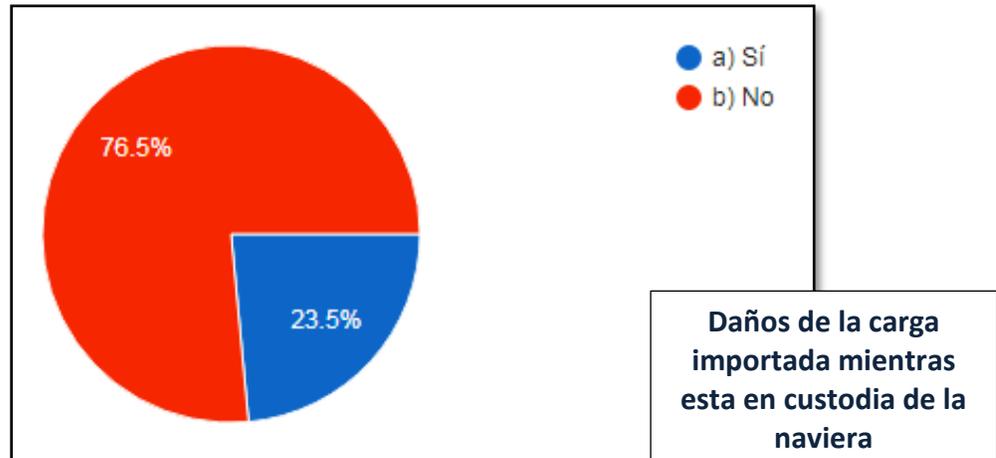
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Un indicador de gran importancia es la entrega de la mercancía correcta a su respectivo cliente. Dependiendo directamente de este indicador la satisfacción del mismo, puesto que un cliente que no reciba su mercancía, sino la de otro cliente, será afectado en gran medida, y probablemente no realice otro embarque por esa línea naviera. Aun cuando el 82.4% no ha presentado diferencia de la mercancía importada y la entregada por la naviera, el restante de 17.6% que si ha presentado este inconveniente es alarmante. Debido a este valor se recomienda aumentar los niveles de seguridad, pero evitando inhibir más el proceso.



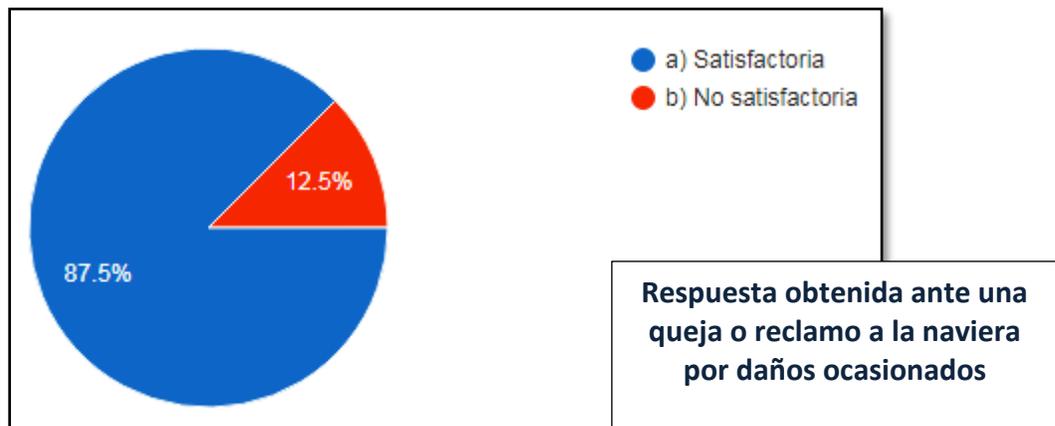
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Asimismo, se da el caso donde la carga sufre daños mientras esta en custodia de la naviera, comprendido este transcurso de tiempo desde que esta la mercancía en puerto de origen hasta su llegada a puerto dominicano, y en algunos casos hasta que es entregado en la puerta del cliente; dependiendo este del tipo de movimiento contratado, si es puerto a puerto, puerta a puerta, puerto a puerta o puerta a puerto. Obtuvimos resultados de que el 76.5% ha recibido la carga de parte del transportista en perfectas condiciones, sin embargo el 23.5% ha presentado daños, cifra igual a 4 clientes finales consultados.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

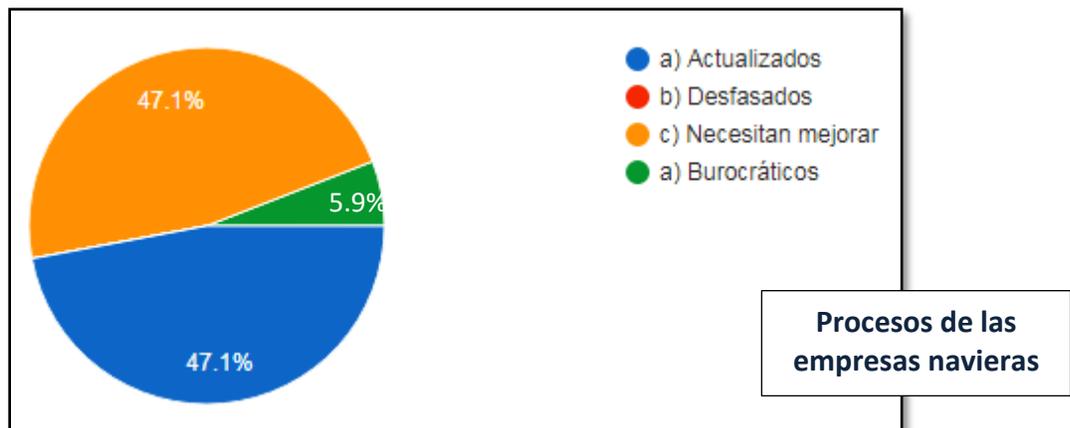
Ante un daño a la mercancía o un fallo de parte de la naviera, la zona franca tiene la potestad de someter una queja o reclamación formal, que posteriormente es evaluada por el departamento de quejas o reclamaciones. También puede proceder legalmente en contra de la agencia local que representa la línea naviera en caso de que lo amerite.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

De las empresas consultadas solo la mitad ha procedido formalmente en reclamo a los servicios recibido de la empresa transportista. Donde el 87.5% recibió una respuesta satisfactoria y el 12.5% una respuesta no satisfactoria. Sin embargo, gran parte de estas empresas, prefiere ante una situación no proceder con una reclamación, probablemente por desconocimientos de las responsabilidades de cada parte involucrada.

En otro aspecto veamos como evalúan estas Zonas Francas los procesos de la empresa naviera que contratan para realizar sus transportes internacionales.

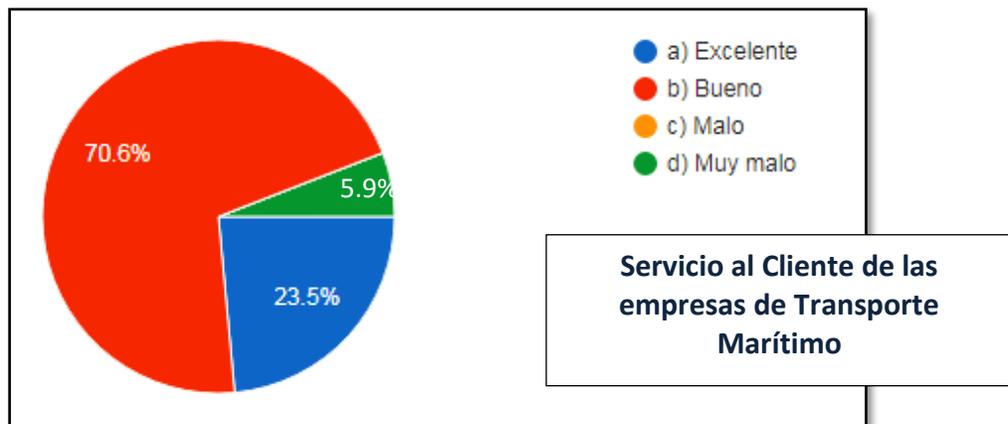


Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta realizada

Observamos un ligero empate en dos variables con 47.1% cada una, por lo que determinamos que a nivel genérico los procedimientos de las navieras erradicadas en el país son actualizados según el mercado, sin embargo se pueden mejorar aún más, con el fin de aumentar las facilidades de los servicios de este tipo de transporte, que basados en la encuesta son un factor de importancia media para la elección de qué tipo de transporte.

A medida que los servicios ofertados en el mercado son cada vez más diversos, y la competencia aumenta y los clientes se convierten cada vez más exigentes. Favoreciendo con que ellos ya no solo busquen calidad y bajos costos, sino también les interese recibir buen servicio al cliente, que les colabore de acompañante en todo el proceso de importación. Es por tanto que el tener un excelente servicio al cliente favorece al transportista, otorgándole una ventaja competitiva.

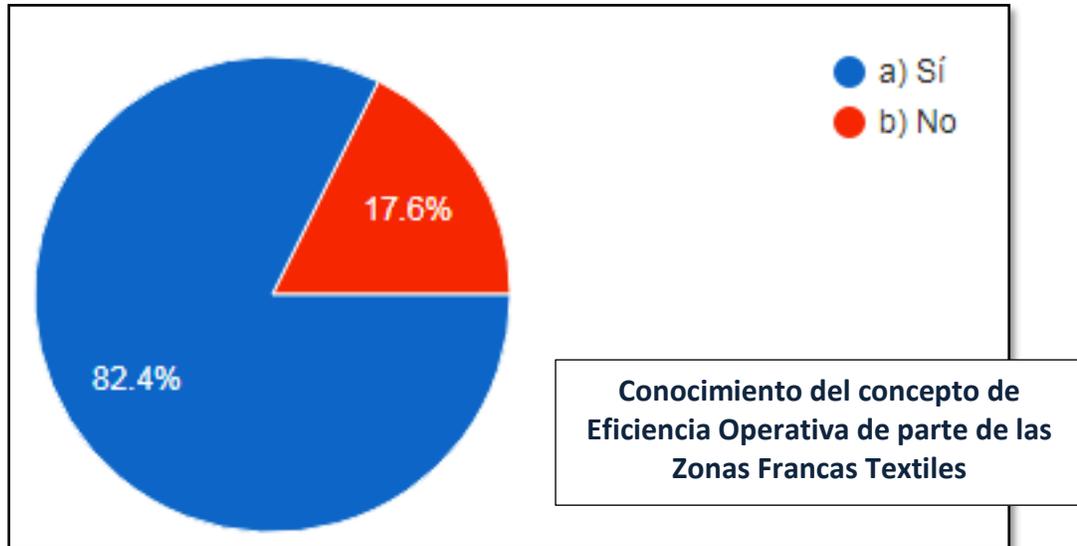
Es grato el resultado obtenido con este indicador para las navieras del país, debido a que el 94.1% destaca que el servicio es excelente o muy bueno. Detallándose de este modo un 70.6% como bueno y un 23.5% como excelente. Por otro lado encontrándose el 5.9% restante concentrado en la consideración de un servicio muy malo.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

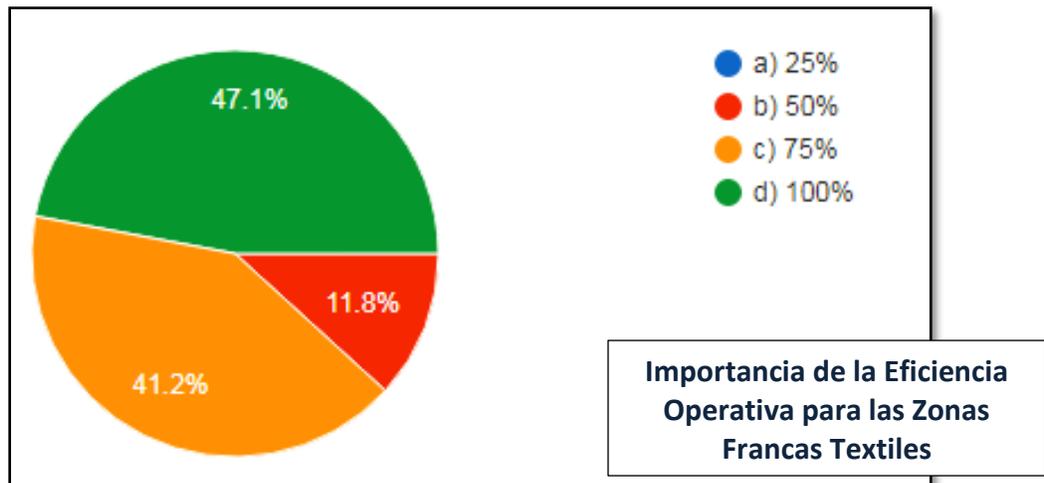
Desde otra perspectiva se encuentra la eficiencia operativa, elemento indispensable para que se desempeñen bien los procesos de una organización. Para evaluar si están

asociadas al término, hicimos la siguiente interrogante *¿Conocen que es eficiencia operativa?* en la que obtuvimos hallazgos de 82.4% que si dominaban el concepto de eficiencia operativa, a pesar de ello el 17.6% desconoce el término.



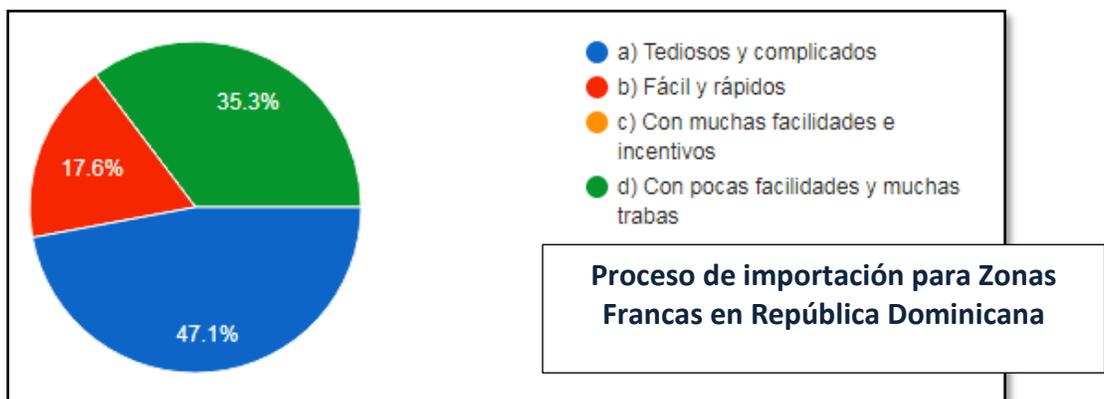
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

No obstante, para los encuestados, *¿Qué tan importante es la eficiencia operativa?*, donde descubrimos valores positivos con una cifra de 88.3% que considera la Eficiencia Operativa como importante o muy importante. Pese a que el 11.8% indico que es poco importante, o tiene importancia media de 50%.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

En el proceso de importación marítima de las Zonas Francas intervienen varias entidades gubernamentales y no gubernamentales, como tratamos en el desarrollo del presente trabajo de investigación. Donde la intervención de estas entidades tiene gran influencia en el desarrollo del proceso logístico de importación; evaluando los resultados obtenidos, observemos como consideran estas empresas que es el proceso de importación en la República Dominicana.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta aplicada.

Con base a los resultados y experiencias compartidas por las empresas de este sector se concluye esta sección indicando que el país ofrece el proceso de importación para Zonas Francas con pocas facilidades, muchas trabas, tedioso y complicado. Consecuencia de esto se deplorara y se deficiencia el sistema por lo que el estado en función de sus diversas entidades deben crear un plan de acción para que los procesos sean más fáciles y rápidos, y así reducir el porcentaje negativo de 82.4%.

4.1.1 Resumen de resultados obtenidos de la encuesta realizada

Acorde a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada como técnica de investigación, a continuación se presenta un cuadro representativo como ficha de resumen.

Resumen de resultados obtenidos de la encuesta realizada	
Referente	Resultados más acertados
Origen de la materia prima	Importado
Transporte usado para importaciones	Transporte Marítimo
Variable principal para la elección del tipo de transporte	Costo
Empresa naviera de preferencia	E.T. Heinsen
Tiempo previo de notificación de arribo de carga	24 horas antes
Inconvenientes con la presentación de manifiesto madre (<i>manifiesto bill of landing de la línea naviera</i>)	No
Certeza de los datos presentados	Si
Atrasos en la llegada de los contenedores	Si
Frecuencia de los atrasos	Pocas veces

Tipo de inconveniente mayormente presentado	Problemas en el despacho
Tiempo promedio para desaduanizar la mercancía	De 2 a 5 días
Errores en la entrega de la mercadería al cliente	No
Daños en los productos mientras están en custodia de la naviera	No
Respuesta de la naviera ante quejas o reclamos	Satisfactoria
Los procesos de la agencia naviera	Actualizados-Necesitan mejorar
El servicio al cliente ofrecido por la empresa naviera	Bueno
Conocimiento de la Eficiencia Operativa	Si
Nivel de importancia de la Eficiencia Operativa para las Zonas Francas importadoras del Sector Textil.	100 - 75%
El proceso de importación para las Zonas Francas en República Dominicana se considera	Tedioso y complicado

Fuente: elaboración propia, basado en resultados obtenidos de la encuesta realizada

En efecto de las visitas realizadas a los diversos parques industriales en los que se localizan estas zonas, se observó gran deterioro en las instalaciones físicas, llegando al descuido. Así como también muchas naves cerradas operativamente.

4.2 Análisis de la eficiencia del Proceso Operativo Logístico de las empresas de Transporte Marítimo en la importación de mercancía.

Trazado el objetivo de analizar el impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil, se aplicó un guion de preguntas de entrevista a las empresas Navieras de República Dominicana (*ver anexo no. 02*).

Para cumplir dicho objetivo se realizó la entrevista a tres representantes de la empresa de nuestro caso de estudio E.T. Heinsen y dos representantes de líneas de la competencia. Esto con el fin de evaluar sus medidas de control de eficiencia operativa y poder así realizar una referencia comparativa.

Veamos el caso de la empresa de estudio en base a las entrevistas realizadas

La organización cuenta con un mapa de procesos que define con detalles todo el proceso de importación y que arroja posibles alertas para la mejora continua del proceso. Esto se logra por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad que audita el proceso trimestralmente a fin de levantar fallas potenciales en el proceso que obstruyan el flujo de información y en consecuencia afecte la calidad del servicio brindado.

Los clientes de esta empresa son notificados 05 días antes de la llegada de su carga, por servicio automatizado del sistema de la línea representada. Esto por protocolo de la línea a fin de que las oficinas emisoras de los Bill of Landings (BLs) deban notificar cualquier cambio solicitado por el embarcador antes de la llegada de la carga y se realicen los ajustes de lugar, para reducir de esta manera las correcciones de manifiestos. En adición, permite al cliente preparar toda la documentación y los permisos necesarios para el despacho de los contenedores.

Para que los contenedores puedan ser despachados de puerto la carga debe estar liberada por documentación. Quiere decir que el cliente debe tener su BL original y/o SW en original para poder proceder con la elaboración del conduce. De ser una carga perteneciente a una consolidadora, además de la liberación del BL master, el cliente final debe presentar un House BL (HBL) o BL hijo, indicando que el agente consolidador tampoco presenta objeción para el despacho.

También la carga debe estar liberada por cobros. Y para esto todos los pagos deben estar completados o en su defecto, reconfirmar el crédito del cliente y/o compromiso de pago. Facilitadora de Despacho del Atlántico (FDA) quien regula y factura el uso de chasis y contenedor debe emitir por su parte un ticket indicando que no presentan objeción para que ese equipo sea retirado de puerto.

Con estas tres liberaciones, la oficina del puerto procede a realizar el conduce para que el cliente pueda retirar el contenedor de puerto.

En otro orden los manifiestos madre, o manifiestos bill of landing son presentados a la Dirección General de Aduanas y a la terminal portuaria 24 horas antes de la llegada de la carga a puerto. Siendo este indicador medido semanalmente por manifiesto y por barco a través del llenado interno del Resumen Administrativo Semanal (RAS).

En caso de que se amerite realizar una corrección del manifiesto son trabajadas por la analista de importaciones. Las mismas deben ser completadas en un tiempo menor a 24 horas. Sin embargo, esto dependerá del caso que se trate. Conociendo que las correcciones pueden ser generadas por errores internos, pero también por cambios solicitados por el embarcador luego del zarpe del barco y posiblemente luego de la llegada del vapor. Hasta que la oficina de origen emisora del BL no corrija el mismo no puede someterse la solicitud de cambio a la aduana local.

A fin de evitar penalizaciones por parte de la aduana, como declaración tardía, se procura someter las correcciones de manifiestos a no más tardar 10 días después de la llegada del barco. Evitando también de esta forma el afectar directamente al cliente final.

Por su parte los reclamos y quejas formales son atendidos a través del departamento de reclamaciones; quien tiene un tiempo definido para responder a reclamos formales de no más de 10 días luego de sometida la reclamación. No obstante, en caso de que dicha respuesta dependa directamente de la línea, no se cuenta con un tiempo definido para su solución, más bien está sujeto al tipo de reclamo y la asignación de responsabilidades.

Aparte de la atención que se le brindan a los reclamos formales, en el área de servicios cuentan con un buzón de sugerencias para atender a solicitudes de clientes que se apersonan hasta la oficina principal. En adición, se realiza una encuesta externa a los clientes para evaluar su satisfacción.

E.T. Heinsen cuenta con un departamento de calidad en general, que se encarga de velar por el cumplimiento de las normas en los que la empresa tiene certificación, tales como International Organization for Standardization (ISO) y Business Alliance for Secure Commerce (BASC).

Adicional al departamento de calidad, dentro de cada departamento de la empresa, hay un auditor de calidad. Quien es responsable de brindar seguimiento oportuno a los casos diarios en los que se necesite la intervención de un experto en los procesos de calidad.

En el proceso de importación las etapas evaluadas por el departamento de calidad están separadas por procedimientos. Estos procedimientos tienen funciones particulares para cada fase de importación, aunque también se evalúe todo el proceso de manera integral.

Las fases que son evaluadas por la calidad en importaciones segregadas por procedimientos son: Procedimiento de entrega de BL y liberación, Procedimiento de Importación, Procedimiento de Inventario y Procedimiento de Coprarim.

Acorde con los procedimientos del área, los procesos son verificados de manera aleatoria por el encargado del área dando seguimiento a los correos. En adición, se realiza el Resumen Administrativo Semanal (RAS) donde se registran los barcos trabajados durante la semana junto a los incumplimientos encontrados.

Los directivos de la empresa, conocen la trascendencia de la eficiencia operativa. Y sostienen que es indispensable para el funcionamiento correcto de todos los procesos pero también la competitividad del mercado hoy día.

Indicando que en un mundo cada vez más globalizado, el sector marítimo en particular se encuentra minado por un amplio abanico de opciones, además, de la alta demanda cada vez mas de servicios completos y sin retrasos es el valor agregado que buscan las grandes empresas a fin de incrementar sus ganancias.

Algunas de las etapas medidas a través de los KPI para la eficiencia operativa del sector, son:

- Presentación de los manifiestos.
- Errores en los manifiestos bill of landing presentados.
- Notificación de llegada a los clientes.
- Respuestas de las reclamaciones formales.
- Tiempo de elaboración y entrega de los conduce de entrega de chasis.
- Deficiencias operacionales.
- Tiempo de detención de los contenedores en puerto antes de ser despachados (influidos por factores de liberación de carga, espera de instrucciones y otros).
- Incidentes relacionados a la carga, daños y pérdida.
- Tiempo de tránsito, costo de flete, escalas o trasbordos de buque.
- Carga en abandono.
- Satisfacción del cliente.
- Capacidad de seguimiento y rastreo de las cargas
- Atrasos en la llegada del buque, fuera de rango 24-48 horas.
- Omisiones no programadas de los buques.
- Daños físicos en contenedores.
- Capacidad de TEUs de la nave.
- Rechazo de atraque del buque en puerto.
- Movimiento de buques.
- Volumen de carga.

Sin embargo, la empresa analizada solo cuenta con la evaluación y medición de indicadores tales como tiempo y presentación de los manifiestos, errores en los manifiestos bill of landing presentados, notificación de llegada a los clientes, entrega de reporte de flete, carga en abandono, satisfacción del cliente, tiempo de respuesta de reclamaciones formales y daños físicos en contenedores. Pese a estas circunstancias la empresa pudiera optar por aplicar otros indicadores para medir y controlar la eficiencia operativa, adaptando así a la organización a los retos actuales del mercado.

4.2.1 Resumen comparativo de eficiencia operativa E.T. Heinsen vs.

La competencia

Como desarrollamos en el capítulo I de Eficiencia Operativa, cuando calificamos que una empresa posee eficiencia operativa nos referimos a la capacidad que posee esta empresa en realizar actividades similares pero mejores a su vez que las de la competencia.

En la siguiente tabla se desarrolla un comparativo de algunas de las etapas o procesos que hacen que una naviera sea diferente a otra. En este caso E.T. Heinsen con una empresa de la competencia consultada.

Resumen Comparativo De Eficiencia Operativa E.T. Heinsen Vs. La Competencia		
Indicador	E.T. Heinsen	Competencia
Notificación de arribo de carga	05 antes de la llegada	Desde el zarpe de puerto en origen
Repuesta a los reclamos formales	10 días o mas	24 horas
Corrección de manifiestos	01 día	01 día
Cuenta con un departamento de calidad	Si	Si
Existe un diagrama de flujo del proceso de importación	Si	Si
Asistencia en el despacho	Si	Si
Gestión Aduanal	No	Si
Auditorías Realizadas	Auditoría Externa de Calidad, Auditoría Interna de Calidad, Auditoría BASC Auditoría Contable	Auditoría de Calidad, Auditoría de Finanzas, Auditoría de Seguridad
Tiempo de realización de auditorías	Trimestral	Anual
Métodos de seguimiento al cumplimiento de indicadores	Resumen Administrativo Semanal (RAS), Análisis de modo y efecto de fallas (AMEF).	Desconocidos
Etapas del proceso de importación evaluadas por calidad	Procedimiento de entrega de BL y liberación. Procedimiento de Importación. Procedimiento de Inventario. Procedimiento de Coprarim.	Tiempo de tránsito. Tiempo de respuesta a los clientes. Cumplimiento de los requerimientos del cliente. Costos relacionados.
Certificaciones	ISO 9001 / BASC	En proceso ISO 9000
Importancia de la Eficiencia Operativa	Alta	Alta
Indicadores directos y supervisados que midan la Eficiencia Operativa	No	No

Fuente: elaboración propia, datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas

Como resultado de la presente comparación, se observa que aun cuando las empresas tienen un perfil similar, y brindan servicios especializados en transporte marítimo, no regulan su proceso operativo interno de la misma manera, ni tampoco miden todas las situaciones internas que podrían influir en el resultado que perciben sus clientes. Por lo contribuiría a este sector el fortalecerse en el constante mejoramiento, que les permitan ofrecer servicios con eficiencia, seguridad, y calidad.

CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo analizar el impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas del sector textil.

Debido a que la materia prima utilizada para la fabricación de los productos textiles que son exportados por nuestro país, no son adquiridos en el mercado local, sino que son producto de importación en su gran mayoría. Las Zonas Francas utilizan el transporte marítimo para el traslado de estos materiales; por las ventajas que este modo de transporte le ofrece en reducción de costos y otras facilidades.

En el transcurso de la elaboración de este trabajo de grado comprobamos nuestra hipótesis de que la Eficiencia Operativa de la empresa Transportista Marítima es factor fundamental para el desarrollo de las operaciones de importaciones de las Zonas Francas del sector textil de la República Dominicana.

Debido a que, si la materia prima sufre daños en custodia de la naviera, retrasos del buque, errores en los manifiestos, pérdida de la carga, o no notificación de arribo, se

retrasará o se paralizará de forma brusca el proceso logístico de las zonas francas por no contar con los materiales principales para la elaboración de sus productos.

Para demostrar esta hipótesis evaluamos los factores antes mencionados de los procesos operativos de las empresas de transporte marítimo, específicamente la empresa del caso de estudio midiéndola de forma paralela con la eficiencia de su competencia. Por otro lado, también consideramos la situación actual de las zonas francas del país y de algunos países de la región.

Ante este escenario, concluimos que para que continúe el auge de las Zonas Francas Textiles en el país, el gobierno debe fomentar nuevas políticas que contribuyan al desarrollo de la industria, así como también auspiciar capacitaciones para los importadores de este sector. Asimismo las diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales deben contribuir con la reestructuración de las políticas portuarias y aduanales, con el fin de reducir los procesos de despacho y desaduanización de las mercancías de importación en los diversos puertos del país.

Si una empresa no es capaz de eficientizar sus procesos internos, no podrá ofrecer a sus clientes el servicio que exigen. Por otro lado, tampoco podrán ofrecer mejoras sobre la competencia o sobre sí misma.

De manera similar si un país no eficientiza sus procesos, ofreciendo mayores facilidades no contará con ventaja competitiva para destacarse a nivel internacional, ni para atraer nueva inversión extranjera directa que colabore al crecimiento nacional.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la recopilación de datos, observación minuciosa, encuestas y entrevistas realizadas para el desarrollo de la investigación del presente trabajo de grado realizado pudimos encontrar diversos hallazgos que podrían contribuir al mejoramiento de los procesos tanto de las empresas navieras como de las Zonas Francas Textiles, para colaborar de forma integral con la Logística de Importación de las Mercancías Internacionales.

Recomendamos implementar otros indicadores que garantizarían de forma directa la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo, específicamente E.T. Heinsen. Algunos de los indicadores que podrían implementar para reducir deficiencias operacionales son:

- Tiempo de elaboración y entrega de los conduce de entrega de chassis.
- Tiempo de detención de los contenedores en puerto antes de ser despachados (influidos por factores de liberación de carga, espera de instrucciones y otros).
- Control en la llegada de los buques (fuera de rango 24-48 horas, Omisiones no programadas de los buques).

De igual modo favorecería ajustar las métricas de los indicadores existentes y establecer medios de supervisión, que sean controlados constantemente. En los que en caso de que

sean encontrados incumplimientos se elabore un plan de mejora real. A fin de que se puedan reducir los cuellos botella, eliminando los desperdicios de tiempo, que ocasionan el afectar al cliente directamente.

Cabe resaltar, que por más indicadores que se tenga una organización y por más procesos de reestructuración que se realicen, si el personal no le da la importancia que amerita y no realiza su trabajo con la calidad requerida, no habrá una mejora cierta. Por lo que se recomienda crear conciencia en los empleados de la importancia de la calidad en el servicio y en las operaciones a nivel general, especificando cómo esta puede afectar de forma positiva o de forma negativa a los clientes.

Asimismo contribuiría que todo el personal de la empresa naviera tenga conocimiento del diagrama de flujo del proceso, por lo que se recomienda que esté a fácil acceso.

De la misma forma se recomienda reducir el tiempo de respuesta a los reclamos formales de los clientes, considerando que 10 días es el tiempo mínimo que tiene la empresa actualmente para las soluciones.

Se podrían implementar otros métodos para valorar la satisfacción de los clientes, a parte de las encuestas que son aplicadas por la empresa, puesto que no se garantiza que sean aplicadas al personal que trabaja directamente con la empresa.

La naviera debe contemplar ofertar métodos fáciles y modernos de seguimiento de la carga desde su salida en origen hasta su llegada a destino dominicano. De forma que el cliente se mantenga informado y pueda agilizar su proceso logístico aduanal.

Por otro lado, se recomienda a las Zonas Francas del Sector textil, mejorar su proceso de abastecimiento de materia prima. De forma tal que la nave industrial no se vea afectada de forma drástica ante una demora en la recepción de la carga de importación.

De la misma manera se sugiere a las Zonas Francas fortalecer el departamento de logística de sus empresas, debido a que se observó en el trabajo de campo, que las mayorías de estas empresas no contaban con un departamento como tal, ni con un proceso logístico fortalecido preestablecido, a pesar de ser empresas fuertes con muchos años en el mercado.

Asimismo se recomienda a las diversas instituciones a contribuir con la reformación de las políticas de los procesos portuarios y aduanales, con el fin de reducir los complejos procesos de despacho y desaduanización de las mercancías en los diversos puertos del país.

Considerando el aporte de este sector a la economía nacional, el gobierno debe evaluar las razones del cese operativo y fomentar la reapertura de nuevas empresas dentro de estos parques.

Al estado de la República Dominicana se le recomienda fomentar nuevas políticas que contribuyan al desarrollo de las Zonas Francas del sector textil, así como también auspiciar capacitaciones para los importadores de este sector.

BIBLIOGRAFÍA

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*.

(6 de Diciembre de 2016). Obtenido de Hapag Lloyd: <https://www.hapag-lloyd.com/en/news-insights/insights/2016/11/kapitaen-roessler.html>

ADOZONA. (2012). Impacto Económico y Social de las Zonas Francas: Una Visión de 360 Grados.

ADOZONA. (2012). IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS ZONAS FRANCA: UNA VISION DE 360 GRADOS.

ALADI. (1986). Resolución 53.

Artículo 2 de la Ley 8-90. (1990). *Fomento de Zonas Francas* .

Asociación de Navieros de la República Dominicana. (s.f.). Obtenido de

<https://asociacionavieros.com/es/nosotros/>

Banco Central de la República Dominicana. (2013). *CENSO ECONÓMICO DEL SECTOR DE ZONAS FRANCA: IMPLICACIONES PARA EL SEXTO MANUAL DE BALANZA DE PAGOS*.

Banco Central de la República Dominicana. (2016). Obtenido de <http://www.bancentral.gov.do/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Diagnóstico sobre el desempeño de los puertos y estudio de conectividad portuaria en Belice, Centroamérica y la República Dominicana*.

Banco Mundial. (2008). *Special Economic Zone*.

Barry. (2003).

Beato, N. (2011). La Cadena Logística. *ACENTO*.

Beato, N. (2014). Transporte Terrestre Internacional de Bienes-Mercancía . *Diario Digital de la Dirección General de Aduanas*.

- Betancour, O. A. (2012). *LOGÍSTICA. CONCEPTUALIZACIÓN Y TENDENCIAS ACTUALES*.
- Boyenge, J. P. (2014). *Zonas Procesamiento para Exportación*. Banco Mundial y OIT.
- CEIRD. (2013). *CONFECCIONES Y TEXTILES*.
- Centro Español de Logística. (1993).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Cinco navieras concentran el 58% de la capacidad de carga marítima. (04 de Abril de 2017). *El Mercurio*.
- Congreso Nacional. (2007). *Ley 08-90, art. 2 Fomento de Zonas Francas*. Obtenido de <http://www.dgii.gov.do/contribuyentes/regimenesEspeciales/zonasFrancas/Paginas/default.aspx>
- CONSEJO ARANCELARIO Y ADUANERO CENTROAMERICANO. (2002). *Codigo Aduanero, Art. 9*. Obtenido de <http://www.aduanaargentina.com/leyes/ca.php>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *República Dominicana: Socio Comercial*.
- Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. (2016). *INFORME ESTADÍSTICO SECTOR ZONAS FRANCAS DE REPÚBLICA DOMINICANA*. Santo Domingo.
- Costa, C. R. (2006). *Los puertos en el transporte marítimo*.
- Coulter, S. P. (2014). *Administración*. Editorial Prentice Hall.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (1998).
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- DANE. (2017). *Comercio Exterior y Movimiento de Mercancías de Zonas Francas-ZF*. Bogota D.C.

Decreto No. 96-98. (1998). Santo Domingo.

Diccionario de la Lengua Española. (2005). Espasa Calpe.

Dirección de Infraestructura y Logística, BDI. (2015). *Plan Nacional de Logística y Transporte de Carga.*

Dirección General de Aduanas Uruguay. (2011). *Código Aduanero, artículo 49.*

DP World Caucedo. (2011). Obtenido de <https://caucedo.com/sobre-nosotros/nuestra-trayectoria/>

Drucker, P. (2003). *Drucker Esencial*. Barcelona, España: Editorial Edhasa.

El transporte y la logística: principales rubros de la economía panameña. (2017). *Revista de Logística.*

Foro Económico Mundial. (1979). *Weforum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Grupo Banco Mundial . (2016). *Índice de Conectividad Marítima.*

Guzmán, R. (2008). *Oferta y Demanda de capacitación en República Dominicana.* Santo Domingo.

Ivancevich. (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad.*

J. Pérez & M. Merino. (s.f.). 2012.

Juran, J. (1993).

Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva global.* Mexico: Editorial McGraw-Hill.

Larousse Editorial. (2009). *Diccionario Enciclopédico* .

Marítima Dominicana . (2017). *MARDOM*. Obtenido de <http://www.mardom.com/>

Merino, J. P. (2011).

Moreno, M. C. (2017). *Panorama de las Zonas Francas en LATAM*.

Murillo Rodrigo, R. G. (2015). *Eficiencia Operativa vs Estrategias*.

Oficina Nacional de Estadística (ONE). (2016). *Anuario Comercio Exterior 2016*. Santo Domingo.

Oficina Nacional de Estadísticas . (2016). *Anuario de Comercio Exterior* .

Organización Marítima Internacional. (2013). Obtenido de

<http://www.imo.org/es/About/HistoryOfIMO/Paginas/Default.aspx>

Osorio Arcila, C. (2006). *Diccionario de comercio internacional*. ECOE Ediciones.

Periódico El Día. (28 de Enero de 2013). Certifican a Haina International Terminals con la Norma ISO 9001-2008. *Periódico El Día*.

Rowlett Russ. (2004). Obtenido de <http://www.unc.edu/~rowlett/units/dictT.html>

Sahid, C. (1998).

SELA, S. E. (2002). *Globalización, zonas francas e inserción internacional*. Caracas, Venezuela.

Sixway GROUP. (2016). Obtenido de <http://www.sixway.cl/consultoria-en-eficiencia-operacional/>

UNCTAD. (2016). *Informe sobre el transporte marítimo*.

Velasquez, C. F. (2000). *Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*.

Xerox Corporation. (2010). *La impresión empresarial desde un punto de vista distinto produce grandes resultados*.

ANEXOS

1. ANTEPROYECTO DE TESIS



A : DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES
ESCUELA DE MERCADEO

Asunto : REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Tema : “Análisis del Impacto de la Eficiencia Operativa de las
Empresas de Transporte Marítimo en República Dominicana en las Operaciones de
Importaciones de Zonas Francas en el Sector Textil. Caso ETheinse (2015-2016)”.

Sustentado por : **Br. Ruth Elena Lorenzo Arias** 2012-1952

Resultado de la evaluación: Aprobado: X Fecha: 27/07/2017.
Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____.

Observaciones: La evaluación de este anteproyecto fue realizada por: **Ldo. Adalberto Adames Manzueta.**


Lic. María Margarita Cordero Amaral

Directora.





UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE MERCADEO

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado
en Negocios Internacionales**

Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil. Caso ETHEINSEN (2015-2016).

SUSTENTANTE

Ruth Elena Lorenzo Arias 2012-1952

27 de Julio 2017

República Dominicana, Santo Domingo, D.N.



INDICE

<i>Presentación</i>	01
<i>Índice</i>	02
<i>Título</i>	03
<i>Introducción</i>	04
<i>Justificación</i>	05
<i>Planteamiento del problema</i>	06-09
<i>Objetivos</i>	09
<i>Objetivos Generales</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
<i>Marco teórico referencial</i>	11-14
<i>Marco Referencial</i>	11-12
<i>Marco Conceptual</i>	13-14
<i>Diseño metodológico</i>	15-16
<i>Tipo de investigación</i>	16
<i>Técnicas de investigación</i>	16-17
<i>Esquema de temas</i>	18
<i>Fuentes de documentación</i>	19

TÍTULO

Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil. Caso ETHeinsen (2015-2016).

INTRODUCCIÓN

En el presente informe de investigación, ha de desarrollarse el análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil. En el caso de la empresa naviera ETHeinsen. Analisis que tomara como referencia los años (2015-2016).

De esre modo, todo el planteamiento y desarrollo de este trabajo de grado se fundamenta en la interrogante de cual es la incidencia de la eficiencia operativa de estos factores.

Algunos de ñps temas que contempla el análisis son función del transporte marítimo en la economía nacional e incidencia de la eficiencia operativa en las operaciones de las empresas.

Han de aplicarse varias técnicas con el fin de obtener resultados eficaces. Las técnicas de investigación que se aplicaran en el transcurso de esta investigación son las entrevistas, encuestas y observación.

JUSTIFICACIÓN

El comercio mundial depende de la logística. Los países con sistemas de logística más eficientes, al usar cadenas de abastecimiento confiables, pueden conectar más fácilmente a las empresas domésticas con los mercados internacionales. Los países con sistemas de logística ineficientes, enfrentan altos costos, en términos de tiempo y dinero, en el comercio internacional.

Hasta hace pocos años la eficiencia operativa se veía como un simple método de alcanzar beneficios económicos e incrementar ganancias. Hoy en día, supone un requisito indispensable para la existencia de las organizaciones, debido a las altas exigencias del mercado y la gran competencia en el mismo.

Sin embargo, aun en la actualidad muchas empresas tienden a disminuir los estándares del servicio o producto que ofrecen para poder obtener rentabilidad, dejando a un lado la eficiencia operativa; que a su vez implica ofrecer los bienes y servicios a los clientes de la manera más rentable posible, sin dejar de garantizar la alta calidad de dichos bienes o servicios. Persiguiendo de esta forma la búsqueda constante de mejoras dentro de una empresa para poder aumentar constantemente su competitividad.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

El análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana, será evaluado en este trabajo de grado solo en las operaciones de importaciones de zonas francas del sector textil que realizan sus movimientos logísticos de transporte marítimo a través de la naviera ETheinsen; con sede principal en la Av. George Washington 353, Santo Domingo. Evaluando de esta forma los datos correspondiente al periodo de año comprendido entre enero a diciembre 2015-2016.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las zonas francas en la República Dominicana son un sector dinámico y significativo para la economía del país. En los últimos cinco años sus exportaciones de bienes han representado en promedio el 59% de las exportaciones totales del país.

En el año 2011 las Zonas Francas aportaron un 2.7% del PIB, generando exportaciones de bienes por US\$4,884.4 millones, equivalentes al 57.2% del total de las exportaciones del país, representado una cifra récord de exportaciones para este sector. Las 578 empresas ubicadas en los 51 parques de Zonas Francas instalados en el país emplean a 125,117

personas, lo que equivale al 45.1% de los empleados formales del sector manufacturas y al 7.4% del total de ocupados en el sector formal (ADOZONA, 2012).

Para 2010 y 2011 las actividades de Zonas Francas en especial las del sector textiles, exhibieron una tasa de crecimiento de 8.6% promedio para ambos años, y aumentando su participación en el PIB a 2.7%.

Por otro lado, informaciones suministradas por la Asociación de Navieros de la República Dominicana (ANRD), muestran un impacto importante de la carga de Zonas Francas en las actividades portuarias. Se estima que un 37% del total de los TEUS exportados es generado por Zonas Francas, mientras que este porcentaje es de 21% para el caso de las importaciones. Sin embargo, más allá del dinamismo que genera en la actividad portuaria, esta carga hace que nuestros puertos sean más atractivos, generando ahorros significativos para otros exportadores e importadores.

Considerando que las Zonas Francas utilizan en gran medida el transporte marítimo de contenedores para importar sus materias primas y exportar sus productos terminados por vía marítima, ¿Cómo influye el

buen manejo de los procesos de las empresas navieras en las operaciones de importaciones y exportaciones de Zonas Francas?

Por otro lado la actividad más desarrollada en las zonas francas en el país ha sido la confección textil con un 25.1% de las ventas del sector, siendo otras de importancia la fabricación de calzados, manufactura de joyas y ensamblaje de componentes eléctricos.

La Republica Dominicana en el sector textil cuenta con la presencia de reconocidas marcas que prefieren elaborar sus productos en el país, ya sea por mano de obra calificada a costos competitivos como por otros factores, sin embargo, en el país no se cuenta con la materia prima necesaria para abastecer la producción local de las empresas.

Por lo cual se le hace necesario el obtener buen parte de sus insumos de empresas relacionadas, lo que fomenta a su vez el proceso de integración empresarial. Según el censo económico del sector de zonas francas el 81% de los insumos proviene del exterior y casi dos tercios (64.1%) de estos insumos importados se adquieren a través de las casas matrices de las empresas locales. Un 12% de los insumos del sector se originan de otras empresas de zonas francas. El 7% restante corresponde a insumos

dominicanos utilizados en la producción (Banco Central de la República Dominicana, 2013). Resulta más beneficioso para las naciones cuando pueden proveer la necesidad de materia prima del mercado local, siendo la Republica Dominicana un país que no cuenta con esta ventaja ¿Cuáles medidas se deben tomar como país para reducir esta condición?

Que impacto provoca la eficiencia operativa de las empresas navieras, en este caso ETheinsen en las operaciones de importación de las Zonas Francas del sector Textil durante el 2015-2016. Considerando que la mayor parte de las Zonas Francas de Republica Dominicana se dedican al sector textil y el mercado local no cuenta con capacidad de satisfacer la demanda de materia prima por lo que provoca la necesidad de adquirir la materia prima en otros países, escogiendo por algunas razones el transporte marítimo, entre ellas el bajo costo del mismo.

Si las navieras ejercen su función en la cadena de suministro de forma ineficaz que tanto podría afectar al cliente final. ¿Qué medidas toman las empresas navieras para reducir posibles contratiempos en los retrasos de mercancías?

Entendiendo que uno de los productos mayormente exportados por Republica Dominicana son de origen textil, realizados bajo materia prima importada ¿Qué tanto podría afectar la exportación de productos textiles dominicanos si no se obtiene la materia prima en el tiempo programado?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores o métodos que aplican las empresas de transporte marítimo para medir su eficiencia operativa.
- Conocer el impacto que ejercen las debilidades existentes del sistema de transporte marítimo a los importadores de Zonas Francas del sector textil.
- Aportar posibles medidas con el fin de reducir el tiempo de las operaciones de importación de zonas francas y los costos involucrados.
- Determinar como la buena eficiencia operativa de las empresas navieras ayudarían a las zonas francas textiles a obtener una mayor rentabilidad y reducción de costos.
- Evaluar la viabilidad de cada uno de los procesos de la logística interna de las operaciones de importaciones de Zonas Francas.

- Descubrir nuevas formas de obtención de las materias primas necesarias para la elaboración de los productos textiles realizados por las Zonas Francas Dominicanas.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

MARCO REFERENCIAL

República dominicana, como país en desarrollo, afronta desde el punto de vista del transporte, una dependencia en el transporte marítimo, y en mucho menor escala el aéreo. Donde el 95% de las exportaciones fueron realizadas por vía marítima en el periodo 2002-2008. El volumen de carga marítima manejada en los siete principales puertos dominicanos han ascendido a 907,550 TEUs, para el periodo de enero a diciembre de 2007 (USAID, 2013)

Es de esta forma que uno de los principales sectores que usan este tipo de transporte son las Zonas Francas. Según informaciones suministradas por el banco mundial, en cuanto a la República Dominicana se considera pionero en materia de Zonas Francas, y probablemente “el caso de éxito del hemisferio occidental más conocido en la literatura sobre zonas francas”. Asimismo se les considera responsable de la diversificación e industrialización de la economía dominicana, contribuyendo

substancialmente a la creación de empleos, y constituyéndose como la principal fuente de productividad en el crecimiento económico. (Banco Mundial, 2008)

No obstante, el aporte no es solo en términos de generación de empleos, sino también en la economía que hace que las Zonas Francas aporten 6 veces más del incentivo otorgado a las mismas. Se estima que por cada RD\$100 de incentivo, las Zonas Francas aportan RD\$620 en beneficios a la economía nacional. Según el Proyecto de Ley del Presupuesto General del Estado se atribuye a Zonas Francas unos RD\$8,089 millones. Por lo cual el impacto económico de las Zonas Francas se estima en RD\$49,816 millones, y en consecuencia se genera un beneficio neto para la economía dominicana de RD\$41,727 millones anuales. (ADOZONA, 2012)

De esta misma manera en un informe sobre Posicionamiento y Comportamiento de la Industria de confesiones textiles, se plantea que la gran experiencia en el sector que tiene el país le permite ofrecer un ensamblaje simple, cada vez más intensivo en tecnología, con la incorporación de nuevos diseños, investigación y desarrollo de nuevas actividades, así como la incorporación de un valor añadido a los

productos finales. Mano de obra calificada a costos competitivos, moderna infraestructura y acceso preferencial a mercados. También eficiente infraestructura logística que permite el rápido y confiable envío de carga al mercado de Estados Unidos, Europa, América Central y el Caribe (CEIRD, 2013).

MARCO CONCEPTUAL

Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Real Academia Española , 2014)

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa cualidad que conlleva la realización de actividades similares de una mejor forma que los rivales, lo cual incluye pero no se limita a que la empresa sea eficiente, sino también se refiere a las prácticas que permiten a una empresa utilizar sus recursos de una mejor manera, tal como por ejemplo al reducir defectos en los productos o al desarrollar mejores productos de una forma más rápida. (Murillo Rodrigo, 2015)

Zona Franca

Se define la zona franca como un área geográfica del país sometido a los controles aduaneros y fiscales especiales, en la cual se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios para fomentar su desarrollo. (Congreso Nacional, 2007)

Logística

La Logística se presenta como una gestión de productos, materiales o mercancías que hace la empresa desde los proveedores hasta los clientes cuando este lo demanda, al menor costo posible (Beato, 2011)

TEUS

Una unidad de capacidad de carga, especialmente para los buques portacontenedores. Estos barcos llevan la carga en cajas de metal estándar, denominados contenedores, que se pueden transferir fácilmente a los trenes o camiones. TEU es una abreviatura de "unidad equivalente a veinte pies." Una TEU representa la capacidad de carga de un contenedor estándar de 20 pies de largo, 8 pies de ancho, y (normalmente) un poco más de 8 pies de alto, o la mitad de la capacidad de un recipiente similar 40 pies de largo. (Rowlett Russ, 2004).

Arancel

Es el texto donde se encuentran relacionadas todos los derechos de aduana, convertido generalmente en una ley, se llama arancel. Es la nomenclatura oficial de mercaderías clasificadas con la determinación de los gravámenes que deben causarse con motivo de la importación y/o la exportación. La nomenclatura tarifaria o arancel contiene la enumeración de todos los productos que son susceptibles de ser importados o exportados. Comúnmente los aranceles se aplican a las importaciones,

para proteger los negocios, la agricultura y la mano de obra de la nación contra la competencia extranjera en todo el mercado. En algunos países el objetivo primario de un arancel consiste en aumentar las rentas o en aplicar represalias por las políticas restrictivas de comercio de otras naciones. (Osorio Arcila, 2006).

Contenedor

Procede del inglés container, es un recipiente que se utiliza para depositar residuos o un embalaje grande, de dimensiones y tipos normalizados internacionalmente, que se utiliza para el traslado de mercancías. (Merino, 2011).

Buque

Un buque es un tipo de embarcación. Los buques, por lo tanto, son embarcaciones que tienen una amplia cubierta, son resistentes, cuentan con una buena estabilidad y pueden navegar a gran velocidad. Esto les permite realizar navegaciones que se extienden durante un periodo temporal considerable (J. Pérez & M. Merino).

Naviero

Jurídicamente el naviero es el dueño de la nave, pero también a aquel que por cuenta propia u obrando como gerente de una empresa, expide un navío equipado y armado y asume la responsabilidad civil de la expedición (Larousse Editorial, 2009).

Importación

La importación consiste en el introducción a plaza para el consumo de mercaderías procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, sujetas al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes (CONSEJO ARANCELARIO Y ADUANERO CENTROAMERICANO, 2002).

Competitividad

El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país". (Foro Económico Mundial, 1979)

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que en la misma se pretende conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos. A la misma vez se pretende predecir e identificar las relaciones que existen entre la eficiencia operativa de las empresas navieras y las operaciones de zonas francas del sector textil durante los años 2015-2016. Asimismo se evaluará la eficiencia operativa de la empresa de transporte marítimo en el caso especial de ET Heinsen, con el objetivo de proponer posibles mejoras en los procesos llevados a cabo por dicha organización.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Entrevistas

Es una estrategia útil y necesaria en investigaciones sociales, educativas, culturales, periodísticas y científicas en la cual se mantiene una conversación con criterios y con un guion de preguntas que respondan a las cuestiones fundamentales de la investigación. Las preguntas estructuradas o enfocadas son necesarias para la obtención de las informaciones subjetivas requeridas.

Encuestas

Mediante este procedimiento se pretende recolectar información mediante la administración de cuestionarios a los encuestados, en este caso a las Zonas Francas del sector Textil.

La Observación:

A través de este método se ha de observar detenidamente los procesos de las empresas de transporte marítimo, en esta ocasión considerado como objeto. Con este método se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

ESQUEMA DE TEMAS

I- Eficiencia Operativa

I.1. Concepto general

I.2. Componentes de la eficiencia operativa

I.3. Formas de medir la eficiencia operativa

I.4. Incidencia de la eficiencia operativa en las operaciones de las empresas

II- Zonas Francas

2.1 Zonas Francas Dominicanas

2.2 Zonas Francas del sector Textil

2.3 Cadena de suministros de las Zonas Francas

2.4 Participantes en la cadena de suministro de las Zonas Francas

III- Transporte Marítimo

3.1 Empresas Navieras en República Dominicana

3.2 Función del transporte marítimo a la economía nacional

3.3 Influencia de la eficiencia operativa de las navieras a las importaciones de Zonas Francas Textiles.

IV- Metodología

V- Conclusiones y recomendaciones

FUENTES DE DOCUMENTACIÓN

ADOZONA. (2012). Impacto Económico y Social de las Zonas Francas: Una Visión de 360 Grados.

ADOZONA. (2012). IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS ZONAS FRANCAS: UNA VISIÓN DE 360 GRADOS.

Banco Central de la República Dominicana. (2013). *CENSO ECONÓMICO DEL SECTOR DE ZONAS FRANCAS: IMPLICACIONES PARA EL SEXTO MANUAL DE BALANZA DE PAGOS*.

Banco Mundial. (2008). *Special Economic Zone*.

Beato, N. (0 de SEPTIEMBRE de 2011). La Cadena Logística. *ACENTO*.

CEIRD. (2013). CONFECCIONES Y TEXTILES .

Congreso Nacional. (2007). *Ley 08-90, art. 2 Fomento de Zonas Francas*. Obtenido de <http://www.dgii.gov.do/contribuyentes/regimenesEspeciales/zonasFrancas/Paginas/default.aspx>

CONSEJO ARANCELARIO Y ADUANERO CENTROAMERICANO. (2002). *Código Aduanero, Art. 9*. Obtenido de <http://www.aduanaargentina.com/leyes/ca.php>

Foro Económico Mundial. (1979). *Weforum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

J. Pérez & M. Merino. (s.f.). 2012.

Larousse Editorial. (2009). Diccionario Enciclopédico .

Merino, J. P. (2011).

Murillo Rodrigo, R. G. (2015). *Eficiencia Operativa vs Estrategias*.

Osorio Arcila, C. (2006). *Diccionario de comercio internacional*. ECOE Ediciones.

Real Academia Española . (2014).

Rowlett Russ. (2004). Obtenido de <http://www.unc.edu/~rowlett/units/dictT.html>

USAID. (2013). *IMPACTO DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA*.

2. GUIÓN DE ENCUESTA A ZONAS FRANCAS DEL SECTOR TEXTIL

1) ¿De qué origen es la materia prima usada por ustedes?

- a) De origen Local
- b) De origen importado

2) ¿Qué tipo de transporte usan mayormente para transportar la materia prima importada?

- a) Transporte aéreo
- b) Transporte marítimo
- c) Transporte terrestre

3) ¿Por qué prefiere este tipo de transporte para sus importaciones?

- a) Costo
- b) Tiempo de transito
- c) Seguridad
- d) Facilidades

4) ¿Con que empresa prefiere embarcar su carga marítima?

- a) Agencias Navieras B&R

- b) Marítima Dominicana
- c) ET Heinsen
- d) Pérez & Cía.
- e) Antillean Marine
- f) Seabord Marine
- g) Otra. Especifique _____

5) ¿En qué tiempo son notificados del arribo de su carga?

- a) El día de llegada
- b) 24hrs antes
- c) 5 días antes o más
- d) No somos notificados
- e) Otros

6) ¿Han tenido algún inconveniente con la presentación del manifiesto por parte de la naviera?

- a) Si
- b) No
- c) Casi siempre

7) ¿La información presentada por la naviera es correcta?

- a) Si
- b) No
- c) Casi siempre

8) ¿Han presentado atrasos en la llegada de los contenedores programados?

- a) Si
- b) No

Nota: Si su respuesta es **No**, por favor pase a la pregunta **10**.

9) ¿Qué tan frecuentemente han presentado atrasos en la llegada de los contenedores programados?

- a) Siempre
- b) Pocas veces
- c) Nunca

10) ¿Qué tipo de inconvenientes ha presentado en el proceso de importación?

- a) Problemas para liberar
- b) Problemas en el despacho de la carga
- c) Problemas con la corrección de manifiestos
- d) Pérdida de carga

11) ¿Qué tiempo aproximado se toma el desaduanizar un contenedor del puerto?

- a) 1 día o menos
- b) De 2 a 5 días
- c) De 6 a 10 días
- d) 11 días o mas

12) Se le ha presentado algún caso donde la mercancía importada no corresponde con la mercancía entregada por la naviera?

- a) Si
- b) No

13) Ha sufrido algún daño la mercancía importada mientras está en custodia de la naviera?

- a) Si
- b) No

Nota: Si su respuesta es **No**, por favor pase a la pregunta **10**.

14) Ante una queja o reclamo a la naviera, ¿Cómo ha sido la respuesta obtenida?

- a) Satisfactoria
- b) No satisfactoria

15) ¿Cómo considera que son los procesos de la naviera?

- a) Actualizados
- b) Desfasados
- c) Necesitan mejorar
- d) Burocráticos

16) ¿Cómo califica el servicio al cliente recibido de la empresa transportista marítima?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

17) Conoce que es eficiencia operativa

- a) Si
- b) No

18) Para ustedes, ¿Qué tan importante es la eficiencia operativa?

- a) 25%
- b) 50%
- c) 75%
- d) 100%

19) A nivel general, ¿Cómo califica el proceso de importación para Zonas Francas en República Dominicana? (Selección múltiple)

- a) Tediosos y complicados
- b) Fácil y rápidos
- c) Con muchas facilidades e incentivos
- d) Con pocas facilidades y muchas trabas

3. GUIÓN DE ENTREVISTA A EMPRESAS NAVIERAS

1. ¿En qué área de servicio de transporte se especializa la empresa donde labora?
2. Tienen un diagrama de flujo o de proceso de importación?
3. ¿Cómo es el proceso logístico de importaciones?
4. ¿En qué tiempo son notificados los clientes de la llegada de una carga de importación al puerto?
5. ¿Cómo es el proceso de despacho de la mercancía a nivel interno?
6. ¿En qué tiempo se le brinda una respuesta a los clientes en los reclamos formales?
7. ¿Cómo son atendidos los reclamos de los clientes?
8. ¿Qué tiempo toman las correcciones de manifiestos?
9. ¿Existe algún departamento que se encargue de la calidad del servicio en el proceso de importación?
10. ¿Cuáles etapas del proceso de importación son evaluados por calidad?
11. ¿Cuáles medidas de control de calidad tienen en el proceso de importación?
12. ¿Tienen certificaciones de calidad?
13. ¿En cuál (es) áreas tienen certificaciones de calidad?
14. ¿Qué nivel de importancia tiene la eficiencia operativa en tu empresa?
15. ¿Cómo son medidos los niveles de eficiencia operativa en la organización?(métricas)
16. ¿En los últimos dos años se ha producido algún incidente de importación por falta de eficiencia operativa? ¿Cómo cuáles?¿Cómo lo han solucionado?
17. ¿Qué tipo de auditorías se realizan en la empresa y cada que tiempo?

4. FOTOGRAFÍAS DE TRABAJO DE CAMPO



Entrada principal Asociación de empresas Zona Franca “La Armería”, ubicada en la provincia de San Cristóbal.



Zona Franca textil AS Athletics, S.A. Ubicada en la Asociación de empresas Zona Franca “La Armería” de San Cristóbal.



Zona Franca textil AS Athletics, S.A. Ubicada en la Asociación de empresas Zona Franca "La Armería" de San Cristóbal.

Artículos de Piel Los Favoritos, S.A.

Misión

Proveer pieles, servicios y soluciones de negocios a nuestros clientes y relacionados por el mejor valor del mercado, usando las más modernas técnicas de manufactura y gestión disponibles, a cambio de un retorno razonable a nuestros accionistas, siempre guiándonos por los más altos e inquebrantables estándares éticos y morales.

Visión

Ser percibidos por nuestros clientes y relacionados en la industria del cuero como el mejor proveedor de soluciones de negocios de pieles, debido a nuestra capacidad de adaptación, servicio, valor y calidad de nuestros productos, haciéndonos reconocer a escala internacional como una organización líder e innovadora en todos los segmentos de negocios, ambientales y sociales en los cuales participamos.

Política del Sistema Integrado de Gestión

Asumimos el compromiso de diseñar, desarrollar, producir y comercializar pieles, satisfaciendo las necesidades y requisitos de nuestros clientes, mediante la gestión de procesos efectivos, realizados por personas competentes enfocadas en la mejora continua de nuestro desempeño, y la mitigación de los riesgos que afectan el contexto de la organización, la protección del medio ambiente y el cumplimiento del marco legal aplicable y cualquier otro requisito suscrito con nuestras partes interesadas.

Zona Franca Artículos de Piel Los Favoritos, S.A. Ubicada en la provincia de Santiago de los Caballeros

**5. FORMULARIO DE PERMISO DE INSTALACION PARA EMPRESAS DENTRO DE
PARQUE DE ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIO**

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION
SOLICITUD DE PERMISO DE INSTALACION PARA EMPRESAS DENTRO DE
PARQUE DE ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIO

AMPARADO EN LA LEY 8-90

DECLARACION JURADA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1- Nombre de la Compañía:

1.2- Parque Industrial donde solicita instalarse:

Área a ocupar (P2) _____ Nave No. _____

1.3- Nacionalidad (País de constitución):

1.4- Actividad a dedicarse:

1.5- Nombre Casa matriz (si tiene):

Páginas Web (WebSite)

1.6- Nombre de la Operadora del Parque Industrial: _____

1.7- Nombre del representante (Accionista, Gerente o Administrador)

Teléfono No. _____ E-mail: _____

1.8- Nombre del representante y depositante de documentos

Teléfono No. _____ E-mail: _____

1.9- Fecha proyectada de inicio de operaciones: _____

1.10- Capital Social Autorizado (RD\$ y/o US\$): _____

1.11- Capital Social Suscrito y Pagado (RD\$ y/o US\$):

1.12- Nombre de los principales accionistas:

Nombre	Nacionalidad	Aporte RD\$/US\$	Cargo

1.13-Origen del Capital:

1.14- Por cual vía se enteró del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación

1.15- Por cual vía se enteró de nuestro esquema de Zonas Francas y los incentivos que ofrece

OBSERVACIONES _____

II- ASPECTOS TECNICOS

2.1) PROGRAMA GENERAL DE PRODUCCION (PROYECTADO

DESARROLLARSE EN UN AÑO (no aplica para empresas de servicio)

<i>Nombre del Producto</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Cantidad</i>
<i>a)</i>		
<i>b)</i>		
<i>c)</i>		
<i>d)</i>		
<i>e)</i>		
<i>f)</i>		
<i>g)</i>		

2.2- Observaciones sobre el programa de producción:

Mercado de destino de su producción _____

2.3- Descripción materias primas y materiales cuya exoneración se solicita (año base).

(No aplica para empresas de servicio)

<i>Materias Primas y Materiales</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Unidad de medida</i>

Nota: El listado debe ser suministrado en español

2.4- PROCESO DE PRODUCCION

DESCRIPCION Y/O DIAGRAMA PRODUCCION

2.5- Tipo y cantidades estimadas de desechos y desperdicios. Modo proyectado de disposición de los mismos y quién estará a cargo de ello.

2.6 Ocupación y Salarios (año base)

<i>Categoría del personal</i>	<i>No. Empleos Nacionales</i>	<i>No. Empleos Extranjeros</i>	<i>Total de Empleos</i>	<i>Total Salarios RD\$/Año</i>
Administrativo				
Técnico				
Auxiliares y Obreros				
Otros				
Total				

2.7 ¿Requiere entrenamiento de personal antes de iniciar operaciones?

Sí _____ No _____

En caso de ser positivo:

<i>Tipo de entrenamiento que requiere</i>	<i>Cantidad por área</i>

2.8- Divisas a generar por pago de gastos locales y servicios en general (año base).

a) Gastos de instalación: _____

b) Sueldos y salarios: _____

c) Materias primas, envases, etiquetas, y productos intermedios adquiridos en el país:

d) Seguro en general: _____

e) Comunicaciones y transporte local: _____

f) Agua: _____

g) Energía eléctrica: _____

h) Reparación y mantenimiento: _____

i) Otros: _____

Total RD\$: _____

2.9 Detalles de las maquinarias, equipos e instalaciones (año base)

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción (Especificaciones, Calidad y Clase)</i>	<i>Costo/Adquisición</i>

Nota: El listado debe ser suministrado genérico y en español

III- ASPECTOS FINANCIEROS

INVERSIONES EN EL PROYECTO AÑO BASE

<i>Desglose de Inversiones</i>	<i>RD\$</i>	<i>US\$</i>	<i>Total en RD\$</i>
Inversiones Fijas:			
Maquinarias y equipos			
Instalaciones			
<i>Sub-Total I</i>			
Capital de Trabajo:			
<i>Sub-Total II</i>			
Total General			

HAGO CONSTAR BAJO FE DE JURAMENTO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS EN EL PRESENTE FORMULARIO SON CORRECTOS.

NOMBRE _____

CARGO _____

FIRMA _____



Viper
The Anti-plagiarism
Scanner

Accurate • Easy • Free

Plagiarism Report For "' Análisis del Impacto de la Eficiencia Operativa de las Empresas de Transporte Marítimo en República Dominicana en las Operaciones de Importaciones de Zonas Francas en el Sector Textil. Caso E.T. Heinsen (2015-2016)..docx'

How does Viper work.....?

[+] [Read more..](#)

Location	Title	Words Matched	Match (%)	Unique Words Matched	Unique Match (%)
0		0	0	0	0

Documents found to be plagiarised

Matching Content: No Plagiarised Text Found

Master Document Text

INTRODUCCIÓN En el presente trabajo de investigación se hace referencia al impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil, específicamente analizando el caso de la empresa transportista E.T. Heinsen, durante los años 2015-2016. El objetivo principal de la presente es evaluar la influencia de la Eficiencia Operativa de los procesos de las empresas de Transporte Marítimo a las importaciones de Zonas Francas del sector textil, y con ello a la elaboración de su producto terminado. Considerando que este sector es clave para el desarrollo del país. Asimismo, se pretende analizar los factores o métodos que aplican las empresas de transporte marítimo para medir su eficiencia operativa. Con el fin de determinar como la práctica de la eficiencia operativa puede afectar de forma positiva o de forma negativa el proceso logístico de sus clientes y proveedores. Además, se ha de evaluar la viabilidad de cada uno de los procesos de la logística interna de las agencias navieras y de las Zonas Francas. Este Trabajo de Grado se desarrollará en cuatro capítulos para de esta forma poder alcanzar exitosamente nuestros objetivos específicos. Los capítulos a tratar son los siguientes: I. Capítulo: Eficiencia Operativa II. Capítulo: Zonas francas III. Capítulo: Infraestructura del transporte y la Logística Internacional. IV. Capítulo: Análisis del impacto de la eficiencia operativa de las empresas de transporte marítimo en República Dominicana en las operaciones de importaciones de zonas francas en el sector textil. En el marco teórico metodológico se realizó con una serie de entrevistas aplicadas a empleados de diversas empresas de Transporte Marítimo y encuestas aplicadas a Zonas Francas Importadoras del Sector Textil. Las entrevistas se realizaron a informantes claves. Un informante clave es una característica de la muestra no probabilística conocida como intencional. Este tipo de muestra no probabilística fue el empleado en la metodología para este estudio. Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos en la encuesta fue localizar a empresas Zonas Francas Importadoras pertenecientes al sector textil dispuestas a colaborar. Esta investigación se elaboró examinando la importancia que las Zonas Francas fungen para el país y para el resto del mundo. Teniendo en cuenta a estas empresas como generadoras de empresas, de puestos de empleo y de comercio exterior. Incidiendo en el desarrollo del entorno de donde se ubican. METODOLOGÍA Método de la investigación El proceso sistemático utilizado para elaborar este trabajo de investigación y lograr los objetivos predeterminados, se utilizó la investigación tipo descriptiva, puesto que en la misma se pretende observar y describir con exactitud las situaciones predominantes las existentes en la eficiencia operativa de las actividades y/o procesos en las empresas de transporte marítimo y las operaciones de importación en las Zonas Francas del Sector Textil durante los años 2015-2016. En este trabajo se tomó la empresa naviera de E.T. Heinsen, para realizar el análisis de la eficiencia operativa en la importación de mercancías, con el objetivo de proponer posibles mejoras en los procesos llevados a cabo por dicha organización. Técnicas de investigación Observación A través de esta técnica todo se ha de observar detenidamente los procesos operativos de las empresas de transporte marítimo, en esta ocasión considerado como objeto de estudio.