



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES.**

**ESCUELA DE MERCADEO & NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

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

**Título:**

**Desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del  
puerto de Haina con relación a los principales puertos del  
Caribe y América Latina. Año 2020**

**SUSTENTANTES:**

**Leidy Céspedes 2017-1234**

**Consuely Ramírez 2016-2200**

**Sandy Colon 2015-2940**

**Asesor:**

**Ransis Sabater MBA-M.Sc**

**Santo Domingo, República Dominicana**

**Julio 2020**



**UNAPÉC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES.**

**ESCUELA DE MERCADEO & NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

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

**Título:**

**Desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del  
puerto de Haina con relación a los principales puertos del  
Caribe y América Latina. Año 2020**

**SUSTENTANTES:**

**Leidy Céspedes 2017-1234**

**Consuely Ramírez. 2016-2200**

**Sandy Colon 2015-2940**

**Asesor:**

**Ransis Sabater MBA-M.Sc**

“Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva responsabilidad de sus sustentantes”

**Santo Domingo, República Dominicana**

**Julio 2020**



## Índice de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos .....  | i  |
| Dedicatorias .....   | ii |
| Introducción .....   | 1  |
| Resumen Ejecutivo .....  | 3  |
| Capítulo I: .....  | 4  |
| El contexto de la competitividad.....  | 4  |
| 1.1 Definición de competitividad .....   | 5  |
| 1.2 Competitividad en el ámbito internacional .....                              | 6  |
| 1.3 Definición de ventaja competitiva .....                                      | 6  |
| 1.4 Diferenciación competitiva .....   | 8  |
| 1.5 Factores que influyen en la competitividad.....                              | 10 |
| 1.6 Ventajas y desventajas de la competitividad.....                             | 10 |
| 1.7 Métodos para medir la competitividad.....                                    | 11 |
| 1.8 Informes de competitividad.....  | 13 |
| 1.9 Competitividad y la República Dominicana .....                               | 14 |
| 1.10 Factores que influyen en la competitividad de la República Dominicana ..... | 15 |
| 1.11 Instituciones en la República Dominicana .....                              | 16 |
| Capítulo II: Los puertos. ....   | 18 |
| 2.1 Definición de puerto.....  | 19 |
| 2.2 Definición de terminal.....  | 19 |
| 2.3 Tipos de puertos .....   | 20 |
| 2.4 Tipos de terminales .....  | 21 |
| 2.5 Características de los puertos .....   | 23 |
| 2.6 Diferencia entre puerto y terminal .....                                     | 23 |
| 2.7 Certificaciones de seguridad y calidad para los puertos .....                | 24 |
| 2.8 Puertos en la República Dominicana .....                                     | 26 |
| Capítulo III: Los puertos de Latinoamérica .....                                 | 30 |
| 3.1 Puerto de Santos en Brasil .....   | 32 |
| 3.1.1 Estructura y capacidad del puerto de Santos .....                          | 32 |
| 3.1.2 Conexiones del Puerto de Santos .....                                      | 33 |
| 3.1.3 Seguridad portuaria en el puerto de Santos .....                           | 33 |



|  |   |    |
|--|---|----|
| 5.1.6  | Haina International Terminals y el medio ambiente ..... | 61 |
| 5.1.7  | Deficiencias del puerto según queja de usuarios.....    | 62 |
| Capítulo VI: Análisis y presentación de los resultados de investigación..... |   | 64 |
| Resultado de las entrevistas realizadas .....                                |   | 65 |
| Capítulo VII: Competitividad portuaria propuesta mejora .....                |   | 74 |
| 7.1  | Diamante de Porter.....                                 | 75 |
| 7.2  | Resultado del Diamante de Porter.....                   | 79 |
| 7.3  | Análisis de los resultados del diamante de Porter ..... | 80 |
| I.   | Condición de la demanda.....                            | 80 |
| II.  | Estrategias de empresas, estructura y rivalidad.....    | 81 |
| III.   | Condición de la demanda .....                           | 82 |
| IV.  | Sectores afines y auxiliares .....                      | 83 |
| Conclusión .....   |   | 85 |
| Recomendaciones.....   |   | 88 |
| Referencias Bibliográficas .....   |   | ■  |
| ANEXOS Y APENDICES.....  |   | 94 |

## Agradecimientos

**Agradecemos a Dios**, por darnos la vida, la salud, los discernimientos, habilidades y acompañarnos en esta trayectoria hasta el día de hoy. Agradecemos su plan divino y sin imperfecciones que permitió que nos encontráramos y trabajáramos en este proyecto juntos, brindándonos constantemente apoyo para culminar una de las etapas más importantes de nuestra vida. ¡Gracias, señor por todas tus bendiciones!

**A nuestra familia**, por la confianza y apoyo que han depositado en nosotros durante toda la carrera universitaria y porque sabemos que la culminación de esta etapa es una satisfacción para ellos igual. Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible. ¡Muchas gracias!

A nuestra Alma Mater, la **Universidad Apec**, por ser nuestro terreno de batallas, donde hemos caído, nos hemos levantado y hemos sudado a causa del esfuerzo. Nuestro promotor de crecimiento, superación y éxito. ¡Gracias por la oportunidad!

A nuestro asesor **Ransis Sabater**, por compartir años de experiencia con nosotros, encaminarnos de manera seguida a lograr lo que para nosotros es una meta alcanzada. ¡Muchas gracias, estamos en deuda!

A los demás maestros que dijeron que presente en este proyecto y nos ayudaron a la formación de este, **Manuel Joaquín (Hugo) Mercedes y Emmanuel Guzmán**, ¡Gracias de gran manera por su apoyo!

Agradecemos de igual forma a **Niurka Beato, Julio César León, Cinthia Zabala, Mariela Fermín, Sara Patnella y YerlieGenao**, quienes, sin darse cuenta, en su labor de docente, nos motivaron, nos cautivaron e impulsaron a lograr lo que desde un principio nos propusimos ¡Gracias por forjar en nosotros líderes y ser ejemplos de lo que mañana deseamos ser como profesionales!

Agradecemos a todo aquel que de alguna manera u otra dijeron presente en este periodo de nuestra vida.

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo principalmente a **Dios**, por haberme dado la vida y permitirme Haber llegado hasta este momento tan importante y valioso de mi formación profesional.

Agradezco a mi Padre, **Rafael Colon Morillo** por haberme apoyado siempre de manera emocional, económica y psicológicamente, le doy gracias por todos los consejos y por el tiempo que se tomó para dedicármelo cada día.

A mi Madre, **Ana Altagracia Rodríguez Medrano** que con su esfuerzo y dedicación me ayudo a finalizar mi carrera universitaria y me dio el valor suficiente para no rendirme cuando más lo necesitaba.

Gracias a mi hermana **Ana Carolina Colon Rodríguez**, **demás familiares y amigos cercanos** por su apoyo incondicional en mis estudios y en todas las cosas que he querido hacer hasta este momento de mi vida.

Así mismo, agradezco inmensamente a mis compañeras **Leidy Cespedes** y **ConsuelyRamírez** por siempre estar ahí brindándome una mano de apoyo cuando las necesite. Además de haber trabajado tan arduamente en este trabajo.

De igual forma, agradezco a mi asesor de Tesis, **Ransis García Sabater** que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo terminar este trabajo. También a aquellos **Profesores** y demás **Compañeros** de estudios que formaron parte de esta etapa de mi vida.

Quiero agradecer a la **Universidad APEC (UNAPEC)**, por permitirme llevar a cabo mis estudios en una universidad que considero una de las mejores del país, donde logre incrementar mis conocimientos en sus instalaciones, creciendo como persona y formándome como profesional.



Agradezco a Dios, quien me ha dado vida, salud, fortaleza, astucia, habilidades y discernimiento para completar una de las metas más importantes de mi vida.

A mi padre, **Ignacio Céspedes**, quien ha sido mi pilar principal en esta trayectoria, gracias por siempre motivarme, exigirme más, apoyarme en todos y cada uno de mis proyectos de manera incondicional, hacerme creer capaz, sin importar que tan difícil parezca ¡Gracias por ser la persona que logró, con su esfuerzo que yo alcanzara otra meta más!

A la mujer más importante de mi vida, mi dama valiente, mi compañera de vida, **Quisquella Ramírez**, gracias por todas las sonrisas y lágrimas que compartiste conmigo durante este camino, gracias por las palabras más honestas, por luchar por mi bienestar y por levantarme tras cada caída. ¡Gracias, esto va por ti, mi reina!

A mi ángel de la guardia aquí en la tierra, **Kilsy Paniagua**, por velar por mi bienestar, sin ti, culminar este periodo hubiese sido imposible, gracias por tu apoyo y por ser mi ejemplo a seguir. De igual manera agradezco a mi sobrina, **Amelia Bautista**, quien ha sido mi alegría, la luz de mí día a día, por quien hoy y siempre trabajaré para ser mejor.

A mis hermanas, Samantha Cuevas y Kilsys Cuevas, por decir presente siempre a lo largo de este camino ¡Las amo!

A **Michael Estévez**, por ser mi acompañante en todo este proceso, por agarrar mi mano y hacerme creer que detrás de un mal momento, me espera algo mejor, gracias por mejorar cada momento de esta etapa con tu simple presencia, por ayudarme a crecer por creer en mí, mi potencial y lo que puedo llegar a ser, por iluminar mi vida. Gracias por alivianar mis cargas y secar mis lágrimas en cada momento que lo necesite. ¡Te amo!

Amigos de vida, quienes se convirtieron con el tiempo en mis hermanos, **Francisco Rijo, Yauris Montero, Daysi Castillo y Sarah Guzmán**, gracias por las risas, las lágrimas, los sudores y los momentos fuera de la universidad que compartimos, serán mi recuerdo más preciado de estar en la universidad.

A mi equipo de Tesis, **Sandy Colon y ConsuelyRamírez**, con quienes Dios permitió que trabajara este proyecto lleno de risas, de emociones y experiencias, porque detrás de todos los trabajamos que hicimos juntos, formamos una amistad y le agradezco por ello.

**Leidy Céspedes**

Primero gracias, **Dios** por estos 21 años de vida con muchas enseñanzas y lecciones sobre todo en el trayecto de la universidad, por darme la motivación de seguir adelante con mi carrera universitaria sin desistir, fue un camino arduo, pero a la vez enriquecedor.

**A mis padres y hermanos** por siempre motivarme a seguir adelante, por creer en mí, gracias por siempre estar dispuestos a ayudarme incondicionalmente no solo en el camino de la universidad si no en la vida, sé que siempre estarán ahí, así como yo para ellos.

**A mis compañeros** por siempre estar activos y dispuestos para trabajar dando lo mejor de sí siempre, en cada materia que dimos juntos y para este trabajo del cual estoy orgullosa de ver lo que hemos logrado juntos.

Conocí muchas personas que en cierto modo aportaron un granito de arena en este trayecto, gracias por estar ahí conmigo sin peros haciendo este trayecto más alegre y ameno.

Y a todos los profesores que con amor se preocuparon por enseñarme y prepararme para la vida con sus experiencias y conocimiento en todos quiero destacar a la maestra **Niurka Beato, Cinthia Zabala y Hugo Mercedes**, gracias por todo.

**ConsuelyRamírez.**

## **Introducción**

El presente trabajo de grado trata sobre los desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina, el mismo está fundamentado en la necesidad en la acelerada apertura al comercio y a los nuevos mercados, así como la interdependencia existente entre los países. Dicha apertura e interdependencia entre los países ha creado un nuevo desafío y una nueva oportunidad en los puertos para mejorar su competitividad y ser así capaz de satisfacer la creciente demanda de mercancías que existen.

Una de las regiones que más ha demostrado un constante crecimiento y mejora de los puertos ha sido la Región de América Latina y el Caribe.

En República Dominicana, la competitividad de los puertos ha mejorado de manera constante, contando con apertura de más y mejores puertos para manejar el movimiento de cargas que existe en el país. Entre sus más grandes desafíos la República Dominicana ha tomado la decisión de convertir unos de sus puertos más importantes en HUB LOGÍSTICO, Puerto Río Haina, mejor conocido bajo el nombre de la empresa Haina International Terminals.

La importancia de que este sea competitivo y logre satisfacer las necesidades del mercado, brindando servicios de calidad, mayor seguridad y mejor infraestructura es lo que impulsa la realización del presente estudio, enfocándose de manera específica en la comparación de Haina International Terminals con los demás puertos del Caribe y América Latina como son el Puerto Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador, Panamá International Terminals en Panamá y Puerto de Santos en Brasil.

A pesar del potencial de Haina International Terminals por ser un puerto con larga trayectoria, experiencia, apoyo de la ubicación geográfica del país, con manejo de una cadena logística completa y manejo de más del 60% de la mercancía del país no figura en los rankings de los puertos más competitivos de la zona del Caribe y América Latina y

debido a este factor se determina preciso y viable la realización de una investigación para brindar soluciones ejecutables para la mejora de la competitividad del puerto.

Hasta este punto el trabajo de investigación de grado se compone de seis capítulos; el primero y el segundo resumen generalidades relacionadas con la competitividad y los puertos, las cuales fungen como un marco teórico y didáctico para garantizar el entendimiento del lector sobre los temas analizados.

En el capítulo III se analizan los puertos de Latinoamérica y el Caribe, Puertos de Santos en Brasil, puerto Manzanillo en Panamá, y el puerto Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador que fueron los puertos tomados en cuenta para la relación realizada con Haina International Terminals y la propuesta de mejora. En el capítulo IV se da a conocer la institución encargada, Autoridad Portuaria Dominicana, de los puertos en la República Dominicana, la ley bajo la que es creada, sus funciones, servicios y trabajos realizados. En el capítulo V se analiza Haina Internacional Terminals, toda su estructura, capacidad, sistemas de seguridad, su responsabilidad con el medio ambiente, conexiones y deficiencias.

En el capítulo VI y VII en el primero se analizan las entrevistas realizadas y en el segundo se aplica el diamante de Porter y un análisis FODA, junto con la propuesta. Tomando en cuenta lo realizado en el capítulo VII la propuesta de mejora se resume en estos cuatro puntos:

- Mejora de equipos, con esto se busca transformar el puerto en un puerto automatizado.
- Mayor capacidad de almacenamiento, donde se propone habilitar otras áreas para dedicársela a demás procesos de la cadena logística.
- Mejora en los sistemas de tecnología, para aumentar el intercambio de informaciones de manera remota.
- Posteriormente la creación de otras vías de acceso, para disminuir el tráfico de las vías presentes hoy en día.

## Resumen Ejecutivo

La investigación realizada tuvo como objetivo estudiar los desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina para el año 2020. La misma se llevó a cabo tomando como referencias el Puerto de Santos en Brasil, el Puerto de Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador y el puerto Terminal Internacional de Manzanillo en Panamá. Sobre la base del análisis en cuestión, resulta oportuno destacar ciertos datos:

En los resultados presentados en el capítulo VI “Análisis y presentación de los resultados de investigación”, se destacan las ventajas relevantes de cada uno de los puertos mencionados, principalmente sus fortalezas y las diversas oportunidades de mejoras con las que se elaboraron varias propuestas con el fin de su implementación en el puerto de Haina.

Asimismo, también se proponen cambios necesarios para poder recibir y manejar una mayor cantidad de TEUs y una más diversa variedad de buques. Además de la comparación entre los puertos, se realizaron entrevistas a personas que trabajaron directamente con el Puerto de Haina.

Los hallazgos del análisis FODA y el diamante de Porter aplicados al Puerto de Haina International Terminals, revelan que el mismo debe aumentar su capacidad de almacenamiento en la terminal, agregar más sistemas de información, invertir en la adquisición de nuevos equipos y tecnologías.

Entre los resultados arrojados por esta investigación se destaca la adquisición de grúas automatizadas para embarque, desembarque y almacenaje de contenedores. Estas grúas permitirán reducir costo en mano de obra ya que pueden operar sin una persona manejándola directamente, además de que esto incrementa la competitividad en la industria portuaria, mejora el tráfico de contenedores y manipulación de las cargas. También la incorporación de una vía férrea para mover la carga de un sitio a otro, esto de la mano de un mayor uso de sistemas de tecnología, entre los sistemas de tecnologías observados en los demás puertos del Caribe como el sistema de acceso remoto a transacciones e información acerca de contenedores entre otros mencionados en el trabajo.

# **Capítulo I:**

## **El contexto de la competitividad.**

## **1.1 Definición de competitividad**

En un mundo globalizado, interdependiente y exigente de productos y servicios de calidad ser competitivo muestra una de las principales y más importantes características que una empresa, persona o país puede tener o desarrollar, teniendo esto en cuenta, la competitividad se definiría como la capacidad de reunir, calidad, innovación, eficiencia de los recursos y demanda de igual o mejor forma que la competencia.

El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente, pero en general tienen la palabra “productividad”.

Otra manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo es considerar cómo promueve nuestro bienestar realmente. Una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar. (Cann, 2016)

En otro caso, la competitividad podría ser definida como la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno.

La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.

No obstante, lo anterior, cabe mencionar también que no existe una definición única de competitividad existiendo varias interpretaciones y formas de medición que dependen del contexto en que se analice (empresarial, deporte, relaciones internacionales, etc.). (Roldan, s.f.)

La competitividad para una empresa o nación cubre un papel importante, debido a que la misma, se encuentra aliada a la productividad y capacidad de satisfacer las necesidades del mercado, traduciendo ambas a un beneficio neto.



## **1.2 Competitividad en el ámbito internacional**

Cuando se habla de competitividad en el ámbito internacional, tomando a países y naciones como referencia, no se define dicha competitividad por los límites geográficos del país, sino por las capacidades de su gobierno y sus empresas de generar ventajas comparativas, participar en mercados internacionales de manera exitosa y mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos reflejándose en un crecimiento económico con una economía fuerte y un mejor desarrollo económico.

Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” publicada en 1776, acuñó el término: “ventaja absoluta”, mediante el cual calificaba a una nación como aquella que exportaba determinados productos al precio más bajo en el mundo.

Por su parte David Ricardo en su obra “Principios de Economía Política y Tributación” publicado en 1817, sostenía el principio de la “ventaja comparativa”, mediante el cual señalaba que un país exportaba los productos en los cuales registraba los mayores niveles de productividad relativa, e importaba los productos en los que tenía los menores niveles comparativos de productividad.

Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”, de acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. (OBS, 2019)

## **1.3 Definición de ventaja competitiva**

Para comprender mejor la ventaja competitiva se ha definido como la ventaja calculada en tiempo que tiene una empresa o nación al implementar algo nuevo hasta que su competencia la iguala o supera.

Se puede definir de igual forma cuando una estrategia exitosa no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la empresa contara con una ventaja competitiva sostenible situación que generalmente solo se puede mantener por un tiempo.

Este tiempo será el que les tome a los competidores adquirir habilidades necesarias para igualar o superar la generación de la empresa, nación o producto. (Rocca, 2009)

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Los atributos que contribuyen a tener una ventaja comparativa son innumerables. Pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste), mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o barreras de entrada altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca. (Sevilla, s.f.)

Son todos los aspectos y características que hacen resaltar a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes. Las ventajas pueden variar, pero el factor más importante de esta estrategia no es centrarse en lo que se vende, sino cómo se vende. (Sordo, 2019)

La ventaja competitiva se divide en interna y externa. La primera se basa en el resultado de una mejor productividad; y por ello, da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes, lo que, antes de nada, pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

La segunda confiere a la empresa un poder extraordinario, pues consigue que el mercado acepte un precio de venta superior al del competidor prioritario. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación, que pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, así como su capacidad para

detectar oportunidades y satisfacer necesidades que aún no estaban cubiertas por los productos actuales. (Sanz, 2016)

La ventaja competitiva ayuda a la empresa a asegurar beneficios a largo plazo y a protegerse de los competidores.

La desventaja competitiva es la antagónica de la ventaja competitiva, es aquel atributo de tu producto o servicio que no es clave, que no destaca, este aspecto suele constituir la ventaja competitiva de tus competidores, otorgándoles una mejor posición que la tuya en el mercado para ese atributo. (Belen Olavarria, 2018)

#### **1.4 Diferenciación competitiva**

Parte de una ventaja competitiva exitosa es la diferenciación que existe entre un producto, empresa o país con relación a la otra.

La capacidad de diferenciarse de la competencia permite generar una posición única y exclusiva en el mercado.

El consumidor o usuario compara entre las opciones existentes en el mercado, y tiene una mayor tendencia a escoger aquellas opciones que se diferencien de forma positiva del resto, suponiendo esta diferenciación un valor relevante.

Se debe de estudiar aquellos factores internos y externos que condicionen una estrategia de diferenciación, y luego optará por diferenciarse de los competidores a través de alguno o algunos de los siguientes elementos:

- *Diseño*: En el caso de ser un producto, la innovación, la creatividad o la aplicación pueden ser factores que permitan diferenciarnos. Es importante combinar el diseño con las necesidades del cliente y la viabilidad de la producción, ya que es frecuente encontrar nuevas propuestas de productos o de envases que por cuestiones de rentabilidad o de tecnología finalmente no se pueden producir (Research, s.f.). En el caso de ser un producto, el diseño podría a su vez captar de manera visible la atención del cliente.

- Producto o Servicio: El objetivo es ofrecer un producto o servicio que logre diferenciarse a través de alguna característica adicional que complemente su función básica. La empresa que consiga ofrecer en primer lugar esta característica obtendrá una ventaja sobre sus competidoras (Research, s.f.). Este producto o servicio puede quedarse explícito bajo el ejemplo de uso de Courier, aquellos que cuentan con entrega a puerta suelen ser los más usados y preferidos por el cliente.
- Calidad: A través de la calidad podemos fidelizar a nuestros clientes, lograr índices elevados de satisfacción y asociar nuestra marca a una garantía de larga duración, mejores resultados o superioridad tecnológica. La certificación de normas de calidad como pueden ser las normas ISO o UNE puede reforzar nuestra imagen (Research, s.f.). Cuando una empresa obtiene alguna certificación está cumpliendo con altos estándares de calidad aprobados y avalados por una entidad nacional o internacional.
- Flexibilidad: A un mercado que cambia sus necesidades o preferencias, la capacidad y rapidez de adaptación es una forma de diferenciarse de la competencia. Si nuestra empresa puede adaptarse antes que el resto a un incremento de demanda o una variación en el producto logrará incrementar su cuota de mercado (Research, s.f.). De igual manera si una empresa logra adaptarse a los nuevos usos de tecnología con cierta rapidez, logra diferenciarse de la competencia.
- Precio: Diferenciarse por precio es una opción que pueden llevar a cabo aquellas empresas que pueden producir a menor coste que sus competidoras, gracias a factores como pueden ser sus economías de escala o a su capacidad de negociación con proveedores. (Research, s.f.)
- Comunicación e Imagen: El consumidor puede percibir una imagen diferenciada a través de campañas de publicidad de gran creatividad o promociones muy atractivas que consigan permanecer en la mente del consumidor asociadas a nuestra marca (Research, s.f.). Si se logra conectar con la mente y los sentimientos del cliente se

logra crear una imagen para este diferente a la que tiene este del resto de los competidores.

- *Personal y Atención al cliente*: La formación y competencia de los empleados, la credibilidad, la fiabilidad, el servicio posventa o la capacidad de respuesta, son puntos que pueden generar una relación estable con un cliente y lograr fidelizarlo.(Research, s.f.)
- *Distribución*: Nuestros clientes pueden dar un gran valor a aspectos como la cobertura, fiabilidad, canales de distribución, tiempos de entrega. Ser los más rápidos o los que tienen la mejor red de distribución, pueden diferenciarnos de nuestros competidores. (Research, s.f.)

## **1.5 Factores que influyen en la competitividad**

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencia entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. (2012)

Otros factores que pueden influenciar en la competitividad de una nación, empresa o producto son las tecnologías de comunicación e información, la nueva economía mundial, el nuevo orden de los mercados y el libre comercio.

## **1.6 Ventajas y desventajas de la competitividad**

La competitividad tiene un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para conseguir un atributo o ventaja que las diferencie de su competencia. De igual manera estas instituciones perseveran de forma constante por mantener vigente su competitividad de una manera sostenible que marque una pauta respecto de la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su debilidad competitiva.(Castañeda, 2015)

Entre las ventajas de la competitividad se pueden destacar:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios. (Olga, Anjeyol, 2010)

Desventajas de la competitividad:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Hay que hacer inversiones importantes. (Olga, Anjeyol, 2010)

## **1.7 Métodos para medir la competitividad**

### **Diamante de Porter**

El teórico estadounidense Michael Porter ya era conocido por sus aportes a la gestión empresarial. Su teoría de la 'Cadena de valor' era estudiada en las escuelas de negocios más importantes del mundo y aplicada en muchos sectores de la economía, en los cuales ya anticipaba el éxito que luego alcanzaría.

Sin embargo, sus inquietudes sobre la competitividad le llevaron a plantear un nuevo modelo de análisis conocido como el Diamante de Porter.

Este es un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivos.

Porter pensó inicialmente que sería una contribución para los países, pero con el paso del tiempo se dio cuenta de que los beneficios de su esquema se presentaron sobre todo en el plano empresarial y en ciertas regiones o comunidades. (OBS, 2019)

### ***Principal aporte***

El diamante de Porter sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.

No obstante, lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos, que por otra parte son más bien conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente supuso una innovación fue la relación entre ellos.

Al igual que con el esquema de las ‘Cinco fuerzas de Porter’, su autor busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto. (OBS, 2019)

Porter sigue un método en el cual se evalúan las informaciones de manera cualitativa para ser llevadas a cuantitativas y de esta forma ser comparadas usando porcentajes y el método de la regla de tres, culminado este proceso se suman los valores y se procede a realizar el gráfico o diamante de Porter.

### **Método Markusen**

Markusen argumenta que para una nación, empresa o producto ser competitivo en un mercado internacional, que la productividad total de factores debe ser igual o mayor a la de sus competidores y que los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores.

De esta forma, se reclaman políticas como subsidios a los precios de los insumos, desgravaciones impositivas y tasas preferenciales de interés con el mero objetivo de aumentar las ganancias de las empresas a corto plazo. (Ubfal, 2004)

## **Índice de ventaja comparativa revelada**

Es un itinerario del cometido y de la capacidad productivo-comercial de un país.

Este indicador práctico sirve para determinar, en forma indirecta, las ventajas comparativas que tiene un país. Esto tiene como propósitos generales procurar una asignación más eficiente de los recursos escasos de que dispone un país, ampliar el intercambio comercial en un ambiente de mayor apertura, buscar la especialización en actividades más rentables y con mayor valor agregado y evaluar el desempeño productivo y comercial que ha tenido el país en un período dado, todo esto con el fin último de mejorar el bienestar general de toda una nación y ayudando a medir el nivel de competitividad de esta. (Arias, 2004)

## **1.8 Informes de competitividad**

### **Índice Global de Competitividad**

Informe de competitividad global o El Índice Global de Competitividad es una herramienta que permite a los líderes empresariales y hacedores de políticas en distintas economías del mundo identificar cuáles han sido sus principales avances en términos de competitividad, y sobre todo conocer los obstáculos que han impedido la mejora de la misma.

El Índice Global de Competitividad cubre un total de 140 países de todo el mundo a través de 3 subíndices, los cuales se dividen en 12 pilares compuestos por una serie de indicadores que muestran los principales fundamentos micro y macroeconómicos de la competitividad. A cada una de estas categorías se le asigna una calificación entre 1 y 7, donde 7 representa la puntuación máxima. La calificación final de cada país ofrece un amplio panorama de su nivel de competitividad, definida por el WEF como la serie de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. (Samans, 2017)

Es el índice por excelencia para conocer el nivel de competitividad de una nación en el último año.

### **Índice de competitividad nacional**

Existe a su vez un informe de competitividad nacional, creado por el Consejo de Competitividad nacional, donde se compara la República Dominicana con demás países de la región, colocando su posición, avances y logros.



## **Índice de Conectividad Marítima**

El Índice de Conectividad Marítima o LSCI según siglas en inglés, examina el nivel de acceso que tiene un país a las redes de transporte globales, tomando en cuenta las conexiones marítimas con que cuenta. (Observatorio de competitividad, 2019)

El Índice de Conectividad Marítima que realiza la UNCTAD, busca medir la capacidad que tienen las naciones de integrarse al comercio mundial a gran escala, con el objetivo de maximizar las oportunidades comerciales, de inversión y desarrollo de los países en vías de desarrollo, así como la asistencia en sus esfuerzos para integrarse en la economía mundial.

Este estudio se realiza evaluando a 176 países, en base a 5 componentes; entre ellos: el número de buques, la capacidad total de transporte de contenedores de esos buques, número de compañías de transporte marítimo, promedio máximo de los buques y número de servicios. (Autoridad Portuaria Dominicana, 2018)

## **Informe de competitividad Deloitte**

Y por último el reporte de la compañía Deloitte, este reporte se basa en un comparativo de 141 economías a nivel mundial con respecto a los principales pilares que sustentan su posicionamiento para la generación de desarrollo económico y la atracción de inversiones. (Deloitte, 2019)

## **1.9 Competitividad y la República Dominicana.**

República Dominicana ha obtenido 58,31 puntos en el Índice de Competitividad de 2019, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 57,38 puntos.

Está en el puesto 78 del ranking de competitividad mundial, de los 141 países analizados. Ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2018 estaba en el puesto 82. (Datos macro, 2019)

En cuanto al índice de conectividad marítima, la República Dominicana obtuvo una puntuación de 39.4 en el reciente informe presentado por la Conferencia de las Naciones

Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), siendo históricamente el puntaje más alto registrado por el país.

En el área de fundamentos de transporte, concretamente, destaca República Dominicana (37/141) como el mejor calificado, mejorando 12 posiciones respecto del informe anterior. Dentro de este componente destaca la conectividad (75/141) y calidad (40/141) de la red vial. Específicamente en calidad de carreteras el país mejoró 13 puestos respecto a la evaluación de 2018. (Deloitte, 2019)

La República Dominicana es un país que demuestra mejora constante en su competitividad.

### **1.10 Factores que influyen en la competitividad de la República Dominicana**

Según el “Índice de incidencia sobre factores que afectan la competitividad”, el bajo nivel de actividad económica, la competencia desleal, el contrabando y el tipo de cambio son los factores con más peso en la competitividad dominicana.

Este índice analiza los factores que afectan de manera negativa la competitividad del país, dando a conocer en qué sector, su importancia y su peso dentro de la industria.

El análisis obtenido en este índice realizado por la Asociación de Industrias de la República Dominicana en el 2019 los resultados fueron los siguientes:

En primer lugar, se encuentra el bajo nivel de actividad económica, el cual había descendido en importancia durante los dos últimos trimestres del año pasado y el primero del presente año, pero ascendió fuertemente al pasar del octavo lugar en el trimestre enero-marzo 2019 al segundo lugar en el trimestre abril-junio 2019, y ahora al primer lugar (julio-septiembre 2019) alcanzando una incidencia de 17%.

La competencia desleal y el contrabando ocupó la tercera posición en los últimos tres trimestres del año pasado (abril-junio; julio-septiembre, y octubre-diciembre 2018), ascendió al segundo lugar en el trimestre enero-marzo 2019, se colocó en el tercer lugar en el trimestre abril-junio 2019 y ahora de nuevo vuelve al segundo lugar en el trimestre julio-septiembre 2019, obteniendo una incidencia de 15%.

El tipo de cambio mostró un comportamiento de incremento significativo en su incidencia. En el primer trimestre (enero-marzo) del presente año ocupó el cuarto lugar, pero descendió en el segundo trimestre (abril-junio) a un séptimo lugar, y en el tercer trimestre (julio-septiembre 2019) pasó a ocupar un tercer lugar, obteniendo una incidencia de 13%. En el histórico del índice este indicador todavía no había ocupado uno de los tres primeros lugares.

La carga tributaria sostuvo el primer lugar desde el cuarto trimestre del 2017 (octubre-diciembre) hasta el primer trimestre de 2019 (enero-marzo). En el segundo trimestre descendió al tercer lugar y ahora, en el tercer trimestre (julio-septiembre) a cuarto lugar, con una incidencia de 11%.

La competencia de productos importados se mantuvo en el quinto lugar al que había ascendido en el segundo trimestre (abril-junio) del presente año, mientras que el costo de materias primas que estaba en cuarto lugar en abril-junio 2019 se ubicó en un sexto lugar de incidencia en el trimestre julio-septiembre 2019.

## **1.11 Instituciones en la República Dominicana**

### **Consejo Nacional de Competitividad**

Es un órgano mixto del gobierno dominicano, que depende orgánica y funcionalmente de la Presidencia de la República. Como ente transversal y multisectorial está agregado en conocimiento administrativo según los requisitos del artículo 35 de la ley 247-12. El Consejo de Competitividad, es la única entidad autónoma que es presidida por el propio presidente de la República (ver Ley No.1-06).

Es una entidad de derecho público descentralizada, de composición mixta, integrada por representantes del sector público y privado, que cuenta con la personalidad jurídica y la autonomía funcional y organizativa necesarias para el cumplimiento de las funciones que le asigna la ley y sus normas complementarias.

El Consejo Nacional de Competitividad surge de la necesidad de establecer un marco de gestión ágil y efectivo, en consonancia con las buenas prácticas internacionales para hacer frente a las dinámicas de un mundo globalizado y de fuerte competencia.

Su objetivo es poner en marcha un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias, que aumenten la competitividad y la ejecución de proyectos asociativos, que fomenten la competitividad y productividad empresarial de los actores productivos (Consejo Nacional de Competitividad, s.f.)

## **Capítulo II: Los puertos.**

## **2.1 Definición de puerto.**

El significado más habitual de puerto se asocia al espacio que, situado en una orilla o en la costa, permite que las embarcaciones desarrollen operaciones de descarga y carga o de desembarco y embarque. Si este puerto está junto al océano se cataloga como puerto marítimo. (Afuera, 2018)

Los puertos marítimos son importantes interfaces dentro de la cadena de suministros que conectan al transporte marítimo y terrestre con los componentes de distribución de carga como lo son la entrada de productos, mercancías y pasajeros a un país, así como también son la puerta de salida para todas las exportaciones hacia los mercados internacionales. (Georgia Tech Panama , s.f.)

Desde el punto de vista de su función física, los puertos son instalaciones provistas de espacios de aguas tranquilas que permiten la conectividad entre el medio marítimo y el terrestre, mediante la existencia de tres zonas principales: la zona marítima o de acceso, la zona terrestre para maniobras y la zona de enlace con los modos terrestres. (SCT., 2018)

Los Puertos atendiendo su naturaleza se clasifican en naturales y artificiales.

Los naturales reúnen condiciones de protección y calado adecuado, que han ido acondicionado sus infraestructuras y mejorando con el dragado de canales para el paso de buques con facilidad.

Los puertos artificiales, contruidos rodeando una zona de agua con malecones de grandes dimensiones donde se colocan grandes muros, bloques de hormigón, colocados cuando no se cuenta con roca natural.(Beato, Acento, 2012)

Para este proyecto es importante tener un conocimiento claro de un puerto marítimo el cual se define de manera sencilla como una costa estructurada con el fin de recibir buques para la carga y descarga de mercancías.

## **2.2 Definición de terminal**

Se conoce como terminal portuaria a una infraestructura situada en un puerto y que se destina al transporte de pasajeros y a las mercancías que se importan o exportan para su comercialización posterior. Para que el conjunto de actividades sea posible se deben

organizar una serie de servicios, como la coordinación de tráfico marítimo, servicios de vigilancia, remolque portuario, carga y descarga de equipajes y vehículos, almacenamiento de mercancías, etc. Sus actividades están gestionadas por una autoridad portuaria, sus responsables deben gestionar todos los procesos que tienen lugar en la terminal (el atraque de buques, la manipulación de la mercancía o los servicios destinados a los pasajeros, entre otros). Para que las maniobras náuticas se realicen con criterios de seguridad hay un servicio de asesoramiento a los capitanes y dicho servicio recibe el nombre genérico de operaciones de practicaje.

Con respecto a las operaciones técnicas que se llevan a término, hay que destacar las siguientes: el amarre y desamarre de buques, de estiba y desestiba, de descarga y de transbordo de mercancías.

La terminal es por tanto esencial en el funcionamiento de un puerto tendiendo a especializarse en un tipo de carga (mercancía general, granel sólido, granel líquido, contenedores o pasajeros) y subtipos de las mencionadas (hidrocarburos, GNL, carbón). Debido a su importancia, el resto de los elementos del puerto deben posibilitar su funcionamiento de forma segura y eficiente. (Navarro, 2017)

## 2.3 Tipos de puertos

- **Puerto Turístico:** Se conocen como un conjunto de obras e instalaciones sin desarrollos inmobiliarios que tiene por objeto prestar servicios públicos a las embarcaciones de placer, tanto para embarcaciones pequeñas, desde botes, yates, hasta cruceros de llegada o parada temporal. Cabe mencionar que a los puertos marítimos llegan extranjeros de diversos países y por su estructura son preferidos por muchos de estos.
- **Puerto de Carga, Mercantil o Comercial:** Estos puertos sirven para descargar granos, líquidos, contenedores, etc., usualmente se llevan a terminales para seguir la cadena logística. Recibe bienes de importación y exportación.

- **Astillero Naval:** Lugar donde se construyen y reparan buques. Puede tratarse de yates, buques militares, barcos comerciales, y/o otro tipo de barcos para transporte de mercancías o de pasajeros.
- **Puerto Militar:** Instalación propiedad directa y operada por o para el ejército o una de sus ramas. Los puertos militares por su infraestructura e instalaciones propias tienen la capacidad de brindar los servicios necesarios para servir de base a las escuadras y buques de guerra. (COCOA, 2018)

## 2.4 Tipos de terminales

### Terminales de gráneles sólidos

Son las encargadas de cargar, descargar, manipular y depositar las cargas sólidas a granel que transportan los buques graneleros (bulkcarriers). Para ello deben disponer de equipos especiales para la manipulación de los materiales que eviten en la medida de lo posible la emisión de polvo o vertidos que generan impactos ambientales.

Las mercancías principales con las que trabajan son: minerales, hidrocarburos (carbón), fertilizantes, agrográneles y otros como productos forestales o fosfatos. Se deberá tener especial cuidado en la carga, transporte y descarga para evitar el contacto de diferentes tipos de materiales, ya que podría contaminar y dejar inservible un producto.

Los equipos básicos que toda terminal de granel sólido debe tener son las tolvas, para canalizar el material y cintas transportadoras, encargadas del transporte horizontal dentro del puerto. (Structuralia, 2019)

### Terminales de gráneles líquidos

El granel líquido representa una gran parte del transporte marítimo total, siendo de una magnitud similar al de contenedores. Entre los líquidos que se transportan se encuentran hidrocarburos, gases licuados, productos químicos o alimenticios.

Para su carga y descarga este tipo de terminal utilizatuberías y estaciones de bombeo que serán las encargadas de llevar el líquido hasta los tanques de almacenamiento.



Dependiendo del tipo de líquido a tratar se deberán tomar diversas medidas de seguridad. En las terminales de hidrocarburos, gases y productos químicos es fundamental contar con sistemas contra incendios, gestión de residuos y sistemas de seguridad frente a derrames o fugas. (Structuralia, 2019)

#### Terminales Gas natural licuado GNL

Aunque se trata de una mercancía en estado líquido, sus características particulares hacen que sean necesarias instalaciones especiales para su carga, descarga y tratamiento.

El gas natural licuado no es más que gas natural procesado en plantas de licuefacción que bajan su temperatura a -160 ° grados Celsius, convirtiéndolo en un líquido y reduciendo su volumen en 600 veces, lo que permite su transporte en buques especiales.

Tras descargarlo de los buques por medio de brazos de descarga que lo transportan hacia los tanques de almacenamiento donde se conservan a la temperatura indicada, se bombea al área de regasificación convirtiéndose nuevamente en gas para su posterior transporte por la red de gasoductos.

Es necesario destacar las altas medidas de seguridad que deben tener estas terminales y que están recogidas por la Organización Marítima Internacional. (Structuralia, 2019)

#### Terminales de contenedores

El tráfico mundial de contenedores ha aumentado notablemente hasta llegar a la actualidad, que supone en torno a un tercio del comercio marítimo.

Al respecto de las divisiones de una terminal de contenedores, todas suelen seguir una disposición parecida, estando compuestas de las siguientes zonas: área de operaciones entre el buque y el muelle, zona de transporte horizontal de contenedores, superficie de almacenamiento y zona de conexión con el hinterland. (Structuralia, 2019)

## 2.5 Características de los puertos

- **Landlord Port:** En este tipo de puertos, la autoridad portuaria decide sobre el uso de las infraestructuras y los espacios, pero toda su gestión está a cargo de empresas privadas. El papel de la autoridad portuaria en este caso es el de órgano regulador. Normalmente son las empresas privadas también las que desarrollan la superestructura pesada. (COCOA, 2018)
- **Tool Port:** La autoridad portuaria es el ente que gestiona la infraestructura y la superestructura pesada, mientras que las empresas privadas pueden ofrecer servicios comerciales, pero siempre con los medios proporcionados por la autoridad portuaria.
- **Operating Port:** (también llamado serviceport o comprehensiveport), en este caso, la autoridad portuaria se encarga de todo, gestiona el espacio, es propietario de las infraestructuras y realiza la explotación comercial. (COCOA, 2018)

## 2.6 Diferencia entre puerto y terminal

Los puertos son lugares geográficos estratégicos que se encuentran al borde de los océanos, mares, ríos o lagos. Estas ubicaciones luego se desarrollan para inculcar instalaciones para la carga y descarga de buques de carga. Las instalaciones provistas para un puerto dependen del propósito para el cual se usa el puerto.

Mientras que un terminal se conoce como el conjunto de instalaciones en un puerto donde tiene lugar la carga y descarga de la carga / contenedor. Asimismo, se debe señalar que un terminal puede estar conformado por varios muelles o inclusive por uno solo. (COCOA, 2018)

El término puerto no debe ser confundido con los términos recinto y terminal portuarios. Una terminal se encuentra al interior de un puerto, pudiendo ocurrir que en un puerto existan varios terminales. (Revista Logística del Paraguay, 2018)

No obstante, podría ocurrir que al interior de un puerto exista un solo recinto y terminal, habiendo en este caso coincidencia material entre puerto, terminal y recinto, más no coincidencia conceptual.

De otro lado, un terminal constituye una unidad operativa, es decir, en él se realizan actividades portuarias, el intercambio modal y se prestan los servicios portuarios. El carácter operativo de un terminal es su principal característica. (Revista Logística del Paraguay, 2018)

Se puede concluir con la idea de que un puerto es el espacio físico y geográfico, ubicado al borde de ríos, mares, lagos u océanos con el fin de ser atracadero de barcos, sin importar su naturaleza artificial o natural. Mientras, una terminal es el conjunto de acciones tales como manejo de tráfico marítimo, vigilancia, carga o descarga de mercancías, almacenaje y demás componentes necesarios para completar una cadena logística.

## **2.7 Certificaciones de seguridad y calidad para los puertos**

Los puertos cuentan ciertas certificaciones a las que aplican para dar a calificar el nivel de calidad y seguridad que tiene el puerto, algunas de las certificaciones por las que puede optar un puerto son las siguientes:

- **ISO 14001:** Es una norma de sistema de gestión ambiental. La norma ISO 14001 ayuda a gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden producirse internamente en la empresa mientras realiza su actividad. Con la identificación y gestión de los riesgos que se consigue con esta norma, se tiene en cuenta tanto la prevención de riesgos como la protección del medio ambiente, siguiendo la normativa legal y las necesidades socioeconómicas requeridas para su cumplimiento. La implementación de la norma ISO 14001 y un SGA es un activo de valor importante para las empresas y organizaciones que lo poseen. (Nueva Iso, 2018)
- **ISO 9001:** La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. (ISO TOOLS, s.f.)

- **OHSAS 18001:** BS OHSAS 18001 es un marco para un sistema de gestión de seguridad y salud laboral (SSL) y es parte de la serie de normas OHSAS 18000 (a veces identificadas incorrectamente como ISO 18000), junto con OHSAS 18002. Este marco le ayuda a implantar políticas, procedimientos y controles necesarios para que su organización logre las mejores condiciones de trabajo y la salud y seguridad en el lugar de trabajo, alineados con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente. (BSI, s.f.)
- **Certificación de Operador Económico Autorizado en la modalidad OEA/Seguridad:** Es un reconocimiento otorgado por las autoridades aduaneras al que puede acceder cualquier agente económico que interviene en la cadena logística del comercio internacional (fabricantes, exportadores, importadores, almacenistas, distribuidores, agentes de aduanas, transitorios, transportistas, etc.) en el que participen las autoridades aduaneras. (IVAC , s.f.)
- **ISPS:** Corresponde a las siglas ISPS= International Ship and Port Facility Security Code.  
Conjunto de normas y regulaciones internacionales que permiten la coordinación y la aplicación de medidas para prevenir y controlar actos terroristas, atentados, sabotajes, contra buques e instalaciones portuarias.(LINKED IN, 2018)
- **BASC:** El BASC (Business Anti-SmugglingCoalition o Coalición Empresarial Anti-contrabando) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.  
BASC, programa de carácter voluntario, otorga una certificación que confirma el trabajo de control en todos los procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga que va con destino al exterior, garantizando que la carga no tiene posibilidades de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta llegar al destino final. (Arango, s.f.)

- **C-TPAT:**El C-TPAT (Customs-TradePartnershipAgainstTerrorism) es una iniciativa entre el gobierno de los Estados Unidos y la iniciativa privada con la finalidad de garantizar la seguridad en las distintas áreas de la cadena de suministro y protegerla en contra del terrorismo. (En-trega, s.f.)

## **2.8 Puertos en la República Dominicana**

Las terminales portuarias de la República Dominicana son 12 y están ubicadas estratégicamente, de forma que, si se quiere embarcar o desembarcar un producto en el territorio nacional, eso puede hacerse desde Santo Domingo, desde Boca Chica, Manzanillo, La Romana, Samaná, Pedernales, San Pedro de Macorís o desde Barahona, entre otros. O lo que es lo mismo: se puede hacer desde el Norte, el Este o el Sur, cada puerto tiene sus propias características. Lo que permite que el país compita sin problemas con otros puertos de su región.

De acuerdo con la Autoridad Portuaria Dominicana (Apordom) seis de los 12 recintos portuarios están bajo la administración y operación directa del Estado, a través del citado organismo; cinco operan bajo la modalidad de concesión y uno es de carácter privado.(Isa, 2015)

En la República Dominicana, los Puertos de mayor importancia son: Haina Oriental, Multimodal Caucedo, Santo Domingo, Puerto Plata los cuales estánexcelentemente habilitados para cargas y pasajeros, además de marinas y puertos deportivos.

Haina Oriental, ha sido el puerto de mayor movimiento de mercancías y de mayor incidencia en el Comercio Internacional. Este puerto es propiedad del Estado Dominicano, quien ha otorgado una concesión a la empresa Haina International Terminal (HIT). En este puerto, las cargas llegan en contenedores, carga general suelta: maíz, soya, acero, madera; carga liquidas: combustibles, aceites comestibles, químicos y entre otras. (Beato, Acento, 2012)

Multimodal Caucedo, puerto moderno, especializado para el manejo de contenedores. Es el puerto más reciente, concesionado a la empresa operadora de puertos, Dubái PortsWorld (DPWORLD).

Santo Domingo, puerto concesionado que cuenta con una terminal para el atraque de buques turísticos (cruceros), con una terminal del Ferry conectando con Puerto Rico y con una terminal de carga utilizado mayormente para la importación de vehículos. El Estado ha otorgado una concesión a Sans Souci Port.

Puerto Plata, puerto natural de importancia por el volumen de carga que mueve. Tiene dos muelles: el muelle viejo manejaba gran parte de la carga de las exportaciones e importaciones de la Zona Norte y el muelle nuevo, usado para carga comercial donde pueden realizar el atracado tanto buques de contenedores como de carga general y a granel. Además, realiza descarga de combustibles para plantas eléctricas en el puerto, por vías de tuberías o con el sistema de boyas que van directamente a la planta sin tener que atracar en el puerto. (Beato, Los Puertos Marítimos, 2012)

Manzanillo, Monte Cristi, puerto concesionado de mayor calado del país, realiza operaciones de descargas de clinker y exportaciones de guineo, limón, melón, mango, coco seco y otros productos.(Beato, Acento, 2012)

Según el Informe de la Actividad Portuaria de América Latina y el Caribe 2018, dado a conocer por la CEPAL. La República Dominicana ocupa el lugar número 13 de 30 países sobre el movimiento portuario en TEU ocurrido el año pasado, el informe muestra que el movimiento de carga contenerizada tuvo en 2018 un aumento del 7.7% en comparación al año anterior 2017. (Portuaria A. , 2019)

Los puertos dominicanos junto a entidades gubernamentales centran los objetivos en atraer nuevo tráfico de mercancía, eficientizar sus servicios, mejorar la seguridad, optimizar el tiempo de despacho y reducir sus costos operativos.

### **2.8.1 Puerto Caucedo**

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

Trabaja en conjunto con la Dirección General de Aduanas y las diferentes asociaciones relacionadas al sector naviero dominicano con la finalidad de ofrecer a los importadores y exportadores dominicanos una excelente cadena servicios logísticos.(caucedo.com, 2020)

Como terminal portuaria del portafolio mundial de DP World, tiene como actividad principal la carga y descarga de mercancía de los barcos que nos visitan y servir como puente de conexión para Las Américas y El Caribe.

Trabaja de manera eficaz y continua durante las 24 horas del día, los 365 días del año, con el objetivo de colocar a Caucedo en la posición número 13 en el ranking portuario de América Latina y El Caribe y como número 1 en República Dominicana.

En DP World Caucedo ofrecen una amplia variedad de servicios portuarios dirigidos a importadores y exportadores de República Dominicana, entre los cuales se encuentran:

1. Almacenamiento seguro de contenedores cargados
2. Asistencia en verificación aduanal con personal entrenado y/o montacargas
3. Descarga de mercancía del contenedor a plataformas móviles de carga
4. Re-estiba de mercancía contenerizada
5. Servicio de electricidad y monitoreo de carga refrigerada
6. Manejo de carga sobredimensionada
7. Descarga de vehículos
8. Almacenamiento de vehículos de importación monitoreado por un sistema de cámaras y totalmente cerrado. El parqueo es administrado y controlado por Zona Franca Multimodal Caucedo

9. Cargado de mercancía en contenedores
10. Transporte terrestre
11. Renta de espacio en parque logístico de Caucedo

El puerto Caucedo es considerado el más y joven de la República Dominicana, como también se encuentra entre los más modernos de Centroamérica y el Caribe, este tiene como especialidad en el manejo de contenedores, gracias a su ubicación Caucedo tiene gran influencia en todo el Caribe, vía las rutas norte-sur logra conectar América del Norte con la costa este de América del Sur, por otro lado, están las rutas este-oeste que conectan el Pacífico con Europa y El Mediterráneo. (caucedo.com, 2020)

El puerto Caucedo tiene la capacidad de manejar barcos Post-Panamax, cuenta con un muelle de 600 m y 13.5 m de profundidad, una terminal de 50 hectáreas solo en el área operacional lo cual permite el almacenaje de 40,000 TEU, actualmente posee 20 rubber tire gantrys (RTG), 2 grúasmóviles y 5 grúasgantry, muelle multiuso el cual brinda servicios a navíos tipo RoRo, conexión con el aeropuerto internacional a 3 km, almacenajes adyacentes al muelle bajo el régimen de zona franca y sobre todo cuenta con un régimen de seguridad moderno y actualizado. Se considera puerto Caucedo como uno de los puertos-nudos mejor ubicados en la región, debido a esto se convierte en el HUB del Caribe.



# **Capítulo III: Los puertos de Latinoamérica**

### **3. Los puertos de Latinoamérica.**

La región de Latinoamérica y el Caribe (LAC) representa cerca de una décima parte del cargamento en contenedores a nivel mundial. La importancia de los puertos marítimos para el crecimiento económico de LAC tiene sus raíces en la historia colonial y los recursos naturales. Por largo tiempo, la economía de LAC ha dependido, para la generación de ingresos (provenientes de productos agrícolas y exportaciones de bienes de las industrias extractivas) y bienes de consumo (provenientes de importaciones adquiridas con el capital devengado de dimensiones materias primas de exportación), del comercio marítimo internacional más del comercio intrarregional a lo largo de corredores terrestres. (Aleman, 2019)

De acuerdo con la CEPAL (2019), en 2018 la actividad portuaria de los principales puertos de contenedores de la región superó los 53 millones de TEUs. Igualmente, los datos como los 10 mayores puertos en movimiento de contenedores de LAC representan cerca del 85% del tráfico. El análisis incluye el comportamiento de una muestra de 31 países y 118 puertos y áreas portuarias de la región. (Aleman, 2019)

Ordenados de mayor a menor según su cantidad en TEUs los 10 puertos con el 85% del tráfico de la región está en el siguiente orden: Brasil, México, Panamá, Colombia, Chile, Perú, Argentina, Ecuador, República Dominicana y Jamaica.

Este informe que realiza la CEPAL ha demostrado que los puertos de LAC experimentan un progreso notable en cuanto a su eficiencia operativa y desempeño. Esto confirma que los puertos de Latinoamérica se han transformado de ser conexiones entre mar y tierra a un espacio físico dedicado a procesos logísticos.

Para la realización de este trabajo estaremos enfocándonos en los puertos de Brasil, puerto de los Santos, Ecuador, Guayaquil, Panamá, Manzanillo, debido a su muestra de continuo avance año tras año, demostrando abarcar la mayor cantidad de teus y movimiento de mercancías de la región.

### **3.1 Puerto de Santos en Brasil**

Este puerto, que se encuentra en la ciudad de Santos, en el Estado de Sao Paulo, Brasil, es el principal puerto del país y de América Latina, siendo el puerto de mayor tamaño de la costa este de América del Sur.

En este puerto se maneja más del 25% del comercio en Brasil y es un punto muy importante para la salida al exterior del petróleo brasileño.

Este puerto cuenta con las certificaciones de ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 y la certificación de Operador Económico Autorizado en la modalidad OEA/Seguridad.

La historia de este puerto se remonta al año 1888 cuando el estado de Brasil le otorga 70km a Doca do Santos para la concesión de un puerto.

Hoy en día el puerto cuenta con 7,8 Millones de metros cuadrados y 1468 empleados. El puerto de Santos maneja la ruta de comercio más importante de Brasil con el 27% de la Balanza comercial y está en la posición 39 de los puertos más grandes del mundo según la lista de Lloyd.

#### **3.1.1 Estructura y capacidad del puerto de Santos**

El puerto de Santos cuenta con un canal de 31 a 35 pies y 9.4 a 10 metros y una terminal de líquidos y aceites de 21 a 25 pies y 6.4 a 7.6 metros. (WORLD, s.f.)

Este puerto en la última década manejo alrededor de 133 millones de toneladas de mercancía, sus contenedores son desde 20 pies hasta contenedor completo. Brasil está en una reforma de reconstrucción de alguno de sus puertos para recibir gigantes de 366 metros de eslora y 52 metros de manga, que son los conocidos como Panamax y Neopanamax.

Santos cuenta en la actualidad con 5 terminales de contenedores, 12 de carga general, 24 de gráneles líquidos, 14 de gráneles sólidos, 2 tipo ro-ro y 1 de pasajeros. Santos hoy cuenta con un calado de 15,3 metros, llegan a los 15,7 con marea(Galli, 2018)

El sistema de accesos terrestres al puerto está conformado por las autopistas Ancheta e Inmigrantes y por dos líneas de ferrocarril (Ferroban y MRS). Tiene un área de 7.770.000

metros cuadrados. Tiene acceso por vías navegables e incluso conexión por vía aérea, disponiendo de aeropuertos en un radio menor a 150 kilómetros. (Structalia blog, 2015)

### **3.1.2 Conexiones del Puerto de Santos**

El puerto de Santos tiene conexiones directas con países tales como, Singapore, Estados Unidos, Republica de Malta, Liberia, Chile, España, Holanda, Alemania, Bélgica, Holanda, República Dominicana, China, Taiwán, Emiratos Árabes. (icontainers, s.f.) Estas conexiones les permiten estar conectado con 5 de seis continentes.

Entre las líneas navieras que trabajan las cargas de este puerto son: MSC, Maersk Line, Hamburg Sud, CMA CGM/DELMAS, Mitsui, OSK MOL, Hapag Lloyd, Evergreen, entre otras.

### **3.1.3 Seguridad portuaria en el puerto de Santos**

Esta es una de las más grandes inversiones. El puerto mantiene 37 de sus puertas controladas por la guardia portuaria y 16 áreas a parte de las áreas restringidas, todas con un servicio de guardias las 24hr del día y con cámaras de vigilancia.

Trabaja constantemente con la mejora de tecnología, con equipos de escaneo de mercancía avanzados, cámaras de vigilancia, algoritmos en computadores que les permiten detectar contenedores sospechosos y una unidad K-9 que ha sido la principal protagonista para el decomiso y reconocimiento de contenedores con drogas.

Sin embargo, cuando se habla de seguridad antinarcoóticos el puerto de Brasil sigue liderando y rompiendo los récords en decomiso de droga, por su gran tamaño y gran capacidad de movilidad de mercancías es un puerto atractivo para los narcotraficantes del país y de los países de la zona.

La mayoría de los cargamentos de los contenedores se contaminan con drogas mediante una modalidad que se conoce como “gancho ciego”, que significa que la cocaína se introduce en contenedores de carga manipulándolos cuando están en el muelle.

Esto se hace en gran parte sin conocimiento del dueño, y requiere la colusión de trabajadores, guardias de seguridad y agentes en la cadena de suministros, que saben cuáles contenedores deben cargarse y cuál es su destino. (Crime, 2019)

El puerto de Santos cuenta con un código ISPS que es un estándar internacional de seguridad que ayuda a detectar amenazas en las cargas y adoptar medidas preventivas.

#### **3.1.4 Servicios brindados en el puerto de Santos**

El Puerto de Santos ofrece servicios especializados y personalizados para satisfacer plenamente todas las necesidades de sus clientes. Además, ofrece una gama de actividades que respaldan las operaciones portuarias y los sistemas de comunicación que proporcionan información en línea a sus clientes.

Entre sus servicios propios como puerto se encuentran, el astillero, bunkering, servicios de logística intermodal, suministro a bordo, amarradero, estación piloto, almacenamiento, soluciones especiales de carga y proyectos, remolcadores y utilidades. (Santos Port Authority, s.f.)

Entre los servicios, además de los rudimentarios propios de un terminal, en éste se encuentran; Instalaciones relacionadas con el servicio a los pasajeros: agencias navieras, operadores portuarios y agencia de viaje, así como clínicas médicas.

Así mismo también hay tiendas de moda, farmacia, la joyería, cafeterías y bares, oficina de cambio y cajeros automáticos y acceso a internet. (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

El puerto de Santos es un puerto completo que además de servicios básicos de un puerto cubre servicios de cadena logística como son las áreas de almacenaje.

#### **3.1.5 Sistema de información en el puerto de Santos**

El puerto de los Santos cuenta con una tecnología llamada Supervía, que permite a los agentes, consolidadoras, personas físicas y jurídicas hacer su papeleo vía internet, también cuenta con un protocolo logístico en donde una vez descargadas las mercancías, de manera digital son programadas para ser subidas a camiones y ser llevadas al almacén para su entrega. Todo esto para evitar la congestión dentro del puerto.

De igual manera el puerto de Santos, opera a manos de INDRA con el sistema VTS y VTMISS, que es una tecnología destinada a facilitar la gestión, por parte de las autoridades, de los atraques de los buques en puerto. Además, el sistema de monitorización de la solución de Indra permite agudizar la seguridad de los movimientos de las

embarcaciones. El sistema holístico de Indra recaba información de radares, cámaras o boyas, entre otros elementos de control, facilitando la identificación de las embarcaciones y su dirección.

Esta información es enviada al sistema de ventanilla única de Indra, que aporta datos sobre su procedencia, carga, etc., todo ello sin necesidad de usar papeles y de forma digital.

Este sistema permite obtener una supervisión precisa del tráfico, ayuda a reducir el intervalo de atraque entre un buque y otro y aumenta la frecuencia del tráfico de navíos en el canal. (prnoticias, 2017)

En el año en transcurso el Puerto de Santos lanzó su nuevo programa PDZ, es una herramienta de planificación sostenible para el desarrollo racional de actividades y la ocupación de áreas portuarias a largo plazo.

La PDZ define la ocupación de las áreas considerando un aumento de aproximadamente 60% en el manejo de carga a 214.9 millones de toneladas para 2040, con un crecimiento de dos dígitos en la capacidad de todas las cadenas.

Las principales pautas del proyecto son la eficiencia operativa y la integración puerto-ciudad. Con respecto a la eficiencia operativa, prevé la consolidación de áreas para la agrupación de carga, la dedicación de literas a terminales contiguas y la mayor participación del modal ferroviario en las operaciones. (PortalPortario.cl, 2020)

Este plan promete una integración del puerto con la ciudad para manejar de manera eficiente el movimiento de pasajeros en cruceros y la elaboración de un plan maestro para la preservación del patrimonio histórico y cultural.

De igual manera promete un incremento a un 90% del movimiento actual del puerto y un manejo para el año 2040 de un 33% a un 40% del comercio de Brasil.

### **3.1.6 El puerto de Santos y el medio ambiente**

El puerto de Santos de Brasil siempre ha mantenido su estructura y procesos de la manera más óptima para cuidar de manera constante el medio ambiente, manteniendo así el puerto por completo amigable con la vida marítima.

En Santos la conciencia medio ambiental comenzó a ser tan prioritaria, al punto que se impuso a la hora de proyectar mayor profundidad en el canal de 25 kilómetros que conecta a 55 terminales con el océano: no se dragará a 17 metros, sino que se optará por un sistema para que el calado dinámico sea el que permita navegar con mayor calado. (Galli, 2018)

### **3.1.7 Deficiencias actuales del puerto de Santos**

Los sedimentos en el puerto de Santos están obligando a cada uno de los buques a llevar 220 contenedores menos para evitar el riesgo de encallarse, según informes de las compañías navieras, todo esto por falta de dragado. (LEAHY, 2017)

Además de la lucha con el dragado por salvaguardar el medio ambiente, Santos lucha constantemente en contra del narcotráfico y con sus sistemas de seguridad para combatirlo.

## **3.2 Terminal Internacional de Manzanillo**

Terminal Internacional de Manzanillo es un puerto situado al este de la apertura del Atlántico del Canal de Panamá en la Bahía de Manzanillo, Provincia de Colón de Panamá, este es un centro que distribuye cargas destinadas a las ciudades dentro de este país, así como, a los países vecinos de América Central y el Caribe. Es de las terminales de trasbordo de contenedores más grandes de la región, aunado a ello tiene acceso directo a la Zona Libre de Colón (ZLC). (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

La historia de este puerto se remonta al año 1993 con el concepto inicial de convertir la antigua base naval estadounidense en un muelle tipo Ro-Ro.

MIT – Panamá, S.A. es una sociedad entre Carrix, Inc. y las familias Motta y Heilbron en Panamá. Carrix, Inc. es la empresa principal de SSA Marine, uno de los operadores privados de terminales marítimas y ferroviarias más grandes del mundo. Las familias Motta y Heilbron forman uno de los grupos industriales más grandes en Panamá con inversiones en la banca, telecomunicaciones, ventas al por mayor y aviación, entre otros. (GEORGIA TECH PANAMA , s.f.)

Actualmente MIT es uno de los más grandes operadores en Panamá, es el puerto principal en el HUB logístico de Panamá, el puerto cuenta con aguas profundas para la entrada de los barcos más grandes, es reconocido como el puerto de Latinoamérica con barcos que atracan

y realizan 3.000-3.200 movimientos por nave recalada y en su mismo dinamismo, reciben los pequeños barcos que van al Caribe que realizan entre 00 y 400 movimientos por recalada.

El puerto de Panamá cuenta con las certificaciones de ISO 9001, BASC, ISPS CODE, CSI, Certificación del Super Carrier Initiative Agreement.

### **3.2.1 Estructura y Capacidad del puerto de Manzanillo**

El Terminal Internacional de Manzanillo tiene un canal de acceso de 3 Km de longitud y 14 m de profundidad. Esto permite la maniobrabilidad y la da la opción de poder recibir todo tipo de buques. Posee un círculo de dársenas de 600 metros para las maniobras. (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

El puerto cuenta con una capacidad de manejo de 3.5 millones de TEUs, está completamente equipado con más de 2,300 metros en 8 muelles. Estos están distribuidos en 6 muelles para operaciones de contenedores y 2 muelles para Ro-Ro (estilo mediterráneo). Los muelles de contenedores están equipados con 19 grúas porticas post-panamax y super post-panamax, que ayudan y facilitan la carga y descarga de los contenedores; hay más de 2,000 conectores refrigerados para garantizar la estabilidad y buen estado de la mercancía de alimentos perecederos y un moderno sistema computacional de gestión de la terminal. MIT es el puerto líder del complejo portuario con un total de 2.23 millones de TEUs movilizadas para el 2018. Las operaciones de trasbordo representan el 85% de sus actividades contenerizadas.

Su extensión es más de 520,000 m<sup>2</sup>. Puede almacenar 48.000 TEU (Contenedores de 20 pies) que provienen de los buques atendidos en los muelles de 1.240 m de longitud. Adicional a esto, en la actualidad también cuenta con un muelle de 400 m para buques portacontenedores.

En cuanto a reparación o mantenimiento de contenedores el Manzanillo International Terminal cuenta con 15.000 m<sup>2</sup>, de estos 1.3 m<sup>2</sup> están bajo techo. (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

El puerto cuenta con más de 1,200 empleados directos, para su fuerza laboral



### **3.2.2 Conexiones de Manzanillo International Terminals**

Manzanillo cuenta con variadas conexiones debido a esto resulta ideal para el tráfico de contenedores entre Asia, Europa, África y América, especialmente los que tienen como destino la costa del Pacífico.

Entre las líneas navieras que trabajan las cargas de este puerto son: CMA CGM, Cosco PanamáMaritimes.a, HOEGH autolinersPanamá, King Ocean International de Panamá, Maersk, MSC Mediterranean Panamá, entre otras

### **3.2.3 Seguridad portuaria de Manzanillo**

MIT cumple con todos los aspectos del acuerdo CSI (Container Security Initiative) establecido entre Estados Unidos y Panamá, el programa BASC (Alianza Empresarial para el Comercio Seguro), PGCC (Programa Global para el Control de Contenedores) de la UNODC (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito), C-TPAT (Asociación estratégica Aduana-Industria contra terrorismo) y el código PBIB (Código para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias). El puerto también ofrece: Seguridad para el buque y la terminal, control de acceso y IDS, Más de 150 colaboradores en el área de seguridad, unidades caninas antinarcóticos, antiexplosivos y de patrullaje, CCTV y Centro de Monitoreo y Control, programa de sellos con las líneas navieras, política de Protección de MIT, (Sistema de Gestión en Control y Seguridad)

Asímismo, realiza acciones para prevenir o contrarrestar todo tipo de actividades ilícitas, corrupción y soborno de grupos internos o externos que atenten contra la protección de los actores en la cadena logística del comercio internacional.

En cuanto a la seguridad de antinarcóticos, el puerto de Manzanillo en Panamá es uno de los principales atractivos para los narcotraficantes por su cercanía a Europa y a China, en 2018, 11 operaciones fueron descubiertas en este puerto.

Para evitar que estas cosas sigan pasando Panamá realizó una operación antinarcóticos llamada escudo y relámpago, que se encarga de intervenir y bloquear el proceso de tráfico de drogas. De este grupo no se conoce en si su proceso o forma de combatir el narcotráfico.

### **3.2.4 Servicios brindados por el puerto de Manzanillo**

El puerto cuenta con los siguientes servicios: Una Unidad de Mantenimiento de Equipos de Contenedores (CEM) que provee mantenimiento preventivo y reparación a contenedores y equipos rodantes, Una Unidad de Mantenimiento de Equipos Refrigerados (REM) que se encarga del cuidado de los conectores de poder de los contenedores refrigerados, su mantenimiento preventivo y reparación de daños de los equipos refrigerados y de los diferentes generadores.

Adicionalmente, MIT maneja vehículos y carga rodante, generalmente conocidos como Roll on-Roll off (Ro-Ro), carga de proyectos especiales, Garita, Zona libre, ferrocarriles, asesoría y contenedores.

La configuración física de este puerto le permite recibir todo tipo de carga, así como buques portacontenedores tipos Panamax y Post Panamax, porta vehículos, y barcos de carga general. (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

### **3.2.5 Sistema de Información del puerto de Manzanillo**

El Manzanillo International Terminal además de todo lo ya mencionado, también cuenta con diferentes plataformas y software que permiten agilizar todos los servicios portuarios. De esta manera son más eficientes los procesos logísticos. Entre los sistemas de información más importantes se encuentran:

- Sistemas para el procesamiento de importaciones, exportaciones y transbordos
- Sistema para la planeación de estiba y desestiba de barcos y patio
- Plataforma para el intercambio de datos entre el cliente y la terminal
- Sistemas en tiempo real usados para el control de tráfico
- Sistemas para el acceso remoto a transacciones e información acerca de contenedores para el uso de clientes
- Monitoreo constante de información de contenedores que necesiten ser refrigerados, entre otras. (COMERCIO EXTERIOR LA , s.f.)

En cuanto a tecnología el puerto de Manzanillo ha sido el primero en probar las tecnologías, cuenta con la mayoría de los sistemas automatizados y amigables con el medio ambiente.

Es el primer puerto en probar las grúas ASC Automatizadas King Crane, la cual es la más conocida en Europa por apilar contenedores de manera automatizada minimizando el costo por error humano.

### **3.2.6 El puerto de Manzanillo y el medio ambiente**

Parte de la responsabilidad social del puerto de Manzanillo en Panamá, es el cuidado al medio ambiente.

Una alianza estratégica entre MIT y la Fundación GO GREEN C3, a través del Programa Enciende una Luz, instaló un sistema de paneles solares para llevar electricidad por primera vez a 35 familias que residen en la comunidad Los Lagos de Ciricito situada en la provincia de Colón. El Programa Enciende una Luz inició en 2015 con la comunidad de Quebradón de Escobal.

MIT brinda apoyo al laboratorio Marino de Punta Galeta, el cual es uno de los centros de investigaciones de los ecosistemas marinos más importantes del mundo. Este proyecto se lleva a cabo a través de la administración del Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales en Panamá.

MIT colabora con el medio ambiente mediante la organización de actividades de limpieza de playas y siembra de árboles. (MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINALS , s.f.)

### **3.2.7 Deficiencias del puerto de Manzanillo**

Recinto portuario con reducida franja de tierra que no permite un mayor aprovechamiento en el manejar y almacenamiento de carga, retrasos en la liberación de cargas derivados de las revisiones de diversas autoridades federales en el puerto, deficiente coordinación entre los modos terrestres para el desalojo de las mercancías del recinto portuario, necesaria habilitación de nuevas áreas terrestres para el almacenamiento en terminales e instalaciones portuarias. El tiempo promedio de espera para los buques de carga general es de aproximadamente 24 horas, dependiendo de la actividad. (VELANDIA, 2019)

Otras de las deficiencias presentes al igual que en el Puerto de Santos es la lucha contra el narcotráfico y las actividades ilícitas en el puerto.

El puerto lucha contra las conocidas cuadrillas, que son personas dentro del puerto que facilitan y movilizan en camiones, ambulancias y supuestos vehículos para trabajos del puerto con cargamento de sustancias tóxicas, recibiendo un sueldo extra.

### **3.3 Puerto de Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador**

El puerto marítimo de Guayaquil está localizado en un brazo de mar denominado Estero Salado, a diez kilómetros del sur de la ciudad de Guayaquil. Se estima que el puerto maneja más del 70% de las exportaciones de Ecuador y un 83% de sus importaciones.

En abril de 1958 y durante el gobierno del presidente Camilo Ponce Enríquez, que el ministro de Obras Públicas, Sixto Durán Ballén, emite un decreto de emergencia para la creación de la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), cuya prioridad sería liderar la construcción del nuevo Puerto de Guayaquil, indispensable para el desarrollo económico ecuatoriano, fue así como se procedió a la construcción de un nuevo puerto a orillas del estero del Muerto, al norte de su confluencia con el estero Cobina, cercano a la orilla occidental con el río Guayas. (Logística, 2017)

La firma Raymond S.A. fue la encargada de ejecutar el proyecto e inicialmente construye una vía de acceso hasta el lugar (Actualmente las avenidas «25 de julio» y «de la Marina»), se hacen unos muelles provisionales, se realizan las excavaciones para los pilotes y se cimientan las esclusas del canal de unión.

Finalmente, y tras 4 años de construcción, el 31 de enero de 1963, fue inaugurado este importante Terminal Marítimo con la llegada del barco «Ciudad de Guayaquil» de la flota Mercante Grancolombiana S. A (Logística, 2017).

El Puerto de Guayaquil es el segundo puerto con más salida de contenedores dentro de la Comunidad Andina de Naciones y el décimo en América Latina y el Caribe. (Zona logística, 2017)

El puerto de Guayaquil cuenta con las certificaciones de ISPS, BASC y ISO 9001.

### **3.3.1 Estructura y capacidad del puerto de Guayaquil**

El Puerto Guayaquil cuenta con una estructura de 1, 133,800 metros cuadrados, tiene una moderna infraestructura que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada, ideal para el desarrollo del comercio internacional, Además, cuenta con una amplia gama de servicios especializados, lo que le convierte en el destino ideal para el transporte marítimo a Ecuador. (Logística, 2017)

La empresa concesionaria Contecon Guayaquil S.A. dispone de una terminal de contenedores y una terminal multipropósito con 4 y 5 muelles cada una y amplias zonas de almacenamiento capaces de gestionar carga general, refrigerada, multipropósito y carga peligrosa entre otras. (icontainers, n.d.)

Por su parte, la empresa concesionaria Andipuerto Guayaquil S.A. dispone de una terminal para la gestión de mercancía a granel líquido y sólido, así como una zona de almacenamiento multipropósito, es la mayor terminal de gráneles secos en Ecuador con 360,000 TM de capacidad de almacenamiento.

Por sus muelles transitan el 70% y más del 80% de las exportaciones e importaciones del país, respectivamente; lo que lo convierte en una de las instalaciones portuarias más importantes del Pacífico. Su tráfico supera el millón de TEUs anuales. (icontainers, n.d.)

### **3.3.2 Conexiones del Puerto de Guayaquil**

El puerto de Guayaquil cuenta con variadas conexiones debido a esto resulta ideal para el tráfico de contenedores entre Asia y América, especialmente los que tienen como destino la costa del Pacífico. Además, su cercanía al Canal de Panamá lo hace muy atractivo como plataforma logística del transporte marítimo entre Sudamérica y la costa este del continente, así como hacia Europa y África. (icontainers, n.d.)

Entre las líneas navieras que trabajan las cargas de este puerto son: CMA CGM Ecuador, Hamburg sud, Hapag Lloyd, Maersk, MediterraneanShipping Company, Tecnisea, entre otras.

### **3.3.3 Seguridad portuaria en el puerto de Guayaquil**

El puerto de Guayaquil cuenta con la Dirección de Gestión de Seguridad Operativa de la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), sin embargo, la zona del golfo de Guayaquil y sus canales de acceso no cuentan con un sistema que sirva para el control del tráfico marítimo y que ayude a detectar posibles acciones ilegales. (ELUNIVERSO, 2019)

### **3.3.4 Servicios que brinda el puerto de Guayaquil**

Su terminal de contenedores y multipropósito, concesionado a la compañía Contecon Guayaquil S.A, está equipado con grúas, tractores, básculas, además de amplios patios y sistemas de almacenaje para carga general y refrigerada. Por otro lado, la concesionaria del terminal granelero del puerto de Guayaquil S.A cuenta con almacenaje para carga líquida y sólida, además de equipos para transferencia y almacenaje. (Guayaquil, Servicios brindados por Autoridad Portuaria de Guayaquil)

Por su parte Autoridad Portuaria de Guayaquil, realiza la supervisión de la prestación de los servicios portuarios no concesionados, los cuales son brindados por el estado en forma directa e indirecta a través de operadores portuarios.

**Prestación de forma directa:** Uso de facilidades de Acceso, Uso de Fondeaderos, Apoyo al Practicaje, para esta última, se realizan las actividades que permiten complementar el servicio portuario, tales como hospedaje, utilización de muelles para embarque y desembarque, lanchas de transporte desde y hacia los buques, comunicación con las estaciones de radio.

**Prestación en forma indirecta:** Estos servicios son prestados a través de Operadores Portuarios a quienes se les otorgan los permisos de operación para servicios de remolcadores y practicaje. Estos operadores deben ser personas jurídicas que deberán obtener la matrícula de Operador Portuario de Buque (OPB) en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial – SPTMF y para llevar a cabo sus actividades deben obtener el Permiso de Operación de parte de APG. (Guayaquil, Servicios brindados por Autoridad Portuaria de Guayaquil)

Entre los servicios que continúan siendo prestados por el estado de forma directa, se encuentran el uso de facilidades de acceso, uso de fondeaderos y apoyo al practicaje

(control de tráfico marítimo). Cabe destacar que el canal de acceso cuenta con un sistema de ayudas a la navegación y facilidades de acceso que está compuesto por un conjunto de balizas, boyas, enfiladas y faros ubicados convenientemente a lo largo de dicho canal; así como en las riberas y costas adyacentes al mismo.

En el Puerto de Guayaquil “Libertador Simón Bolívar”, se prestan todos los servicios requeridos por los buques para el manejo de las mercaderías a través de operadores privados de alta especialización que, bajo la supervisión de la Autoridad Portuaria, satisfacen los requerimientos de los usuarios, logrando la excelencia en servicios portuarios. (Guayaquil, Servicios brindados por Autoridad Portuaria de Guayaquil)

### **3.3.5 Sistema de información de Guayaquil**

El Puerto de Guayaquil localiza buques mediante sistema AIS (Sistema de Identificación Automática) para obtener la localización exacta y en tiempo real de los buques que se encuentran en un radio de hasta 30 millas náuticas del puerto. (Guayaquil, A.I.S)

Esta nueva herramienta contribuye con la seguridad de la navegación, prevención de colisiones y con la eficiencia en la gestión del tráfico marítimo, ahorrando tiempo en el contacto con los buques, lo que se hacía a través de la telefonía y radio.

El puerto de Guayaquil también implementa un sistema moderno de radar denominado VesselTrafficServiceSystem (VTS). (Guayaquil)

El puerto de Guayaquil y sus concesionarias (Contecon y Andipuerto) y delegataria (DP World Posorja) aplican medidas de seguridad sanitaria como el protocolo para limpieza y desinfección de unidades de Transporte Marítimo, Entidades Portuarias, Terminales Privados Portuarias Públicas a toda embarcación que atraquen en la Perla del Pacífico. (Guayaquil)

Contecon Guayaquil S.A. implementa un sistema de Facturación en Línea (BILLION) que permite al importador o agente de aduana realizar sus trámites (facturas) de forma ágil y segura. (Guayaquil)

- Elaborar proformas y obtener con anticipación los servicios y valores otorgados.

- Emitir y reasignar e-PASS de forma programada en base a la disponibilidad de turnos.

### **3.3.6 El puerto de Guayaquil y el medio ambiente**

El Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) galardonó a Contecon Guayaquil S.A, principal terminal encargada del manejo de contenedores en el Puerto, con la Certificación Ecuatoriana Ambiental Punto Verde, por la aplicación de cuatro casos de “Producción más Limpia”, lo que lo reconoce como el primer puerto eco eficiente del país.

A este Puerto se le reconoció el uso de tecnologías limpias en procesos de producción, logrando en estos, la reducción de 100% en el consumo de diésel por la electrificación de ocho grúas RTG; disminución en el 83,63% de consumo de diesel por el cambio de suministro de energía de power packs a reefers; eliminación de un 95,24% en la emisión de dióxido de carbono (CO2) a la atmósfera por la optimización de movimientos internos de los equipos, mediante la implementación de pesaje de carga en grúa, además de reducir en un 21% la utilización de aceites lubricantes por la implementación de sistemas de apagado automático de grúas.

En la actualidad el puerto cuenta con 17 máquinas electrificadas que no producen emisiones al ambiente, puesto que han reemplazado sus generadores a diésel por barras eléctricas, lo que significa un ahorro de 50 000 galones de combustible al año. (Zona logística, 2017)

### **3.3.7 Deficiencias del puerto de Guayaquil**

Debido a su infraestructura moderna, presenta altos costos técnicos de mantenimiento y reparación. Dado su porcentaje de operaciones, y entrada/salida de diferentes tipos de embarcaciones, se hace necesario dragar el canal de acceso al mismo para que buques de mayor tamaño puedan tener acceso al puerto sin restricciones. Retrasos en el despacho de los contenedores.

Otras de las deficiencias mas notables es la poca seguridad o existencias de sistemas que permitan controlar acciones ilícitas que se realizan dentro del puerto.



# **Capítulo IV: Autoridad Portuaria Dominicana**

## **4.1 Autoridad Portuaria Dominicana**

República Dominicana, por su condición de isla, y posición geográfica, en el centro de El Caribe, posee una situación privilegiada para el desarrollo de un sistema portuario óptimo. Se estima que aproximadamente el 96% de todo lo que se mueve a nivel del comercio internacional y local, se hace por vía marítima, gracias a los puertos con los que cuenta el país.

Autoridad Portuaria Dominicana es el organismo regulador del Sistema Portuario Nacional. Es su tarea dirigir y administrar los puertos marítimos e incrementar el comercio internacional del país. Se define como un organismo, con carácter autónomo, patrimonio propio e independencia y duración ilimitada, sujeta a las prescripciones de la Ley No. 70, y a los reglamentos que dicte el Poder Ejecutivo.

La Autoridad Portuaria Dominicana nace como respuesta a la necesidad que tenía el país de contar con un sistema portuario moderno, sustentado en reglamentaciones claras; y capaz de garantizar la materialización de operaciones, acorde con las demandas del comercio marítimo Internacional.

Antes de los primeros años de la década de 1970, el país no contaba con un organismo rector de las actividades comerciales de los puertos locales, como era la norma en otros países de América Latina. Es con la presentación de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que el tema comienza a considerarse de manera más formal en los estamentos del gobierno.

El desarrollo del comercio marítimo local dependía y exigía ya, operar conforme a políticas económicas internacionalmente aceptadas, y para eso se debía contar con un organismo capaz de velar por ello.

El 17 de diciembre de 1970, fue aprobada la Ley 70-70, que creó la Autoridad Portuaria Dominicana. Es a partir de aquí que esta institución fue definida como un organismo autónomo y descentralizado del Estado Dominicano, con el objetivo de dirigir y administrar los puertos marítimos del país e incrementar el comercio internacional.

Con la Ley Número 169-75, del 19 de mayo del año 1995, se varía la conformación del Consejo de Administración, según lo establecía la Ley 70. Dentro de los antecedentes de la institución cabe citar el Reglamento Número 1,673, sobre la presentación de servicios de Autoridad Portuaria Dominicana, el cual fue modificado posteriormente en los años 1999, 2002 y el 2005; por los decretos 572-99, 519-02 y 612-05, respectivamente.

**Misión:**

Somos la entidad que administra, regula y fiscaliza el sistema portuario nacional, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales, procurando un desarrollo sostenible de la economía nacional y regional.

**Visión:**

Ser líder en la gestión Portuaria regional, convirtiendo al País en un centro de servicio logístico (HUB) interoceánico, generando capital social y desarrollo sostenible.

**Valores:**

• Respeto • Equidad • Seguridad • Modernización • Compromiso • Integridad

**Objetivos:**

- Implementar políticas de comercialización que sean acordes al nuevo orden de operaciones marítimas en el mercado internacional
- Aumentar nuestras recaudaciones a través de un proceso de administración eficiente y transparente.
- Implementar medidas efectivas de Control Interno.
- Insertar a la Autoridad Portuaria Dominicana en el ámbito marítimo internacional.
- Promover la inversión extranjera para el desarrollo de proyectos en nuestros puertos.
- Incrementar y desarrollar el flujo de operaciones turísticas de cruceros.
- Desarrollar una política de cuidado medioambiental en nuestros Puertos y Muelles.
- Acomodar y optimizar nuestras infraestructuras operativas y administrativas.

- Elaborar e implementar una campaña de posicionamiento que promueva un proceso de concienciación en nuestra sociedad sobre la importancia del sector marítimo.
- Establecer políticas de responsabilidad social en las comunidades donde se desarrollan nuestras operaciones.
- Implementar un sistema de automatización para todas nuestras operaciones.
- Redefinir el marco jurídico de nuestra Institución y de nuestro sector.
- Crear la Escuela Nacional de Capacitación Marítima.
- Aplicando estrategias de empoderamiento y capacitación en nuestros recursos humanos para aumentar la productividad, establecer políticas de igualdad y equidad de género.

#### **Funciones:**

- Supervisar y fiscalizar los sistemas de balizamiento y ayuda a la navegación  
Fiscalizar los contratos de balizamiento en los puertos
- Regular las acciones del Cuerpo de Pilotos para que las operaciones de atraque y desatraque se dinamicen de manera positiva,
- Controlar los retiros de desechos en los puertos del país en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente,
- Autorizar, verificar y supervisar el manejo de los desechos oleosos de los buques,
- Fiscalizar las operaciones de los CHIPHANDLER,
- Supervisar para evitar el abandono de buques en puertos, ríos y ensenadas,
- Dirigir las acciones del Cuerpo de Bomberos de Autoridad Portuaria Dominicana,
- Coordinar con las diferentes comisiones portuarias el Plan de Contingencia, en caso del registro de fenómenos naturales de incidencia considerable. (Autoridad Portuaria Dominicana, s.f.)

#### **4.2 Servicios que brinda este organismo**

- Servicio de Arrimo

El servicio de arrimo y manejo de carga de importación, exportación, cabotaje y en tránsito, consiste en el traslado de la carga desde el costado del buque transportador, hasta los depósitos cubiertos o patios al aire libre o viceversa.

Requisitos para solicitar el servicio: No se solicita debido a que es un servicio inherente a la operación del buque.

Procedimiento: Debido a que existe un canon establecido, no se contempla un procedimiento propiamente.

- Servicio de Almacenaje

Es el servicio que se brinda por la permanencia de la mercancía que es almacenada, desde la llegada hasta el retiro de la mercancía.

Requisitos para solicitar el servicio: Ser sujeto de derecho, empresa o individuo.

Procedimiento: Una vez cubiertos los trámites aduanales, la administración aduanera emite un documento donde señala que ya han sido cubiertos los compromisos fiscales del importador. A partir de ahí la Portuaria Dominicana calcula la permanencia del artículo o mercancía en puerto, deposito, patio o almacén y procede a la aplicación de la tarifa correspondiente para el despacho. (Autoridad portuaria dominicana, s.f.)

- Servicio de Estadía

Es el tiempo que permanece una nave en el sitio de atraque, empieza a contabilizarse desde el momento del amarre y se da por terminada cuando se suelta la última amarra.

Requisitos para solicitar el servicio: Ser agente naviero autorizado.

Procedimiento: Debido a que este es un servicio inherente a la naturaleza del buque, para puertos privados y concesionados, se aplica el canon establecido por barco.

- Servicio de Suministro a Buque

Diversidad de servicios que se brindan a la llegada del buque, estos pueden ser: Comida, agua, retiro de desechos sólidos, retiro de oleosos, etc. o reparación de equipos o instrumentos dañados.

Requisitos para solicitar el servicio: Permiso de la Autoridad Portuaria Dominicana y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Permiso de comida y agua solo lo otorga portuaria.

Procedimiento: El naviero solicita estos servicios al puerto donde aplique y donde no aplique se solicita a la Empresa operada por particulares y autorizada por Portuaria para tales fines.

- Servicio Supervisión PBIP

Este servicio se establece tras la aprobación del Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias adoptado por la Organización Marítima Internacional (OMI), que nace como respuesta a los ataques terroristas del 9/11 en contra de los Estados Unidos de Norteamérica. En su contenido se establecen medidas y procedimientos para prevenir actos de terrorismo que puedan poner en peligro la integridad de los pasajeros y de la tripulación, así como atentar contra la seguridad de los buques e instalaciones portuarias.

Requisitos para solicitar el servicio: Es un servicio obligatorio establecido mediante acuerdo internacional, por tanto, no se solicita.

Procedimiento: En virtud de que es un acuerdo internacional que tiene carácter de obligatoriedad, no existe un procedimiento para la obtención de este servicio.

- Servicio de Amarre y Desamarre

Es una maniobra auxiliar y consiste en recoger las amarras de un buque, portarlas y fijarlas a los elementos dispuestos para este fin. Para ello, se siguen las instrucciones emitidas desde el buque y el práctico, para inmovilizar el buque en el atracadero de amarre designado por la Autoridad Portuaria en el orden que esta disponga, a fin de facilitar las operaciones del buque.

Requisitos para solicitar el servicio: Ser agente naviero autorizado.

Procedimiento: Es un servicio inherente a la naturaleza del buque por tal razón, no existe un procedimiento para la obtención de este servicio.

- Servicio de Practicaje

Es el servicio profesional de guiar el buque desde la zona de arribo, anclaje o antepuerto, hasta el costado del atracadero, amarradero o sitio que se le destine, y viceversa; asimismo, el de ejecutar maniobras dentro de las zonas de jurisdicción portuaria.

Requisitos para solicitar el servicio: Ser agente naviero autorizado.

Procedimiento: El agente debe presentar ante la Autoridad Portuaria el aviso de llegada, más la solicitud de operaciones, al menos 48 horas antes para el caso de arribo. Con esto se elabora la planificación diaria del puerto, la cual es remitida a la Estación de Pilotos. Para el caso de movimiento de buque anclado o atracado La solicitud de servicio, deberá hacerse con al menos dos (2) horas de anticipación.

La Autoridad Portuaria Dominicana designará el práctico, el atracadero o fondeadero, el día y la hora, y dará la orden de atraque o desatraque de los buques y el permiso de su permanencia en los muelles. Los servicios se darán de acuerdo a lo programado, perdiendo sus derechos los buques que no arriben en la fecha y horas indicadas.

Los prácticos abordarán y dejarán los buques en la boya de recalada.

- Servicio de Balizamiento

Es el servicio que se utiliza para ayudar a la navegación haciendo esta menos peligrosa. Consta de aparatos flotantes y fijos llamados balizas que sirven para la ayuda en la navegación. Estos pueden indicar los márgenes de los canales navegables, los peligros naturales, peligros provocados por el hombre (naufragios) y todo aquello de interés para la navegación segura.

Requisitos para solicitar el servicio: En virtud de que este servicio se encuentra actualmente concesionado a una compañía privada, no se requiere formular solicitud alguna a APORDOM.

Procedimiento: Debido a que este servicio se encuentra actualmente concesionado a una compañía privada, APORDOM no interviene en la ejecución de este procedimiento.

- Servicio de Remolcadores

Es el servicio a cargo de las naves, obligatorio a todo buque nacional o extranjero de más de cuatrocientas (400) Toneladas de Registro Bruto (TRB), al entrar o salir de un puerto del país. Todo buque de más de 30 metros de eslora, al realizar movimientos internos, está obligado a utilizar los servicios de remolcadores para facilitar el atraque, desatraque y cualquier otro tipo de movimiento.

Requisitos para solicitar el servicio: Ser agente naviero autorizado.

Procedimiento: A la llegada del buque la Agencia Naviera solicita el servicio a la compañía de remolcadores que opera en el puerto donde atracará la nave. Luego de que el piloto aborda el buque, solicita al remolcador la maniobra específica para completar el atraque o desatraque. (Autoridad portuaria dominicana, s.f.)

### **4.3 Actividades de la autoridad portuaria**

Hoy en día la Autoridad Portuaria cuenta con un acuerdo para impulsar las exportaciones de la Republica Dominicana junto con Adoexpo, este acuerdo establece que ambas instituciones trabajaran en conjunto para promover y eliminar obstáculos de las exportaciones del país y resolver y canalizar las inquietudes de los exportadores.

De la misma manera en sus actividades, la autoridad portuaria trabaja de la mano con el ministerio de medio ambiente para la reducción de la contaminación, como fue el caso del año 2017 cuando se realizo una retirada de barcos varados a la orilla de los ríos luego de haber pasado su tiempo legal.

Junto con su compromiso para reducir la contaminación con el medio ambiente, realizo una alianza con DP World Caucedo para la reducción o eliminación del uso de papel y trabajar con un proceso de automatización procurando eficiencia y transparencia de ambas instituciones.

También impartió un seminario taller llamado "Fortalecimiento de la gestión portuaria ambiental FOGAP 2018", junto con el ministerio de medio ambiente también ha realizado la tarea de supervisar puertos, crear una certificación para puertos verdes la cual será



otorgada a aquellos que mantienen sus funciones de manera amigable con el puerto, entre otras actividades para colaborar con la lucha del cambio climático.

# **Capítulo V: Haina International Terminals**

## **5.1 Puerto Rio Haina- Haina International Terminals**

HIT (Haina International Terminals, S. A. S.) fue constituida por un grupo de empresarios del sector naviero dominicano el 10 de octubre del año 2000. En el año 2001, le fueron concesionadas la administración y las operaciones del Puerto Rio Haina; y desde entonces, el propósito de la empresa ha sido modernizar la infraestructura y eficientizar las operaciones de este puerto, con el fin de llevarlo a estar acorde con los estándares del comercio Internacional y colocarlo a la altura de los puertos de nuestra región.

A partir de los eventos de septiembre 11 del 2001, surge el código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP o ISPS en inglés); el cual entró en vigor en Julio del 2004. Luego de cumplir con los estándares correspondientes, el Puerto Río Haina recibe la Certificación PBIP en enero del 2006.

Dentro de HIT (Haina International Terminals, S. A. S.) están ubicadas las agencias navieras: Crowley, MARDOM, Cosiarma, SEABOARD, EVERGREEN, etc.

Con el fin de fortalecer el sistema de gestión de la seguridad y la calidad en el servicio ofrecido en el puerto, HIT promueve la implementación de otros estándares relevantes para garantizar una cadena de suministro eficiente y segura, en favor de los clientes que utilizan nuestras facilidades.

Es por ello que, en mayo del 2007, recibió la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce). En enero del 2011, recibió la certificación C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism). En septiembre del 2012, recibimos la certificación OEA (Operador Económico autorizado), siendo la primera empresa dominicana en recibirlo.

En el mismo mes de septiembre, recibió la certificación ISO-9001 versión 2008; la cual fue recientemente actualizada a la versión 2015. Siendo el único puerto en el país con esta certificación.

Tratados y acuerdos:

**ACUERDOS COMERCIALES, CONVENIOS Y TRATADOS INT.**

- Tratado Libre Comercio entre R.D., Centroamérica y E.U. (DR-CAFTA)
- Acuerdo CARIFORO, Unión Europea o EPA
- Acuerdo de libre comercio entre R.D. y la Comunidad del Caribe (TLCARICOM)
- Tratado de libre comercio Centroamérica - República Dominicana
- Acuerdo de Alcance Parcial República Dominicana y Panamá (AAPP)
- Acuerdo sobre Normas de Origen OMC
- Acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias OMC
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII - Valoración Aduanera del GATT-OMC - Ref. Decreto 36-11
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI Dumping del acuerdo GATT-OMC
- Acuerdo Internacional de los Productos Lácteos OMC
- Acuerdo Internacional de la Carne Bovino OMC
- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios - AGCS - GATS – OMC
- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio OMC

### **5.1.1 Estructura y Capacidad de Haina International Terminals**

El puerto de Haina cuenta con 2,800 metros lineales de muelles y 15 atracaderos brindan al Puerto Rio Haina una gran flexibilidad para la recepción de buques de cualquier tipo, 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año. Estos muelles están distribuidos en ambas márgenes (Oriental y Occidental) del Rio Haina y todos cuentan con una profundidad máxima de 10 metros. Sin embargo, el muelle 6, utilizado principalmente para carga y descarga de contenedores, tiene 12 metros de profundidad, permitiendo allí el atraque y operación de buques tipo Panamax, con 245 metros de largo, 40 metros de ancho y capacidad de 4,500 TEUs. Cuentan también con aproximadamente 1000 empleados.

Cuenta de igual forma con una terminal de contenedores que tiene una capacidad diseñada de 600,000 TEUs. Actualmente opera en un 60% de su capacidad. La distribución de las operaciones en la terminal busca eficientizar las operaciones de carga y descarga de buques, así como la recepción y despacho de contenedores de una manera rápida, eficiente y segura. Dedicó más de 70,000 metros cuadrados para la descarga, almacenaje y despacho de carga general, importada y exportada por esta terminal portuaria. Dentro de las mercancías

allí manejadas se encuentran madera, alambrón, varillas, palanquilla, equipos pesados, proyectos especiales, entre otros.

En cuanto a grúas, posee 3 grúas pórtico (gantry), 2 convencionales y una Panamax, con capacidad de izaje de hasta 40 toneladas. Un alcance de hasta 13 filas de contenedores y una productividad de 22 movimientos por hora (MPH) por grúa. Esas grúas son principalmente utilizadas para la carga y descarga de buques de contenedores. 2 grúas móviles marca Gotwald, cada una con capacidad de izaje de hasta 100 toneladas. Son utilizadas para trabajar cualquier tipo de buque, ya sea este de contenedores o carga general suelta. Al tener neumáticos brindan la flexibilidad de moverlas a través de toda la terminal y localizarla donde se necesite al momento de servir a nuestros clientes.

Puerto Río Haina cuenta con 9,700 metros cuadrados de almacenes techados instalados en la terminal para resguardar allí mercancías sueltas que llegan en buques de carga general y que no pueden estar al aire libre, entre ellos, por ejemplo, rollos de papel para la impresión de periódicos, bobinas, entre otros.

Las tomas eléctricas del Puerto Rio Haina permiten recibir contenedores refrigerados sin importar el tipo de mercancías o temperatura requerida. Allí, estos contenedores son conectados inmediatamente entran al puerto o son descargados del buque; para luego ser monitoreados 24 horas, 7 días a la semana, para garantizar el correcto funcionamiento de estos equipos, y con ello la calidad del producto en su interior. Tenemos una capacidad instalada de 252 tomas eléctricas fijas, pero puede ser extendida ilimitadamente utilizando equipos especiales llamados Powerpacks

Y por último Haina International Terminals cuenta con cuatro (4) parqueos con capacidad para almacenar hasta 2,000 vehículos importados. Estos vehículos son recibidos, verificados y resguardados utilizando un riguroso protocolo de seguridad que garantiza que el vehículo importado sea entregado al cliente final en las mismas condiciones en que fue recibido. (Puerto Rio Haina, n.d.)

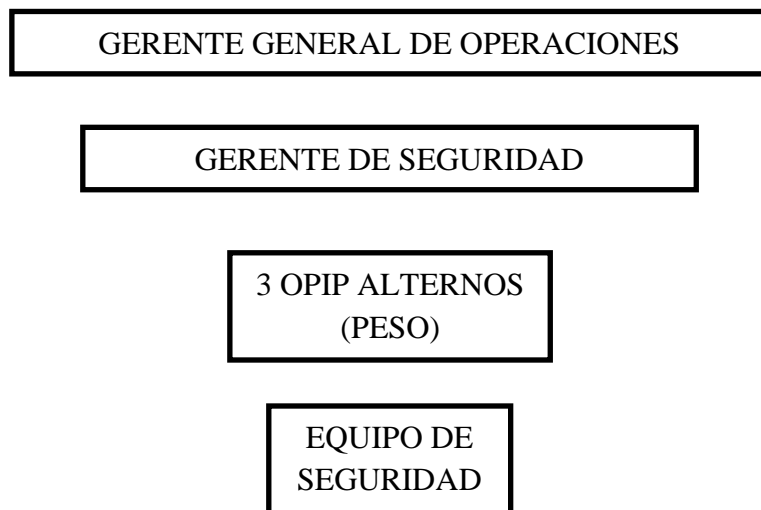
### 5.1.2 Seguridad portuaria en Haina International Terminals

En temas de seguridad Haina International Terminals cuenta con control de acceso biométrico y monitoreo CCTV, para el ingreso de algunas áreas del puerto a personas específicas, un patrullaje de más de 160 oficiales en un horario 24/7 en toda la terminal, de igual forma cuenta con cámaras de alta resolución y de última generación, Vista en Tiempo Real de movimientos de contenedores en la terminal con el uso de handhelds inalámbricos de acceso remoto.

Sin embargo, el departamento de seguridad de Haina International Terminals es uno de los que constantemente necesita de un reforzamiento debido a que este es el que se enfrenta de manera seguida con terrorismo, contrabando, sustancias prohibidas, crimen organizado y otras amenazas que afectan al comercio mundial, en el marco de las normativas nacionales e internacionales vigentes.

Haina ya tiene apoyo del J2, Defensa Civil, Policía Nacional y otras instituciones de seguridad dentro de las fuerzas armadas, los cuales combaten de manera seguida el contrabando, el enfrentamiento de accidentes, incendios reales, personas quemadas y amputadas, ejercicios de búsqueda y detención de polizones y detonaciones con bombas de humo.

La estructura de seguridad del puerto de Haina International Terminals se maneja de la siguiente forma:



Fuente: Haina International Terminals;creación propia

### **5.1.3 Servicios brindados en Haina International Terminals**

Para servicios Haina International cuenta con almacenes para mercancías secas y refrigeradas, servicios logístico y de almacenaje en general, fiscal, aclimatado y refrigerado, servicios de aduanas, consolidación y des consolidación de cargas, despacho de ordenes hacia clientes finales, etiquetado, re-etiquetado, embalaje, empaquetado y reexportaciones, empaques promocionales, manejo de inventario, una tercerización total de la cadena logística, micro distribución a nivel nacional entre otros servicios.

### **5.1.4 Conexiones de Haina International Terminals**

De las cosas que más benefician a este puerto esta su ubicación geográfica y con diferentes partes del mundo, tales como: Bélgica, Alemania, España, México, Puerto Rico, Panamá, Jamaica, Venezuela, Trinidad y Tobago, Brasil, Portugal, Cuba, Haití, Francia, Jamaica, St. Kits&Neves, Granada, St. Vicent, Guadalupe, Italia, Martinica, Colombia, Perú, Chile, China, Guatemala, Corea, Costa Rica, USA. Canadá, Guyana, Dominica, St.Lucia, Surinam, Barbados, St.Martin, Montserrat, Angula, Inglaterra, Holanda, Venezuela, Irlanda, y Alemania.

### **5.1.5 Sistema de información en Haina International Terminals**

En cuanto al sistema de información Haina International Terminals tiene un sistema logístico nuevo, llamado DR TRADE el cual es un Sistema de comunidad logística, que transformará y facilitará el comercio en la República Dominicana, dejando atrás toda documentación física y convirtiendo el país en uno abocado a la tecnología y procesos sin papeles. Es una plataforma electrónica, neutral y abierta, que permite un intercambio de información inteligente y seguro, entre agentes públicos y privados, para mejorar la posición competitiva de la comunidad logística en nuestro país. (EL DINERO, 2018)

### **5.1.6 Haina International Terminals y el medio ambiente**

Prevenir el impacto negativo al personal y al medio ambiente por los riesgos asociados en nuestras actividades, cumpliendo los requisitos aplicables, impulsando a capacitación y sensibilización de las partes interesadas, mejorando continuamente el desempeño y el sistema de gestión de Seguridad, Salud y Ambiente. (Haina International Terminals )

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales informó sobre los trabajos de eliminación de una sustancia que ha producido una estela de espuma blanca en el río Haina y que posiblemente ha ocasionado la muerte de una cantidad indeterminada de peces.

“Como medida de mitigación se está succionando con un camión cisterna las espumas que se encuentran en la playa gringo, hasta ahora notificaron la succión de aproximadamente 5 mil galones”, dice la nota.

La entidad ambiental indica que la empresa Brenntag Caribe informó que el incidente se produjo luego del trasiego del producto Tergitol el cual se utiliza en la fabricación de detergentes.

Esta mañana una comisión de inspectores del ministerio de medio ambiente hizo el levantamiento de lugar para determinar el daño ambiental provocado.

Hasta ahora no se tiene la cantidad derramada de la sustancia, ni tampoco se pudieron observar grandes cantidades de peces muertos, pero se ha procedido con rigor y cautela para evitar daños mayores.(Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2019)

Haina fue excluido este año de la lista de los 10 lugares más contaminados del mundo que elabora la organización ambientalista estadounidense BlacksmithInstitute, gracias a la salida de la empresa de reciclaje de baterías Metaloxsa, la cual ocasionó la intoxicación con plomo de múltiples habitantes del sector Paraíso de Dios.

El síndico, Marino Lora, y el presidente de la Asociación de Industrias de Empresas de Haina y la Región Sur (AIE), Flavio Rodríguez, hicieron ayer el anuncio, con el fin de mejorar la imagen internacional del municipio frente a la inversión extranjera.



Allí presentaron un comunicado escrito mediante el cual Blacksmith certifica que Haina ya no cuenta con los niveles de contaminación registrados desde la década de 1990, conclusiones a las que arribaron luego de diversas muestras de sangre a los moradores de la comunidad identificada como el foco de contaminación.(2013)

### **5.1.7 Deficiencias del puerto según queja de usuarios**

Como parte del diagnóstico previo a un plan de mejora, se encuentra el dar a demostrar las fortalezas, factores de interés del Puerto Haina International Terminals.

Una de las grandes dificultades de Haina International Terminals principal puerto de la República Dominicana, es en el manejo de mercancías, tiempo de respuesta y de espera, capacidad y logística. Este puerto a pesar de ser un puerto público y recibir inversiones para su mejora, no se encuentra entre los principales puertos del Caribe.

Si bien es cierto que el puerto maneja más del 60% de las mercancías que se exportan e importan de la República Dominicana y recibe constantemente inversiones del estado para la ampliación del mismo, su HUB logístico y construcción de zonas para nuevas naves, sigue siendo uno de los puertos peor calificados entre los puertos del Caribe.

Entre las constantes observaciones manifestadas por clientes del Haina International Terminals son su lentitud ante procesos y solicitudes de los clientes, mercancías llegan al cliente maltratadas, mojadas e incompletas, proceso burocrático, así como la presentación de excesivos documentos para el despacho de mercancías, desacuerdos entre cotizaciones y monto final a pagar, poca notificación de cambio en los procesos, los diferentes procesos son realizados en diferentes sitios, poco espacio para la atención al cliente. falta de personal en las zonas de verificación de mercancías, entre otras situaciones a mejorar.

Se considera que las causas a estas deficiencias son entretenimientos por parte de los empleados del puerto, departamentos con múltiples responsabilidades, poca seguridad en el área de shipping y poco manejo de base de datos para contactar clientes.

Por lo tanto, se propone a Haina International Terminals una oportunidad de mejora enfocada en procesos logístico, seguridad, capacidad, almacenaje y proceso administrativo

del puerto tomando como ejemplo uno de los mejores de los mejores puertos de América Latina, Puerto Manzanillo en Panamá.

En cuanto a los beneficios de Rio Haina, de acuerdo a los usuarios, se destaca el ahorro en los procesos operacionales y documentales de este puerto, siendo los costos de los servicios significativamente menores a los de su competencia y la facilidad para la resolución de ciertos inconvenientes, evitando tal vez, una burocracia menos presente.

De igual forma, sus servicios no son los mejores para ciertos usuarios debido a la falta de seguimiento de los procesos, los cuales muchas veces se rompen o varían sin previo aviso y la presencia del “macuteo” dentro de las operaciones de las mercancías. El tiempo de despacho y recepción de mercancías es de 24 horas.

De igual manera, la inseguridad que muchas veces presenta la carga, la cual no siempre es protegida y se puede experimentar sustracciones que acarrear a cuantiosas a pérdidas.

Lo cierto es que ambos puertos han mejorado sus procesos a través de los años, para lograr la demanda de los usuarios y pudiendo integrar las políticas y leyes aduanales de nuestro país con los procesos operacionales de cada puerto. Se han destacado por incluir dentro de su carpeta una serie de reconocimientos y legitimaciones internacionales que nos catapultan como país de opción para la inversión extranjera.

Por lo que las ventajas de uno u otro van de acuerdo a los criterios, valores y experiencias de cada usuario según su conveniencia y en el marco del logro de sus objetivos.(Haina International Terminals )

# **Capítulo VI: Análisis y presentación de los resultados de investigación.**

## **Resultado de las entrevistas realizadas**

### **UNIVERSIDAD ACCION PRO EDUCACION Y CULTURA – UNAPEC**

#### **Entrevista a usuarios del puerto Haina International Terminals para fines de trabajo de grado**

##### **Entrevistado no.1**

**Nombre:** EmmanuelGuzmán

**Ocupación laboral:** Asesor externo a empresas exportadoras.

#### **1. ¿Cuál ha sido su experiencia con Haina?**

Haina tiene la característica que es un puerto muy dotado en atender el sector local tanto exportador como importador, tradicionalmente se conoce por tener todos los servicios que se requieren, de hecho, si nos vamos a la historia nos damos cuenta que la época de colonización se ha desarrollado la zona, incluso Haina se conoce por la contaminación, es un puerto que tiene todas las facilidades requeridas para operar en el comercio desde los servicios de inspección,almacenaje, patio para contenedores, conexión de neveras refrigeradas, también tiene la ventaja que está cerca de la ciudad lo que facilita el movimiento, mi experiencia ha sido satisfactoria quejas mayores no tengo.

#### **2. Desde su experiencia trabajando con el muelle de Haina, ¿Considera usted que el tiempo de desembarque de contenedores es prudente? ¿Cómo se podría mejorar este?**

El tema del despacho no es propiamente responsabilidad del puerto depende mucho de la gestión del agente aduanal del exportador o importador, también depende de la línea que operan, hay barcos que te dan un tiempo de la unidad más prolongado que otro, y eso incide en que uno tenga que entregar un contenedor en el caso de exportación 48 o 24 horas antes, sin embargo partiendo de este contexto de que no depende necesariamente del mismo puerto si no de otro factores, en el caso de exportación que es lo que más he trabajado el

puerto de Haina tiene un corft a nivel general más flexible que Caucedo ya que este por política pide que el contenedor que se va a embarcar este en la terminal 48 horas antes de que llegue el barco en el que se va la mercancía, este es un asunto descabellado son casi 96 antes de que salga un barco lo cual le da una ventaja al puerto de Haina porque es más flexible, también está la ventaja de que si hay inspección si a la exportación o importación le corresponde una inspección de las aleatorias que se aplican por sistemas de riesgos tanto por aduanas, por la DNCD, si aplica por el ministerio de agricultura o salud pública tiene facilidades para realizar las inspecciones en un ambiente controlado, es algo que lo ordena ya el acuerdo de facilitación del comercio de la OMC en el cual la República Dominicana es signatario y está trabajando sobre ello y lo ordena también el decreto 346/19 que manda que las terminales tengan esas facilidades, sin embargo hasta ahora la única terminal que lo tienen es el puerto de Haina y eso también hace un atractivo.

### **3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece Haina que ha utilizado y que servicio complementaría?**

Los servicios que he utilizado son los más básicos que ofrece el puerto como terminal como tal para acceso a los buques, manejo de cargas, conexión en puerto, no he utilizado la cámara de inspección. ¿Qué servicios pudiera ser interesante? el puerto está todavía interesado en desarrollar una zona logística en Haina oriental que tiene potencial para hacerlo por las empresas que están en sus alrededores, esa es una oportunidad que tiene el puerto convertir la zona en un parque logístico como Caucedo y eso le va a traer grandes oportunidades al puerto para fines de negocios, y a las empresas privadas importadoras y exportadores por que pueden combinar mercancías a través de esa facilidad.

### **4. ¿Tendría el muelle de Haina, la oportunidad de convertirse en un HUB logístico? ¿Cómo lo lograría?**

Yo no me atrevería a dar una respuesta formal, el puerto de Haina es un puerto publico pero concedido a HIT para, su explotación, es propiedad del estado y eso hace que aunque Haina tiene la concesión para operar eso limita la inversión privada en lo que se requiere para ser un centro logístico, lo podemos contrastar con Caucedo que es un capital privado y que por el dominio que tiene en toda la zona geográfica de Caucedo pues mucho más fácil estimular que se invierta en las naves para los centro logístico que son necesario tenerlos y

para tener control de esa zona geográfica, en el caso de Haina es muy similar, porque se encuentra prácticamente en una zona que de alguna forma hace una península que tiene muchas propiedades del sector privado y del sector público, para delimitar geográficamente esa zona como centro logístico es más complejo que Caucedo ya que este está en una zona totalmente privada y cerrar la zona y ponerla bajo el control de aduanas es mucho más fácil.

**5. ¿Se le ha presentado a usted algún inconveniente en temas de seguridad en el puerto rio Haina?**

No, no hemos tenido ninguna eventualidad de este tipo.

**6. ¿Qué aspectos de mejora en temas de seguridad Haina International Terminals?**

A nivel de seguridad no es un tema que pueda abarcar mucho, no conozca la estructura de seguridad como tal, ahora bien, que el hecho de que se encuentre en una desembocadura del Rio Haina, en una península con tantos accesos desde el rio, desde el mar, es una zona vulnerable, no conozco la medida de este en cuanto a esto, pero los puntos ciegos son más que en otros puertos.

**7. ¿Cree usted que Haina International Terminals debería optar por mayores y mejores vías de acceso? ¿Cuáles plantea?**

Yo no diría que vías de acceso, tiene vías perfectas a nivel terrestre, si hay una oportunidad y es el hecho de ver como Haina puede desarrollar con el estado dominicano algunas vías ideales para conectar con los aeropuertos, pero si se quiere hablar de un centro logístico tiene que conectar con un transporte multimodal, de alguna forma esto puede ser una oportunidad de desarrollarlo, recuerden que en la actualidad el transporte de contenedores por el malecón está limitado hay segmentos donde está prohibido entonces, eso le resta competitividad a Haina para conectar con aeropuertos, en cambio Caucedo tiene conectividad a 15 minutos del aeropuerto de Santo Domingo y esto es un atractivo importante.

**8. ¿Por qué certificaciones puede optar el puerto para aumentar la calidad?**

A nivel de calidad Haina tiene todas las certificaciones ideales dedicada al consumidor, ya dedicada a la comunidad logística pudiera haber certificaciones de sistemas de control de unidades y patio, etc., pero para para el consumidor están ISO, OEA, SGS.

Usted como usuario le gustaría otra certificación... Si hay alguna otro que sea relevante no la conozco.

**9. ¿Debería el puerto de Haina invertir en nuevas tecnologías para aumentar la calidad de sus servicios?**

Siempre hay oportunidad de invertir en tecnologías, creo que si en los servicios de rayos x, no sé si lo están operando, pero esta puede ser una oportunidad de inversión que facilitaría el comercio.

**10. ¿Qué mejoras considera que el puerto de Haina necesita?**

Optaría por hablar de conexiones, Haina se diferencia de Caucedo por su mayor conectividad en América dígase EEUU, el Caribe Centroamérica y Canadá, sin embargo, Caucedo abarca más lo que es Europa entonces, Haina tiene el reto de establecer una oferta de logística competitiva al continente europeo principalmente, de que hallan vías de transito viables para ciertas mercancías, esto sería una oportunidad que marcaría una diferencia en su momento.

**Ocupación laboral:** Asesor externo a empresas exportadoras.

**Productos que envía a través de Haina:** Tengo una empresa propia, brindo servicios a empresa exportadores principalmente son productos agrícolas.

**Análisis de la entrevista a Enmanuel Guzmán**

En este apartado, se procede a presentar los resultados arrojados por la entrevista, que se realizó a Emanuel Guzmán asesor externo de empresas exportadoras usuarias del puerto de Haina. Asimismo, se incluye un breve análisis en base a las respuestas.

Esta entrevista permitió identificar desde el punto de vista de un usuario cuales son los aspectos en los que el puerto de Haina debe mejorar, según las respuestas brindadas por el

entrevistado HIT debe invertir en nuevas tecnologías como son los rayos x, además de necesitar mejores vías para la conectividad del puerto con los aeropuertos, también se menciona el alto nivel de contaminación y los puntos ciegos como factores a mejorar.

También cabe destacar los aspectos positivos resaltados en la entrevista, como son que el servicio es muy completo y el que no se ha presentado ningún problema con la seguridad del puerto, en cuanto a las certificaciones se da a entender que tiene todas las necesarias y además se hace alusión a la flexibilidad del puerto de Haina que facilita los temas del tiempo en embarque y desembarque de mercancías. Con la información obtenida se entiende que Haina International Terminals tiene unos muy altos niveles de calidad, pero también puede mejorar en ciertos aspectos para mejorar su competitividad.

**Nombre:** Manuel (Hugo) Mercedes

**ocupación laboral:** Profesor y consultor empresarial

### **11. ¿Cuál ha sido su experiencia con Haina?**

Tenemos mucho tiempo visitando las instalaciones del Puerto de Haina, bajo varias condiciones, primero como exfuncionario de aduana, haciendo funciones de supervisión, luego como asesor de importadores, en la condición de importar personal y para llevar grupo de estudiantes en prácticas de campo para el proceso de exportación, importación, aforo y el proceso completo de desaduanamiento de las mercancías, es decir, una experiencia acumulada y conocimiento del mismo.

### **12. Desde su experiencia trabajando con el muelle de Haina, ¿Considera usted que el tiempo de desembarque de contenedores es prudente? ¿Cómo se podría mejorar este?**

Realmente todo proceso puede ser mejorado, ahora partiendo de que existía hace 20 años y viendo la realidad actual, las mejoras son significativas. Podemos asegurar que las operaciones de desembarque se producen de forma normal y por encima de los demás puertos del país, exceptuando a Caucedo, existen los muelles necesarios, grúas y demás maquinarias y recursos que participan en el proceso.



Para mejorar todo lo existente, he observado que se mantienen a la vanguardia, adquiriendo nuevas maquinarias y enfrentando su principal debilidad, es decir, el tema del calado, como sabemos el muelle está en la desembocadura de un río, por lo que requiere permanentemente ser dragado para evitar obstáculos en las entradas y salidas de los buques

**13. ¿Cuáles de los servicios que ofrece Haina que ha utilizado y que servicio complementario?**

Embarque y desembarque de mercancías exportada e importada por dicho puerto, tanto auto, productos agrícolas, cargas contenerizadas, sueltas entre otras.

- Servicios de movimientos de mercancías a las áreas de verificación
- Servicio de cuidado o protección de mercancías exportadas e importadas
- Diversos servicios al cliente de documentos y en visitas educativas

**14. ¿Tendría el muelle de Haina, la oportunidad de convertirse en un HUB logístico? ¿Cómo lo lograría?**

Realmente el puerto no fue constituido con ese objetivo, por lo que su infraestructura no reúne todas las condiciones para la misma, sin embargo no se pueden descartar las posibilidades de que puedan hacer las adecuaciones y cambios para responder a la misma, ya que goza de dos márgenes Oriental y Occidental y vemos casos en el mundo donde existen menos recursos naturales, específicamente en países orientales donde han construidos, aeropuertos, puertos y hoteles en cima del mar, en tal sentido representa un gran desafío pero no imposible, para responder a los requerimientos necesarios e idóneos para operar como HUB logístico. Para tales fines requiere de cambios significativos cambios en su estructura interna y externa.

**15. ¿Se le ha presentado a usted algún inconveniente en temas de seguridad en el puerto río Haina?**

Podemos decir a confianza que el tema de seguridad es del pasado, históricamente la pérdida de mercancías y partes de estas y en el caso específico de los automóviles se daban con frecuencia. A partir de la instalación de la verja perimetral, el circuito cerrado sustentado en cámaras y la creación del Cuerpo Especializado de Seguridad Portuaria

CESEP, la concesión a la empresa HIT, todo esto ha cambiado, en mi caso particular en los últimos 15 años no he tenido ese problema.

**16. ¿Qué aspectos de mejora en temas de seguridad Haina International Terminals?**

Seguridad está muy relacionada a factores como la innovación de la tecnología, las estrategias de quienes realizan los hurtos, fraudes y demás formas de apoderarse de lo ajeno. Partiendo de esto las autoridades de HIT y organismos como APORDOM Y CESEP, deberán ajustar y hacer los cambios necesarios en la verga perimetral, Cámaras, capacitación del personal, ampliación de los recursos y mejorar las vigilancias y revisiones en los accesos de personas y maquinarias, automóviles, contenedores y más máquinas de rayos de equipajes y contenedores.

**17. ¿Cree usted que Haina International Terminals debería optar por mayores y mejores vías de acceso? ¿Cuáles plantea**

Realmente es una pregunta interesante, espero que se refiera al acceso de contenedores, es decir, carriles de accesos al puerto, más que el acceso de personas o peatones. Al igual que el tema del HUB, representa un gran desafío, por las zonas que rodean las infraestructuras del puerto, al hablar de Haina no hay forma de dejar de compararlo con Caucedo. El puerto de Haina fue construido en medio de una realidad ya existente, con varias empresas, casas religiosas (Loyola). Entre otras que existían muchos antes de la existencia del puerto a eso súmele la actividad azucarera que representaba el Ingenio Haina para el país colocado en el margen Occidental.

En los análisis FODA del puerto de Haina, el acceso es una gran debilidad, dicho tema puede ser mejorado, pero requiere de una inversión considerable donde habrá que analizar e incluir las agencias navieras que ocupan dichos espacios que por suerte la mayoría son accionistas de HIT, pero habrá que contar con el apoyo de las demás instituciones y casas de familias, instituciones, es una necesidad y una posibilidad la mejora de todos los accesos al puerto.

**18. ¿Por qué certificaciones puede optar el puerto para aumentar la calidad?**

En la actualidad Haina está a la vanguardia de las certificaciones ligadas a la existencia y operaciones portuarias y me constan que hacen todos los esfuerzos por tenerla todas; en la actualidad poseen las siguientes certificaciones: ISO, OEA, BASC, CTPAT, CODIDO PIB, SOLAS, Consideró que son las principales, faltaría SIC, que la posee Caucedo, pero es con apoyo de la agencia de seguridad de los EEUU, para eso son necesarias máquinas de rayos X para contenedores. En Haina existen máquinas de rayos x para contenedores en formas de camiones con brazos, pero a la fecha no se ha maximizado su uso, ya que los mismos son operados por la DNCD y los nuevos serán por la DGA.

**19. ¿Debería el puerto de Haina invertir en nuevas tecnologías para aumentar la calidad de sus servicios?**

Ya nos hemos referido al tema de la tecnología y considero que la institución está haciendo todos los esfuerzos por estar a la vanguardia en dicho renglón, sin embargo, por su naturaleza y orígenes sus cambios son más profundos, naturalmente los cambios e inversión en tecnología deben ser constante tanto en Haina como en los demás puertos y en ese tema nos referimos a los sistemas de Automatización de los servicios, maquinarias, equipos de seguridad y de verificación de mercancías.

**20. ¿Qué mejoras considera que el puerto de Haina necesita?**

En resumen y ya mencionado anteriormente se puede concluir así:

- EL ACCESO EN GENERAL PARA CONTENEDORES, CAMIONES CON MERCANCIAS DIVERSAS. MAS CARRILES Y MENOS OBSTACULOS EN LOS ACTULES
- EL TEMA DEL CALADO. PARA EL ACCESO DE LOS BUQUES, SIN DEJAR DE LADO LOS ESFUERZOS ACTUALES QUE HACEN.
- EL TEMA MEDIO AMBIENTE DE LA ZONA
- LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y DE SERVIRCIOS EN GENERAL
- TEMA DE LOS DISTINTOS TIPOS SCANERS
- LA REORGANIZACION INTERNA DE LA INFRAESTRUCTURA
- EXPLOTAR MEJOR LAS DOS MARGENES, YA QUE GOZA DE MUCHOS ESPACIOS

- LOGRAR LA AUTOMATIZACION EN CONJUNTO CON TODOS LOS ORGANISMOS
- APROVECHAR MAS DE SER EL PUERTO CON MAS AMPLITUD Y MUELLES PARA OPERAR, YA SER EL MAS MULTIPROPOSITO DEL MOMENTO Y SU CERCANIA A LA CIUDAD, LAS AGENCIAS NAVIERAS, LA NUEVA AUTOVIA CON LO CONECTA CON EL SUR, CIBAO, ESTE, NORDESTE Y DEMAS

### **Análisis de la Entrevista a Manuel (Hugo) Mercedes**

En este apartado, se procede a presentar los resultados arrojados por la entrevista, que se realizó a Manuel (Hugo) Mercedes profesor y consultor empresarial quien ha trabajado con puerto de Haina. Asimismo, se incluye un breve análisis en base a las respuestas.

Esta entrevista revela que el puerto de Haina se ha mantenido al margen en ciertos aspectos como son la inversión en nuevas y mejores maquinarias y tecnologías. Aunque cabe destacar que ha mejorado mucho con el paso de los años principalmente en los servicios que ofrece y también en la velocidad de desembarque y embarque.

Por otro lado, se hace énfasis en que HIT no le ha presentado problemas en el ámbito de seguridad en los últimos 15 años al entrevistado, aunque no descarta que se debe invertir en nuevas tecnologías como son los rayos para revisión de los equipajes y en la preparación del personal que maneja la seguridad.

También se menciona la falta de la certificación SIC que, si pose Caucedo, la necesidad de aumentar el calado para un mejor acceso de los distintos tipos de buques, la automatización de todos los servicios y la necesidad de mejores vías de acceso al Puerto de Haina.

# **Capitulo VII: Competitividad portuaria propuesta mejora**

## 7.1 Diamante de Porter

El método para medir la competitividad que se ha elegido es el Diamante de Porter que permite a través de un gráfico examinar que factores inciden de gran manera a que una empresa, un país y una industria sean realmente competitivos. De igual manera es el método que permite comparar diferentes industrias, sectores, empresas o naciones y medir su competitividad.

### Síntesis de datos

#### I. Condición de factores

|                                     | <b>Haina International Terminals</b> | <b>Manzanillo International Terminals</b> | <b>Puerto de Simón Bolívar de Guayaquil</b> | <b>Puerto de Santos</b>  |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--------------------------|
| <b>Terminales</b>                   | 15 terminales                        | 8 terminales                              | 5 terminales                                | 41 terminales            |
| <b>Capacidad de almacenamiento</b>  | 0.97 hectáreas                       | 10 hectáreas                              | 113.38 hectáreas                            | 157.95 hectáreas         |
| <b>Fuerza laboral</b>               | 1000 empleados                       | 1200 empleados                            | 1235 Empleados                              | 1468 empleados           |
| <b>Tecnología de la información</b> | 1 sistema de tecnología              | 6 sistemas de tecnología                  | 4 sistemas de tecnología                    | 3 sistemas de tecnología |

#### II. Estrategias de empresas y estructura

|                                      | <b>Haina International Terminals</b> | <b>Manzanillo International Terminals</b> | <b>Puerto de Simón Bolívar de Guayaquil</b> | <b>Puerto de Santos</b>        |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--------------------------------|
| <b>Estructura del puerto</b>         | 255,000 metros cuadrados             | 520,000 metros cuadrados                  | 1,133,800 Metros cuadrados                  | 7.8 millones de m <sup>2</sup> |
| <b>Capacidad del puerto en TEUs</b>  | 600,000 TEUs                         | 3,000,000 TEUs                            | 3,000,000 TEUs                              | 2,500,000 de m <sup>2</sup>    |
| <b>Dragado</b>                       | 12 metros de profundidad             | 14 metros de profundidad                  | 10 metros de profundidad                    | 15,3 metros de profundidad     |
| <b>Acceso a terminales marítimas</b> | 2 vías de acceso                     | 5 vías de acceso                          | 1 vía de acceso                             | 5 vías diferentes              |

### III. Condición de la demanda

|                                     | <b>Haina<br/>International<br/>Terminals</b>   | <b>Manzanillo<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Puerto de Simón<br/>Bolívar de<br/>Guayaquil</b> | <b>Puerto de Santos</b>          |
|-------------------------------------|--|---|---|----------------------------------|
| <b>Conexiones del puerto</b>        | 6 continentes                                  | 4 continentes                                     | 4 continentes                                       | 6 continentes                    |
| <b>Certificaciones del puerto</b>   | 4 refrendaciones internacionales               | 5 refrendaciones internacionales                  | 3 refrendaciones Internacionales                    | 4 refrendaciones internacionales |
| <b>Restricciones del puerto</b>     | 4 limitaciones                                 | 4 limitaciones                                    | 3 limitaciones                                      | 2 limitaciones                   |
| <b>Barreras de salida y entrada</b> | 24 horas en despacho y recepción de mercancías | tiempo para cargar buque 24 horas                 | Más de 24hrs en descarga de buque                   | 24hrs en descarga de buque       |

### IV. Sectores afines y auxiliares

|                                       | <b>Haina<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Manzanillo<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Puerto de Simón<br/>Bolívar de<br/>Guayaquil</b> | <b>Puerto de Santos</b> |
|---------------------------------------|--|---|---|-------------------------|
| <b>Empresas dentro del puerto</b>     | 5 empresas                                   | 2 empresas  | 2 empresas  | 30 empresas             |
| <b>Tratados y acuerdos del puerto</b> | 6 en total                                   | 13 en total                                       | 5 en total  | 16 en total             |

## Medición de los factores

### I. Condición de factores

|   | <b>Haina<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Manzanillo<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Puerto de<br/>Simón Bolívar<br/>de Guayaquil</b> | <b>Puerto de<br/>Santos</b> |
|---|--|---|---|-----------------------------|
| <b>Terminales<br/>25%</b>                       | 9%   | 4%  | 3%  | 25%                         |
| <b>Capacidad de<br/>almacenamiento<br/>25%</b>  | 0.15%  | 1.5%  | 17%   | 25%                         |
| <b>Fuerza laboral<br/>25%</b>                   | 17%  | 20%   | 21%   | 25%                         |
| <b>Tecnología de la<br/>información<br/>25%</b> | 4%   | 25%   | 16%   | 12.5%                       |
| <b>TOTAL</b>                                    | 30.15%                                       | 55.5%   | 57%   | 87.5%                       |

### II. Estrategias de empresas y estructura

|   | <b>Haina<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Manzanillo<br/>International<br/>Terminals</b> | <b>Puerto de<br/>Simón Bolívar<br/>de Guayaquil</b> | <b>Puerto de<br/>Santos</b> |
|---|--|---|---|-----------------------------|
| <b>Estructura del<br/>puerto<br/>30%</b>            | 0.98%  | 2%  | 4.36%   | 30%                         |
| <b>Capacidad del<br/>puerto en<br/>TEUS<br/>35%</b> | 7%   | 35%   | 35%   | 29%                         |
| <b>Dragado<br/>25%</b>                              | 19.6%  | 22.8%   | 16.3%   | 25%                         |



|  |        |       |        |     |
|--|--------|-------|--------|-----|
| <b>Acceso a terminales marítimas</b><br><b>10%</b> | 4%     | 10%   | 2%     | 10% |
| <b>TOTAL</b>                                       | 31.58% | 69.8% | 57.66% | 94% |

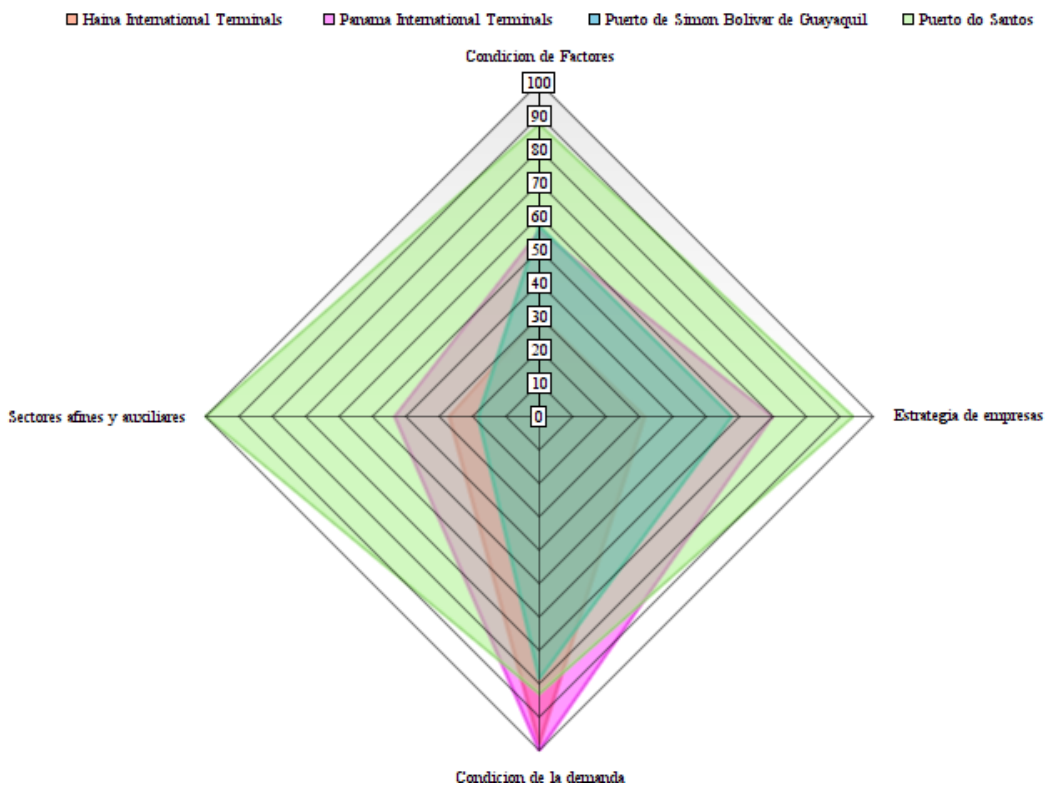
### III. Condición de la demanda

|   | <b>Haina International Terminals</b> | <b>Manzanillo International Terminals</b> | <b>Puerto de Simón Bolívar de Guayaquil</b> | <b>Puerto de Santos</b> |
|---|--------------------------------------|---|---|-------------------------|
| <b>Conexiones del puerto</b><br><b>30%</b>        | 30%                                  | 20%                                       | 20%   | 30%                     |
| <b>Certificaciones del puerto</b><br><b>10%</b>   | 8%                                   | 10%                                       | 6%  | 8%                      |
| <b>Restricciones del puerto</b><br><b>30%</b>     | 30%                                  | 30%                                       | 22.5%                                       | 15%                     |
| <b>Barreras de entrada y salida</b><br><b>30%</b> | 30%                                  | 30%                                       | 30%   | 30%                     |
| <b>TOTAL</b>                                      | 98%                                  | 100%                                      | 78.5%                                       | 83%                     |

#### IV. Sectores afines y auxiliares

|  | Haina International Terminals | Manzanillo International Terminals | Puerto Simón Bolívar de Guayaquil | Puerto de Santos |
|--|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>Empresas dentro del puerto</b><br>50%     | 8.3%                          | 3.3%                               | 3.3%                              | 50%              |
| <b>Tratados y acuerdos del puerto</b><br>50% | 18.7%                         | 40%                                | 15%                               | 50%              |
| <b>TOTAL</b>                                 | 27%                           | 43.3%                              | 18.3                              | 100%             |

#### 7.2 Resultado del Diamante de Porter



### **7.3 Análisis de los resultados del diamante de Porter**

Bajo esta técnica determinamos la competitividad del puerto Haina International Terminal con relación a los demás puertos seleccionados en América Latina y el Caribe. Este aporte como resultado las razones concretas para que cada puerto sea o siga siendo más competitivo que otro.

#### **I. Condición de la demanda**

Todas las variables como condición de factor son para determinar, cuáles son los pilares y/o herramientas esenciales, de tal forma que no se puede prescindir de ellas. Con cuales factores incondicionales cuenta Haina International Terminal para poder desarrollar la actividad de comercio internacional y hacer frente a sus competidores.

**Fortalezas:** El puerto de Haina cuenta con sistemas avanzados de seguridad y calidad además de certificaciones que garantizan una cadena de suministro eficiente y segura a favor de los clientes.

**Oportunidades:** Haina International Terminal cuenta con las herramientas necesarias suficientes para operar el puerto, destacándose en los números de terminales para recibir a los buques y en su cantidad de empleados trabajando de manera directa para el puerto.

**Debilidades:** Haina tiene muy poca capacidad de almacenamiento lo cual le impide almacenar un gran número de mercancías a la vez, además de este aspecto HIT también tiene un solo sistema de información y es necesario incrementar estas herramientas tecnológicas principalmente para facilitar todos los procesos y proporcionar mayor acceso a la información para los clientes y usuarios.

**Amenazas:** Haina a pesar de que cuenta con un amplio espacio para almacenamiento de mercancías, sigue siendo un espacio pequeño frente a los puertos de Latinoamérica.

Si algún usuario deseara comparar y enviar su mercancía, teniendo en cuenta la cantidad que desea mandar, por un puerto con condiciones esenciales y conexiones a diferentes puntos, Haina sería una de sus últimas opciones, según los resultados.

Para mejora de los puntos que se presentan en las debilidades y amenazas, se recomienda el uso de grúas automatizadas para embarque, desembarque y almacenaje de contenedores.

Estas grúas permitirán reducir costo en mano de obra, incremento de la competitividad en la industria portuaria, mejora en el tráfico de contenedores y manipulación de las cargas.

El uso de nuevas maquinarias automatizadas le permitirá tener una mayor higiene y seguridad al no contar con presencia humana en áreas de operaciones, mayor eficiencia energética y menor costo de mantenimiento al empezar a utilizar equipos más eléctricos y de menos combustión, menor probabilidad de accidente, reducción de daños en equipos, cargas y en error humano y por tanto aumento de precisión y eficiencia en el proceso de carga y descarga.

Los equipos recomendados son las grúas pórtico para operaciones buque-tierra, grúa pórtico sobre raíles, grúa apiladora automatizada, vehículos de transferencia interna, vehículo guiado automático, vehículo de transferencia automático, grúa portica sobre neumáticos, vehículo de transferencia auto guiado con plataforma elevadora, entre otras.

De igual manera, se sugiere Haina para ser un puerto pequeño tiene la capacidad de almacenamiento para manejar partes de la cadena logística, sin embargo, se sugiere un ampliamente de esta área a una mayor medida de 2 Hectáreas a 5, esto no solo servirá para almacenar más contenedores, sino que con el tiempo se podrá manejar mayor número de TEUs en puerto y se tendrá, donde poder ubicarse.

Y finalmente un mayor uso de sistemas de tecnología, entre los sistemas de tecnologías observados en los demás puertos del Caribe que deberían ser aplicados a Haina International Terminals, se encuentran:

- Sistema de acceso remoto a transacciones e información acerca de contenedores.
- Sistema en tiempo real usadas para el control de tráfico de buques.
- Monitoreo constante de información de contenedores que necesitan ser refrigerados

## **II. Estrategias de empresas, estructura y rivalidad**

En este pilar se abarco todo lo referente a la estructura física del puerto, su accesibilidad marítima y terrestre. En este factor Haina International Terminal quedo en último lugar, después del puerto Simón Bolívar de Guayaquil.

Fortalezas: El puerto de Haina cuenta con una gran flexibilidad para la recepción de buques de cualquier tipo, 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año debido a la cantidad de metros cuadrados (2,800) y atracaderos (15) que este contiene.

Oportunidades: De los resultados impresionantes a la hora de evaluar este factor fue el dragado de Haina, el cual es un dragado promedio con 14 metros de profundidad, muy cercano o parecido al puerto de Santos de Brasil con 15,4 metros de profundidad el cual es reconocido como uno de los más grandes puertos de Latinoamérica.

Debilidades: se necesita fortalecer la estructura del puerto de Haina la que mejoraría con otra vía de acceso al puerto, como puede ser una vía ferroviaria, además si se incrementa el dragado y se adecuan las instalaciones esto ayudaría a tener un mayor flujo y capacidad de manejo en TEUS y también sería una gran mejora si se invierte en mejores equipos para modernizar el puerto.

Amenazas: En este pilar reconocemos como amenaza la estructura del puerto o el tamaño destinado al puerto de Haina, si se ampliara la cantidad de mercancías en TEUS que hoy en día maneja Haina, su estructura no sería suficiente, necesitaría de un área más grande para el manejo del puerto y su logística.

Para la mejora de las debilidades analizadas en este punto se considera la posibilidad de la creación de una vía férrea para mover la carga de un sitio a otro, siendo el destino un punto dedicado a almacenaje para retiro.

### **III. Condición de la demanda**

Todas las variables analizadas en este pilar nos brindan una clara descripción de la facilidad, credibilidad y beneficios que tiene el puerto para sus usuarios en comparación con sus competidores. Haina International Terminals ocupó el lugar número dos, obteniendo el primer lugar Panamá Internacional Terminal.

Fortalezas: El puerto de Haina cuenta con sistema de información llamado DR TRADE el cual ayuda transformar y facilita el comercio en el país, dejando atrás toda documentación física y convirtiendo el país en uno abocado a la tecnología y procesos sin papeles.

Cuanto al sistema de información Haina International Terminals tiene un sistema logístico nuevo, llamado DR TRADE el cual es un Sistema de comunidad logística, que transformará y facilitará el comercio en la República Dominicana, dejando atrás toda documentación física y convirtiendo el país en uno abocado a la tecnología y procesos sin papeles. Es una plataforma electrónica, neutral y abierta, que permite un intercambio de información inteligente y seguro, entre agentes públicos y privados, para mejorar la posición competitiva de la comunidad logística en nuestro país.

Oportunidades: Para ser considerado un puerto pequeño, Haina International Terminals tiene todo lo necesario para complacer la demanda y sus necesidades. Se destaca en este factor por sus conexiones a diferentes puntos del mundo, sus pocas barreras de entrada y salida de buques al puerto y su rapidez a la hora de desembarcar un puerto (Este último tiene oportunidad de mejora a la misma vez)

Debilidades: el puerto de Haina está muy bien preparado en los aspectos de la condicione de la demanda.

Amenazas: En este factor Haina carece de una certificación internacional en comparación con el ganador del factor, Panamá International Terminals.

Haina International Terminals demuestra en este factor ser un puerto con excelentes facilidades para manejar y conectar mercancías de un punto a otro de manera segura y comprometida.

#### **IV. Sectores afines y auxiliares**

Todas las variables evaluadas en este pilar fueron evaluadas con el motivo de verificar los sistemas de apoyo con los que cuentan los puertos al momento de operar tanto como los que cuenta el país con la firma de tratados y acuerdos para facilitar y aumentar el

movimiento de mercancías en el país, como el apoyo de agencias o empresas dentro del puerto que ayudan en operaciones logísticas.

Oportunidades: Se puede decir que en este factor Haina cuenta con una evaluación promedio. No recibe tanto apoyo porque su actividad comercial genera lo suficiente para seguir trabajando de manera correcta.

Debilidades: El puerto de Haina se beneficiaría mucho de tener más tratados y acuerdos para sus operaciones internacionales, tomando en cuenta que esto abriría la brecha incluso para trabajar con nuevos mercados y también para mover más TEUS.

Amenazas: No consideramos ninguna de las evaluaciones a este punto como amenaza, puesto que el puerto de Haina tiene factores que ayudan a que operen de la mejor forma independiente de sectores de apoyo o auxiliares.



## Conclusión

Tanto como para la República Dominicana como para los países de Latinoamérica es importante contar con la presencia en el comercio de un puerto altamente competitivo, este fue el motivo principal para elaborar y analizar una propuesta de mejora para la competitividad de puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina.

El puerto Haina International actualmentees un puerto de grandes aptitudes que cuenta con buen manejo de una cadena logística, periplo, apoyo de su ubicación geográfica, este maneja de más del 60% de la mercancía en la República Dominicana.

A pesar de esto HIT no cumple con los estándares de competitividad para estar incluido en los rankings de los puertos más competitivos de la zona del Caribe y América Latina dicho esto, en esta investigación se determinan las debilidades existentes en el puerto Haina International Terminals en comparación con dichos puertos,destacando: mercancías llegan al cliente maltratadas, mojadas e incompletas, su lentitud ante procesos y solicitudes de los clientes, la presentación de excesivos documentos para el despacho de mercancías, proceso burocrático, desacuerdos entre cotizaciones y monto final a pagar, poca notificación de cambio en los procesos, poco espacio para la atención al cliente, poca capacidad de almacenamiento, un deficiente uso de tecnologías para información y sus limitadas maneras de acceder al puerto.

Como puertos referencia se tomaron: el Puerto Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador, Puerto de Santos en Brasil yPuerto de Manzanillo, Panamá (MIT) de Latinoamérica.

Puerto de Manzanillo, Panamá (MIT) el cual en la actualidad sufuncionamiento representa uno de los más grandes operadores en Panamá, conocido como el puerto principal en el HUB logístico de Panamá, dicho puerto cuenta con aguas profundas para la entrada de los barcos más grandes, siendo reconocido como el puerto de Latinoamérica con barcos que atracan y realizan 3.000-3.200 movimientos por nave recalada, contando este con las



certificaciones de ISO 9001, BASC, ISPS CODE, CSI, Certificación del Super Carrier Initiative Agreement.

Puerto de Santos en Brasil se encuentra en la ciudad de Santos, en el Estado de Sao Paulo, Brasil, es el principal puerto del país y de América Latina, siendo el puerto de mayor tamaño de la costa este de América del Sur. En este puerto se maneja más del 25% del comercio en Brasil y es un punto muy importante para la salida al exterior del petróleo brasileño. Cuenta con las certificaciones de ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 y la certificación de Operador Económico Autorizado en la modalidad OEA/Seguridad.

Hoy en día el puerto de Santos maneja la ruta de comercio más importante de Brasil con el 27% de la Balanza comercial y está en la posición 39 de los puertos más grandes del mundo según la lista de Lloyd.

Puerto Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador, es el segundo puerto con más salida de contenedores dentro de la Comunidad Andina de Naciones y el décimo en América Latina y el Caribe. Cuenta con las certificaciones de ISPS, BASC y ISO 9001. Tiene una moderna infraestructura que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada, ideal para el desarrollo del comercio internacional. El puerto de Guayaquil es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental. Se estima que cerca del 70 % de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, ingresando el 83 % de las importaciones.

Para medir la competitividad del Puerto de Haina con relación a son el Puerto Simón Bolívar de Guayaquil en Ecuador, Panamá International Terminals en Panamá y Puerto de Santos en Brasil se utilizó el método Diamante de Porter junto con esto un análisis FODA, a través de gráficos se logra examinar los factores que inciden de gran manera a que el puerto de Haina sea un puerto realmente competitivo.

Se demuestra que Haina International Terminals cuenta con buen número de terminales, un excelente dragado, certificaciones necesarias para aumentar su calidad y confianza del usuario y por último conexiones con casi todos los continentes del mundo.

Al finalizar el análisis realizado al Puerto de Haina se logró identificar oportunidades de mejora para Haina International Terminals para que este logre posicionarse entre los puertos más competitivos de América Latina y el Caribe, dichas mejoras como :el uso de grúas automatizadas, ampliar el área de almacenamiento, reducir el uso de papeles mediante la implementación de sistemas de tecnologías de información, creación de una vía férrea para la movilización de las cargas, por último en encuestas realizadas a usuarios de dicho puerto se presentan que las principales necesidades del puerto de Haina es una conexión con el aeropuerto para el manejo de cargas.

Finalmente, esta investigación logro brindar soluciones factibles para la mejora de la competitividad del puerto de Haina. Se garantiza que el lector pueda entender fácilmente la información detallada y se aporta un documento de soporte para competitividad de los puertos de la República Dominicana, Latinoamérica o del Caribe no solo aportando resultados aplicables y convenientes si no que puedan ser utilizados en puertos con situaciones semejantes.

## Recomendaciones

Después del análisis realizado a Haina International Terminals se ha quedado de acuerdo con las siguientes recomendaciones para poder posicionar a esta terminal dentro del rango de puertos más competitivos de América Latina y el Caribe.

- a) Usar grúas automatizadas tales como grúas pórtico, para operaciones buque-tierra; apiladoras automatizadas, plataformas con elevadoras, entre otras, para procesos de desembarque, embarque y almacenamiento.
- b) Ampliar el área de almacenamiento a una mayor medida de 2 hectáreas a 5 hectáreas.
- c) Emplear mayores sistemas de tecnología de la información, tales como sistema un sistema de acceso remoto a transacciones e información acerca de contenedores, sistema para control de tráfico de buques y un sistema de información de contenedores que necesitan refrigeración.
- d) Crear un sistema para una aduana sin papeles, donde los usuarios ingresen con un código y tengan acceso a facturas, proceso aduanal, tráfico de buques y bl's, evitando la presencia de estos en el puerto.
- e) Crear una vía férrea para la movilización de las cargas desde el puerto hasta un punto de almacenamiento.
- f) Crear una conexión entre la terminal de Haina y un aeropuerto.

## Referencias Bibliográficas

### **Libros, enciclopedias:**

- Aleman, A. S. (2019). Competitividad portuaria America Latina y el Caribe. Obtenido de Banco Interamericano de desarrollo.
- Beato, N. (2012). Los Puertos Marítimos. Santo Domingo, República Dominicana
- BelenOlavarria, M. L. (Marzo de 2018). Harvard Deusto. Recuperado el 07 de Junio de 2020, Barcelona, España.
- BSI. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de British Standards Institution 2020. España
- Cann, O. (12 de Octubre de 2016). weforum. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de Foro Económico Mundial.
- Cruz, J. C. (2013). Mejora del proceso de servicio al cliente en Haina International Terminals basado en queja de los clientes. Santo Domingo.
- Deloitte, c. d. (Octubre de 2019). Deloitte. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, República Dominicana
- Española, R. A. (s.f.)
- OBS. (2019). Recuperado el 06 de Junio de 2020
- Observatorio de competitividad. (19 de Agosto de 2019). Recuperado el 22 de Mayo de 2020, Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Rocca, F. A. (2009). Factores determinantes de la competitividad empresarial. Perú.
- Samans, R. (2017). WeForum. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de Foro Económico Mundial.
- SANTOS BRASIL. (s.f.). Recuperado el 09 de JUNIO de 2020, Ciudad de Santos, Brasil.
- Sevilla, A. (s.f.). Economipedia.
- Significados. (s.f.). (27 de Abril de 2015)
- Terminals, M. I. (s.f.). Recuperado el 09 de Junio de 2020, Panamá
- VELANDIA, C. (27 de Mayo de 2019). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

### **Revistas, Periódicos, Foros, Publicaciones:**

Soto, W. (17 de Diciembre de 2013). Recuperado el Junio de 2020, Listin Diario. Haina, San Cristobal, Republica Dominicana.

Arango, C. M. (s.f.). Foro de seguridad. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de Buenos Aires, Argentina.

Autores, V. (23 de Junio de 2015). Milenio. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, Monterrey, México.

Caraballo, J. (22 de Agosto de 2019). República Dominicana endurecerá la competencia con el sistema de comunidad logística. Diario libre, Santo Domingo, República Dominicana.

Castañeda, J. P. (16 de Mayo de 2015). La república. Recuperado el 07 de Junio de 2020, de La República, Perú.

CHILE, L. L. (2019). MAS CONTAINER. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, Cerro Concepción, Chile.

COCOA. (2018). Puertos Marítimos.

Diario Libre. (30 de Julio de 2018). Haina International Terminals registra el mayor tránsito de buques de República Dominicana. Obtenido de El Puerto Río Haina, que maneja el 60% del comercio marítimo del país, recibió 1,648 buques en 2017. San Cristobal, República Dominicana.

EL DINERO. (26 de Junio de 2018). Recuperado el 08 de Junio de 2020, República Dominicana.

Eldinero, R. (9 de Febrero de 2017). El dinero. República Dominicana.

ELUNIVERSO. (06 de Abril de 2019). Recuperado el 06 de Junio de 2020, Guayaquil, Ecuador.

Haina International Terminals . (s.f.). Recuperado el Junio de 2020, de <https://hit.com.do/sobre-nosotros/>

HIT. (s.f.). Linked in .Obtenido de <https://do.linkedin.com/company/hitpuerto>

icontainers. (s.f.). Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de <https://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/brasil/>

Guayaquil, A. P. (s.f.). Servicios brindados por Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Isa, P. (15 de Septiembre de 2015). Observatorio Dominicano de Comercio Internacional. Recuperado el 07 de Junio de 2020, República Dominicana.

IVAC . (s.f.). Asesoramiento OEA (12 Junio 2020) Recuperado el 10 de Junio de 2020, Valencia, España.

LATAM HISTORY. (s.f.). HISTORY. Recuperado el 2020 de Mayo de 29, Brasil.

- LEAHY, J. (27 de AGOSTO de 2017). EL CRONISTA. Recuperado el 10 de JUNIO de 2020, del cronista. Buenos Aires, Argentina.
- Logistica, Z. (2017). El Puerto De Guayaquil. Ecuador
- Navarro, J. (Enero de 2017). Definición ABC. Recuperado el 06 de Junio de 2020.
- Portuario, M. (2010). Tipos de puertos.
- Prensa, R. d. (25 de Marzo de 2019). La prensa. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de Panamá.
- Prnoticias, R. (06 de Julio de 2017). PRNOTICIAS. Recuperado el 06 de Junio de 2020, Las Rozas, Madrid, España.
- REMAR. (s.f.). Recuperado el 09 de Junio de 2020, Guayaquil, Ecuador.
- Revista Logistica del Paraguay. (11 de Diciembre de 2018). Recuperado el 06 de Julio de 2020, Paraguay.
- RISAZA. (s.f.). BASC PANAMA. Recuperado el 10 de Junio de 2020, Panamá.
- Rivas, A. (s.f.). Recuperado el Junio de 2020, de Diapositiva 1. San Cristóbal, República Dominicana.
- Sanz, C. (2016). Foro Capital PYMES. Recuperado el 06 de Junio de 2020.
- SCT., I. M. (09 de Octubre de 2018). Revista Vector. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, Ciudad de México, México.
- Zona logistica. (13 de Diciembre de 2017). Recuperado el 06 de Junio de 2020, Guayaquil, Ecuador.

### **Referencias cibergráficas**

- (21 de Septiembre de 2012). Recuperado el 07 de Junio de 2020, de <http://practicasdelaadministracion.blogspot.com/2012/09/factores-que-influyen-en-la.html>
- (26 de Diciembre de 2012). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <http://logisticpty.blogspot.com/2012/12/manzanillo-international-terminal.html>
- Afuera, C. C. (21 de Julio de 2018). CCOCOA. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <https://ccocoa.com/que-es-un-puerto-maritimo-sus-tipos-y-caracteristicas/>
- Arias, J. (Enero de 2004). Researchgate. Recuperado el 07 de Junio de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/272167573\\_Indice\\_de\\_ventaja\\_comparativa\\_revelada\\_un\\_indicador\\_del\\_desempeno\\_y\\_de\\_la\\_competitividad\\_productivo-comercial\\_de\\_un\\_pais](https://www.researchgate.net/publication/272167573_Indice_de_ventaja_comparativa_revelada_un_indicador_del_desempeno_y_de_la_competitividad_productivo-comercial_de_un_pais)

ATOX SISTEMA DE ALMACENAJE . (02 de Agosto de 2016). Atox grupo. Obtenido de <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/3pl-y-4pl>

Autoridad portuaria dominicana. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2020, de <https://www.portuaria.gob.do>

COMERCIO EXTERIOR LA . (s.f.). Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de [https://comercioexterior.la/puertos-maritimos/brasil/puerto-de-santos/#Servicios del puerto de Santos](https://comercioexterior.la/puertos-maritimos/brasil/puerto-de-santos/#Servicios_del_puerto_de_Santos)

CONTECON. (s.f.). Recuperado el 09 de JUNIO de 2020, de <http://www.cgsa.com.ec/quienes-somos/certificaciones>

Consejo Nacional de Competitividad. (s.f.). Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <http://competitividad.gob.do/index.php/es/sobre-nosotros/quienes-somos>

Crime, I. (13 de Diciembre de 2019). Antilavado de dinero. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de <https://www.antilavadodedinero.com/los-decomisos-de-cocaina-en-brasil-batieron-un-record-en-el-2019/>

Direccion . (s.f.). Obtenido de <https://www.aduanas.gob.do/nosotros/marco-legal/acuerdos-comerciales-convenios-y-tratados-int/#3922>

Datos macro. (2019). Datos Macro. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/republica-dominicana>

Entrega. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://www.en-trega.com/que-es-la-certificacion-ctpat/>

Galli, E. (09 de Junio de 2018). Tradesnews. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de <https://tradenews.com.ar/puerto-santos-brasil-dragado-calado-dinamico/>

Georgia TechPanama . (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/concepts>

ISO TOOLS. (s.f.). Recuperado el 10 de JUNIO de 2020, de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

LINKED IN. (18 de Junio de 2018). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de [linkedin.com/pulse/qué-es-el-código-isps-milko-andrés-medić-lillo](https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-el-código-isps-milko-andrés-medić-lillo)

MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINALS . (s.f.). Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de <https://www.mitpan.com/operaciones/proyeccion-portuaria/>

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (19 de Marzo de 2019). Recuperado el Junio de 2020, de <https://ambiente.gob.do/medio-ambiente-informa-eliminacion-sustancia-rio-haina/>

Nueva Iso. (02 de Abril de 2018). Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

- NAPORTEC. (2013). Recuperado el 10 de JUNIO de 2020, de <http://www.naportec.com.ec/index.php/certificaciones/>
- Olga. (31 de Mayo de 2010). Anjeyol. Recuperado el 07 de Junio de 2020, de <http://anjeyol.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-desventajas-competitividad.html>
- PLP. (Febrero de 27 de 2020). Recuperado el mayo de 2020, de <https://info.plp.com.pa/blog/tratados-comerciales-en-panama>
- PORTAL PORTUARIO . (28 de MAYO de 2017). Recuperado el 09 de JUNIO de 2020, de <https://portalportuario.cl/embraport-se-convierte-primer-terminal-del-puerto-santos-recibir-certificacion-oea/>
- Puerto Rio Haina. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2020, de <https://hit.com.do/infraestructura-de-clase-mundial/>
- Research, E. I. (s.f.). MARKETING Y CONSUMO . Recuperado el 09 de Junio de 2020, <https://marketingyconsumo.com>
- Roldan, P. N. (s.f.). Economipedia. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Santos Port Authority. (s.f.). Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de <https://www.portodesantos.com.br/en/about-us/>
- Structalia blog. (10 de Agosto de 2015). Structalia. Recuperado el Mayo 29 de 2020, de <https://blog.structuralia.com/el-puerto-de-santos-el-puerto-mas-grande-de-la-costa-este-de-america-del-sur>
- Sordo, A. I. (24 de Julio de 2019). HUBSPOT. Recuperado el 07 de Junio de 2020, de <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Waypointservices. (s.f.). Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.waypointports.com/port-information-dry-cargo/>
- WORLD, D. (s.f.). SEA RATES. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de [https://www.searates.com/es/port/santos\\_br.htm](https://www.searates.com/es/port/santos_br.htm)



## **ANEXOS Y APENDICES**

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES.



**ESCUELA DE MERCADEO & NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el título**

**de:**

**Licenciatura en Negocios Internacionales.**

**TEMA:**

**Desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del  
puerto de Haina con relación a los principales puertos del  
Caribe y América Latina. Año 2020**

**SUSTENTANTES:**

**Leidy Cespedes 2017-1234**

**Consuely Ramírez. 2016-2200**

**Sandy Colon 2015-2940**

**Santo Domingo, República Dominicana.**

**13 de Marzo del 2020**

**Desafíos y oportunidades de mejora para la  
competitividad del puerto de Haina con relación a los  
principales puertos del Caribe y América Latina. Año  
2020**

## Tabla de contenido

|   |                              |
|---|------------------------------|
| PRESENTACION .....                                | 104                          |
| INTRODUCCION .....                                | 98                           |
| CAPÍTULO INTRODUCTORIO.....                       | 100                          |
| JUSTIFICACIÓN .....                               | 100                          |
| DELIMITACIÓN DEL TEMA .....                       | 100                          |
| □ Marco espacial o geográfico:.....               | 100                          |
| □ Marco temporal:.....                            | 100                          |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                   | 101                          |
| FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....  | 102                          |
| OBJETIVOS.....                                    | 103                          |
| Objetivo General:.....                            | 103                          |
| Objetivos Específicos: .....                      | 103                          |
| CAPITULO I.....                                   | 104                          |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....                   | 104                          |
| 1.1 Marco Teórico .....                           | 104                          |
| 1.2 Marco conceptual.....                         | 106                          |
| 1.3 Marco contextual.....                         | 108                          |
| CAPÍTULO II .....                                 | 110                          |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS.....                       | 110                          |
| Diseño de investigación:.....                     | Error! Bookmark not defined. |
| Enfoque:.....                                     | Error! Bookmark not defined. |
| Secuencia: .....                                  | Error! Bookmark not defined. |
| METODOLOGÍA .....                                 | 110                          |
| Tipo de investigación: .....                      | 110                          |
| MÉTODOS PARA UTILIZAR .....                       | 110                          |
| Método de análisis:.....                          | 111                          |
| Método inductivo: .....                           | Error! Bookmark not defined. |
| TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....       | 111                          |
| Entrevista:.....                                  | 111                          |
| FUENTES DE INFORMACIÓN.....                       | 111                          |
| DETERMINAR LAS VARIABLES QUE SE VAN A MEDIR ..... | 112                          |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                 | Error! Bookmark not defined. |

# INTRODUCCION

Ante la acelerada apertura de nuevos mercados e interdependencia entre los países, la República Dominicana apoyada por su ubicación geográfica cada vez tiene el reto de ser más competitivo en el comercio internacional, lo que implica tener mejor infraestructura, servicio, seguridad y capacidad en sus puertos.

En la siguiente investigación se presenta el anteproyecto para el análisis de desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina, todo esto para poder alcanzar mejor nivel de competitividad en nuestros puertos.

La presente investigación para su mejor entendimiento se ha organizado en diversos capítulos:

- Capítulo Introductorio, en este se detallan el tema debidamente delimitado, el planteamiento del problema y sistematización, objetivos del estudio tanto generales como específicos, así como la justificación del tema a tratar.
- Capítulo I, este incluye el marco teórico referencial, conceptual y contextual; en el primero se desglosan los aspectos fundamentales y propios de la Investigación enfocados en los objetivos del estudio, el segundo se presentan los términos técnicos definidos que se estarán viendo a lo largo de la investigación y el tercero se refiere a, contexto donde se estará desarrollando la investigación, lugar físico o ambiente.
- Capítulo II, este contempla el diseño de la investigación dentro de este se encuentran los siguientes puntos: el diseño, el enfoque y secuencia, además la metodología, la cual dará a conocer el tipo de investigación, las fuentes y técnicas de recopilación de información. En este capítulo, además, se determinarán las

variables que se van a medir, con su conceptualización y por último la operacionalización de estas.

# CAPÍTULO INTRODUCTORIO

## JUSTIFICACIÓN

El presente análisis del puerto Haina International Terminals está orientado a destacar las deficiencias del puerto dominicano e incrementar su eficiencia, eficacia, tiempo de espera y procesamiento de mercancías, así como demostrar los desafíos y oportunidades de mejoras que hoy en día tiene este puerto en comparación con los puertos de América Latina y el Caribe; Caso: Puerto Manzanillo Panamá, creando a su vez beneficios para el estado, estudiantes de la materia, personas físicas y jurídicas que trabajen de la mano en las transferencias de mercancías.

Esta investigación es de carácter práctico ya que se estará trabajando de la mano con deficiencias dentro del mismo puerto y bajo encuestas a comerciantes y empresarios del área.

Se entiende que este análisis no solo beneficiara a la terminal de Haina (Haina International Terminals) sino a demás puertos de la República Dominicana, del Caribe y América Latina que asemejen las mismas deficiencias y oportunidades de mejora.

## DELIMITACIÓN DEL TEMA

- **Marco espacial o geográfico:**

El Puerto Río Haina Oriental, ubicado en el kilómetro 13.5 de la carretera Sánchez, Santo Domingo Oeste, provincia de Santo Domingo Oeste, provincia Santo Domingo, República Dominicana.

El puerto Manzanillo International Terminals ubicado en la Av. Randolph Colon, Panamá.

- **Marco temporal:**

Esta investigación será realizada en el periodo comprendido de marzo a mayo del 2020.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una de las grandes dificultades de Haina International Terminals principal puerto de la República Dominicana, es en el manejo de mercancías, tiempo de respuesta y de espera, capacidad y logística. Este puerto a pesar de ser un puerto público y recibir inversiones para su mejora, no se encuentra entre los principales puertos del caribe.

Si bien es cierto que el puerto maneja más del 60% de las mercancías que se exportan e importan de la República Dominicana y recibe constantemente inversiones del estado para la ampliación del mismo, su HUB logístico y construcción de zonas para nuevas naves, sigue siendo uno de los puertos peor calificados entre los puertos del caribe.

Entre las constantes observaciones manifestadas por clientes del Haina International Terminals son su lentitud ante procesos y solicitudes de los clientes, mercancías llegan al cliente maltratadas, mojadas e incompletas, proceso burocrático, así como la presentación de excesivos documentos para el despacho de mercancías, desacuerdos entre cotizaciones y monto final a pagar, poca notificación de cambio en los procesos, los diferentes procesos son realizados en diferentes sitios, poco espacio para la atención al cliente. falta de personal en las zonas de verificación de mercancías, entre otras situaciones a mejorar.

Se considera que las causas a estas deficiencias son entretenimientos por parte de los empleados del puerto, departamentos con múltiples responsabilidades, poca seguridad en el área de shipping y poco manejo de base de datos para contactar clientes.

Por lo tanto, se propone a Haina International Terminals una oportunidad de mejora enfocada en procesos logístico, seguridad, capacidad, almacenaje y proceso administrativo del puerto tomando como ejemplo uno de los mejores de los mejores puertos de América Latina, *Puerto Manzanillo en Panamá*.



## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina Año 2020?

### **Sistematización del problema**

- ¿Qué tan competitivo es Haina International Terminals en comparación con puertos de América Latina y el Caribe?
- ¿Cuál es la situación actual de Haina International Terminals?
- ¿Qué debilidades representa el puerto Haina International Terminals en comparación con los puertos de América Latina y el Caribe?
- ¿Cuál es la situación actual de los puertos de América Latina y el Caribe?
- ¿Qué factores a mejorar y desafíos presenta Haina International Terminals en la actualidad?

## OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Analizar desafíos y oportunidades de mejora para la competitividad del puerto de Haina con relación a los principales puertos del Caribe y América Latina.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar teóricamente la competitividad del puerto Haina International Terminals y los demás puertos del caribe.
- Identificar la situación actual del puerto Haina International Terminals.
- Determinar las debilidades existentes en el puerto Haina International Terminals en comparación con los puertos del Caribe y América Latina; Puerto de Manzanillo, Panamá.
- Determinar funcionamiento de los puertos de América Latina y el Caribe. Caso: Puerto de Manzanillo, Panamá.
- Analizar Haina International Terminals con relación a los puertos de América Latina y el Caribe. Caso: Puerto de Manzanillo, Panamá.
- Identificar oportunidades de mejora para Haina International Terminals.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Marco Teórico

El departamento de servicio al cliente de la empresa Haina International Terminals recibe más de 600 quejas por debilidad en el servicio brindado, manteniendo una constante de la cantidad de quejas [...]

Se observa que la insatisfacción, de acuerdo a las quejas recibidas, está asociada a la tardanza en la realización de servicio, lentitud del sistema, problemas de burocratización en los procesos, pérdida de mercancías, falta de seguridad, entre otras.

En el caso de que la situación de insatisfacción de los clientes persista ocasionará una continua pérdida de estos. (Cruz, 2013)

El director ejecutivo de la Autoridad Portuaria Dominicana, Víctor Gómez Casanova, encabezó una reunión de trabajo con funcionarios del ministerio de Obras Públicas, la Alcaldía de Santo Domingo Oeste, la concesionaria del Puerto de Haina, Haina International Terminal (HIT), y de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) para enfrentar el caos y desorden que afectan el flujo del tránsito vehicular desde y hacia el puerto de Haina Oriental.

Las autoridades advirtieron que esta situación afecta las operaciones de dicha terminal, a través de la cual se realiza el 60 por ciento de las exportaciones e importaciones nacionales. (Eldinero, 2017)

[...]Enrique Ramírez, director general de la Dirección Nacional de Aduanas, valoró la iniciativa de DR Trade, y señaló que para convertirse en el HUB del Caribe lo primero era normar la actividad logística y resaltó que ya hay un decreto que establece claramente en reglamento de la actividad logística. [...]

[...]Según se comunicó, esta plataforma ha sido implementada en varios destinos alrededor del mundo como Singapur, España, Francia y Dubái, y busca mejorar la competitividad del

país pues sirve como un canal de comunicación digital eficiente entre todos los que intervienen en los procesos logísticos de las empresas y permite un intercambio de información inteligente y segura entre agentes públicos y privados. (Caraballo, 2019)

[...] Haina LogisticHub (HLH) combina el servicio, la eficiencia y la seguridad ofrecidos por el Puerto Río Haina, con una efectiva plataforma de servicio prestados por la red de operadores 3PL certificados y experimentados, establecidos en más de 100,000 metros cuadrados de almacenes secos y refrigerados a lo largo del Corredor Logístico Haina.

El HLH surge en apoyo del objetivo nacional de transformar República Dominicana en un HUB Logístico regional, aprovechando al máximo las previsiones del Decreto 262-15, el cual establece el marco legal que regula el funcionamiento de los Centros y Operadores Logísticos en el país. [...] (Diario Libre, 2018)

## 1.2 Marco conceptual

- **3PL:** “Logística de terceros” o “Logística tercerizada”, es decir, la externalización u outsourcing de la logística a un operador externo.

Típicamente, un operador 3PL proporciona servicios de transporte y almacenaje a un fabricante, como actor intermedio entre éste y sus clientes. Pero el operador 3PL no es propietario de los bienes que almacena y distribuye. (ATOX SISTEMA DE ALMACENAJE , 2016)

- **América Latina:** Es el nombre que desde el siglo XIX denomina a todos esos países americanos que hablan lenguas romances, es decir, derivados del latín. Estas lenguas son el español, el portugués y el francés, que se expanden por gran parte del continente a causa de las conquistas militares de estos países europeos. (Educacion, s.f.)
- **Buques:** Es un barco grande y sólido, adecuado para las navegaciones de importancia. El buque está diseñado bajo las siguientes condiciones: flotabilidad, resistencia, estanqueidad, navegabilidad y estabilidad. (Significados, s.f.)
- **Caribe:** Que pertenecía a alguno de los pueblos amerindios que en la época del descubrimiento de América poblaban las Antillas y que después se dispersaron por diversas regiones del norte de América del Sur. (Wikipedia, s.f.)

- **Exportación:** Todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización. (Economipedia, s.f.)
- **Haina International Terminals:** Es la empresa operadora portuaria que administra y desarrolla el Puerto Río Haina.

HIT de capital netamente dominicano, realiza sus actividades con el objetivo de Facilitar el Comercio Internacional de la República Dominicana. Puerto Río Haina es un puerto multipropósito, de clase mundial, que maneja los procesos logísticos relacionados con la carga, descarga y despacho de todo tipo de mercancías en contenedores, así como carga suelta, sólida, líquida y gases. (Terminals H. I., s.f.)

- **HUB logístico:** Un HUB logístico es el lugar donde se reúnen las cargas de mercancías con la finalidad de ser redistribuidas, en pocas palabras es un puerto o aeropuerto que funcionan como centros de conexiones y logística de distribución. (Tradelog, s.f.)
- **Importación:** Las importaciones son el conjunto de bienes y servicios comprados por un país en territorio extranjero para su utilización en territorio nacional. Junto con las exportaciones, son una herramienta imprescindible de contabilidad nacional. (Economipedia, s.f.)
- **Logística:** Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. (Definicion, s.f.)

- **Mercancías:** Producto del trabajo destinado a satisfacer alguna necesidad del hombre y que se elabora para la venta, no para el propio consumo.  
(Ecured, s.f.)
  
- **Naves:** Cada uno de los espacios que entre muros o filas de arcadas se extienden a lo largo.(Española, s.f.)
  
- **Puertos:** Lugar en la costa o en las orillas de un río que, por sus características, naturales o artificiales, sirve para que las embarcaciones realicen operaciones de carga y descarga, embarque y desembarco. (Española, s.f.)
  
- **Seguridad portuaria:** Es el organismo regulador del Sistema Portuario Nacional. Es su tarea dirigir y administrar los puertos marítimos. (Portuaria S. , s.f.)
  
- **Terminales:** Lugar de salida o llegada de una línea de transporte público.  
(Española, s.f.)

### 1.3 Marco contextual

**Haina International Terminals:** La empresa Haina International Terminals, creada en el 2001 por empresarios del área naviera con el propósito de modernizar las operaciones del puerto, ofreciendo servicios de terminal portuaria, administrando y dirigiendo las actividades y operaciones dentro del mismo. Está ubicada en la localidad de Santo Domingo en su función como operadora de Terminal Portuaria, realiza los servicios concernientes a exportación e importación de cargas y descargas de los buques durante su estadía en el Puerto. Es una empresa de servicios relacionada al sector marítimo comercial.

Sus políticas de calidad son:

- Ofrecer servicios de calidad en la Terminal Portuaria, enfocándose en cumplir los requerimientos de los clientes.
- Cumplir las regulaciones nacionales y los estándares internacionales de servicio en terminales marítimas.
- Velar por la eficacia de su sistema de Gestión de la Calidad, con el compromiso de la Mejora Continua y cumplimiento de los procesos.
- Instaurar una cultura de calidad en el servicio, impulsando la capacitación y desarrollo de su capital humano.

**Manzanillo International Terminals (MIT)** – Panamá,S.A. es una sociedad entre Carrix, Inc. y las familias Motta y Heilbron en Panamá. Carrix, Inc. Es la empresa principal de SSA Marine lo que vuelve a Manzanillo International Terminal una de la portuarias de la región latinoamericana que forma parte del sistema logístico en el movimiento de carga más grande del mundo este puerto es capaz de conectar 125 países a través de operaciones de trasbordo.

MIT trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes, con el mejor recurso humano y la más alta tecnología de la industria.

Sus políticas de calidad son:

- Compromiso con el tiempo de operaciones para los buques que tienen tránsito a través del Canal de Panamá.
- Alta productividad de carga y descarga
- Altos estándares de protección y seguridad para el personal, la carga y el buque
- Comunicación efectiva de forma rápida y abierta.



# CAPÍTULO II

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación es no experimental, se centrará en la investigación de la problemática y no en la manipulación de las variables. La investigación que se presenta es de enfoque cualitativo, esto debido a que se utilizarán instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas y revisión de documentos. En la investigación presentada la secuencia que se implementará es la transversal, ya que para la investigación misma los datos serán recopilados en un solo punto de tiempo, y se examinarán entre las variables de interés.

### **Tipo de investigación:**

Para poder desarrollar un buen plan de mejora del puerto Haina International Terminals, hay que saber puntualmente lo que queremos demostrar, modificar o mejorar, así como reconocer las causas que pueden hacer que dicho plan de mejora no pueda ser realizado.

Por razones como las ya mencionadas, determinamos que esta investigación es descriptiva porque consistirá en plantear lo más relevante de la investigación y la situación planteada junto con detalles relevantes e importantes.

## 2.2 METODOLOGÍA

### MÉTODOS PARA UTILIZAR

El presente proyecto requiere de la utilización de métodos para el buen desarrollo de un plan de mejora ya que se observarán las informaciones obtenidas para ir destacando desde lo más general a lo particular.

**Método inductivo:**

Este consiste en obtener conclusiones generales de deducciones particulares. El mismo se aplicará en el desarrollo de la investigación ya que uno de los objetivos es estudiar las razones por la cual la empresa Haina International Terminals no entra a la lista de mejores puertos en Latinoamérica y el Caribe.

**Método de análisis:**

Aquí se pretende segmentar puntualmente el conocimiento que tenemos sobre el tema planteado, la empresa y de la misma las propuestas y soluciones, dándole los toques personales necesarios.

**Método de síntesis:**

Es un proceso de razonamiento que tiende a construir un todo a partir de conocimientos particulares. Este se aplicará para identificar a partir de investigaciones específicas un plan de oportunidades de mejora de manera completa.

## **2.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

**Entrevista:**

Se planificaron entrevistas a personas, empresarios, clientes y agentes aduaneros afectados por problemáticas dentro del puerto Rio Haina, de igual manera se realizaron revisiones documentales.

## **2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Fuentes primarias:**

- ✓ Personas entrevistadas

**Fuentes secundarias:**

Nuestras fuentes de información secundaria serán:

- ✓ Tesis relacionadas al tema
- ✓ Libros
- ✓ Artículos periodísticos

### Fuentes internas de información:

- ✓ Datos generados por el personal dentro de Haina International Terminals.
- ✓ Archivos generados por departamentos de Haina International Terminals.

### Fuentes externas de información:

Datos generados por la oficina nacional de estadísticas, Banco central de la República Dominicana, Dirección general de Aduanas, Ministerio de defensa y DNCD.

## 2.5 DETERMINAR LAS VARIABLES QUE SE VAN A MEDIR

| Objetivos específicos   | Medición    | Variable   | Definición de la Variable   | Indicadores                                       | Técnicas de instrumentos | Ítems |
|---|-------------|--|---|---|--------------------------|-------|
| Analizar teóricamente la competitividad del puerto Haina International Terminals y los demás puertos del caribe | Analizar    | Competitividad del puerto Haina International Terminals    | Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. | Políticas, Procedimientos, revisión de documentos | Documentos, Entrevistas  | 2     |
| Identificar la situación actual del puerto Haina International Terminals.                                       | Identificar | Situación actual del puerto Haina International Terminals. | Dar a demostrar las fortalezas, factores de interés del Puerto Haina International Terminals.   | Manuales, Revisión de documentos, Entrevista      | Documentos, entrevistas. | 2     |

|  |            |  |   |  |            |
|--|------------|--|---|--|------------|
| Determinar las debilidades existentes en el puerto Haina International Terminals en comparación con los puertos del Caribe y América Latina; Puerto de Manzanillo, Panamá. | Determinar | Debilidades en el puerto Haina International Terminals | Departamentos en los que una compañía presenta deficiencias que le impiden alcanzar las metas fijadas con anterioridad. | Documentos, Procedimientos, Políticas. | Documentos |
|--|------------|--|---|--|------------|

|   |            |  |  |   |                         |
|---|------------|--|--|---|-------------------------|
| Determinar funcionamiento de los puertos de América Latina y el Caribe. Caso: Puerto de Manzanillo, Panamá. | Determinar | Funcionamiento de los puertos de América Latina y el Caribe. | La puesta en marcha de una función o actividad para la concreción de ciertos fines | Revisión de documentos, Procedimientos, Políticas | Documentos, Entrevistas |
|---|------------|--|--|---|-------------------------|

|   |          |  |  |                        |            |
|---|----------|--|--|------------------------|------------|
| Analizar Haina International Terminals con relación a los | Analizar | Haina International Terminals con puertos de | Mostrar deficiencias y fortalezas de los puertos en estudio e imitar fortalezas de los | Revisión de documentos | Documentos |
|---|----------|--|--|------------------------|------------|

puertos de América Latina y el Caribe. Caso: Puerto de Manzanillo, Panamá

América Latina y el Caribe.

puertos de América latina y el Caribe para imitar en Haina International

1

Identificar oportunidades de mejora para Haina International Terminals.

Identificar

Propuesta de mejora para puerto HIT

Crear un plan para la mejora del puerto Haina International Terminals tomando en cuenta fortalezas de los demás puertos estudiados, para que estas nuevas técnicas, infraestructuras, tecnologías y servicios sean aplicados en Rio Haina.

Documentos, entrevistas, Políticas

Documentos

**UNIVERSIDAD ACCION PRO EDUCACION Y CULTURA – UNAPEC**

**Entrevista a usuarios del puerto Haina International Terminals para fines de trabajo de grado**

**Nombre:**

**Ocupación laboral:**

- 21. ¿Cuál ha sido su experiencia con Haina?**
  
- 22. Desde su experiencia trabajando con el muelle de Haina, ¿Considera usted que el tiempo de desembarque de contenedores es prudente? ¿Cómo se podría mejorar este?**
  
- 23. ¿Cuáles de los servicios que ofrece Haina que ha utilizado y que servicio complementario los actuales?**
  
- 24. ¿Tendría el muelle de Haina, la oportunidad de convertirse en un HUB logístico? ¿Cómo lo lograría?**
  
- 25. ¿Se le ha presentado a usted algún inconveniente en temas de seguridad en el puerto rio Haina?**
  
- 26. ¿Qué aspectos de mejora en temas de seguridad Haina International Terminals?**
  
- 27. ¿Cree usted que Haina International Terminals debería optar por mayores y mejores vías de acceso? ¿Cuáles plantea?**

**28. ¿Por qué certificaciones puede optar el puerto para aumentar la calidad?**

**29. ¿Debería el puerto de Haina invertir en nuevas tecnologías para aumentar la calidad de sus servicios?**

**30. ¿Qué mejoras considera que el puerto de Haina necesita?**

## PÁGINA DE ANTIPLAGIO

### Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

determinamos la competitividad del puerto Haina International Terminals con OK  
Haina International Terminal cuenta con las herramientas necesarias suficientes OK  
itinerario del cometido y de la capacidad productivo-comercial de un OK  
umplir las regulaciones nacionales y los estándares internacionales de servicio OK  
dad del puerto Haina International Terminals Capacidad de una organización OK  
incondicionales cuenta Haina International Terminals para poder desarrollar OK  
las constantes observaciones manifestadas por clientes del Haina International OK  
ertos dominicanos junto a entidades gubernamentales centran los objetivos en OK  
Restricciones del puerto 4 limitaciones 4 limitaciones 3 limitaciones 2 OK  
Acomodar y optimizar nuestras infraestructuras operativas y administrativas OK  
refrendaciones Internacionales 4 refrendaciones internacionales OK  
ional Terminals Manzanillo International Terminals Puerto de Simón Bolívar OK  
las constantes observaciones manifestadas por clientes del Haina International OK  
peraciones de trasbordo representan el 85% de sus actividades contenerizadas OK  
ional Terminals Manzanillo International Terminals Puerto de Simón Bolívar OK  
ional Terminals Manzanillo International Terminals Puerto de Simón Bolívar OK  
versal y multisectorial está agregado en conocimiento administrativo según los OK  
ional Terminals Manzanillo International Terminals Puerto de Simón Bolívar OK  
matizadas tales como grúas pórtico, para operaciones buque-tierra; apiladoras OK  
uerto de Santos ofrece servicios especializados y personalizados para satisfacer OK



© 2002-2020 The Plagiarism Checker  
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>