



“Año de la Innovación y la Competitividad”

RD – Hacia una logística más competitiva

**Dr. Rafael Paz, Director Ejecutivo del Consejo Nacional de
Competitividad**

27 de Marzo de 2019

Buenos Días,

La Supply Chain Management (SCM) es un conjunto de enfoques y herramientas utilizadas para integrar eficientemente a proveedores, empresas manufactureras, centros de distribución y locales de venta de modo que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, a los lugares y momentos adecuados, a fin de minimizar los costos en el sistema global; satisfaciendo, al mismo tiempo los requerimientos de nivel de servicio¹.

Las cadenas de suministro hoy día responden a redes dinámicas de respuesta a la demanda que requieren que todos los miembros de la misma estén conectados en tiempo real. De esta forma su compra estará 24/7 disponible sin importar el punto de contacto, podrán identificarse las preferencias y canal de compra, así como las empresas que pueden acceder a esta información sea secundaria o no, pudiendo comprar los productos que no se han vendido, a la vez que se conectan con potenciales compradores.

Con la cuarta revolución industrial y los algoritmos informáticos que rescatan información de cada click que damos navegando en la web, la capacidad mercadológica de predecir, mejor dicho, de determinar la demanda de los diferentes productos en el mercado, es casi exacta. Esa rapidez de obtención de información, suscita la expectativa de la misma capacidad de respuesta en los mercados de bienes.

¹ http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/modemp/11_Cadenadesuministros.pdf



De ahí que países miembros del **ASEAN²**, **Asociación de Países del Sur de Asia**, en vez de administrar la cadena desde un punto de vista de planificación, se enfocan primero en calibrar puntos de choque para mejorar de manera directa el desempeño de la cadena en tiempos, costos y riesgo: **Supply Chain Connectivity Framework**.

En su segunda fase han trabajado con los costes comerciales, la conectividad y la logística para mantener la ventaja competitiva de las empresas y garantizar la seguridad y fiabilidad de sus cadenas de suministro.

Para ello se han concentrado en:

- **La coordinación en la gestión fronteriza;**
- **La calidad del transporte multimodal;**
- **Los servicios logísticos fiables y de bajo costo;**
- **La cooperación regulatoria y mejores prácticas,**
- **El desarrollo de políticas e infraestructuras para regular el comercio electrónico, permitiendo el acceso a las MIPYMES y la simplificación de los procesos de despachos de aduanas.**

El manejo de la cadena de suministros en nuestro país no engloba la generalidad del sistema productivo nacional. Esto debido a que el **manejo de suplidores en República Dominicana existe, en su generalidad, como focos aislados, por lo que no se refleja una cadena de suministros. Obviamente existen casos exitosos, pero no es el común denominador de los agentes económicos.**

En países como el nuestro, parecería más útil aplicar una estrategia como la utilizada por los países de Sur-Asia. Es decir, una estrategia de conexión (articulación) de la cadena de suministros en lugar de una estrategia de Gestión. Conectar los diferentes

² Asociación de países de Sur-Asia.



proveedores y compradores, creando así una integración real que tienda a dar respuesta inmediata a las demandas del mercado para hacerla eficiente y productiva.

Tomando como punto de partida la filosofía del uso de la tecnología sobre la base legal de la competitividad, la promoción e implementación de proyectos de innovadores dirigidos a resolver problemas sociales; así como el fomento de la articulación de los sectores, el cual está contenido en la ley que crea el Consejo Nacional de Competitividad (Ley 01-06 y su reglamento).

Por ello dentro de las medidas adoptadas para facilitar y formalizar el comercio, auspiciado por nosotros está la creación de un espacio de diálogo dentro del sector logístico, encargado de promover las políticas públicas que necesitamos para la articulación de nuestra cadena de suministro; a la vez que damos cumplimiento al Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC (Organización Mundial del Comercio).

Bajo este contexto se crea en el seno de la primera sesión del Pleno del Consejo Nacional de Competitividad el Comité Nacional de Facilitación del Comercio (CNFC), mediante Decreto 431-17. Estructura que tiene una conformación mixta, y cuya secretaría está en manos del sector privado, y la gerencia de logística a cargo de Competitividad.

Con un año de operación podemos decir que el 76% de las medidas del Acuerdo de Facilitación del Comercio están implementadas. Que contamos con un portal de información a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) donde se pueden conseguir los principales requisitos vinculados al comercio exterior de la República Dominicana, y bajo el cual, a mediados de año se podrá acceder para realizar los principales trámites de importación y exportación del país.

Estamos trabajando en la disminución de tiempos y procesos, lo que se va a reflejar favorablemente en la estructura de costos de las empresas. Para ello se está realizando levantamiento de los tiempos de levante del despacho de



mercancía empleando la Organización Mundial de Aduanas (OMA), el cual servirá para tener información disponible de dónde están los principales cuellos de botella de las empresas que requieren importar un bien para su producción o exportar su producto.

Asimismo se han dado pasos concretos para la agilización de los tránsitos a través del uso de sellos electrónicos, que serán suministrados por empresas privadas previamente certificadas por la Aduana. El cual contará, para el seguimiento y solución de alertas, con el apoyo del Ministerio de Obras Públicas y del Ministerio de Defensa, quienes brindarán asistencia vial al transportista que lo requiera e intervendrá en aquellos casos que exista contaminación de la carga.

A finales del 2018 como fruto de una de las medidas de apoyo al sector productivo y en el seno del Consejo de Competitividad se emite el Decreto 384-18 que extiende el horario de los puntos fronterizos con miras a que las operaciones de comercio exterior puedan ser 24/7.

Medida de gran relevancia en un país con nivel de crecimiento de exportaciones de 4.30% en los últimos 5 años, superando el 1, 755, 457 Toneladas Métricas exportadas por vía marítima, y 77, 109, 946 Kilogramos que se transportaron por vía aérea el año pasado.

También fruto de estas sesiones de trabajo del Consejo de Competitividad y de las decisiones del Comité Nacional de Facilitación del Comercio se está trabajando en la elaboración de un Manual de Precederos, un Protocolo de Inspecciones Conjuntas y un Sistema Integrado de Análisis de Riesgo; con miras a resguardar el mantenimiento de la cadena de frío de los fármacos y productos perecederos que entran y salen de nuestro país.

Esto con el objetivo de mejorar la coordinación en frontera que vemos es primordial si queremos ofrecer las condiciones como Estado para el desarrollo de cadenas de suministro con industrias 4.0. Actualmente de conformidad con el



último Informe del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial nos situamos en la posición número 15 de los 21 países latinoamericanos evaluados en el indicador sobre la eficiencia del proceso de despacho, pero como se puede notar estamos dando pasos firmes para mejorar nuestro desempeño en el mismo.

En lo que respecta a calidad de transporte multimodal nos encontramos en la posición número 7 de 21 países evaluados en calidad de infraestructura por el citado reporte, en la que la eficiencia de los servicios marítimos ocupa la posición 4 a nivel latinoamericano.

Contamos con un movimiento por contenedores de 1, 842,616, lo que nos lleva a ocupar la posición número 8 de los citados 42 países evaluados, acorde con el Perfil Marítimo y Logístico de la CEPAL, y el lugar número 11 en terminales portuarias, con el Puerto de Caucedo.

A nivel de eficiencia de los servicios marítimos nos encontramos, según el Índice Global de Competitividad, en la posición 4 de los 21 países latinoamericanos evaluados, con una conectividad de 39.4, acorde al Índice de Conectividad de la UNTACD (United Nations Conference on Trade and Development), posicionándonos en nivel 45 de este ranking y en el lugar 6 de los 10 países latinoamericanos y del Caribe evaluados.

En transporte aéreo según datos suministrados por IATA (International Air Transport Association), el país ocupó la posición número 6 de conectividad aérea a nivel latinoamericano, con un nivel de eficiencia de 6 de 21 países evaluados en el Índice Global de Competitividad del año pasado.

Para mejorar estas cifras estamos desde el año 2011 a la fecha trabajando, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la elaboración y actualización del Plan Nacional de Logística y Transporte de Carga. El cual evalúa la situación del sector, identifica las principales cadenas logísticas y sus obstáculos, y presenta un plan con acciones inmediatas a realizar a corto, mediano



y largo plazo; las cuales pensamos ejecutar con asistencia técnica de fondos no reembolsables del BID.

Esta carta de ruta nos servirá para trabajar en la segmentación del hub logístico al que aspiramos ser, así como para fortalecer el desarrollo de la infraestructura y servicios logísticos que necesitamos para poder estar a tono con estas nuevas exigencias a nivel de toda la cadena de valor.

Asimismo contamos gracias al apoyo financiero del BID con un Observatorio Nacional de Logística y Transporte de Carga de la República Dominicana (ONLT), el cual es manejado por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Esta cuenta con un repositorio de información, oferta académica existente en el área, e indicadores macro del sector.

Actualmente se está trabajando para ampliar la información disponible a los usuarios de la página, con data de las diferentes instituciones proveedoras, tratando de fortalecer y desarrollar sus capacidades. También poder proveer a las empresas información de referencia que sirva de base para la realización de sus operaciones comerciales.

Además de este sistema de medición y el que nos proporciona la Ventanilla Única de Comercio Exterior que tiene asiento en aduanas; se suma el análisis de los principales reportes internacionales como son el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, el de Conectividad Marítima de la UNTACD, el Perfil Marítimo y Logístico de la CEPAL, Doing Business del Banco Mundial; así como el Índice de Desempeño Logístico (LPI); que realiza la Dirección de Inteligencia Competitiva de Competitividad.

Este último es emitido cada 2 años por el Banco Mundial y evalúa el rendimiento a lo largo de la cadena logística de suministro en 160 economías alrededor del mundo. También mide lo relativo a: Aduanas, Infraestructura, Envíos Internacionales, Competencia de Servicios Logísticos, Seguimiento y Rastreo, y Puntualidad.



Esta data es esencial para poder generar las políticas públicas necesarias con el fin de contar con servicios logísticos fiables y de bajo costo, que requieren las industrias 4.0. En un país, que según el LPI, tiene un puntuación de 2.66 y que ocupa la posición número 12 de 23 países latinoamericanos.

Asimismo aprovechamos la ocasión para destacar que el desempeño logístico de los 23 países latinoamericanos evaluados en 2018 es menor al del año 2016, lo que nos lleva en un foro como éste a plantear la necesidad de que trabajemos en la articulación de políticas regionales innovadoras que fortalezcan, y desarrollen nuestras infraestructuras y servicios logístico.

El BID ha estado contribuyendo con Mesoamérica en ese sentido, así como con otros proyectos regionales como el Observatorio Latinoamericano, pero hace falta una mayor integración de todos nuestros países, si queremos poder competir con cadenas de suministro 4.0.

Como país, República Dominicana, mejoró su puntaje en el indicador en 1%, logrando una mejora en su posición en el ranking, colocándose en el puesto 87 de 160 economías evaluadas. El mejor desempeño del país estuvo en los indicadores de Seguimiento y Rastreo, en los que mejoró 23 posiciones.

Para mejorar nuestra posición en competencia de servicios logísticos, estamos trabajando desde el foro del clúster de logística, en el que confluyen operadores portuarios, aeroportuarios, empresas operadoras logísticas, consolidadores, almacenes, el consejo y la asociación de zonas francas, entre otros actores; en la estrategia de formación de capacidades del sector, lográndose articular la oferta formativa a nivel medio y superior, con la innovación de una licenciatura de logística diseñada acorde con los requerimientos del mercado.

Creemos que en países como República Dominicana implementar una estrategia de conectividad de la Cadena, puede lograrse mediante la implementación de un sistema como el Logistic Community System, el cual está siendo desarrollado por



el sector privado a través de una empresa constituida por los 2 principales puertos, Haina y Caucedo, denominado DR-Trade.

También se ha estado trabajando con la oferta de nuestros servicios logístico, a los fines de que tenga cada vez una mejor estructuración y sea conocida por todos los usuarios; así como con la participación de este sector en las rondas de negocios con diferentes conglomerados productivos y en ferias nacionales e internacionales.

Los operadores logísticos luego de la promulgación del Decreto 462-15 sobre Centros Logístico, han ido en aumento igual que la construcción y registro de operación de dichos Centros; contribuyéndose con esta medida a los objetivos estratégicos de promover al país como centro de distribución regional.

Otro tema importante en este punto es la creación de un Sistema de Comunidad Logística o (Logistic Community System, LCS), que permita conectar la parte marítima, portuaria, terrestre, aérea, de trámites aduaneros y para-aduaneros, centros logísticos y distintas aéreas digitales, localmente y globalmente conectadas, los más personalizadas posible. Dando respuesta a la mayor parte de los requerimientos de Facilitación de Comercio de la OMC que tienen que ver con agilidad y transparencia.

La confianza y la seguridad son la base del LCS y permiten disminuir las demoras y tiempos de espera que terminan encareciendo innecesariamente los costos a los usuarios en toda la cadena, en especial de puertos y aeropuertos.

La idea es conectar los distintos actores de la cadena para generar mayor competitividad logística, y para sensibilizarlos en la necesidad de la innovación continua de sus procesos, servicios y productos. Tenemos que pensar fuera del cajón, pues esta será la herramienta diferenciadora al final de la carrera por una cadena más integrada, y eficientemente gestionada.



En lo que respecta al transporte de carga República Dominicana logró reorganizar el transporte terrestre y tránsito sobre la base de políticas estratégicas en materia de movilidad y seguridad vial adecuadas, fruto de un gran esfuerzo de concertación entre sector público, privado, y sindical.

Así surge la Ley 63-17, que crea el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT), la cual contempla por primera vez la regulación en materia de transporte de carga. El BID ha estado apoyando financieramente a esta Institución con la redacción del reglamento de carga, así como de un piloto para el monitoreo de los principales costos de la cadena vinculados con este modo de transporte.

El tema de costos es otro punto de la agenda que hemos estado trabajando, tomando como referencia los datos suministrados por el indicador de comercio transfronterizo del Doing Business del 2019 del Banco Mundial, que nos otorga una puntuación de 83.51, abocanándonos en la posición 63 de 190 economías.

Este ranking mide el tiempo y costo del cumplimiento documental, así como en frontera para exportar e importar; y en el mismo República Dominicana está por encima de la media regional de América Latina y el Caribe, superando a países como: México, Puerto Rico y Jamaica.

Actualmente estamos trabajando con la revisión de nuestra estructura de costos para poder ser más competitivos, en este proceso participan los diferentes miembros de la cadena. Este ejercicio nos sirve para promover las políticas necesarias que permitan resguarda el equilibrio y rentabilidad tanto en este sector como el aparato productivo nacional.

La otra área importante para el desarrollo de las cadenas de suministro 4.0 es la cooperación regulatoria que busca implementar mejores prácticas en esta materia.

El entorno regulatorio puede limitar y desincentivar la inversión, al imponer costos y trámites innecesarios a la actividad empresarial, afectando su productividad, competitividad y generación de empleos de calidad.



La necesidad de políticas y programas de mejora regulatoria en República Dominicana se refleja en comparaciones internacionales, en este tema al país le faltaban esfuerzos sistemáticos para un proceso regulatorio participativo y basado en evidencia.

Por eso estamos dando los primeros pasos para implementar un plan nacional de mejora regulatoria, basado en buenas prácticas a nivel mundial. Con el apoyo de la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria de México (CONAMER), el país inició en el 2018 un ejercicio para cuantificar por primera vez el costo de la regulación en el país.

El objetivo es usar esta evidencia para definir y proponer mejoras, que reduzcan los costos de los trámites y servicios que realizan las empresas, lo que ayudará a mejorar el clima de inversión en el país. El Consejo Nacional de Competitividad lidera este esfuerzo, que inició con el Decreto 258-18 que manda la implementación del Plan Nacional de Mejora Regulatoria.

Disposición que se ha puesto en práctica con el levantamiento del inventario regulatorio de la administración pública, con la finalidad de poder conocer el acervo de las normas existen en el país e implementará el Programa de Simplificación de Cargas en la República Dominicana (RD+SIMPLE), con el objetivo de estimar el costo asociado a las regulaciones.

Por último, tenemos el desarrollo de políticas e infraestructuras para regular el comercio electrónico, permitiendo el acceso a las MIPYMES y la simplificación de los procesos de despachos de aduanas. En este sentido se está trabajando con una bolsa de empleo para poder asumir la oferta que surge de estas formaciones. De igual forma se inicia este año la evaluación del pensum de la concentración técnica en logística que se tienen a nivel de educación básica.

Para integrarnos más con el territorio, así como poder encadenar la industria local con la de zonas francas estamos actualmente en el diseño de una bolsa de proveedores que



permitirá que las empresas de las distintas regiones del país puedan conocer las necesidades del mercado y presenten sus propuestas. También esta plataforma servirá para elevar el nivel de sus ofertas, a través de cursos en línea.

Estamos lanzando este año el índice de productividad en el cual vamos a poder contar con data dura que nos permita fortalecer el sector productivo nacional, y promoviendo el desarrollo de la economía naranja.

Pues la innovación es nuestra prioridad y así lo ha entendido el Señor Presidente de la República, que ha designado el 2019 como Año de la Innovación y Competitividad. Razón por la cual uno de los componentes de la asistencia técnica no reembolsable solicitada al BID gira en torno al apoyo de proyectos innovadores en logística en los que participen los diferentes componentes de la cadena logística.

Innovar no es sólo crear productos y servicios, o aplicar tecnología, es mejorar los procesos, es lograr que nuestra gente emprenda, se atreva a generar nuevas ideas, se empodere; y la logística es un campo importante para ello, pues es un sector transversal de gran impacto en la cadena.

Pieza angular para la industria 4.0, que responde a redes dinámicas de respuesta a la demanda que requieren que todos los miembros de la misma estén conectados en tiempo real.

Estas empresas exigen que contemos con un marco normativo fuerte en materia de delitos informáticos y manejo de la información pública, con sistemas que nos permitan mantener la trazabilidad de los productos, asegurando que los mismos no van a contaminarse por intrusión física, o fito y zoonosaria.

Tenemos que segmentar para poder identificar los nuevos canales de comercialización (e-commerce y e-marketing), innovando día a día para remozar los sistemas de suministros obsoletos y rezagados, mejorando los indicadores para reducir la complejidad de los procesos de comercio.



Necesitamos fomentar la participación en el mercado de empresas con procesos de planificación avanzados, que incluyan la analítica de la demanda o planificación integrada de ventas y operaciones (S&OP). En la que cada vez más ocupan un lugar importante los operadores logísticos (3 y 4PL).

También nos lleva a obligar a las empresas a repensar su manera de diseñar su cadena de suministro, donde la rapidez y la flexibilidad son factores claves, con mayor especialización a nivel de los proveedores, donde la robótica y la informática entraron para quedarse.

Los clientes buscan una mayor personalización de sus productos, mayor precisión a la hora de abastecer, con sistemas de gestión que establecen metas automáticas. Con expectativas que incluyen un ahorro del 30 por ciento en los costos operativos, 75 por ciento menos de ventas perdidas, y una reducción de los inventarios también en el orden del 75 por ciento, según Knut Aliche, Daniel Rexhausen y Adreas Seyfert, en su artículo sobre supply chain en bienes de consumoⁱ.

Por esto estamos trabajando en la línea de conectar políticas, comunicación y logística que promuevan una cadena de suministro 4.0. Donde la eficiencia sea la base, disminuyendo la falta de interconexión entre sus componentes, tratando de identificar los objetivos comunes para promover la comunicación entre partes y aminorar la posibilidad de conflicto.

Muchas Gracias,

ⁱ <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/supply-chain-4-0-in-consumer-goods/es-es>