



Análisis, estrategia e instrumentos para el mejoramiento de la logística de cargas y el comercio en Mesoamérica

Análisis y Resultados Preliminares del Estudio para República Dominicana

11 de diciembre 2012

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

Conclusiones

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

Conclusiones

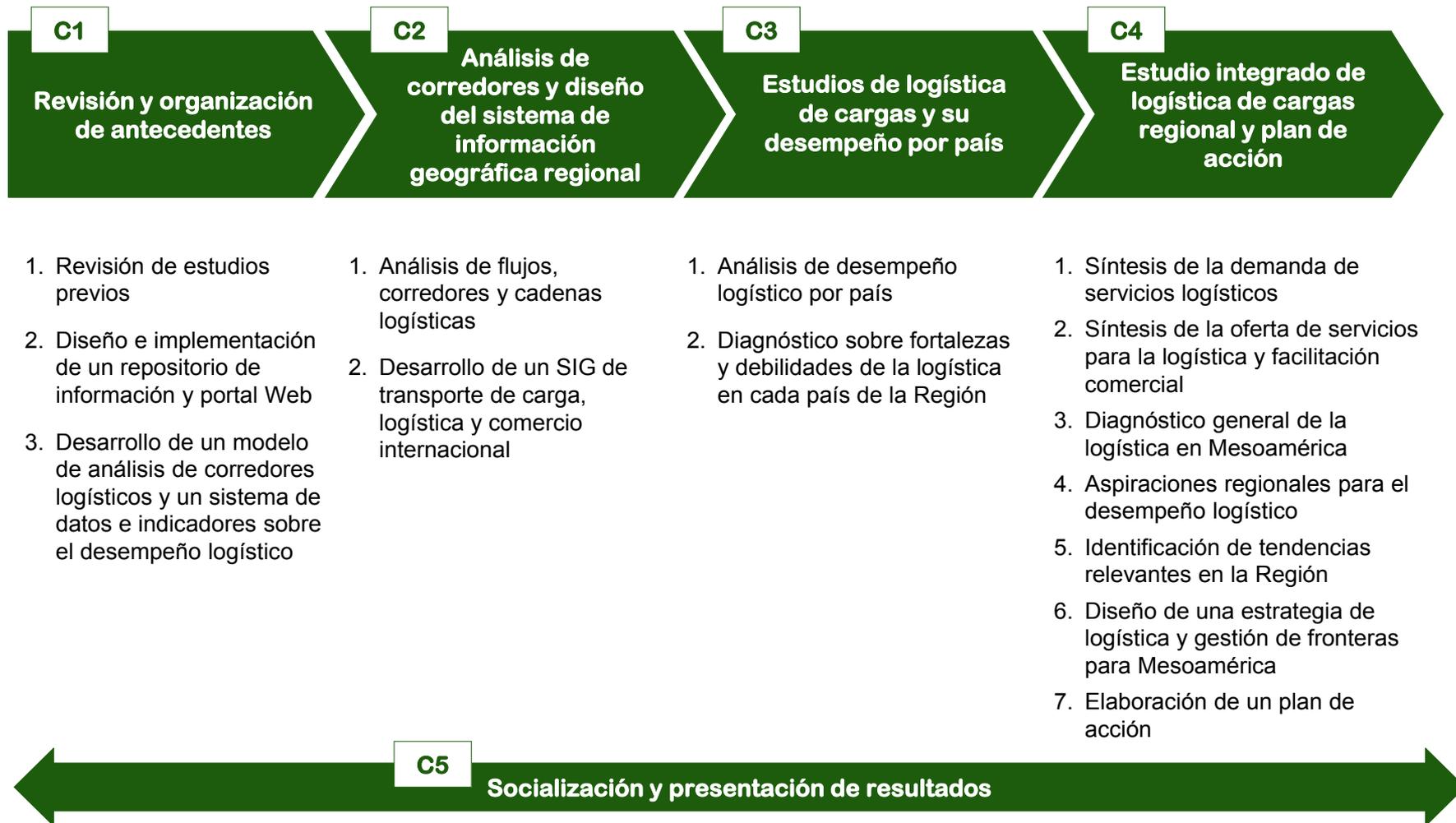
Objetivos de la Consultoría

Elaborar estudios que sirvan de soporte a la planificación de un sistema de transporte multimodal eficiente y eficaz en Mesoamérica, a través de un análisis exhaustivo de los procesos logísticos, los costos asociados, la infraestructura y los servicios de transporte, los tiempos vinculados al transporte de mercancías, la gestión pública relacionada al comercio internacional y la actividad logística empresarial en la región, como un todo, y en cada uno de los países objeto de estudio

Objetivos generales del Proyecto

1. Actividades de partida y soportes tecnológicos:
 - Revisar **antecedentes**, recolectar información básica (estadísticas nacionales y regionales y estudios previos) y diseñar e implementar un repositorio de información en línea
 - Generar un **sistema de indicadores**, para cada uno de los países y para Mesoamérica como un todo, que permita **evaluar el desempeño logístico de los principales corredores de comercio en la Región: identificar oportunidades, cuellos de botella, y medir mejoras en tiempo, costo y confiabilidad basado en tecnología GIS**
2. Análisis integral de la logística mesoamericana
 - **Caracterizar la oferta de servicio de transporte y la estructura de costos de movilización de carga en la región y en cada uno de los países.** Definir una **metodología para el análisis de los costos logísticos** por cadenas de suministro
 - **Diagnóstico de situación** de las principales **cadena productivas**
3. Propuestas de medio y largo plazo:
 - Elaborar una **visión de mediano y largo plazo para el desempeño logístico** regional y plan de actuación a nivel regional (acciones, niveles de inversión e instrumentos para cada país)
 - Definir **estrategias de planificación**: medidas de política para mejorar el desempeño y los factores de especialización de los puertos de la región, tendencias de comercio a tomar en cuenta, etc.

Estructura del análisis



Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Caracterización socioeconómica

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

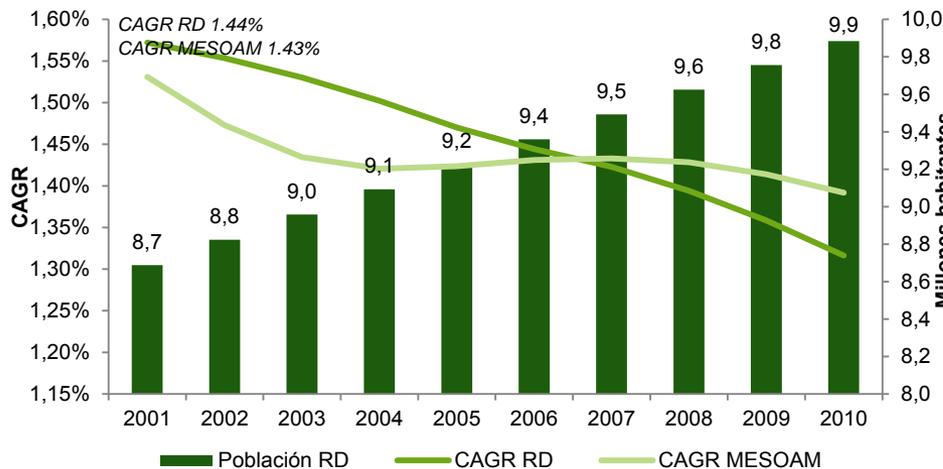
Conclusiones

República Dominicana ha presentado un crecimiento de población constante, especialmente concentrada en la Región Metropolitana

Caracterización socioeconómica – Población



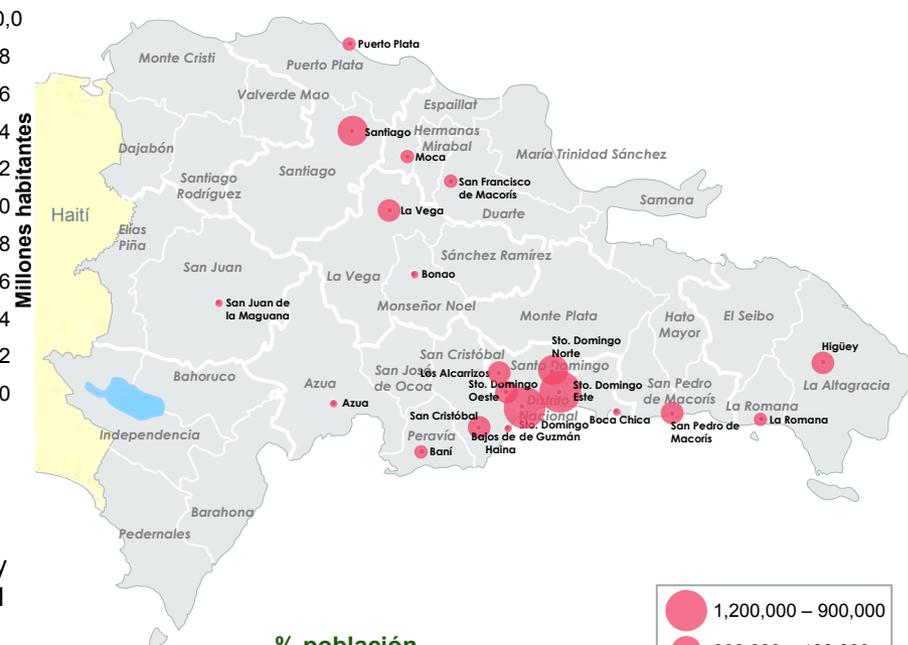
Evolución de la población en Rep. Dominicana (millones de habitantes)



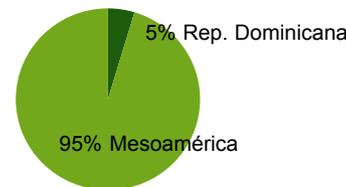
Fuente: elaboración ALG con base a ONE y WB

- República Dominicana se estructura en **10 regiones de desarrollo** y en **32 delimitaciones político-administrativas**, de las cuales 31 corresponden a provincias y 1 al Distrito Nacional
- Del total, 17 constituyen provincias costeras incluyendo el Distrito Nacional, las cuales están principalmente orientadas al turismo, mientras que las provincias mediterráneas constituyen la base del desarrollo agrícola nacional
- La capital, Santo Domingo, se asienta en la **Región Metropolitana** que concentra un tercio de la población total del país. Esta, junto con la **Región Cibao Norte** abarcan el **50% de la población nacional**

Principales núcleos urbanos en República Dominicana (2010)



% población respecto al total en Mesoamérica



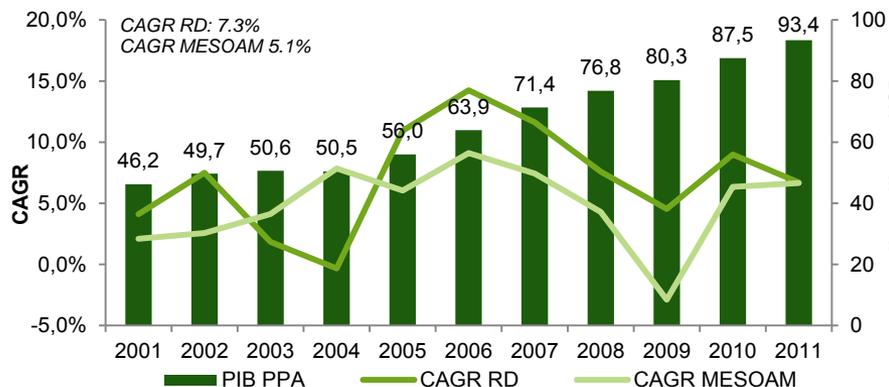
Fuente: elaboración ALG con base a ONE

La economía dominicana ha tenido una recuperación superior a la media del conjunto de países mesoamericanos

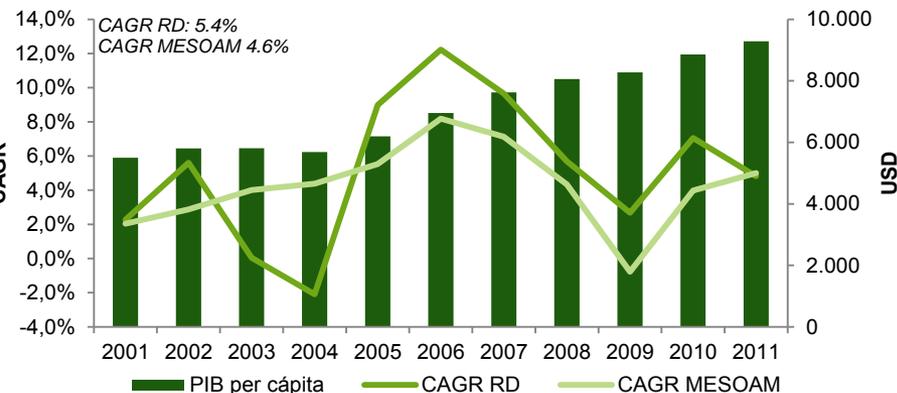
Caracterización socioeconómica – PIB (general y por cápita)



Evolución PIB (PPA) Rep. Dominicana (miles de millones USD internacionales)



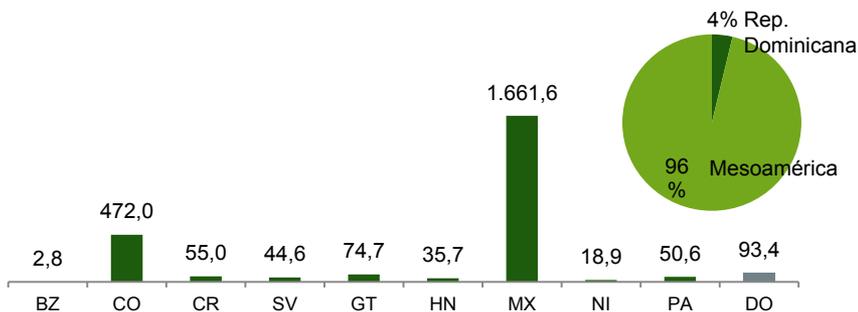
PIB per cápita (PPA) (USD internacionales)



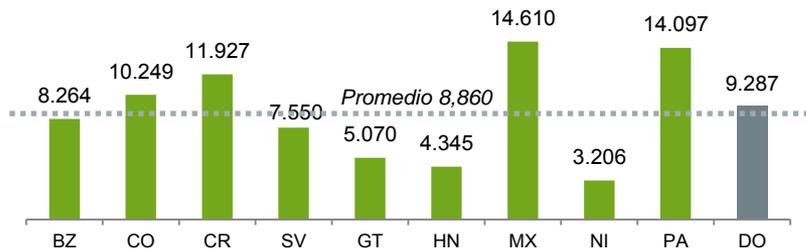
- La **economía nacional impactada** en gran medida debido a la crisis del período **2008-2009**, ha tenido una **recuperación superior al conjunto de los países mesoamericanos**

- El PIB per cápita dominicano ha alcanzado en el 2011 los 9,000 USD, **superando** a las economías de **los países centroamericanos del triangulo norte y Nicaragua**

PIB (PPA 2011) en Mesoamérica (miles de millones USD internacionales)



PIB per cápita (PPA 2011) en Mesoamérica (USD internacionales)



Fuente: elaboración ALG con base a FMI

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Caracterización productiva

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

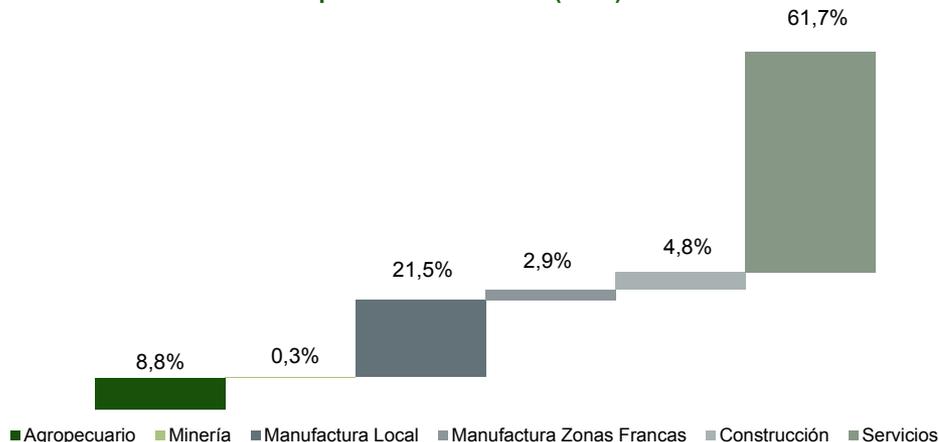
Conclusiones

El sector servicios es el mayor generador de empleos y riqueza en la República Dominicana

Producto Interno Bruto por sectores económicos



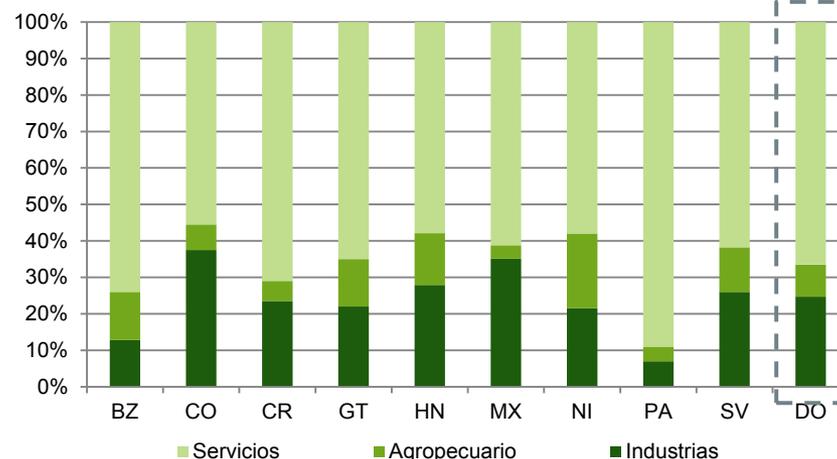
Participación en el PIB de los sectores de producción de República Dominicana (2011)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana, Dpto. de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas

- El **destacado posicionamiento del sector servicios** es entre otros aspectos, producto del **afianzado sector turístico nacional**
- La **rama de actividad de mayor aporte al sector industrias** es la **manufactura local**, que toma en consideración el trabajo industrial efectuado en fábricas, talleres y pequeñas empresas familiares
- Por su parte, el **sector agropecuario**, cuyo aporte al PIB es el menos destacado, está orientado principalmente al **abastecimiento del consumo local**

Participación en el PIB de los sectores productivos de los países de Mesoamérica



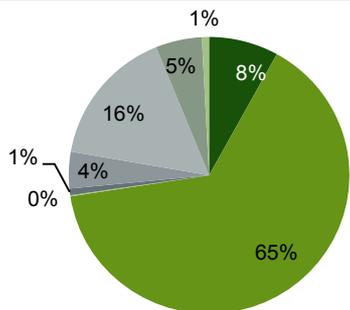
Fuente: Elaboración ALG en base a la agregación de los datos encontrados para cada uno de los países de Mesoamérica

- Equivalentemente al **conjunto de países mesoamericanos**, la participación del **sector servicios** en el PIB de la **República Dominicana** es el **más destacable**
- De este conjunto, es remarcable el **caso panameño**, con un sector **servicios que alcanza un 90% de participación en el PIB nacional** y **Colombia y México con una marcada diferenciación del sector agrícola** en el total de sectores productivos de cada uno de los países

El turismo está afianzado como una importante fuente de ingresos en el país

Los productos tradicionales, ocupan un 65% de la producción agrícola total del país

Producción agrícola nacional



- Cereales
- Tradicionales
- Oleaginosas
- Leguminosas
- Raíces/Tubérculos
- Musáceas
- Vegetales
- Frutales

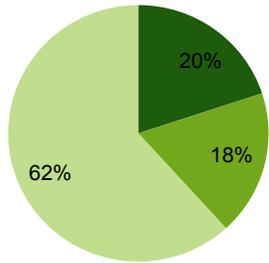
- La agricultura está dedicada **casi en su totalidad al consumo nacional** y se centra en **productos tradicionales**
- En el país existen unas **153 mil hectáreas sembradas de cacao**, que, junto al café, ocupan el 25% de la cobertura boscosa del país
- La **producción de café es controlada por pequeños y medianos productores**, quienes cultivan el café en predios cuyo tamaño promedio oscila entre las 20 y 40 Ha
- La **producción de banano** se destina a la exportación (85%) y al mercado local (15%). Estas plantaciones son cultivadas por unos 1,392 productores, de los cuales un 80% son pequeños productores

Principales productos	Localización principales centros de producción agrícola	Principales empresas
Azúcar - caña (304,070 t)	<p>Localización principales centros de producción agrícola</p> <p>1° Terrenos aptos para cultivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Guineo/Banano Aguacate Café Cacao Tabaco Caña <p>1° 1° Productor a nivel Nacional</p> <p>Índice de producción agrícola 2008</p>	Central Romana Corporation, Ltd. Asociación de Caficultores Las Lagunas, San Rafael Las Palmas Imperial Tobacco (COMPAÑÍA DE TABACOS S.A.S.) ROIG AGRO-CACAO, C. por A. Rizek Cacao C. Por A. Winfresh OCOA
Café (2,513 t)		
Tabaco (266 t)		
Cacao (37,621 t)		
Guineo/Banano (281,823 t)		
Aguacate (12,117 t)		

Fuente: Elaboración ALG en base a Ministerio de Agricultura, Inazucar y USAID

La actividad avícola es el rubro que mayores aportes realiza al subsector pecuario

Producción pecuaria nacional



Leche (miles litros)	595,833
Huevos (miles unidades)	1,740,000

- Carne de res
- Carne de cerdo
- Carne de pollo

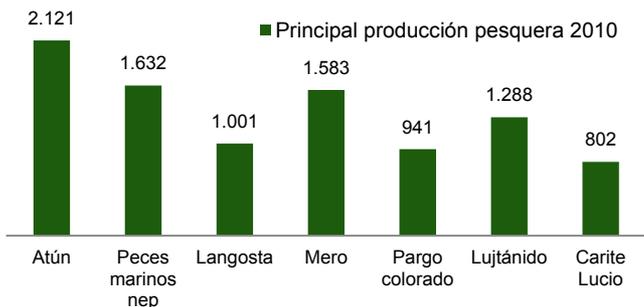
- La ganadería tiene una **participación de 3.1% de los 7.8%** que representa el sector agropecuario en el PIB
- Las **principales zonas lecheras** se distribuyen entre Monte Plata, Peravia, La Vega y San Francisco de Macorís
- La capacidad instalada de la **industria avícola** para producir pollos de engorde es de **35 millones de pies cuadrados de naves** o galpón, de los cuales el **64% se encuentra en el Distrito Nacional**
- La **producción caprina es aún incipiente**, registrándose principalmente en el Noroeste, Suroeste y Centro del país



Fuente: Elaboración ALG en base a Ministerio de Agricultura y CONAPROPE

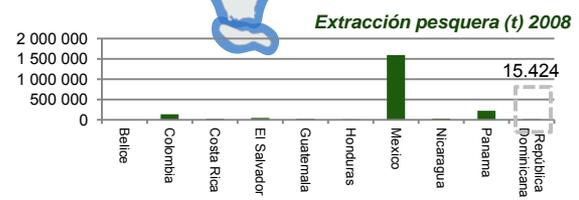
La producción pesquera nacional incluye peces pelágicos destinados al consumo local y moluscos y mariscos orientados a la exportación

Producción pesquera nacional



- En la República Dominicana, han sido identificadas **160 sitios de desembarques en 16 provincias costeras**
- La mayor concentración de explotación pesquera de escala semi industrial está concentrada en Puerto Plata
- La **producción pesquera nacional** anual es de **15 mil toneladas métricas** y representa junto con la silvicultura, únicamente un 1% del PIB nacional, no existiendo un sector profesional dedicado a esta producción

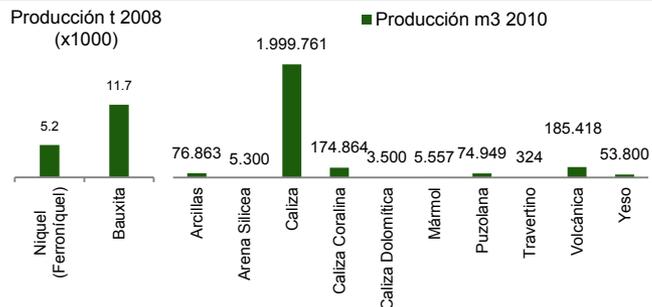
Principales productos	Localización principales centros de producción pesquera	Principales empresas
Lambí		
Chillo		
Mero		
Langosta		
Camarón		
Dorado		
Atún		



Fuente: Elaboración ALG en base a Medio Ambiente, CEPAL y FAO

La gran minería está representada por empresas con gran capacidad de movimiento de minerales metálicos como el ferróníquel

Producción minera nacional



- Al 2011 existen más de 35 sociedades mineras en el país
- La **mediana y pequeña minería**, está representada por los productores de cemento, extractores y procesadores de piedra caliza, agregados, yeso y sal gema, caolín y otras arcillas industrializables, mármol, travertino y bloques de caliza
- En el 2010 el sector experimentó un **crecimiento de un 65.6%**, debido al reinicio de la extracción de ferróníquel estimulada por el alza de los precios internacionales de este mineral

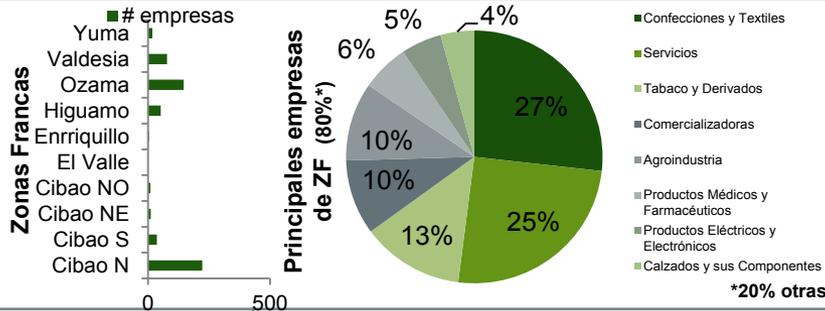
Principales productos	Localización principales centros de producción minera	Principales empresas
Caliza (1,999,761 m ³)	<p>Yacimientos Metálicos (Green)</p> <p>Yacimientos No metálicos (Yellow)</p>	
Caliza Coralina (174,864 m ³)		
Volcánica (185,418 m ³)		
Ferróníquel (52,225 t)		
Bauxita (117,262 t)		

Fuente: Elaboración ALG en base a Dirección General de Minería, OMG y AIRD

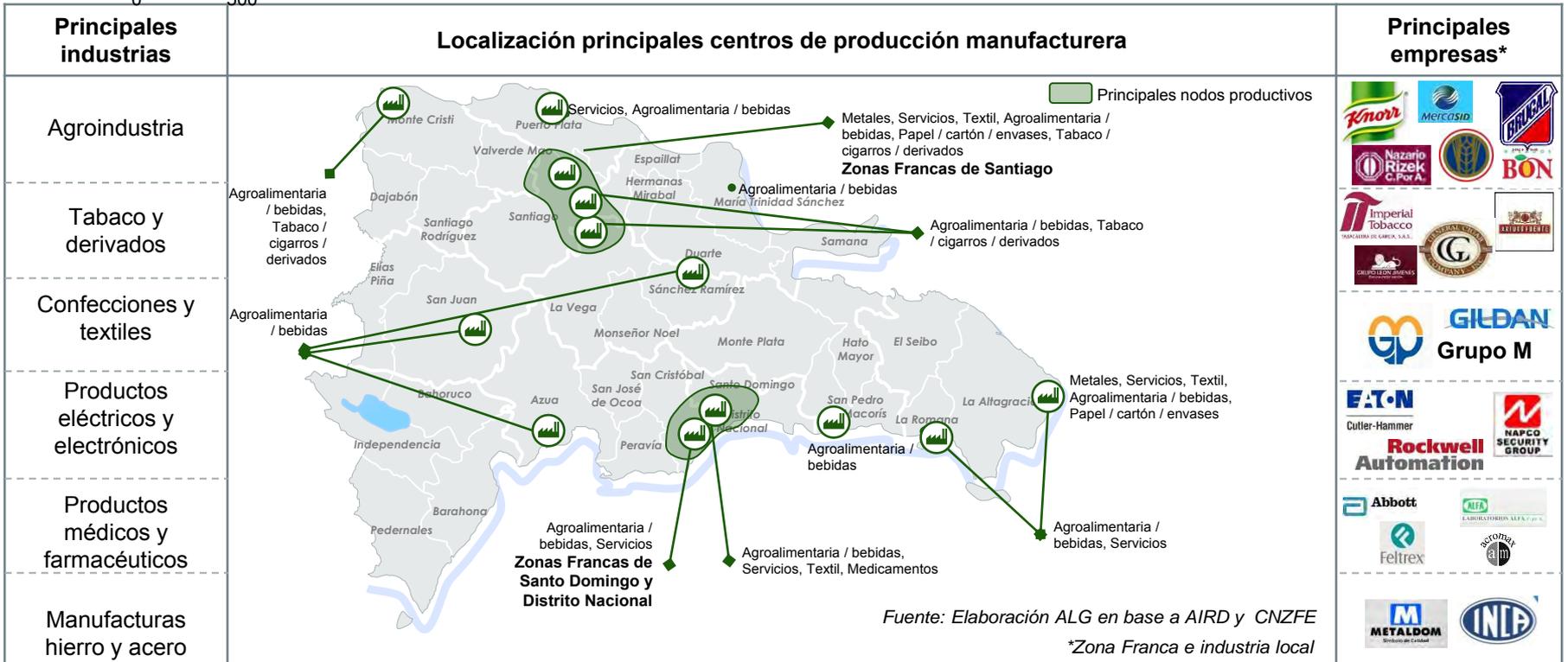
Caracterización productiva

La industria manufacturera dominicana posee un carácter dual, una industria nacional orientada al mercado local, y una industria en Zona Franca orientada al mercado externo

Producción manufacturera nacional



- La **industria local**, está compuesta por unas pocas empresas grandes, y multitud de pequeñas empresas. El **mayor aporte a la economía nacional** lo otorgan la **elaboración de alimentos y bebidas** y la elaboración de productos de tabaco (se excluye refinación de petróleo)
- Existen un total de **51 parques de zona franca en operación**, el **47% se concentra en la Región Norte del país**; mientras que un **24% se encuentran ubicados en el Distrito Nacional y la Provincia Santo Domingo**, siendo la principal actividad la industria textil y confecciones



Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Caracterización de las infraestructuras

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

Conclusiones

La red de infraestructuras de transportes cubre los principales flujos de comercio del país

Indicadores destacados

• Subíndice de Infraestructuras (LPI)	77/ 155
• Subíndice de Infraestructura de comunicación y transporte (ETI)	60/ 132
• Subíndice de Calidad de la Infraestructura en general (GCI)	110/ 142



Caracterización de la Infraestructura

Indicadores generales de infraestructura

- La **caracterización de la infraestructura** existente en República Dominicana se ha **realizado por modos**, incluyendo, además de la oferta infraestructural, la demanda existente, principalmente para el comercio exterior
- Durante los últimos años, la **inversión en infraestructura** se ha centrado en la **expansión y adecuación de la red viaria nacional**, dando especial énfasis en las conexiones de los principales nodos turísticos
- Asimismo, **los puertos privados y concesionados** han **invertido en la mejora infraestructural de sus instalaciones** y en la adquisición de certificaciones internacionales de calidad
- El **país cuenta con una amplia oferta de puertos**, los de mayor movimiento de carga especialmente centralizados en las proximidades del Gran Santo Domingo
- La **red de aeropuertos internacionales de carga** está distribuida entre los **dos principales nodos de producción y consumo** (Santo Domingo y Santiago) y las **zonas turísticas**
- La **red ferroviaria que actualmente opera en el país**, está **dedicada exclusivamente al transporte de la caña de azúcar desde los campos de cultivo hasta los ingenios**, con lo cual no se considera dentro de la caracterización de la infraestructura de comercio exterior
- En cuanto a los **pasos de frontera**, cuatro en su totalidad, destacan los localizados al Sur del país en el intercambio comercial con Haití
- La **infraestructura logística**, si bien no está extendida en el país como polos de actividades tercerizadas, se considera dentro de la caracterización general de infraestructuras

Red de infraestructuras de transporte del país



Fuente: elaboración ALG a partir de diversas fuentes

Los puertos de Haina y Caucedo concentran un 70% de la carga total movilizada del país

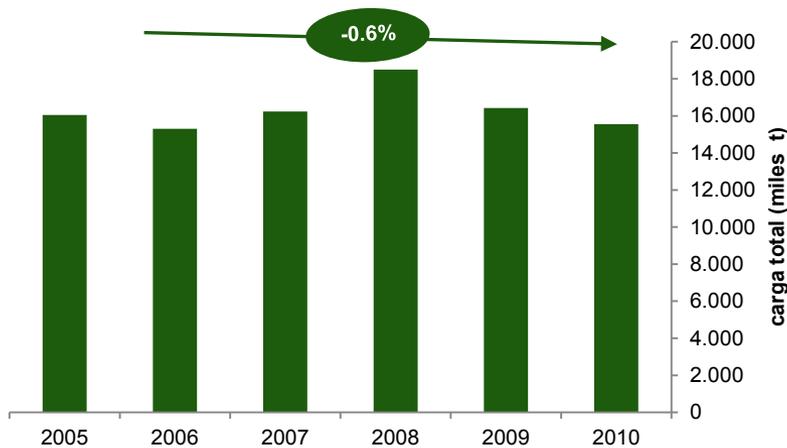
Indicadores destacados

- Subíndice de calidad de I. de transporte portuaria (GCI) **58/142**
- Índice de conectividad marítima-Ranking **48**
- Desempeño de muelle (en atención a buque)- Valor medio **n/d**



Principales puertos marítimos

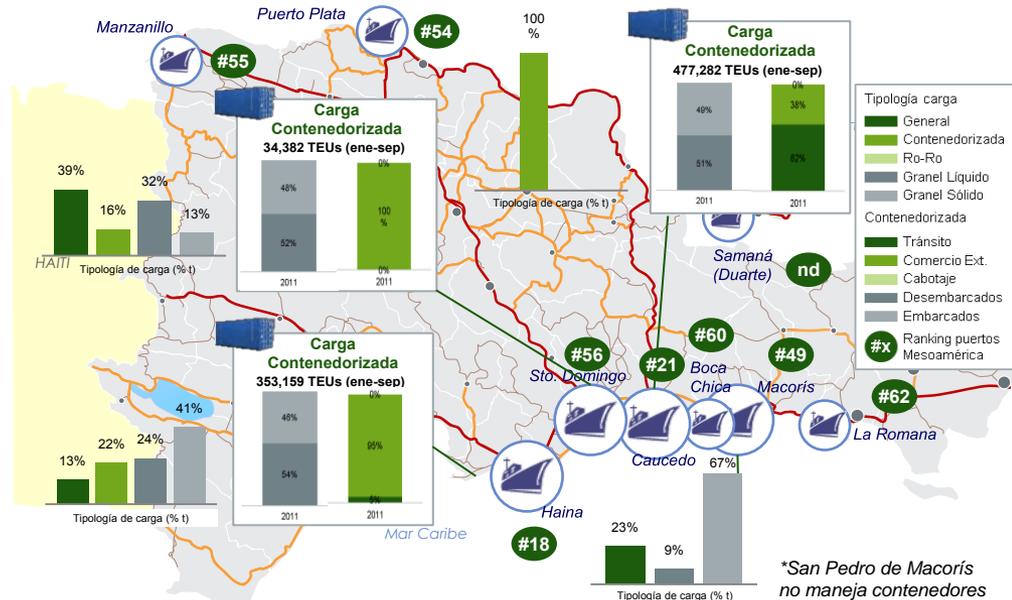
Evolución movimiento de carga total y contenedorizada



Fuente: elaboración ALG a partir de Autoridad Portuaria Dominicana

- La República Dominicana cuenta con una infraestructura portuaria considerada de gran eficiencia, lo cual se ve reflejado en el posicionamiento en los rankings internacionales asociados a infraestructura y actividad portuaria
- En total 12 puertos conforman el Sistema Nacional Portuario
- El Puerto Haina (Oriental y Occidental) es el principal en movimiento de mercancías seguido por Caucedo, terminal especialmente dedicado a la atención de contenedores, en particular, a la operativa de tránsitos
- El Puerto de Santo Domingo tiene un carácter principalmente turístico para la recepción de cruceros, asimismo, opera la terminal molinos modernos, especializada en la importación de trigo
- El Puerto de San Pedro de Macorís está principalmente orientado al manejo de carga general, importación de carga a granel seca y exportación de azúcar, melaza y cemento

Principales puertos y reparto de mercancía por tipología (2011)



Fuente: elaboración ALG a partir de Autoridad Portuaria Dominicana

Características principales de la infraestructura portuaria

	HAINA	CAUCEDO	SANTO DOMINGO	SAN PEDRO MACORIS
Número de terminales	2	1	3*	3
Longitud de muelle de atraque	2,800	922	2,310	810
Calado máx en terminal de contenedores (pies)	33	45	32	19-20
Superficie de almacenamiento	250,000	500,000	n/d	n/d
Modelo de Gestión	concesionario	privado	concesionario	público
Operador / Concesionario	HIT	DP World	Sans Souci Ports	Apordom

*2 terminales turísticas y una terminal de carga

El Aeropuerto de Las Américas se erige como principal nodo de recepción y despacho de cargas en el modo aéreo

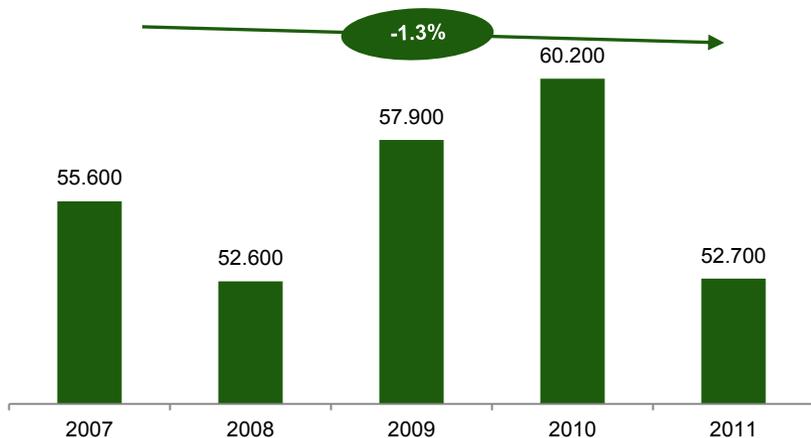
Indicadores destacados

- Subíndice de calidad de I. de transporte aéreo (GCI) 53/142
- Núm. Orígenes y destinos desde/hacia República Dominicana n/d
- Porcentaje reparto de carga cargueros/vuelos pasajeros 59.7 / 39.3



Principales aeropuertos internacionales de carga

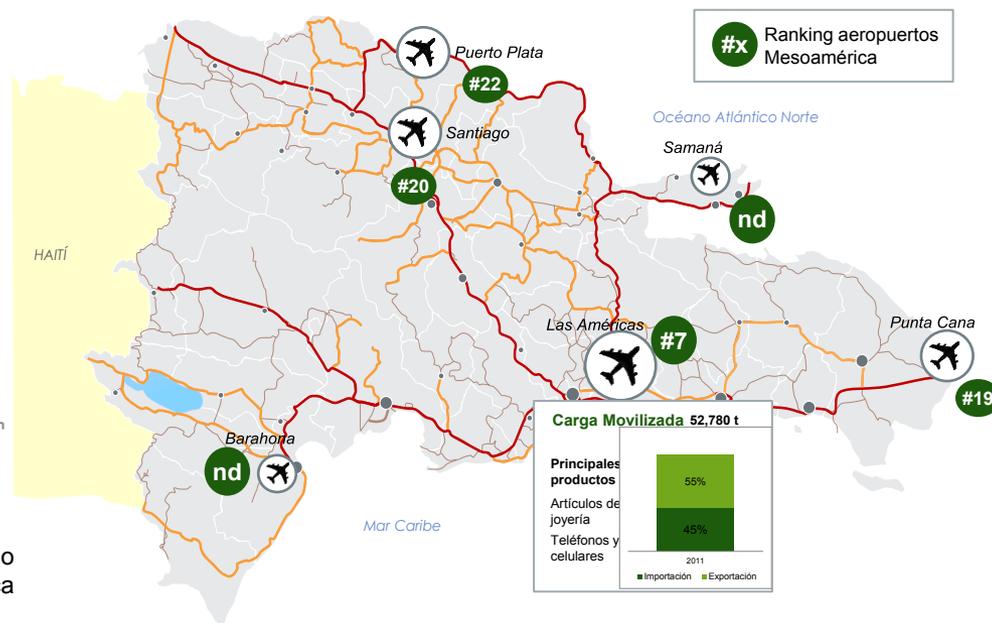
Evolución carga aérea 2007-2011 (t). AILA



Fuente: elaboración ALG a partir de AERODOM

- **AERODOM** es la **empresa concesionaria de seis** de los ocho **Aeropuertos Internacionales de Carga (AIC)** en la República Dominicana. Punta Cana y Santiago son de carácter privado.
- El **Aeropuerto Internacional de Las Américas (AILA)**, principal en cuanto a movimiento de mercancías, cuenta en la actualidad con un proyecto en desarrollo de optimización de la Terminal de Carga Aérea
- El **Aeropuerto de Santiago (STI)**, el segundo en movimiento de carga, está dedicado principalmente a **exportaciones** (95% del total de movimientos) en particular de **productos manufacturados y procesados en El Cibao** (vegetales, textiles y tabaco)
- En la actualidad **no se lleva a cabo transporte de carga doméstico** entre los aeropuertos dominicanos, en especial, dadas las cortas distancias vía terrestre
- STI, dedica una parte de su infraestructura como **centro de acopio de mercancía** enviada en **transfer a AILA** por carretera

Principales aeropuertos internacionales del país



Fuente: elaboración ALG a partir de AERODOM

Características principales de la infraestructura aeroportuaria

	LAS AMÉRICAS
Número de pistas	1
Longitud de pistas	3,354 m
Categoría máx. nave en AIC	4E
Capacidad aproximación instrumentos en AIC	VOR/DME/NDB
Modelo de Gestión	Concesionado
Operador / Concesionario	AERODOM

El transporte terrestre de carga internacional hacia Haití, se efectúa principalmente a través de Jimaní

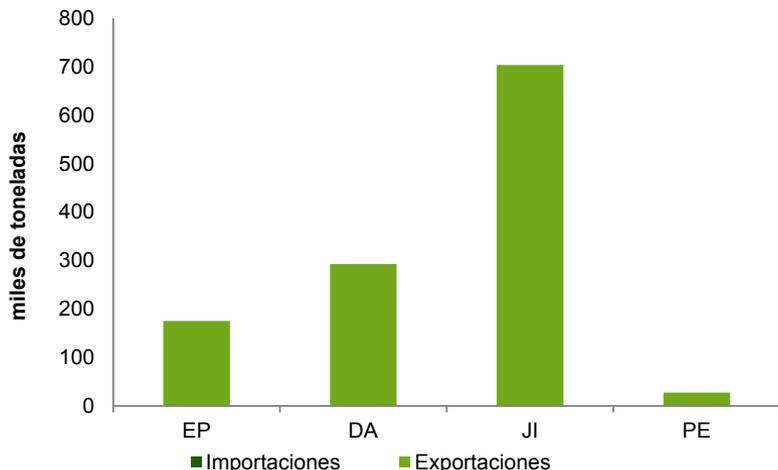
Indicadores destacados

- Subíndice de Aduanas (LPI) 76/155
- Subíndice de Administración de Aduanas Fronterizas (ETI) 70/132
- Eje de Comercio transfronterizo (DB)- Ranking 45/183



Principales pasos de frontera

Flujos de importaciones y exportaciones por los pasos



Fuente: elaboración ALG a partir de BBDD de Comercio Exterior, DGA
 *No se dispone de valores en Tm en importaciones

- En general, las **instalaciones dominicanas de los centros de control fronterizos** presentan marcadas carencias en materia de infraestructura y equipamiento:

Características principales de pasos de frontera

	ELÍAS PIÑA	DAJABÓN	JIMANÍ	PEDERNALES
Zona primaria segregada (S/N)	N	N	N	N
Núm. carriles por sentido	n.a	n.a	n.a	n.a
Carril separado TIM (S/N)	n.a	n.a	n.a	n.a
Longitud con doble carril en los accesos (km)	n.a	n.a	n.a	n.a
Estacionamiento camiones (S/N)	N	N	N	N

Principales pasos de frontera de entrada y salida de mercancía



Fuente: elaboración ALG a partir de la OTTT

- El **paso de frontera de Jimaní-Malpasse**, de norte a sur, se trata del tercer vínculo terrestre entre ambas República Dominicana y Haití, eje principal del corredor que enlaza a las ciudades capitales de ambas naciones y primer corredor en volúmenes comerciales
- En este paso fronterizo está localizado un **mercado binacional de bienes. El mercado se desarrolla en el mismo paso de frontera, ocupando la vialidad de conexión**
- El paso de **Elías Piña-Belladere**, es alternativo al paso de Jimaní, no obstante dado el deterioro de la carretera de acceso del lado haitiano, su uso no se encuentra tan extendido

Las zonas francas albergan actividades logístico-industriales

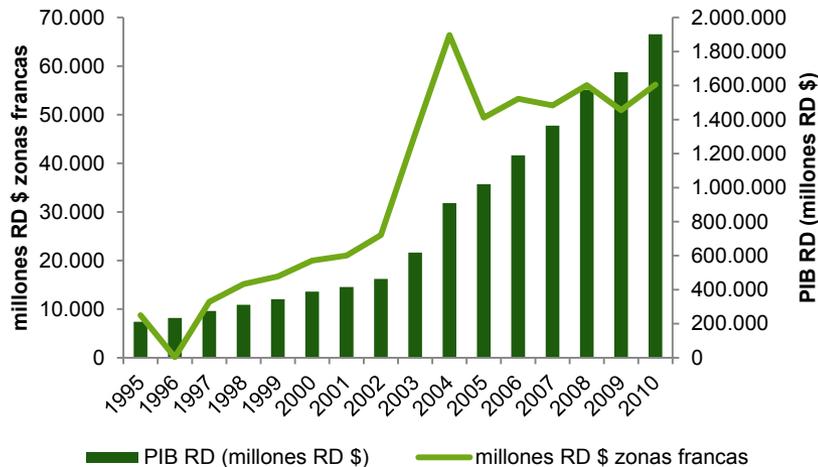
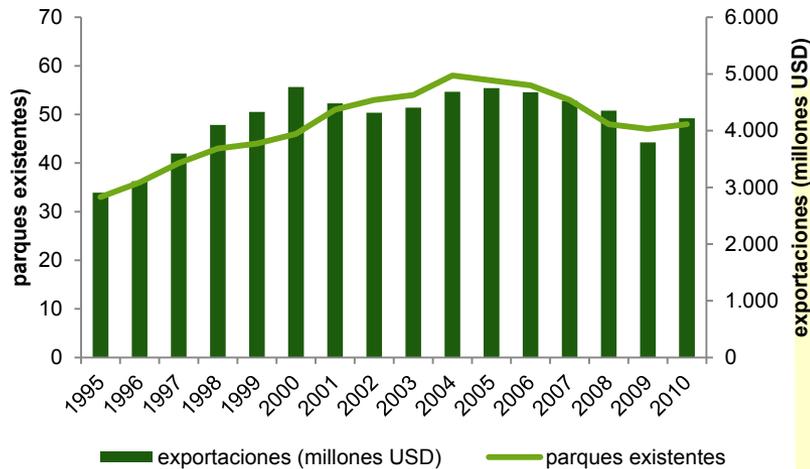
Indicadores destacados

• Número de parques de Zona Franca	51
• Número de empresas	578
• Empleos generados	125,117

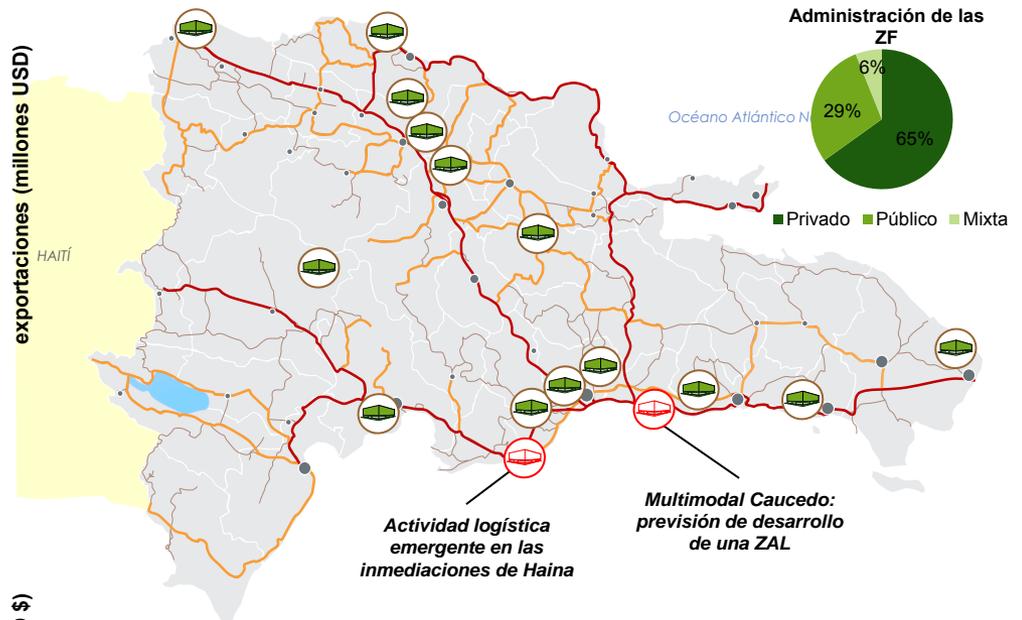


Infraestructura logística nodal

Evolución de las variables de las Zonas Francas



Localización de Zonas Francas existentes en el país



Fuente: elaboración ALG a partir de CNZFE

- No existen en la actualidad Zonas de Actividades Logísticas en el país
- La actividad **propriadamente logística** (tercearizada) comienza a emerger tímidamente a través de un OL en las inmediaciones de Puerto Haina
- Asimismo, el **Puerto Multimodal Caucedo** está concebido como **nodo de desarrollo de actividades de valor agregado**
- Hasta el momento, las **empresas de zona franca son las que efectúan su propia actividad logística** de agregación de valor
- A partir de **2005** ha habido un **descenso tanto en la actividad como en el número de parques operativos** que ha visto su recuperación en los últimos 2 años

La red viaria dominicana ha evolucionado en extensión en los últimos años

Indicadores destacados

- Subíndice de calidad de l. de transporte carretero (GCI) 70/142
- Porcentaje de red pavimentada n/d
- Longitud de Autopista (km) n/d



Infraestructura lineal viaria

- La red vial del país conecta los principales núcleos de consumo y producción, así como los polos turísticos
- En general, el país cuenta con una red de vías interurbanas en buen estado, sin embargo, las redes vecinales se encuentra en gran parte en mal estado requiriendo rehabilitación
- Las regiones más pobladas al Norte y al Sur carecen de una infraestructura adecuada de interconexión vía terrestre lo que dificulta el intercambio comercial entre estos polos
- Algunos tramos de la red han sido otorgados a VIADOM para su adecuación y/o prolongación
- Recientemente han sido inauguradas dos obras viales de conexión con dos de los más importantes polos turísticos del país:
 - La autopista de peaje Santo Domingo-Samaná, y
 - La autopista del Coral: que conecta de forma directa Santo Domingo con Punta Cana
- A principios de 2012, se anunció un préstamo a la Empresa Dominicana Vías Concesionadas, para financiar la rehabilitación de 199 km de carreteras (enlaces de Sto. Domingo con Santiago y Puerto Plata) y la construcción de 68 km adicionales incluyendo la circunvalación en la ciudad de Santiago y una carretera de acceso que vincule a Santo Domingo con las ciudades sureñas de San Cristóbal y Baní

Clasificación de la red viaria

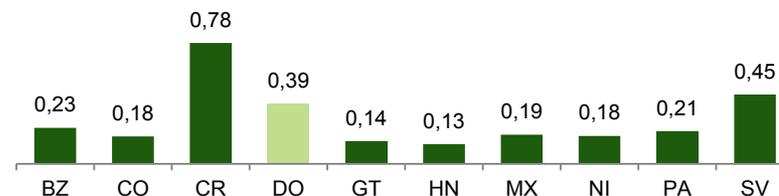


Características principales de infraestructura lineal

	Red Viaria
Longitud de la red (km)	19,000
Carreteras principales	5,000
Gestión de la red	Pública*

*A excepción de la autopista Santo Domingo-Samaná (106km), otorgada en concesión a Autopistas del Nordeste y el tramo Sto. Domingo-aeropuerto de la concesionaria española CODACSA

Densidad de red lineal viaria (km/km²)



Fuente: elaboración ALG en base a información de la BBDD de Indicadores

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Caracterización del comercio exterior

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

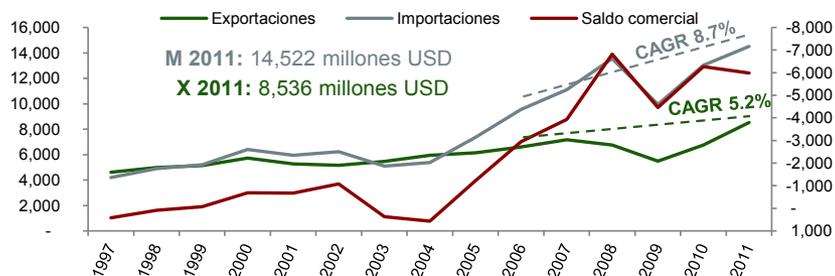
Conclusiones

El comercio exterior dominicano ha tenido una tendencia positiva en los últimos años

Comercio Exterior



Evolución del comercio exterior dominicano

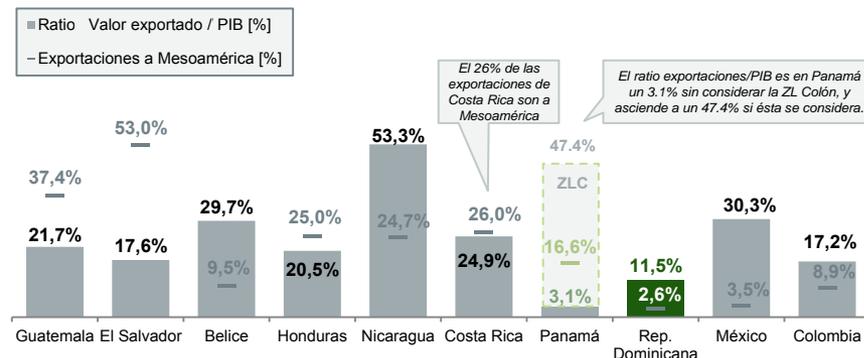


Fuente: Dirección General de Aduanas

- En el año 2009, se produjo una **fuerte caída de las exportaciones**, como consecuencia de la contracción económica mundial
- Gracias al **impulso de las políticas expansivas** y al **crecimiento de la demanda externa** el país tuvo un repunte tanto de las exportaciones como de las importaciones con una tendencia positiva que se ha mantenido hasta el 2011



Importancia del comercio ext. en Rep. Dominicana y Mesoamérica



Fuente: ALG en base a información de UN COMTRADE, WB, e INEC Panamá

- Las **exportaciones del país** hacia **Mesoamérica** representan **menos del 3%** de las **exportaciones totales del país**
- Los principales **destinos mesoamericanos** de las exportaciones dominicanas son **Honduras y Guatemala** (0.86% y 0.75% del total de exportaciones, respectivamente)
- Por su parte, las **importaciones desde Mesoamérica** tienen mayor representatividad, siendo **México y Colombia** los **principales exportadores de la región a la República Dominicana**

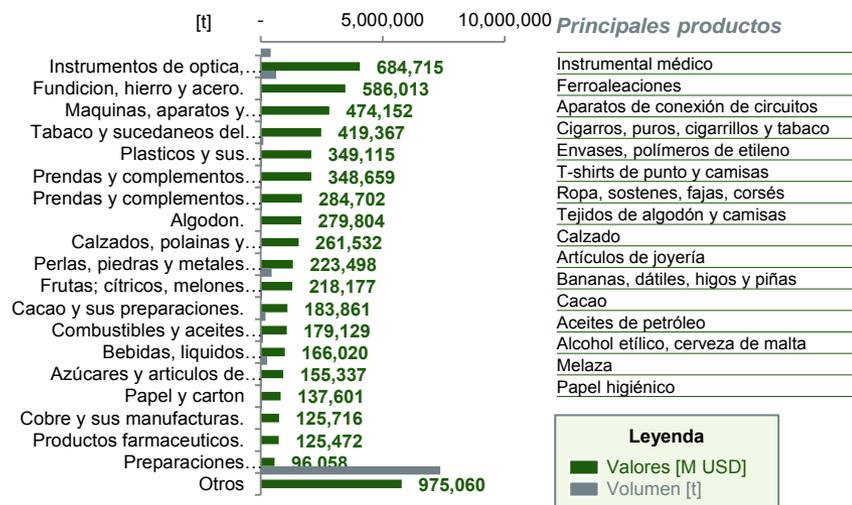
La relación comercial del país con la región es la menos representativa del conjunto de países mesoamericanos

Los principales productos exportados corresponden a instrumentos de medicina y tabaco procesado

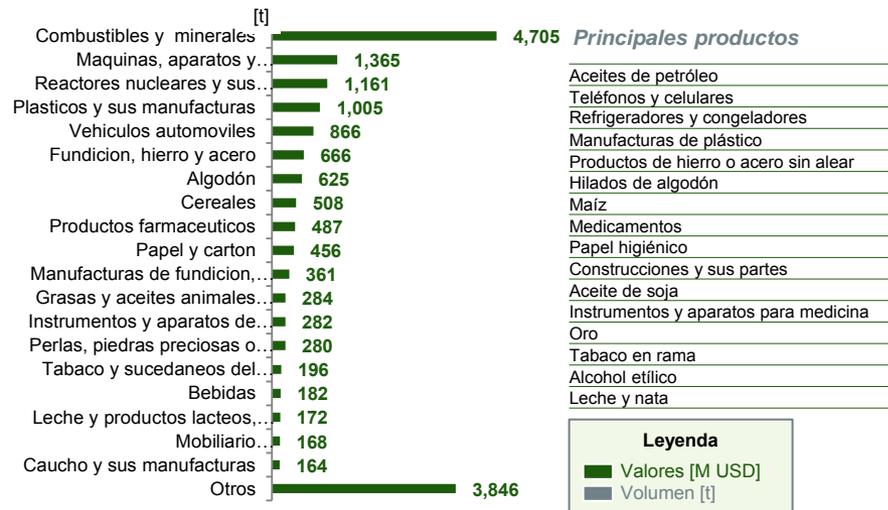
Nota:
El patrón exportador de República Dominicana se caracteriza por una alta concentración en unos pocos rubros

Comercio Exterior

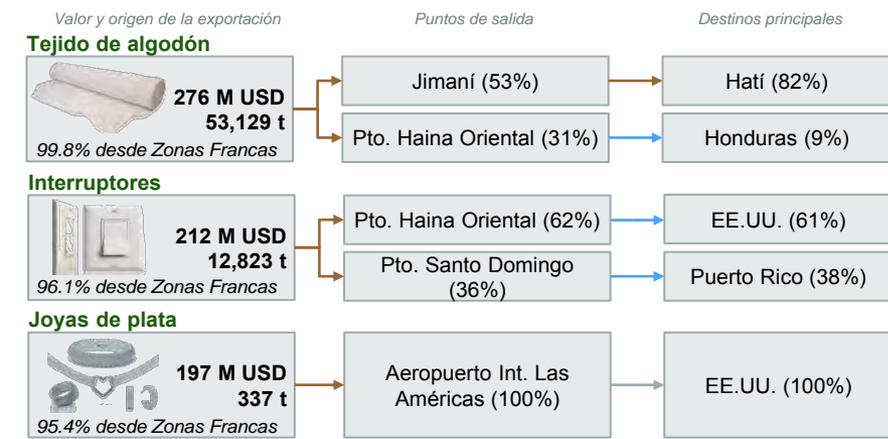
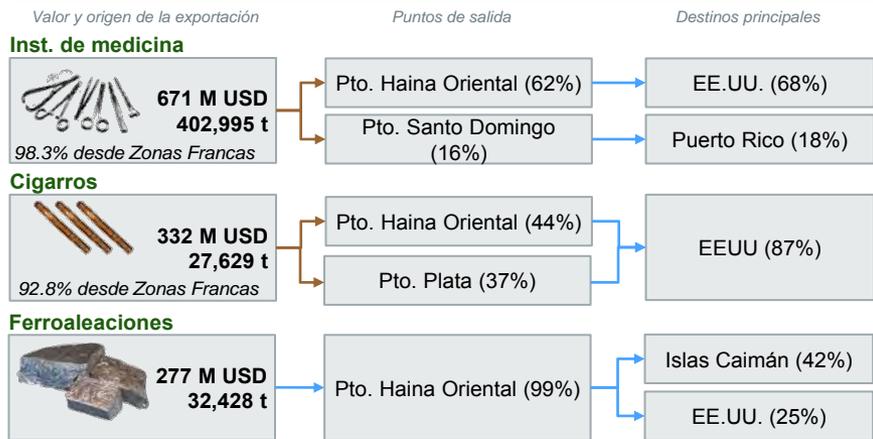
Exportaciones por producto



Importaciones por producto



Análisis detallado de los principales productos de exportación (31% del valor total de exportaciones / 11% del peso)



El modo marítimo abarca los principales flujos de comercio exterior de país

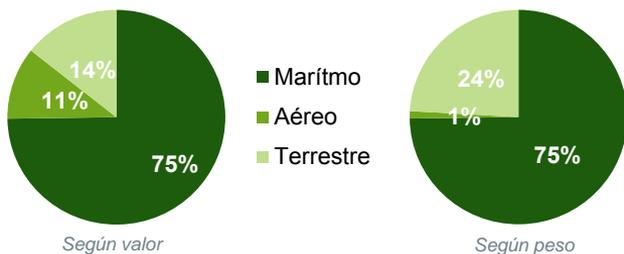
Nota:
Las exportaciones dominicanas de productos manufacturados tienen su origen mayoritariamente en Zona Franca

Comercio Exterior

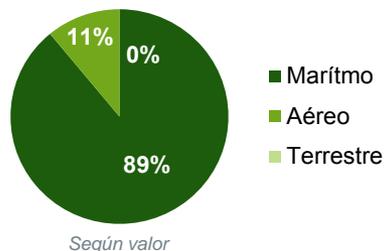
Puntos de entrada y salida del Comercio Exterior



Modo de transporte exportaciones



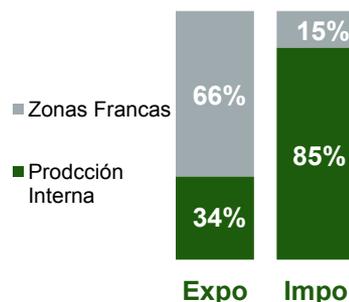
Modo de transporte importaciones



Comentarios

- La insularidad de la República Dominicana, condiciona a que la mayor parte de los flujos de comercio exterior se concentren en el modo marítimo
- Los puertos **Caucedo y Haina** son los principales puntos de salida de mercancía al país tanto en valor como en volumen
- Equivalentemente sucede (en valor) con las **importaciones**, llegando éstas últimas a casi el 90% del total de mercancías que acceden al país
- Las relaciones con Haití vía terrestre **representan la segunda relación más potente en cuanto a las exportaciones del país**, difiriendo de los casi inexistentes flujos de importación desde este destino
- Los flujos en modo aéreo están concentrados principalmente en el **Aeropuerto Internacional de Las Américas** en Santo Domingo
- Las **exportaciones** se ven marcadas por la amplia participación de la industria de **zona franca**
- Por su parte **las importaciones abastecen en gran medida al mercado local** (en relación a las ZF), siendo el producto con mayor peso, los derivados de petróleo

Participación de las Zonas Francas en el Comercio Exterior



- Es de destacar que un **alto porcentaje de las exportaciones** del país se genera en las **industrias** localizadas en **Zona Franca** que está orientada prioritariamente a la exportación de productos
- La **industria local** tiene una **baja aportación a las exportaciones totales** del país

Fuente: elaboración de ALG a partir de LA BBDD de Comercio Exterior, 2011

Fuente: Dirección General de Aduanas

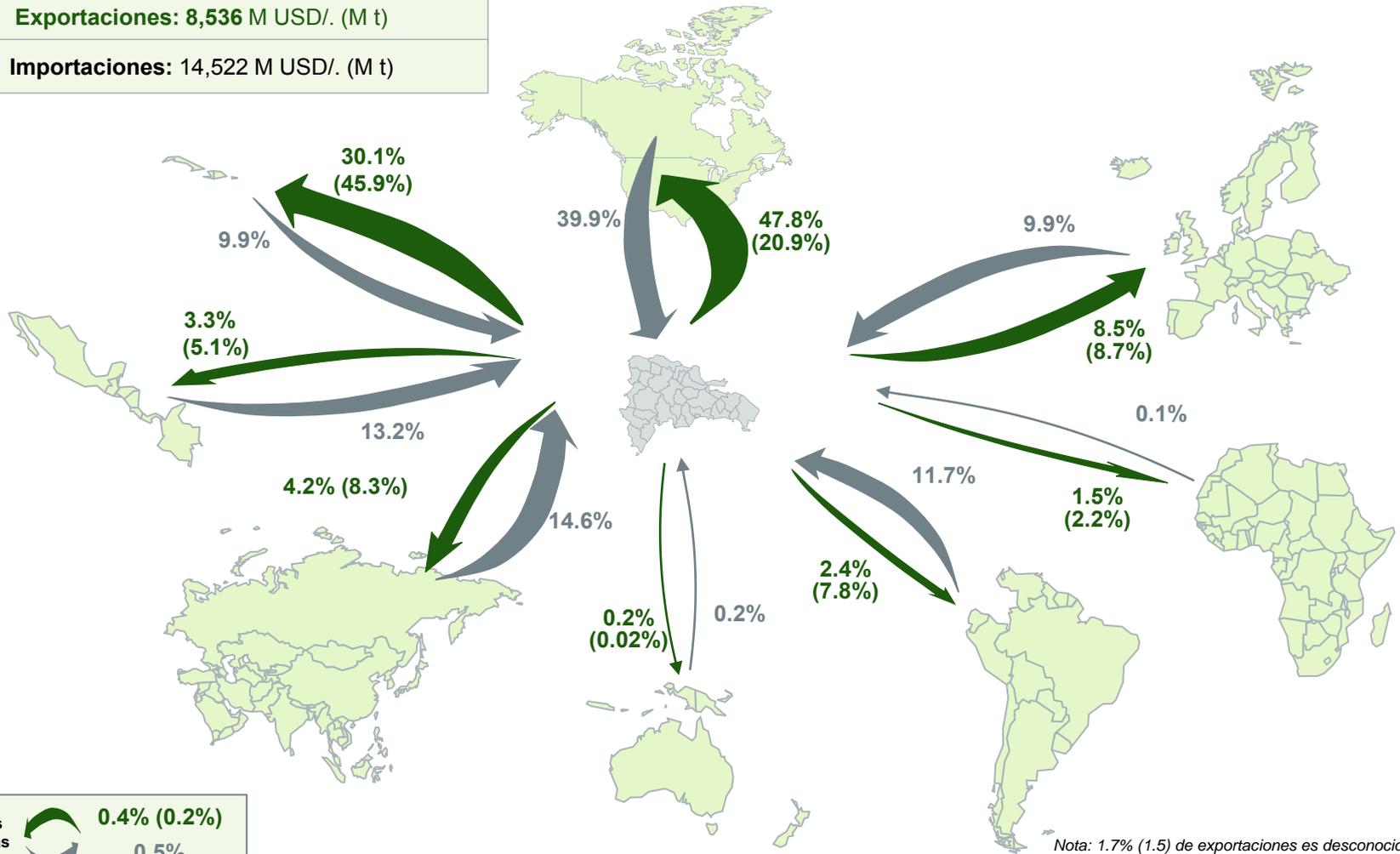
Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones dominicanas, seguido por Haití

Flujos de comercio exterior de República Dominicana (2011)



Exportaciones: 8,536 M USD/. (M t)

Importaciones: 14,522 M USD/. (M t)



Nota: 1.7% (1.5) de exportaciones es desconocido
 Fuente: ALG a partir de LA BBDD de Comercio Exterior, 2011

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Análisis de cadenas

Diagnóstico general de la logística

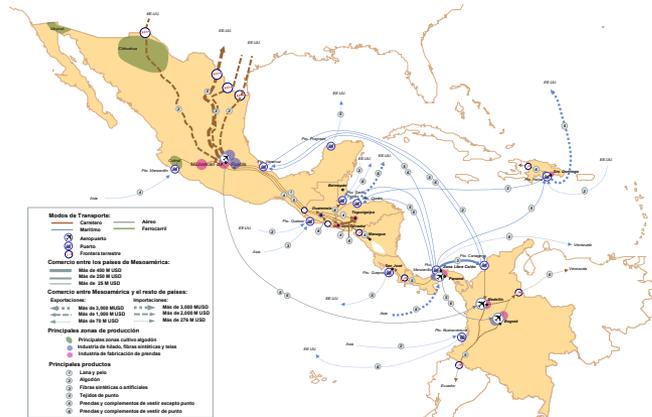
Conclusiones

Se han analizado cadenas logísticas tomando en cuenta los principales aspectos de interés para evaluar su desempeño

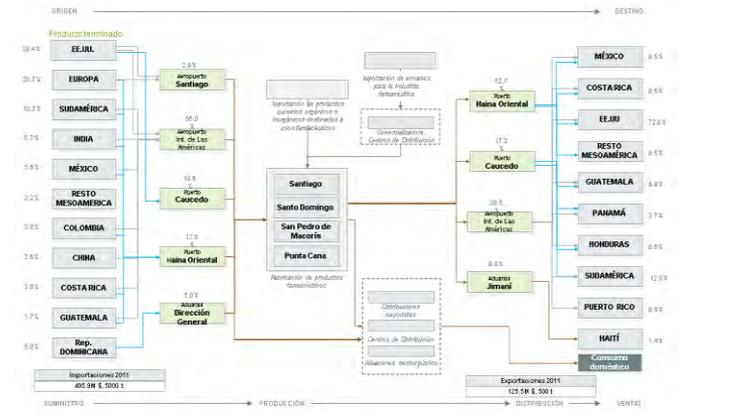
Enfoques y formas de representación utilizadas en el análisis de cadenas logísticas



1 MAPAS: En primer lugar se grafican las relaciones comerciales de los productos de los países de Mesoamérica



2 DIAGRAMAS DE CAJAS: A continuación se analizan los flujos de carga de la cadena dentro del país



3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LOGÍSTICO: Finalmente se analizan los factores relevantes del análisis por cadena siguiendo lo especificado en los TdR

- Análisis de tiempos y costos en los nodos de comercio exterior (pasos de frontera, puertos) y en los tránsitos entre las diferentes etapas de la cadena
- Referencias al tipo de empaque: carga contenerizada, carga general, transporte a granel y aspectos concretos del empaque si son muy relevantes para la cadena (por ejemplo, para productos agro)
- Operaciones de agregación de valor: localización de las infraestructuras que acogen este tipo de actividades y descripción de las operaciones
- Desempeño logístico de la cadena transversalmente y considerando las diferentes etapas (aspectos de flota terrestre, integralidad de la cadena, necesidades específicas de manipulación, etc.)
- Representación y análisis de las principales relaciones entre los actores de la cadena

Cadena de textil y confecciones – Mapa de flujos en Mesoamérica



Mapa del comercio de los países de Mesoamérica



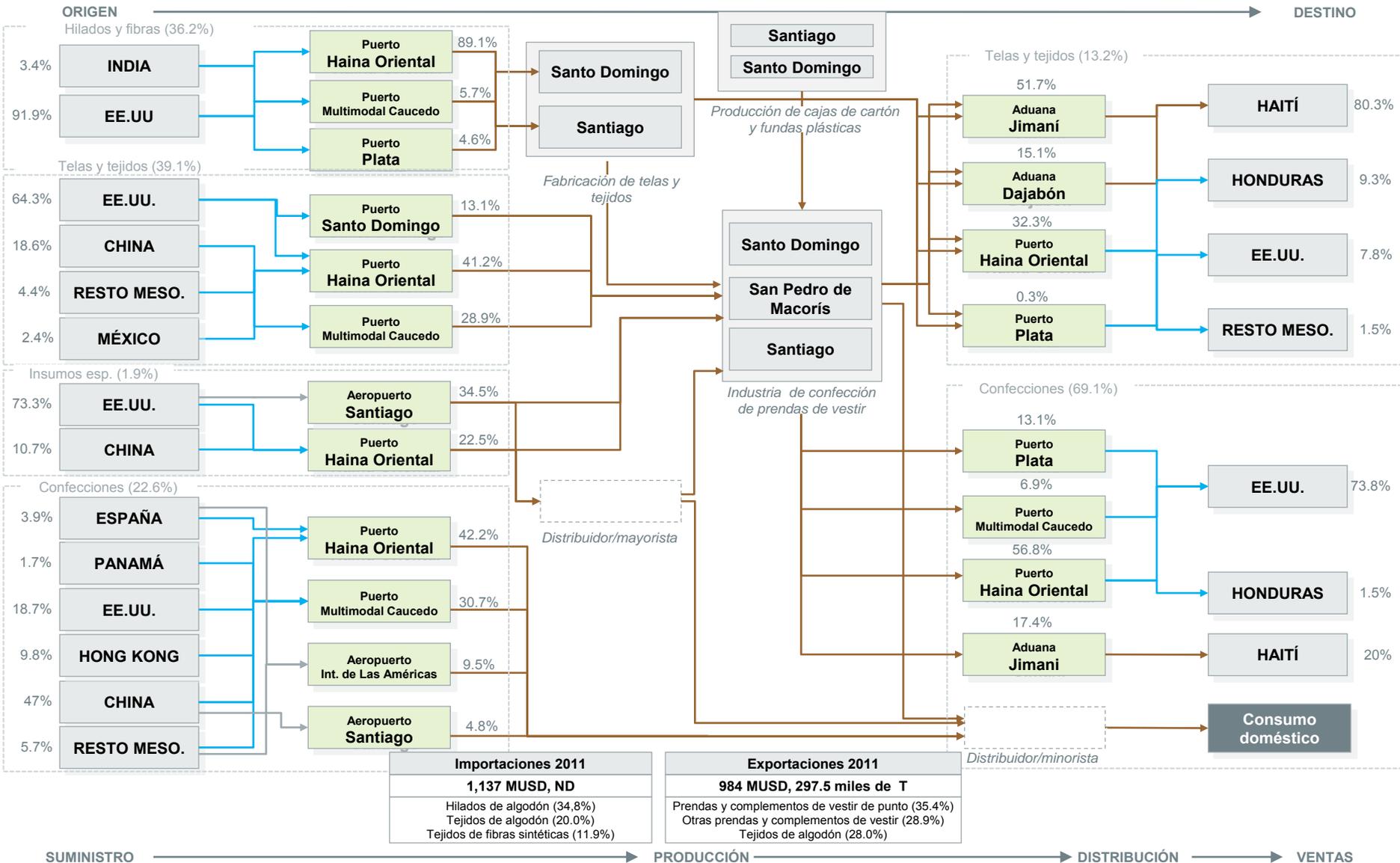
- La industria textil y de la confección es un sector que a pesar de haber perdido competitividad en los últimos años, se mantiene dentro de las exportaciones más afianzadas del país



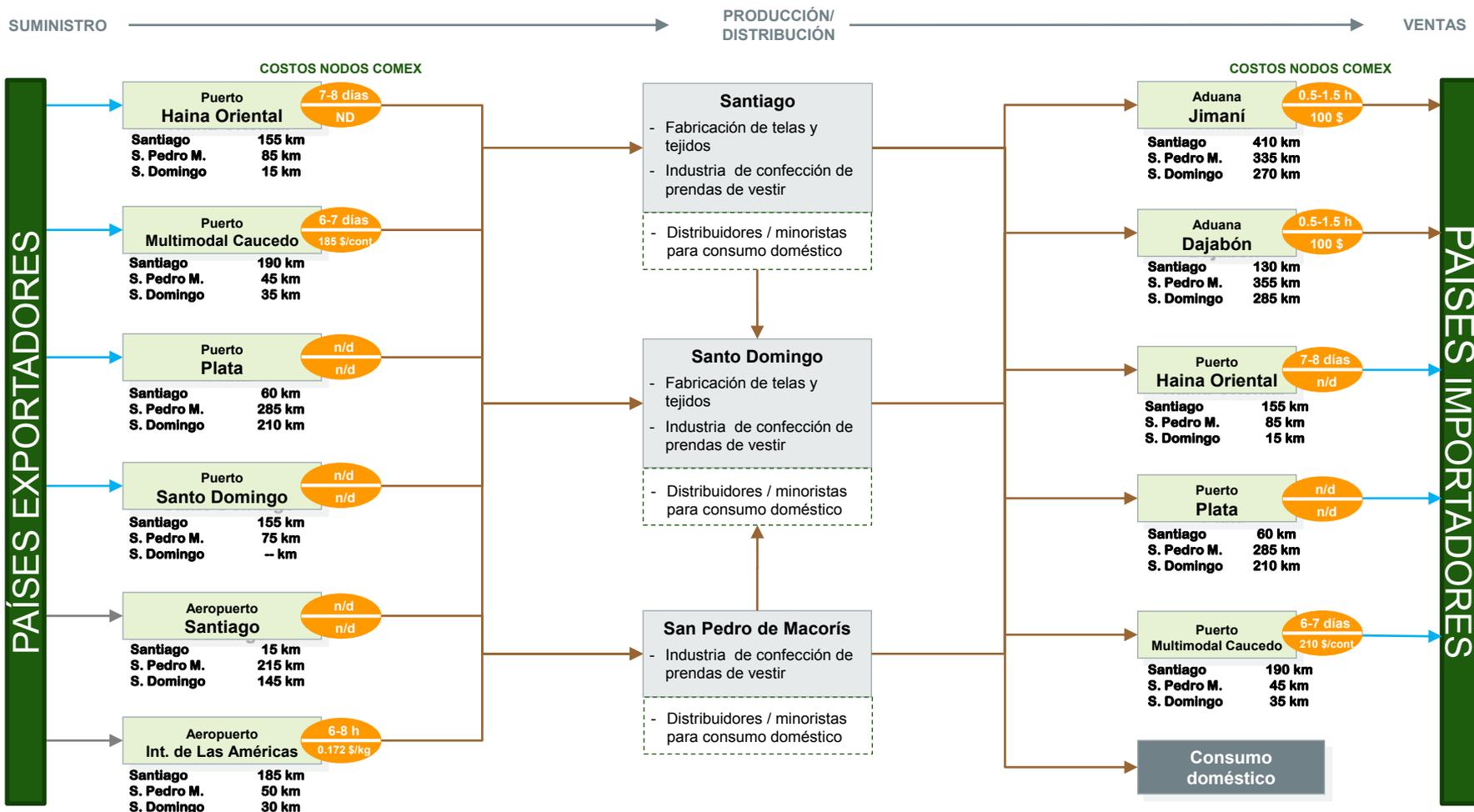
(1) Se han señalado las principales zonas productivas de la región analizada, dando mayor relevancia a aquellos países para los que se han seleccionado las cadenas representadas

*Los flujos comerciales representan entre el 80 y el 90% del valor total de los intercambios dentro de la región y con el resto de países

Cadena de textil y confecciones – Flujos internos en República Dominicana



Cadena de textil y confecciones – Análisis de tiempos y costos



- **COSTOS EN LOS NODOS:** Los costos en los pasos terrestres (frontera haitiana) son de 100\$ en caso de no transferencia de carga a los transportistas haitianos. El resto de costos disponibles proceden de tarifas públicas (puertos) o bien estudios recientes realizados por el Grupo Consultor (Aeropuerto Internacional de Las Américas)
- **FLETES DE TRANSPORTE:** Los costos de los fletes son muy variables en función de la distancia y el destino de la carga. Para el trayecto entre Haina o Caucedo y el área metropolitana de Santo Domingo, el flete oscila entre los 7.25 y los 12.65 USD/km. Para trayectos de hasta 100 kms los precios se sitúan entre los 4.45 y los 5.60 USD/km. Las distancias más largas tienen tarifas más bajas que oscilan entre 3.60 y 3.75 USD/km.
- **PACK-TYPE:** Los productos textiles a exportar se embalan en bolsas individuales por prendas y se empacan en fundas plásticas que se consolidan en pallets europeos. En algunos casos también se utilizan cajas de cartón en lugar de fundas.

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

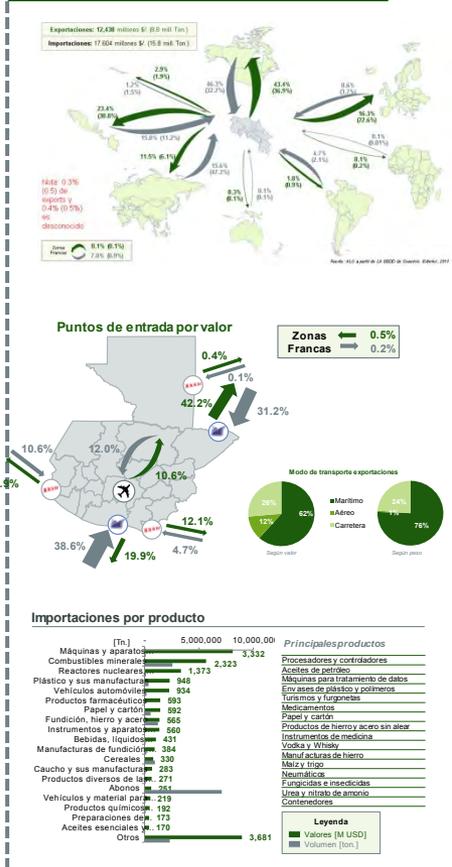
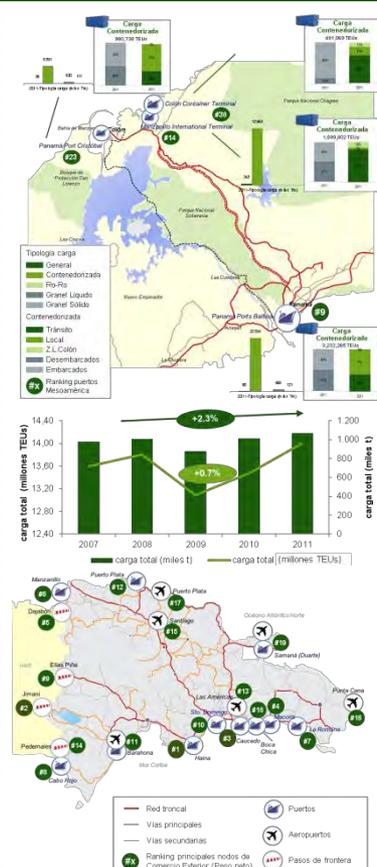
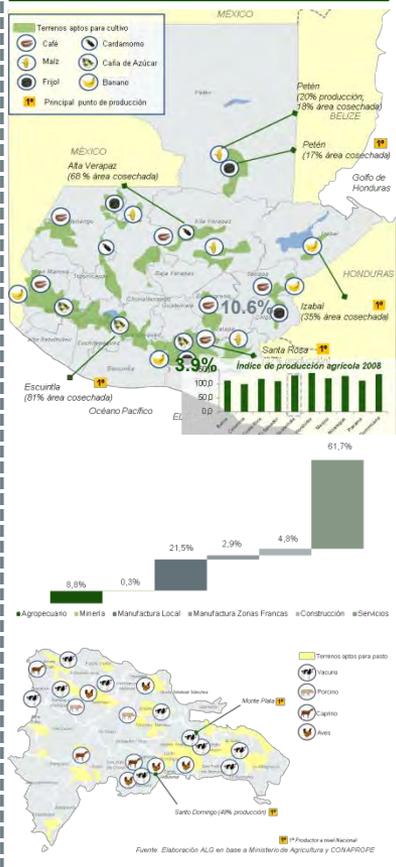
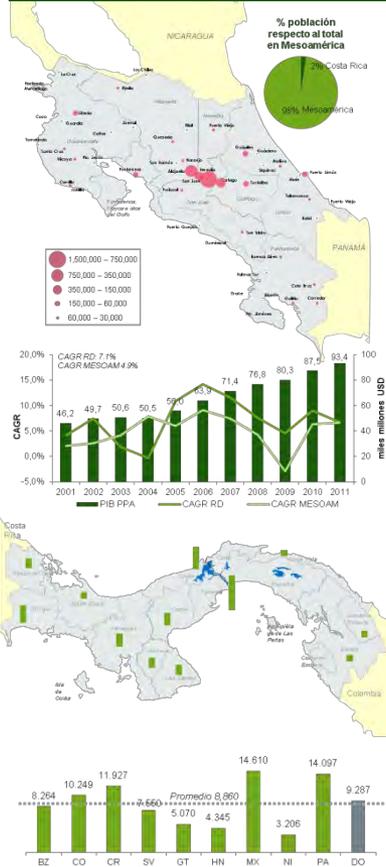
Mapa logístico

Diagnóstico general de la logística

Conclusiones

El análisis funcional del territorio integra aspectos críticos como los socioeconómicos, productivos, infraestructurales y de transporte...

Insumos del análisis funcional

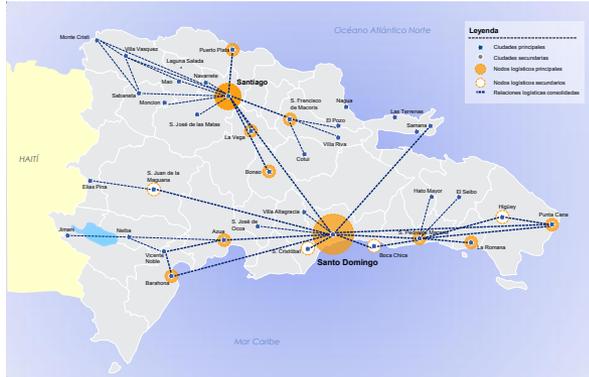


...y permite identificar los principales polos generadores de necesidades logísticas y las relaciones existentes entre ellos

Proceso de análisis funcional

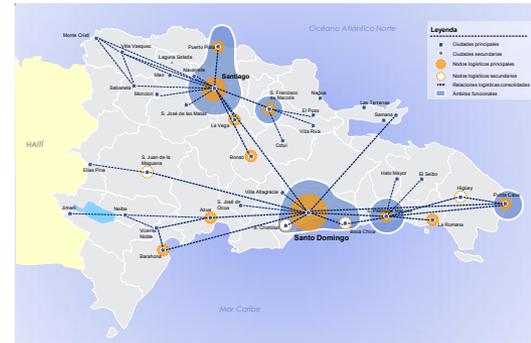


1 Nodos y relaciones logísticas



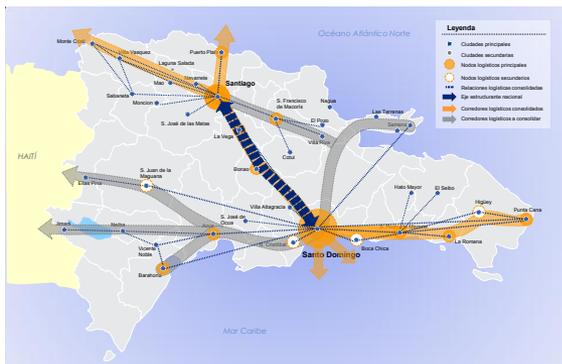
- Identificación de nodos de consumo, producción y distribución
- Identificación de las relaciones logísticas consolidadas entre nodos

2 Ámbitos logísticos



- Identificación ámbitos funcionales regionales; relaciones económicas y logísticas intra-ámbito consolidadas
- Identificación de las relaciones transfronterizas de comercio exterior

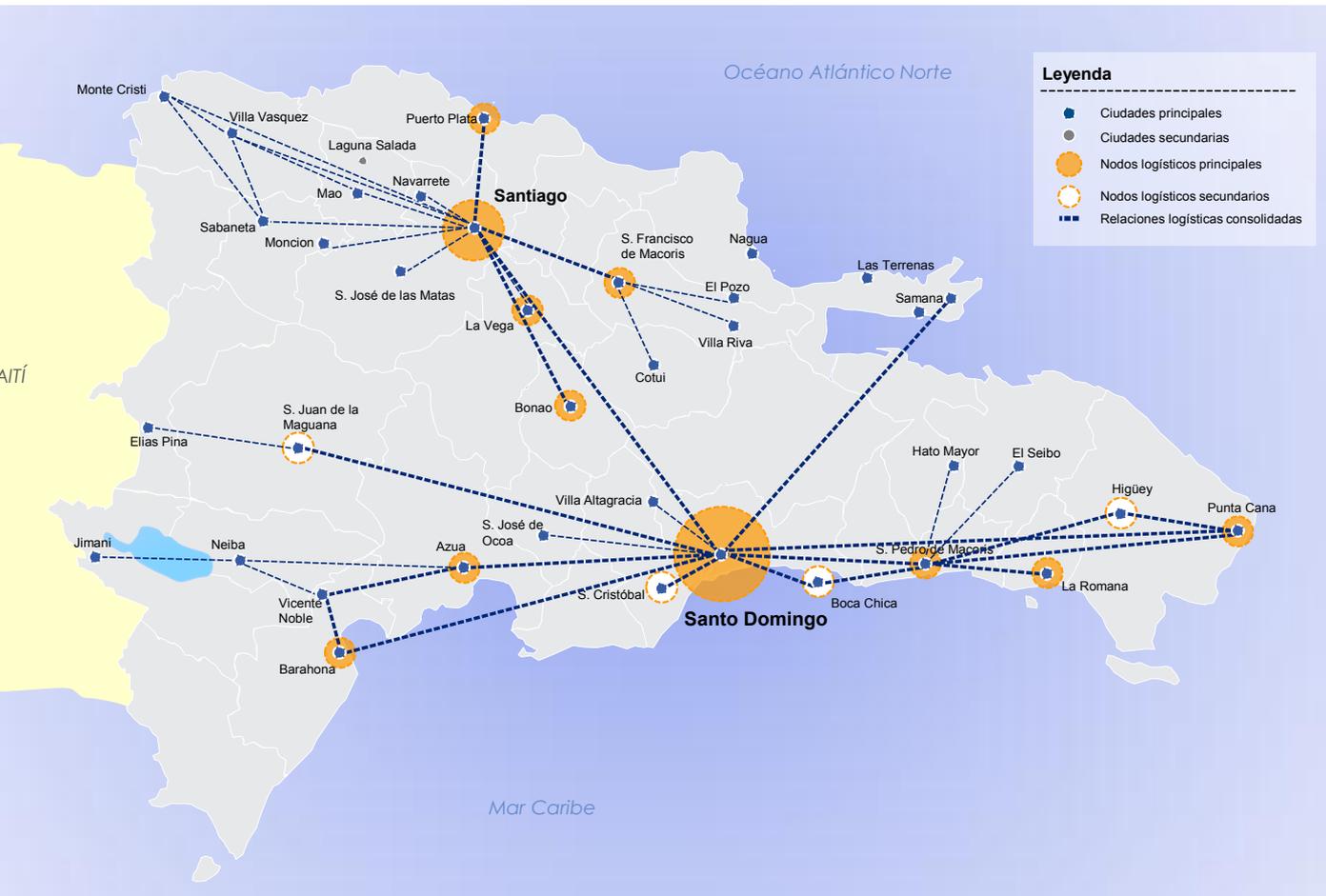
3 Corredores logísticos



- Identificación de los ejes logísticos estructurantes, y los corredores logísticos consolidados, y con potencial de consolidación:
 - Eje estructurante nacional : ejes que acogen los mayores volúmenes de movimiento de carga del país, conectando a su vez los principales nodos logísticos
 - Corredores logísticos consolidados: principales corredores para el movimiento de la carga en el país, conectan los principales nodos de producción y consumo con los nodos de comercio exterior
 - Corredores logísticos a consolidar: potenciales corredores para el movimiento de mercancías, que actualmente tienen flujos poco representativos o nulos ya sea por inexistencia de infraestructura (en ocasiones en proyecto) o por deficiencia de la misma, pero que una vez desarrolladas repercutirán en relaciones interesantes a nivel logístico por la conexión de nodos de consumo, producción y de ruptura de carga

Santo Domingo y Santiago centralizan las relaciones logísticas con los principales nodos del país

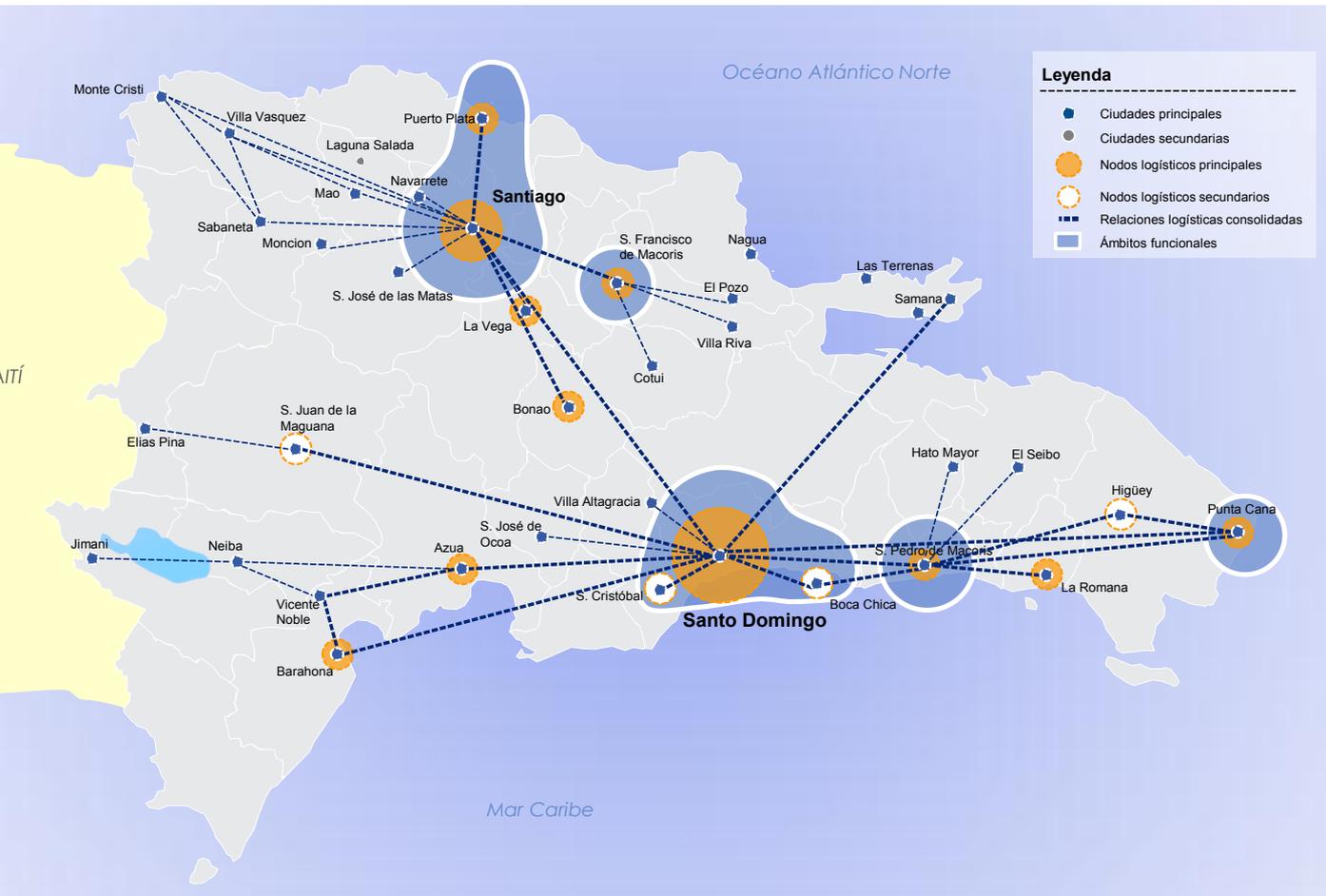
Nodos y relaciones logísticas



- El nodo de mayor relevancia es el **nodo de Santo Domingo** que constituye el principal polo de actividad económica y logística del país, concentrado una gran parte de la actividad industrial, el centro de consumo más poblado y abarcando los principales puertos y aeropuerto de entrada y salida de mercancías
- El nodo de Santo Domingo, concentra las **relaciones con las principales ciudades** del Sur y el Este del país
- **Santiago conforma** el segundo nodo en importancia, formando el centro de las conexiones de las principales ciudades y centros productivos del valle del Cibao

En torno a estas dos ciudades se desarrolla una dinámica productiva y logística que crean ámbitos funcionales claramente delimitados

Ámbitos logísticos



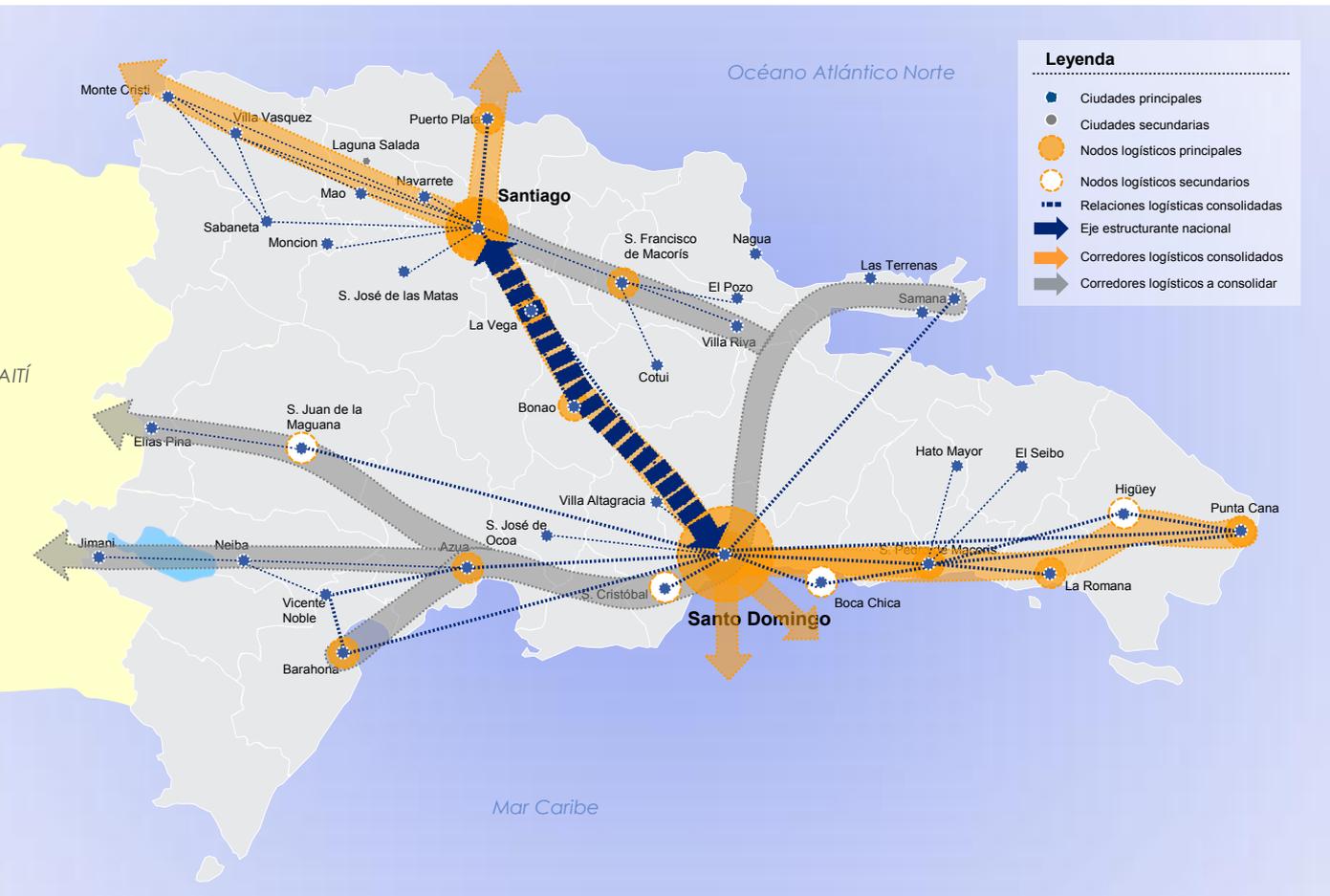
Leyenda

- Ciudades principales
- Ciudades secundarias
- Nodos logísticos principales
- Nodos logísticos secundarios
- - - Relaciones logísticas consolidadas
- Ámbitos funcionales

- Las relaciones logísticas están principalmente **centralizadas en torno a los nodos de Santo Domingo y Santiago**
- Santo Domingo, incluye la totalidad de la Región Metropolitana e incorpora en su ámbito logístico los puertos de Haina y Caucedo, que comprenden el mayor movimiento de carga marítima del país
- **Santiago conforma el segundo gran ámbito logístico**, por su actividad productiva y por constituirse como centro de acopio para la producción agrícola y manufacturera en lo que representa la región más productiva del país. Incluye en su hinterland a Puerto Plata
- **San Pedro de Macorís, San Francisco de Macorís y Punta Cana** representan ámbitos con **entidad logística propia**, los primeros por su carácter productivo consolidador y la segunda por su dinámica turística y logística asociada incluyendo al aeropuerto de Punta Cana

En base a la dinámica de flujos de carga del país, se han definido los corredores logísticos de la República Dominicana

Corredores logísticos



- Los **corredores consolidados** a nivel nacional están representados por las conexiones:
 - Santiago - La Vega - Bonao-Santo Domingo, principal corredor logístico del país
 - San Pedro de Macorís-Santo Domingo, caracterizado por la suma de flujos que provienen desde las zonas productivas de Hato Mayor, el Seibo e Higüey
 - Santiago-Mao-Monte Cristi, representando la fuerte relación productiva agrícola del norte del Cibao
 - Santiago-Puerto Plata: concentrando el eje una fuerte producción manufacturera; y
 - Santo Domingo-Punta Cana
- A su vez se encuentran ejes de importancia logística no consolidados debido a diversos aspectos como la inexistencia de conexiones viales adecuadas o los reducidos flujos de intercambio
- El eje estructurante nacional lo representa la conexión Santo Domingo y Santiago, afianzado como **principal corredor económico del país**

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

Diagnóstico (FODA)

Conclusiones

Unas óptimas conexiones terrestres, puertos con certificados de calidad e incremento de uso de bodegas de carga aérea son fortalezas con las que cuenta el transporte de carga nacional

Infraestructura y servicios – Transporte



Fortalezas

- **Transporte terrestre**, medio por excelencia para el **transporte interno de carga dados las cortas distancias** de recorrido
- **Red vial de conexión** de los **principales nodos de consumo y producción** con los nodos de **comercio exterior**, en **buen estado**
- **Desarrollo reciente de proyectos viales de conexión** con **polos turísticos**
- **RNTT**, objetivo de **mejorar los controles en el transporte de carga por carretera** y elevar la seguridad del transporte
- **Instalaciones de calidad** en los **principales puertos de salida y entrada de carga** del país
- **Puertos** de entrada y salida de mercancías (Haina o Caucedo) con **igualmente valorados por los generadores de carga quienes los eligen indistintamente**
- **Altos niveles de seguridad** en los **principales puertos**
- Buena **oferta de rutas navieras** comparativamente con otros países de la región
- En **transporte aéreo**, **ventaja comparativa de costos** dada la utilización del área de bodega de los vuelos comerciales
- **END 2010-2030**, establece una **priorización inversión en infraestructura de transportes**, y el desarrollo de un marco regulatorio e institucional de calidad

Oportunidades

- Posibilidad de **reorganización de las entidades gubernamentales a raíz de la entrada del nuevo gobierno**
- **Organización del esquema institucional** asociado al **sector transporte de carga** por tal de dar **más claridad a las competencias en el sector**
- **Aplicación del censo del transporte terrestre de carga** que se encuentra definido a la espera de fondos de financiamiento
- Recientes **aprobaciones de financiación** para la **construcción de nuevos tramos carreteros**
- Posibilidades de **convertirse en centro de transbordo hacia Centroamérica y el Golfo de México**
- **Previsión de generar una Zona de Actividades Logísticas** en las instalaciones de Puerto Caucedo
- **Conversión del puerto de Manzanillo** para facilitar la salida de **otra tipología de carga diferente al banano**
- **Nueva terminal de carga aérea** en el Aeropuerto Internacional de Las Américas
- **Posibilidad de implantación de bodegas de frío** en las terminales aeroportuarias de carga
- **Actual capacidad de bodega en aeronaves comerciales** para acomodar futuros crecimientos de la carga aérea
- **Generación de demanda** para la **atracción de aeronaves de carga** y por ende de nuevas rutas aéreas con mayor posibilidades de destinos

El sector transporte dominicano se ve limitado por una regulación dispersa y problemáticas asociadas a la libre competencia en la prestación de servicios

Infraestructura y servicios – Transporte



Debilidades

- **Prácticas monopólicas en el transporte de carga** de larga distancia y **relacionado con el comercio exterior**
- **Limitado nivel organizativo del sector transportes**
- Poca claridad en la aplicación de **normas vinculadas a pesos y medidas**
- Inexistencia de programas de capacitación para la obtención de la licencia de conducir
- **Elevada participación del combustible en las tarifas de transporte**
- **Flota obsoleta con un promedio de 20 años** que genera mayor uso de combustible, mayores gastos de mantenimiento y riesgo de accidentes
- **Imposibilidad de efectuar triangulación** en el **transporte de carga** lo que repercute en una baja utilización de las unidades de transporte
- **Obsolescencia de la Ley que regula el tránsito y el transporte** (año 1967)
- **Red vial de conexión con campos agrícolas en mal estado**
- **Escasas unidades de transporte refrigerado**
- Problemática con repuestos y accesorios para los cabezales
- **Inexistencia de infraestructura especializada** para la agregación de valor de las mercancías
- Limitadas opciones de servicios al mercado regional del Caribe
- **Caída de la maquila** ha dejado al **sector agropecuario** como **único pilar de crecimiento del sector aéreo**
- Interrupción de la cadena de frío en los aeropuertos

Amenazas

- El país presenta una **posición desmejorada en indicadores** de: calidad de Infraestructura, costo y disponibilidad de transporte marítimo y competencia logística
- **Asignaciones presupuestarias limitadas** para la **rehabilitación de vías de comunicación**
- **Incremento constante del combustible** que repercuten directamente en los fletes de transporte terrestre
- **Altos costos de insumos importados para el sector** (repuestos de los camiones)
- Generación de **competencia interportuaria** para la **captación de buques post Panamax** en especial con los puertos de Panamá y Colombia (Cartagena)
- **Fortalecimiento del puerto de Kingston** como principal competidor de los puertos dominicanos para la redistribución hacia el Caribe
- **Altas exigencias de las navieras de eficiencia y volumen** para considerar un puerto como punto de transbordo que requeriría los más altos estándares portuarios
- Desarrollo de **zonas de actividad logística** en las **inmediaciones de puertos competidores** para atender la carga en tránsito
- Falta de **clientes potenciales** para la **ocupación de la nueva instalación de carga aérea del AILA**
- Desarrollo de aeropuertos competidores que capten mercados potenciales dominicanos

La optimización de la marca país podrá ser uno de los elementos que permita el acceso de nuevos productos a mercados internacionales

Logística empresarial



Fortalezas

- **Éxito relativo experimentado por los primeros clúster formados en el país** ha generado demanda de otros sectores para asociarse con todas las ventajas añadidas que conlleva
- **Organización de las industrias en zonas francas en procedimientos de exportación** con tramites aduaneros simplificados que hacen expedito los procesos
- **Amplia documentación actualizada** referente a los sectores industriales más potentes y sectores industriales potenciales del país
- **Evolución de algunas empresas**, en particular del sector textil para el **desarrollo de paquete completo**
- **Elevado crecimiento de sectores** como el de la **industria farmacéutica de exportación**
- **Instituciones de soporte a la industria** y a la actividad exportadora como el **Consejo Nacional de Competitividad** y la **Asociación de Industria de la República Dominicana**
- **Gran flujo de exportaciones hacia el mercado haitiano**, segundo socio comercial en términos de volumen

Oportunidades

- **Políticas de mejora de la interacción de las empresas de zonas francas con la industria local**
- **Desarrollo de nuevos clúster** para el logro del **encadenamiento de las industrias locales** por tal de contribuir a incentivar y facilitar los procesos de exportación
- Posibilidad de implantación de un **programa de incentivos fiscales** para el abastecimiento de insumos
- **La marca país está muy bien posicionada en los mercados internacionales** en algunos productos como el ron o el tabaco que pudieran **arrastrar la promoción de otros productos nacionales**
- **Creación de oficinas comerciales** en los **principales mercados de exportación**
- Facilitación de la **inversión privada en el sector eléctrico** que repercutiría en una mejora de la calidad del servicio
- Posibilidad de **incursionar con nuevos productos en el mercado haitiano**

Las principales debilidades de la logística empresarial están asociadas a la desventaja de las PyMES frente a los procesos comerciales

Logística empresarial



Debilidades

- **Inexistencia de un departamento formal de exportación** en las empresas
- **Acceso limitado a información de los mercados extranjeros potenciales** y acceso limitado a créditos para exportaciones
- Las empresas que desean exportar hacia EE.UU. necesitan un representante en ese país, situación desventajosa para las PyMES
- Las **empresas dominicanas** no piensan en un sistema de máxima eficiencia para exportar sus productos
- **Situación poco ventajosa de la industria local** para efectuar **procesos de exportación** en relación a las empresas instaladas en zona franca
- **Gran parte de las empresas en zona franca** dedicadas al sector de la manufactura **se dedica principalmente al ensamblaje**
- **Resistencia a la asociatividad** de algunas industrias locales que les permita economías de escala en la negociación de fletes
- **Bajo abastecimiento con insumos locales** de las principales empresas exportadoras
- **Calidad y la fiabilidad del servicio eléctrico son reducidas**

Amenazas

- **Endurecimiento de los regímenes de importación** de los socios comerciales actuales y potenciales
- **Proceso inflacionario acelerado del país** que repercute en la pérdida de ventajas competitivas de las empresas
- **Aumento de salario entre el 2000 y el 2012 de un 400%** no atractivo para los mercados
- **Relocalización de las empresas** hacia otros países de la región donde la mano de obra representa un menor costo (Haití)
- **Firmas de tratados comerciales** con otros países que repercutirían en menores posibilidades de competencia en el comercio exterior de algunos socios comerciales
- **Precios internacionales de insumos altamente competitivos** en otros mercados, que pondrían en situación de riesgo a algunas empresas locales como la de producción de insumos de hierro
- **Precios internacionales de insumos muy elevados** que **encarecerían los costos de los productos terminados**

La tecnificación y simplificación de trámites aduaneros serán los pilares de avance en la facilitación comercial

Gestión fronteriza



Fortalezas

- **Segundo país en el ranking mesoamericano en el indicador de costo transfronterizo**
- **Identificación de necesidades** y priorización de acciones a través del **Plan Estratégico**
- **Simplificación y automatización de procesos** para la implementación del sistema de gestión aduanera- SIGA
- **Despacho de Aduanas en 24 horas.** Cuenta dentro de su organización con una gerencia de fiscalización a posteriori eficiente
- **Certificación del Convenio de Kyoto Revisado y adhesión al Marco SAFE de la Organización Mundial de Aduanas**
- **Implementación del Operador Económico Autorizado**, fases definidas para la certificación, que culmina hasta el próximo año 2013
- El país tienen **mecanismos de consulta con el sector privado formalmente establecidos**, lo cual facilita el diálogo permanente y presenta respuestas del sector privado

Oportunidades

- Posibilidad de **mejora y organización de las infraestructuras e instalaciones en pasos de fronteras** que faciliten las inspecciones de la carga
- **Certificación de puertos** a fin de **fortalecer los mecanismos de seguridad** y desde el punto de vista aduanero, mientras más seguro sea el puerto más facilita el trabajo de la Institución
- **Gestión coordinada con otras Aduanas**, por tal de facilitar la labor de intercambio de información
- Desarrollo e implementación de la **Ventanilla Única de Comercio Exterior**
- Capacitación de los **agentes aduanales de los distintos nodos de comercio exterior**
- Implantación de una **zona única de despacho de carga aérea**
- Reanudación de las **negociaciones para la cooperación entre las aduanas nacionales** con el fin de facilitar el comercio bilateral

El crecimiento de la demanda comercial requiere de una plataforma adecuada para la gestión coordinada en el ámbito fronterizo

Gestión fronteriza



Debilidades

- **Número de documentos necesarios para exportar** se encuentra en 6 y 7, **superior a la media de la región mesoamericana**
- Gestión de riesgos es un tema delicado, **no existiendo un perfilamiento de riesgo**
- **Multiplicidad de inspecciones** por la diversidad de **agencias gubernamentales** que participan de la actividades en el despacho aduanal
- **Inexistencia de indicadores de medición en las aduanas** que respondan a la ejecución de los objetivos específicos trazados y normatividad aduanera
- **Inexistencia de mecanismos de medición de desempeño** que permitan tomar decisiones relacionadas a promociones internas, traslados y/o detectar brechas en capacitación
- Pasos de frontera terrestre: **controles no presentan ningún tipo de integración binacional**
- Aduanas terrestres **no cuentan con espacios diferenciados para cargas comunes y peligrosas**, ni las instalaciones necesarias para el control sanitario o fitosanitario de las mercaderías, ni disponen de balanza
- Existencia de **pagos ocultos improcedentes**, **ausencia de un protocolo binacional** para el transporte de cargas y **aplicación arbitraria de medidas sanitarias** y fitosanitarias en fronteras con Haití
- **Ausencia de equipos de rayos X**, no se registra equipamiento que facilite la inspección no intrusiva
- **Falta de capacitación de las autoridades aduaneras** en los recintos aeroportuarios, que ralentiza los procesos

Amenazas

- **Discrecionalidad extendida** entre **funcionarios y diversos agentes** intervinientes en los procesos de recepción y despacho aduanero
- **Crecimiento de la demanda comercial**, y **reducido número de recursos humanos** capacitados en gestión aduanera
- **Infraestructura aduanera portuaria colapsada** ante el crecimiento del **flujo comercial**
- **Crecimiento del contrabando y tráfico ilícito** por ausencia de equipamiento y control aduanero
- **Exigencias en destino de inspección** a través de **escáneres** a toda la **carga de exportación**, **ralentizaría las operaciones en origen** si no existe una dotación de escáneres en todos los nodos de comercio exterior dominicanos

Contenido

Introducción y objetivos

Análisis de contexto

Análisis de flujos y cadenas logísticas

Diagnóstico general de la logística

Conclusiones

República Dominicana cuenta con una base infraestructural y de servicios a la carga, potente y potenciabile para el apoyo al futuro crecimiento

Conclusiones del análisis

- La **economía dominicana ha tenido una recuperación incluso superior a la media de los países mesoamericanos**
- Gran parte de esta recuperación ha sido **resultado de la reactivación de las relaciones comerciales internacionales del país**, algunas de las cuales sufrieron la contracción propia de la disminución de la demanda de bienes a nivel mundial
- El **sector productivo dominicano con mayor incidencia en el PIB** es el **sector servicios**, apoyado en gran medida por el fuerte afianzamiento de las actividades turísticas; **seguido de la actividad industrial**
- Las **actividades productivas de mayor impacto en la economía**, relativas al **sector manufacturero**, están **centralizadas esencialmente** en los **nodos de Santo Domingo y Santiago**, principales polos de consumo y concentración de infraestructuras y servicios
- En los **puertos del Gran Santo Domingo**, se **concentra más del 80% de los flujos de comercio exterior dominicano**. Asimismo, el Aeropuerto de Carga Internacional con mayor flujo de mercancías se localiza próximo a la ciudad de Santo Domingo
- En general, las **infraestructuras portuarias y aeroportuarias así como los servicios ofrecidos** por las mismas son **consideradas de calidad**, existiendo **dificultades puntuales asociadas a la logística de frío**
- Los **pasos de frontera terrestres**, para atender las relaciones con Haití, el único país colindante territorial, **son en general deficitarios en infraestructura y equipamientos**
- Las **cortas distancias entre los polos de producción, consumo y comercio exterior** facilitan el **transporte terrestre de las mercancías**, que además cuentan con una viabilidad principal en buenas condiciones de mantenimiento
- Existen algunas **carencias y necesidades de adecuación de las vialidades secundarias** que dificultan el acceso desde las áreas de cultivos
- La **prestación de los servicios de transporte de carga** es en gran medida **cuestionado dado a prácticas consideradas contrarias a la libre competencia**. Asimismo, los esquemas institucionales no presentan una estructura claramente definida que permita definir los roles y competencias
- Los **diversos tratados comerciales** suscritos por la República Dominicana **determinan en gran medida los patrones de comercio exterior**, siendo los Estados Unidos su principal socio comercial
- Las **relaciones comerciales con Mesoamérica son en la actualidad escasas**, existiendo excepciones puntuales en relación a las importaciones desde algunos países como México y Colombia. Las exportaciones a la región **representan menos del 3% de las exportaciones totales del país**
- En **apoyo al crecimiento de los flujos de comercio exterior**, el país **avanza en la simplificación y tecnificación de trámites aduaneros**



BARCELONA
Tánger 98, 3ª planta
08018 Barcelona (España)
Tel: +34 93 430 4016
Fax: +34 93 363 0623

MÉXICO D.F.
Av. Horacio N. 340, Piso 7-A
Col. Chapultepec Morales,
México, D.F. CP 11570
(México)
T: +52 55 5254 4638
F: +52 55 5254 4697

BEIJING BILBAO BUENOS AIRES CARACAS DUBÁI LIMA LISBOA LONDRES MADRID MILÁN PARÍS RABAT SAO PAULO