



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL  
2017-2020  
CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCA DE EXPORTACION**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>I. Situación Actual del Sector Zonas Francas de la República Dominicana.....</b>	<b>4</b>
1.1 Breve Historia.....	4
1.2 Evolución reciente del sector.....	5
1.3 Principales Obstáculos para el Desarrollo y Crecimiento de las Zonas Francas .....	7
1.4 Análisis DAFO del sector de Zonas Francas .....	8
<b>II. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación: organismo responsable del Fortalecimiento y Desarrollo de las Zonas Francas .....</b>	<b>8</b>
2.1 Base Legal y Funciones.....	8
2.2 Mejoramiento continuo y Liderazgo.....	10
2.3 Apoyo Institucional al Sector y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).....	11
2.4 Hacia una estrategia para las zonas francas fundamentada en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).....	14
2.5 Análisis DAFO del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.....	15
<b>III. Marco Estratégico.....</b>	<b>16</b>
3.1 Misión, Visión y Valores.....	16
3.2 Ejes Estratégicos y Estrategias.....	16
<b>IV. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Resultados .....</b>	<b>20</b>
<b>V. Objetivos Estratégicos y Actividades .....</b>	<b>22</b>

## Introducción

En la República Dominicana, pocos sectores económicos poseen la doble capacidad de generar empleos productivos en toda la geografía nacional, y de financiar, a la vez, las cuentas externas del país. A partir de los años ochenta, el turismo y las zonas francas han asumido este rol con significativo éxito. Sin embargo, las zonas francas lograron un objetivo adicional: impulsar la transferencia tecnológica y la innovación industrial en el país.

Después de 40 años de implementación del régimen de zonas francas, los mercados internacionales siguen ofreciendo grandes oportunidades para el desarrollo del sector, pero también grandes retos. Desde hace varios años, los países han venido experimentando cambios significativos en sus relaciones comerciales; las reglas y paradigmas cambian con rapidez y los actores son más numerosos. La crisis que sacudió a la economía mundial durante los años 2008 y 2009, produjo la mayor caída en el comercio mundial en más de 70 años. Estos cambios impulsaron la reformulación de las estrategias de los mercados objetivos y los países competidores.

Por esta razón, los países y sus instituciones han debido diseñar o rediseñar planes que les dote de mayores capacidades para afrontar los nuevos desafíos y continuar la búsqueda del desarrollo económico y social sostenible.

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, como institución responsable de liderar el posicionamiento estratégico del sector de zonas francas de la República Dominicana, ha definido un marco de referencia que permite implantar las acciones y decisiones que han de materializar sus metas y objetivos, así como aprovechar las oportunidades, y superar con éxito los retos que se presentan.

Con la formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, hemos identificado el lugar al que queremos llegar, el cual se traduce en mayor bienestar social y económico para el país y los grupos de interés en este sector de la economía nacional; las acciones contenidas en el presente Plan y el logro de sus metas y objetivos, identifican el camino para consolidar a las zonas francas como “el sector exportador de mayor dinamismo de la República Dominicana.”

# **I. Situación Actual del Sector Zonas Francas de la República Dominicana**

## **1.1 Breve Historia**

Las zonas francas inician su desarrollo en la República Dominicana en el año 1969 con la instalación de la Zona Franca de La Romana, la cual fue impulsada por la Empresa Multinacional Gulf and Western Américas Corporation, que venía operando fundamentalmente en el sector azucarero. No es casual que el desarrollo y la administración de esa primera Zona Franca Industrial fuesen realizados por una entidad transnacional, pues no existía en el país el conocimiento ni la experiencia sobre este tipo de desarrollo industrial para la atracción de inversiones.

La segunda zona franca nace en el año 1972, en la provincia de San Pedro de Macorís, con el auspicio del sector público a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI), entidad descentralizada del Estado que fue encargada de su administración y operación. En 1973 se crea la Zona Franca Industrial de Santiago de los Caballeros. Instituida por Decreto, se diferencia de la Zona Franca de San Pedro de Macorís porque la administración y operación de la misma fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro, creada al efecto y bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región.

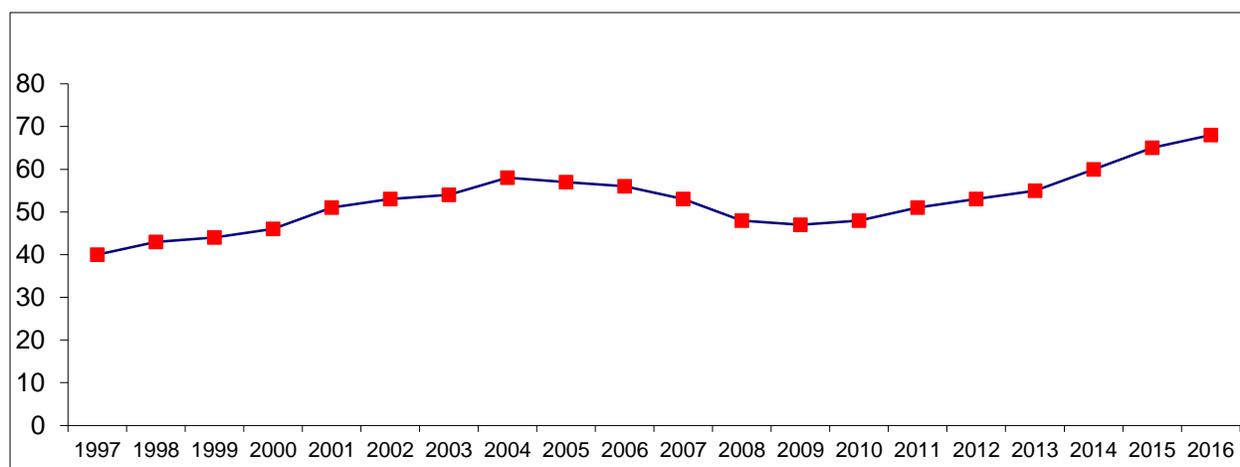
A partir del año 1973 las tres zonas francas existentes comienzan a crecer de manera sostenida. Es así como en la década de 1973 – 1983, las empresas establecidas pasaron de 15 a 101. El auge de la demanda de naves industriales prosiguió con mayor intensidad durante los años 1986, 1987 y 1988, cuando la República Dominicana registró el proceso de instalación de zonas francas más importante en el área del Caribe y Centroamérica, superando a todas las naciones del área.

En el año 1984, las autoridades económicas deciden abandonar el control de cambio extranjero y caminar hacia una tasa cambiaria regida por un mercado libre que entró en vigencia plena en el año 1985. En el mismo año, entra en vigencia La Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), programa implementado por el gobierno de los Estados Unidos, a través del cual se le otorgan tratamientos arancelarios preferenciales a los productos procedentes de los países de la región del Caribe y Centroamérica.

Desde sus inicios, el programa de zonas francas de República Dominicana demostró ser una alternativa efectiva y rentable para las empresas extranjeras, principalmente por la cercanía del país a los Estados Unidos. Estos centros de producción permiten que compañías extranjeras y

locales puedan establecer operaciones y se beneficien de incentivos impositivos, arancelarios y aprovechan al máximo las preferencias de accesos de la referida iniciativa. Hoy en día operan en el país un total de 68 parques de zonas francas, diseminados en todo el territorio nacional, los cuales, conjuntamente con las zonas francas especiales, albergan alrededor de 645 empresas y aportan más de 160,000 empleos directos.

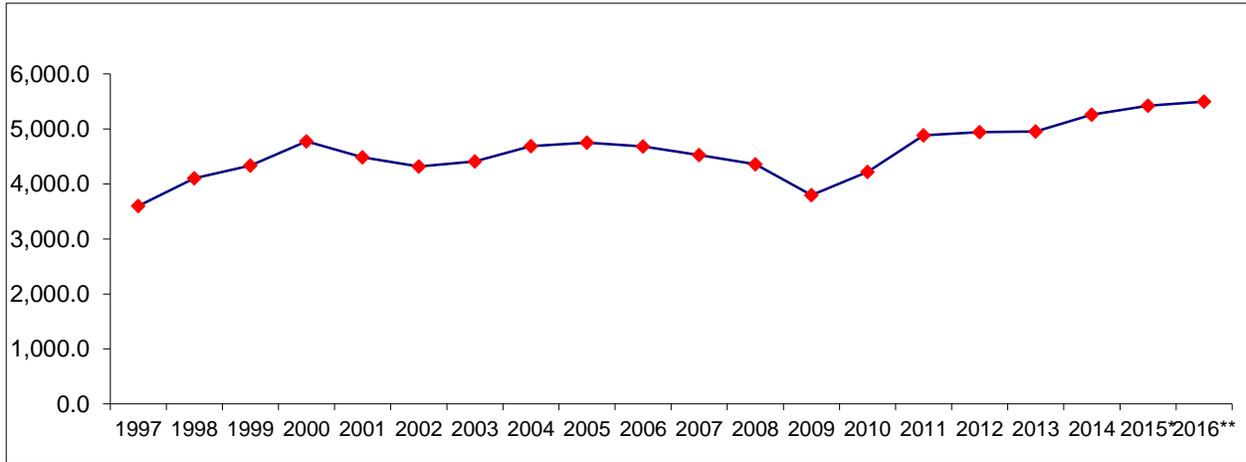
**Gráfico No. 1.: Evolución del Número de Parques del Sector Zonas Francas  
Años 1997-2016**



## 1.2 Evolución reciente del sector

La dinámica histórica de rápido crecimiento y desarrollo que había exhibido el sector durante los años ochenta y noventa, fue interrumpida en el año 2005, como resultado de la finalización del Acuerdo sobre Textiles y Vestidos (ATV) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). En ese orden, la eliminación del Sistema Multilateral de Cuotas textiles ocasionó un desplazamiento del comercio mundial, afectando sensiblemente las exportaciones del sector. Esto trajo como consecuencia la pérdida de 77,235 empleos directos durante el período 2005-2009, registrándose un decrecimiento en esta variable de 40.6%. Es preciso aclarar que en el año 2005, cerca de un 50% del empleo se localizaba en el subsector de textiles y confecciones.

**Gráfico No. 2.: Evolución de las Exportaciones del Sector Zonas Francas, En millones US\$.**  
**Años 1997-2016**

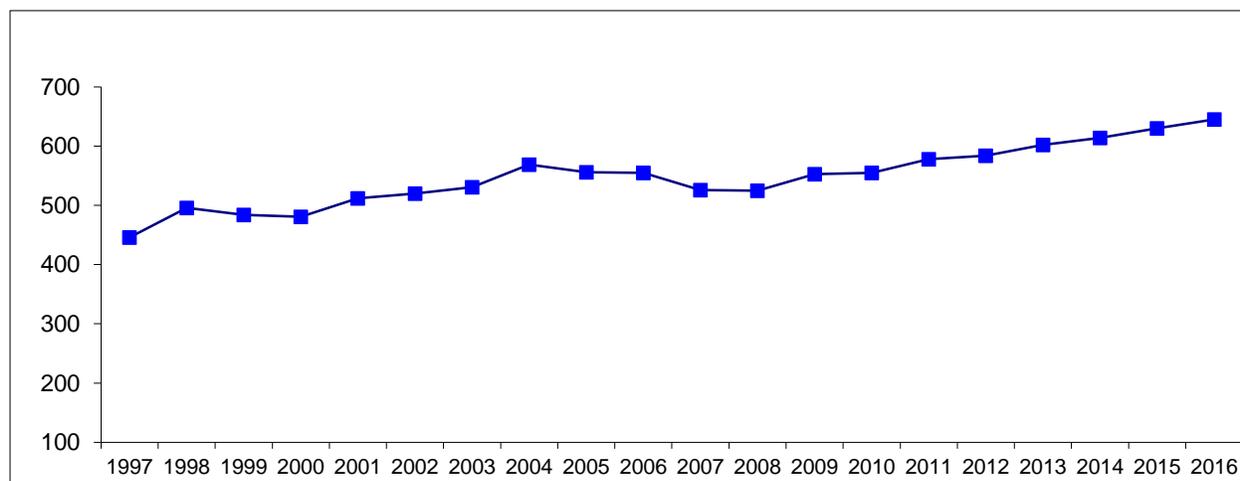


Asimismo, la crisis experimentada por el sistema financiero dominicano durante el año 2003, distorsionó significativamente los costos operativos de las empresas de zona franca, evidenciándose en los años subsiguientes una reducción de su capacidad competitiva con respecto a las empresas que operan bajo regímenes especiales en otros países de la Región.

No obstante, en el mismo año 2010, las zonas francas comenzaron a evidenciar un comportamiento positivo en sus principales variables. En dicho año, el valor de sus exportaciones ascendió a US\$ 4,080.10 millones, registrando un crecimiento aproximado de un 7.6% con relación al año 2009. Asimismo, se registró un total 121,001 empleos directos, para un crecimiento de 7.6%; y se generaron divisas por US\$1,123 millones, evidenciándose un incremento de 17.1%.

A partir del año 2011, el sector de zonas francas ha mostrado un crecimiento continuo y constante, lo cual evidencia un crecimiento relativo de un 4.6% en el año 2016.

**Gráfico No. 3.: Evolución empresas aprobadas por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación  
Años 1997-2016**



Es preciso destacar que los subsectores que han evidenciado crecimiento en los últimos años son: Servicios; Manufactura de Tabaco y sus Derivados; Productos Agroindustriales; Comercialización; Productos Médicos y Farmacéuticos; Calzados y sus componentes; y Confección de Textiles.

### **1.3 Principales Obstáculos para el Desarrollo y Crecimiento de las Zonas Francas**

En términos generales, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación ha identificado importantes elementos estructurales que limitan el crecimiento y el desarrollo del sector, señalando como número uno, la carencia de un marco legal adecuado a las exigencias del entorno internacional.

En la actualidad, el marco legal vigente de las zonas francas se encuentra en un proceso de desfase, considerando los grandes cambios internacionales sucedidos a partir del año 1990, por lo que el mismo necesita incorporar las nuevas tendencias y elementos innovadores presentes en los negocios internacionales; además de responder a los requisitos del Sistema Multilateral del Comercio. Asimismo, un nuevo marco legal restauraría y consolidaría un clima de negocios pro-competitivo para las zonas francas en nuestro país.

Aunque diversos Organismos Internacionales han reconocido que el programa de zonas francas de la República Dominicana es uno de los más dinámicos del mundo en términos de desarrollo exportador y facilitación del comercio estos han señalado la falta de **encadenamientos**

**productivos** entre las zonas francas dominicanas y la industria manufacturera local, como uno de los principales obstáculos al desarrollo del sector. Esto ocurre principalmente por la inexistencia de proveedores substanciales en el país, lo que ha obligado a las zonas francas a importar el 99% de sus materias primas y componentes, incurriendo así en altos costos de transporte, seguros, cargos aduanales, entre otros, extendiéndose a la vez los tiempos de respuesta a las órdenes de producción.

#### 1.4 Análisis DAFO del sector de Zonas Francas

	Debilidades	Fortalezas
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta concentración de las actividades productivas.</li> <li>- Lentitud en la proliferación de actividades de alto contenido tecnológico</li> <li>- Falta de encadenamientos productivos con la industria manufacturera local.</li> <li>- Oferta insuficiente de mano de obra de alta calificación.</li> <li>- Marco legal desfasado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia técnica acumulada y conocimiento de los mercados internacionales.</li> <li>- Centro nacional de Transferencia de tecnologías.</li> <li>- Calidad de la Infraestructura.</li> <li>- Capacidad de incidencia en procesos de formulación e implementación de políticas.</li> <li>- Alta capacidad de generación de empleo.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erosión de ventajas comparativas de algunos países emergentes.</li> <li>- Atracción de inversiones en nuevos sub sectores productivos líderes (medical devices, call centers, calzado, etc).</li> <li>- Implementación de energías renovables.</li> <li>- Instalación de centros de innovación, I+D, e institutos de capacitación tecnológica.</li> <li>- Mayor aprovechamiento de los esquemas de comercio preferencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de las exportaciones de países emergentes. (nuevas preferencias comerciales)</li> <li>- Prolongación de la recesión económica de los países desarrollados.</li> <li>- Inestabilidad de los indicadores macroeconómicos (tipo de cambio, tasas de política monetaria)</li> <li>- Proliferación de Servicios logísticos monopolísticos y poco competitivos</li> <li>- Alto costo de la energía eléctrica.</li> <li>- Clima político y legislativo no favorable para la industria del cigarro y el tabaco</li> <li>- Carga social y legislación laboral.</li> </ul>

## II. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación: organismo responsable del Fortalecimiento y Desarrollo de las Zonas Francas

### 2.1 Base Legal y Funciones

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación fue creado mediante el Decreto No. 507 en el mes de diciembre del año 1978, con el objetivo de promover las Zonas Francas Industriales y elevar al Poder Ejecutivo recomendaciones acerca de la política a seguir en este subsector de la economía.

Más tarde, este Decreto tiene modificaciones hasta arribarse en abril de 1983, al Decreto No.895, el cual define las funciones del Consejo, y amplía las áreas de influencia del mismo, otorgándole entre otras responsabilidades, la facultad para aprobar las exoneraciones del pago de derechos de importación correspondientes a materiales, equipos y maquinarias requeridas para la instalación y operación de las operadoras y las empresas usuarias de las zonas francas.

Mediante el Decreto No. 402-87, del 2 de agosto de 1987, el Consejo Nacional de Zonas Francas, fue facultado para distribuir las cuotas textiles del país.

El 30 de junio del 1988, el Poder Ejecutivo emite el Decreto No. 310-88, que otorga al Sector Privado, dentro del Consejo, participación completa en sus deliberaciones, al conferirle voz y voto a varios representantes de las operadoras y de las Asociaciones de usuarios de las zonas francas industriales del país.

En fecha 15 de enero del 1990 es promulgada la Ley 8-90, mediante la cual se agrupa el conjunto de legislación dispersa, se crea la Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación y se amplían las funciones y obligaciones del mismo.

En el Artículo 19 de la Ley 8-90, se establece que la reglamentación y aplicación de dicha ley estará bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, el cual tendrá las siguientes funciones:

**a.-** Conocer, evaluar y recomendar al Poder Ejecutivo la instalación de Zonas Francas de Exportación, tal y como se establece en el Capítulo Tercero de la Ley 8-90.

**b.-** Conocer, evaluar, aprobar o rechazar, las solicitudes de permisos de instalación de empresas en Zonas Francas, y las renovaciones correspondientes cuando hayan cesado los períodos de autorización u operación de las ya instaladas.

**c.-** Delinear una política integral de promoción y desarrollo del sector de Zonas Francas.

d.- Participación en las negociaciones, acuerdos, tratados, etc., nacionales y extranjeros, que se relacionen con las operaciones y actividades de las Zonas Francas de Exportación; así como llevar las estadísticas, procedimientos y controles necesarios a fin de dar cabal cumplimiento a las negociaciones y acuerdos concertados.

e.- Reglamentar y definir las relaciones entre las operadoras y las empresas de Zonas Francas, así como de éstas y el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación u otra entidad cuyas actividades se relacionen estrechamente con el funcionamiento de las Zonas Francas de Exportación.

f.- Velar por el estricto cumplimiento de esta Ley y de las disposiciones legales que sean dictadas sobre la materia, y tomar las medidas de lugar en caso de violación a las mismas.

## **2.2 Mejoramiento continuo y Liderazgo**

En términos generales, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, ha recibido históricamente una retroalimentación positiva acerca de los servicios que son facilitados al sector. No obstante, la institución es consciente de que *existen oportunidades de mejora en sus procesos internos*, por lo que la misma se ha embarcado en un proceso de mejoramiento continuo mediante la implementación del reconocido modelo de calidad "Common Assesment Framework" (CAF, por sus siglas en inglés) especialmente diseñado para instituciones del sector público.

El camino recorrido por la institución en la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo, se basa en la creencia de que solo se puede guiar al sector de zonas francas hacia el fortalecimiento y el desarrollo, si se cuenta con una institución moderna e innovadora con procesos transparentes y eficientes orientados hacia las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, el Consejo ha sido señalado como una institución con gran capacidad para construir diálogos productivos con el sector privado, así como de responder apropiadamente a las demandas de nuevos y actuales inversionistas de zona franca, creando sinergias con las instituciones con capacidad de apoyar el fortalecimiento de la competitividad del sector. En ese sentido, el *Informe de apoyo a la Estrategia Nacional de Desarrollo* elaborado por el *Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard*, señala al Consejo como una institución

*modelo* que emula el concepto de "institución de banda ancha" las cuales se caracterizan por mantener una comunicación fluida y abierta con los sectores que regulan.

Por esta razón, las estrategias empleadas por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación para alcanzar sus objetivos estratégicos, deben de cimentarse en su gran capacidad de concertación política y de formulación de alianzas estratégicas con instituciones claves.

### **2.3 Apoyo Institucional al Sector y la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)**

Durante los últimos años, el Consejo ha puesto de manifiesto su liderazgo social, político y económico a los fines de promover la consolidación de un clima de negocio pro-competitivo y favorable para el desarrollo del sector. Asimismo, la institución ha impulsado la puesta en marcha de iniciativas que han reducido el impacto negativo de factores internos y externos que llevaron al sector de zonas francas hacia la recesión experimentada durante los años 2005-2009.

En ese sentido, dentro de los principales logros obtenidos por el Consejo a favor de la *competitividad* del sector, se pueden citar:

- Designación de usuarios no regulados, por parte de la Superintendencia de Electricidad, a los operadores de parques de zonas francas. Actualmente, más de 25 parques gozan de la categoría de usuario no regulado.
- Creación de un Fondo de RD\$1,200,000,000.00 que fue destinado a préstamos requeridos por las empresas que operan bajo el régimen de zonas dedicadas a la actividad de confecciones textiles y calzados.
- Reducción de un 25% en el precio de las rentas de alquiler de edificaciones, en la Zona Franca Industrial de Santiago.
- A través del Ministerio de Hacienda, se establecieron autorizaciones de exoneraciones de impuestos para la adquisición de combustibles que van directamente integrados al proceso industrial.
- Emisión del Decreto 552-07 que dispuso la creación de un Fondo para la Preservación y Creación de Empleos en el Sector de Zonas Francas.

En materia legislativa, la organización ha liderado importantes iniciativas, dentro de las que se encuentran:

- Emisión de la Ley 56-07 que declara de prioridad nacional los sectores pertenecientes a la cadena textil, confección y accesorios; pieles, fabricación de calzados de manufactura de cuero.
- Aprobación de la Ley 187-07, que modifica el Código de Trabajo y libera a las empresas de zonas francas del pago por concepto de prestaciones laborales y/o liquidación, de las sumas otorgadas anualmente a los trabajadores de zonas francas hasta el 1ro. de enero del año 2005.
- En virtud de las disposiciones del Decreto 468-06, de fecha 6 de octubre del 2006, el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, en coordinación con ADOZONA y expertos internacionales, elaboró el anteproyecto de Ley para el Fortalecimiento de la Competitividad de las Zonas Francas, el cual sustituiría la Ley 8-90 de Zonas Francas, con el objetivo de dotar al sector de un marco legal moderno, eficaz y consistente con los requerimientos de los acuerdos regionales y de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

En el ámbito de las negociaciones comerciales, la institución ha enfatizado el aprovechamiento de los esquemas preferenciales vigentes, participando activamente en nuevas negociaciones, así como en procesos de implementación y actualización de los esquemas vigentes. Igualmente, se ha procurado diversificar y mejorar los niveles actuales de acceso a mercados a través de un conjunto de acciones, dentro de las que se destacan:

- Gestiones ante la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos para lograr el inicio del mecanismo de Acumulación Textil con México, el cual entró en vigencia a partir del mes de junio del año 2008 y la aprobación en el Congreso de los Estados Unidos del Programa “2 x 1”, el cual beneficia a las empresas dedicadas a manufacturar confecciones textiles en el país.
- Participación activa en las Misiones Técnicas que viajaron a la ciudad de Washington, D.C., Estados Unidos, con el objetivo de concluir algunos temas referentes al DR-CAFTA, específicamente relacionadas a correcciones técnicas a las reglas de origen que inciden principalmente en el comercio de textiles y confecciones.
- Designación del Consejo Nacional de Zonas Francas como organismo coordinador de la Comisión encargada de negociar mejores reglas de acceso a mercados para productos de tabaco en mercados emergentes, dentro de los que se encuentran países como: Brasil, Rusia, México y Argentina. Hasta el momento, se han logrado avances significativos en los mercados de Rusia y Argentina.

- En su calidad de Miembro de la Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales, el Consejo participó en más de treinta (30) reuniones convocadas para tratar asuntos comerciales internacionales relacionados con la OMC, EPAS, COTONOU, CARICOM, DR-CAFTA, Taiwán, México, Canadá y otros temas internacionales.
- En coordinación con la Misión Dominicana en Ginebra, Suiza, se logró que la Organización Mundial de Comercio (OMC) haya procedido a otorgar la prórroga para que el país continuaran facilitando los incentivos al Sector de Zonas Francas, hasta el año 2015.

Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con importantes instituciones del Gobierno Dominicano, el Consejo ha logrado poner en marcha significativos programas de apoyo al desarrollo de la competitividad del sector, dentro de los que se destacan:

- Acuerdo interinstitucional entre el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Asociación Dominicana de Zonas Francas, (ADOZONA), que establece la creación de una ventanilla expreso para la obtención de autorizaciones, constancias y permisos ambientales de proyectos que sean sometidos por las empresas u operadoras de zonas francas.
- Convenio de Cooperación Interinstitucional para el desarrollo de la eficiencia energética y ecológica de las zonas francas en la República Dominicana, firmado por Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), la Comisión Nacional de Energía (CNE), y la Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA), mediante el cual se proporcionará asistencia técnica y asesoría en eficiencia energética, y se desarrollarán los estudios necesarios a fin de determinar la viabilidad para la implementación de proyectos de eco-eficiencia y optimización energética en diferentes parques de las zonas franca del país, iniciando un plan piloto de eficiencia en Zona Franca de Santiago.
- Convenio para la Formación de Cosedores de Calzado a Mano, suscrito por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, el Ministerio de Trabajo, el INFOTEP, y la Asociación de Empresas de Zonas Francas de Santiago.

Es importante señalar los resultados obtenidos por la Comisión Tripartita Gobierno-Empresarios-Trabajadores para el Bienestar de los Trabajadores de Zona Franca, de la cual la institución es miembro oficial, dentro de los cuales se pueden citar: la firma de un acuerdo con COPRESIDA para implementar programas de prevención del SIDA y la instalación de Boticas Populares o Farmacias del Pueblo (PROMESE-CAL) en los parques de zona franca.

En materia de cooperación internacional, en el año 2010, el Consejo organizó exitosamente en nuestro país, la “XIV Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas”, la cual contó con la participación de más de 600 representantes de las zonas francas de más de 20 países, y también con la asistencia del Expresidente de la República, Doctor Leonel Fernández.

Del mismo modo, la institución ha organizado y/o participado en decenas de ferias y misiones comerciales de promoción del sector de zonas francas, y particularmente, la Directora Ejecutiva ha acompañado al actual Presidente de la República, Lic. Danilo Medina, en importantes misiones hacia mercados emergentes, dentro de los que se encuentran: Brasil, India, Marruecos, Cuba, Dubai, España, entre otros.

#### **2.4 Hacia una estrategia para las zonas francas fundamentada en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END)**

A partir del año 2007, la República Dominicana inició un proceso de concertación nacional a los fines de construir una Estrategia de Desarrollo (END) que permita que nuestra nación se convierta en "un país próspero, donde se vive con dignidad, seguridad y paz, con igualdad de oportunidades, en un marco de democracia participativa, ciudadanía responsable e *inserción competitiva en la economía global*, y que aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora y sostenible".

Es mandatorio que las acciones que debe llevar a cabo el CNZFE, estén alineadas con la Estrategia Nacional de Desarrollo. Por esta razón "una inserción competitiva en la economía global" forma parte de la visión y los objetivos estratégicos establecidos en este Plan.

Más aún, la END ha establecido objetivos estratégicos que son exactamente compatibles con las aspiraciones del sector de zonas francas, dentro de los que se encuentra el objetivo estratégico **3.15.: "Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción más competitiva en los mercados internacionales dinámicos"**.

Asimismo, dentro del objetivo general de "Empleo Decente" la estrategia incorpora el objetivo específico **3.12.: "Propiciar mayores niveles de inversión , tanto nacional como extranjera, en actividades de alto valor agregado y capacidad de generación de empleo decente**, el cual a su vez incorpora en su última versión, una línea de acción orientada a "Impulsar e identificar acciones que aumenten la competitividad de los parques de zonas francas y aumenten el valor agregado de su oferta exportable, en un marco de cumplimiento de los acuerdos internacionales suscritos por la República Dominicana", con lo que la END reconoce el rol protagónico que juegan las zonas francas en la atracción de Inversión Extranjera Directa, y en la generación de empleos.

## 2.5 Análisis DAFO del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación

	Debilidades	Fortalezas
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficientes niveles de coordinación e integración en los flujos de información interdepartamentales.</li> <li>- Ausencia de Unidad de Control de Calidad.</li> <li>- Lentitud en la implementación de medidas de mejora.</li> <li>- Infraestructura inadecuada (baños, parqueo, ascensores, recepción)</li> <li>- Escasa documentación de procesos y procedimientos.</li> <li>- Falta de sistematización en las mediciones sobre el grado de satisfacción de los usuarios.</li> <li>- Inadecuada estructura de la División de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora continua de procesos internos.</li> <li>- Comunicación fluida y óptima con sector privado y fácil acceso a la institución.</li> <li>- Alta capacidad de gestión de alianzas y consenso con el sector público.</li> <li>- Imagen positiva ante sectores productivos y la sociedad (reconocimientos)</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Equipos y recursos tecnológicos suficientes y adecuados.</li> <li>- Incentivos a los Recursos Humanos</li> </ul>
	Amenazas	Oportunidades
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insostenibilidad financiera.</li> <li>- Falta adecuación del marco legal.</li> <li>- Falta coordinación entre la política fiscal y las políticas de desarrollo</li> <li>- Cambio de la autoridad del Poder Ejecutivo.</li> <li>- Reducción de los recursos provenientes del Poder Ejecutivo, como resultado de la implementación de medidas de austeridad.</li> <li>- Dilación de proceso de adecuación de nuevo marco legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento y diversificación de las acciones de promoción internacional</li> <li>- Fortalecimiento de las alianzas con instituciones claves (DGA, DGII)</li> <li>- Mayor seguimiento a los inversionistas durante el proceso de instalación de las empresas.</li> <li>- Automatización de los procesos de solicitud y pago de servicios facilitados a usuarios.</li> <li>- Aumento de los recursos presupuestarios mediante la facilitación de servicios a un mayor número de empresas de zonas francas.</li> </ul>

## **III. Marco Estratégico**

### **3.1 Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

Impulsar el crecimiento y desarrollo del sector zonas francas en la República Dominicana, delineando políticas que garanticen el mantenimiento de los niveles de productividad y competitividad de las empresas establecidas.

#### **Visión**

Consolidar el sector de zonas francas como líder regional, orientando sus políticas y acciones de acuerdo a la normativa del comercio internacional, la apertura de mercados y la globalización de la economía mundial.

#### **Valores**

- Liderazgo
- Integridad
- Compromiso
- Transparencia
- Identificación
- Respeto
- Eficiencia
- Unión
- Excelencia en el servicio
- Innovación

### **3.2 Ejes Estratégicos y Estrategias**

#### **EJE ESTRATEGICO: Una Institución Moderna y Eficiente.**

##### **Objetivo Estratégico 1**

Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.

### **Estrategias Objetivo Estratégico**

- 1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.
- 1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y eficientizar las transacciones efectuadas con los proveedores de la institución.
- 1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.
- 1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones.

### **EJE ESTRATEGICO: Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.**

#### **Objetivo Estratégico 2**

Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados internacionales dinámicos.

### **Estrategias Objetivo Estratégico**

- 2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.
- 2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.

- 2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su aprovechamiento.
- 2.4 Impulsar la concertación de nuevas negociaciones comerciales que favorezcan el crecimiento del sector y el desarrollo nacional, así como difundir las ventajas y oportunidades derivadas de los Tratados de Libre Comercio de los que República Dominicana es signataria.
- 2.5 Proveer asistencia especializada a las empresas de zona franca, a fin de fomentar el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, los programas preferenciales y otras ventajas competitivas de las que goza la República Dominicana.

### **EJE ESTRATEGICO: Desarrollo y Fortalecimiento de la competitividad**

#### **Objetivo Estratégico 3**

Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.

#### **Estrategias Objetivo Estratégico**

- 3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.
- 3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.
- 3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.
- 3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.

- 3.5 Propiciar la integración y el incremento del valor agregado de la oferta exportable de las zonas francas, mediante el establecimiento de enlaces industriales entre el sector de zonas francas y la industria manufacturera local.

## IV. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Resultados

<b>EJE ESTRATEGICO: <u>Una Institución Moderna y Eficiente.</u></b>				
<b>Objetivo Estratégico 1</b>				
Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.				
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.	Promovidos y gestionado Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de cumplimiento en las acciones establecidas para la implementación del sistema.	Autodiagnósticos e informes de Retorno (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y eficientizar las transacciones efectuadas con los proveedores de la institución.	Modernizados los procesos internos de la Institución.	Porcentaje de los procesos e instalaciones modernizados	Áreas y procesos modernizados (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.	Eficientizada la gestión de los recursos institucionales.	Porcentaje de los procesos a las necesidades de los grupos de interés.	Procesos modernizados y recursos humanos capacitados (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones.	Eficientizada la gestión de los recursos institucionales.	Tasa de incremento en el número de capacitaciones efectuadas al personal de la Institución.	Cursos, seminarios y entrenamientos (Und.)	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.

<b>EJE ESTRATEGICO: Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.</b>				
<b>Objetivo Estratégico 2</b>				
Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados i				
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>RESPONSABLES</b>
2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.	Incrementado el número de empresas con procesos de alto valor agregado, clasificadas bajo el régimen de zonas francas.	Tasa de incremento de las empresas clasificadas en el sector.	Informes sobre las empresas instaladas(Und.)	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad
2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.	Instituidas alianzas estratégicas vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones.	Tasa de incremento en la participación de ferias, eventos y misiones.	Eventos y actividades nacionales e internacionales.	Departamento de Promoción
2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su	Identificados los sectores con potencial de inversión y exportación.	Porcentaje de los sectores identificados.	Estudios, informes, comunicaciones y trabajos de análisis e investigación (Und.)	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad

<b>EJE ESTRATEGICO: Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad.</b>				
<b>Objetivo Estratégico 3</b>				
Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.				
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>RESPONSABLES</b>
3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.	Identificadas las necesidades competitivas del sector zonas francas.	Numero de necesidades competitivas identificadas.	Estudios, Informes comunicaciones y trabajos de análisis e investigación (Und.)	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad, Departamento de Tecnologías de la Información
3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.	Fomentado un marco legal competitivo, conforme con las normativas del comercio y los acuerdos internacionales.	Cantidad de marcos legales implementado.	Leyes Modificadas e implementadas (Und.)	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad
3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.	Reducidos los procesos de tramitación de las empresas de zonas francas en los organismos del estado.	Numero de procesos de tramitación reducidos en instituciones claves.	Informes (Und.)	Dirección Ejecutiva, Departamento de Servicios al Usuario, Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación
3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.	Fortalecido el sistema de recolección y difusión de datos estadísticos de la institución	Tasa de incremento en la cantidad de informes estadísticos elaborados con respecto.	Informes estadísticos elaborados (Und.)	Departamento de Estadísticas de Zonas Francas

## V. Objetivos Estratégicos y Actividades

<b>EJE ESTRATEGICO: Una Institución Moderna y Eficiente.</b>			
<b>Objetivo Estratégico 1</b>			
Estructurar una administración moderna y eficiente que promueva el desarrollo competitivo del sector, que actúe con ética y transparencia, orientada a la obtención de resultados, al servicio de la ciudadanía y del desarrollo nacional.			
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1.1 Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en una cultura organizacional de excelencia, que promueva el cambio y la innovación.	Implementado el sistema de gestión de calidad.	1.1.1 Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño. 1.1.2 Implementación de una biblioteca virtual institucional.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.2 Modernizar los procesos internos de control y gestión, así como las instalaciones físicas y los equipos de trabajo con el fin de suministrar un servicio óptimo a todos los usuarios del sector y eficientizar las transacciones efectuadas con los proveed	Profesionalizados y capacitados los recursos humanos de la Institución.	1.2.1 Ejecución de planes de capacitación y desarrollo para los empleados de la institución. 1.2.3 Modernización de los espacios y el mobiliario.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.3 Fortalecer las capacidades institucionales y su vinculación con las necesidades de los grupos de interés, mediante la profesionalización de nuestros recursos humanos y la incorporación de nuevas tecnologías.	Eficietizada la gestión de los recursos institucionales.	1.3.1 Inclusión de empleados en el Servicio Civil y la Carrera Administrativa. 1.3.2 Actualización de los módulos de Live Pro Business.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.
1.4 Reforzar la estructura orgánica de la institución procurando mayor eficiencia y funcionalidad, mejorando la comunicación interna y externa, el control de los procesos y designando funciones.	Promovida la capacitación de los empleados con enfoque en el desempeño, estudios e investigación.	1.4.1 Actualización de la descripción de puestos y el manual de funciones. 1.4.2 Interconexión digital con los grupos de interés.	Departamento Administrativo, Departamento de Tecnologías de la Información.

<b>EJE ESTRATEGICO: Mayor inserción y diversificación en los mercados globales.</b>			
<b>Objetivo Estratégico 2</b>			
Fomentar las exportaciones y la inversión en el sector zonas francas, con énfasis en aquellas actividades de alto valor agregado y amplia capacidad de generación de empleo, y sobre la base de una inserción más competitiva y diversificada en los mercados internacionales			
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>
2.1 Estructurar e implantar un programa de promoción de inversiones y exportaciones, enfocado en países, mercados y empresas con amplio potencial de desarrollar negocios en la República Dominicana.	Incrementado el número de empresas con procesos de alto valor agregado, clasificadas bajo el régimen de zonas francas.	2.1.1 Identificación de oportunidades comerciales con amplio potencial de desarrollo de nuevos negocios. 2.1.2. Participación en ferias internacionales enfocadas en sectores estratégicos definidos por el Consejo Nacional de Zonas Francas.	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad
2.2 Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones, y estudiar en conjunto el potencial del sector de zonas francas en mercados objetivos.	Instituidas alianzas estratégicas vinculadas a la promoción de inversiones y exportaciones.	2.2.1 Organización de misiones comerciales, hacia países atractivos seleccionados para el sector zonas francas. 2.2.2 Participación en eventos nacionales e internacionales.	Departamento de Promoción
2.3 Desarrollar y aplicar herramientas de estudio e investigación que sirvan de apoyo a los procesos de identificación de oportunidades para la atracción de inversiones e incremento de las exportaciones, y orientar acciones de promoción dirigidas a su	Identificados los sectores con potencial de inversión y exportación.	2.3.1 Realización de estudios sobre las necesidades competitivas de las empresas, mediante la aplicación de encuestas y la organización de reuniones sectoriales. 2.3.2 Elaboración de un catálogo de la oferta exportadora.	Departamento de Promoción, División Análisis Económico y Competitividad

<b>EJE ESTRATEGICO: Desarrollo y Fortalecimiento de la Competitividad</b>			
<b>Objetivo Estratégico 3</b>			
Propiciar la consolidación de un clima de negocios pro-competitivo que contribuya con el crecimiento y desarrollo del sector de zonas francas en la República Dominicana.			
<b>ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>
3.1 Consolidar un mecanismo interno capaz de identificar y comunicar de manera oportuna a la alta gerencia, las necesidades competitivas del sector de zonas francas.	Identificadas las necesidades competitivas del sector zonas francas.	3.1.1 Realización de estudio sobre las necesidades de competitivias de las empresas del sector. 3.1.2 Desarrollo de un programa de gestion interno para la comunicación de las necesidades del sector a la alta gerencia.	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad, Departamento de Tecnologías de la Información
3.2 Liderar el proceso de adecuación del marco legal de las zonas francas, de conformidad con los acuerdos internacionales, y con las nuevas tendencias en los negocios globales.	Fomentado un marco legal competitivo, conforme con las normativas del comercio y los acuerdos internacionales.	3.2.1 Realización de un trabajo de investigación sobre el impacto del sector zonas francas a la economía de la Republica Dominicana. 3.2.2 Participación en las rondas de negociacion sobre la adecuacion del marco legal de las zonas francas.	Dirección Ejecutiva, División de Análisis Económico y Competitividad
3.3 Promover y establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones claves con potencial para incidir en el mejoramiento de las fuentes de ventajas competitivas del sector de zonas francas.	Reducidos los procesos de tramitación de las empresas de zonas francas en los organismos del estado.	3.3.1 Gestion de acciones conjuntas con instituciones claves, que impacten directamente al sector de zonas francas. 3.3.2 Desarrollo de sistemas de gestion de informacion, interconectados con otras instituciones claves.	Dirección Ejecutiva, Departamento de Servicios al Usuario, Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación
3.4 Reforzar el sistema institucional de recolección, análisis, procesamiento y difusión de los datos estadísticos relativos al desempeño del sector de zonas francas.	Fortalecido el sistema de recolección y difusión de datos estadísticos de la institución	3.4.1 Elaboracion de informes estadísticos con el comportamiento de las principales variables del sector de zonas francas. 3.4.2 Selección y difusión de informaciones generales del sector que son imprescindibles para conocer el desempeño de las zonas francas en la Republica Dominicana.	Departamento de Estadísticas de Zonas Francas

  
**LICDA. LUISA FERNANDEZ DURAN**  
 Directora Ejecutiva CNZFE

