

*Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas  
y de Administración*

***"Estructura, conducta y performance del transporte  
carretero de pasajeros en el Uruguay"***

***TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO***

*Valentina Coelho  
Ana Laura Vidal  
Paola Cena*

*Montevideo Uruguay Setiembre, 2010*

*Cátedra: Economía Aplicada*

*Tutor: Cr. Ec. Carlos Viera*

## **ABSTRACT**

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del sector de transporte carretero de pasajeros en el Uruguay en los últimos veinte años (1990 – 2010).

Para la realización de esta investigación nos basaremos en el enfoque del paradigma “Estructura, Conducta y Performance” desarrollado por los autores Edward Mason y Joe Bain, entre otros.

Fueron insumos para la preparación de este trabajo la recopilación de datos estadísticos de variables relevantes para el sector, lectura tanto de leyes y decretos que regulan el sector como de documentos que aporten información útil y realización de entrevistas a informantes calificados.

Concluimos acerca de la estructura del mercado, las estrategias utilizadas por las empresas y los resultados obtenidos en un sector sumamente condicionado por la alta regulación, con la finalidad de brindar elementos útiles para la toma de decisiones de los agentes que operan o desean hacerlo en el sector.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias y amigos, que como siempre nos brindaron su apoyo incondicional y nos acompañaron a lo largo de toda nuestra carrera.

A nuestro tutor, el Cr. Ec. Carlos Viera que se comprometió en este proyecto junto a nosotros, quien nos orientó en todo momento y estuvo siempre dispuesto a tendernos una mano.

A las personas entrevistadas, quienes tuvieron la amabilidad de cedernos parte de su tiempo para colaborar con este trabajo.

Finalmente, quisiéramos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización del presente trabajo.

## ÍNDICE

Introducción	7
Capítulo 1- El transporte carretero como objeto de estudio	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Definición de transporte, función e importancia económica	16
1.3. Conceptos relevantes del sector de transporte	17
1.4. Características del sector	19
1.4.1. Servicio público	19
1.4.2. Importancia de la regulación jurídica del transporte	20
1.4.3. Proveedores	21
1.4.4. Infraestructura del transporte	22
1.4.5. Impacto en América Latina de la tecnología en el sector	24
1.5. Transporte terrestre por carretera en el ámbito internacional	27
Capítulo 2- Marco normativo	30
2.1. Contrato de transporte	30
2.2. Concepto y obligaciones del transportista	31
2.3. Implicancias jurídicas de la calificación como servicio público	32
2.4. Competencias del M.T.O.P y la política nacional en materia de transporte	32
2.5. Significado y clasificación de línea	34
2.6. Gestión de autorizaciones de nuevas líneas	35
2.7. Calificación y jurisdicción de caminos	38
2.8. Normas sobre tributos, peajes y contralor	39
2.9. Régimen tarifario y sistemas de descuentos y bonificaciones	41

2.9.1. Precios	42
2.9.2. Boletos abono	43
2.9.3. Beneficios especiales	45
2.9.4. Devoluciones	48
Capítulo 3- Descripción del mercado	51
3.1. Demanda	51
3.2. Oferta	56
3.3. Tarifas	64
Capítulo 4- Análisis del sector	74
4.1. Teoría de la Competitividad bajo el tratamiento dado por M. Porter	74
4.1.1. Análisis estructural de los sectores industriales	74
4.1.1.1. Amenazas de nuevos ingresos	75
4.1.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes	80
4.1.1.3. Amenaza de productos sustitutos	86
4.1.1.4. Poder de negociación de los clientes	91
4.1.1.5. Poder de negociación de los proveedores	92
4.1.1.5.1. Mano de obra	92
4.1.1.5.2. Combustible	95
4.1.1.5.3. Reparaciones	97
4.1.1.5.4. Adquisición de flota y repuestos	97
4.1.2. Estrategias competitivas genéricas	98
4.1.2.1. Liderazgo en costos	98
4.1.2.2. Diferenciación	99
4.1.2.3. Enfoque o alta segmentación	99

4.2.	Estructura de mercado	101
4.2.1.	Competencia perfecta	103
4.2.2.	Monopolio	104
4.2.3.	Oligopolio	106
4.2.4.	Competencia monopolística	107
4.3.	Regulación económica	109
Capítulo 5- Análisis del paradigma: “Estructura, conducta y performance”		116
5.1.	Estructura	118
5.2.	Conducta	120
5.3.	Performance	120
Capítulo 6- Conclusiones		130
Bibliografía		139

## Introducción

El objeto de nuestro trabajo es analizar el sector transporte carretero de pasajeros en el Uruguay. El análisis se orientará en el paradigma estructura, conducta y performance, desarrollado por los autores Edward Mason y Joe Bain entre otros, adaptándolo al sector de servicios en particular, al transporte carretero de pasajeros.

En cuanto a la estructura, consideraremos a la misma como las relaciones entre los diferentes actores del mercado, centrándonos en la principal problemática que tiene el sector que es la regulación existente.

En lo que respecta a la conducta, la definimos como las estrategias que aplican las empresas.

Por último analizaremos la performance que se obtiene como resultado de las líneas de acción seleccionadas para el cumplimiento de los objetivos.

La metodología a emplear consiste en recabar información del sector, para poder así sistematizarla y analizarla a la luz de la teoría económica aplicable. A los efectos de llevar a cabo dicha metodología, utilizaremos instrumentos tales como estadísticas de variables relevantes para el sector, lectura de documentos que aporten información útil y realización de entrevistas a informantes calificados. Una vez completado el relevamiento, y agrupados los datos obtenidos del mismo, concluiremos a través de la aplicación de las siguientes teorías: “Teoría de la competitividad” en el tratamiento dado por M. Porter, la “Teoría de las estructuras de mercado” y la “Teoría de la regulación económica” a la luz del manual de Fischer, Dornbusch y Schmalenssee “Economía”, 1990.

Consideramos necesario para nuestro análisis precisar el alcance del objeto de estudio. Para esto identificamos 3 aspectos: temporal, espacial y de contenido.

Con respecto al primero, el mismo abarca los últimos veinte años (1990-2010).

En cuanto al segundo, nos concentraremos únicamente en el Uruguay.

En relación al contenido, el mismo abarca el transporte regular de pasajeros por carretera, solamente realizado por empresas de ómnibus. No quedando de esta manera incluidos ni el transporte de carga, ni remises, ni compañías de taxis, ni empresas de excursión.

Además un punto a remarcar es la clasificación de las líneas nacionales, a nivel normativo en: a) suburbanas, b) de corta, c) media y d) larga distancia. Nos enfocaremos en las 3 últimas, excluyendo de nuestro análisis a las líneas suburbanas.

Pasaremos a detallar el contenido del presente trabajo:

En el capítulo 1, desarrollaremos el transporte carretero como objeto de estudio, describiendo las principales características del sector y realizando una breve reseña de los antecedentes históricos.

En el capítulo 2, expondremos una descripción del marco normativo aplicable en el Uruguay, basándonos en las leyes y decretos vigentes que regulan el sector.

En el capítulo 3, realizaremos una descripción del mercado considerando los 3 aspectos fundamentales que lo definen: oferta, demanda y precio. Para ello utilizamos datos estadísticos y la construcción de gráficas para un mejor entendimiento de los mismos.

En el capítulo 4, desarrollaremos un análisis basándonos en las diversas teorías económicas anteriormente mencionadas. Para cada una de las teorías realizaremos una breve descripción teórica y luego, basándonos en la información recabada mediante entrevistas, lectura del marco normativo, datos estadísticos, lectura de publicaciones de la prensa escrita y la bibliografía disponible, analizaremos la realidad del sector a la luz de las mismas.

En el capítulo 5, efectuaremos el análisis del paradigma estructura, conducta y performance, para ello utilizaremos el enfoque clásico de economía industrial basado en el paradigma E.C.P. (Estructura-Conducta-Performance) desarrollado por los autores Edward Mason y Joe Bain entre otros, adaptándolo al sector en cuestión.

En el capítulo 6, exponemos aquellas conclusiones a las que hemos arribado. Deseamos que sea de utilidad a aquellos interesados en comprender el funcionamiento y situación actual del sector, a los efectos de contribuir a la mejor toma de decisiones.



## ***Capítulo 1***

### ***El transporte carretero como objeto de estudio***



## **CAPÍTULO 1- El transporte carretero como objeto de estudio**

### **1.1- Antecedentes**

A comienzos del siglo XX, Uruguay estaba atravesando un profundo proceso de cambio. Es en la época de José Batlle y Ordoñez que se produce el antecedente del desarrollo del transporte en nuestro país. Su primer mandato culmina con un importante superávit fiscal que sirvió de fundamento al Presidente Claudio Williman para crear, en 1907, el Ministerio de Obras Públicas, el eje vertebrador de la modernización, el desarrollo y el crecimiento. Es así como el Estado adquiere un papel estratégico en la construcción de la infraestructura para el desarrollo y crecimiento autosustentable y soberano.

En 1918, comienzan a surgir pequeños emprendimientos particulares, montando sobre chasis “FORD T”, carrocerías de tranvías a caballo, que cubrían distancias cortas entre la periferia de la ciudad de Montevideo y las terminales de tranvías. Los servicios de larga distancia, eran cumplidos por el ferrocarril, de capitales ingleses, conocido como “The Central Uruguay Railway Ltd”.

Eloy Guillermo Perazza, con un Ford T de 1921 carrozado para 8 pasajeros, inició en Noviembre de 1925, un servicio de transporte de pasajeros y encomiendas entre Colonia y Montevideo, compitiendo con el servicio de ferrocarriles.

El viaje en el Ford T, llevaba entre 10 y 12 horas con buen clima. Realizaba escalas en Juan Lacaze, Rosario, Colonia Suiza, Ecilda Paullier y San José para llegar a Montevideo en donde dejaba a los pasajeros en su domicilio de destino. El precio del boleto era de \$ 6 ida y vuelta.

En 1928, el pueblo de Colonia realizó una colecta popular recaudándose la suma de 1300 pesos que permitieron a Perazza modernizar su Ford T por un Dodge de mayor capacidad. Perazza, no aceptó esto como donación, sino como canje por vales de pasajes y transporte de encomiendas. Años más tarde Perazza se transformaría en uno de los fundadores de ONDA.

A principios de la década del 30, el señor Cassou, inició un servicio de transporte de pasajeros entre Montevideo y San José con autobuses Yellow Coach, modelo X. Dicho vehículo, era como un auto alargado con filas de asientos a lo ancho del mismo y por cada fila de asientos tenía una puerta para ascenso y descenso, o sea que no tenía una única puerta delantera como es lo común en los autobuses.

En la década del 30 el desarrollo carretero se centra al sur del Río Negro, en las cercanías de Montevideo y sobre la costa. En esta época, cinco departamentos se conectan entre sí y con Montevideo, el resto cuenta sólo con servicios internos precarios. Los departamentos limítrofes con Brasil, no estaban conectados con Montevideo mediante el sistema de transporte carretero nacional. Sin embargo, sí estaban conectados con las ciudades de Rio Grande do Sul que contaban con vías de acceso de calidad superior.

Durante la década del 30 y a principios de los 40, surgen las grandes empresas de transporte en Uruguay. En aquella época la reglamentación del transporte era muy diferente a la actual. Los permisos de explotación de servicios regulares, eran otorgados a los vehículos y no a las empresas constituidas. A partir de este hecho, los empresarios independientes identificaron la necesidad de unirse en grupos y formar empresas grandes y sólidas, para un mejor aprovechamiento y rendimiento de sus unidades.

Es así entonces que, el 20 de octubre de 1930, nace la “Cooperativa de Ómnibus Línea Pando Montevideo y derivados” (COPSA). A fines de los años 30 – principios de los 40 lo haría la “Cooperativa Interdepartamental de Transportes Automotores” (CITA). El 1° de Enero de 1941, lo haría la “Compañía Oriental de Turismo” (COT). En 1937, lo haría la “Cooperativa Uruguaya de Transportes Colectivos Sociedad Anónima” (CUTCSA). Todas ellas están operativas en el presente, las demás tuvieron un denominador común, en algún momento de su historia tuvieron autobuses de la marca GMC. El 8 de Mayo de 1934, inició sus actividades la empresa “Compañía Uruguaya de Viajes Excursiones y Turismo” (CUVET), formada por inmigrantes españoles, hinchas del Club Nacional de Fútbol. En el Parque Central, sede de Nacional, se solían practicar carreras de perros galgos. Por este motivo, uno de los coches de CUVET estaba pintado con una triple franja de colores azul-rojo-azul con las letras de CUVET pintadas en blanco y llevaba estampado el logo de un perro galgo con manchas negras. De esta forma se pintarían también los coches de ONDA S.A.

El 17 de enero de 1935 se aprueba el Reglamento del Servicio Interdepartamental de Ómnibus fijando dos categorías de servicios: los regulares y los de turismo. En el mismo se establecen también normas sobre recorridos, normas técnicas concernientes a los vehículos, personal a cargo de la conducción de los mismos, horarios, tarifas y velocidades.

El 20 de Octubre de 1935, CUVET junto a CAUDA, Cooperativa Durazno y Cooperativa Colonia y Rosario, deciden fusionarse para formar una cooperativa que años más tarde (24 de Julio de 1940) se conocería como “Organización Nacional de Autobuses” (ONDA), con una flota de 32 autobuses. A las Empresas antes mencionadas, que fueron las que dieron nacimiento a la Cooperativa, se suman al poco tiempo la “Compañía Internacional de Turismo Juan J. Vidal y

Cía. Ltda" (CIDT), Expreso Perazza, Cooperativa del Litoral y varios concesionarios que actuaban aisladamente por su cuenta.

En mayo de 1936, se transformó en cooperativa de recaudación. Se repartían los ingresos, una vez deducidos los gastos de administración, en función de los kilómetros recorridos. El logo distintivo de la empresa era un galgo.

En 1937, a dos años de su creación, ONDA ya había recorrido 5.951.549 km, había expedido 245.461 boletos de ida y 382.295 de vuelta, había transportado 1.011.051 de pasajeros, había consumido 1.317.112 litros de nafta y quemado 32.757 litros de aceite.

En 1940, ONDA, que inicialmente consistía en una cooperativa de recaudación adoptó la forma de Sociedad Anónima, con la finalidad de explotar conjuntamente no solamente el producto de lo recaudado por las unidades, sino también participar conjuntamente en la adquisición de los bienes de consumo. La sociedad anónima acordó que cada vehículo seguía siendo propiedad personal de cada socio.

A mediados del año 1940, ONDA se había convertido en la empresa número uno del transporte carretero del Uruguay. Era la empresa que transportaba el mayor número de pasajeros, al tiempo que, no solamente cumplía sus objetivos a nivel empresarial sino que confería servicios de gran significado social. Otorgaba pases libres y descuentos a escolares, voluntarios de la enseñanza, a la vez que brindaba beneficios a comisiones de ayuda a niños desvalidos, a la Liga de Tuberculosis y a voluntarios militares.

El 8 de julio de 1943 se crea el Consejo Nacional de Coordinación del Transporte. En 1946, el Poder Ejecutivo establece la obligatoriedad de conceder permisos previa licitación pública para los servicios de transporte de encomiendas y pasajeros que realicen recorridos interdepartamentales o departamentales que utilicen la carretera nacional.

La Suprema Corte de Justicia en la acordada del 18 de agosto de 1951 delimita el campo de acción del gobierno nacional reservándolo exclusivamente al tráfico interdepartamental.

El deterioro del ferrocarril contribuyó al auge del transporte carretero. Para 1969 funcionaban 41 de las 75 locomotoras diesel de línea principal, 21 de las 28 de maniobras y 11 de los 31 coches motores del ente. El directorio de AFE definió la aplicación de un criterio empresarial en la explotación ferroviaria y la degradación continuó.

En 1973 solamente se encontraban en estado de marcha 21 locomotoras de línea, 14 de maniobras y 7 coches motores. El directorio interventor militar instalado ese año traía un plan de mantenimiento e inversiones que permitirían una recuperación del sistema operativo y detener la tendencia a la paralización de los servicios. Además se planteó la necesidad de una

política nacional de transporte y una "Ley nacional de transporte", para la complementación de los distintos sistemas. De más está decir que estos planes nunca se llevaron a cabo.

Cuando se regresó al sistema democrático en 1985, el nuevo directorio de AFE, contrató una consultora para que realizara un estudio de factibilidad de las líneas y del funcionamiento del ente. Esta consultora propuso cinco "estrategias alternativas" (informe Ferro plan) que iban desde mantener la red de casi 3000 km mejorada hasta una red de tan solo 500 km. No obstante, el Ministerio de Transportes y Obras Públicas elaboró un "Plan Nacional de Transporte" que involucraba a todos los medios, desechando las propuestas de Ferro plan (por las que se pagó aproximadamente 300.000 US\$). Ese plan quería demostrar la falta total de rentabilidad del transporte de pasajeros por ferrocarril, el cual pasaría a dedicarse exclusivamente al transporte de cargas de más de 120 toneladas. Además, una gran huelga ferroviaria a fines de 1985 demostró que ciertos servicios podían ser reemplazados sin ninguna dificultad. El directorio decidió darle prioridad absoluta al transporte de cargas y crear otro itinerario que suprimió 60.000 km de servicios mensuales. Por esta razón en varios ramales el servicio pasó a cumplirse una, dos o tres veces por semana.

En noviembre de 1987 el gobierno presentó (como parte del "Plan Nacional de Transporte") la propuesta de destinar el ferrocarril únicamente al desplazamiento de cargas masivas a media o larga distancia. Dicha propuesta fue aprobada el 8 de diciembre, y el 16 del mismo mes la Presidencia de la República dispuso que A.F.E pudiera disponer la discontinuación del servicio de pasajeros en el momento que la Dirección Nacional de Transporte informara que se encontraban operando los servicios alternativos por carretera. Finalmente, el 30 de diciembre de 1987 se resolvió la supresión del servicio de pasajeros. El 1º de enero de 1988 los trenes corrieron normalmente, mientras que al día siguiente circularon solamente los trenes que tenían como destino Montevideo. A las 11h 41 del sábado 2 de enero de 1988 el último tren de pasajeros, el Ferrobús 157 cumpliendo el servicio 5424 proveniente de Pan de Azúcar, llegaba a la Estación Central.

Como consecuencia de los hechos descriptos anteriormente, en muchas líneas de autobuses, las tarifas aumentaron considerablemente. El desmantelamiento del ferrocarril, sin dudas, contribuyó al impulso del transporte carretero de pasajeros.

Es necesario mencionar en este apartado, como un antecedente de suma trascendencia, el cierre de ONDA S.A. en 1991. Dicha situación se vió favorecida debido a que el proceso inflacionario iniciado a mediados de la década de 1950, combinado con la fijación de tarifas por vía administrativa, sumió a la empresa en problemas financieros que se extendieron por tres décadas. ONDA fue particularmente afectada por la abrupta devaluación de noviembre de 1982 (abandono de la *tablita* del dólar), ya que mantenía importantes deudas en dólar por la

importación de nuevas unidades provenientes de Estados Unidos. También influyó la política de promover a otras empresas para contrarrestar el monopolio de ONDA, ya que ante una situación crítica tenían de rehén al transporte en general. Otra causa de la mencionada caída fue el sobredimensionamiento laboral (ratio de 22 funcionarios por coche) y la situación laboral interna con sindicatos muy fuertes que actuaban tomando medidas extremas, como por ejemplo la huelga de 49 días que paralizó a todo el país.

Como consecuencia del cierre de ONDA se llama a licitación 17 de las líneas que quedaron sin cubrir, y hay otras líneas que no se licitaron. La licitación tuvo las características que presentan en la actualidad, con la excepción que no se podían presentar las empresas que tenían ya servicios regulares adjudicados. Esto último fue una medida del gobierno para evitar el monopolio en el transporte.

Mientras dura el período intermedio hasta la adjudicación de líneas con la finalidad de no interrumpir el transporte de todo el país, se otorgan permisos revocables y precarios a empresas que ya existían.



## **Situación actual, resurgimiento del transporte ferroviario en el Uruguay**

Creemos conveniente mencionar los hechos que se están suscitando en la actualidad debido a que sus consecuencias, si bien no están comprendidas en el alcance del objeto de estudio si podrían influir en un futuro en el desarrollo del sector analizado.

De publicaciones del diario Últimas Noticias con fecha 18.06.10, pudimos recabar que hoy en día AFE busca una estrategia para lograr integración regional ferroviaria.

Las administraciones ferroviarias de la región se agruparon para definir una estrategia común para lograr la integración multimodal. Uruguay será el punto de salida de Bolivia y Paraguay.

En este escenario, el objetivo es desarrollar un elemento estratégico en común, por lo que hay que entablar conversaciones y negociaciones con las entidades de la región. Uruguay es el único país cuya gestión ferroviaria está sólo en manos del Estado; el resto cuenta con administraciones mixtas.

Como conclusión relevante, el objetivo de AFE es rehabilitar el 70% del tendido ferroviario nacional antes que acabe el período. Se trata de la puesta a punto de 1.200 kilómetros de los 1.600 totales. Actualmente se consolida la reparación de los 422 kilómetros que separan la estación de Pintado, en Florida, y Rivera.

Para concretar el plan de obras previsto por el ente, se buscarán asociaciones público-privadas que faciliten el capital. En este contexto, AFE se centrará en la gestión de la carga y mantendrá el vínculo con los clientes del área agrícola, forestal y del cemento.

En complemento con lo mencionado anteriormente, el presidente de AFE, Alejandro Orellano, planteó que en la actualidad dicho organismo tiene bajo su órbita tanto la infraestructura como el mantenimiento del material rodante, la gestión operativa y comercial.

Señaló que esos son los tres pilares básicos en los cuales se basa la gestión de la empresa ferroviaria y que en el análisis de cada uno de ellos el principal esfuerzo y dedicación será fortalecer y reformular la gestión operativa y comercial de AFE.

Específicamente, en la parte de infraestructura ferroviaria se analiza una nueva planificación, mientras que en la parte operativa y comercial se van a dirigir todos los esfuerzos para dinamizar la gestión, incorporando tecnología y cambiando los reglamentos operativos que no condicen con el estado de los trenes. Con este cometido se incorporará nueva

maquinaria para finalmente alcanzar el objetivo de la empresa, que es optimizar el tráfico comercial.

En lo que respecta al transporte de pasajeros, se está llevando adelante una primera fase, que permitirá a los usuarios combinar el boleto del tren con el ómnibus capitalino, en las vías Montevideo-25 de Agosto o Montevideo-Estación Sudriers.

Autoridades de AFE y Cutcsa se reunieron para evaluar la implementación de un boleto multimodal. Según dijo a EL PAÍS, el subgerente general de Cutcsa, Álvaro Santiago, con este nuevo servicio se pretende evitar que las personas viajen en tren con sus bicicletas, ya que no pueden afrontar el costo del tren más el del boleto.

Debido a esto, está a estudio la implementación de este nuevo sistema que, por un costo "sensiblemente" menor, permitirá a los usuarios del tren bajarse en las estaciones y tomarse un ómnibus.

Si bien esta idea surgió de Cutcsa, el camino está abierto para que las otras compañías de transporte acompañen la iniciativa. Aunque no lo hagan, Cutcsa seguirá adelante con el proyecto.

## **1.2- Definición de transporte, función e importancia económica**

Es un medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

En un sentido amplio, por transporte debe entenderse la actividad y el medio para desplazar en el espacio personas, bienes o ambos. Supone un instrumento para la satisfacción de necesidades sociales en general (espirituales, de comunicación, de producción, de consumo, de seguridad individual o nacional), que no pueden satisfacerse sin trasladarse.

De un modo restrictivo, el Glosario de Términos de Transporte del Departamento de Transporte de los Estados Unidos de América, en su Edición del año 1994, define al transporte como un medio para llevar o transportar bienes, personas y ambos.

Modernamente y respondiendo a la tendencia general de difusión de los criterios sistemáticos dentro de las ciencias sociales y jurídicas, se han difundido otros conceptos que



actualmente son de uso común como el concepto de sistema de transporte. Así, el recién citado Glosario de Transporte, dice que el sistema de transporte es: 1. Un sistema que provee lo necesario para la movilización de personas, bienes o ambos; 2. Un sistema coordinado compuesto por una o varias modalidades que sirven un propósito común, la movilización de personas, bienes, o ambos.

Dentro de la actividad económica se puede identificar el sector del Transporte, este es una consecuencia y complemento del resto de los sectores. El surgimiento del Transporte tiene lugar cuando los recursos económicos disponibles, materiales y humanos se encuentran desigualmente repartidos en el espacio, la concentración de las actividades de producción en distintos lugares no siempre coincide con los puntos en los cuales se produce el uso o consumo final e intermedio de los mismos.

No existe prácticamente fin social alguno de intercambio físico que no suponga la intervención de un modo de transporte por ser éste el medio idóneo por excelencia, aún en la era de las telecomunicaciones. Es muy importante el rol social que cumple el transporte al proporcionar y mejorar la movilidad necesaria para acceder a los servicios asistenciales básicos por parte de toda la población. Es por tanto, el transporte, un elemento central para viabilizar las medidas de desarrollo social que implementa el Estado, aún cuando muchas veces no sea considerado como parte de las políticas públicas sociales.

El transporte está íntimamente relacionado con la actividad productiva tanto en el ámbito urbano como en el rural y posee efectos e impactos determinantes sobre los precios y consiguientemente sobre el consumo y el comercio. El transporte terrestre, tanto de personas como de cosas, cumple un rol esencial en el desarrollo socio económico de las sociedades y en la vida cotidiana de cada uno de los seres humanos.

El proceso de desarrollo de la humanidad se ha basado en los pasados quinientos años en la evolución de los medios de transporte. En los últimos decenios, el impacto de la revolución científico tecnológica, unido al crecimiento demográfico, ha acelerado y profundizado aquel proceso de desarrollo. Es a partir de esto que se puede decir que el sector del transporte en nuestro país se estructura en función de las características de nuestra historia, y su evolución acompañó las necesidades de las distintas etapas que fue sufriendo la economía.

### **1.3- Conceptos relevantes en el sector de transporte**

El decreto 660/74 introduce con rango normativo algunos conceptos básicos de gestión de transporte, como el concepto de “sistema” y el distingo entre medio, modo y modalidad en materia del transporte. Dos conceptos nucleares de trascendente impacto en lo que respecta a

las intervenciones del estado en este campo son: la salvaguardia de una transparencia de mercado que permita la libertad de elección del usuario y, principio muy importante para la gestión del servicio público del transporte automotor de pasajeros, el dimensionamiento del mismo a la efectiva demanda.

En efecto, se estableció en el artículo 2:

*“-La localización del país es un recurso natural fundamental a los efectos del transporte y del tránsito internacional de cualquier índole.*

*-El transporte implica la totalidad de los medios y sus diferentes modos y modalidades, constituyendo un sistema orgánico.*

*-El servicio de transporte debe lograrse con un grado de eficiencia compatible con los requerimientos del usuario, que gozara de total libertad de elección, y dimensionado según la demanda y las posibilidades económicas del país.*

*-Los servicios auxiliares, los complementarios, la infraestructura vial, ferroviaria, aérea, marítima, fluvial, lacustre y otras, considerados en conjunto, deben tener la necesaria relación con las diferentes modalidades para permitir una actividad armónica, equilibrada y eficiente.*

*-El desarrollo del transporte debe efectuarse en forma coordinada con el objeto de lograr la competencia de los diferentes medios y alcanzar una efectiva complementariedad de todo el sistema, evitando las competencias inconvenientes.*

*-La asignación de recursos y la asignación de tarifas en cuanto corresponda relativamente a los diferentes modos nacionales de transporte, se deben establecer respetando criterios de eficiencia económica y de compatibilidad con un costo social aceptable de acuerdo a la política nacional de desarrollo.*

*-En la medida que la industria nacional sea técnica, económicamente aceptable y conveniente, debe tener preferencia en el mejoramiento y dotación de los medios nacionales de transporte y su infraestructura.*

*-Todo el transporte interno de la República y una parte sustancial del transporte exterior, se debe realizar asegurando los medios para satisfacer la demanda, bajo control, estímulo y apoyo del Estado para lograr tales propósitos”.*

Es de destacar entonces que por medio, se entiende a la forma específica de viaje (caminar, viajar por ómnibus, viajar por tren).

A la modalidad de transporte se define como una categoría de sistema de transporte, distinguidas por las características comunes de tecnología, áreas de derecho de paso y el tipo

de operación (servicio regular de autobuses, servicio de autobús express, transporte de tren ligero, tren de tránsito rápido y tren de viaje corto y regular).

Y en lo que respecta a los modos de transporte se identifican cinco tipos: acuático, por carretera, ferroviario, aéreo y oleoducto.

#### **1.4- Características del sector**

##### **1.4.1- Servicio público**

El decreto ley 10.382 de 13 de Febrero de 1943, establece en su artículo 28 que corresponde sólo al Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas conceder los servicios de líneas de ómnibus cuyos recorridos comprendan parte de camino nacional, o dos o más departamentos de la República, cuando el recorrido total o parcial utilice caminos nacionales. El mismo artículo califica como servicio público el transporte de pasajeros por ómnibus para sujetarlo al Reglamento Nacional de Circulación Vial referido en el artículo 27.

La calificación de esta actividad en la categoría de los cometidos estatales configurados por los servicios públicos, implica las siguientes significancias jurídicas:

- a) En el régimen uruguayo el transporte colectivo de pasajeros por carretera en líneas regulares es una tarea que el derecho pone a cargo del Estado.
- b) Siendo entonces un cometido estatal de las clases de servicios públicos deriva de tal condición de una correspondiente calificación legal contenida, como se expresó, en la Ley de Caminos (DL 10.382). De aquí que cualquier posible modificación de tal calificación requiera una ley al respecto.
- c) En tanto servicio público nacional, y por imperio de la ley citada, su administración y con la concesión de servicios, corresponde exclusivamente al Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- d) Su prestación debe ser continua, ininterrumpida y en condiciones de calidad razonables, puede ejecutarse directamente por el Estado, por particulares en condición de empresas concesionarias, por sociedades de economía mixta o por personas públicas no estatales.

El Estado opta por la prestación del servicio público de transporte colectivo de pasajeros en régimen de concesión y, por tanto, convoca a tales efectos al capital privado. Está asumiendo que la satisfacción de las necesidades colectivas a atender se logrará a través de un instrumento operativo, la empresa de transporte. En otras palabras, el régimen de concesión a

operadores privados supone aditivamente, la incorporación a la esfera de los cometidos del Estado de formas organizacionales comerciales destinadas a actuar en la producción de bienes o servicios.

El decreto 228/91 disciplina en lo sustancial, el régimen legal de las concesiones en materia de transporte colectivo de pasajeros por carretera en líneas regulares estatuido por el multicitado decreto ley 10.392 de 13 de Febrero de 1943. De acuerdo a esta última norma, y manteniéndose estrictamente dentro de los límites establecidos por el legislador, el decreto referido señala al Ministerio de Transporte y Obras Públicas como la entidad estatal competente en la materia, al calificar al mismo como administradores de los servicios de transporte por ómnibus.

Por concesionario Sayagués Laso entiende que califican perfectamente la situación del sujeto a quien se ha confiado la ejecución del servicio público para que, obrando por su cuenta y riesgo, realice las prestaciones efectivas, actuando por cuenta de la administración y bajo sus poderes de vigilancia y control.

#### **1.4.2- Importancia de la regulación jurídica del transporte**

Basado en la circunstancia que un fenómeno de la importancia e impacto del transporte requiere condiciones de seguridad, certeza, accesibilidad y rapidez, es que se fundamenta la relevancia de la regulación jurídica en la prestación del servicio de transporte, tanto de personas como de cosas.

Como afirma Luis Recasens Siches<sup>1</sup>, las funciones del derecho en la vida social son básicamente: la certeza, seguridad y resolución de los conflictos de intereses. En lo que respecta al transporte, para su propia efectividad, la regulación a través de cuyo cumplimiento los hombres sepan a qué atenerse.

Como consecuencia que es una rama de actividad humana tan unida a los avances de la tecnología y de la creatividad propia del mundo comercial, el derecho no podrá ir delante de los hechos. Pero con los rezagos inevitables, desde las más antiguas reglas consuetudinarias en torno a los fenómenos del transporte, se ha estado acumulando un acervo jurídico que ha alimentado a nivel práctico y teórico, desarrollo en las diversas ramas del derecho.

Desde la antigüedad, el desarrollo de los medios de transporte ha estado acompañando y sustentando el incremento de las vinculaciones mercantiles y culturales entre los pueblos.

---

<sup>1</sup> Luis Recasens Siches, Tratado General de Filosofía del Derecho.

El prestigio de los criterios sistémicos en la consideración de los fenómenos jurídicos y sociales, ha impulsado a integrar en una misma perspectiva analítica el derecho del transporte y de la infraestructura, en la interpretación de las distintas disciplinas jurídicas y sociales, que se impone en la consideración de un fenómeno complejo como el transporte que compromete aspectos fiscales, comerciales administrativos, penales, ambientales e internacionales.

La realidad actual del Derecho positivo uruguayo, en el marco de los vigentes procesos de desregulación e integración económica, define la regulación publicística básicamente en torno a la explotación de servicios públicos concedidos a particulares para el caso de transporte terrestre por carretera de personas.

La configuración de un sistema de transporte cualquiera, comprende el marco normativo y su régimen operacional tecnológico, que se encuentra condicionado por la naturaleza y orientación de las Políticas Globales Nacionales. Dichas políticas globales se orientan a la optimización del uso de los recursos escasos, para lo cual el mecanismo adoptado para alcanzarlo es la economía de mercado. Es dentro de esta inspiración general y en la búsqueda de la correcta asignación de tales recursos, que el sector público representado por el Estado, en nombre de los intereses generales de la sociedad, introduce medidas regulatorias para asegurar el desempeño correcto de esa economía de mercado.

El Estado se propone y asume ciertos objetivos sociales desplegando las políticas consiguientes, lo que puede conllevar ordinariamente, restricciones al libre desenvolvimiento del mercado. En este sentido el Estado puede establecer regulaciones restrictivas del acceso a ciertos servicios vinculados al transporte de personas. Del mismo modo, y cada vez más intensamente, los estados y las organizaciones supranacionales emergentes, imponen restricciones y obligaciones al desempeño empresarial e individual en función de políticas ambientales de seguridad vial.

El sistema de transporte de pasajeros en el Uruguay, a tenor del Derecho Positivo vigente, aparece como fuertemente regulado cuando de transporte en líneas regulares se trata, tanto en lo que a acceso a los mercados como en materia de régimen tarifario, orientándose hacia un contralor en el acceso a la actividad y en la prestación de los servicios cuando de transporte no regular se trata.

#### **1.4.3- Proveedores**

En cuanto a los proveedores de empresas de transporte de pasajeros por ómnibus es de resaltar que los mismos se pueden agrupar en tres categorías: proveedores de combustible y lubricantes, de repuestos y materiales, y de mano de obra.

- **Proveedores de combustibles y lubricantes**

El combustible y los lubricantes son un insumo fundamental en la prestación del servicio de las empresas de transporte por carretera, integrando una cuota importante en los costos de dichas empresas.

Para las mismas, se utiliza el gasoil como combustible, siendo la importación y refinación del petróleo un monopolio ejercido por ANCAP. La distribución se realiza a través de empresas privadas tales como Petrobras, Esso y Duca. Los contratos de distribución son idénticos entre sí, esto implica que el precio sea el mismo en todos los casos. El precio del combustible es fijado por el Poder Ejecutivo a propuesta de ANCAP, se fija el valor máximo que se puede cobrar por litro al consumidor final. Este último se determina con una paramétrica de ajuste semestral que contempla los costos de importación y refinación del petróleo.

Respecto a los lubricantes el precio no está regulado por el gobierno.

- **Proveedores de repuestos y materiales**

En el Uruguay se importan los ómnibus ya armados dado que no existen plantas de fabricación de los mismos.

Es de destacar que el ómnibus está compuesto por tres partes: chasis, motor y carrocería. Es así que contamos con representantes oficiales de cada uno de estos conceptos.

En lo que respecta a los materiales existe tanto fabricación nacional como importada, siendo los mismos útiles para cualquier coche. Algunos de ellos pueden ser pintura, chapa, baterías, etc.

- **Mano de Obra**

La mano de obra, si bien es considerada un proveedor, posee características cualitativamente distintas a los otros. Mencionamos por ejemplo que opera desde adentro de la empresa, que conoce el funcionamiento de la misma, que puede incidir en decisiones que tome las compañías con respecto a otros proveedores, y también en cierta forma sus intereses están ligados a los resultados de la empresa. Los acuerdos salariales se negocian a nivel de la U.N.O.T.T y A.N.E.T.R.A, existiendo también negociaciones entre las empresas y agremiaciones de trabajadores en caso de que existan.

#### **1.4.4- Infraestructura del transporte**

Diversos análisis teóricos y empíricos en el mundo avalan una relación directa entre la provisión de infraestructura y el crecimiento económico de una región. La infraestructura del

transporte es un determinante básico para poder garantizar la competitividad de los servicios de transporte, posibilitando de esta manera generar condiciones óptimas que permitan el desarrollo económico de una región.

Es necesario contar con una buena conectividad y para ello hay que invertir en la infraestructura necesaria. De lo contrario, las insuficiencias infraestructurales se convierten en obstáculos para el desarrollo.

El invertir en infraestructura contribuye al crecimiento de la productividad y a la reducción de costos que favorecen la rentabilidad de un producto, es relevante "...un análisis costo-beneficio de cada proyecto a fin de evitar la noción errónea de que toda inversión en infraestructura conduce a las mejoras antes mencionadas, lo cual obliga a razonar acerca de cada proyecto de infraestructura en particular y al conjunto de condiciones que permiten lograr efectivamente la cadena de transmisión entre las inversiones en infraestructura y el crecimiento..."<sup>2</sup>.

Un país eficientemente conectado dispone de mayor facilidad para la inserción de su economía nacional en la economía mundial. En sentido amplio la conectividad se entiende como una cualidad que surge y se desarrolla de la existencia de vínculos entre territorio y actividades que se interrelacionan "...La representación física del concepto conectividad es el de una estructura que está conformada por una red de corredores que sirven para movilizar bienes, servicios, información, y personas entre distintos puntos del territorio..."<sup>3</sup>.

La red de conectividad debe ser dinámica. El vínculo eficiente se refleja a través de la disminución de los tiempos en los desplazamientos, en los costos, en la optimización de las alternativas escogidas que cumplan la función de conectar, en el contar con soportes físicos y operacionales que posibiliten transportar recursos entre distintos puntos de origen y destino.

---

<sup>2</sup> Provisión de Infraestructura de transporte de América Latina: experiencia reciente y problemas observados. CEPAL, 2005.

<sup>3</sup> Conectividad, ámbitos de impacto y desarrollo territorial: análisis de experiencia internacionales. Volumen 1. Patricio Rozas y Oscar Figueroa. CEPAL, 2006.

## VARIABLES DE LOS COMPONENTES OPERACIONALES Y FÍSICOS DE LA CONECTIVIDAD<sup>4</sup>

Componentes operacionales (Dinámicos)	Componentes Físicos (Estáticos)
Inciden en el funcionamiento de la actividad del transporte e integración de áreas territoriales:	Se entiende por capacidad instalada, infraestructura ofertada:
* <b>Variable funcional:</b> modos de movilización de los recursos, tipos de recursos movilizados.	* <b>Variable geográfica:</b> distancia de los desplazamientos y topografía del terreno.
* <b>Variable Usuario:</b> actores y actividades que requieren de las redes.	* <b>Variable demandada:</b> volumen de carga, pasajeros, tipo de recurso transportado, modo demandado, red requerida.
* <b>Variable Cultural:</b> acceso a tecnología y educación.	* <b>Variable Oferta:</b> infraestructura y capacidad instalada disponible, tipo de movilidad que se requiere.
* <b>Variable Institucional:</b> características institucionales, regulatorias, de soberanía, etc.	
* <b>Variable intermodal:</b> modalidad de interacción de las subredes e integración (física, operacional e institucional)	

### 1.4.5- Impacto en América Latina de la tecnología en el sector<sup>5</sup>

La creciente utilización del comercio electrónico y la necesidad de generar soluciones eficaces a problemas como la congestión vehicular y la distribución física de mercaderías, están generando un nuevo escenario para el transporte, principalmente para el urbano. Es por ello que la incorporación de las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones no sólo representa un reto estratégico para aprovechar las ventajas de la desregulación de los mercados y apertura de las economías, sino que es una necesidad perentoria para el sector.

El nuevo escenario del sector está siendo influenciado por las fuerzas competitivas reinantes, obligarán a la introducción sistemática de nuevas tecnologías, asociadas a las telecomunicaciones y a la informática, es decir la "telemática", ésta incorporación junto con el adecuado uso y difusión de la información que proporcionan, hará la diferencia entre aquellas empresas que se beneficiarán del esquema y las que serán poco a poco desplazadas del mercado.

<sup>4</sup> Fuente IIE sobre la base a Conectividad, ámbitos de impacto y desarrollo territorial: análisis de experiencias internacionales. Volumen I, Patricio Rozas y Oscar Figueroa. CEPAL, 2006.

<sup>5</sup> Boletín CEPAL, (05-2001), Facilitación del comercio y el transporte en América Latina y el Caribe.



La utilización de la telemática en el transporte urbano, no sólo es un reto estratégico para aprovechar las ventajas de la desregulación de los mercados y apertura de las economías, sino que es una necesidad perentoria para el control de rutas, la gestión del transporte público y el manejo eficiente de flotas, donde un uso adecuado y coordinado de la telemática, puede reducir los tiempos de desplazamiento y las distancias recorridas, a la vez que incrementa la seguridad, el confort y el conjunto de servicios que pueden ser ofrecidos a los usuarios y clientes, tal como se aprecia en el siguiente cuadro :

IMPACTO POSITIVO EN	VEHICULOS PARTICULARES			TRANSPORTE PÚBLICO				MANEJO FLOTAS DE TRANSPORTE				AUTORIDAD GOBIERNO		MEDIO AMBIENTE	
	TIEMPO DE VIAJE	CONFORT	SEGURIDAD	TIEMPO DE VIAJE	COSTOS DE OPERACION	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	TIEMPO DE VIAJE	COSTOS DE OPERACION	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	CALIDAD DEL AIRE	ENERGÍA
<b>APLICACIONES TELEMÁTICAS</b>															
<i>Información vial y de tráfico</i>															
VMS, (VARIABLE MESSAGE SIGN)	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✘	✘	✓	✓
<i>Transporte público</i>															
LOCALIZACION DE VEHICULOS, GPS GIS				✘	✓	✘	✘					✘	✘		
PRIORIDAD AL TRANSPORTE PUBLICO				✘	✓	✘						✓		✓	✓
INFORMACION AL PASAJERO				✓	✓	✘	✓					✘	✘		
REGULACION DE FRECUENCIAS				✘	✓	✘	✓					✘	✘	✓	✓
<i>Pagos automáticos</i>															
TARJETAS INTELIGENTES PARA EL TRANSPORTE COLECTIVO				✓	✓	✘	✘					✘	✘		
PEAJES AUTOMATICOS URBANOS Y CONTROL DE ACCESO A ZONAS	✘	✓		✘		✓		✘				✘	✓		
CONTROL DE ESTACIONAMIENTOS, PAGO Y UBICACION DE ESPACIOS DISPONIBLES	✘	✘	✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓
<i>Manejo eficiente de flotas</i>															
LOCALIZACION DE VEHICULOS, GPS GIS, SISTEMAS DE COMUNICACION MOVIL								✘	✘	✘	✘		✓	✓	✓
<i>Asistencia al conductor</i>															
NIGHT VISION Y MAPAS DIGITALES	✘	✘	✘					✘	✓	✓	✘		✘		

VACIO: SIN IMPACTO O DE POCA IMPORTANCIA

✓ : IMPACTO IMPORTANTE

✘ : GRAN IMPACTO

Fuente: Esquema de ITS/TRANSPORT Telematics Impact Assessment, 1995.

Las posibles aplicaciones telemáticas existentes son:

- VMS (Variable Message Sign) o Señales de Mensajes Variables: apuntan a corregir esta situación, permitiendo en un mismo panel desplegar información actualizable remotamente desde una central de operaciones, que recoge y procesa la información de campo que capturan los sensores instalados en las

arterias, de esta forma el usuario puede elegir la mejor opción de ruta con información actualizada, reduciendo las demoras en un 20%.

- ITS (Intelligent Transport System) o Sistema Inteligente de Transporte: Estos sistemas reciben y procesan la información capturada por distintas aplicaciones telemáticas, entregando soluciones globales orientadas a hacer un mejor uso de los sistemas de transporte, lo que apoya la toma de decisiones tanto de los usuarios como en los operadores de la red. Aplicaciones típicas en este sentido son localización de vehículos a través de GPS (Global Positioning System) o Sistema de Posicionamiento Geográfico y su integración en un GIS (Geographic Information System) o Sistema de Información Geográfico, sistemas de prioridad al transporte público, sistemas de información al pasajero y sistemas de regulación de frecuencias por demanda.
- Pago automático de tarifas y peajes: Particularmente para el transporte colectivo resulta importante generar mecanismos que faciliten el pago de tarifas, así como otorgar mayor seguridad al proceso de recaudación de pasajes. Con el desarrollo actual de la tecnología, principalmente de las tarjetas inteligentes, es posible hacer esto y también realizar transbordos sin tener que comprar boletos adicionales, repartiendo equitativamente los ingresos entre los distintos operadores. Otra área de gran desarrollo y difusión es la de la utilización de los telepeajes, que paulatinamente se van incorporando en los países de América Latina y el Caribe, por lo general asociadas a los procesos de concesiones de obras viales. Se estima que un cobrador manual puede atender 250 vehículos por hora, mientras que un dispositivo de telepeaje puede operar hasta 1 800 móviles por hora.
- Manejo eficiente de flotas: El manejo eficiente de flotas es quizás la aplicación más interesante de la telemática, ya que permite a través de los GPS y GIS, monitorear en cada instante la ruta que está siguiendo cada vehículo de una flota. Esto permite ejercer un mayor control y gestión sobre la flota, ya que el sistema puede reportar detenciones no autorizadas, aperturas del compartimiento de carga, velocidad del vehículo, entre otros eventos. La información es enviada en tiempo real a una central, la cual visualiza en un mapa digital el móvil, su ubicación, la hora y duración del evento, entre otros datos programables. Si esto se asocia con un sistema de comunicación de datos móviles, es posible suministrar información actualizada de las condiciones de tráfico o sobre cambios en la ruta trazada previamente por variaciones en la

demanda, reduciendo un 37.5% los tiempos muertos por un mejor manejo de los despachos y una reducción de un 35% de las demoras en el servicio, lo que, por ejemplo, es de especial interés para las empresas de courriers. Estudios europeos realizados recientemente sobre el seguimiento satelital de flotas y de los sistemas de comunicaciones de datos móviles, han establecido que la inversión podría ser recuperada en un período de tres años y su uso sólo implicaría un incremento marginal en los costos de transporte por vehículo de 1 US\$/1 000 Km.

La tecnología por sí misma no soluciona los problemas, aunque su incorporación sistemática y coordinada, por parte de sectores públicos y privados, puede ayudar a avanzar en la dirección adecuada. El problema de fondo no es solamente disponer de la tecnología, sino como optimizar su utilización, con aplicaciones pensadas e implementadas para los problemas que enfrenta América Latina y el Caribe.

Actualmente en la región no se observan grandes desarrollos en esta área y sólo se cuenta con un reducido grupo de ideas y proyectos puntuales, que carecen de una coordinación que aporte sinergias y ganancias globales al sistema. Resulta fundamental, por ende, generar iniciativas que permitan analizar e implementar sistemas tecnológicos que se ajusten a nuestros requerimientos y presupuestos.

### **1.5- Transporte terrestre por carretera en el ámbito internacional**

En América Latina, la norma básica en base a la que se desarrollan las operaciones de transporte internacional carretero, es el Acuerdo de Alcance Parcial sobre Transporte Internacional Terrestre suscrito por las representaciones Permanentes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay ante la Asociación Latinoamericana de Integración (A.L.A.D.I).

Inicialmente resulta oportuno indicar que un Acuerdo de Alcance Parcial, es un acuerdo doctrinariamente conocido como de segunda generación, esto es, un acuerdo específico suscrito al amparo de un acuerdo genérico o marco. El acuerdo de Alcance Parcial sobre Transporte Internacional Terrestre, conocido como A.T.I.T es un acuerdo en materia específica, el transporte y sus aspectos vinculantes, suscrito por ciertos países miembros de la A.L.A.D.I y al amparo o en base, a lo estipulado en el Tratado de Montevideo de 1980.

El A.T.I.T instituye una norma jurídica única y común que refleja los principios generales y esenciales para desarrollar un servicio público fundamental para la integración y el comercio internacional: el transporte internacional terrestre.

Su objetivo fundamental es conformar un cuerpo legal que asegure una efectiva integración de la región, contemplando las necesidades y las características geográficas y económicas de cada país que lo haya suscripto.

El acuerdo posee un capítulo primero “Disposiciones Generales” aplicables salvo en cuestiones específicas de cada modo, al transporte de pasajeros como al de carga, y un capítulo segundo “Transporte Internacional por Carretera”, anexos y exposiciones.

Actualmente en la región no se observan grandes desarrollos en esta área y sólo se cuenta con un reducido grupo de ideas y proyectos puntuales, que carecen de una coordinación que aporte sinergias y ganancias globales al sistema. Resulta fundamental, por ende, generar iniciativas que permitan analizar e implementar sistemas tecnológicos que se ajusten a nuestros requerimientos y presupuestos.

## ***Capítulo 2***

### ***Marco normativo***



## **CAPÍTULO 2- Marco normativo**

### **2.1- Contrato de Transporte**

Las disposiciones legales sobre el contrato de transporte terrestre están incluidas en el Capítulo V del Título III de los agentes auxiliares del Comercio, del Código de Comercio denominado “De los acarreadores, porteadores o empresarios de transporte”. Estas normas regulan el transporte terrestre de carga por carretera y por ferrocarril, el transporte terrestre de personas por analogía y el transporte marítimo dedicado al tráfico portuario en pequeñas embarcaciones.

El contrato de transporte, en cualquiera de los modos de transporte (terrestre, marítimo, aéreo) es un contrato por el cual una persona llamada transportador o transportista se obliga a cambio de un precio, llamado flete o porte, a conducir de un lugar a otro, personas o cosas.

La obligación fundamental del transportador es una obligación de hacer y consiste en el traslado o conducción y la obligación principal del pasajero o del cargador es de pagar el precio.

En cuanto al contrato la función que cumple es el transporte como resultado, lo que se pacta y espera no es la mera actividad (servicios) del porteador. Esta naturaleza jurídica puede predicarse también en el transporte de personas, porque el hecho que en él, el porteador deba poner una plaza a disposición del viajero, no transforma el contrato en un puro o mero arrendamiento de cosas.

Los rasgos y obligaciones fundamentales emergentes del contrato son dos: que el porteador se obliga a hacer posible un resultado, a saber, la traslación de las personas o cosas convenida de un lugar a otro, para lo que debería, además, custodiarlas y tratarlas adecuadamente, y que el beneficiario del transporte deberá remunerar el resultado.

En el transporte terrestre de pasajeros, “el contrato se ha definido como aquel contrato por el cual un empresario (porteador) se obliga, mediante precio a trasladar una persona de un lugar a otro, en las condiciones pactadas”<sup>6</sup>. Los elementos personales o subjetivos para el caso, se restringen a la relación entre pasajero y transportista; que el elemento documental está constituido por el billete de viaje o pasaje. Como bien destaca Broseta, el transportista está obligado no solo a portear al viajero y su equipaje por el itinerario y plazo pactado, sino

---

<sup>6</sup> Broseta Pont, Manual de Derecho Mercantil, 9ª ed., Madrid 1991.

también poner a su disposición una plaza de la clase, categoría y condiciones pactadas. En lo que respecta a la obligación fundamental del viajero consiste en pagar el precio del transporte (tarifas fijadas por la administración), en respetar la adecuada utilización y compostura en el viaje.

La Ley número 15.851 de 24 de Diciembre de 1986, publicada en el Diario Oficial el 31 de Diciembre de 1986, estableció la obligatoriedad de la contratación del seguro de responsabilidad contractual y extracontractual emergente del transporte colectivo terrestre de personas en servicios nacionales, departamentales, internacionales y de turismo.

## **2.2- Concepto y obligaciones del transportista**

El transportista, comerciante individual o sociedad comercial (persona física o jurídica), es un comerciante en cuanto le son aplicables las características requeridas legalmente (artículo 1° del Código de Comercio) para la definición de tal.

Los comerciantes en general, y los transportistas por tanto, están sujetos al cumplimiento de determinadas obligaciones profesionales específicas. Entre ellas se destaca el requisito de inscripción en la matrícula de comerciantes, gestionada por el Registro Público de Comercio.

Otras obligaciones generales están enunciadas en el artículo 44 del Código de Comercio como ser:

- “1. La inscripción en un registro público (que será Registro Público de Comercio o algún otro de los registros públicos) de los documentos.*
- 2. La obligación de seguir un orden uniforme de contabilidad en idioma español, y de tener los libros necesarios a tal fin.*
- 3. La conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante, así como al de todos los libros de la contabilidad.*
- 4. La obligación de rendir cuentas en los términos de la Ley.”*

Algo peculiar de los empresarios de transporte, es la obligación de llevar un registro *“particular en cual se asentarán, por orden progresivo de número y fechas, todos los efectos de cuyo transporte se encarguen, con expresión de su calidad, persona que los carga, destino que llevan, nombre y domicilios del consignatario y del conductor y precio del transporte”* mencionado en el artículo 164 del Código de Comercio.

### **2.3- Implicancias jurídicas de la calificación como servicio público**

El decreto de Ley 10.382 del 13 de febrero de 1943, establece en su artículo n° 28 que corresponde exclusivamente al Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas conceder los servicios de líneas de ómnibus cuyos recorridos comprendan parte del camino nacional, o dos o más departamentos de la República, cuando el recorrido total o parcial utilice caminos nacionales. El mismo artículo califica como servicio público el transporte de pasajeros por ómnibus para sujetarlo al Reglamento Nacional de Circulación Vial. Esto tiene las siguientes implicancias jurídicas:

-En el régimen uruguayo el transporte colectivo de pasajeros por carretera en líneas regulares es una tarea que el derecho pone a cargo del Estado.

-La calificación de servicio público al transporte de pasajeros por ómnibus sólo podrá ser modificada por ley.

- Al ser un servicio público nacional, su administración, y su reglamentación y la concesión de servicios, corresponde exclusivamente al Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

-Además su prestación debe ser continua, ininterrumpida y en condiciones de calidad razonables, puede ejecutarse directamente por el Estado, por particulares en condición de empresas concesionarias, por sociedades de economía mixta o por personas públicas no estatales.

El transporte colectivo de pasajeros por carretera no regular, ocasional o de turismo no es considerado servicio público, por lo tanto se rige por una regulación especial. Los ómnibus deben ser habilitados por la Dirección Nacional de Transporte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. El mismo se rige por el decreto n° 230/997, el cual aprueba el Reglamento de servicio no regular (ocasionales) de transporte colectivo de personas por carretera.

### **2.4- Competencias del MTOP y la política nacional en materia de transporte**

Como introducción al capítulo relacionado con el marco normativo que rige al objeto de estudio que estamos analizando en el presente trabajo, queremos hacer mención primeramente al decreto n° 574/974, el cual establece las competencias del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y la política nacional en materia de transporte. El artículo 7° del citado decreto, se refiere a todas las tareas que lleva adelante el Ministerio las cuales son:



- *“La política nacional del transporte y de las obras públicas.*
- *Las cuestiones atinentes al transporte y lo que se relacione con ello en materias atribuidas a otros Ministerios.*
- *Régimen, desarrollo, coordinación, y contralor del transporte en todas sus formas y vías.*
- *Tarifas de los servicios de transporte interdepartamentales e internacionales de pasajeros y carga.*
- *Estaciones y puertos.*
- *Servicios de registro de todo tipo de vehículos de transporte.*
- *Régimen, estudio, proyecto, dirección superior ejecución o en su caso, contralor de la ejecución y conservación de todas las obras públicas nacionales y lo que se relacione con ello en materias atribuidas a otros Ministerios.*
- *Régimen y contralor del uso de la red vial nacional.*
- *Régimen y utilización de los cursos de agua de uso público.*
- *Estudios, operaciones y relevamientos topográficos y asesoramientos sobre éstos.*
- *Recaudación y fiscalización de peajes.*
- *Congresos, conferencias y exposiciones referentes a su especialidad.*
- *Relaciones con los organismos internacionales de su especialidad.”*

Con relación al tema anteriormente planteado, en el decreto n° 228/991 del 25 de abril de 1991, se establece el Reglamento para la autorización de servicios regulares de transporte de personas por carretera y condiciones a cumplir por los ómnibus afectados a otros servicios.

En el presente decreto se establece en el artículo 1° que el transporte colectivo de personas en automotores, en líneas regulares nacionales, es un servicio público que será explotado mediante el régimen de concesión, en tanto que en líneas regulares internacionales lo será mediante el régimen de permisos. Posteriormente en el artículo 2° del capítulo 1 se menciona la gestión y los objetivos que debe desarrollar el MTOP (Ministerio de Transporte y Obras Públicas), la misma implica la administración de los servicios de transporte por ómnibus, de modo que se de cumplimiento a la política económica general, a las pautas fijadas para el sector transporte y a los objetivos que a continuación se establecen:

*“a) Lograr que las ofertas de servicio de las empresas concesionarias satisfaga la demanda, en un marco económico aceptable para su funcionamiento;*

*b) Obtener una relación adecuada entre empresas y servicios, de modo que la organización, infraestructura y demás características de las primeras esté acorde con las necesidades de los segundos;*

*c) Alcanzar la mayor productividad de los servicios, compatible con la mínima cantidad de vehículos;*

*d) Lograr una relación adecuada entre las características técnicas de los vehículos y los tipos y categorías de servicios a que serán afectados;*

*e) Promover, a través de las reposiciones, una razonable homogeneidad tecnológica del parque de vehículos automotores para transporte colectivo de pasajeros;*

*f) Lograr el desarrollo de empresas de tamaños óptimos para el medio y las características del servicio a cumplir, evitando la atomización o concentración excesiva en el sector empresarial;*

*g) Crear una adecuada competencia, en beneficio del usuario, autorizando servicios a más de una empresa, en recorrido con niveles de demanda que lo permitan.”*

## **2.5- Significado y clasificación de línea**

Los elementos tipificantes del concepto normativo “línea”, de acuerdo al artículo 2° del capítulo 2 del mencionado decreto, son:

- a) Regularidad: *“...servicio regular de transporte colectivo de pasajeros por carretera...”*.
- b) Publicidad: *“...abierto al público...”*.
- c) Sujeción a reglamentación operativa y tarifada: *“...sujeto a recorridos, frecuencias, tarifas y horarios preestablecidos...”*.
- d) Creación estatal: *“...destinados a atender los tráficos que se le fijen...”*.
- e) Nominatividad: *“...Se identificará con los nombres de los lugares de origen y destino, pudiéndose agregar las rutas nacionales utilizadas o nombres intermedios...”*.

Clasificando el mismo término en: líneas internacionales y líneas nacionales dependiendo dicha clasificación de los recorridos que realizan las distintas líneas. Otra forma de clasificación de las líneas sería entre: larga, media y corta distancia, según la distancia de

separación entre origen y destino. Líneas de larga distancia son aquellas cuyos lugares de origen y destino están separados por una distancia mayor de 240 km. (doscientos cuarenta kilómetros) , líneas de media distancia son aquellas cuyos lugares de origen y destino están separados por una distancia mayor de 120 km. (ciento veinte kilómetros) y hasta 240 km. (doscientos cuarenta kilómetros) y por último las líneas de corta distancia son aquellas cuyos puntos de origen y destino están separados por una distancia de 120 km. (ciento veinte kilómetros), sin merecer otra denominación.

Estas distancias son determinadas por la Dirección Nacional de Transporte, teniendo en cuenta la ubicación de los centros comerciales y las rutas que unen las localidades. Para Montevideo se considerará como punto de referencia la Plaza Cagancha.

## **2.6- Gestión de autorizaciones de nuevas líneas**

Luego en el capítulo 4 del presente reglamento se refiere a los procedimientos para las autorizaciones, estableciendo la iniciativa de la instalación de una línea regular ya sea de oficio por el Ministerio de Transporte y Obras públicas o por la empresa interesada en realizar el servicio. Si la iniciativa surge de la administración, será otorgada mediante el procedimiento de licitación. Mientras que si es por iniciativa de una empresa, podrá ser otorgada en forma directa siempre que se aporten los elementos de juicio suficientes para fundar el acto.

También se resuelve que no serán consideradas nuevas solicitudes de líneas, en tanto existan pendientes de resolución, gestiones de líneas similares. No obstante, la precedencia de la solicitud no generará mayores derechos. También se menciona en el mismo reglamento que en las líneas concedidas, la Dirección Nacional de Transporte por una sola vez durante la concesión, podrá autorizar pequeñas modificaciones de recorrido cuando, a su juicio, ellas no signifiquen una distorsión en la atención de los mercados existentes. Dichas modificaciones no superarán, con relación al recorrido original autorizado el 15% para servicios suburbanos y de corta distancia y el 10% para los de media y larga distancia. Cualquier modificación permanente de recorridos que supere dichos límites, requerirá necesariamente la solicitud de una nueva línea, con su correlativa y completa tramitación administrativa.

El capítulo 5 del reglamento hace mención a las empresas gestionantes, estableciendo que sólo podrán gestionar autorizaciones de líneas regulares de transporte colectivo de pasajeros por ómnibus, las personas físicas o jurídicas nacionales. Se considerarán tales, aquellas en que la dirección, el efectivo control de la empresa y más de la mitad del capital social sean pertenecientes a ciudadanos naturales o legales con domicilio real en el país.

Las empresas deberán demostrar capacidad económica mediante certificación profesional, debiéndose probar la tenencia de un patrimonio propio o en garantía, previo a la

autorización, equivalente al 50% del valor en plaza del material rodante previsto para el primer año de explotación de la línea. Tratándose de personas jurídicas, los directores podrán afectar solidariamente su responsabilidad personal. Dicho patrimonio podrá estar constituido por la propiedad de las unidades necesarias para la prestación del servicio. Cuando los solicitantes sean sociedades por acciones (en comandita o anónimas), dichas acciones deberán ser nominativas, debiéndose acompañar la solicitud con constancia sobre nómina, calidad y participación de los titulares de las mismas.

El capítulo 6 se refiere a las autorizaciones por licitación estableciendo que el llamado a licitación para autorizar servicios regulares de transporte de pasajeros por ómnibus, en líneas nacionales o internacionales, se ajustará a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en la materia y al Pliego de Condiciones Generales, aprobado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

El capítulo 7 menciona que en el caso que la iniciativa para una línea proviniera de las empresas, la solicitud correspondiente se acompañará de una carpeta técnica que deberá contener obligatoriamente un estudio de factibilidad de la línea solicitada, que constará de los siguientes rubros:

- A) *“Estudio de mercado (demanda y oferta);*
- B) *Ingeniería del proyecto, determinando las características de los vehículos y su mantenimiento;*
- C) *Información sobre las dimensiones operativas de la empresa en la que se establecerá la cantidad de servicios normales y especiales, sus frecuencias, y el número de ómnibus afectados a aquéllos;*
- D) *Ubicación de la sede central de la empresa, agencias, talleres, garajes, etc;*
- E) *Organización funcional de la empresa, con indicación de la cantidad y calidad del personal ocupado;*
- F) *Información sobre la puesta en marcha del servicio, determinando el calendario de inversiones en este período;*
- G) *Determinación de la corriente de fondos, con proyectos a uno y tres años;*
- H) *Financiación del proyecto;*
- I) *Evaluación del proyecto;*

*J) Proposición de las tarifas entre puntos de origen y destino e intermedios del recorrido, explicitando el valor de la tarifa pasajero-kilómetro y la estructura de costos de la misma. Dicha estructura deberá ajustarse a los esquemas que suministre la Dirección Nacional de Transporte. La misma apreciará la conveniencia de la propuesta y dictaminará si la misma es jurídica, técnica, económica y financieramente viable. A esos efectos podrá disponer la realización de inspecciones, actualización de información, encuestas de mercado o cualquier otro estudio que facilite determinar la factibilidad de la línea.”*

Por último en el capítulo 8, se establece la firma del contrato y todo lo que ello conlleva. Cuando el Poder Ejecutivo autorice una línea, la empresa concesionaria o permisaria, deberá proceder a la firma del contrato respectivo dentro del plazo que se establezca.

Previamente, la empresa deberá constituir la garantía de cumplimiento del contrato, por el monto que fije la Dirección Nacional de Transporte. Dicho monto se fijará entre el quince y el treinta por ciento de los ingresos mensuales estimados. La citada Dirección ajustará periódicamente ese monto en base a la información disponible.

Las garantías podrán consistir en: a) Obligaciones hipotecarias reajustables depositadas en custodia en el Banco de la República Oriental del Uruguay; b) Aval bancario reajutable de acuerdo a la variación del valor de las Obligaciones Hipotecarias; c) Seguro de fianza del Banco de Seguros del Estado por un monto equivalente; d) Certificados de depósito reajustables en Unidades Reajustables que emite el Banco Hipotecario del Uruguay.

En el caso que la empresa no concurriera en plazo a la firma del contrato, u omitiera la constitución de la garantía de cumplimiento del mismo, ello podrá dar mérito a que la Dirección Nacional de Transporte considere que la misma ha desistido de su gestión. En tal caso, elevará los antecedentes al Poder Ejecutivo a los efectos de la revocación del acto de otorgamiento de la concesión o permiso. Sólo podrá autorizarse la reactualización de la gestión si no correspondiere prioridad en el trámite a otra empresa gestionante de la misma línea.

La Dirección Nacional de Transporte, previo a la iniciación de los servicios, fijará las tarifas, turnos, horarios y otras condiciones operativas, en el marco de los valores y disposiciones establecidas por el Poder Ejecutivo.

El capítulo 9 del decreto n° 228/991 se refiere a las concesiones y los permisos. Se establece que los mismos son personales e intransferibles. Las solicitudes de transferencia serán autorizadas sólo en caso de fuerza mayor, siempre y cuando los nuevos titulares aseguren la permanencia, continuidad y eficiencia del servicio. En cuanto al plazo de las concesiones y permisos, los mismos serán otorgados por 5 años prorrogables por períodos no mayores al

señalado hasta cumplir un plazo total de 20 años. También consideramos oportuno citar el artículo 9.6 del mencionado decreto:

*“Facúltase a la Dirección Nacional de Transporte para suspender temporariamente los servicios a cargo de empresas que incumplan reiteradamente con sus obligaciones. Cuando los incumplimientos sean de carácter grave, el Poder Ejecutivo podrá en cualquier momento revocar la autorización otorgada.”*

Con respecto a los permisos y habilitaciones también es de suma importancia el decreto n° 21/990 el cual hace hincapié en su artículo 1° que, el Permiso de Circulación de los vehículos de carga, y la habilitación para transporte de pasajeros de los ómnibus afectados a servicios nacionales e internacionales, sólo tendrá validez, sin perjuicio de los plazos otorgados por la Dirección Nacional de Transporte, cuando:

*“a) No se adeuden obligaciones fiscales o multas por infracciones vinculadas con el vehículo, al Ministerio de Transporte y Obras Públicas;*

*b) La información del vehículo contenida en los registros de la Dirección Nacional de Transporte sea correcta, habiéndose denunciado y probado fehacientemente en plazo, cualquier cambio de la original;*

*c) El vehículo tenga vigente el "Certificado de Aptitud Técnica" (CAT) expedido en la órbita de la Dirección Nacional de Transporte, en las condiciones que se reglamenten.”*

## **2.7- Calificación y jurisdicción de caminos**

Como mencionábamos anteriormente la Ley 10.382 hace referencia a la calificación y jurisdicción de caminos, se dan las normas para la calificación de los nacionales, departamentales y vecinales y se consagran reglas de edificación, tránsito, financieras, etc.

Todo camino público de la República deberá ser calificado por la autoridad que corresponda según el presente decreto-ley. Calificado un camino de acuerdo con este decreto-ley, como nacional, departamental o vecinal, enunciados en orden descendente, no podrá pasar a categoría inferior sin previa descalificación por la misma autoridad que le atribuyó su calidad anterior.

Según lo establece el artículo n° 3 de la presente ley, corresponde al Poder Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Obras Públicas, previo informe de la Dirección de Vialidad, designar los caminos nacionales. Luego el artículo n°9 señala que los caminos departamentales serán designados por las Juntas Departamentales correspondientes, previo informe técnico, en todos los casos, de la Intendencia Municipal. Tendrán iniciativa para la calificación de caminos

departamentales la Junta Departamental, la Intendencia Municipal del Departamento, las Juntas Locales y las Comisiones de Vecinos constituidas o que al efecto se constituyan. Toda iniciativa en ese sentido será elevada a la Intendencia Municipal del Departamento respectivo, la que previo informe técnico, la elevará a resolución de la Junta Departamental.

Por último en el artículo n° 13, se detalla la designación de los caminos llamados vecinales, los mismos serán designados por la Junta Departamental correspondientes previo informe técnico de la Intendencia Municipal. Tendrán iniciativa para la calificación de caminos vecinales, la Junta Departamental, la Intendencia Municipal, las Juntas Locales y cualquier sociedad rural o grupo de vecinos interesados y los particulares. Toda iniciativa en tal sentido será elevada a la Intendencia Municipal respectiva, la que obtenido el informe correspondiente de la Oficina Técnica pertinente, la elevará con informe a la Junta Departamental para su resolución.

## **2.8- Normas sobre tributos, peajes y contralor**

La Ley 12.950 de 23 de noviembre de 1961, es la encargada de crear el impuesto por eje y el impuesto a ingresos de empresas de ómnibus. En el artículo n° 16 se crea un impuesto del 3 % (tres por ciento) que gravará los ingresos por prestación de servicios de las empresas de ómnibus interdepartamentales y de turismo. Posteriormente en la Ley 13.637 de 21 de diciembre de 1967, cambia el artículo anteriormente mencionado por el artículo n°16 el cual crea un impuesto del 5% (cinco por ciento) que gravará a los ingresos por prestación de servicios de las empresas de ómnibus interdepartamentales y de turismo.

Luego la Ley 13.737 de 9 de enero de 1969, dispone la afectación de tributos y crea tasas. Establece en su artículo n° 118, que las empresas de ómnibus interdepartamentales y de turismo depositarán el referido impuesto directamente en el Banco de la República, quien transferirá el 50 % de su producido en la cuenta Inversiones del Ministerio de Obras Públicas y el restante 50 % con destino al Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo. En complemento al citado artículo, en el n° 119, se crea la Tasa de Registro Censal de vehículos de transporte de carga y pasajeros, autorizándose su fijación al Poder Ejecutivo en oportunidad de disponerse censos de los referidos vehículos.

El producido de este recurso como la afectación dispuesta por el artículo precedente, así como las multas que se apliquen por infracciones cometidas en los servicios de ómnibus interdepartamentales, internacionales y de turismo y los vehículos automotores de carga, interdepartamentales e internacionales, serán administrados por el Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo y destinados al mejoramiento de los servicios de contralor de la Dirección Nacional de Transporte, con exclusión del pago de retribuciones personales.

Otra Ley que merece ser destacada en lo relacionado a nuestro objeto de estudio es la n° 15.851 de 24 de diciembre de 1986, la cual establece el Régimen tributario del transporte interdepartamental e internacional colectivo de personas por ómnibus, obligaciones de titulares del dominio de vehículos de carga, facultades de la administración y por último obligación de asegurar responsabilidad en contrato de transporte de personas.

En su artículo n° 88 señala que el servicio público de transporte interdepartamental e internacional colectivo de personas por ómnibus, en líneas regulares, sólo puede ser objeto de tributos de carácter nacional.

En complemento del artículo citado anteriormente en el n° 89 señala que los propietarios promitentes compradores y, en general, quien acredite cualquier título de dominio de vehículos de carga con capacidad mínima de dos mil kilos, y de transporte colectivo de pasajeros en líneas nacionales, internacionales y de turismo, deberán comunicar, dentro del plazo de cuarenta y cinco días, al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, cualquier modificación de los datos que consten en los respectivos permisos de circulación o de habilitación, expedidos por la referida unidad ejecutora. Se establece una sanción de 3 UR (tres Unidades Reajustables) a quienes no den cumplimiento a la obligación dispuesta en el inciso anterior.

Según el artículo n° 90, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas suspenderá la expedición de autorizaciones, permisos y habilitaciones, a empresas transportistas que tengan adeudos pendientes con el mismo, emanados de resoluciones firmes y hasta que se regularice la situación de dichas empresas.

Por último en el artículo n° 91 se declara obligatorio asegurar las responsabilidades emergentes del contrato de transporte colectivo de personas en servicios nacionales, internacionales y de turismo. Su cumplimiento será pasible de multas de hasta 50 UR (cincuenta Unidades Reajustables) por servicio, y de las suspensiones previstas en el artículo anterior.

El Poder Ejecutivo reglamentará esta disposición y establecerá los montos mínimos y riesgos a asegurar en cada tipo de transporte.

El decreto n° 661/987 se refiere a las normas que se dictan sobre fictos mínimos para la determinación de ingresos por prestación de servicios, a efectos de su tributación. Todo ello tiene como objetivo tender a una mayor transparencia del mercado, evitando la existencia de servicios de transporte de pasajeros que por la modalidad contractual para ser prestación, tributen en forma diferente. Como consecuencia de esta norma, se pueden producir asociaciones empresariales, que redunden en una más eficiente prestación de los servicios regulares de pasajeros.



En su artículo n° 2, establece que el ficto para la determinación de los ingresos gravados de los servicios de turismo se estimará tomando como base el 90 % de la ocupación de asientos disponibles y el valor de la tarifa pasajero- kilómetro de las líneas de servicios regulares para corta, mediana y larga distancia.

El decreto n° 681/987, se refiere a los Peajes, y se ordenan en el mismo las normas que reglamentan las exoneraciones parciales en el pago de las tarifas en las rutas nacionales. En su artículo 1° menciona que las personas domiciliadas o que trabajen habitualmente, en lugares situados dentro de zonas delimitadas por una extensión de hasta 10 y 20 kilómetros mediados de la ruta, fuera de los límites del departamento de Montevideo, desde el Puesto de Recaudación de Peaje, tendrán derecho a exoneraciones del 80 % y 60% respectivamente de la tarifa vigente que corresponda. El artículo 2° se refiere a las empresas de transporte de pasajeros que sean concesionarias de líneas, cuyas terminales se encuentren ubicadas dentro de las zonas mencionadas en el artículo 1°, tendrán derecho al beneficio establecido en el mismo, acreditando los extremos invocados. Se entiende por terminal, el lugar que en el respectivo contrato de concesión se establecen como punto final de la línea. En el artículo 3° se establece que las empresas de ómnibus de Servicio Regular de pasajeros no comprendidos en el artículo anterior, que procedan anticipadamente a la compra de boletos, gozarán de la bonificación del 25 % sobre la tarifa vigente.

El decreto n° 71/996, con fecha 28 de febrero de 1996, hace mención a la presentación anual de estados contables, y su obligatoriedad. En su artículo 1°, señala que las empresas concesionarias de obras y servicios públicos vinculadas al Ministerio de Transporte y Obras Públicas deberán presentar Estados de Situación Patrimonial y de Resultados en forma anual.

Los mismos deberán formularse de acuerdo al decreto n° 103/991 con sus anexos y notas explicativas quedando facultado el citado Ministerio a autorizar las modificaciones y la apertura de rubros que estimen procedentes sus unidades ejecutoras. Los mismos deberán presentarse acompañados de Certificación Profesional, que consistirá en un Dictamen, efectuado por Contador Público con título otorgado por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

En caso de incumplimiento de la obligación anteriormente mencionada en el artículo 1°, la sanción por infracción a tal citada disposición es de 50 UR.

## **2.9- Régimen tarifario y sistema de descuentos y bonificaciones**

El decreto n° 116/993 establece el régimen tarifario y sistema de descuentos y bonificaciones que las empresas concesionarias de servicios de transporte colectivo de personas en automotores de líneas regulares nacionales e internacionales otorgan a los

diversos usuarios. Este decreto fue derogado por el decreto n° 218/09, que entró en vigencia desde el 1° de Junio de 2009. Desarrollaremos éste último por ser el que se encuentra vigente en la actualidad.

### **2.9.1- Precios**

En los artículos 1.1 y 1.2 establece el procedimiento de presentación de tarifas frente a la Dirección Nacional de Transporte, y en el artículo 1.9 la fijación del monto de boleto mínimo.

Artículo 1.1 – *“Las empresas de transporte de pasajeros que exploten servicios regulares en líneas nacionales centrales y metropolitanas, cuyos recorridos tienen origen o destino en el Departamento de Montevideo, presentarán en la Dirección Nacional de Transporte (DNT) del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), los cuadros de precios a homologar para sus diferentes servicios, dentro de las 48 horas hábiles siguientes a la fijación por el Poder Ejecutivo del valor de la tarifa pasajero-kilómetro y kilómetro operativo de ómnibus. Las empresas que atienden servicios en líneas nacionales regionales, dispondrán de 5 días hábiles para el cumplimiento de la misma obligación.”*

Artículo 1.2 – *“La Dirección Nacional de Transporte verificará y homologará los cuadros de precios presentados siempre que se ajusten a las disposiciones vigentes. Los precios homologados deberán ser aplicados con carácter obligatorio y sin modificaciones.”*

Artículo 1.9 – *“La Dirección Nacional de Transporte fijará el precio mínimo del boleto que regirá en cada tipo de servicio y línea.”*

En el artículo 1.12 se faculta a la DNT para establecer protecciones en los precios de los boletos, ya sea de oficio o por solicitud de las empresas. A tales efectos podrán establecerse las siguientes protecciones de precios:

1) *“En líneas centrales de corta distancia*

- a) *Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 50 (cincuenta), se cobrará un precio único correspondiente a la cantidad de 60 (sesenta) Kilómetros.*
- b) *Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 60 (sesenta), con exclusión de los mencionados en el literal precedente, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el Art. 1.6 literal a), un tramo de 10 (diez) Kilómetros.*

2) *En líneas centrales de media y larga distancia*

- a) *Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 60 (sesenta), se cobrará un precio único correspondiente a 90 (noventa) Kilómetros.*
- b) *Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo, y el Kilómetro 120 (ciento veinte), con exclusión de los mencionados en el literal precedente, se adicionara al precio determinado según lo dispuesto en el Art. 1.6 literal b), dos tramos de 10 (diez) Kilómetros.*
- 3) *En líneas de larga distancia, para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), mencionado desde Montevideo, y el Kilómetro 240 (doscientos cuarenta), con exclusión de los mencionados en el numeral precedente, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el art, 1.6 literal c), un tramo de 10 (diez) Kilómetros.*
- 4) *En líneas centrales de media y larga distancia, cuando por sus recorridos existen servicios de líneas regionales de corta o media distancia, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el art. 1.6 literal b), dos tramos de 10 (diez) Kilómetros.”*

A su vez, los artículos 1.13 y 1.14 establecen:

*“Art 1.13- No obstante lo establecido en el artículo anterior, la DNT podrá, mediante resolución fundada, autorizar o imponer precios de protección o cobertura, en las líneas, zonas o tramos en que sea necesario atender situaciones especiales o estimular el uso de determinados servicios.*

*Art. 1.14- Para los servicios de tipo preferencial y los de modalidad directo y semi-directo en líneas nacionales, la DNT podrá homologar precios superiores al precio común que surge de aplicar la tarifa fijada por el Poder Ejecutivo.”*

### **2.9.2- Boletos abono**

Cabe destacar la obligación que tienen las empresas respecto a la expedición de boletos abono. Su regulación se identifica en el capítulo 2 del presente decreto.

Artículo 2.1 – *“Las empresas concesionarias de servicios regulares de transporte de pasajeros por carretera en líneas nacionales y metropolitanas están obligadas a expedir boletos abono para determinado recorrido, a los usuarios que lo soliciten.”*

Artículo 2.2 – *“Las empresas mencionadas en el artículo anterior no podrán expedir boletos abono para tramos con origen y destino dentro del Departamento de Montevideo.”*

Artículo 2.3 – *“Los boletos abono se expedirán por decenas entre un mínimo de 3 y un máximo de 8, durante los primeros quince días de cada mes y, serán válidos hasta finalizar el mes siguiente a aquel en el que se adquieren”.*

Artículo 2.4 – *“Habilitase a la Dirección Nacional de Transporte a establecer en los respectivos contratos de concesión, una cantidad mínima de boletos abono diferente a la prevista en el artículo anterior, cuando las particularidades de la línea ó del servicio a prestarse lo justifiquen.”*

A diferencia del decreto derogado, en este decreto se distinguen 3 tipos de abonos.

Artículo 2.6 (ABONO COMUN) – *“El valor de cada boleto abono común será el equivalente al 90% del precio del boleto común correspondiente, homologado para cada línea por la Dirección Nacional de Transporte.”*

Artículo 2.7 (ABONO DOCENTE BONIFICADO) – *“Los usuarios que acreditan su condición de Maestros de Enseñanza Primaria, Profesores de Enseñanza Media de Institutos Públicos o Privados habilitados, tendrán derecho a utilizar boletos abono de un valor del 50% del precio del boleto común, siempre que acrediten encontrarse en actividad al 31 de Marzo o de Setiembre de cada año. Para los mismos, la cantidad mínima de boletos abono se fija en 25”.*

Artículo 2.8 (ABONO DOCENTE GRATUITO –ORDEN DE TRANSPORTE DOCENTE-) – *“Los docentes de ANEP, a quien ésta le emita Órdenes de Transporte, tendrán derecho a transporte gratuito, y será la ANEP quién abone las referidas órdenes, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 537 de la Ley n° 17.296 de 21 de Febrero de 2001.”*

El artículo n° 2.9 establece que el precio de los boletos abono referido en los artículos n° 2.6 y 2.7 en líneas de corta, media y larga distancia, no podrá ser inferior al precio que surja de multiplicar el valor del tramo mínimo de la línea por el valor pasajero-kilómetro vigente. El precio de los boletos abono del artículo n° 2.8 no podrá ser inferior al que surja de multiplicar el valor pasajero-kilómetro docente comunicado como valor de referencia por la DNT a la ANEP, por un recorrido mínimo de 30 km.

Artículo 2.10 (ABONO DE ESTUDIANTE GRATUITO COMPENSADO POR EL MTOP) – *“Los estudiantes de primer ciclo de Enseñanza Media Pública, y los estudiantes de primer ciclo que gocen de beca total en Institutos Privados habilitados, que sean menores de 16 años al 1° de Enero de cada año y la distancia entre su residencia y el centro de estudio sea mayor a un kilómetro, tendrán derecho a recibir 50 boletos abono mensuales gratuitos, para viajar entre su*

*domicilio y el instituto al cual concurren. Dichos boletos abono servirán para una sola empresa, o dos, en caso de requerirse combinaciones por motivos de horario, ya sea en líneas metropolitanas o en líneas nacionales de corta, media y larga distancia... En las líneas nacionales de corta, media y larga distancia, no será obligatorio trasladar estudiantes comprendidos en el sistema de abonos gratuitos, si por sus recorridos, existen servicios departamentales en horarios que puedan atender la demanda de estudiantes.”*

El artículo n° 2.11 dice que para las empresas con servicios de corta, media y larga distancia que tengan como origen o destino Montevideo (líneas nacionales centrales), que recorran hasta 10 km, el precio de los boletos para compensar a las empresas por el abono gratuito del artículo n° 2.10, será del 50% del precio del boleto establecido para un tramo de 10 km. En caso que los estudiantes recorran más de 10 km, el precio del boleto abono será el 50% del precio que surja de aplicar la tarifa pasajero-kilómetro por la distancia efectivamente recorrida. Por otro lado, para las empresas de corta y media distancia que no tienen como origen o destino Montevideo, que recorran hasta 10 km, el precio de los boletos abono para compensar a las empresas, será del 70% del precio del boleto establecido para un tramo de 10 km. En caso que se recorran más de 10 km, el precio del boleto a compensar será el 70% del que surja de aplicar la tarifa pasajero-kilómetro por la distancia efectivamente recorrida.

Artículo n° 2.12 (BOLETO ABONO DE ESTUDIANTE BONIFICADO) – *“Los estudiantes de Enseñanza Media de institutos Públicos o Privados habilitados y de Institutos Públicos de Enseñanza Superior, que al 1° de Enero de cada año sean menores de 30 años, tendrán derecho a adquirir boletos abono de valor igual al 50% del precio de la tarifa ordinaria... En las líneas de corta, media y larga distancia, no será obligatorio trasladar estudiantes comprendidos en el sistema de abonos gratuitos, si por sus recorridos, existen servicios departamentales en horarios que puedan atender la demanda de estudiantes.”*

Según el artículo n° 2.13, el precio mínimo de los boletos abono de estudiante del artículo 2.12, se determinará para los servicios de líneas nacionales de corta, media y larga distancia de la siguiente manera: para recorridos de hasta 20 km, el precio será del 50% del precio del boleto establecido para dos tramos de 10 km cada uno, y para recorridos mayores a 20 km, será el 50% del precio que surja de aplicar la tarifa pasajero-kilómetro por la distancia efectivamente recorrida.

### **2.9.3- Beneficios Especiales**

#### **Escolares**

En cuanto a lo que respecta a los escolares se prevé su transporte gratuito, esta bonificación se menciona en los artículos n° 3.1, 3.2, y 32.

Artículo 3.1 – *“Las empresas que atienden líneas nacionales o metropolitanas deberán transportar gratuitamente a los escolares que tengan entre 5 y 15 años de edad para concurrir a los centros de Enseñanza Pública o Privada habilitados por ANEP y retornar a sus hogares.”*

Artículo 3.2 – *“El transporte gratuito de escolares sólo será obligatorio durante los 90 minutos previos o posteriores a los respectivos horarios de entrada y salida a los centros de enseñanza, siempre que vistan el correspondiente uniforme escolar o insignia del instituto al que pertenecen luciendo la leyenda ESCOLAR.”*

Artículo 3.3 – *“En servicios que atienden líneas de media y/o larga distancia no será obligatorio el transporte de escolares cuando por el mismo recorrido existan servicios de líneas metropolitanas o departamentales, en los horarios referidos en el artículo anterior. En servicios que atienden líneas metropolitanas y/o nacionales de corta distancia no será obligatorio el transporte de escolares cuando por el mismo recorrido existan servicios de líneas departamentales en tales horarios. En ningún caso los traslados podrán superar los 60 km. La obligación establecida en el artículo 3.1 no regirá en los servicios de tipo preferencial y/o modalidad directos, tampoco regirá cuando el escolar ascienda y descienda del vehículo en un solo viaje dentro de los límites de la protección urbana del Departamento de Montevideo, ni para traslados de escolares que asisten a institutos privados cuyos recorridos sean superiores a veinte kilómetros.”*

### **Menores**

Artículo 3.4 – *“En los servicios que atiendan líneas nacionales y metropolitanas los menores de 5 (cinco) años inclusive viajarán sin cargo y sin derecho a asiento. El beneficio sólo será aplicable cuando el menor viaje acompañado de un mayor.”*

### **Controladores e inspectores del MTOP (DNT)**

El artículo n° 3.5 establece que las empresas deberán transportar sin cargo a estos funcionarios. Los mismos deberán exhibir la correspondiente documentación que acredite su identidad y cometido oficial.

Los descuentos a los que nos referiremos a continuación no son de carácter obligatorio sino facultativo.

### **Descuentos por venta de pasajes ida y vuelta**

Artículo 3.6 – *“Las empresas que presten servicios en líneas nacionales de media y larga distancia podrán realizar, para recorridos mayores de 120 kilómetros, descuentos de hasta un 10% sobre el precio de los boletos en caso de venta de pasajes de ida y vuelta, con validez de 60*

*días desde la fecha de su expedición. El precio estipulado no sufrirá variaciones aunque en ese lapso se haya resuelto una modificación tarifaria general por el Poder Ejecutivo.”*

### **Descuentos por venta de pasajes a estudiantes**

*Artículo 3.7 – “Las empresas que prestan servicios de transporte regular colectivo de pasajeros o las asociaciones que las nuclean, podrán expedir un Carné de Descuento del 20%, aplicable sobre el precio del boleto común respectivo, a los estudiantes que cumplan y acrediten las exigencias establecidas en el artículo 2.12, limitados a trayectos predeterminados entre un punto de origen y otro de destino y viceversa. Para los estudiantes que acrediten la calidad de becarios de la Universidad de la República, el referido descuento será del 30%. Los descuentos antes señalados no serán aplicables en servicios que atiendan líneas metropolitanas.”*

Los descuentos que expondremos a continuación son de carácter obligatorio.

### **Descuentos a jubilados**

*Artículo 3.8 – “En los servicios que atienden líneas nacionales de corta, media y larga distancia, entre el 1º de abril y el 31 de agosto de cada año, las empresas deberán otorgar un descuento del 50% aplicable sobre el precio del boleto correspondiente para jubilados, pensionistas y retirados cuya edad sea superior a 60 años y su pasividad sea inferior a 3 bases de prestaciones y contribuciones (BPC), según conste en el último recibo de cobro (según el decreto derogado la pasividad debía ser menor 2 sueldos mínimos). En el caso de jubilados por incapacidad, la edad no es un requisito. Entre el 1º de Setiembre y el 31 de Marzo de cada año, el descuento a otorgar por las empresas será del 30%.”*

### **Enfermos y sus acompañantes**

También está previsto el transportar de forma gratuita a los enfermos y a sus acompañantes en el artículo 3.10.

*Artículo 3.10– “En los servicios que atienden líneas de corta, media y larga distancia, las empresas deberán transportar gratuitamente a los enfermos que deban concurrir a los centros estatales de asistencia, cuando por la naturaleza de su dolencia no puedan recibir asistencia en la localidad donde residen. A tales efectos, los médicos del Ministerio de Salud Pública, del Ministerio de Defensa Nacional, de la Universidad de la República y del los Institutos de Medicina Altamente Especializada (IMAE) financiados por el Fondo Nacional de Recursos, deberán extender a los enfermos un certificado acreditando la dolencia, así como justificar la necesidad de su traslado para recibir tratamiento y el de un eventual acompañante si la circunstancia lo requiriera, el cuál recibirá un beneficio del 50% de descuento sobre el precio del boleto común correspondiente...Habilitase a las empresas transportistas a limitar hasta a 2*

*personas por vehículo, el traslado de beneficiarios de este régimen, entendiéndose como beneficiario también al acompañante.”*

### **Policías y bomberos**

*Artículo 3.12– “Los servicios en líneas metropolitanas y de corta, media y larga distancia, deberán trasladar en forma gratuita y sin derecho a asiento, hasta 2 efectivos policiales y/o bomberos uniformados por coche.”*

### **Beneficios y descuentos empresariales**

*Artículo 3.13 – “La DNT podrá autorizar a las empresas de transporte, que así lo soliciten, a establecer un sistema propio de expedición de carnés para usuarios beneficiarios de descuentos, ya sea a través de su entidad gremial o por otros medios. Asimismo autorizará el precio a cobrar por la expedición de los referidos carnés y su actualización.”*

*Artículo 3.14 – “Las empresas de transporte podrán expedir hasta 2 pasajes nominativos sin valor por viaje y por vehículo para atender las relaciones habituales de cortesía comercial, sin que por esta vía se establezcan sistemas de aplicación general que provoquen captación indebida de pasajeros o competencia desleal.”*

*Artículo 3.15 – “Facúltase a las empresas de transporte a expedir pases libres a sus funcionarios para atender necesidades de funcionamiento interno, debiendo ser comunicado a la DNT.”*

*Artículo 3.16 – “Facúltase a las empresas a conceder bonificaciones en los precios de boletos a sus propietarios, socios y accionistas. El porcentaje de bonificación en ningún caso podrá ser superior al 10% del precio del boleto correspondiente.”*

### **2.9.4- Devoluciones**

En el artículo 5.1 se establece el régimen máximo de descuentos en la devolución de pasajes no utilizados por los usuarios que los adquirieron. Para los servicios de transporte carretero en líneas nacionales el régimen es el siguiente:

- a) 10% de descuento si el usuario solicita la devolución del importe del pasaje con una anticipación mayor o igual a 24 horas, anteriores a la hora de salida del servicio.
- b) 20% de descuento si el usuario solicita la devolución del importe del pasaje con una anticipación menor a 24 horas y mayor o igual a 12 horas anteriores, a la hora de salida del servicio.



Si la devolución es solicitada fuera de los plazos establecidos, no será obligatoria la devolución.

## ***Capítulo 3***

### ***Descripción del mercado***



## CAPÍTULO 3- Descripción del mercado

A los efectos de profundizar nuestro análisis del sector transporte carretero de pasajeros en el Uruguay, realizaremos una descripción estadística del mercado. Es por esto que consideramos relevante el estudio de las tres variables más significativas: demanda, oferta y precio.

Para realizar dicha descripción nos basamos en los datos estadísticos proporcionados por la Asesoría de Ingeniería de Transporte de la Dirección Nacional de Transporte, perteneciente al M.T.O.P e indicadores relevantes proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (IPC, PBI, ISR).

En aquellos casos en los que nuestra descripción no comprendió la totalidad del período de alcance, se debe meramente a la falta de disponibilidad de datos.

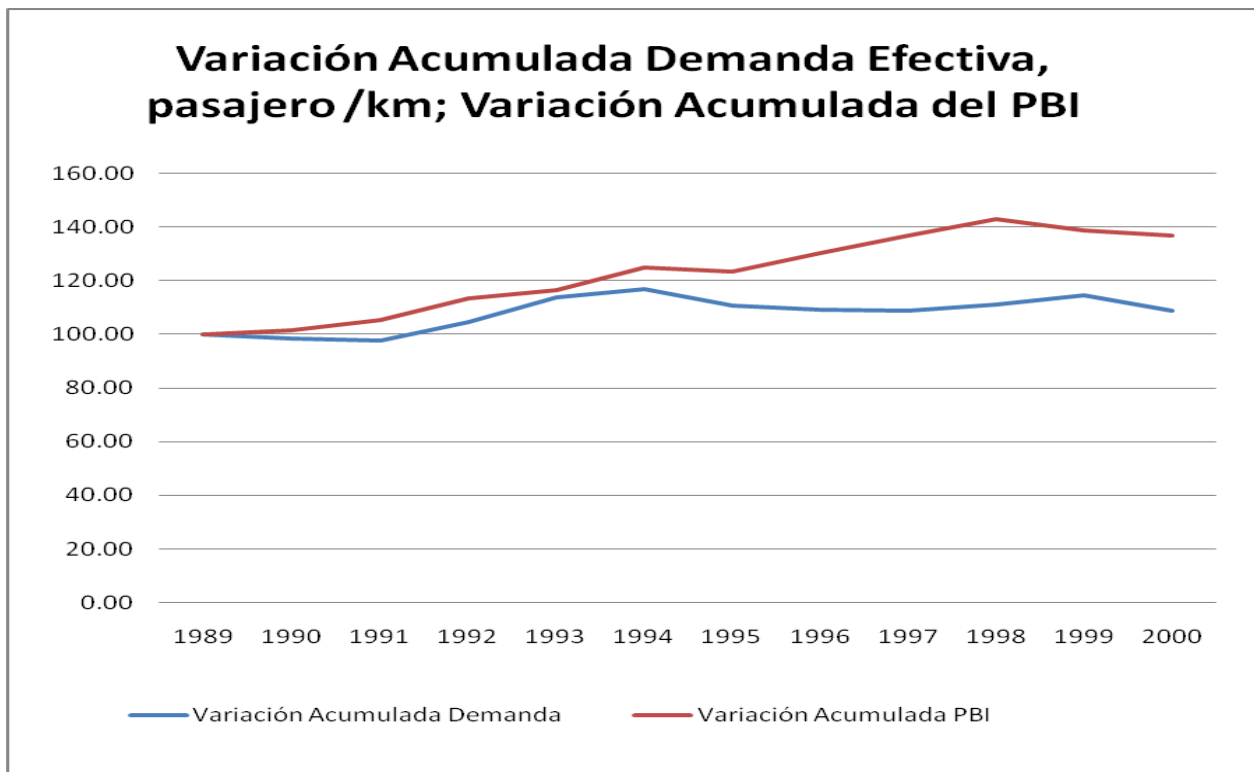
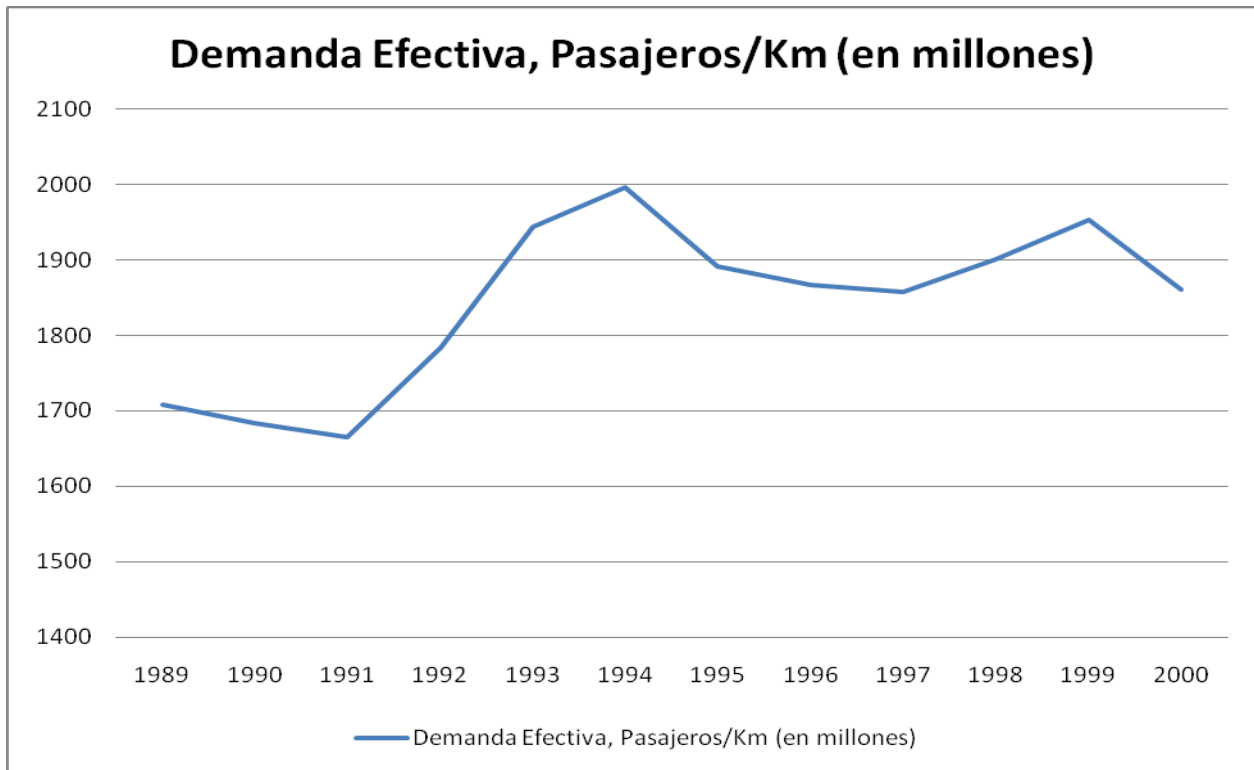
### 3.1- Demanda

En primer lugar describimos la variable demanda. Los datos referidos a esta variable, expuestos en los cuadros siguientes, tratan de la demanda efectiva, o sea la que pudo ser acompañada de la capacidad para concretarla por parte de las empresas. Como consecuencia, los datos no reflejan la posible existencia de demanda insatisfecha. Podemos observar su evolución en los siguientes cuadros y gráficos.

Transporte Nacional de Pasajeros  
Líneas de corta, media y larga distancia  
Demanda y kilómetros recorridos

Año	Kilómetros recorridos (en millones)	Demanda Efectiva, Pasajeros/Km (en millones)	Variación	Variación Acumulada Demanda	PBI (en miles de \$ a precios constantes de 1983)	Variación PBI	Variación Acumulada PBI
1989	69	1708		100.00	209,499		100.00
1990	69.9	1684	-1.41%	98.59	212,840	1.59%	101.59
1991	65	1665	-1.13%	97.48	220,372	3.54%	105.19
1992	72.4	1783	7.09%	104.39	237,851	7.93%	113.53
1993	80	1944	9.03%	113.82	244,172	2.66%	116.55
1994	84.1	1996	2.67%	116.86	261,951	7.28%	125.04
1995	81.3	1892	-5.21%	110.77	258,159	-1.45%	123.23
1996	78.6	1867	-1.32%	109.31	272,559	5.58%	130.10
1997	78.9	1858	-0.48%	108.78	286,317	5.05%	136.67
1998	81.9	1900	2.26%	111.24	299,311	4.54%	142.87
1999	83.8	1953	2.79%	114.34	290,791	-2.85%	138.80
2000	82.2	1860	-4.76%	108.90	286,600	-1.44%	136.80

Fuente: Construido a partir de datos publicados en Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 brindados por el Instituto Nacional de Estadística.



Fuente: Construido a partir de datos publicados en Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 brindados por el Instituto Nacional de Estadística.

Como antecedente consideramos oportuno mencionar que la demanda había tenido un importante incremento en 1988, explicado por el desmantelamiento de AFE y la consiguiente eliminación del servicio ferroviario como medio de transporte de pasajeros.

En los años 90 y 91 observamos un descenso en la demanda expresada en la relación pasajeros-kilometro, que se asocia a la crítica situación de ONDA, previa a su caída en 1991. Recordamos que ONDA abarcaba la mayor parte del mercado y para ese entonces la calidad del servicio había disminuido notoriamente.

Durante los años 92 y 93 se produce un aumento significativo de la demanda que alcanza el 7 y 9 % respectivamente. Esta situación es una consecuencia de la implantación del régimen de concesiones por parte del M.T.O.P, para aquellas líneas que anteriormente explotaba ONDA. Este hecho, mejoró la calidad del servicio al evitar el monopolio en manos de una sola empresa.

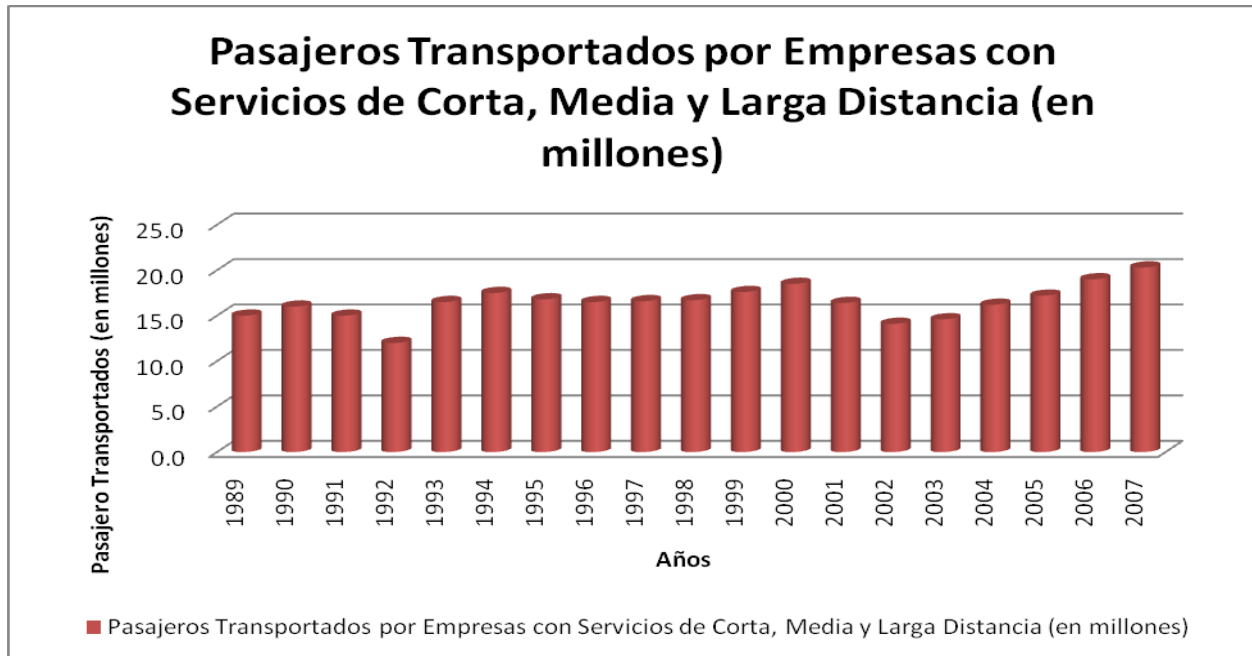
El incremento sostenido de la demanda se detiene en 1995, año en el cual se aprecia una baja del 5% que acompaña la evolución del PBI. Esta situación coincide con el cambio de gobierno.

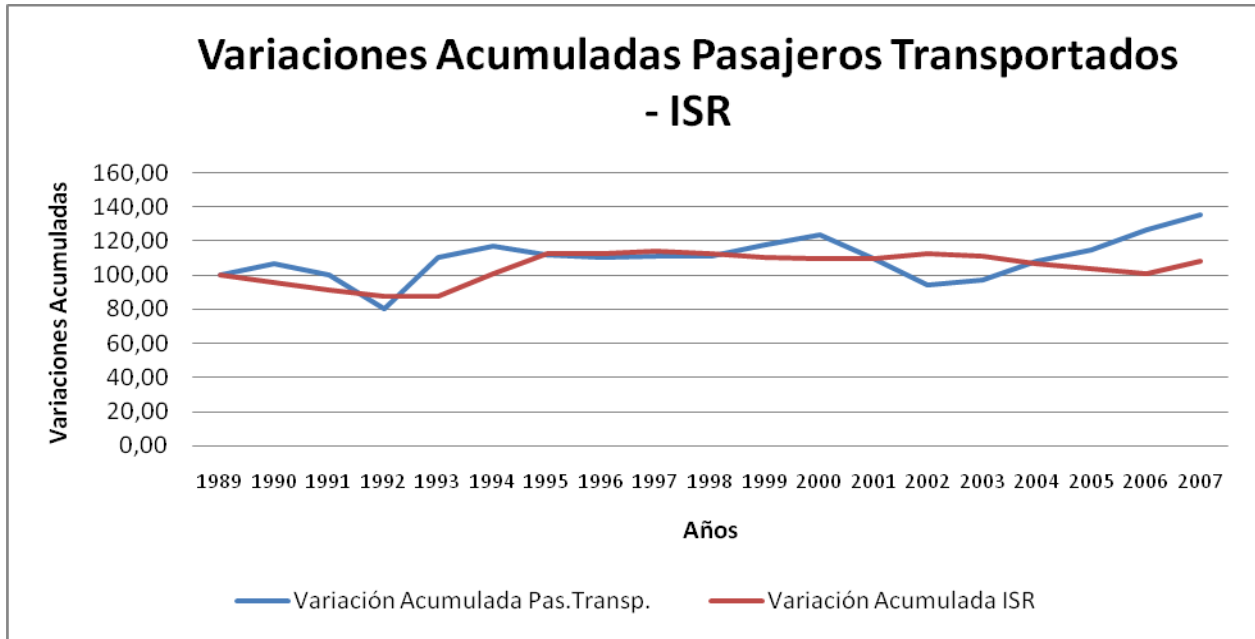
De la observación de la gráfica “Variación Acumulada Demanda Efectiva, Pasajero km;/ Variación Acumulada del PBI” podemos afirmar que, a pesar que nuestro sector de análisis absorbió la demanda del sector ferroviario a partir del año 1988, a partir del año 1995 la evolución de la demanda no acompaña el crecimiento del PBI. A su vez notamos que estamos ante la presencia de un sector con demanda efectiva estable. Si bien, al tratarse de un servicio esencial, la demanda debería evolucionar ante situaciones de desarrollo económico del país, estamos analizando la demanda efectivamente satisfecha por el nivel de capacidad de la oferta.

**Transporte por Carretera**  
**Evolución del Tráfico Nacional de Pasajeros**  
**Pasajeros Transportados**

Año	Pasajeros Transportados por Empresas con Servicios de Corta, Media y Larga Distancia (en millones)	Variación anual	Variación Acumulada Pas. Transp.	ISR Prom (Base Julio 2008)	Variación anual	Variación Acumulada ISR
1989	15.0		100.00	98.00		100.00
1990	16.0	7%	106.67	93.60	-4%	95.52
1991	15.0	-6%	100.00	89.66	-4%	91.49
1992	12.0	-20%	80.00	85.83	-4%	87.59
1993	16.5	38%	110.00	86.13	0%	87.89
1994	17.5	6%	116.67	99.04	15%	101.07
1995	16.8	-4%	112.00	109.95	11%	112.20
1996	16.5	-2%	110.00	110.41	0%	112.66
1997	16.6	1%	110.67	111.67	1%	113.95
1998	16.7	1%	111.33	109.94	-2%	112.19
1999	17.6	5%	117.33	108.06	-2%	110.27
2000	18.5	5%	123.33	107.71	0%	109.91
2001	16.4	-11%	109.33	107.20	0%	109.39
2002	14.1	-14%	94.00	110.20	3%	112.45
2003	14.6	4%	97.33	108.81	-1%	111.04
2004	16.2	11%	108.00	104.23	-4%	106.36
2005	17.2	6%	114.67	101.71	-2%	103.79
2006	19.0	10%	126.67	98.60	-3%	100.62
2007	20.3	7%	135.33	106.22	8%	108.39

Fuente: Construido a partir de datos publicados en Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 brindados por el Instituto Nacional de Estadística.





Fuente: Construido a partir de datos publicados en Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 brindados por el Instituto Nacional de Estadística.

A partir de la evolución del número de pasajeros transportados, detectamos un descenso significativo en el año 2002. Dicha situación está estrechamente vinculada a la crisis vivida en nuestro país.

De la observación de la gráfica “Variaciones Acumuladas Pasajeros Transportados-ISR”, surge que ambas variables evolucionan de forma similar, hecho éste que consideramos razonable.

### 3.2- Oferta

En segundo lugar describimos el comportamiento de la variable oferta.

Transporte Interdepartamental de Pasajeros,  
Servicios Regulares de Corta Distancia,  
Recorridos y Disponibilidades Diarias de Omnibus.

Servicio		Km O/D	Disponibilidad Diaria de Omnibus (1)									
Salida	Llegada		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Mont.	San José	93	88	91	92	97	107	108	111	112	114	
Mont.	Florida	98/120	58	50	50	53	49	47	53	56	58	
Mont.	Tala	80	5	4	3	4	4	4	4	4	4	
Mont.	Casupá	111	16	15	14	18	17	17	17	17	17	
Mont.	Minas	120	48	50	44	46	45	44	46			
Mont.	Piriapolis	100	-	-	-	4	4	4	3	46	52	
Col.Etchepare	Costa Azul	110	9	16	14	11	9	10	8	4	4	
San Jose	Sta. Lucia	35	12	12	12	12	12	12	12			
Sta. Lucia	25 de Agosto	7	15	15	16	16	15	4	4			
Minas	Punta del Este	100	16	12	15	27	26	26	16	18	20	
Durazno	Trinidad	42	7	6	6	6	6	6	6	6	6	
Vergara	Rio Branco	70	3	9	5	3	2	2	2			
Fray Bentos	Mercedes	34	8	8	7	7	7	7	7	7	7	
Carmelo	Mercedes	105	6	4	4	4	4	4	3	3	3	
San Javier	Paysandu	45	1	1	1	7	6	6(*)	2	2	2	
Melo	Santa Clara	110	4	4	6	4	4	4	4	4	4	
Paysandu	Salto	120	6	7	8	9	9	9	7	7	7	
Young	Paysandu	60	8	8	7	8	8	8	8	8	8	
San Jose	N. Helvecia	80	7	7	7	7	7	7	7	8	7	
Ansina	M. de Corrales	52	2	2	2	2	2	4	3	2	2	
Tacuarembó	Rivera	114	6	6	7	7	6	4	3	3	3	
San Jose	N. Helvecia	60	8(*)	8(*)	8(*)	8(*)	8(*)					
Young	Palmar	55	-	-	-	2	2	-				
Florida	Canelones	66	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
Sdi. De Navarro	Paso de los Toros	62	-	-	-	4	5(*)	9(*)				
Solis de Mataojo	Punta del Este	90	-	-	-	2	2	2	2	2	2	
Minas	Florida	98	-	-	-	3	2	2	2	2	2	
Mont.	Colonia	177	42	40	43	47	47	45	46	47	49	
Mont.	Rosario	129	5	5	8	4	2	2	2			
Mont.	Carmelo	236	5	3	4	4	9	5	3	3	3	
Mont.	Trinidad	188	7	5	9	9	9	8	7	7	7	
Mont.	Cardona	141	5	3	3	3	3	4	2			
Mont.	O. de Lavalle	184	3	4	5	5	5	5	5	7	7	
Mont.	Juan Lacaze	148	4	2	3	6	5	2	2			
Mont.	Durazno	183	33	36	44	41	38	39	45	51	51	
Mont.	Sarandí del Yí	197/220	8	7	4	7	8	7	9	7	6	
Mont.	Minas	130/152	13	15	14	15	14	15	14	14	14	
Mont.	Pta. Jose Ign.	175	(inc)	(inc)	2	2	2	3	4			
Mont.	La Paloma	240	16	10	14	17	20	16	17	18	18	
Mont.	Punta del Este	134/165/140	120	102	126	128	131	133	135	140	143	
Mont.	Zapican	145	-	-	-	2	2	2	2	2	2	
Mercedes	Durazno	176	2	9	7(*)	7(*)	7(*)	7(*)	1	1	1	
Salto	Bella Union	142	5	4	2	6	5	5	5			
Paysandu	Tacuarembó	231	5	5	3	8	4	2	2	2	2	
Rivera	Pueblo Ansina	140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Paysandu	Mercedes	15	6	5	5	5	6	5	5	4	4	
Salto	Artigas	212	8	8	8	8	10	10	10	10	10	
Rivera	Guaviyú	170	6	5	4(*)	4(*)	4(*)	3	1	1	1	
Durazno	Colonia	200	-	-	2	2	2	2	2	3	4	
Treinta y tres	Chuy	148	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
Rio Branco	T. y tres	125	9	9	6	8	7	7	7			
P. de los Toros	Guichon	130	4	4	3	3	2	3	2	2	2	
Fray Bentos	Paysandu	157	2	2	2	2	2	2	2	2	2	



Estructura, conducta y performance del transporte carretero de pasajeros en el Uruguay

Servicio		Km O/D	Disponibilidad Diaria de Omnibus (1)									
Salida	Llegada		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Punta del Este	Chuy	230	8	1	8(*)	4	4	3	3	3	3	
Mercedes	Colonia	185	-	-	-	-	2	2	3	4	3	
Punta del Este	T. y tres	215	-	-	-	-	4	5	6	6	6	
Minas	La Paloma	128	-	-	-	-	2					
Salto	Tacuarembó	224	-	-	-	-	2	5(*)	1	1	1	
Mont.	Mercedes	276	2	4	4	6	5	5	4	3	3	
Mont.	Fray Bentos	308	21	20	26	24	23	23	21	21	22	
Mont.	Paysandu	402/379	23	24	25	24	27	27	23	24	26	
Mont.	Dolores	271/293	21	11	12	17	19	20	21	21	22	
Mont.	Bella Union	662/659	5	5	7	8	8	8	7	8	7	
Mont.	Nueva Palmira	252	4	2	4	4	4	4	3	3	3	
Mont.	Carmelo	293	-	-	-	3	9					
Mont.	Salto	498/534	33	29	29	38	39	36	38	39	42	
Mont.	La Paloma (dpto Durazno)	300	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Mont.	Guichon	380	5	7	5	5	4	4	4	4	4	
Mont.	A. Dulces/ B.Valizas	299	-	-	6	5	6	6				
Mont.	B. Valizas por La Paloma	293	-	-	-	7	7	9	16	16	19	
Mont.	Rivera	501	39	35	43	50	52	48	44	41	43	
Mont.	Paso de los Toros	245	-	-	-	4	6	5	5	6	6	
Mont.	Artigas	601	9	9	12	11	12	12	11	11	10	
Mont.	S. G. de Polanco	367	4	2	2	4	4	5	4	5	5	
Mont.	Melo	387/375	34	26	28	32	35	35	35	37	38	
Mont.	Lascano	262	2	1	3	2	2	2				
Mont.	Río Branco	419	14	15	17	18	17	14	12	10	12	
Mont.	T. y tres	286	11	9	9	10	10	10	10	10	10	
Mont.	Cebollati	319	-	-	2	2	2	4	4	4	4	
Mont.	Chuy	345/340/360	22	10	16	18	19	18	19	17	16	
Mont.	18 de julio	360	15	16	16	16	17	14	12	12	14	
Mont.	Tacuarembó	400	-	-	-	-	5					
Fray Bentos	Rivera	526	6(*)	6(*)	6(*)	6(*)	6(*)	8(*)		1	4(*)	
Paysandu	Rivera	342	4	4	4	5	4	4	4	4	2	
Salto	Rivera	399	6(*)	6(*)	6(*)	6(*)	6(*)	9(*)	1	1	4(*)	
Salto	Artigas	250/270	11	9	9	5	5	5		5	5	
Rivera	Melo	315/241	4	5	6	7	7	6	9	6	6	
Rivera	S. G. de Polanco	260	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
San Jose	25 de Agosto	379	3(*)	4(*)	4(*)	3(*)	3(*)	3(*)	3(*)	3	3(*)	
T. y Tres	Maldonado	260	-	-	-	2	4	4	4	4	4	
Paysandu	Tacuarembó por Guichon	300	-	-	-	-	8	6(*)	6(*)			
Sta. Lucia	Ituizango	35						13	14	15	17	
Mont.	Vichadero	480						3	1			
Mont.	Aeropuerto	20/21/28/30						181	188	172	137	
Mont.	Alm. Calcagno	36						7	6	6	6	
Mont.	Atlantida	46						3	5	5	5	
Mont.	B. Horizonte	64						28	29	31	30	
Mont.	Barreras	33						9	5	5	4	
Mont.	Canelones	53						36	29	24	25	
Mont.	Cardal	77						6	5	5	5	
Mont.	C. La Paz	24						5	2	2	2	
Mont.	Cerrillos	44						1	1	8	12	
Mont.	Costa Azul	62/75						3	4	2	2	
Mont.	Chamizo	87						4	4	4	4	
Mont.	Delta del Tigre	23						46	46	48	51	
Mont.	El Bosque	27						33	25			
Mont.	El pinar	29/34/38						294	302	281	331	
Mont.	Empalme Olmos	43						5	5	6	12	
Mont.	Empame Nicolich	24						5	5	5	6	
Mont.	Est. Floresta	64						8	5	5	9	
Mont.	Fray Marcos	92						2	2	2	2	

Estructura, conducta y performance del transporte carretero de pasajeros en el Uruguay

Servicio		Km O/D	Disponibilidad Diaria de Omnibus (1)									
Salida	Llegada		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Mont.	Guazubira	68						2	2	2	3	
Mont.	Horeros	41						3(*)	12(*)	2	1	
Mont.	Juareguiberry	89/109						13	11	11	10	
Mont.	Juanico	43						1	1	1	1	
Mont.	La Floresta	53						7	22	22	18	
Mont.	Lagomar	29						27	26	26	49	
Mont.	Las Brujas	34						13	24	17	16	
Mont.	Las Piedras	24/25/26/30						710	707	709	692	
Mont.	Libertad	52						15	15	17	17	
Mont.	Montes	104						10	9	9	9	
Mont.	Pando	35/33/38/46/40						620	589	603	616	
Mont.	Parador Tajos	60						3(*)	3(*)	2(*)	2(*)	
Mont.	Parque de Solymar	32/31						33	26	27	28	
Mont.	Parque del Plata	59/73/41/25						226	215	205	206	
Mont.	Penal	25						5	4	1	1	
Mont.	Pinar-Pando	34						29	26			
Mont.	Playa Pascual	36						223	232	234	232	
Mont.	Progreso	33/35						120	122	125	128	
Mont.	Salinas	43/58/35						99	106	105	126	
Mont.	San Antonio	75/60						9	10	12	12	
Mont.	San Jacinto	56						17	18	17	17	
Mont.	San Ramon	80						29	32	32	32	
Mont.	Santa Ana	81/109						7	7	11	8	
Mont.	Santa Lucia	62/70/76/72						126	134	134	141	
Mont.	Santa Lucia del Este	72						4	4	5	1	
Mont.	Santa Rosa	52						20	22	22	22	
Mont.	Santa Teresita	33						16	16	16	17	
Mont.	Sauce	34/36/28						236	255	253	242	
Mont.	Shangrila	22						4	15	11	12	
Mont.	Solymer	29						216	239	263	246	
Mont.	Solymer Norte	33						22	20	20	20	
Mont.	Suarez	29/25						122	126	125	140	
Mont.	Talar	39						1	1	1	1	
Mont.	Vista Linda	33						23	22	22	24	
Mont.	Pregreso/Costa Azul (por mont)	67						7	11	10	6	
Mont.	Jose Ignacio	175								140	143	
Bella Union	Salto	145								5	5	
Treinta y tres	Rio Branco	125								9	9	
Mercedes	Fray Bentos	65								3	3	
Paysandu	Concepcion del U. - Colcon	53								12	8	
Artigas	Quarai	10								78	78	
Bella Union	Barra do Quarai	8								36	36	
Salto	Concordia	32								8	7	
Colonia Etchepare	Cta. Azul	110								8	8	
Sta. Lucia	San José	35								12	12	

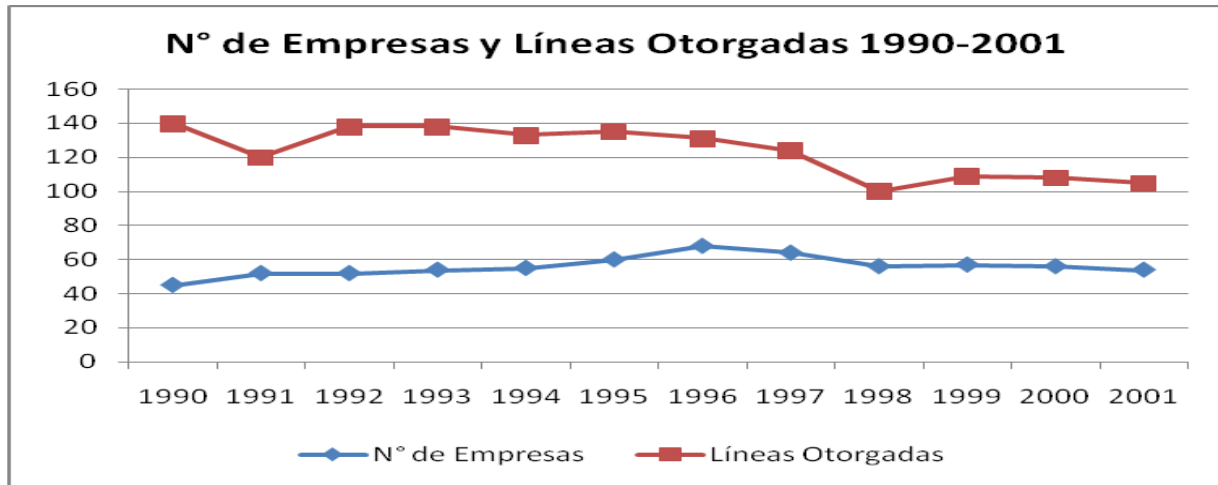
Fuente: Direccion Nacional de Transporte
Corta Distancia-Lineas con un recorrido entre 60 y 120 km que no operan en régimen suburbano.
KM O/D-Disntancia origen/destino
(1) - Cantidad media de Omnibus en ambos sentidos.
INC-Incluido en la linea Montevideo-Punta del Este
(*)- Disponibilidad semanal de Omnibus
No hay dato disponible.

Fuente: Construido a partir de datos publicados en Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 brindados por el Instituto Nacional de Estadística.

**Cantidad de Líneas otorgadas y de Empresas nacionales de Servicios de Corta, Media y Larga distancia**

Año	N° de Empresas	Líneas Otorgadas
1990	45	140
1991	52	120
1992	52	138
1993	54	138
1994	55	133
1995	60	135
1996	68	131
1997	64	124
1998	56	100 (*)
1999	57	109
2000	56	108
2001	54	105

(\*) La diferencia con años anteriores se debe a que se contó en este año como una sola, a una misma línea que realizan dos empresas.



Fuente: Construido a partir de datos brindados en los Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007.

La oferta había experimentado un aumento en 1988 como resultado del cese de actividades de AFE y la necesidad de abastecer el incremento de la demanda.

En 1991, se aprecia un descenso en la oferta producto del cese de actividades de ONDA y el período de transición al régimen de concesiones. En esta etapa, se conservan las líneas indispensables para abastecer la demanda, otorgándose para esto permisos a las empresas que compartían el mercado con ONDA. Estas no poseían la cantidad de unidades suficientes para absorber la demanda existente.

A partir de 1992, consolidado el régimen de concesiones establecido por el gobierno, se observa un incremento significativo en la oferta hasta el año 1994. Posteriormente la oferta permanece con tendencia estable.

**Competencia por departamento entre compañías 2010:**

<b>Departamento</b>	<b>Compañías</b>
<b>Artigas</b>	Corporación Vial
	Turil
	El Norteño
	Chadre
<b>Rivera</b>	Corporación Vial
	Turil
	Nuñez
	Agencia Central
<b>Paysandu</b>	Agencia Central
	Chadre
	Nuñez
	Sabelin
	Copay
<b>Salto</b>	Chadre
	Nuñez
	El Norteño
	Agencia Central
<b>Rio Negro</b>	Chadre
	Nuñez
	Agencia Central
	Cut
	Copay
<b>Florida</b>	Cita
	CTTM
	Las Marias
	Cheval
	Nuñez
	Turismar
	Bruno Hnos
	Nossar
<b>Flores</b>	Chadre
	Nuñez
	Agencia Central
	Copay
	Cotmi
<b>Rocha</b>	Rutas del Sol
	Cynsa
	Cot
	Emdal
	Exp. Chago
<b>Canelones</b>	Cita
	Copsa
	Cot
	Las Marias
	Corporación Vial
	Cheval
	Nuñez
	Turismar
	Exp. Minuano
	Nion
	Cromin
Rio de la Plata	

<b>Departamento</b>	<b>Compañías</b>
<b>Maldonado</b>	Rutas del Sol
	Copsa
	Cot
	Cynsa
	Emdal
	Exp. Chago
<b>San Jose</b>	Cita
	Cot
	Nuñez
	Turil
	Turismar
	Agencia Central
	Cotmi
	Copay
<b>Treinta y tres</b>	Ega
	Nuñez
	Turismar
	Exp. Minuano
	Rio de la Plata
<b>Soriano</b>	Chadre
	Cheval
	Agencia Central
	Cut
	Sabelin
	Intertur
<b>Lavalleja</b>	Copsa
	Exp. Chago
	Corporación Vial
	Emdal
	Ega
	Cheval
	Nuñez
	Turismar
	Exp. Minuano
	Rio de la Plata
	Cromin
<b>Colonia</b>	Cot
	Turil
	Chadre
	Agencia Central
	Cotmi
	Sabelin
	Intertur

<b>Departamento</b>	<b>Compañías</b>
<b>Cerro Largo</b>	Ega
	Nuñez
	Turismar
	Rio de la Plata
<b>Durazno</b>	CTTM
	Turil
	Chadre
	Nuñez
	Turismar
	Bruno Hnos
	Nossar
<b>Tacuarembó</b>	CTTM
	Corporación Vial
	Turil
	Nuñez
	Agencia Central
	Nossar

Fuente: Construido a partir de datos brindados por la Terminal de Tres Cruces.

Nota 1: El cuadro está confeccionado tomando a Montevideo como origen, y como destino todos los posibles dentro de cada departamento.

Nota 2: La empresa CTTM cesó sus actividades, a partir de Setiembre 2010 sus servicios fueron adjudicados a Nossar en forma provisoria. Quedando como consecuencia 55 empresas en el mercado.

Actualmente en el año 2010, existen 55 empresas en el mercado. Si contrastamos este dato con la gráfica “N° de Empresas y Líneas Otorgadas 1990-2001”, vemos que desde el año 2001 (54 empresas) hasta la fecha no existieron grandes modificaciones. Estamos entonces ante la presencia de un sector con oferta estable desde el punto de vista del número de empresas en el mercado.

Observando el cuadro de Competencia por departamento, encontramos que en todos los departamentos existe competencia. Este hecho contrasta con la situación vivida en el sector en años anteriores, cuando existían empresas monopólicas como ONDA y Chadre (litoral del país). Notamos actualmente que existe una diversificación de la oferta y por lo tanto un aumento de la competencia en los departamentos.

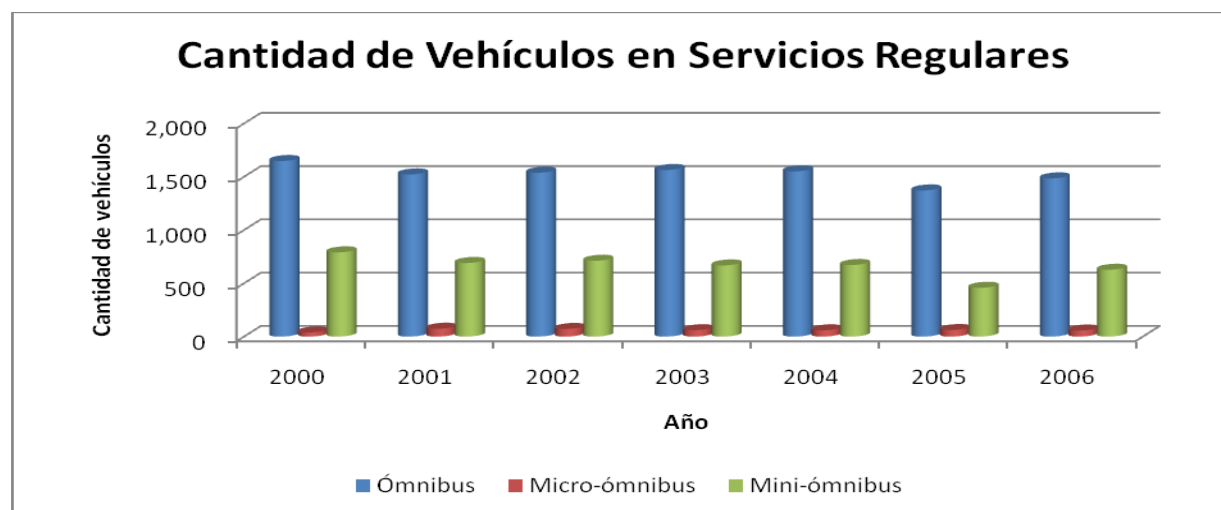
Vehículos de Empresas de Transporte Nacional e Internacional de Pasajeros por año según tipo de servicio y tipo de vehículo (en vehículos):

Tipo de servicio y Tipo de vehículo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>TOTAL</b>	2,478	2,287	2,322	2,292	2,282	1,892	2,169
<b>Ómnibus</b>	1,648	1,522	1,538	1,564	1,551	1,372	1,485
<b>Micro-ómnibus</b>	39	74	72	60	59	62	57
<b>Mini-ómnibus</b>	791	691	712	668	672	458	627
<b>SERVICIOS REGULARES (1)</b>	1,024	1,078	1,104	1,103	1,094	977	1,096
<b>SERVICIOS OCASIONALES (2)</b>	1,454	1,209	1,218	1,189	1,188	915	1,073
<b>Ómnibus</b>	624	444	434	461	457	395	389
<b>Micro-ómnibus</b>	39	74	72	60	59	62	57
<b>Mini-ómnibus</b>	791	691	712	668	672	458	627

Fuente: Datos brindados por la Dirección Nacional de Transporte.

Notas del cuadro:

- (1) - Ómnibus propiedad de empresas que poseen concesión o permiso para explotar servicios regulares (líneas) y están habilitados para dichos servicios. Se incluyen ómnibus con afectación no exclusiva a estos servicios.
- (2) - Vehículos propiedad de empresas que realizan transporte ocasional de pasajeros. Los ómnibus: vehículo de 26 o más asientos, micro-ómnibus: vehículo de 18 a 25 asientos, y mini-ómnibus: vehículo de 8 a 17 asientos. En ninguno de estos casos se considera el asiento del conductor.



Fuente: Construido a partir de datos brindados en los Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007.

Del gráfico “Cantidad de Vehículos en Servicios Regulares” se desprende que el número de ómnibus no experimentó aumentos significativos entre los años 2000 y 2006. De este hecho se deduce que no se producen grandes inversiones y que la oferta medida en cantidad de flota en circulación se mantiene constante. Nos centramos en la evolución del número de ómnibus ya que es el tipo de vehículo utilizado para brindar el servicio en el sector que nos ocupa.

### 3.3 - Tarifas

La última variable a describir es el precio del servicio, en el sector de estudio la misma adquiere el nombre de tarifa. Podemos visualizar su comportamiento en los siguientes cuadros y gráficos.

**Cuadro de evolución de la tarifa deflactada por IPC, precio de Gas Oil e IPC:**

AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
2010	MAY	290.35	0.993000	22.30	0.96591	288.27	0.993	22.3
	ABR	289.89	0.993000	22.30	0.96745			
	MAR	289.38	0.993000	22.30	0.96915			
	FEB	286.66	0.993000	22.30	0.97835			
	ENE	285.07	0.993000	22.30	0.98380			
2009	DIC	282.43	0.929000	22.30	0.92900	275.43	0.929	22.3
	NOV	281.11	0.929000	22.30	0.93336			
	OCT	280.95	0.929000	22.30	0.93389			
	SET	280.98	0.929000	22.30	0.93379			
	AGO	280.33	0.929000	22.30	0.93596			
	JUL	276.92	0.929000	22.30	0.94748			
	JUN	274.21	0.929000	22.30	0.95685			
	MAY	271.13	0.929000	22.30	0.96772			
	ABR	270.03	0.929000	22.30	0.97166			
	MAR	270.14	0.929000	22.30	0.97126			
	FEB	268.08	0.929000	22.30	0.97873			
	ENE	268.80	0.929000	22.30	0.97611			
2008	DIC	266.69	0.881000	22.30	0.93300	257.26	0.881	22.3
	NOV	264.23	0.881000	22.30	0.94168			
	OCT	263.74	0.881000	22.30	0.94343			
	SET	262.87	0.881000	22.30	0.94655			
	AGO	261.30	0.881000	22.30	0.95224			
	JUL	258.67	0.881000	22.30	0.96192			
	JUN	257.52	0.881000	22.30	0.96622			
	MAY	254.26	0.881000	22.30	0.97861			
	ABR	252.06	0.881000	22.30	0.98715			
	MAR	251.23	0.881000	22.30	0.99041			
	FEB	248.39	0.881000	22.30	1.00173			
	ENE	246.14	0.881000	22.30	1.01089			
2007	DIC	244.24	0.837000	22.30	0.96788	238.48	0.837	22.3
	NOV	243.50	0.837000	22.30	0.97082			
	OCT	244.06	0.837000	22.30	0.96859			
	SET	244.62	0.837000	22.30	0.96637			
	AGO	243.61	0.837000	22.30	0.97038			
	JUL	239.47	0.837000	22.30	0.98715			
	JUN	237.51	0.837000	22.30	0.99530			
	MAY	237.19	0.837000	22.30	0.99664			
	ABR	235.40	0.837000	22.30	1.00422			
	MAR	232.56	0.837000	22.30	1.01649			
	FEB	230.49	0.837000	22.30	1.02561			
	ENE	229.09	0.837000	22.30	1.03188			



AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
2006	DIC	225.10	0.861000	22.30	1.08029	220.58	0.861	22.3
	NOV	224.26	0.861000	22.30	1.08433			
	OCT	224.18	0.861000	22.30	1.08472			
	SEP	224.63	0.861000	22.30	1.08255			
	AGO	223.43	0.861000	22.30	1.08836			
	JUL	221.68	0.861000	22.30	1.09695			
	JUN	219.81	0.861000	22.30	1.10628			
	MAY	219.11	0.861000	22.30	1.10982			
	ABR	217.74	0.861000	22.30	1.11680			
	MAR	216.61	0.861000	22.30	1.12263			
	FEB	215.92	0.861000	22.30	1.12621			
	ENE	214.49	0.861000	22.30	1.13372			
2005	DIC	211.60	0.808000	19.25	1.07847	207.31	0.808	17.645833
	NOV	211.14	0.808000	19.25	1.08082			
	OCT	211.39	0.808000	19.25	1.07954			
	SEP	210.73	0.808000	19.25	1.08292			
	AGO	209.10	0.808000	19.25	1.09136			
	JUL	208.66	0.808000	19.25	1.09366			
	JUN	206.01	0.808000	19.25	1.10773			
	MAY	205.46	0.808000	19.25	1.11070			
	ABR	205.42	0.808000	19.25	1.11091			
	MAR	203.33	0.808000	19.25	1.12233			
	FEB	202.46	0.808000	19.25	1.12715			
	ENE	202.47	0.808000	19.25	1.12710			
2004	DIC	201.71	0.778000	17.58	1.08934	198.01	0.778	17.58
	NOV	201.53	0.778000	17.58	1.09031			
	OCT	202.06	0.778000	17.58	1.08745			
	SET	202.73	0.778000	17.58	1.08386			
	AGO	202.18	0.778000	17.58	1.08681			
	JUL	199.82	0.778000	17.58	1.09964			
	JUN	197.82	0.778000	17.58	1.11076			
	MAY	197.17	0.778000	17.58	1.11442			
	ABR	195.14	0.778000	17.58	1.12601			
	MAR	192.76	0.778000	17.58	1.13992			
	FEB	191.61	0.778000	17.58	1.14676			
	ENE	191.58	0.778000	17.58	1.14694			
2003	DIC	187.48	0.737000	13.56	1.11026	181.40	0.737	13.56
	NOV	186.26	0.737000	13.56	1.11753			
	OCT	185.96	0.737000	13.56	1.11933			
	SET	184.99	0.737000	13.56	1.12520			
	AGO	183.52	0.737000	13.56	1.13421			
	JUL	181.41	0.737000	13.56	1.14741			
	JUN	180.51	0.737000	13.56	1.15313			
	MAY	180.22	0.737000	13.56	1.15498			
	ABR	179.55	0.737000	13.56	1.15929			
	MAR	177.86	0.737000	13.56	1.17031			
	FEB	175.68	0.737000	13.56	1.18483			
	ENE	173.33	0.737000	13.56	1.20089			

Estructura, conducta y performance del transporte carretero de pasajeros en el Uruguay

AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
2002	DIC	170.15	0.558000	8.14	0.92622	151.95	0.558	8.14
	NOV	168.04	0.558000	8.14	0.93785			
	OCT	167.32	0.558000	8.14	0.94188			
	SET	165.72	0.558000	8.14	0.95098			
	AGO	160.71	0.558000	8.14	0.98062			
	JUL	151.86	0.558000	8.14	1.03777			
	JUN	144.82	0.558000	8.14	1.08822			
	MAY	142.30	0.558000	8.14	1.10749			
	ABR	140.63	0.558000	8.14	1.12064			
	MAR	138.40	0.558000	8.14	1.13870			
	FEB	137.19	0.558000	8.14	1.14874			
	ENE	136.28	0.558000	8.14	1.15641			
2001	DIC	135.10	0.497000	6.47	1.03899	133.33	0.497	6.47
	NOV	134.71	0.497000	6.47	1.04200			
	OCT	134.60	0.497000	6.47	1.04285			
	SET	134.24	0.497000	6.47	1.04565			
	AGO	133.83	0.497000	6.47	1.04885			
	JUL	134.21	0.497000	6.47	1.04588			
	JUN	133.04	0.497000	6.47	1.05508			
	MAY	133.63	0.497000	6.47	1.05042			
	ABR	132.79	0.497000	6.47	1.05707			
	MAR	131.72	0.497000	6.47	1.06565			
	FEB	131.23	0.497000	6.47	1.06963			
	ENE	130.85	0.497000	6.47	1.07274			
2000	DIC	130.42	0.491000	6.50	1.06328	127.75	0.4725833	6.18
	NOV	130.17	0.486000	6.50	1.05447			
	OCT	130.11	0.486000	6.50	1.05496			
	SET	129.22	0.486000	6.50	1.06223			
	AGO	128.72	0.479000	6.50	1.05099			
	JUL	128.05	0.479000	6.60	1.05649			
	JUN	127.57	0.479000	6.60	1.06047			
	MAY	126.94	0.459000	6.60	1.02123			
	ABR	126.36	0.459000	6.60	1.02592			
	MAR	125.81	0.459000	5.09	1.03041			
	FEB	125.04	0.459000	5.09	1.03675			
	ENE	124.62	0.449000	5.09	1.01758			
1999	DIC	124.15	0.449000	5.09	1.02143	121.94	0.4390833	4.63
	NOV	123.09	0.440000	4.64	1.00958			
	OCT	123.09	0.440000	4.64	1.00958			
	SET	122.69	0.440000	4.64	1.01287			
	AGO	122.66	0.440000	4.64	1.01312			
	JUL	122.21	0.440000	4.64	1.01685			
	JUN	121.74	0.440000	4.55	1.02078			
	MAY	121.66	0.436000	4.55	1.01216			
	ABR	121.47	0.436000	4.55	1.01374			
	MAR	120.43	0.436000	4.55	1.02250			
	FEB	120.17	0.436000	4.55	1.02471			
	ENE	119.96	0.436000	4.55	1.02650			

AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
1998	DIC	119.18	0.436000	4.55	1.03322	115.41	0.4071667	4.55
	NOV	119.07	0.410000	4.55	0.97251			
	OCT	118.69	0.410000	4.55	0.97562			
	SET	117.87	0.410000	4.55	0.98241			
	AGO	117.10	0.410000	4.55	0.98887			
	JUL	116.19	0.410000	4.55	0.99661			
	JUN	114.73	0.410000	4.55	1.00929			
	MAY	113.65	0.398000	4.55	0.98906			
	ABR	113.01	0.398000	4.55	0.99467			
	MAR	112.33	0.398000	4.55	1.00069			
	FEB	111.89	0.398000	4.55	1.00462			
	ENE	111.24	0.398000	4.55	1.01049			
1997	DIC	109.71	0.398000	4.55	1.02458	104.15	0.37225	4.34
	NOV	108.91	0.384000	4.55	0.99580			
	OCT	108.00	0.384000	4.40	1.00420			
	SET	107.17	0.384000	4.40	1.01197			
	AGO	106.32	0.384000	4.40	1.02006			
	JUL	105.51	0.370000	4.40	0.99042			
	JUN	104.12	0.370000	4.40	1.00364			
	MAY	102.78	0.370000	4.20	1.01673			
	ABR	101.42	0.370000	4.20	1.03036			
	MAR	100.00	0.351000	4.20	0.99133			
	FEB	98.74	0.351000	4.20	1.00398			
	ENE	97.15	0.351000	4.20	1.02040			
1996	DIC	95.26	0.351000	4.20	1.04061	86.93	0.3105	3.49
	NOV	94.11	0.328000	3.80	0.98434			
	OCT	92.99	0.328000	3.80	0.99619			
	SET	91.55	0.328000	3.69	1.01192			
	AGO	89.31	0.328000	3.69	1.03720			
	JUL	87.44	0.309000	3.53	0.99811			
	JUN	86.00	0.309000	3.53	1.01476			
	MAY	84.91	0.309000	3.40	1.02786			
	ABR	83.16	0.302000	3.40	1.02562			
	MAR	80.86	0.278000	3.02	0.97097			
	FEB	79.34	0.278000	3.02	0.98959			
	ENE	78.17	0.278000	2.78	1.00442			

Estructura, conducta y performance del transporte carretero de pasajeros en el Uruguay

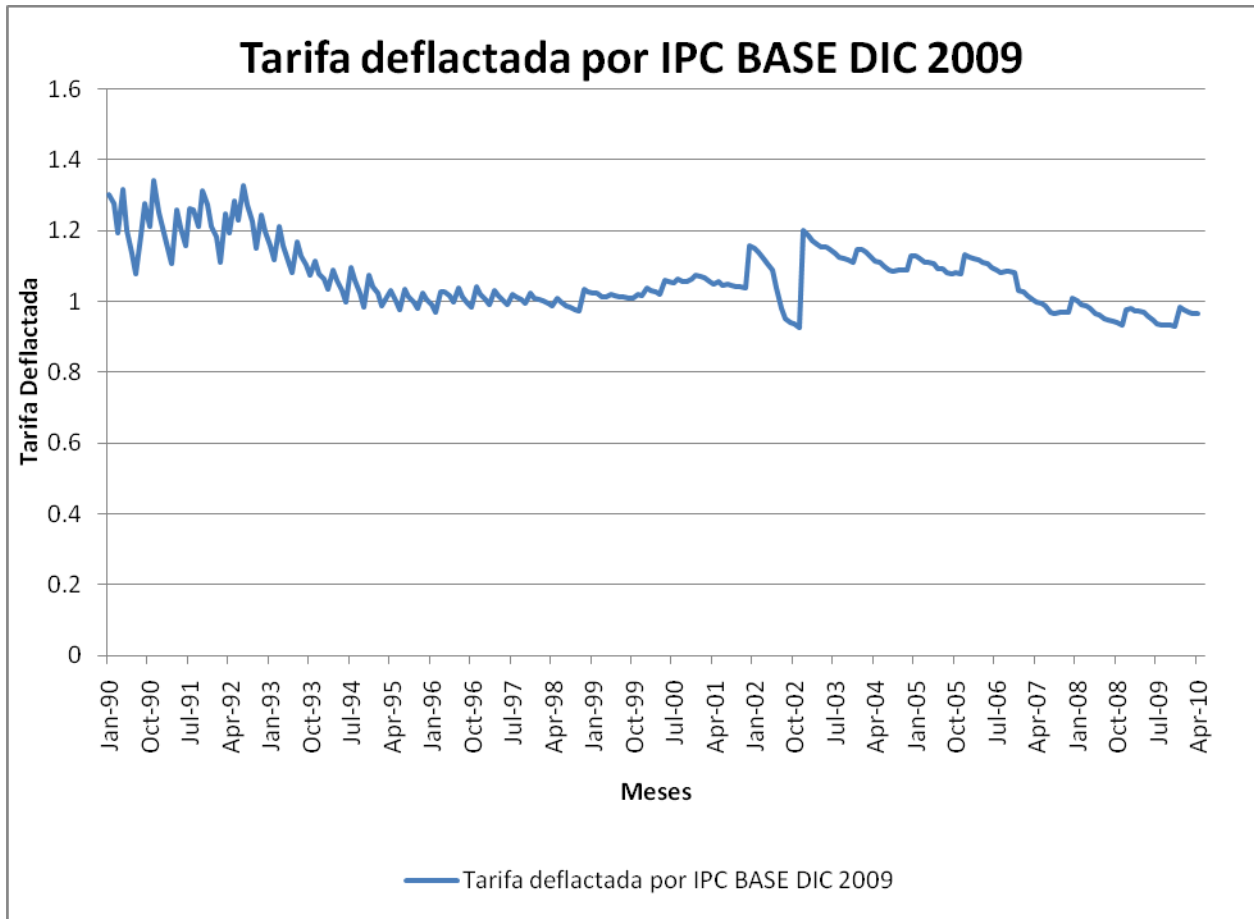
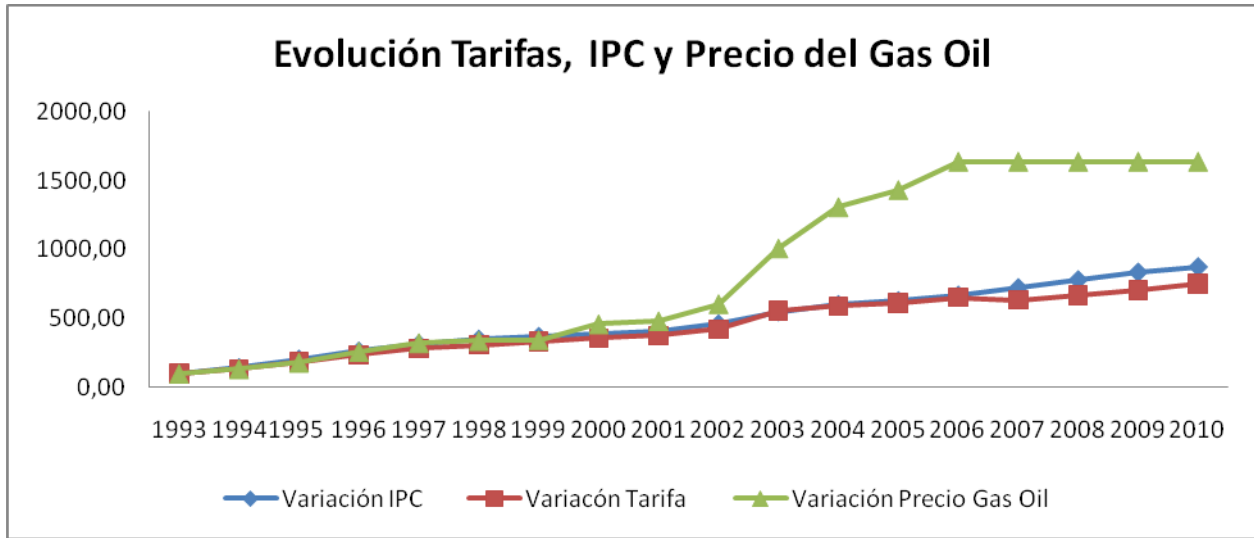
AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
1995	DIC	76.62	0.278000	2.78	1.02477	67.73	0.2420833	2.44
	NOV	75.00	0.260000	2.66	0.97911			
	OCT	73.56	0.260000	2.66	0.99819			
	SET	72.47	0.260000	2.66	1.01329			
	AGO	71.11	0.260000	2.66	1.03261			
	JUL	68.77	0.238000	2.34	0.97749			
	JUN	67.09	0.238000	2.34	1.00193			
	MAY	65.11	0.238000	2.34	1.03235			
	ABR	63.70	0.228000	2.34	1.01092			
	MAR	61.53	0.215000	2.16	0.98695			
	FEB	59.39	0.215000	2.16	1.02239			
	ENE	58.40	0.215000	2.16	1.03985			
1994	DIC	56.57	0.215000	2.16	1.07337	47.61	0.1766667	1.81
	NOV	54.81	0.191000	2.00	0.98427			
	OCT	52.73	0.191000	2.00	1.02301			
	SET	50.95	0.191000	2.00	1.05881			
	AGO	49.26	0.191000	1.86	1.09499			
	JUL	47.77	0.169000	1.86	0.99920			
	JUN	46.30	0.169000	1.70	1.03080			
	MAY	45.04	0.169000	1.70	1.05976			
	ABR	43.83	0.169000	1.70	1.08901			
	MAR	42.34	0.155000	1.56	1.03399			
	FEB	41.17	0.155000	1.56	1.06325			
	ENE	40.59	0.155000	1.56	1.07844			
1993	DIC	39.26	0.155000	1.56	1.11517	32.90	0.1318658	1.35
	NOV	37.86	0.144000	1.45	1.07411			
	OCT	36.86	0.144000	1.45	1.10349			
	SET	36.07	0.144000	1.38	1.12757			
	AGO	34.78	0.144000	1.38	1.16919			
	JUL	33.45	0.128000	1.31	1.08090			
	JUN	32.47	0.128000	1.31	1.11350			
	MAY	31.22	0.128000	1.31	1.15810			
	ABR	29.81	0.128000	1.27	1.21261			
	MAR	28.63	0.113130	1.27	1.11597			
	FEB	27.64	0.113130	1.23	1.15600			
	ENE	26.71	0.113130	1.23	1.19633			
1992	DIC	25.68	0.113130		1.24421	21.35	0.0926275	0
	NOV	24.86	0.101160		1.14906			
	OCT	24.45	0.106230		1.22709			
	SET	23.58	0.106230		1.27235			
	AGO	22.64	0.106230		1.32544			
	JUL	21.69	0.094460		1.22983			
	JUN	20.76	0.094460		1.28519			
	MAY	20.22	0.085420		1.19342			
	ABR	19.32	0.085420		1.24892			
	MAR	18.55	0.072930		1.11023			
FEB	17.42	0.072930		1.18275				
ENE	17.00	0.072930		1.21133				

AÑO	MES	IPC base marzo 1997	Tarifa interdep \$/pas.km	Precio gas oil (\$/Lt)	Tarifa defl. por IPC Base dic 2009	Prom IPC por año	Prom tarifa por año	Prom precio gas oil por año
1991	DIC	16.16	0.072930		1.27457	12.67	0.0550567	
	NOV	15.6729	0.072930		1.31422			
	OCT	14.9706	0.064300		1.21306			
	SET	14.4331	0.064300		1.25823			
	AGO	13.5531	0.060610		1.26304			
	JUL	12.7517	0.052190		1.15593			
	JUN	12.2194	0.052190		1.20628			
	MAY	11.7165	0.052190		1.25806			
	ABR	10.7774	0.042260		1.10745			
	MAR	10.3779	0.042260		1.15008			
	FEB	9.8841	0.042260		1.20754			
	ENE	9.5498	0.042260		1.24982			
1990	DIC	8.9061	0.042260		1.34014	6.27	0.027215	
	NOV	8.4478	0.036220		1.21092			
	OCT	8.0240	0.036220		1.27487			
	SET	7.5364	0.031690		1.18760			
	AGO	6.5728	0.025050		1.07639			
	JUL	6.2261	0.025050		1.13632			
	JUN	5.8936	0.025050		1.20043			
	MAY	5.3781	0.025050		1.31550			
	ABR	5.0928	0.021500		1.19232			
	MAR	4.7591	0.021500		1.27594			
	FEB	4.3672	0.020150		1.30312			
	ENE	4.0870	0.016840		1.16371			

Fuente: Construido a partir de datos brindados por el Instituto Nacional de Estadística.

**Cuadro resumen por año para la elaboración de la gráfica siguiente:**

Año	Promedio IPC por año	Promedio tarifa por año	Promedio precio del gas oil por año
1993	32.90	0.1319	1.35
1994	47.61	0.1767	1.81
1995	67.73	0.2421	2.44
1996	86.93	0.3105	3.49
1997	104.15	0.3723	4.34
1998	115.41	0.4072	4.55
1999	121.94	0.4391	4.63
2000	127.75	0.4726	6.18
2001	133.33	0.4970	6.47
2002	151.95	0.5580	8.14
2003	181.40	0.7370	13.56
2004	198.01	0.7780	17.58
2005	207.31	0.8080	19.25
2006	220.58	0.8610	22.30
2007	238.48	0.8370	22.30
2008	257.26	0.8810	22.30
2009	275.43	0.9290	22.30
2010	288.27	0.9930	22.30



Fuente: Construido a partir de datos brindados por el Instituto Nacional de Estadística.

La tarifa es fijada por la Dirección Nacional de Transporte, a partir de una paramétrica la cual es un reflejo del Estado de Resultados de las empresas de transporte. Esta última es una función de los costos directos, indirectos, contemplando un margen fijo de ganancia del 11 %. Profundizaremos el análisis de sus componentes en el capítulo 5.

Es importante destacar que uno de los componentes con mayor peso en el cálculo de la paramétrica es el combustible. Como se puede observar en la gráfica “Evolución Tarifas, IPC, y Precio del Gas Oil”, las tres variables mantienen un comportamiento similar hasta el 2002. Año a partir del cual, el gasoil experimentó un alza considerable en comparación al incremento de las restantes variables. Este aumento sostenido del precio del gasoil se logra estabilizar, para el sector del transporte, en el 2006.

El alza continuo en el precio del gasoil es lo que lleva al Poder Ejecutivo a crear un fideicomiso entre la Corporación Nacional de Desarrollo y ANCAP. El decreto del 28 de Setiembre de 2006 es el que establece la creación del mismo. La finalidad que tiene es fijar el precio por litro de combustible que pagan las compañías. La diferencia entre ese monto y el precio de mercado es soportado por la CND. Esto se creó con el fin de no someter a la tarifa a continuos cambios debido a fluctuaciones del precio del combustible, buscando beneficiar al usuario.

Creemos conveniente citar el texto completo de éste decreto:

*“VISTO: La necesidad de alcanzar una reducción del precio del transporte colectivo de pasajeros.*

*RESULTANDO: Que el precio de los combustibles tiene una incidencia significativa en el precio de los boletos del transporte colectivo de pasajeros.*

*CONSIDERANDO: I) Que es necesario implementar políticas dirigidas al sector de servicios regulares de transporte colectivo de pasajeros, de forma de brindar un servicio más barato para el usuario y recuperar paulatinamente la demanda de sectores de la población que hoy se trasladan por otros medios.*

*II) Que las referidas políticas deben instrumentarse a través de medidas que redunden en beneficio de dichos sectores y que reduzcan la fuerte incidencia que actualmente tiene el gasoil en la mencionada actividad, lográndose menores precios en los boletos.*

*III) Que los estudios realizados concluyen que el mecanismo más apto para lograr una mayor rebaja en los precios del boleto que pagan los usuarios del transporte colectivo urbano, suburbano e interdepartamental, es la constitución de un fideicomiso de administración cuyo capital se constituirá con la recaudación adicional derivada del aumento del precio del gasoil.*

*ATENCIÓN: A lo precedentemente expuesto y a los estudios realizados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.*

*EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DECRETA:*

*ARTÍCULO 1- Encomiéndase a la Corporación Nacional para el Desarrollo y a la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland, la constitución de un fideicomiso de administración, a través del cual se implemente una política dirigida al sector del transporte colectivo de pasajeros, con la cual se logre un abatimiento del precio de dicho servicio público.*

*ARTÍCULO 2- El capital fiduciario se constituirá con el producido de la recaudación de pesos uruguayos uno con cincuenta y tres milésimos (\$ 1,053) por litro de gasoil, derivado del aumento de precio que a esos efectos se produzca.”*

Se entiende por fideicomiso al negocio jurídico por medio del cual se constituyen la propiedad fiduciaria de un conjunto de derechos de propiedad o personales, que son transmitidos por el fideicomitente al fiduciario para que los administre o ejerza de conformidad con las instrucciones contenidas en el fideicomiso, en beneficio de una persona (beneficiario), que es designada en el mismo, y la restituya al cumplimiento del plazo o condición al fideicomitente o la transmita al beneficiario.

Considerando las características que presenta este instrumento se extrae que la diferencia entre el precio de mercado del combustible y el precio fijado por el fideicomiso es soportado por el Estado a través de la CND, quien realiza dicho reintegro sin obtener beneficios. Esto nos hace pensar que estamos ante la presencia de un subsidio al sector transporte carretero de pasajeros.

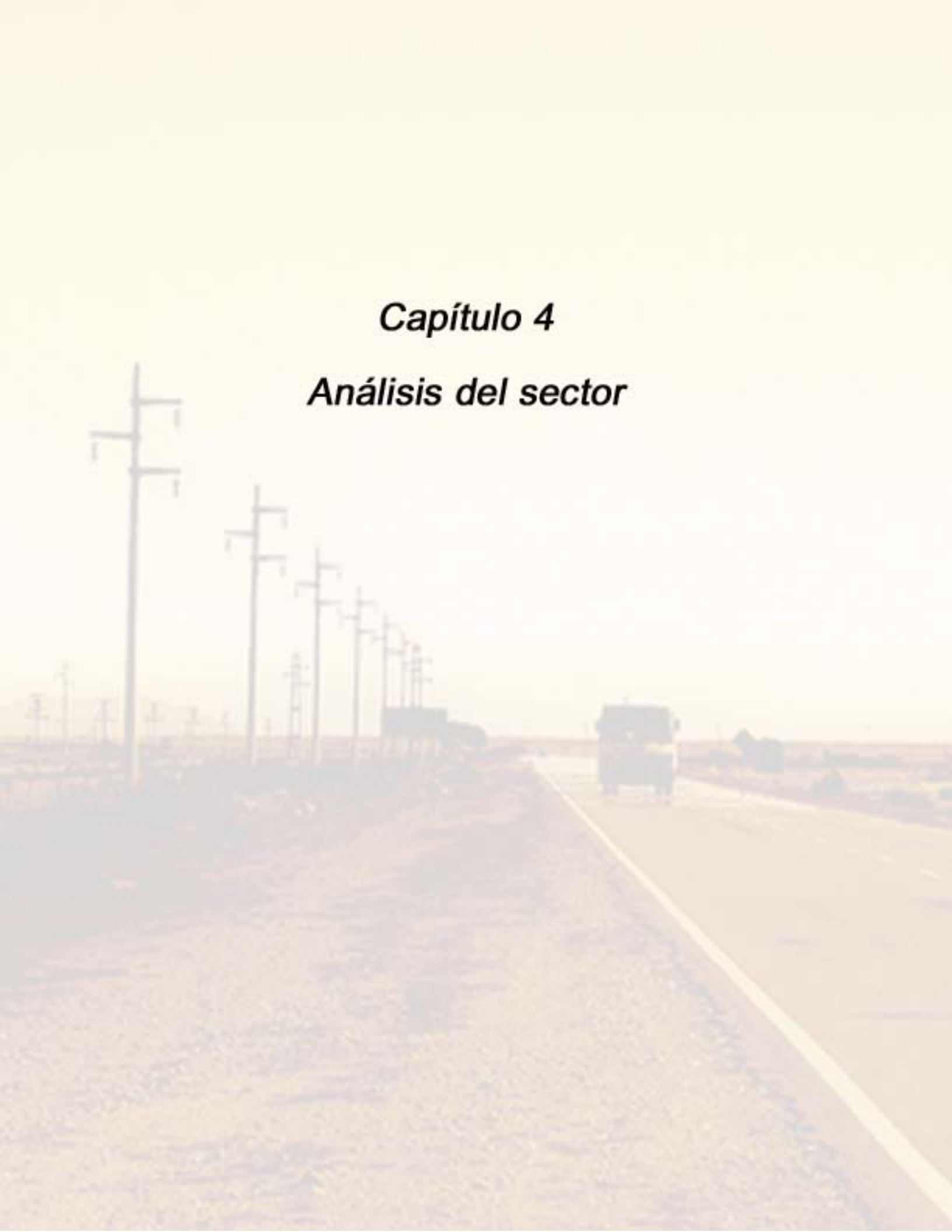
Se define subsidio como una prestación pública asistencial de carácter económico. Se trata de un medio para estimular el consumo o la producción. También podría definirse al subsidio como la diferencia entre el precio real de un producto o servicio y el precio que paga el consumidor para acceder a dicho producto o servicio.

La creación del fideicomiso es de suma importancia ya que de no haberse tomado dicha medida, se hubiera disparado el valor de la tarifa perjudicando tanto a los usuarios como a la performance de las empresas.

Finalmente observando el gráfico “Tarifa deflactada por IPC BASE DIC 2009”, podemos destacar que si bien la misma experimenta oscilaciones en el corto plazo, tiende a mantenerse estable.



***Capítulo 4***  
***Análisis del sector***



## CAPÍTULO 4 – Análisis del sector

### 4.1- Teoría de la competitividad bajo el tratamiento de Michael Porter

#### 4.1.1- Análisis estructural de los sectores industriales

En el libro de Porter titulado “Estrategia Competitiva” se desarrolla la teoría de la competitividad que analizaremos a continuación. Consideramos oportuno realizar la siguiente aclaración: si bien Porter desarrolla su teoría refiriéndose a los sectores industriales, la misma es aplicable también a los sectores de servicios, tal como aclara en su libro.

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte incidencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Dado que las fuerzas externas afectan, por lo general, a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Según Porter, la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- Amenaza de nuevos ingresos.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Amenazas de productos (o servicios) sustitutos.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

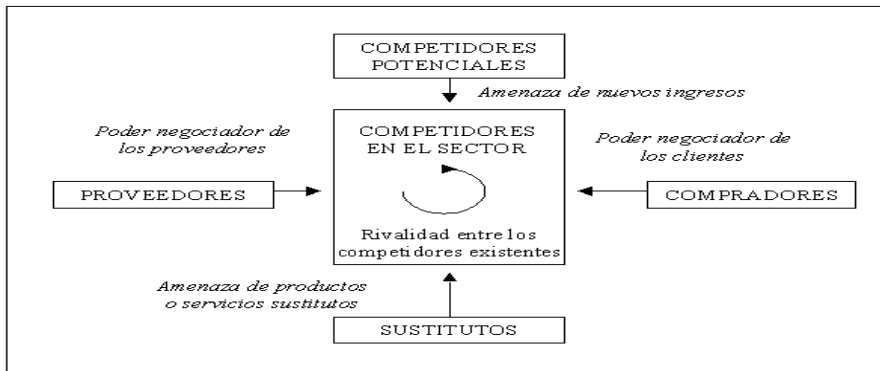


Figura: Fuerzas competitivas.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial, que varía según el sector que se trate. El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva, ya que a partir del mismo la empresa está capacitada para identificar sus puntos fuertes y débiles.

La estructura fundamental de un sector no debe confundirse con factores coyunturales que afectan la competencia y rentabilidad a corto plazo. Ejemplos de estos factores son fluctuaciones económicas a corto plazo, escasez de insumos, variaciones repentinas en la demanda, huelgas de empleados y otros similares.

A continuación desarrollaremos las características principales de cada fuerza competitiva.

#### **4.1.1.1- Amenaza de nuevos ingresos**

El ingreso de nuevos competidores, ya sea de empresas totalmente nuevas en el sector o empresas existentes que se diversifican vía adquisición, aportan capacidad adicional que puede desestabilizar al sector y como consecuencia provocar reacciones de los competidores. La amenaza de ingreso va a depender de las barreras al ingreso existentes y a la reacción esperada de los competidores existentes.

Porter enumera factores principales que actúan como barreras al ingreso:

- **Política gubernamental.** El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a determinadas industrias con mecanismos de control como pueden ser los requisitos de licencia o permiso, trabas al acceso de materias primas y normas exigentes sobre la contaminación del aire y del agua. El tema que nos concierne, el transporte carretero de pasajeros, es un ejemplo claro.

Nos encontramos frente a la que consideramos la principal barrera al ingreso. Como ya hemos mencionado anteriormente la principal característica del sector es la regulación del mismo por parte del Estado en una amplia gama de aspectos.

El Estado además de las tarifas, los recorridos, las frecuencias, el costo del combustible, regula también el ingreso de nuevas compañías al mercado.

En el decreto n° 228/91 se establece la autorización de servicios regulares de transporte de personas por carretera, determina que el mismo es un servicio público y será explotada mediante el régimen de concesión si se trata de líneas regulares nacionales y por régimen de permisos si se trata de líneas regulares internacionales.

Las adjudicaciones se pueden dar mediante las autorizaciones por licitación, cuando la iniciativa proviene del MTOP, y en forma directa cuando la iniciativa proviene de la empresa interesada en prestar el servicio. En ambos casos la decisión final recae en el Poder Ejecutivo a través del MTOP. Esta decisión se basa en la identificación de posibles aumentos de demanda.

Los usuarios de la empresa de transporte utilizan el servicio debido a la existencia de una necesidad básica de trasladarse y no por lo bueno o malo del servicio brindado. Es por esto que las empresas no puedan realizar acciones para influir en la demanda. Y si a esto último le agregamos que tanto el crecimiento demográfico como la densidad de la población en el Uruguay es bajo, concluimos que la demanda del servicio es estable. La forma que se generen incrementos en la demanda es mediante el surgimiento de polos tecnológicos, industriales o desarrollo económico en determinadas ciudades. Esta situación no es algo recurrente en nuestro país. Lo que origina que el MTOP no realice nuevos llamados a concesión en forma frecuente.

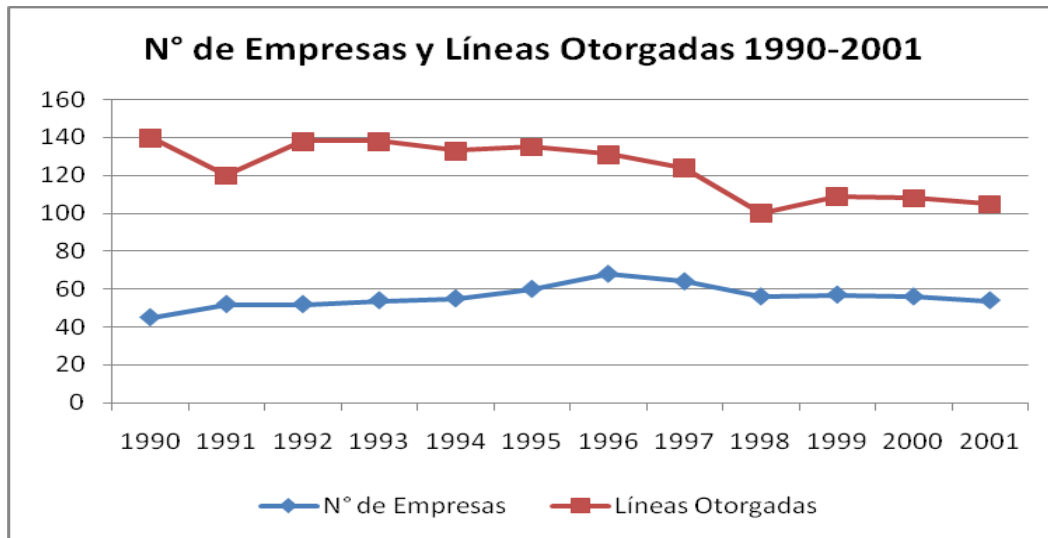
Otra forma de otorgar nuevas concesiones, además del aumento de demanda, puede ser como consecuencia del cese de actividades de una compañía. Citamos aquí el reciente caso de CTTM que cesó sus actividades en Setiembre del 2010, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas otorgó en forma extraordinaria y provisoria a la empresa Nossar la explotación de la línea de transporte de pasajeros entre Montevideo y San Gregorio de Polanco (Tacuarembó) por Rutas Nº 5 y 43, hasta tanto culmine el proceso licitatorio para la adjudicación definitiva del servicio. En atención a ello, se resolvió que la empresa Nossar se encontraba en condiciones de atender transitoriamente este servicio, ya que es operadora del corredor, dispone de flota, posee infraestructura y tiene razonable proximidad de su destino de Paso de los Toros respecto del de San Gregorio de Polanco. Concomitantemente, el Ministerio convocó a una licitación pública para adjudicar en forma definitiva la explotación regular de este servicio. Corresponde aclarar que San Gregorio de Polanco era un destino que era atendido monopólicamente por CTTM. Para el resto de los destinos de esta compañía que también eran atendidos por otras empresas, la demanda se redistribuyó entre las mismas sin realizar para estos un nuevo llamado a licitación.

En la figura que mostramos a continuación, exponemos una gráfica de la evolución de las líneas otorgadas por el MTOP y el número de empresas desde el año 1990 al 2001. Aquí podemos ver que tanto el número de empresas como el número de concesiones se mantiene relativamente constante.

**Cantidad de Líneas otorgadas y de Empresas nacionales de Servicios de Corta, Media y Larga distancia**

Año	N° de Empresas	Líneas Otorgadas
1990	45	140
1991	52	120
1992	52	138
1993	54	138
1994	55	133
1995	60	135
1996	68	131
1997	64	124
1998	56	100 (*)
1999	57	109
2000	56	108
2001	54	105

(\*) La diferencia con años anteriores se debe a que se contó en este año como una sola, a una misma línea que realizan dos empresas.



Fuente: Elaborado con datos brindados por MTOP.

Tal como se establece en el decreto n° 228/91 en el artículo n° 9.3 las concesiones serán otorgadas en un plazo de cinco años con posibilidad de prórroga hasta completar un plazo total de veinte años. Además en el artículo n° 9.6 del citado decreto se faculta a la DNT para suspender el servicio de las empresas que incumplan reiteradamente con sus obligaciones y al Poder Ejecutivo para revocar la autorización otorgada en caso de incumplimientos graves.

Según la información brindada por el MTOP, las concesiones se renuevan constantemente no contribuyendo al ingreso de nuevas empresas al mercado. A su vez son muy pocos los casos en el que MTOP ha actuado revocando la autorización a empresas que hayan infringido las normas.

Consideramos oportuno mencionar otros aspectos de la regulación como:

- El decreto n° 228/91 en su artículo n° 3.1 establece que, los ómnibus destinados al servicio de transporte deberán ser habilitados por la DNT y cumplir con determinadas condiciones como tener asientos reclinables, bodegas y porta equipajes.
- Según el artículo n° 5.1 del mencionado decreto, las empresas gestionantes deberán ser personas físicas o jurídicas nacionales. Se consideran tales, las empresas cuya dirección, control y más de la mitad del capital social pertenecen a ciudadanos naturales o legales con domicilio real en el país. Este hecho sumado a que el transporte es un bien no transable opera como una importante barrera al ingreso para las empresas extranjeras, y en caso que una empresa del exterior quisiera competir en el sector debería instalarse en nuestro país bajo una forma jurídica nacional. Por todo lo mencionado anteriormente las empresas nacionales generan una ventaja competitiva con base legal.
- El artículo n° 5.5 destaca que las empresas deberán ser propietarias de los vehículos necesarios para realizar los servicios en período de demanda media. A su vez la DNT fijará los números de vehículos necesarios para cada línea.
- Al estar la tarifa fijada por el Poder Ejecutivo, obliga a las empresas a ser eficientes en el manejo de sus costos para de esa manera obtener rentabilidad y que el negocio sea viable. La paramétrica de costos que determina el valor de la tarifa contempla un margen de ganancia del 11%.

Por todo lo mencionado anteriormente concluimos que las concesiones de líneas son muy poco frecuentes y la regulación del sector constituye una alta barrera al ingreso.

- **Economías de escala.** La existencia de este factor obliga a la empresa que pretenda ingresar a producir a gran escala, lo cual requeriría una importante inversión inicial y podría provocar una fuerte represalia por parte de los competidores existentes, o a ingresar al mercado en una escala pequeña aceptando así una desventaja en costos. Ambas situaciones no son deseables por lo cual se produce un obstáculo a los nuevos ingresos. También se pueden alcanzar economías similares a las de escala compartiendo las operaciones o funciones con otros sectores de la empresa (caso de empresa con sectores múltiples) cuando existen costos conjuntos, cuando se pueden compartir

activos intangibles como un nombre comercial o conocimientos, o con integraciones verticales.

No consideramos que éste sea un factor de gran incidencia como barrera de ingreso en nuestro caso de estudio, ya que al ser un sector altamente regulado son otros los requisitos necesarios para ingresar. Al estar controlados por el gobierno tanto las tarifas, recorridos y frecuencias, y al ser la demanda una variable estable, no se justifica aumentar la oferta del servicio para disminuir los costos.

- **Diferenciación del producto.** Esto significa que las empresas establecidas en el sector poseen una imagen de marca y la fidelidad de los clientes. La diferenciación crea una barrera al ingreso, cuya importancia varía según el sector de que se trate, ya que obliga a los nuevos competidores a realizar importantes esfuerzos y riesgosas inversiones para superar la lealtad existente del cliente. Por lo general estas inversiones dan frutos a largo plazo y carecen de valor de rescate en caso de fracasar, fortaleciendo más aún las barreras al ingreso.

Si bien las empresas del transporte realizan acciones para diferenciarse de sus competidores, no consideramos que éste sea un factor que opere como barrera al ingreso. El ingreso de nuevas compañías está supeditado a las necesidades de nuevos servicios identificados por el MTOP, y al otorgamiento de nuevas concesiones por parte de dicho organismo.

- **Requisitos de capital.** Este factor constituye una barrera al ingreso en la medida que sea necesaria una importante inversión inicial en términos de recursos financieros para competir en el sector. Estos grandes requisitos de capital pueden ser necesarios para las instalaciones de producción, para conceder crédito a los clientes, para la adquisición de inventarios, publicidad riesgosa o agresiva o inversiones en investigación y desarrollo.

El decreto n° 228/991 establece que las empresas deberán demostrar capacidad económica mediante certificación profesional, debiéndose probar la tenencia de un patrimonio propio o en garantía, previo a la autorización, equivalente al 50% del valor en plaza del material rodante previsto para el primer año de explotación de la línea. Tratándose de personas jurídicas, los directores podrán afectar solidariamente su responsabilidad personal. Dicho patrimonio podrá estar constituido por la propiedad de las unidades necesarias para la prestación del servicio. Cuando los solicitantes sean sociedades por acciones (en comandita o anónimas), dichas acciones deberán ser nominativas, debiéndose acompañar la solicitud con constancia sobre nómina, calidad y participación de los titulares de las mismas.

Consideramos que la inversión inicial para ingresar al sector no es significativa en relación a otros sectores. Para comenzar a desempeñarse en el mismo se precisa disponer del material rodante, infraestructura, y personal para llevar adelante la actividad. Los costos de estos factores no creemos que sean limitaciones al ingreso al sector.

- **Costos cambiantes.** La presencia de costos elevados al cambiar de proveedor crea una barrera al ingreso de nuevos competidores. Cambiar de proveedor puede implicar costos adicionales como reentrenamiento del personal, nuevo equipo auxiliar, costos y tiempos de prueba del nuevo recurso, rediseño del producto, entre otros. Si estos costos son elevados, los proveedores ingresantes (empresas de transporte) deberán ofrecer ventajas en costos o en el desempeño para motivar el cambio.

Para los usuarios que demandan el servicio de transporte las tarifas que pagan es la misma independientemente de la empresa que provea el servicio. A su vez, destacamos que entre compañías que viajan a un mismo destino, casi siempre, la competencia se da de forma indirecta ya que los viajes se realizan en horarios distintos. Por estas razones concluimos que los costos de cambiar de proveedor no son relevantes, por lo tanto este factor no constituye una barrera al ingreso.

En términos generales, consideramos que el sector presenta altas barreras al ingreso, siendo el factor de mayor incidencia la regulación del sector por parte del Estado.

#### **4.1.1.2- Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad en un sector es consecuencia de las acciones tomadas por uno o más competidores con fin de mejorar su posicionamiento en el mercado. Estas acciones, que pueden consistir a modo de ejemplo en rebajas de precios o en campañas publicitarias, tienen consecuencias observables en los demás competidores y pueden generar represalias. Todo esto puede desembocar en una situación más o menos favorable que la inicial para el sector en su conjunto.

Por ejemplo, la competencia en precios es muy propensa a bajar la rentabilidad de todo el sector. Las rebajas de precios son fáciles y rápidamente igualadas por los competidores, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos de todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo suficientemente elevada.

Dado que existe regulación tarifaria la competencia en el sector no se hace efectiva mediante los precios, promoviendo de esta forma la competencia en la calidad por los servicios. Tal como nos comentó el Ingeniero Gualberto Carminatti Gerente General de la compañía CUT-



Corporación, la forma de diferenciarse de sus competidores se lleva a cabo identificando las características del servicio valoradas por el cliente. Esta empresa pone mucho énfasis en la seguridad que brinda tanto al cliente como a los empleados, son la única empresa que tiene en todos los asientos cinturón de seguridad, y sin bien solo el 10 % de los usuarios lo utilizan, ellos consideran que aumenta la confianza en la compañía. Una política de esta empresa es realizar inspecciones previas de neumáticos, frenos, y eje delantero, ante cualquier falla en alguno de estos tres puntos se suspende la salida del ómnibus hasta la reparación del mismo. Es por esto que CUT-Corporación supera los requisitos mínimos de seguridad que la reglamentación fija. Otro aspecto que consideran importante es la introducción de tecnología tanto dentro del ómnibus como ser la inversión en wifi en viajes largos y directos, como también la aplicación de la electrónica incorporada en la mecánica, permitiendo de esta forma inyectar exactamente la cantidad de combustible que se va a consumir. Los avances antes mencionados logran reducir la contaminación. La puntualidad es un aspecto muy valorado por los clientes que también busca contemplar la empresa.

Otro ejemplo de valoración de la calidad como ventaja competitiva es la obtención de certificación ISO 9002, este certificado es expedido por UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas). La obtención de los mismos implica que el sistema de gestión de calidad de la empresa cumpla con las normas ISO, que tienen el fin de implementar sistemas de calidad y mejora continua. Dicha certificación proporciona prestigio y reconocimiento por parte de los usuarios del servicio. En el Uruguay, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, entregó por primera vez en el año 2000 a la empresa TURIL la certificación mencionada con anterioridad.

El decreto n° 228/91, al referirse a los objetivos del MTOP, señala que se busca lograr el desarrollo de empresas de tamaños óptimos para el medio y las características del servicio a cumplir, evitando la atomización o la concentración excesiva en el sector empresarial. También se busca crear una adecuada competencia que beneficie al usuario, autorizando servicios a más de una empresa, en recorridos con niveles de demanda que lo permitan. De esta forma se busca evitar que vuelva a existir un monopolio como fue ONDA, beneficiando al usuario con la mayor competencia y procurando prevenir el impacto social que generaría la caída del mismo. Al tratarse de un servicio público de carácter vital, la posible desaparición de la empresa monopólica atentaría contra la correcta satisfacción de esta necesidad.

Observamos en el siguiente cuadro la competencia que se da considerando los destinos por departamentos partiendo desde Montevideo.

**Competencia por departamento entre compañías:**

<b>Departamento</b>	<b>Compañías</b>	
<b>Artigas</b>	Corporación Vial	
	Turil	
	El Norteño	
	Chadre	
<b>Rivera</b>	Corporación Vial	
	Turil	
	Nuñez	
	Agencia Central	
<b>Paysandu</b>	Agencia Central	
	Chadre	
	Nuñez	
	Sabelin	
<b>Salto</b>	Copay	
	Chadre	
	Nuñez	
	El Norteño	
<b>Rio Negro</b>	Agencia Central	
	Chadre	
	Nuñez	
	Agencia Central	
<b>Rio Negro</b>	Cut	
	Copay	
	Cita	
	CTTM	
<b>Florida</b>	Las Marias	
	Cheval	
	Nuñez	
	Turismar	
	Bruno Hnos	
	Nossar	
	<b>Flores</b>	Chadre
		Nuñez
Agencia Central		
Copay		
Cotmi		
<b>Rocha</b>	Rutas del Sol	
	Cynsa	
	Cot	
	Emdal	
	Exp. Chago	
<b>Canelones</b>	Cita	
	Copsa	
	Cot	
	Las Marias	
	Corporación Vial	
	Cheval	
	Nuñez	
	Turismar	
	Exp. Mínuano	
	Nion	
	Cromin	
Rio de la Plata		

<b>Departamento</b>	<b>Compañías</b>
<b>Maldonado</b>	Rutas del Sol
	Copsa
	Cot
	Cynsa
	Emdal
	Exp. Chago
<b>San Jose</b>	Cita
	Cot
	Nuñez
	Turil
	Turismar
	Agencia Central
	Cotmi
	Copay
<b>Treinta y tres</b>	Ega
	Nuñez
	Turismar
	Exp. Minuano
	Rio de la Plata
<b>Soriano</b>	Chadre
	Cheval
	Agencia Central
	Cut
	Sabelin
	Intertur
<b>Lavalleja</b>	Copsa
	Exp. Chago
	Corporación Vial
	Emdal
	Ega
	Cheval
	Nuñez
	Turismar
	Exp. Minuano
	Rio de la Plata
Cromin	
<b>Colonia</b>	Cot
	Turil
	Chadre
	Agencia Central
	Cotmi
	Sabelin
Intertur	

Departamento	Compañías
<b>Cerro Largo</b>	Ega
	Nuñez
	Turismar
	Río de la Plata
<b>Durazno</b>	CTTM
	Turil
	Chadre
	Nuñez
	Turismar
	Bruno Hnos
<b>Tacuarembó</b>	Nossar
	CTTM
	Corporación Vial
	Turil
	Nuñez
	Agencia Central
Nossar	

Fuente: Construido a partir de datos brindados por la Terminal de Tres Cruces.

Nota 1: El cuadro está confeccionado tomando a Montevideo como origen, y como destino todos los posibles dentro de cada departamento.

Nota 2: La empresa CTTM cesó sus actividades, a partir de Setiembre 2010 sus servicios fueron adjudicados a Nossar en forma provisoria. Quedando como consecuencia 55 empresas en el mercado.

En términos generales podemos ver que no existen departamentos que sean atendidos por una sola compañía, considerando cada departamento como destino.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, tales como:

- **Barreras de salida.** Son factores que hacen que las empresas prefieran seguir compitiendo en un sector aún cuando estén obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Así el exceso de capacidad del sector persiste y la rentabilidad del mismo se reduce. Las principales barreras de salida son:
  - **Activos especializados** que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.

Para nuestro caso de estudio no consideramos que este factor constituya una barrera de salida, ya que el activo básicamente más significativo es el material rodante, y el mismo no presenta dificultades para la reventa a otras empresas o particulares.

- **Costos fijos de salida**, como contratos laborales, costos de reinstalación, entre otros. Si bien el pago de despidos constituye un costo fijo asociado al abandono del sector, no consideramos que los mismos operen como fuertes mecanismos de barrera de salida.
- **Barreras emocionales.** Esto puede ocurrir por una identificación de los administradores con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, orgullo, temor por la propia carrera.

Este es un factor que conduce a las empresas a permanecer en el mercado aunque la rentabilidad no sea la deseada. El prestigio generado para con los clientes, sobre todo en las ciudades del interior, ligado a la importancia en el desarrollo económico de estas ciudades, provoca que las empresas se resistan a culminar los servicios. De todas formas entendemos que no es un factor determinante.

- **Restricciones sociales y gubernamentales.** Consisten en la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida de empresas del mercado, buscando impedir la pérdida de empleos y efectos económicos adversos en la región.

En el sector que nos ocupa este factor no constituye una barrera de salida. Como ya hemos explicado en el capítulo 2, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos que impone el Estado. En caso de incumplimientos graves, tanto técnicos como económicos, el MTOP está facultado para disponer el cese de actividades. El MTOP no va a impedir la salida de una empresa si esta no está capacitada para brindar el servicio público en forma adecuada.

De nuestro análisis se desprende que no existen altas barreras de salida. Dicha afirmación se pudo ver reflejada en el caso de ONDA, que como consecuencia de su mala gestión y una excesiva relación de empleados por ómnibus (22), llevó a la empresa a cerrar sus puertas en 1991. Como ya mencionamos anteriormente era una empresa monopólica que pudo abandonar el mercado sin mayores dificultades. Los servicios que brindaba ONDA fueron concedidos a otras empresas mediante licitación.

Otro ejemplo de esta situación es el reciente caso de CTTM, empresa que cesó sus actividades y, a partir de Setiembre del 2010, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas otorgó en forma extraordinaria y provisoria a la empresa Nossar la explotación de la línea de transporte de pasajeros entre Montevideo y San Gregorio de Polanco (Tacuarembó) por Rutas Nº 5 y 43, hasta tanto culmine el proceso licitatorio para la adjudicación definitiva del servicio.

Consideramos importante destacar que los factores que inciden en la rivalidad del sector pueden cambiar y de hecho cambian. Por ejemplo, la rivalidad se hace más intensa cuando el sector se encuentra en la etapa de madurez, ya que la tasa de crecimiento disminuye.

Si bien se tratan de conceptos distintos, se puede encontrar una relación entre las barreras de ingreso y las barreras de salida que hace relevante su análisis conjunto. En la figura siguiente exponemos la ilustración de ésta relación realizada por Porter.

		<b>Barreras de Salida</b>	
		<b>Bajas</b>	<b>Altas</b>
<b>Barreras de Ingreso</b>	<b>Bajas</b>	<b>Rendimientos Bajos, estables</b>	<b>Rendimientos bajos, riesgosos</b>
	<b>Altas</b>	<b>Rendimientos elevados, estables</b>	<b>Rendimientos elevados, riesgosos</b>

Figura: Las barreras y la rentabilidad

La situación más favorable desde el punto de vista de la rentabilidad del sector es aquel en que las barreras de ingreso son altas y las barreras de salida con bajas. Cuando ambas barreras son altas, también se obtienen rendimientos elevados, pero implica un mayor riesgo. Aunque se desestimulen los nuevos ingresos, las empresas que no logren el éxito permanecerán en el mercado y competirán en el sector. Por último, la situación menos deseable es cuando las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Esta situación tiende a producir una sobrecapacidad del sector con su consiguiente depresión de las utilidades.

Concluimos entonces después del análisis descripto que para nuestro caso de estudio estamos ante la presencia de altas barreras de ingreso y bajas barreras de salida. Esto nos ubica, según Porter, en la situación de rendimientos elevados y estables. Vale la aclaración que mas que elevados son rendimientos estables, ya que estamos ante un sector altamente regulado, siendo los mismos muy direccionados por el Estado contralando varias variables (tarifa, costo de combustible, frecuencia, destinos y otros).

#### **4.1.1.3- Amenaza de productos sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que cumplen la misma función que el producto del sector bajo análisis. Las empresas del sector deberán competir no sólo con los competidores del sector, sino también con las alternativas disponibles para satisfacer las necesidades del cliente.

La existencia de productos o servicios sustitutos limita la rentabilidad potencial del sector, poniendo un techo a los precios que fijen las empresas del mismo. Los productos sustitutos, no solamente restringen las utilidades en épocas normales sino que también lo hacen en tiempos de auge.

Los productos sustitutos a los cuales los directivos de una empresa deberían prestar especial atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejorarán su desempeño y precio frente al producto del sector y los producidos por sectores con elevados rendimientos.

Una alternativa posible que puede ser necesaria para enfrentar la amenaza de los sustitutos es la realización de acciones conjuntas por parte de todos los actores del sector amenazado, por ejemplo una campaña publicitaria intensa sostenida por todos los participantes del sector.

Con respecto a los productos sustitutos del sector objeto de análisis, destacaremos:

- Transporte aéreo
- Transporte ferroviario
- Transporte marítimo
- Transporte informal o desleal
- Transporte no regular

En lo que respecta al transporte aéreo, en el presente año la empresa Buquebus comenzó a realizar vuelos internos: Punta del Este – Salto, Montevideo – Salto, Montevideo - Rivera. Las empresas de ómnibus que viajan a Salto desde Montevideo, y por lo tanto podrían competir con este servicio, son: Chadre, Nuñez, El Norteño y Agencia Central. Por su parte, las empresas que cubren el trayecto Montevideo – Rivera son: Corporación (CUT), Turil, Nuñez y Agencia Central.

Gualberto Carminatti (Gerente de CUT) en la entrevista realizada señaló que no considera como competencia este servicio, dado que apunta únicamente a un mercado con alto poder adquisitivo y se justifica cuando las distancias son largas que no es el caso de nuestro país. Como desventaja encuentra que los tiempos que se podrían ahorrar en viajar en avión se terminan perdiendo en tiempos de traslado al aeropuerto, controles allí realizados, y esperas por poca frecuencia.

El precio del pasaje ida y vuelta por BQB Líneas Aéreas a Salto es de USD 82 aproximadamente, mientras que el viaje en ómnibus ida y vuelta cuesta aproximadamente \$

1.000 (equivalente a USD 48, considerando un TC de \$ 21). Para el caso de Rivera, los costos por ambos medios de transporte son similares, ya que las dos ciudades se encuentran a una distancia parecida de Montevideo.

En base al trabajo de campo realizado y considerando la realidad del Uruguay en lo que respecta a distancias, concluimos que el avión, si bien es un servicio sustituto para los destinos mencionados no constituye una amenaza para el transporte carretero por no estar orientado a un mismo mercado.

En cuanto al transporte de pasajeros por ferrocarril, el mismo fue suprimido en el año 1988 debido a la mala situación financiera. En 1992 comenzó la reparación del material rodante para restablecer los servicios de pasajeros. El 11 de enero de 1993 comenzó a circular nuevamente un servicio regular entre Tacuarembó y Rivera. El 25 de agosto del mismo año se restableció el servicio de pasajeros entre Montevideo y 25 de Agosto en Florida. El 15 de enero de 2007 se restableció el servicio regular de pasajeros entre Montevideo y San José gracias a la reparación de la vía y de un puente a la entrada de dicha ciudad, circulando una frecuencia diaria. Actualmente, los destinos a donde llega el ferrocarril partiendo desde la Estación Central que pueden competir con los servicios regulares de autobuses (comprendidos en nuestro objeto de estudio) son: Canelones, Pando, Santa Lucía, 25 de Agosto, San José, Cardal y Florida. Por su parte, las compañías de ómnibus que tienen estos destinos y que salen desde la terminal de Tres Cruces son:

Destinos del Ferrocarril	Canelones	Pando	Santa Lucía	25 de Agosto	San José	Cardal	Florida
Compañías de Transporte Carretero de Pasajeros	CITA	Chevial	CITA	CITA	CITA	CITA	CITA
		COPSA			COTMI		CTTM
		COT			Agencia Central		Brunos Hnos.
		Corporación					Las Marías
		Exp. Minuano					Turismar
		Nion					
		R. del Plata					
		Las Marías					Nossar

Fuente: Elaborado con datos brindados por la terminal de Tres Cruces.

Nota: La empresa CTTM cesó sus actividades, a partir de Setiembre 2010 sus servicios fueron adjudicados a Nossar en forma provisoria.

Consideramos necesario mencionar que si bien el transporte por ómnibus cuenta con salidas más frecuentes y la duración del viaje es menor, las tarifas del ferrocarril son



sensiblemente más baratas. Por ejemplo, el pasaje a Florida desde Tres Cruces cuesta aproximadamente \$ 105 (incluyendo \$ 4 de tasa de embarque), mientras que por ferrocarril cuesta tan sólo \$ 40.

Con respecto a este tema, Cristina Fernández (Gerente de Operaciones de CITA), nos manifestó que para la compañía el ferrocarril constituye una amenaza como producto sustituto acentuada por el hecho que la regulación no contempla al sistema de transporte en forma integrada. No se considera la posible competencia entre el ferrocarril y el transporte carretero, de forma que un modo no perjudique al otro. Por ejemplo, el transporte carretero puede verse perjudicado por la existencia de subvenciones estatales al ferrocarril y la no regulación de este último en cuanto a frecuencias. Cristina Fernández, expresó que mientras el servicio de ferrocarril viaja los días en que los pasajeros están, las compañías de ómnibus tienen la obligación de cumplir con los turnos independientemente de contar o no con una ocupación considerable. Como podemos observar en el cuadro presentado más arriba, estas afirmaciones resultan lógicas ya que CITA viaja a casi todos los destinos a los que llega el ferrocarril, convirtiéndose en la empresa de transporte más perjudicada por este servicio sustituto.

El transporte ferroviario de pasajeros en el Uruguay, también fue objeto de discusión en la entrevista antes realizada a Gualberto Carminatti. El gerente de CUT – Corporación se refirió a este modo de transporte como posible servicio sustituto en un caso hipotético, ya que actualmente no compite con el mismo. Comentó que no cree viable la instalación de la infraestructura requerida para el transporte de pasajeros por ferrocarril, ya que tiene asociada una gran inversión inicial y se requiere un flujo de pasajeros considerable que no se encuentra en un país con tan poca densidad como el nuestro.

Concluimos que actualmente el ferrocarril es un servicio sustituto únicamente para las empresas de transporte carretero de corta distancia, como lo es CITA.

Para el caso del transporte marítimo o fluvial, consideramos que nuestro país no cumple con corrientes fluviales para comunicar el interior del territorio. Además no existe en la actualidad ninguna empresa dedicada a prestar este servicio. Por lo mencionado, concluimos que no opera como producto sustituto.

Se entiende como transporte informal, a aquel que compite deslealmente con el transporte creado de acuerdo a las pautas establecidas en la legislación. El transporte informal representó por mucho tiempo una verdadera amenaza para las empresas de transporte autorizadas por el MTOP. En comparación con el transporte formal, se identifican tanto ventajas como desventajas para los usuarios. La principal ventaja es la tarifa menor, posibilitada por la evasión de impuestos y el no cumplimiento de los requisitos mínimos que exige el MTOP

(ventaja en costos). Respecto a las desventajas, los vehículos no cuentan con la estructura adecuada y segura para el traslado de pasajeros. Tampoco cuentan con la habilitación del MTOP necesaria para el transporte de pasajeros.

Creemos conveniente citar un artículo de la Revista Eure<sup>7</sup>: *“Como consecuencia de los circuitos escindidos social y económicamente, que sirven a distintos estratos de la población, dando cuenta de una fuerte polarización social que se expresa en el uso del transporte. Se enfrenta así una situación en que mientras la población de mayores recursos se sirve crecientemente del automóvil privado, en los sectores de menores ingresos la demanda se divide entre aquéllos que tienen una mejor accesibilidad a los medios formales de transporte público y aquéllos que sólo disponen de medios informales, degradados e inseguros. Esta cada vez más marcada división de usos, que ilustra condiciones de segregación social y de accesibilidad física y económica a las redes y los servicios urbanos (Graham y Marvin, 2001), se ha convertido en una tendencia muy característica de la oferta de transporte público urbano en América Latina.”*

En nuestro país se tomó una medida que logró disminuir considerablemente la informalidad en el sector del transporte carretero de pasajeros. Esta medida implementada en el año 2006 consistió en la creación, a través del decreto n° 128/06, del ya mencionado fideicomiso para lograr el abatimiento de la tarifa. Esta medida benefició a aquellas empresas con la autorización del MTOP, permitiéndole estabilizar el costo del combustible por kilómetro recorrido. Las empresas informales, quedaron de esa manera en desventaja al tener que soportar el costo de combustible a su valor de mercado.

En cuanto al transporte no regular, el decreto n° 230/97 establece en el artículo n° 1.1 que son servicios no regulares aquellos que no reúnen las características del artículo n° 2.1 del decreto n° 228/91. Tienen como finalidad satisfacer la demanda no cubierta por los servicios regulares, tanto por las características intrínsecas como también porque requieren servicios adicionales asociados con el turismo. Los servicios no regulares se clasifican en onerosos o gratuitos. Los primeros son aquellos servicios de transporte de turismo propiamente dicho y de turismo secundario. En cuanto a los segundos se clasifican en donados, oficiales, propios, familiares, y de ablande. El artículo n° 1.5 establece las condiciones en las cuales se realizará el servicio tales como fecha, horario, modalidad, e itinerario, las mismas se determinan previamente y no se podrán modificar. Respecto a los procedimientos para las autorizaciones,

---

<sup>7</sup> Revista Eure (Vol. XXXI, N° 94; pp. 41-53, Santiago de Chile, diciembre 2005) donde Oscar Figueroa realiza un artículo acerca de transporte urbano y globalización, Políticas y efectos en América Latina.

el artículo n° 4.1 señala que la DNT es la encargada de dicha tarea, la cual podrá ser gestionada únicamente por personas físicas o jurídicas nacionales.

#### **4.1.1.4- Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los compradores va a depender tanto de la situación del mercado como de la importancia relativa de sus compras al sector en relación al total de ventas del mismo.

Para que un cliente sea poderoso, se deben consumir las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. De esta forma el comprador tiene una importante incidencia en los resultados de la empresa.

Para nuestro caso de análisis, la compra de pasajes se puede realizar por clientes individuales, o por empresas con convenio. En el primer caso las compras no se dan en grandes magnitudes, siendo distinta la situación para las empresas con convenio, que sí representan una porción importante de las ventas totales, aunque individualmente consideradas no constituyen volúmenes significativos.

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, así el comprador siempre puede conseguir proveedores alternativos.

En el transporte carretero de pasajeros, si bien el servicio brindado puede diferenciarse en calidad dependiendo de la compañía, la elección del consumidor está sujeta también a otros factores. Uno de los factores son los horarios y frecuencias disponibles ya que el usuario la mayoría de las veces debe tomar la decisión en función del horario que más le convenga. Además, al contar el servicio con una tarifa regulada, es viable la movilidad de clientes a compañías alternativas no implicándoles un mayor costo.

- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

No consideramos que dicha situación se dé en este sector dado que estamos frente a un servicio esencial, y constituye una necesidad básica para la sociedad.

La elección de la cartera de clientes adquiere entonces una importancia estratégica vital, ya que la posición de la empresa puede mejorar considerablemente si conserva clientes con poder de negociación bajo. Consideramos relevante mencionar que los factores que

definen el poder de negociación de los clientes no se mantienen estáticos, sino que cambian con el paso del tiempo y como resultado de las decisiones estratégicas de la empresa.

Concluimos entonces por todo lo antes mencionado que el poder de negociación de los clientes es bajo. Los clientes en este mercado no cumplen con todos los requisitos definidos por Porter para ser considerados poderosos, ya que el transporte constituye una necesidad básica para la sociedad, la demanda se encuentra dispersa y la compra de pasajes realizada por clientes individualmente considerados no constituye volúmenes significativos para la compañía. De todas formas el usuario no se encuentra totalmente desprotegido ya que sus intereses son representados por el Estado a través del MTOP. Tanto la regulación del precio como los requerimientos que apuntan a mejorar la calidad del servicio brindado por las empresas, tienen la finalidad de beneficiar al usuario del servicio público.

#### **4.1.1.5- Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder amenazando con elevar los precios y con reducir la calidad de los productos o servicios que brindan.

Un proveedor es poderoso si se presentan las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector.
- Que la empresa no es un cliente importante en las ventas del proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Si el grupo del proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.

Es necesario precisar que al momento de analizar el poder de negociación de los proveedores debe reconocerse como tal la mano de obra. Este factor, en la mayoría de los casos es de suma importancia para alcanzar el éxito de las empresas, ejerce un gran poder de negociación en muchos sectores. Al evaluar el grado de poder de la mano de obra es indispensable considerar dos elementos claves adicionales a los planteados: el grado de organización y la disponibilidad de trabajadores especializados. Si existen fuertes sindicatos o

la disponibilidad de trabajadores especializados está restringida en su crecimiento, el poder de negociación de la mano de obra puede ser muy relevante y condicionar las utilidades de la empresa.

Al igual que en el caso de los clientes, aunque los factores que determinan el poder de los proveedores pueden estar fuera del control de la empresa, la situación puede mejorarse mediante decisiones estratégicas. Se puede intensificar la amenaza de integración hacia atrás, eliminar los costos de cambio de proveedor, entre otros.

El análisis de este punto lo haremos estudiando a los siguientes proveedores:

- Mano de Obra
- Combustible y lubricantes
- Reparaciones
- Adquisición de flota y repuestos

#### **4.1.1.5.1- Mano de Obra**

La mano de obra, si bien es considerado un proveedor, posee características cualitativamente distintas a los otros. Mencionamos por ejemplo que opera desde adentro de la empresa, que conoce el funcionamiento de la misma, que puede incidir en decisiones que tomen las compañías con respecto a otros proveedores, y también en cierta forma sus intereses están ligados a los resultados de la empresa.

Al analizar este proveedor, encontramos que el poder de negociación del mismo está dado por el nivel de organización de sindicatos. Pueden existir sindicatos más fuertes o débiles en función del número de empleados y su poder de negociación.

Actualmente la mayoría de las empresas poseen sindicatos y varios de los mismos se encuentran adheridos a U.N.O.T.T (Unión Nacional de los Obreros de Transporte). Dicha institución nuclea a los sindicatos de transporte en el Uruguay, incluye sindicatos de transporte interdepartamental suburbano y urbano de pasajeros por ómnibus y gremio de taxímetro. UNOTT es el sindicato de rama de los trabajadores del transporte. Los sindicatos de rama son los que agrupan a los trabajadores de distintas empresas que forman parte de un mismo sector de actividad.

Un sector de actividad, está integrado por diferentes sindicatos de los trabajadores de determinadas empresas de transporte, como CITA, COT, COPSA, TALA PANDO, AGENCIA CENTRAL, etc. Cabe aclarar que no en todas las empresas del ramo existen sindicatos. A su vez,

junto a los otros de rama, integra el PIT-CNT, que es la organización más representativa de los trabajadores a nivel nacional.

Por otro lado las empresas de transporte carretero se encuentran agremiadas en A.N.E.T.R.A. (Asociación Nacional de Empresas de Transporte). ANETRA, es una Asociación de empresas de transporte por autobús. No nuclea a todas las empresas del país, pero sí a la mayoría de ellas, sobre todo interdepartamentales y algunas del interior. Fue fundada en el año 1983, siendo la primera asociación de la actividad. Es integrante de la Cámara de Transporte, organización empresarial de la que forman parte, además de ANETRA, CEPATU (gremial de taxímetros), las empresas urbanas CUTCSA y las cooperativas, el transporte por remises y el transporte escolar. Hay otras dos asociaciones empresariales de menor porte y que no son integrantes de la Cámara; Grupo 12 Uruguay, conformada por unas pocas empresas y ASTRAPÍN, que nuclea algunas empresas del interior del país que no llegan a Montevideo. (Colonia, Treinta y Tres, Paysandú, Rivera)

El derecho de agremiación de ambas partes está consagrado a nivel internacional y nacional en la Ley 17.940 con fecha 2 de enero de 2006. El artículo 1º de la presente ley establece:

*“Artículo 1º.- (Nulidad de los actos discriminatorios).- Declarase que, de conformidad con el artículo 57 de la Constitución de la República, con el artículo 1º del Convenio Internacional del Trabajo Nº 98 (sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949) aprobado por la Ley Nº 12.030, de 27 de noviembre de 1953, y con los literales a) y b) del artículo 9º de la Declaración socio-laboral del MERCOSUR, es absolutamente nula cualquier discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical de los trabajadores en relación con su empleo o con el acceso al mismo.*

*En especial, es absolutamente nula cualquier acción u omisión que tenga por objeto:*

- A) Sujetar el empleo de un trabajador a la condición de que no se afilie a un sindicato o a la de dejar de ser miembro de un sindicato.*
- B) Despedir a un trabajador o perjudicarlo en cualquier otra forma a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales, fuera de las horas de trabajo o, con el consentimiento del empleador, durante las horas de trabajo.*

*Las garantías prescritas en la presente disposición, también alcanzan a los trabajadores que efectúen actuaciones tendientes a la constitución de organizaciones sindicales, dentro o fuera de los lugares de trabajo.”*

En lo que respecta a la negociación colectiva, se promulgó recientemente una Ley de Negociación Colectiva n° 18.566 del 11 de setiembre 2009, la cual ha sido cuestionada por las cámaras empresariales y sometida a la OIT, organización que se expidió respecto del articulado y se están revisando algunas disposiciones contenidas en ella. En la misma se establece:

*“Artículo 11. (Consejos de Salarios).- La negociación colectiva a nivel de rama de actividad o de cadenas productivas podrá realizarse a través de la convocatoria de los Consejos de Salarios creados por la Ley N° 10.449, de 12 de noviembre de 1943, o por negociación colectiva bipartita.”*

Este mecanismo de negociación fue suspendido en el año noventa, y retomado durante el gobierno de Tabaré Vázquez.

Hay tres niveles de negociación que van de lo más simple a lo más abarcativo. En una simplificación quedaría: a) empresa - sindicato empresa, b) asociación empresas - sindicato de rama, c) cámaras empresariales - organización más representativa de trabajadores.

En el relevamiento realizado a los gerentes de CUT y CITA, ambos manifestaron que si bien es un sindicato fuerte en materia de cantidad de funcionarios, el poder de negociación se define principalmente por la razonabilidad y comprensión de la realidad de las partes. Según nos comentó Cristina Fernández, el sindicato de transporte es un sindicato muy conocedor de la regulación y la situación que vive la empresa en cada momento, dado que son los que manejan directamente los ingresos de la compañía.

A partir de todos los aspectos mencionados en el apartado anterior concluimos que el poder de negociación de la mano de obra es alto.

#### **4.1.1.5.2- Combustible**

El gasoil y los lubricantes son dos de los insumos principales que necesita el sector. A su vez, representan uno de los componentes de mayor peso en la estructura de costos de una empresa de transporte, seguido de la mano de obra.

En Uruguay, estamos ante la presencia de un monopolio en lo que refiere a la importación y refinación del petróleo por parte de ANCAP. Dicha empresa vende a las distribuidoras o directamente a grandes clientes.

El precio del combustible es fijado por el Poder Ejecutivo a propuesta de ANCAP. Lo que se establece es el valor máximo que se puede cobrar por litro al consumidor. Los precios de los lubricantes no se encuentran regulados por el Estado. A partir del 2002, el precio del gasoil experimentó un alza considerable. Este aumento sostenido del precio del gasoil se logra

estabilizar, para el sector del transporte, en el 2006, año en el cual el Poder Ejecutivo a través del decreto del 28 de Setiembre, logra crear un fideicomiso entre la Corporación Nacional de Desarrollo y ANCAP. La finalidad que tiene el mismo es fijar el precio por litro de combustible que pagan las compañías. La diferencia entre ese monto y el precio de mercado es soportado por el Ministerio a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo. Esto se creó con el fin de no someter a la tarifa a continuos cambios debido a fluctuaciones del precio del combustible.

A continuación pasaremos a analizar el poder de negociación de los proveedores de combustibles y lubricantes a partir de las circunstancias antes mencionadas.

-Existen actualmente en el Uruguay las siguientes distribuidoras de combustible: D.U.C.S.A (propiedad de ANCAP), TEXACO (adquirida por ANCAP a través de DUCSA en el 2007), PETROBRAS, y ESSO. Las distribuidoras de lubricantes son: YPF, Castrol, ESSO, DUCSA, y PETROBRAS. El sector se encuentra más concentrado que el sector de transporte de pasajeros. Al estar el sector del combustible dominada por pocas empresas se incrementa el poder de negociación de las mismas.

-Para el caso del combustible no existen productos sustitutos dado que el gasoil es el único insumo existente para el funcionamiento de los autobuses. Esto provoca que el poder de negociación de los proveedores de combustible aumente.

- El gasoil es utilizado como combustible en todo tipo de motores diesel, tanto en vehículos pesados: transporte de carga, de pasajeros, maquinarias viales, maquinaria agrícola, como en vehículos ligeros: automóviles, camionetas, etc. También puede ser utilizado en sistemas de generación eléctrica y en calderas de baja presión. De aquí se desprende que las ventas de estos proveedores de combustible se encuentran fragmentadas entre varios clientes entre los cuales se encuentran las empresas de transporte carretero de pasajeros. Este hecho fortalece el poder negociador de las distribuidoras de combustible.

-El combustible y los lubricantes son el insumo fundamental para las empresas de transporte por carretera, abarcando la mayor parte de la estructura de costos. Este hecho hace que el poder negociador de los proveedores sea más fuerte.

-El combustible no es un producto diferenciado dado que todas comercializan el mismo gasoil refinado por ANCAP, este hecho hace que el costo de cambiar de proveedor no sea significativo. Sin embargo, las compañías realizan contratos con las distribuidoras que les proporcionan beneficios en cuanto a modalidades de pago, volumen, etc., pero mantiene a la empresa vinculada al proveedor hasta la finalización del mismo. Según nos comento Gualberto Carminatti Gerente de CUT anteriormente las empresas encontraban beneficioso la realización



de un contrato, aunque el mismo las atara al proveedor durante un largo plazo, ya que la empresa distribuidora le brindaba aportes de fondos que contribuían a las empresas a financiarse. Si bien el gasoil no es un producto diferenciado la existencia de contratos de combustibles, hace que el cambio de proveedor implique un costo para la empresa por la cancelación de los mismos fortaleciendo aun más el poder de negociación de los proveedores. En lo que respecta a los lubricantes, nos encontramos frente a una variedad de productos en cuanto a calidades y marcas, es por esto, que consideramos que los proveedores de los mismos tienen amplio poder de negociación.

Luego de analizar las anteriores circunstancias podemos concluir que los proveedores de combustibles y lubricantes tienen un alto poder de negociación ante las empresas de transporte carretero de pasajeros. Consideramos necesario destacar que para el caso de los combustibles, el precio no es un objeto de negociación dado que se encuentra regulado por el gobierno, y además existe el fideicomiso que estabiliza la tarifa que pagan las compañías de autobuses.

#### **4.1.1.5.3- Reparaciones**

De acuerdo a lo relevado a partir de las entrevistas realizadas a los Gerentes de CUT y CITA, ambos destacaron las ventajas de poseer su propio taller de reparaciones y no tercerizar este servicio, es por esto que no amerita hablar de poder de negociación.

#### **4.1.1.5.4- Adquisición de flota y repuestos**

Los autobuses están compuestos por dos partes chasis y carrocería. El chasis abarca el motor, las ruedas, ejes, y volante. Y en lo que respecta a la carrocería está formada por asientos, puertas, y vidrios.

Las principales marcas de carrocería son: Marcopolo, Buscar, Irizar, y Comil. Y en cuanto a las marcas de chasis las que se destacan son: Mercedes Benz, Volvo, Scania, y Volkswagen.

Es de destacar que las compañías de transporte no son las que por lo general directamente importan los autobuses, sino que lo realizan a través de los representantes de las respectivas marcas en el Uruguay. Además constatamos que la gran mayoría de dichas adquisiciones provienen de Brasil, siendo el armado realizado en la fábrica del proveedor de la carrocería.

En el caso de la adquisición de autobuses las efectuadas por las compañías de transporte uruguayas, representan una porción muy pequeña de las ventas totales de las empresas proveedores. La única empresa que realiza importaciones relativamente importantes en cantidad de autobuses es CUTSA, pero la misma no está comprendida en nuestro objeto de

estudio. De esta manera, llegamos a la conclusión que el poder de negociación de los proveedores de flota es alto.

En lo referente a los repuestos, al momento de evaluar el poder de negociación debemos tener en cuenta, que las empresas en estudio, tienen la posibilidad de comprar los mismos tanto a proveedores oficiales como a proveedores alternativos a un precio inferior. Ante esta situación las compañías cuentan con una amplia variedad de proveedores dándoles cierto margen de elección y como contrapartida le quita poder de negociación a cada proveedor en particular.

#### **4.1.2- Estrategias competitivas genéricas**

Una empresa va a definir su estrategia competitiva para enfrentarse exitosamente a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa, creando así una posición defendible en su sector industrial.

Si bien, la estrategia de una empresa es única, ya que refleja su situación particular, Porter identifica tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Es importante destacar que es muy difícil que una empresa logre seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal.

A continuación desarrollaremos las características principales de cada estrategia genérica.

##### **4.1.2.1- Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en lograr producir con costos inferiores a los de la competencia. Requiere la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, la implementación de rígidos controles de costos y de gastos indirectos, minimizar los costos de investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Si bien, el pilar de esta estrategia es la obtención del costo más bajo para obtener un rendimiento mayor al promedio del sector, no puede desatenderse la calidad y el servicio.

La estrategia de costos bajos proporciona defensas contra los compradores poderosos, los proveedores poderosos y los productos sustitutos. También, los factores que conducen a esta posición de bajo costo establecen fuertes barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. En consecuencia, protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

Adquirir una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado y un acceso favorable a las materias primas. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo total, puede requerir una importante inversión en capital inicial en instalaciones de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr una gran participación en el mercado. Una vez que se logra la posición buscada, ésta proporciona elevadas utilidades que permiten invertir en tecnología e instalaciones para mantener la posición.

#### **4.1.2.2- Diferenciación**

Esta estrategia se basa en la elaboración de un producto con unas funcionalidades que sean percibidas por los clientes como únicas. Esta diferenciación con respecto a los productos de la competencia puede darse en varios aspectos, como en el diseño o imagen de marca, en tecnología, servicio al cliente, distribución, entre otras.

Que se siga una estrategia de diferenciación no implica que la empresa deba descuidar sus costos, por el contrario debe atenderlos aunque no constituyan su objetivo primordial.

La diferenciación también permite que la empresa se defienda de las cinco fuerzas competitivas, pero de otra forma. Al promover la fidelidad de los clientes y menor sensibilidad al precio, protege a la empresa contra la rivalidad de los competidores. La lealtad del cliente constituye una barrera al ingreso de nuevos competidores. A su vez, la diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores, y mitiga el poder de los compradores ya que estos carecen de alternativas comparables y son por lo tanto menos sensibles al precio.

Esta estrategia suele requerir una segmentación del mercado, focalizarse en determinados segmentos exclusivos, lo cual es incompatible con una alta participación en el mercado.

#### **4.1.2.3- Enfoque o alta segmentación**

Consiste en enfocarse en un segmento del mercado, y al igual que la diferenciación puede tomar varias formas. Como resultado de la aplicación de esta estrategia la empresa

logra, o bien diferenciación por satisfacer de mejor manera las necesidades de un segmento de clientes objetivo o bien costos inferiores al servir a este sector, o ambas cosas.

La empresa que alcanza una alta diferenciación también está en condiciones de lograr rendimientos por encima del promedio para su sector.

Las tres estrategias genéricas requieren distintas habilidades, estructuras organizacionales, recursos necesarios, así como también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo que pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas empresariales. Lo que es de vital importancia es adoptar una de las tres direcciones, el posicionamiento a la mitad puede ser extremadamente malo para las empresas. Una empresa posicionada a la mitad, seguramente obtendrá beneficios bajos y una cultura organizacional poco nítida.

Un aspecto que juega un rol importante a la hora de definir la estrategia a seguir por las compañías de transporte es la regulación que tiene el sector en estudio.

Al estar fija la tarifa, obtener costos inferiores a los de la competencia a través de una estrategia de liderazgo en costos, si bien no es posible trasladarlo a los usuarios mediante reducciones en los precios, permitirían aumentar el margen de ganancia de la compañía. De todas maneras se debe tener en cuenta que los dos componentes más relevantes de la estructura de costos tales como combustible y mano de obra se encuentran fuertemente regulados. Al optar por esta estrategia se corre el riesgo de disminuir la calidad del servicio brindado, provocando que los clientes se vuelquen a la competencia, dado que ofrecen una mejor calidad a un mismo precio. Por lo tanto muy difícilmente las empresas se focalicen exclusivamente en esta estrategia.

La aplicación de una estrategia de diferenciación consiste en brindar un servicio de mayor calidad al cliente. Debemos mencionar aquí que cualquier inversión en calidad, no puede ser trasladada a los precios ya que la tarifa se encuentra regulada por el MTOP.

La segmentación es posible mediante la focalización de cada empresa en los recorridos para los cuales posee autorización para brindar el servicio, y la aplicación en estos segmentos del mercado tanto de la estrategia de diferenciación como de liderazgo en costos. Por un lado se trata de operar con eficiencia, para de esa manera disminuir los costos y aumentar el margen de utilidad, y por el otro lado se intenta brindar un servicio de mejor calidad de forma de aumentar la ocupación.

Basándonos en las entrevistas realizadas al sector gerencial de algunas empresas de transporte, podemos decir que esta última estrategia mencionada es la seleccionada por las mismas.

Consideramos de gran utilidad enfatizar la importancia de la eficiencia en costos, independientemente de cuál sea la estrategia seleccionada por las empresas. Dado que el precio está dado, aunque la empresa opte por diferenciarse en la calidad de su servicio nunca va a descuidar la optimización de costos. Ejemplos de acciones para reducir costos son:

-Capacitación al personal de la empresa, para que se maneje en forma más eficiente la flota y así consumir menos combustible. Para esto se enseñan determinadas pautas de comportamiento, como ser el correcto uso de los neumáticos, la utilización oportuna de los cambios y el control del encendido y apagado del motor.

-Inversiones y controles en seguridad, que permitan de esta manera reducir el riesgo de accidentes y sus costos asociados. Posibles inversiones serían la adquisición de cinturones de seguridad, controles de los frenos, neumáticos y eje delantero antes de la partida del ómnibus. Estas medidas también contribuyen a mejorar la calidad del servicio y por consiguiente la imagen de la empresa.

-No sobredimensionarse en la utilización de los recursos tanto materiales como administrativos. En lo que respecta a la realización de adquisiciones limitarse únicamente a cubrir necesidades reales. En cuanto a los recursos administrativos mantener una relación adecuada de empleados por ómnibus. La más eficiente, según pudimos recabar en la entrevista con Cristina Fernández sería de cuatro personas por ómnibus.

Dentro de las acciones para mejorar la calidad se encuentran algunas que son más visibles para el usuario que otras, siendo ejemplos de las mismas:

-Puntualidad es un aspecto muy valorado por el cliente.

-Fortalecimiento de los vínculos con la sociedad a través de promover actividades propias de las localidades destino, realizar donaciones, apoyo en educación vial en distintos institutos de enseñanza, programas didácticos para niños del interior en Montevideo (caso de Programa de CITA con la historia).

-Tecnología, utilizando sistemas integrados de gestión, WIFI en los autobuses.

#### **4.2- Estructura de mercado**

El análisis de la estructura de mercado se realizará mediante la clasificación del sector en alguno de los siguientes modelos: Competencia Perfecta, Monopolio, Oligopolio y Competencia Monopolística.

El estudio se basará considerando las distintas distancias de los servicios, utilizando la clasificación de las líneas en corta, media y larga distancia. El fundamento es que las líneas compiten según el destino y a su vez, debido a la existencia del régimen de protección, una línea de corta distancia no compite con las líneas de media y larga distancia que tienen paradas en un destino de corta. Buscando de esta manera que las líneas de media y larga distancia se ocupen solamente por pasajeros que viajan al destino final.

Este último régimen mencionado de protección se encuentra establecido en el decreto n° 218/09 con fecha 11 de mayo de 2009, aprobando el Reglamento sobre el régimen de precios y beneficios en el transporte colectivo regular de personas por carretera. Creemos conveniente citar los siguientes artículos:

*“Art 1.12- La Dirección Nacional de Transporte podrá establecer protecciones en los precios de los boletos que cobran las concesiones o permisarias de servicios en líneas nacionales, ya sea de oficio o por solicitud de las empresas. Dichas protecciones solo se aplicarán cuando la DNT aprecie que los usuarios están suficientemente atendidos por los servicios a los que se beneficia con el presente régimen. A tales efectos, podrán establecerse las siguientes protecciones de precios:*

*5) En líneas centrales de corta distancia*

- c) Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 50 (cincuenta), se cobrará un precio único correspondiente a la cantidad de 60 (sesenta) Kilómetros.*
- d) Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 60 (sesenta), con exclusión de los mencionados en el literal precedente, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el Art. 1.6 literal a), un tramo de 10 (diez) Kilómetros.*

*6) En líneas centrales de media y larga distancia*

- c) Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo y el Kilómetro 60 (sesenta), se cobrará un precio único correspondiente a 90 (noventa) Kilómetros.*
- d) Para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), medido desde Montevideo, y el Kilómetro 120 (ciento veinte), con exclusión de los mencionados en el literal precedente, se adicionara al precio determinado según lo dispuesto en el Art. 1.6 literal b), dos tramos de 10 (diez) Kilómetros.*

- 7) *En líneas de larga distancia, para los recorridos comprendidos entre el Kilómetro 0 (cero), mencionado desde Montevideo, y el Kilómetro 240 (doscientos cuarenta), con exclusión de los mencionados en el numeral precedente, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el art, 1.6 literal c), un tramo de 10 (diez) Kilómetros.*
- 8) *En líneas contrales de media y larga distancia, cuando por sus recorridos existen servicios de líneas regionales de corta o media distancia, se adicionará al precio determinado según lo dispuesto en el art. 1.6 literal b), dos tramos de 10 (diez) Kilómetros.”*

Art 1.13- *“No obstante lo establecido en el artículo anterior, la DNT podrá, mediante resolución fundada, autorizar o imponer precios de protección o cobertura, en las líneas, zonas o tramos en que sea necesario atender situaciones especiales o estimular el uso de determinados servicios.”*

Art. 1.14- *“Para los servicios de tipo preferencial y los de modalidad directo y semi-directo en líneas nacionales, la DNT podrá homologar precios superiores al precio común que surge de aplicar la tarifa fijada por el Poder Ejecutivo.”*

#### **4.2.1- Competencia perfecta<sup>8</sup>**

Para los economistas, en un mercado perfectamente competitivo hay muchos vendedores, ninguno de los cuales influye en modo alguno en el precio al que vende.

La empresa perfectamente competitiva considera que el precio de su producción está dado y que no afecta la cantidad que vende. Una empresa perfectamente competitiva es un precio aceptante, ya que considera constante el precio de mercado que percibirá por su producción cuando selecciona el volumen que maximizará su beneficio. Y las empresas imperfectamente competitivas se denominan precio determinantes porque pueden elegir el precio al que van a vender.

Todos los vendedores de un mercado son perfectamente competitivos si:

- 1) Cada uno es pequeño en relación del mercado.
- 2) El producto es homogéneo.
- 3) Los compradores están bien informados de los precios de los vendedores.

---

<sup>8</sup> Fisher, Dornbusch y Schmalensee, “Economía”, 1990 2ª ed. Mc Graw Hill.

- 4) Los vendedores actúan independientemente.
- 5) Las empresas pueden salir y entrar de la industria libremente.

Un mercado es perfectamente competitivo cuando:

- 1) Si todos los vendedores de la industria son perfectamente competitivos.
- 2) Hay muchos competidores.
- 3) Cada uno de los competidores está bien informado de los precios de los vendedores.
- 4) Los vendedores son pequeños en relación al mercado, y actúa en forma independiente.

En competencia perfecta, el precio está dado para todos los competidores y surge de la intersección entre la oferta y la demanda. Ésta situación no se da en nuestro sector de estudio dado que el precio se encuentra regulado por el MTOP. A su vez, dicho organismo es el encargado de limitar la entrada de nuevos competidores al mercado, ya que tiene potestad para el otorgamiento de concesiones. El requisito de la existencia de muchos competidores tampoco se cumple dado que para algunos destinos el servicio es brindado por pocas empresas y eventualmente por una sola.

Por todo lo mencionado, consideramos que no estamos frente a un sector que opere en competencia perfecta.

#### **4.2.2 – Monopolio<sup>9</sup>**

En los mercados imperfectamente competitivos, en contraste con los perfectamente competitivos, los compradores y los vendedores pueden subir el precio de su producto restringiendo su propia producción.

El caso extremo de competencia imperfecta es el monopolio, en el que solo hay un vendedor y no es posible la entrada de otros. Otros tipos importantes de mercados imperfectamente competitivos son la competencia monopolística (muchos vendedores, facilidad de entrada y diferenciación del producto) y el oligopolio (pocos vendedores, posible diferenciación del producto y barreras a la entrada).

---

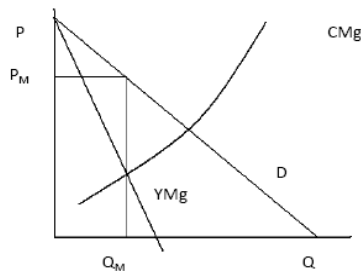
<sup>9</sup> Fisher, Dornbusch y Schmalensee, "Economía", 1990, 2ª ed. Mc Graw Hill.



El ingreso marginal, es la variación del ingreso provocada por la venta de una unidad adicional de un bien. El ingreso marginal es menor que el precio en el caso del monopolista que produce una cantidad positiva.

Un monopolista siempre cobra un precio superior al costo marginal. Por otra parte, la producción de una industria monopolística es menor que la de una competitiva que tenga las mismas condiciones de demanda y de costo y el precio es más alto. El monopolio, en comparación a la competencia perfecta, limita la producción y eleva el precio.

El equilibrio del monopolio no es eficiente en el sentido de Pareto. El precio que pagan los consumidores, es superior al costo marginal de elevar la producción. Por tanto, los consumidores estarían dispuestos a pagar más por una unidad adicional de lo que le cuesta al monopolista producirla. Observamos en el siguiente cuadro el equilibrio de monopolio:



Fuente: basada en Economía Stanley Fisher, Rudiger Dornbusch y Richard Schemalensee, 1990 Mc Graw Hill y "Microeconomics" Krugman y Well, 2006 Editorial Reverté.

Los monopolios existen por tres razones:

- Existen monopolios naturales, donde su nivel de producción se realiza de una forma más barata que cuando produce por más de una empresa.
- Una única empresa puede tener el control de un recurso escaso y esencial, bien una materia prima, conocimientos cubiertos por una patente, o un secreto.
- Cuando el Estado limita la entrada de nuevas empresas al mercado.

Para el sector en análisis consideramos que el monopolio en algunos destinos se da como consecuencia de decisiones propias del Estado. Si bien uno de los objetivos del MTOP es fomentar la competencia, dichas decisiones están sujetas a la demanda presente en cada destino. Cabe resaltar que aunque existan destinos a los cuales brinde el servicio una única compañía, la misma al pertenecer a un sector altamente regulado no puede fijar precios. Un ejemplo de la situación mencionada sería el caso de la localidad de Cardal y Guichon, a la cual

las únicas empresas que se encuentran en este momento habilitadas a prestar el servicio son CITA y Agencia Central respectivamente.

#### **4.2.3 - Oligopolio<sup>10</sup>**

Un oligopolio es una industria en la que la mayoría de las ventas son realizadas por unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus propios actos.

Dado que cada oligopolista se enfrenta solamente a un pequeño número de rivales, sus actos suelen afectar significativamente a cada uno de ellos. Para maximizar los beneficios debe tenerlos en cuenta.

Tanto el oligopolio como la competencia monopolística, los productos pueden estar diferenciados y cobran importancia la publicidad, el diseño del producto y otros tipos de competencia basada en los precios.

Las economías de escala también crean barreras a la entrada, que permiten a los oligopolistas obtener beneficios sin atraer a nuevas empresas.

La diferenciación del producto, que es importante en muchos mercados, surge porque a los vendedores les resulta rentable responder a los diferentes gustos y deseos de variedad de los compradores. Suele ir asociada a la publicidad y a otros costos de comercialización.

Siempre existen dos fuerzas que llevan al oligopolio a comportarse de formas opuestas. La primera es el interés común de las empresas a maximizar los beneficios totales de la industria coludiendo y actuando conjuntamente como si fueran un único monopolista maximizador del beneficio. La segunda fuerza que afecta a la conducta del oligopolio es el interés egoísta que tiene cada vendedor de maximizar sus propios beneficios.

Los economistas han identificado una serie de factores que hacen que la colusión sea más o menos probable. La colusión entonces suele ocurrir con mayor probabilidad cuando:

- Sea más favorable el sistema legal para llegar a acuerdos explícitos que eleven el precio y restrinjan la producción.
- Cuantas menos empresas tengan que participar en la colusión.

---

<sup>10</sup> Fisher, Dornbusch y Schmalenssee, "Economía", 1990, 2ª ed. Mc Graw Hill.

- Es más fácil ponerse de acuerdo en la mejor actuación cooperativa y cuando solo debe alcanzarse un acuerdo de ese tipo de cuando en cuando.
- Los acuerdos colusorios tienen más probabilidad de durar cuanto más fácil sea detectar las violaciones.
- La colusión eleva los precios y los beneficios y, por tanto, atrae a nuevas empresas. Para que sea rentable a largo plazo, debe impedirse la entrada de nuevos vendedores.

Cuando la colusión es legal, los oligopolistas a menudo crean carteles para fijar el precio y limitar la producción. Los carteles suelen romperse porque las empresas violan el acuerdo.

Cuando la colusión explícita es ilegal, a veces encuentran fórmulas para cooperar tácitamente, lo que suelen hacer mediante el acuerdo tácito según el cual una empresa actúa de líder de precios y las demás siguen las variaciones de su precio.

Al analizar nuestro sector objeto de estudio, observamos que los vendedores no tienen la capacidad de influir en el precio de mercado, dado que como mencionamos en reiteradas oportunidades estamos frente a un sector regulado. Haciendo la salvedad en el precio, sí podemos identificar algunos destinos en los cuales las mayorías de las ventas se ofrecen por unas pocas empresas. Un ejemplo de dicha situación es el caso de San José, destino al cual solo llega el servicio de CITA, Cotmi y Agencia Central.

Concluimos entonces que para el sector en estudio no estamos ante un modelo puro de Oligopolio.

#### **4.2.4- Competencia monopolística<sup>11</sup>**

La teoría de la competencia monopolística describe una situación en la que hay una variedad de bienes y cada empresa produce uno que es un sustitutivo cercano de los demás.

Las curvas de demanda de pendiente negativa, que reflejan la diferenciación del producto, distinguen la competencia monopolística de la competencia perfecta.

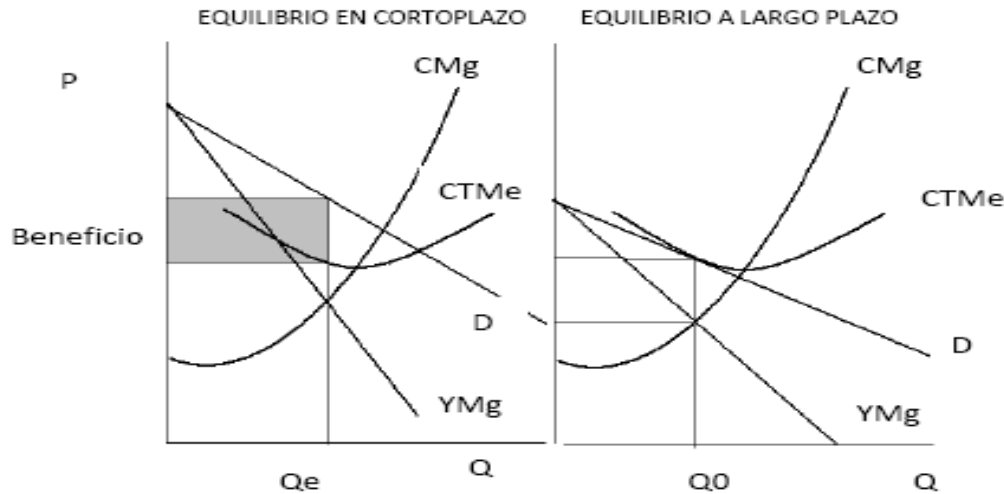
En cuanto al equilibrio, a corto plazo hay un número fijo de empresas en la industria siendo que cada uno de ellas considera que su curva de demanda descendente es fija y elige el precio que maximiza su beneficio. En lo que respecta al largo plazo, aquí pueden entrar

---

<sup>11</sup> Fisher, Dornbusch y Schmalenssee, "Economía", 1990, 2ª ed. Mc Graw Hill.

empresas siendo la curva de demanda de cada competidor monopolístico dependiente de precios y del número de sustitutivos cercanos de su producto.

Equilibrio en Competencia perfecta:



Cuadro comparativo de la competencia monopolística frente a competencia perfecta:

Característica/Comp.	Competencia Monopolisitca	Competencia Perfecta
Vendedores	Gran numero existente.	Gran numero existente.
Precio	Supone solo dado el precio de sus competidores.	Considera dado el precio de mercado.
Productos	Diferenciados.	Homogeneos.
Equilibrio a l/p	No producen en el punto de costo medio minimo. No conduce a una asignación perfecta de los recursos.	Producen en el punto de costo medio minimo. Si conduce a una asignacion perfecta de los rec.
Publicidad	Pueden llamar la atención de competidores.	Siempre venden lo que quieren al precio vigente.

Con respecto al transporte carretero de pasajeros, es relevante destacar que no en todos los destinos existen varios modos de transporte que brinden servicios, por lo tanto en dichos casos no hay empresas que brinden un servicio sustituto. De todas maneras, podemos mencionar como ejemplo, el caso de la localidad de Santa Lucía, en el cual CITA y el ferrocarril actualmente compiten entre si. Por lo tanto, el sector no presenta características de un modelo puro de Competencia Monopolística.

En términos generales podemos concluir que en este sector no podemos encontrar ningún modelo de estructura de mercado puro que opere en todos los destinos. Sin embargo podemos encontrar algunos destinos en los que opere parcialmente el modelo de monopolio, oligopolio y competencia monopolística. Cuando decimos que estos modelos se cumplen en

forma parcial nos referimos a que la competencia se basa en la calidad y no en el precio ya que el mismo se encuentra regulado por el MTOP.

A pesar que la gran mayoría de factores que definen el sector están regulados, existen algunos otros que no le están y por lo tanto si pueden ser objetos de competencia entre las compañías. Entre ellos podemos mencionar, la puntualidad, la comodidad en los autobuses, la seguridad, la calidad del servicio, la atención al cliente, y el exceder el cumplimiento de los requisitos que establece la reglamentación. Es debido a esta razón que las empresas pueden optar entre competir o coludir en ciertos aspectos, siendo la consecuencia de dicha decisión que estemos frente una situación de competencia u oligopolio colaborativo respectivamente.

#### **4.3- Regulación económica<sup>12</sup>**

Existen dos tipos de regulaciones justificadas por los existentes fallos de mercado: la económica y la social. Dentro de la primera de ellas podríamos mencionar el poder de monopolio y sus diversas características.

Con respecto a la segunda de las regulaciones la misma está relacionada con dos fallos de mercado; el concepto de externalidad y el concepto de información imperfecta. Las mismas son actividades de una entidad que actúa en una economía, que imponen costos o beneficios a alguna otra actividad y cuentan con un efecto-difusión que se refleja en los precios del mercado.

Las externalidades surgen entonces siempre que las actividades de una economía doméstica o de una empresa imponen directamente costos o beneficios a alguna otra y estos efectos- difusión no se reflejan totalmente en los precios de mercado.

Con respecto a la intervención óptima del Estado en cuanto se presente una externalidad no siempre se justifica, ya que se debe tener en cuenta que la regulación no está exenta de costos, por lo que es importante observar y tener presente la relación costo – beneficio que existe en cada situación.

Igualmente existen dos posturas antagónicas sobre la intervención del Estado dentro de un mercado, ellas son: la liberal y la intervencionista.

La primera de ellas es la postura proclive a no aceptar la intervención del Estado y a su vez se plantea que:

---

<sup>12</sup> Dornbusch, “Macroeconomía”, capítulo 13 Regulación de la actividad económica.

- La intervención del Estado debe ser la mínima posible y subsidiaria, es decir cuando no haya más remedio.
- Los desequilibrios que pueden estar justificando la intervención del Estado son de corto plazo y se arreglan por el propio mercado de forma automática.
- Normalmente los Estados pretenden intervenir en la asignación de recursos que según esta ideología se daría mejor por parte del mercado.
- No se puede sustituir el mercado por burócratas.

Esta teoría indicaría que la intervención debe ser la mínima que se pueda llevar a cabo en el mercado pero también plantea que solo en algunos casos taxativos, sí se admite dicha intervención por parte del Estado. Estos casos a los que hacemos referencia son los llamados fallos del mercado.

La segunda de las teorías es la llamada Intervencionista. La misma plantea:

- No es verdad que en la realidad se cumplan los supuestos de la teoría clásica y por lo tanto no existe la mano invisible que soluciona los desequilibrios, se necesita al Estado para solucionarlos.
- No existe igualdad de poder entre los agentes del mercado. Allí actúan agentes de mayor poder que otros y si no interviene el Estado, entonces la dirección de los movimientos la harán los que tienen más poder.
- La intervención del Estado es necesaria con finalidad de redistribución de la riqueza.
- Los países tienen que tener estrategias de desarrollo y eso implica la intervención del Estado para llevarlo a cabo.

Bajo estas posturas de intervencionismo y liberal por parte del Estado, también se establece que en la realidad ninguna de ellas se da en su forma pura y siempre se considerará importante y vital la intervención del Estado cuando existan los tres o alguno de los fallos de mercado.

1) En el caso de las externalidades, se definen cuando un actor social, una empresa o un individuo tienen una actuación que afecta un bien de uso público y esa actuación incide sobre los demás agentes del mercado. Un ejemplo de ello es la contaminación del medio ambiente. Se da cuando alguna empresa por ejemplo usa un bien público para su provecho, para tratar de evitar eso, le lleva a la citada empresa a una inversión y un costo adicional que tendría que haber integrado al precio de su producto, por lo tanto está depredando un bien público para abaratar el precio de venta de su producto y de esta manera está vendiendo más cantidad de ese producto porque está más barato de lo que debería estar. Está entonces utilizando más

cantidad de factores productivos que de la otra manera utilizaría si el bien tuviese menor demanda en función de su mayor precio. Por lo tanto quedaría demostrado que el hecho que exista una externalidad genera un efecto difusión que, a su vez, provoca distorsión en la asignación de recursos en el mercado.

Existen dos tipos de externalidades: positivas y negativas. Las positivas se producen cuando alguien realiza una acción que modifica el medio ambiente y esa acción favorece a otros como repercusión secundaria. Es el caso por ejemplo de la construcción de una carretera por parte de una empresa, para facilitar determinado transporte de su mercadería.

Por último las negativas, el caso más notorio de ellas es la contaminación. Las mismas se pueden tratar de contrarrestar de tres maneras posibles: estableciendo impuestos, prohibiendo la actividad que genera la externalidad u obligando a las empresas a que tomen medidas para evitar dichas situaciones.

En conclusión entonces, la existencia de externalidades distorsiona el mercado, alterando la óptima asignación de los recursos. Por lo tanto es necesaria la intervención estatal, no solo para que el mercado se reequilibre sino también para que el ser humano que debe ser el último destinatario de las medidas económicas no se perjudique.

2) El otro fallo del mercado es la información imperfecta, que es reconocer que hay situaciones en el mercado que se exige una difusión adecuada para que los factores del mercado tomen sus decisiones. El Estado tiene la obligación de determinar que cierta actividad es insalubre. Tiene que ser el propio Estado quien se encargue de recolectar la información, quien la procese y quien la difunda. Esta acción del Estado la debe realizar sin caer en el paternalismo estatal, lo que se entiende por este término es que el Estado tiene que brindar la información y que la gente haga lo que quiera, sino se está obligando a la persona a hacer lo que no quiera hacer y se lleva a un paternalismo no necesario.

Ambas regulaciones tanto externalidades como información imperfecta son de tipo social.

3) Como último fallo de mercado se encuentra el poder de monopolio, la presencia de este último es lo que generan las regulaciones de tipo económicas. No se trata que la regulación tenga que evitar la existencia de monopolio, se trata de reconocer que el poder demasiado grande del monopolio puede afectar la mejor asignación de recursos de la comunidad sobre todo cuando ese poder se mantiene. Se plantea también que si la mano invisible lo solucionara y ante la presencia de un monopolio apareciera otra empresa que vendiese a menor precio, haría desaparecer ese poder. Pero como eso en la realidad no ocurre, tiene que aparecer el Estado para establecer el equilibrio.

Al ser un sector que está encargado de satisfacer una necesidad vital para la población: el traslado de pasajeros de un lugar a otro dentro del territorio nacional, el cumplimiento de la misma es responsabilidad del Estado, no ejerciéndola directamente sino a través de empresas privadas en régimen de concesiones.

Al estar este servicio público a cargo de empresas privadas, el Estado se ve en la necesidad de intervenir en el mercado a través de la regulación del sector. Dicha intervención busca evitar ciertos fallos que existen en el mercado como ser un servicio público a cargo de empresas privadas y el posible poder de monopolio. Esto último, queda de manifiesto en el artículo 2° del decreto n° 228/91, que refiere a los objetivos del MTOP, donde se busca crear una adecuada competencia autorizando servicios a más de una empresa.

Mediante la regulación se busca beneficiar al usuario logrando que los servicios prestados por las empresas concesionarias satisfagan la demanda, que la infraestructura de las empresas esté acorde con la prestación del servicio y que el valor de la tarifa sea razonable.

Desde la óptica de las empresas, la regulación plantea tanto aspectos positivos como negativos. Entre los que mencionamos:

-Aspectos positivos: la posibilidad de especialización en determinados recorridos, la estabilidad en las reglas de juego que rigen el mercado y evitar la competencia agresiva en precios.

-Aspectos negativos: la limitación al crecimiento y a inversiones excesivas que no se pueden trasladar a la tarifa.

Si bien el transporte carretero de pasajeros en nuestro país estuvo siempre caracterizado por una fuerte regulación del sector por parte del Estado, en otros países de América Latina se optó por la desregulación. Ejemplos de desregulación son Argentina y Chile.

La experiencia de desregulación del transporte en Chile<sup>13</sup> es uno de los casos más consecuentes y profundos de aplicación de las políticas neoliberales en el sector de los servicios. La desregulación se aplicó con el ánimo de descentralizar el manejo de los servicios y asegurar una flexibilidad y diversidad más propia a las condiciones de la demanda del servicio. Esta propuesta contiene como idea básica la necesidad de alejar del Estado y de instancias de poder centralizado la gestión de los servicios, de manera de permitir que otros factores más dinámicos como el mercado, se encarguen de promover una mejor adaptación de él.

---

<sup>13</sup> Revista EURE (Vol. XVI, N° 49), pp 23-32, Santiago 1990. Este artículo constituye una síntesis de un trabajo más amplio sobre Santiago, realizado para la división de Transporte y Comunicaciones de la CEPAL, en el marco de un proyecto regional, "Impacto social y económico del transporte público urbano en América Latina".



En esencia, detrás de la idea de la desregulación del transporte, yace la idea de una nueva concepción de gestión del servicio. Más allá de la simple mercantilización, lo que se propone es entregar a las empresas la responsabilidad institucional de promover una oferta segregativa, que induzca patrones de consumo diferenciados.

Hasta mediados de los años 70, el transporte continuó relativamente reglamentado, a través de la determinación por parte de la autoridad de los permisos de operación y de las tarifas. Es bajo la influencia de las políticas neoliberales desde 1973 que el transporte, concebido más como un mercado que como un servicio básico, fue liberalizado. Los supuestos de tal decisión consideraban que la liberalización debía conducir a un óptimo económico que había sido tradicionalmente impedido por la regulación estatal.

En 1979 se liberalizaron las normas de entrada para nuevos operadores en líneas nuevas o existentes a partir de una reglamentación flexible que otorgaba la aprobación ministerial casi automática a toda la demanda.

En 1983 entra en vigor la libertad tarifaria: las tarifas dependen de la decisión de cada operador individualmente. Es a partir de 1988, que todo operador es libre de servir cualquier recorrido sin autorización previa. Después de 10 años de aplicación de medidas de desregulación, la organización del servicio muestra cambios significativos tanto cualitativos como cuantitativos. Uno de los primeros que se ha puesto en evidencia es el crecimiento continuo de la oferta del transporte, donde se llegó a duplicar en la ciudad de Santiago. El servicio se ha mejorado en cuanto a accesibilidad física, en tiempos de espera y a comodidad en el interior de los vehículos.

El comportamiento del sector muestra que el rol abandonado por el Estado no ha sido recuperado por el mercado como se esperaba, sino que ha sido controlado por los operadores a través de las asociaciones de línea. Desde el momento en que se decretó la libertad de entrada al sector, las asociaciones se encargaron de asegurar que todo nuevo operador que ingresaba a las líneas existentes se sometiera a la organización que controlaba la ruta. Ello significaba el pago de un derecho de ingreso y la aceptación de condiciones definidas en lo que respecta a horarios, frecuencias y tarifas. Dichas prácticas, que muestran los efectos negativos de la desregulación, han limitado el acceso a la actividad exclusivamente a los operadores encuadrados en la organización existente. De esta forma, se observa que el servicio no ha llegado a una verdadera desregulación, sino que se ha producido un traslado de la función reguladora del Estado a los operadores.

Como consecuencia de la desregulación, se puede observar el aumento agudo de las tarifas, el sobredimensionamiento del parque vehicular, creando niveles de subocupación en la

flota y bajos rendimientos económicos. Existe una ausencia estructural de competitividad en el sector, en la medida en que cada trayecto puede ser considerado como un bien discreto, ya que su origen, su destino y su horario de realización es particular y diferenciado del resto de los viajes.

Por otra parte, la organización de los operadores en asociaciones por línea crea un verdadero monopolio del servicio para cada línea y un monopolio corporativo de la profesión que impone una tarifa única y no competitiva. Esto provocó un nivel extremo de unificación tarifaria para toda la red, la que es determinada por los costos de recorrido más caros. La expulsión de usuarios potenciales del sistema, es decir aquella población que no está en condiciones de pagar las tarifas en vigor, agregada a la abundancia de vehículos, refuerza cada vez más este fenómeno, obligando a los operadores a financiarse con la venta de menos boletos, por la vía de un reforzamiento de la tendencia al alza de los precios.

Las tarifas son definidas según los parámetros del más ineficiente de los operadores. De esta manera el operador más eficiente se beneficia de una sobre ganancia que proviene de la diferencia entre sus costos reales y los costos de referencia para la determinación de las tarifas. Finalmente, los grados elevados de ineficiencia del sector constituyen también un factor de aumento de los costos operativos. En la medida que existe libertad tarifaria, los operadores pueden hacer siempre repercutir todos sus costos en las tarifas.

A modo de conclusión, la práctica ha mostrado que el cambio de instancia reguladora y el nuevo criterio de regulación del sector no ha sido garantía para un equilibrio óptimo.

Por otro lado, mencionamos la experiencia de desregulación del transporte de larga distancia en Argentina. En 1992, mediante el decreto n° 958/92 se desregularon los servicios de larga distancia. Esta medida permitió a varias empresas incursionar en las rutas servidas con exclusividad por otras compañías. La desregulación lesionó las finanzas de empresas tradicionales con grandes estructuras, llevando a fusiones e incluso a la quiebra de muchas de ellas. Por otra parte, facilitó el ingreso de otros prestadores del servicio.

## ***Capítulo 5***

***Análisis del paradigma: “Estructura, conducta  
y performance”***



## **CAPÍTULO 5- Análisis del paradigma: “Estructura, conducta y performance”**

Utilizaremos como instrumento para nuestro estudio el enfoque clásico de economía industrial basado en el paradigma E.C.P. (Estructura-Conducta-Performance) desarrollado por los autores Edward Mason y Joe Bain entre otros, adaptándolo al sector de servicios que contiene, el transporte carretero de pasajeros.

El paradigma es definido como un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico.

Edward Mason establece que “partiendo de un estudio de estructura de los mercados, se trata de examinar las diferencias que existen en los comportamientos competitivos de las firmas: política de precios, de producción, estrategias de inversiones”.<sup>14</sup>

Mason propone iniciar el análisis, con el estudio de la estructura que presenta cada mercado; lo que nos permitirá comprender los comportamientos y estrategias de las distintas empresas. A su vez, la conducta, determinará la performance de las empresas.

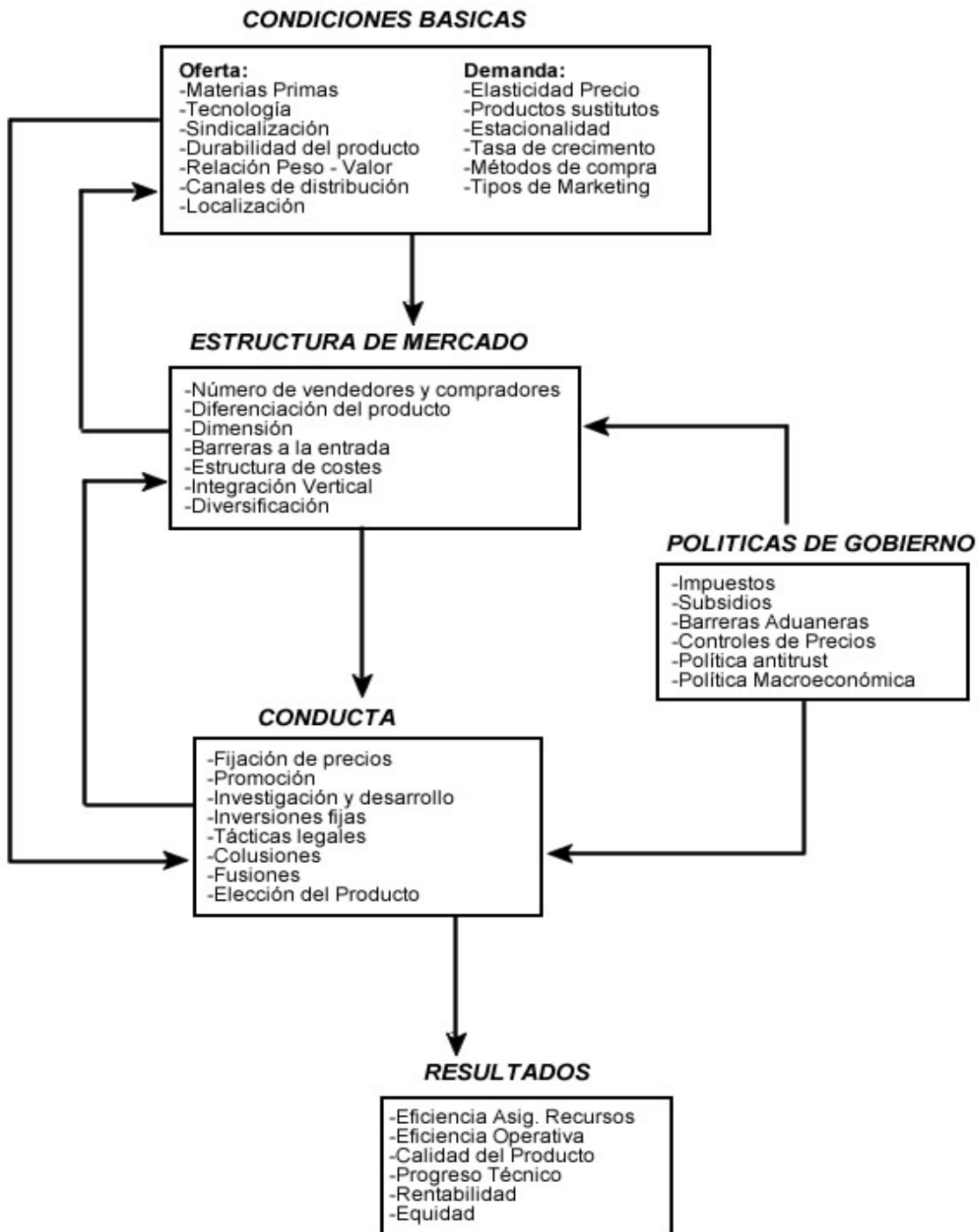
Este paradigma es un esquema de análisis de mercados, que permite una sistematización y articulación de los diversos aspectos relevantes de éste. Permite la caracterización de una rama o sector industrial partiendo de ciertas condiciones básicas de la oferta y la demanda, en función de la estructura de mercado la cual influye y es influida por la conducta o las estrategias empresariales generando a su vez determinados resultados de desempeño. La política de gobierno, la innovación y las ventajas competitivas nacionales enmarcan y condicionan a cada uno de los aspectos.

Originalmente se planteó una fuerte relación de causalidad, la cual fluye desde las condiciones básicas hacia la performance, a través de la estructura y de las estrategias.

---

<sup>14</sup> Mason, “Price and Production Policies of Large Sacle enter Price”, 1939, E.S.

### Esquema básico: Estructura-Conducta-Resultado



Fuente: Carlton y Perloff (1990), Scherer y Ross (1990)

## 5.1- Estructura

Analizaremos la estructura desde la problemática que sufre el sector, como ser las altas barreras al ingreso como consecuencia de la alta regulación que caracteriza al mismo. La principal barrera al ingreso que tienen las compañías, y que por lo tanto influye en la estructura del mercado, es la potestad del Estado para otorgar las concesiones. Las nuevas concesiones se realizan en respuesta al surgimiento de nuevas necesidades de demanda, que como ya mencionamos no se están realizando con frecuencia.

Debido a la situación descrita en el párrafo anterior, las posibilidades de crecimiento que tienen las compañías mediante la adquisición de nuevas líneas se ve limitada. Es por esto, que las vías de crecimiento se reducen a la adquisición de compañías ya existentes y a atender otras necesidades del mercado fuera del transporte regular de pasajeros (turismo o servicios no regulares).

La presencia de la amplia regulación, abarcando varios aspectos del negocio, reduce el margen de maniobra que tienen las empresas para diferenciarse de la competencia. Es por esta razón que a veces las compañías optan por asociarse en lugar de competir.

A continuación presentamos el cuadro elaborado en base a la información brindada por María de los Ángeles Vidal del sector de pasajeros del MTOP. Existen dos formas de asociación, formal e informal. La primera consiste en la formación de un grupo económico, cumpliendo con las formalidades requeridas por el decreto del año 1987. Y en cuanto al segundo caso, son asociaciones de empresas basadas en acuerdos comerciales no reconocidos jurídicamente.

**Empresas del Mercado:**

Razon Social	Empresa	Empresas asociadas	Grupo Economico
Carlos Maria Garcia Y Cia. Ltda.	OPAC		
OURO E PRATA	OURO E PRATA		
Plachicoff, Demetrio	Plama		
Posada, Adolfo	Posada	Benitez	
Puentes SRL	PUNTES		
Ruimar SRL	Ruimar		
Rutas del Sol Ltda.	Rutas del Sol	Cromin	
Santos, Hugo	Santos, Hugo		
Toriani, Jorge	Torini		
Expreso Rio Branco SA	Expreso Rio Branco	Tur Este	
Intertur SRL	Intertur	Kluver	
Las Marias TTE. Pasajeros	Las marias		
Nion SRL	Nion		
Noriega Lestarpe	Noriega Lestarpe		
Diomar G. Nuñez Pereira SA	Nuñez	Cynsa	
Cut Ltda.	Cut		CUT, Corporacion, Carminatti.
Revelacion SA	EGA		
Constantino Di Tommaso e hijos SRL	El Norteño		
Emtur Ltda.	Emtur		
Expreso Minuano y RAP. Minas SRL	Exp. Minuano	Nossar	
Lagreca y Lagreca	COA		
COIT Ltda.	COIT		
Comsa	Comsa		
Comsa Turismo	Comsa Turismo	Emdal, Exp Chago	
COOM	COOM		
COPAY	COPAY		
COPSA	COPSA		
COT SA	COT		
Cotabu SRL	Cotabu	Jota Ele	
Cotmi Ltda.	Cotmi		
Cotua	Cotua		
Caseres, Hugo	Adamca		
Agencia Central SA	Agencia Central	Chadre, Sabelin	
Lestarpe, Homero	Alonso		
Belt SA	Belt	Los cipreses	
Berrutti SRL	Berrutti		
Bruno Hnos. Ltda.	Bruno		
Cauvi SA	Cauvi		
Cheval Ltda.	Cheval	Rutas del Plata	
Cita SA	Cita		
Ciudad de Durazno SA	Ciudad de Durazno	Nossar	
Turil SA	Turil		
Turismar SRL	Turismar		
Vicottori Ltda	Vittori		

## 5.2- Conducta

La conducta de las empresas se define por las líneas de acción que seleccionan para el cumplimiento de los objetivos, y es influida por la estructura que presenta el mercado.

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, la estrategia que predomina en el sector es la segmentación. Las empresas se focalizan en atender los servicios que les fueron otorgados, aplicando en los mismos tanto una estrategia de liderazgo en costos como diferenciación. Vale destacar la importancia que tiene para las empresas de transporte reducir lo más posible sus costos, ya que al estar la tarifa regulada es la forma que tienen las empresas de incrementar su margen de ganancia.

## 5.3- Performance

Los elementos que vamos a utilizar para evaluar la performance de una empresa de transporte son su estructura de costos y la relación de empleados por ómnibus.

A nivel general del sector, analizaremos la evolución del peso relativo de los principales componentes del costo en la paramétrica utilizada por el MTOP para el cálculo de la tarifa, en relación a la evolución de los precios de dichos componentes. También consideraremos la evolución de las ventas de las compañías de transporte, consideradas a partir de la demanda efectiva, en relación a la evolución del PBI.

Según pudimos relevar en el Ministerio de Transporte a través de la Cra. Stella Vidarte, la paramétrica se crea con la finalidad de determinar la tarifa medida en \$/pasajero/km. La misma refleja cuales son los costos que tiene la empresa para trasladar a un pasajero de un lugar a otro por km recorrido.

La paramétrica tiene como particularidad que, desde la creación del fideicomiso del combustible en el año 2006, adquiere el carácter de confidencial, siendo sólo tres personas del MTOP las que tienen acceso a la misma. Dicha situación impide a las empresas utilizar este instrumento como autoevaluación de su desempeño.

La construcción de la paramétrica refleja los componentes del costo del Estado de Resultados de las compañías de transporte. La misma está conformada tanto por costos directos como indirectos. A continuación mencionamos los más significativos:

**\*Gastos asociados a la mano de obra.** Abarca tanto los sueldos y jornales de los empleados que trabajan directamente en los ómnibus como los empleados administrativos.



**\*Combustible.** Si bien ocupa un porcentaje importante en los costos totales de las compañías, fue debido a la creación del fideicomiso entre ANCAP y la Corporación Nacional para el Desarrollo, que este componente se vió estabilizado. Cabe resaltar que anteriormente el combustible era uno de los costos con mayor incidencia en el valor de la tarifa, debido a sus continuas variaciones.

**\*Depreciación de la flota.** El decreto n° 218/06 establece un plazo de 12 años para amortizar la flota. Respecto a la renovación, exige que la misma se realice en un plazo promedio de 14 años, lo que habilita a que puedan existir vehículos de hasta 18 años. La finalidad que tiene incluir la depreciación de los autobuses en las tarifas, es permitir a las compañías al cabo de los 14 años poder renovar la flota.

**\*Finalmente contiene los siguientes gastos:** peajes, limpieza, gastos de mantenimiento, etc.

Consideramos conveniente destacar que no está permitido incluir ningún costo de financiamiento en las tarifas, como ser intereses de préstamos.

Contempla un margen de 11% de ganancias sobre costos, manteniéndose este porcentaje constante desde el año 2000.

En el siguiente cuadro se puede observar la composición y los cálculos asociados a la paramétrica del año 2000. La suma de todos los componentes es lo que permite obtener el valor precio del kilómetro, posteriormente se reconvierten para obtener el VPK (valor pasajero kilómetro), siendo esta última la unidad que se traslada para calcular la tarifa. Esta reconversión consiste en dividir el precio del kilómetro por el nivel de ocupación exigido, considerando un índice de ocupación de 67 % en vehículos de 43 asientos.

**Dirección Nacional de Transporte**

**Asesores: De estudio y evaluación de las concesiones-Ingeniería de Transporte**

	<u>Lineas de corta, mediana y larga distancia:</u>
<b>COSTOS DIRECTOS:</b>	
Combustible	Precio del gas oil/3(Km/L)
Lubricantes	Precio del aceite/250(Km/L)
Neumaticos	7x(Precio de cub. Nuevas+precio de recauchutaje/130000(Km))+7x(Precio Prot+Precio Cam.)/65000(Km)x1.1
Repuestos	50% Precio del Omnibus en US\$ x Cotizacion US\$ /1800000 (Km)
Mano de obra	Condicion por Kilometro segun S/Laudo
	Conduccion por antiguedad por mes 8 años S/Laudo/15000 (Km)
	Guarda por Km S/Laudo
	Guarda por antiguedad por mes 8 años S/Laudo/15000 (Km)
	Mantenimiento (Jornal Med. Oficial S/Laudo x25 (dias)+Med. Oficial por mes por ant./15000)(Km)
	Administracion, Agen. E Insp. (0.5 Rem. Mens. Y antiguedad de Oficial Primero +1.5 Rem. Mens. Y antiguedad de cajero agencia+0,17 Rem. Mens. Y antiguedad de guardax1.3(Como inspector))/15000(Km)
	Toma y Cese conductor: 1H 15'X30(Km/h) Conductor por Km y antiguedad
	Toma y Cese guarda: 1H 15'X30(Km/h) Guarda por Km y antiguedad
	Espera de Conductor: 1H 15'X30(Km/h) Conductor por Km y antiguedad
	Espera de Guardia: 1H 15'X30(Km/h) Guardia por Km y antiguedad
	Viatico S/Laudo x 30 (dias)x2 + Alojamiento S/Laudox5 (dias)x2 /15000 (Km)
	Prima por Hijo: Valor S/Laudo x2 hijos x 5 funcionarios por vehiculo/15000 (Km)
	Otros costos de la mano de Obra:
	Quebranto S/Laudo x30 (dias)/15000 (Km) incluidos sus cargas sociales
Uniformes: Valor Uniforme x5 Funcionarios/15000 (Km)x12 (meses)	
Seguros	Valor prima anual de seguros ( 15000 (Km) x 12 (meses))
Amortización	Valor del omnibus en dolares x cotizacion del US\$ x 0.8/1.800.000 (km)
Inspeccion veh. Anual	Costo anual/15000 (Km) x 12 (meses)
IVA de costo directo	23 % S/Lubricantes, Neumaticos, repuestos, uniformes y Seguros
<b>COSTOS INDIRECTOS:</b>	
Gastos generales	6 % de los costos directos
Cargas fiscales	5 % de los costos directos
Beneficios	Costo Total x 0.1161
Seguro cont. Transp.	Precio sin seguro x 0.004888/0.995112
Impuestos	Tarifa sin impuesto x 0.05/0.95
Total=Costo directo+ Costo Indirecto	Precio por Kilometro

Fuente: Dirección Nacional de Transporte.

En la entrevista realizada a Cristina Fernández (Gerente de Operaciones de Cita), nos comentó que dicha paramétrica tiene ciertas deficiencias para las compañías, dado que existen costos reales no contemplados por la misma. De estos últimos destacamos los costos de financiamiento y los costos por el uso de terminales denominados toques, que no siempre son poco significativos para las empresas.

Otro elemento mencionado por la contadora fue el nivel de ocupación utilizado en el cálculo de la tarifa, siendo éste pensado para empresas eficientes según el MTOP. Ella nos manifestó que si bien a simple vista parece ser accesible alcanzar un nivel de ocupación de 29 pasajeros, desde el punto de vista de la realidad de la empresa no resulta tan sencillo. En este aspecto se puede distinguir entre el concepto de ocupación física y ocupación económica. La diferencia entre ambos conceptos radica en que no siempre los pasajeros efectivamente transportados abonan la tarifa completa. Esto último se debe a que no siempre los pasajeros viajan de origen a destino, o se encuentran comprendidos en el régimen de abonos y descuentos desarrollados en el capítulo 2. Es por esta razón, que en muchas ocasiones las empresas deben optar por llevar pasajeros de pie para poder cubrir sus costos.

El MTOP al otorgar las líneas, regular las frecuencias y los horarios, obliga a las empresas a cumplir con el servicio independientemente de los niveles de ocupación que se obtengan por las empresas a determinados horarios. La consecuencia directa que tiene esta situación es que en algunos horarios las compañías no logran cubrir sus costos debido a la baja ocupación.

A continuación procedemos a analizar la performance del sector en términos generales, basándonos en la evolución de los pesos relativos de los componentes fundamentales de la paramétrica. A su vez, analizaremos si existe una concordancia entre la evolución del costo de estos componentes y la evolución de los índices respectivos. A tales efectos elaboramos el cuadro que se presenta a continuación.

Evolucion de estructura de costos usada por la parametrica:

%

Fecha	Set-00	Ene-05	Jul-07	Mar-09
Combustible	18%	25.80%	29.10%	27.30%
Mano de Obra	50%	37.80%	42.10%	43.30%
Amortizacion	6.70%	8.90%	6.40%	6%
Resto de costos directos	14.30%	16.50%	11.40%	12.40%
<b>Total Costos Directos:</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>
Gastos Generales	6%	6%	6%	6%
Cargas fiscales	5%	5%	5%	5%
<b>Total de Costos Indirectos:</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
<b>Total de Costos:</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Beneficios</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
<b>Tarifa:</b>	<b>111%</b>	<b>111%</b>	<b>111%</b>	<b>111%</b>

\$/Pasajero.Km

Indice	Sep-00	Var. real	Var. indice	Ene-05	Var. Real	Var. indice	Jul-07	Var. Real	Var. indice	Mar-09
IPC (1)	0.0788	138.30%	100.42%	0.1878	16.84%	19.14%	0.2194	4.13%	0.00%	0.2285
IMS	0.2189	25.69%	26.91%	0.2752	15.37%	32.29%	0.3175	14.16%	24.22%	0.3624
TC	0.0293	120.85%	106.19%	0.0648	-25.51%	-6.72%	0.0483	4.05%	0.90%	0.0502
	0.0626			0.1201			0.0860			0.1038
	<b>0.3897</b>			<b>0.6479</b>			<b>0.6711</b>			<b>0.7449</b>
	0.0263			0.0437			0.0452			0.0502
	0.0219			0.0364			0.0377			0.0418
	<b>0.0482</b>			<b>0.0801</b>			<b>0.0829</b>			<b>0.0921</b>
	0.4378			0.7279			0.7541			0.8369
	<b>0.0482</b>			<b>0.0801</b>			<b>0.0829</b>			<b>0.0921</b>
	<b>0.4860</b>			<b>0.808</b>			<b>0.837</b>			<b>0.929</b>

❖ La variación del combustible para las empresas de transporte fue de un 0%, para el período Jul-07 - Mar 09, por la creación del fideicomiso en 2006.

(1) IPC específico para combustibles y lubricantes base 1997 del INE.

De la observación del cuadro se desprende que los componentes que mayor peso tienen en los costos considerados para el cálculo de la tarifa son el combustible, la mano de obra, y la amortización del material rodante.

La mano de obra es el factor con mayor incidencia en el costo total, representando actualmente el 43 % del mismo. En cuanto al combustible, identificamos que es el siguiente componente con mayor peso relativo en los costos. La incidencia del combustible en la estructura de costos venía en ascenso, generando un encarecimiento de la tarifa. A partir de la creación del fideicomiso, que logró estabilizar el costo de este componente para las empresas de transporte, notamos que su incidencia en el total de costos comenzó a estabilizarse. En lo que respecta a la amortización, se ha mantenido constante su peso relativo en el total de los costos. A los efectos del cálculo de este último componente, el MTOP considera un promedio del valor del ómnibus, que actualmente se encuentra en USD 160.000, por la cotización del dólar, por el siguiente coeficiente  $0,8/1.800.000$  (Km).

Según se nos informó en la DNT, hay dos instancias en las que se ajustan las variables de la paramétrica. Una de ellas es cuando se producen modificaciones en algún elemento del costo individualmente considerado, como ser los salarios o el tipo de cambio entre otros. Y otra de las instancias es cuando se evalúa la razonabilidad de la paramétrica en su conjunto. Por esta razón algunos elementos no se encuentran correctamente actualizados, como es el caso del valor de los autobuses. Actualmente el promedio del valor de los mismos se encuentra en USD 200.000 según nos informó Stella Vidarte, está quedando subvaluado este factor en la paramétrica.

Creemos oportuno mencionar cómo obtuvimos las cifras en \$/Pasajero/Km de la segunda parte del cuadro. Al conocer el valor pasajero kilómetro de la tarifa, el margen previsto por la misma, y los porcentajes de los pesos relativos de cada uno de los costos, es que mediante una regla de tres obtenemos los valores en pesos.

A los efectos de evaluar la evolución de los costos de los componentes en relación a la evolución de sus respectivos índices, nos centraremos en los que tienen un mayor peso relativo. En cuanto al combustible, el índice utilizado es el IPC específico para combustible y lubricantes, elaborado por el INE. Para la mano de obra, usamos el Índice Medio de Salarios (IMS) también elaborado por el INE. Y finalmente para la amortización usamos la evolución del tipo de cambio.

Observamos en términos generales que las variaciones en los costos de los componentes, se ven reflejadas en los ajustes que se realizan en la paramétrica, aunque no siempre proporcionalmente. Esto último se debe a que las variables responden no sólo al factor precio sino también a la cantidad del recurso usado por la paramétrica.

Otra medida de la performance del sector es la evolución del volumen de ventas que se puede observar a través de la variable demanda efectiva en relación a la variación acumulada del PBI. Para esto nos basaremos en el gráfico ya construido en el capítulo 3: “Variación Acumulada Demanda Efectiva, pasajero/km; Variación Acumulada del PBI”. Consideramos que la evolución de la demanda efectiva tiene un comportamiento similar a los ingresos del sector ya que es la efectivamente realizada y que la tarifa tiende a mantenerse constante.

Del mencionado gráfico se desprende que la demanda efectiva tiende a permanecer estable y no acompaña el crecimiento del PBI. Esto nos permite concluir que el crecimiento del sector es lento, hecho que también se ve reflejado en la estabilidad del parque vehicular y en el número de empresas ofertantes.

No obstante, creemos oportuno mencionar que las empresas que cubren destinos turísticos tales como Maldonado, Rocha, Colonia, entre otros, experimentan aumentos en sus ventas de pasajes durante la zafra que son los primeros tres meses del año. Esto produce que determinadas empresas se vean beneficiadas, obteniendo una mejor performance.

A nivel de las compañías, como mencionamos anteriormente, analizaremos la adecuación de su estructura de costos a la utilizada por la paramétrica, y también la relación de empleados por ómnibus como medida de su performance.

A partir de las encuestas realizadas a dos empresas del sector, es que confeccionamos el siguiente cuadro. Vale resaltar que no identificamos la identidad de las compañías por solicitud de las mismas, ya que argumentaron que dicha información tiene carácter confidencial por ser parte del Estado de Resultados de las empresas.

**Comparación empresas vs. Paramétrica:**

	Paramétrica	A	B
Fecha	Mar-09	Jun-10	Jun-10
Combustible	27.30%	27.50%	27.20%
Mano de Obra	43.30%	43.60%	42.90%
Amortizacion	6.00%	7.60%	7.90%
Otros costos	23.40%	21.300%	22.00%
Total costos:	100.000%	100.000%	100.00%
<b>Margen operativo</b>	11.00%	6.00%	7.00%
<b>Tarifa:</b>	<b>111.000%</b>	<b>106.000%</b>	<b>107.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados.

Con la salvedad que existen componentes que forman parte del Estado de Resultados de las compañías pero no del cálculo de la paramétrica, como ser el caso de los costos financieros y los costos de agencia, es que analizamos este cuadro.

A partir del cuadro se desprende que los porcentajes en términos generales se encuentran acordes con los que utiliza el MTOP para el cálculo de la paramétrica. Sin embargo notamos que las empresas obtienen márgenes inferiores a los previstos por la paramétrica.

En cuanto al combustible, un punto de gran influencia en la performance de las empresas es el fideicomiso que como ya mencionamos opera como un subsidio al sector. El hecho que el Estado reintegre la diferencia entre el precio del mercado y el precio fijado por el fideicomiso por kilómetros recorridos y sin tener en cuenta la venta de pasajes, mejorando la performance de las empresas con menores índices de ocupación. Estas empresas, de no existir el fideicomiso, deberían soportar el mayor costo del combustible sin poder recuperarlo totalmente con venta de pasajes.

En este sector el capital se encuentra disperso en unidades productivas, que son los ómnibus cuya capacidad es limitada. El tipo de actividad no permite diluir los costos fijos. Una mayor venta de pasajes, trae aparejado una mayor compra de vehículos aumentando los costos fijos de la empresa. Sin embargo, el costo fijo por pasaje considerado en la tarifa siempre se va a referir a una unidad productiva. Por lo tanto una mayor venta de pasajes no se traduce en un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. A partir de lo anterior es que se desprende que no operan economías de escala en este sector.

En las entrevistas realizadas a los gerentes de CITA y CUT-Corporación, cuando les preguntamos acerca de si sus resultados eran buenos, regulares o malos, la respuesta fue que eran buenos. Consideran que es un sector rentable, pero a su vez estable debido a la alta regulación.

En cuanto al otro criterio que utilizaremos para evaluar la performance de las compañías, será el promedio de empleados contratados por autobús. Según nos informo el MTOP la relación eficiente e implícita en la paramétrica es de 4 empleados por autobús. La empresa A tiene un promedio de 4,1 empleados por ómnibus y la empresa B tiene 3,8. De esto último se desprende que ambas se consideran eficientes.

A efecto de mostrar el manejo ineficiente de los recursos, citamos el caso del cierre de ONDA, empresa que cerró sus puertas con un promedio de 22 personas contratadas por ómnibus.

Como consideración final evaluaremos si ingresar al sector es o no un buen negocio. En primer lugar concluimos que es un sector atractivo dado que tiene rendimientos buenos y estables. Sin embargo, esta situación no se traduce en un mayor número de empresas dado que operan altas barreras de ingreso, siendo la regulación la que tiene mayor incidencia.

En segundo lugar la performance de las empresas se ve influida por el manejo eficiente de los recursos el cual se ve reflejado en la estructura de costos. Las posibilidades de mejorar el desempeño por esta vía están limitadas. Dado que el costo del combustible se encuentra establecido, y que el costo de la mano de obra es rígido, los mejores resultados podrían lograrse mediante la compra eficiente de flota. Esto último podría alcanzarse mediante la compra de vehículos que consuman menos combustible y sean más eficientes. Según se nos informó en el MTOP, el 98% de la flota es importada desde Brasil. Podría evaluarse la adquisición de ómnibus de otras marcas que pudieran obtener un mejor rendimiento. Un ejemplo de una compañía que optó por una marca alternativa fue COPSA que adquirió unidades chinas de la marca Yutong.



***Capítulo 6***  
***Conclusiones***



## CAPÍTULO 6- Conclusiones

Una vez recabada la información más relevante acerca del sector y analizada la misma a la luz de las teorías económicas aplicables: “Teoría de la competitividad” en el tratamiento dado por M. Porter, la “Teoría de las estructuras de mercado” y la “Teoría de la regulación económica” de Fischer, Dornbusch y Schmalenssee; estamos en condiciones de concluir acerca del paradigma estructura, conducta y performance del transporte carretero de pasajeros en el Uruguay.

Consideramos útil poner énfasis en la función e importancia económica que tiene la actividad del transporte de pasajeros. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas. Supone un instrumento para la satisfacción de necesidades sociales en general, que no pueden satisfacerse sin trasladarse.

El transporte de pasajeros por ómnibus se califica como servicio público por el decreto Ley 10382 del año 1943. Como tal, su prestación debe ser continua, ininterrumpida y en condiciones de calidad razonables. Puede ejecutarse directamente por el Estado, o por particulares en condición de empresas concesionarias. El Estado opta por esta última opción, por tanto, convoca a tales efectos al capital privado.

Una característica sumamente importante del sector es la regulación, que se justifica en la importancia e impacto del servicio de transporte que hacen necesarias determinadas condiciones de seguridad, certeza y rapidez.

La Dirección Nacional de Transporte, previo a la iniciación de los servicios, fijará las tarifas, turnos, horarios y otras condiciones operativas, en el marco de los valores y disposiciones establecidas por el Poder Ejecutivo. En cuanto a la fijación de la tarifa, la misma es confeccionada a partir de una paramétrica que contempla la estructura de costos de una compañía eficiente y considerando una ocupación del 67 % para un vehículo de 43 asientos. Vale resaltar que la misma no incluye los costos de financiamiento ni costos de agencia.

Analizamos la competencia del sector en base del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva”: amenaza de nuevos ingresos, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

En primer lugar analizamos la amenaza de nuevos ingresos al sector.

Dentro de los objetivos fundamentales del MTOP, establecidos en el decreto n° 228/991, destacamos los siguientes: lograr que las ofertas de servicio de las empresas concesionarias satisfaga la demanda, lograr el desarrollo de empresas de tamaños óptimos para el medio y las características del servicio a cumplir, evitando la atomización o concentración excesiva en el sector, y también fomentar una adecuada competencia, en beneficio del usuario, autorizando servicios a más de una empresa, en recorrido con niveles de demanda que lo permitan.

Las autorizaciones de nuevas líneas van a estar a cargo del Poder Ejecutivo, y en caso de aceptación se deberá constituir una garantía de cumplimiento del contrato. En el artículo 5.1 del decreto n° 228/991 se establece como requisito que las empresas gestionantes deberán ser personas físicas o jurídicas nacionales. Este hecho sumado a que el transporte es un bien no transable opera como ventaja competitiva con base legal frente a las empresas extranjeras.

Las concesiones se otorgarán con un plazo de cinco años prorrogables por períodos no mayores al señalado hasta cumplir un plazo total de 20 años. A su vez, las empresas ingresantes deberán cumplir con varios requisitos desde el punto de vista técnico y jurídico. Destacamos en este punto la importancia de la regulación como principal barrera al ingreso, limitando el número de empresas existentes en el sector.

En segundo lugar analizamos la rivalidad entre los competidores existentes.

Dado que existe regulación de la tarifa, los horarios, las frecuencias, de los requisitos de calidad mínimos para la prestación del servicio, los aspectos que pueden ser objeto de competencia entre las empresas del sector se limitan a cuestiones como la puntualidad, la seguridad, la comodidad, entre otros aspectos que escapan a la regulación.

Destacamos que no existe competencia en precio, y a su vez la competencia entre líneas de corta, media y larga distancia que llegan a un mismo destino se ve desmotivada por el régimen de precios de protección. El mismo se establece en el decreto n° 218/09 y consiste en cobrar una tarifa mayor a destinos intermedios de las empresas de larga distancia con el fin de promover que los ómnibus se ocupen con pasajeros que viajan hasta el destino final.

También analizamos las barreras de salida como factor que intensifica la competencia, para ello estudiamos los principales factores que impiden a una empresa salirse del sector, y arribamos a que no existen altas barreras de salida. Un ejemplo que reafirma lo dicho es la salida de ONDA del mercado sin mayores impedimentos.

Estableciendo una relación entre las barreras de ingreso y de salida, llegamos a una situación de rendimientos elevados y estables, tal como establece Porter. De todas maneras

consideramos que los rendimientos si bien son estables, se encuentran limitados por la alta regulación tanto de la tarifa como de los elementos que componen el costo.

En tercer lugar estudiamos la posible amenaza de productos sustitutos.

Consideramos que la principal amenaza desde hace muchos años es el transporte informal. El mismo se vió notoriamente disminuido producto de la creación del fideicomiso en el año 2006 y los mayores controles realizados por el MTOP. El transporte desleal ofrecía a los usuarios ventajas en el precio de la tarifa posibilitada por la evasión de impuestos y no cumplimiento de requisitos mínimos que exige el MTOP, obteniendo menores costos. El fideicomiso aporta una ventaja competitiva para las empresas autorizadas por el MTOP, que gozan del beneficio de estabilizar el costo del combustible.

Con respecto al resto de posibles productos sustitutos, como el transporte aéreo, ferroviario, marítimo y el transporte no regular, llegamos a la conclusión que el único que significa una amenaza para el sector es el transporte ferroviario. De todas formas, esta amenaza alcanza sólo a las líneas de corta distancia.

En cuarto lugar analizamos el poder de negociación de los proveedores.

Los clientes en este mercado no cumplen con todos los requisitos definidos por Porter para ser considerados poderosos, ya que el transporte constituye una necesidad básica para la sociedad, la demanda se encuentra dispersa y la compra de pasajes realizada por los clientes individualmente considerados no constituye un porcentaje significativo del total de ventas de una compañía. De todas formas el usuario no se encuentra totalmente desprotegido dado que sus intereses son representados por el Estado a través del MTOP. Tanto la regulación del precio como de los requerimientos que apuntan a mejorar la calidad del servicio brindado por las empresas, tienen la finalidad de beneficiar al usuario del servicio público.

En último lugar estudiamos el poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores de la empresa de transporte se agrupan en tres categorías: combustibles y lubricantes, repuestos y materiales, y mano de obra.

En lo que respecta al combustible, el gasoil y los lubricantes son dos de los insumos principales que necesita el sector. Estamos ante la presencia de un monopolio en lo que refiere a la importación y refinería del petróleo por parte de ANCAP.

El precio del combustible es fijado por el Poder Ejecutivo a propuesta de ANCAP. Lo que se establece es el valor máximo que se puede cobrar por litro al consumidor. Sin embargo, los precios de los lubricantes no se encuentran regulados por el Estado. A partir del año 2002, el precio del gasoil experimentó un alza considerable. Este aumento sostenido del precio del gas

oíl se logra estabilizar, para el sector del transporte, en el 2006, año en el cual el Poder Ejecutivo decretó la creación de un fideicomiso entre la Corporación Nacional para el Desarrollo y ANCAP. La finalidad que tiene el mismo es fijar el precio por litro de combustible para las compañías. La diferencia entre ese monto y el precio de mercado es soportado por el Ministerio a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo, quien no recibe beneficio alguno. Esto nos hace pensar que estamos ante la presencia de un subsidio al sector del transporte carretero de pasajeros. Este instrumento se creó con el fin de no someter a la tarifa a continuos cambios debido a fluctuaciones del precio del combustible, beneficiando de esta forma al usuario.

Estos proveedores poseen un alto poder de negociación ante las empresas de transporte carretero de pasajeros. Consideramos necesario destacar que para el caso de los combustibles, el precio no es un objeto de negociación dado que se encuentra regulado por el gobierno, y además existe el fideicomiso que estabiliza la tarifa que pagan las compañías de autobuses.

La mano de obra, que ocupa la mayor parte de los costos de una empresa de transporte es un proveedor con características cualitativamente distintas a los otros. Al operar desde adentro de la empresa y conocer el funcionamiento de la misma puede incidir en las decisiones de la compañía. A su vez al ser el salario el medio de vida de los empleados, sus intereses están directamente vinculados a los resultados de las empresas. Los acuerdos salariales se negocian a nivel de la U.N.O.T.T y A.N.E.T.R.A, existiendo también negociaciones entre las empresas y las agremiaciones de trabajadores en caso que existan.

Considerando que U.N.O.T.T es una agremiación con una gran cantidad de miembros adheridos e integra el PIT-CNT con una amplia participación en las decisiones de este organismo, y teniendo en cuenta también los avances que se han producido últimamente en materia de negociación colectiva a nivel de rama de actividad, a través de la convocatoria a Consejos de Salarios, es que concluimos que el poder de negociación de la mano de obra es elevado.

Por último el 98% de la flota es importada de Brasil y las compras de las compañías de transporte nacionales representan una porción muy pequeña de las ventas totales de las empresas proveedoras. Esto conduce a que el poder de negociación de estos proveedores sea alto y, al efectuarse las adquisiciones en dólares, las empresas están expuestas a fluctuaciones del tipo de cambio.

En cuanto a la estructura del mercado podemos concluir que en este sector no podemos encontrar ningún modelo de estructura de mercado puro que opere en todos los destinos. Sin embargo podemos encontrar algunos destinos en los que opere parcialmente el modelo de

Monopolio, Oligopolio y Competencia Monopolística. Cuando decimos que estos modelos se cumplen en forma parcial nos referimos a que la competencia se basa en la calidad y no en el precio ya que el mismo se encuentra regulado por el MTOP.

Consideramos conveniente aclarar que analizamos la competencia en función de los destinos finales y teniendo en cuenta para ello el régimen de precios de protección mencionado anteriormente. A pesar que la gran mayoría de factores que definen el sector están regulados, existen algunos otros que no lo están y por lo tanto sí pueden ser objetos de competencia entre las compañías. Entre ellos podemos mencionar, la puntualidad, la comodidad en los autobuses, la seguridad, la calidad del servicio, la atención al cliente, y el exceder el cumplimiento de los requisitos que establece la reglamentación. Es debido a esta razón que las empresas pueden optar entre competir o coludir en ciertos aspectos, siendo la consecuencia de dicha decisión que estemos frente una situación de competencia u oligopolio colaborativo respectivamente.

A partir del trabajo de campo realizado, el análisis de la estructura de mercado y las características del sector es que concluimos que la estrategia seleccionada por las compañías es la segmentación. Esta estrategia es posible mediante la focalización de cada empresa en los recorridos para los cuales posee autorización para brindar el servicio, y la aplicación en estos segmentos de mercado tanto de la estrategia de diferenciación como de liderazgo en costos. Por un lado se trata de operar con eficiencia, para de esa manera disminuir los costos y aumentar el margen de utilidad, y por el otro lado se intenta brindar un servicio de mejor calidad de forma de aumentar la ocupación. Ejemplos de acciones para reducir costos son: capacitación del personal, inversiones y controles en seguridad, evitar el sobredimensionamiento en la utilización de recursos. Y ejemplos de mejoras en calidad son: la puntualidad, inversiones en tecnología y fortalecimiento de vínculos con la sociedad.

Dada la alta regulación que presenta el sector, consideramos valioso plantear la hipótesis del posible escenario de desregulación del sector en el Uruguay. La misma consistiría en liberalizar las tarifas, horarios, frecuencias, permitiendo el libre ingreso de compañías al mercado, y no exigiendo requisitos mínimos de calidad.

Como posibles consecuencias de la hipótesis planteada encontramos que el sector dejaría de ser estable provocando en las empresas y en los usuarios incertidumbre en cada uno de los aspectos ahora ya no regulados. El hecho que las empresas tengan la posibilidad de fijar el precio, origina dos posibles situaciones. Por un lado podría generarse una competencia agresiva en precios por parte de las empresas más eficientes, provocando un descenso de la tarifa y poniendo en duda la supervivencia de las empresas de transporte no tan eficientes que vean contraída su demanda. Y otra posibilidad es que se generen oligopolios colaborativos entre las empresas más poderosas para cada destino, acordando precios mayores y aceptando

niveles de ocupación bajos. Estos acuerdos conllevan a que las empresas trasladen ineficiencias a los precios, perjudicando la calidad de sus servicios.

Otro de los efectos de la desregulación sería la libre entrada de compañías al mercado, representando para las empresas una oportunidad de captar nuevos segmentos. Paralelamente, este hecho podría conducir al sobredimensionamiento de la oferta, impulsando la tarifa a la baja.

Desde el punto de vista del usuario, la desregulación puede generar que el servicio no se satisfaga de la manera adecuada y que impida a algunos usuarios acceder al servicio.

Dejando de lado la hipótesis de desregulación, pasamos a concluir acerca de la performance que presenta el sector. Para esto nos basamos en el trabajo de campo realizado en el que evaluamos el desempeño de las empresas desde el punto de vista de sus costos, ya que al estar la tarifa fijada por el Estado, es lo que determina el margen de rentabilidad de la empresa.

Hallamos que la estructura de costos de cada empresa se asemeja a la considerada por la paramétrica que determina el valor de la tarifa.

Otra medida de la performance del sector es la evolución del volumen de ventas que se puede observar a través de la variable demanda efectiva en relación a la evolución del PBI. La demanda efectiva tiende a permanecer estable y no acompaña el crecimiento del PBI. Esto nos permite concluir que el crecimiento del sector es lento, hecho que también se ve reflejado en la estabilidad del parque vehicular y en el número de empresas ofertantes.

En cuanto a los resultados obtenidos por las compañías podemos decir que los mismos son buenos y estables. Sin embargo, esta situación no se traduce en un mayor número de empresas dado que operan altas barreras de ingreso, siendo la regulación la que tiene mayor incidencia.

Creemos de utilidad realizar un análisis FODA. El mismo consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles (situación interna) y las oportunidades y amenazas (situación externa). El objetivo de este análisis es determinar cuáles son las ventajas competitivas de una empresa para así poder definir la estrategia que más se le adecue, en función de sus características propias y de las del entorno en que se mueve.

Las amenazas son características del ambiente externo que impiden alcanzar las metas estratégicas. Las oportunidades son características del ambiente externo que ayudan a cumplirlas o superarlas. Una fortaleza es algo que la empresa puede hacer mejor que sus competidores o una característica que le proporciona una capacidad importante. Una debilidad

es algo que le hace falta o que hace mal, en comparación con otras empresas, o bien que la coloca en posición desfavorable.

Identificamos las siguientes amenazas en el sector:

- La alta regulación que presenta el sector. Al estar varios aspectos regulados entre ellos la tarifa y el régimen de abonos y bonificaciones, las empresas se ven obligadas a controlar sus costos limitando de esta forma el crecimiento por la vía de grandes inversiones.
- La competencia desleal. Existe en el sector de transporte un gran número de pequeñas empresas que se dedica al traslado de pasajeros de manera informal sin cumplir con las exigencias establecidas por el MTOP, y por lo tanto obteniendo una ventaja en costos.
- Existencia del ferrocarril como producto sustituto para recorridos de corta distancia. El mismo ofrece tarifas sensiblemente más bajas.
- Estabilidad de la demanda. Esta situación es producto del bajo crecimiento demográfico del Uruguay, escaso surgimiento de nuevos polos de desarrollo en el interior del país, y también las propias características del servicio que determinan que los pasajeros viajen por necesidad y no por el mero placer que le puede generar el traslado.
- No existe una brecha importante de diferenciación entre las empresas competidoras.
- El aumento de la inflación y la disminución del salario real puede hacer decaer la demanda en el corto plazo.
- Alto poder de negociación de los proveedores de combustible y mano de obra.

En cuanto a las oportunidades destacamos:

- El transporte está dentro de los cometidos estatales y es configurado como servicio público, debiendo ser su prestación continua, ininterrumpida y en condiciones de calidad razonables. El Estado opta por la satisfacción del servicio por empresas privadas mediante el régimen de concesiones.
- Cierre de la empresa CTTM, que generó un llamado a licitación para el otorgamiento de nuevas concesiones a los destinos que la empresa se dirigía.



- Obtención de rendimientos buenos y estables.
- Posibilidad del uso del fideicomiso del combustible como garantía bancaria de financiamiento, fomentando la renovación de la flota.
- Existen importantes barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevos competidores al sector. La principal barrera al ingreso es la alta regulación estatal.
- El tipo de cambio bajo permite realizar inversiones a corto plazo.

Podemos mencionar las siguientes fortalezas:

- El decreto n° 228/91 en su artículo 5.1 establece que las empresas gestionantes deberán ser personas físicas o jurídicas nacionales. Este hecho sumado a que el transporte es un bien no transable, opera como una importante barrera al ingreso para las empresas extranjeras. Como consecuencia de esto las empresas nacionales generan una ventaja competitiva con base legal.
- El transporte de pasajeros es una necesidad básica para la población.
- La creación en el 2006 del fideicomiso entre la CND Y ANCAP, mediante el Decreto n° 128/06, permitió estabilizar el costo del combustible para las empresas de transporte autorizadas por el MTOP en \$ 22,30 por litro. Esto permitió el descenso y la estabilidad de la tarifa, mejorando la competitividad frente al transporte informal. Esto último opera como un factor de reducción de la informalidad en el sector.
- Inversiones en tecnología para brindar un servicio con mejor calidad y seguridad, como ser wifi en las unidades, cinturones de seguridad en todos los asientos, incorporación de electrónica en la mecánica del motor, ventas computarizadas de pasajes, entre otros.
- Inversiones en capacitación del personal para lograr un manejo eficiente de los recursos, como por ejemplo disminuir el uso del combustible, y lograr una mayor durabilidad de los componentes del vehículo.

Observamos las siguientes debilidades:

- La regulación origina que las empresas se vean obligadas a cumplir con los horarios y frecuencias que les fueron asignados, independientemente que el porcentaje de ocupación haga o no rentable el viaje.
- Al ser la tarifa una variable fijada por el MTOP, las empresas no pueden trasladar mayores inversiones al precio.
- El hecho que la diferencia del precio del combustible abonado por la empresa y el establecido por el fideicomiso sea reintegrado en función de los kilómetros recorridos y no por el número de pasajeros trasladados, provoca que se favorezca a las empresas ineficientes. Esto último se debe a que se reintegra de la misma forma tanto a una empresa con alto porcentaje de ocupación que a una con bajo porcentaje de ocupación.
- La confidencialidad de la paramétrica ocasiona que las empresas no puedan evaluar su desempeño, por no conocer la exacta composición de los elementos que componen la tarifa.
- Las adquisiciones de la flota deben ser importadas y están expuestas a fluctuaciones del tipo de cambio.

En el cuadro siguiente construimos la matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Requisito de constituir empresas nacionales para satisfacer el servicio de transporte.	Tarifa fijada por el MTOP, las empresas no pueden trasladar inversiones al precio del servicio.
El transporte de pasajeros es una necesidad básica para la población.	El fideicomiso favorece empresas ineficientes.
El fideicomiso entre CND Y ANCAP, permite estabilizar el costo del combustible para las empresas de transporte.	La confidencialidad de la paramétrica ocasiona que las empresas no puedan evaluar su desempeño.
Inversiones en tecnología.	Las adquisiciones de la flota deben ser importadas.
Inversiones en capacitación del personal.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
El estado opta por la satisfacción del servicio por empresas privadas en régimen de concesiones.	Alta regulación del sector.
Cierre de CTTM.	La competencia desleal.
Uso del fideicomiso como garantía bancaria.	Existencia del Ferrocarril en recorridos de corta distancia.
Altas barreras de entradas al sector.	Estabilidad de la demanda.
Tipo de cambio bajo permite realizar inversiones al corto plazo.	No existe brecha de diferenciación entre competidores.
Obtención de rendimientos buenos y estables.	Alto poder de negociación de proveedores de combustible y la mano de obra.

## BIBLIOGRAFÍA

### NORMAS LEGALES

- Código de Comercio
- Leyes: 15.851, 10.832, 12.950, 13.737, 17.940 y 18.566
- Decretos: 574/974, 228/991, 21/990, 661/987, 681/987, 71/996, 218/009, y 103/991
- Decreto del 28/09/2006: Fideicomiso del combustible

### SITIOS DE INTERNET

- Memorias de la Organización Nacional de Autobuses: <http://memoriasdelaonda.blogspot.com>
- Instituto Nacional de Estadística: <http://ine.gub.uy>
- Terminal Tres Cruces: <http://trescruces.com.uy>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas: <http://mtop.gub.uy>
- Dirección Nacional de Transporte: <http://dnt.gub.uy>
- Presidencia de la República: <http://presidencia.gub.uy>

### PRENSA ESCRITA

- Publicaciones del diario El País
- Publicación de Últimas Noticias

### LIBROS

- Ricardo Gorosito Zuluaga- “Marco Normativo del transporte terrestre por carretera en el Uruguay”
- Michael Porter- “Estrategia Competitiva”
- Fisher, Dornbusch y Schmalenssee- “Economía”, 1990

## **OTRAS PUBLICACIONES**

- Provisión de Infraestructura de transporte de América Latina: experiencia reciente y problemas observados, CEPAL, 2005
- Conectividad, ámbitos de impacto y desarrollo territorial: análisis de experiencias internacionales. Volumen 1. Patricio Rozas y Oscar Figueroa, CEPAL, 2006
- Anuarios Estadísticos de Transporte: 1990 a 2007 publicados por la DNT
- Boletín CEPAL 05-2001 Facilitación del comercio y el transporte en América Latina y el Caribe
- Revista Eure (Vol. XXXI, N° 94; pp. 41-53, Santiago de Chile, diciembre 2005), Oscar Figuero, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, P. Universidad Católica de Chile
- Revista EURE (Vol. XVI, N° 49), pp 23-32, Santiago 1990,

## **MONOGRAFÍAS CONSULTADAS**

- Oportunidad y Amenazas para las empresas que actúan en el servicio de transporte de pasajeros en el Uruguay - Autores: Fabricio Álvarez, Carlos Silva, y Cecilia Amaro - Año 2001
- Estructura, estrategia y resultados en la industria de perfumes, cosméticos y otros productos de tocador en los años 1998 a 2008 en Uruguay - Autores: Ana Dalla Rosa, Patricia Izaguirre – Año 2010
- Estructura, conducta y performance de las agencias de publicidad en los últimos diez años - Autores: Federico Bergara, Bruno Nocella, Sebastián Pérez – Año 2009
- Estado actual y perspectivas de la producción e industrialización del membrillo en el Uruguay, autoras: Lucia Laureiro, Jimena Gimenez, y Alejandra Balatti – Año 2010

## **ENTREVISTAS REALIZADAS**

- Ing. Gualberto Carminatti. Gerente General de CUT-Corporación
- Cristina Fernández. Gerente de Operaciones de CITA

- María de los Ángeles Vidal. Funcionaria del MTOP, sector Pasajeros
- Cra. Stella Vidarte. Funcionaria del MTOP