

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE DERECHO



Uruguay como *Hub*

Análisis de la Ventaja Competitiva del sector logístico uruguayo en el
período 2012-2016

Nadia Cabillón San Emeterio

Tutora: Lic. Daiana Ferraro

Monografía Final de Grado para obtener el Título Licenciado en Relaciones
Internacionales
Octubre 2017

ÍNDICE

Introducción	3
Capítulo 1 - Marco teórico	4
1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva de Naciones	5
1.2 Enfoque del doble diamante generalizado	8
1.3 Competitividad Sistémica	9
Capítulo 2 - El sector logístico en Uruguay: sus antecedentes y actores	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Actividades y actores involucrados en el Sector Logístico	13
2.3 Conclusiones del capítulo	16
Capítulo 3 - El sector en cifras	17
3.1 Uruguay en el Desempeño Logístico Internacional	17
3.2 Participación del sector en la economía nacional	19
3.2 Logística en los Servicios Globales de Exportación	20
3.4 Actividad Portuaria	22
3.5 Actividad Aeroportuaria	24
3.6 Conclusiones del capítulo	25
Capítulo 4 - El sector a la luz del Diamante de Porter	27
4.1 Condición de factores	27
4.2 Condiciones de la demanda	33
4.3 Sectores Proveedores y Conexos	35
4.4 Rivalidad	36
4.5 Gobierno	37
4.6 Azar	41
4.7 Conclusiones del capítulo	43
Capítulo 5 - El sector a la luz de las teorías auxiliares	45
5.1 Doble Diamante Generalizado	45
5.2 Competitividad Sistémica	46
5.3 Conclusiones del capítulo	48
Conclusiones Finales	50
Referencias, Apéndices y Anexos	52

Introducción

La presente investigación pretende demostrar la competitividad del sector logístico en Uruguay de acuerdo a la teoría de la Ventaja Competitiva Nacional de Michael Porter. Se desarrolla en cinco capítulos que sintetizan la teoría principal y las teorías auxiliares utilizadas, los antecedentes de este sector en Uruguay, su participación en la economía, así como su posicionamiento actual en la región y el mundo. De la misma forma, se analizan las fortalezas del sector a la luz de los determinantes del diamante que se complementarán con teorías posteriores como la Teoría del Doble Diamante Generalizado y la Teoría de la Competitividad Sistémica.

La creciente internacionalización de las economías y la dinámica del comercio internacional, ha llevado a las empresas a la búsqueda de la disminución de costos y fácil acceso a nuevos mercados, en efecto, existe una sustitución de la logística tradicional directa desde los centros de producción a los mercados de consumo por la utilización de grandes centros de distribución que permiten la realización de operaciones *Just in time*. Dada la situación geográfica de Uruguay como puerta de entrada en la región, los regímenes legales y una infraestructura favorable, la investigación presta especial atención al subsector Hub logístico, que nutre de especial importancia a la competitividad del sector.

De acuerdo al análisis de cada uno de los determinantes se pretende demostrar que el sector cuenta con Ventaja Competitiva Nacional de acuerdo a la teoría de Porter y a las teorías posteriores que de alguna forma, se adaptan mejor a la realidad del mercado uruguayo. Asimismo, se señala que tanto el papel del gobierno como los regímenes aduaneros han sido fundamentales para el logro de la competitividad en el sector.

La metodología utilizada comienza con el relevamiento de datos del sector a nivel nacional - como Uruguay XXI, INALOG y ANP-, así como a nivel internacional se estudió el posicionamiento de Uruguay en el Índice de Desempeño Logístico elaborado por el Banco Mundial. Se realizó un cuestionario - aunque no necesariamente representativo- a empresas del sector con el fin relevar indicios del sector, y una entrevista un informante calificado del sector.

Palabras clave: Logística, Competitividad, Hub

Capítulo 1

Marco teórico

Prácticamente desde la época mercantilista, se ha definido a la competitividad internacional desde diferentes enfoques y a la luz de distintas variables, la ausencia de consenso en cuanto al concepto de competitividad de una nación ha llevado a los estudiosos de cada época a abordar su definición desde distintas perspectivas teóricas.

La teoría económica sobre la competitividad internacional se ha representado en dos momentos fundamentales, la teoría económica tradicional y la teoría económica moderna. La primera, se basa en aquellas elecciones impulsadas por la dotación de factores y se extiende desde el SXVI al SXX. Ya a finales de los años noventa, con un contexto económico mucho más complejo caracterizado por la actividad de las empresas multinacionales y sus acciones estratégicas, la teoría económica tradicional no resultó útil para el análisis de una nueva realidad que iba más allá de la comercialización de productos y la dotación de factores (Ramos: 2001). De acuerdo a M. Porter "La teoría clásica, sin embargo, ha sido eclipsada en los sectores y países avanzados por la mundialización de la competencia y por la fuerza de la tecnología" (2009:170). Fue Michael Porter en 1990, quien dejó entrever la imposibilidad de las teorías tradicionales para explicar un mundo más complejo en lo referente a la competitividad, introduciendo el nuevo concepto, donde la riqueza se basa en elecciones estratégicas impulsadas por la necesidad constante de mejora e innovación.¹ En respuesta de ello, elabora el esquema del diamante que explica por qué las naciones tienen más posibilidad de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde los atributos genéricos de la nación fomentan el desarrollo de Ventajas Competitivas. La nación es el escenario donde se crean las ventajas que influyen en las empresas y el sector donde se gana o se pierde la ventaja competitiva.

¹ La teoría es el resultado de cuatro años de investigación sobre las diez más grandes potencias del momento que suponían el 85% de las exportaciones mundiales del año 1985, sobre las que estudio la competitividad de varias industrias para responder por qué algunas empresas pertenecientes a determinados sectores o industrias alcanzan el éxito en algunas naciones y en otras no.

1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva Nacional - Michael Porter (1990)

La teoría de la Ventaja Competitiva Nacional, en adelante VCN, está basada en el análisis de cuatro determinantes o atributos de la nación que influyen en la capacidad de las empresas para la creación y el mantenimiento de las ventajas competitivas y a su vez, dos factores externos que lo influyen, el gobierno y el azar.

Porter (1990), cree que la noción más certera de competitividad está estrechamente relacionada a la productividad², que depende no sólo de la economía en su conjunto, sino del desempeño de sectores y subsectores específicos que se esfuerzan por lograr ventaja competitiva frente a sus rivales. El entorno nacional en que se encuentran inmersos estos sectores es la base para diagnosticar la situación competitiva del país (Gracia Hernández: 2008). En la Figura 1 se puede apreciar una síntesis del diamante y su dinámica que luego se explicará en el capítulo cuatro adaptado al sector estudiado.

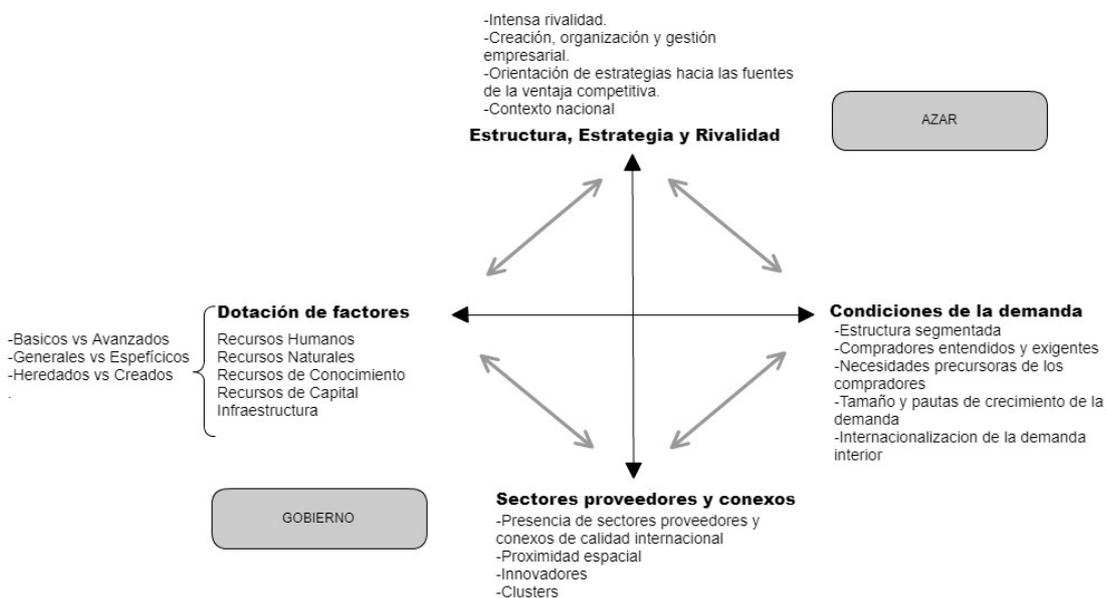


Figura 1 - Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional - Elaboración propia en base a Michael Porter. (1990). Ventaja Competitiva de las Naciones.

² En términos de valor de la producción por unidad de mano de obra o capital (Porter, 2009).

De acuerdo a Porter (1990), las naciones alcanzarán el éxito en cuanto más ventajas existan dentro del diamante, aunque no presentar ventaja dentro de un determinante no excluye la posibilidad de lograr la competitividad, en vista de que todos actúan como un sistema autoreforzante. A su vez, un diamante favorable no garantiza el éxito competitivo de la totalidad de las empresas del sector, ya que es probable que no todas exploten el entorno con las mismas habilidades. De esta forma, el efecto de un determinante depende en gran parte del estado de los otros, se complementan y refuerzan entre sí, desarrollando ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Por otra parte, el autor presta principal atención a la innovación a lo largo de toda la teoría. La innovación es necesaria en su sentido más amplio, nuevos procesos, tecnología, capacitación del personal, nuevos diseños del producto, entre otros, son claves para anticiparse tanto a las necesidades nacionales como extranjeras. La competitividad, no resulta un factor heredado sino creado y es en las empresas donde debe ocurrir la constante mejora e innovación, que puede tener lugar en diferentes aspectos de la estrategia empresarial (Porter: 1990).

El rombo, o diamante de la VCN funciona como respuesta a las interrogantes de las que partió Porter para determinar la situación nacional y su posible entorno competitivo. Las empresas ganan ventaja cuando la situación nacional permite el desarrollo de factores y destrezas especializadas, permite una información continua de las necesidades de sus productos y el entorno presiona a innovar e invertir (Porter: 1990).

Si bien, el modelo VCN es aplicable tanto a los sectores de fabricación como de prestación de servicios, los países demuestran distintos modelos de ventajas competitivas para los últimos, dicho esto e identificando el sector logístico como un servicio, a lo largo del capítulo cinco, se hará especial énfasis en los aspectos más relevantes de cada atributo que favorecen este tipo de actividad. En la figura N° 2 se visualiza la dinámica de los determinantes y la influencia de las variables externas.

¿Cómo influencia un determinante sobre otro?						
DETERMINANTE AFECTADO	DOTACION DE FACTORES	CONDICIONES DE LA DEMANDA	SECTORES PROV. Y CONEXOS	RIVALIDAD LOCAL	GOBIERNO	AZAR
DOTACION DE FACTORES		Una demanda alta, exigente y compradores entendidos aumentan las posibilidades de inversión por parte del gobierno en la creación o mejora de factores.	Motivan nuevas inversiones y mejoras en el sector por parte del Gobierno, crean el efecto "derramamiento".	Estimula y presiona hacia la innovación de Recursos Humanos, Tecnología, conocimiento de mercado e infraestructura.	Rol clave en: formación educativa, innovación con aplicación comercial e infraestructura tanto general como adaptada al sector.	CREA DISCONTINUIDAD DEBILITANDO O FORTALECIENDO EL DIAMANTE CON HECHOS IMPREDECIBLES.
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Los mecanismos de perfeccionamiento vinculados al sector atraen empresas y estudiantes extranjeros que luego se convierten en fuentes de demanda.		Sectores de apoyo prestigiosos mejoran la imagen de la empresa atrayendo demanda extranjera.	Los rivales pendientes de las necesidades de los compradores crean de forma indirecta compradores entendidos y exigentes, presionando a invertir en marketing.	Mejoras en calidad de la demanda. Información al consumidor, agencias gubernamentales como compradores, rol reglamentador de calidad de productos y procesos.	
SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS	Efecto derramamiento, la dotación de factores se transfiere también a los sectores proveedores y conexos.	Demanda significativa fomenta proveedores especializados.		Un buen número de rivales locales fomenta la creación de productos y servicios adecuados. La creciente demanda hacia los rivales se canaliza hacia el sector proveedor.	Apoyo sobre la consolidación de agrupamientos, políticas de desarrollo regional.	
RIVALIDAD LOCAL	Fomentan la aparición de nuevos emprendimientos y empresas.	Compradores buscan alternativas e incentivan la incorporación de nuevas empresas. Usuarios entendidos pueden incorporarse al sector.	Transferencia de información, técnica y conocimiento que dan forma a la competencia.		Internacionalización, política social, fiscal, social y comercial.	

Figura 2 Dinámica del Diamante de Porter - Elaboración propia en base a Michel Porter. (1990). Ventaja Competitiva de las Naciones

Pese a que el modelo de Porter trajo aparejado un nuevo paradigma y un quiebre entre la teoría clásica y la teoría moderna, desde la publicación de su libro *Ventaja Competitiva de las Naciones* (1990) se han realizado varias críticas por académicos posteriores. En primer lugar, el modelo es testeado en una muestra demasiado pequeña de países industrializados, que no es representativa del resto de los países del contexto, por lo que los determinantes podrían variar en países más pequeños o en desarrollo. En segundo lugar, Porter omite incluir directamente la actividad de las multinacionales y no incluye la presencia de un diamante externo que refleje las relaciones con sus socios comerciales. Por último, se considera que el modelo carece de definiciones claras y determinadas para el perfeccionamiento de las ventajas competitivas (Ramos: 2001).

La segunda parte de la teoría económica moderna surge de la necesidad de incluir otro tipo de factores y variables en dicho diamante, de manera que la aplicación del modelo se extienda a países con diferente grado de desarrollo. Las teorías complementarias que se citan a continuación no refutan la teoría del diamante sino que son una continuación del mismo.

1.2 Enfoque del doble diamante generalizado - Moon, Rugman y Verbeke (1995)

El doble diamante generalizado es un desarrollo del doble diamante introducido por Rugman y D´Cruz (1991), cuyo propósito consistía en hacer funcionar el modelo del doble diamante para analizar cualquier economía pequeña (Ramos: 2001). Con la intención de que la teoría fuese aplicable a países heterogéneos, incluye como determinantes de competitividad las características del mercado local, así como los atributos del principal socio comercial, es decir tanto un diamante local como uno extranjero, incorporando la actividad multinacional y gubernamental, ya que sea dentro o fuera de la nación no se presentan como parámetros externos, sino como fuentes de valor agregado sostenible. La diferencia entre ambos diamantes está dada por el tipo de actividad, ya sea nacional o internacional y el valor añadido puede originarse en cualquiera de los dos diamantes. La clave del éxito en esta teoría posterior a Porter, está dada por la capacidad de las empresas de hacer subsistir el valor añadido a lo largo del tiempo a pesar del entorno competitivo internacional. Desde esta óptica, las empresas no solo crean ventajas a partir del diamante doméstico sino del externo como un medio para alcanzar la competitividad global (Ramos: 2001).

1.3 Competitividad Sistémica de Esser, Hillebrand, Messner (1996)

El concepto parte de un fenómeno observado en varios países en desarrollo donde el entorno empresarial es inexistente o bien insuficiente para el alcance de una productividad estructural. El enfoque se gestó en los años 90 a partir de los trabajos académicos del Instituto Alemán de Desarrollo³ y parte del cuestionamiento al enfoque liberal predominante en la última parte del siglo XX, bajo el cual la responsabilidad de la competencia está en manos de la capacidad de un país, sector, o empresa de participar en los mercados externos.

El enfoque sistémico propone que la competitividad no puede atribuirse a la acción de un agente económico individual, sino que es producto de la interacción en diversos niveles de la economía. El modelo consiste en cuatro niveles analíticos cruciales para la competitividad, así a los niveles macro y micro se suman los niveles meta y meso. Tal como en el diamante de Porter, la competitividad resulta de la interacción entre los niveles, pero con mayor protagonismo del papel institucional. Respecto al nivel meta, se refiere a la estructura social y apunta a eliminar la fragmentación social y formar estructuras sociales fuertes, lo que eleva la capacidad de fusión de intereses y el alcance de estándares ambientales, sociales y tecnológicos que exige el mercado mundial. Por otra parte, el nivel macro se refiere a la estabilización del contexto macroeconómico para lo que resultan fundamentales las reformas en políticas fiscales, presupuestales, monetarias y cambiarias. El nivel micro, apunta a la organización interna de la empresa que debe orientarse a los requerimientos del mercado mundial, principalmente en tres planos, producción, desarrollo del producto y cadena de suministro. Por último, dentro del nivel meso encontramos todo lo que concierne a estructuras institucionales y la interacción entre agentes públicos, privados e intermedios (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D.: 1996).

³El Instituto alemán de política del desarrollo (DIE) es un renombrado instituto internacional para temas de desarrollo global y política de desarrollo internacional.

Capítulo 2

El sector logístico en Uruguay: sus antecedentes y actores

2.1 Antecedentes

La vocación logística de nuestro país se remonta a los orígenes de nuestra nación, aún antes de ser independiente, desde la fundación de Montevideo, la bahía natural se convertía en un centro estratégico de la Cuenca del Plata, la habilitación para el comercio esclavo y el contacto con distintas naciones, además de España, le permitió su rápido crecimiento.

A lo largo de las últimas décadas Uruguay comenzó a destacarse como un importante centro logístico regional, si bien las actividades logísticas que se desarrollan se pueden diferenciar en logística interna, logística asociada al comercio internacional, y actividades específicas del Hub⁴, dada la realidad del acotado mercado interno uruguayo, existe una fuerte vocación a la realización de actividades propias de una Plataforma Logística o también conocido como “efecto Rotterdam”⁵, el cual tiene lugar cuando la captación de volúmenes de mercaderías en tránsito es mucho mayor que lo que el tamaño del propio mercado permitiría asegurar, y se manifiesta en los casos de economías pequeñas rodeadas de mercados mayores.

El auge del sector en las últimas décadas puede distinguirse en distintas etapas que llamaremos Olas Logísticas (Hodara, Operti y Puntigliano: 2008). Una primera fase tiene lugar en el periodo 1985-1995 cuyo principal hito es el restablecimiento del orden democrático. En este lapso, las operaciones logísticas llevadas a cabo fueron principalmente por filiales importadoras de multinacionales y empresas distribuidoras que realizaron operaciones tradicionales de carga⁶. El inicio de la gestión del primer gobierno democrático luego de 13 años de dictadura militar, trajo aparejado fuertes desequilibrios macroeconómicos con grandes demandas de modernización y desarrollo social. A su vez, existía la significativa necesidad de reinsertar al país en el contexto internacional para la atracción de nuevas inversiones y empresas internacionales. En el marco de las iniciativas público-privadas se aplicaron políticas de promoción sectorial importantes para la

⁴ Se refiere al puerto o aeropuerto como centro logístico competitivo de distribución o centro de conexiones, donde se concentran cargas de mercancías con el fin de redistribuirlas.

⁵ La captación de comercio de tránsito mucho mayor que lo que el tamaño del mercado propio permitiría asegurar.

⁶ Recepción y descarga, trasbordo, almacenamiento y despacho.

modernización de los marcos legales que favorecieron a varios sectores, es el caso de la Ley de Zonas Francas⁷ y la Ley de Puerto Libre⁸.

La Ley de Zonas Francas apuntó al crecimiento de servicios comerciales, almacenamiento y logística, otorgando facilidades tributarias, financieras y aduaneras de forma de atraer a empresas internacionales e importadores a localizar y centralizar sus operaciones en Uruguay. Las zonas francas son áreas del territorio aduanero nacional que permiten operar de forma flexible como se expondrá en otro apartado.

La Ley de Puerto Libre crea la posibilidad de libre tránsito dentro del recinto portuario, exonerada de impuestos en calidad de territorio franco intervenido por el control aduanero, convirtiéndose en la primera terminal de la costa atlántica de América del Sur en operar bajo este régimen.

La segunda Ola Logística tiene lugar en el periodo 1995-2005 y se caracteriza por dos hitos vitales para el posicionamiento de Uruguay como Centro de Distribución Regional, como lo son la concesión de la Terminal Especializada de Contenedores (2001) y la Terminal Internacional Aeroportuaria de Carrasco "Gral. Cesáreo L. Berisso" (2003).

Luego de varias dificultades⁹, finalmente en 2001 se optó por un proceso "*fast track*" de subasta pública internacional en la Bolsa de Valores de Montevideo, luego de 128 ofertas, Nelsury S.A.¹⁰ obtuvo el 80% de la sociedad mixta (público -privada) responsable de operar la terminal de contenedores por un periodo de 30 años. La instalación de la terminal constituye un gran aporte de avanzada a la infraestructura portuaria para el manipuleo de contenedores convirtiéndose en la terminal líder del Sur.

La Terminal Internacional Aeroportuaria de Carrasco "Gral. Cesáreo L. Berisso" comenzó a desarrollarse en el año 2003 cuando se subastaron las acciones y se transfirió la administración, operación y mantenimiento del Aeropuerto a la empresa Puerta del Sur S.A. del Grupo

⁷ Ley N° 15921- Promulgada 17/12/1987

⁸ Ley N° 16.246-Promulgada 08/04/1992

⁹ La concesión del muelle de escala del Puerto de Montevideo comenzó en 1994 para la construcción de dos terminales pero se declaró nula al presentarse un único interesado, luego en 1997 se realizó un segundo llamado donde participaron Seaport y Katoen Natie, Maersk Line y la Terminal Valencia, sin embargo, no pudo finalizarse por haberse generado desviaciones en el proceso de licitación. De la misma forma, se frustró un tercer llamado ante objeciones del Tribunal de Cuentas.

¹⁰ Integrada por capitales belgas y uruguayos, Katoen Natie N.V. – SeaportTerminals N.V. y Zona Franca de Montevideo, SAMAN, Luis Brown, FANAPEL y TACUA.

Corporación América. A través del Decreto 409/008¹¹, se extiende al aeropuerto el régimen de puerto libre, otorgando de forma análoga ventajas aduaneras, fiscales y operativas para diversas empresas, convirtiendo a la terminal en otro centro de distribución regional.

A través de estos regímenes, es que las empresas comienzan a visualizar a nuestro país como puerta de entrada a la región para la centralización de actividades logísticas. Esto supuso la sustitución del tradicional envío desde la fábrica a los consumidores finales, por la utilización de Centros de Distribución Regional, ya sea para actividades de valor agregado, semi-industriales, distribución, packing, acondicionamiento, entre otros, para luego ser distribuidas a su destino final (Operti: 2010).

Una tercera Ola está marcada por la consolidación de la comunidad público-privada que se inicia formalmente a través de la creación del Clúster de Logística y Transporte impulsado desde Pacpymes¹² en 2005 como ámbito de colaboración público-privada para el desarrollo del sector. La reconversión de este órgano fue la base para la creación de CONALOG en 2009, integrada por delegados titulares y alternos del sector público (MTO, MRREE y MEF) y del sector privado (generadores de carga, operativa portuaria y aeroportuaria, operadores logísticos y transportistas terrestres). Simultáneamente, dentro del ámbito del Ministerio de Transporte y Obras Públicas se crea la Dirección Nacional de Logística cuyo cometido fue la conformación de Instituto Nacional de Logística, institución que se profundizará en otro apartado.

Desde la creación de INALOG en el año 2010, comienzo de lo que puede considerarse una cuarta -y actual- Ola, se ha buscado a través del trabajo conjunto de actores públicos y privados el desarrollo del sector y posicionamiento de nuestro país como Polo Logístico de la región (Hodara, Operti y Puntigliano: 2008).

¹¹ Aprobado el 21/08/2008.

¹² Programa de desarrollo de Clústeres, Convenio con la UE, coordinado por el Ministerio de Transporte Industria y Energía.

2.2 Actividades y actores involucrados en el Sector Logístico

Los servicios logísticos ofrecidos en nuestro país pueden ser tanto administrativos como operativos y pueden dividirse de acuerdo a su alcance o bien, dependiendo la operativa aduanera de que se trate. En este sentido se agrupan en:

ACTIVIDAD	ALCANCE
Actividades específicas del HUB	Mercadería en tránsito y trasbordo hacia el resto de la región
Actividades asociadas al comercio internacional de bienes	Mercadería de importación o de exportación
Actividades de comercio nacional	Cadena de suministro interna

Figura 3 Actividades Logísticas - Elaboración propia en base a Informe Sector Logístico en Uruguay octubre 2016 - Uruguay XXI

A su vez, podemos distinguirlos de acuerdo a la actividad en que se especializan:

- Servicios de logística tradicional: transporte y trasbordo desde puertos y aeropuertos, recepción, control y almacenamiento.
- Servicios de valor agregado y actividades semi-industriales: packing, reenvasado, mezclado y adaptación a las necesidades de los clientes finales o países de destino
- Servicios de coordinación en la cadena de valor: coordinando operaciones de clientes con sus proveedores con líneas marítimas, agentes de carga, consolidadores, terminales portuarias y aeroportuarias.
- Servicios informáticos, consultoría y soporte: crean sistemas de software para logística, sistemas online para gestión de inventarios.
- Servicios de Offshoring y Outsourcing: Centralización de operaciones y servicios internacionales por parte de empresas que utilizan a Uruguay como plataforma logística internacional (Servicio BPO, KPO e ITO)¹³ (Uruguay XXI: 2016).

¹³ BPO: Subcontratación de procesos de negocios en proveedores de servicio. Esta permite que parte del trabajo de las empresas sea realizada por otras más especializadas, generalmente a un coste menor o con mayor eficiencia.
KPO: Es la subcontratación por parte de una empresa de aquellas funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento como la propiedad intelectual, investigación legal, servicios de ingeniería y diseño.
ITO: Es un proveedor externo de uno o más procesos de negocios relacionados con tecnologías de información, sistema de información, y plataformas tecnológicas.

De acuerdo a las actividades involucradas detalladas anteriormente que tienen lugar desde el proveedor hasta el cliente final, es posible identificar un gran número de actores involucrados que cumplen una función determinada en la cadena de suministro. A continuación en la Figura 4 se identifican los principales actores y su respectiva conceptualización:

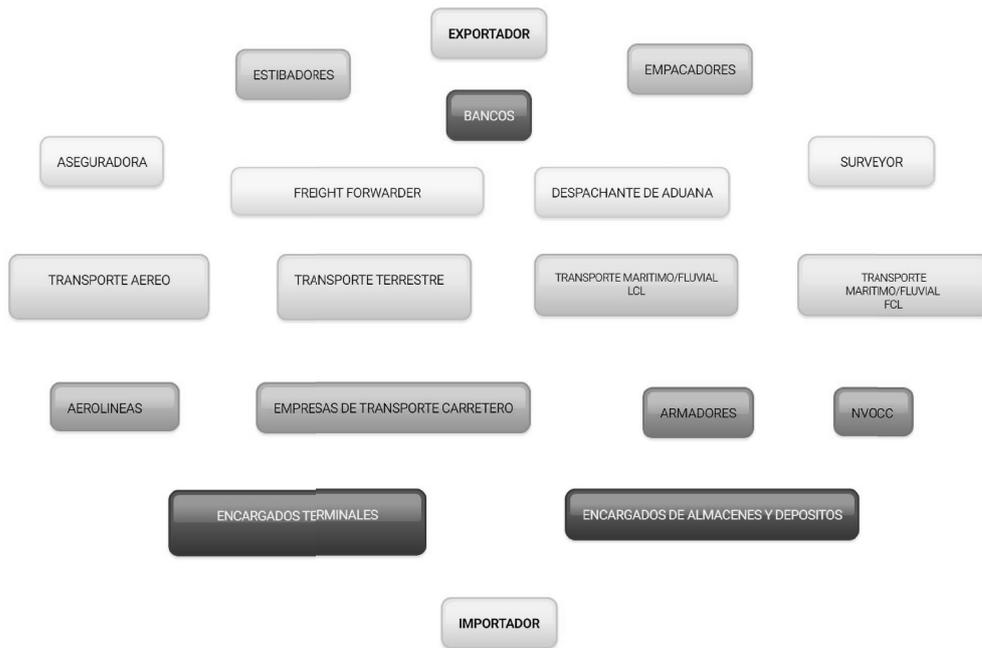


Figura 4 Actores involucrados en el Sector Logístico - Fuente: Elaboración propia

Exportador: es el sujeto que envía productos de un país hacia otro con fines comerciales

Estibadores: Son empresas dedicadas a la carga, descarga y manipulación consistente en el movimiento de la mercancía desde su suspendida sobre la borda del buque hasta el interior del buque, comúnmente se denomina estiba la colocación especial de la carga dentro de contenedores en términos de peso, orden de entrada, salida, etc.

Empacadores: Se dedican al correcto embalaje de la mercadería de acuerdo al medio de transporte para protegerlo y facilitar el manipuleo.

Aseguradora: Se trata de empresas que brindan cobertura por daños o faltantes que la carga puede sufrir en el trayecto desde origen a destino, si bien el más común es el Seguro de Transporte¹⁴ también existen seguros complementarios como el Seguro de Caucción¹⁵ y Seguro de Responsabilidad¹⁶.

Freight Forwarder: Consolida y desconsolida los documentos de carga, emite conocimientos de embarque, contrata el transporte, seguro y otros servicios, en nombre del importador o exportador¹⁷.

Despachante de aduana: persona física o jurídica, es un sujeto privado, auxiliar del comercio y de la función pública aduanera, habilitado para realizar, en nombre de otra persona, los trámites y diligencias relacionados con los destinos y las operaciones aduaneras ante la Dirección Nacional de Aduanas.¹⁸

Surveyor: Inspector que se contrata para verificar siniestros e informar a la compañía aseguradora o autoridad competente sobre el mismo.

Aerolíneas: Empresas dedicadas al transporte aéreo

Empresa de transporte carretero: Empresas dedicadas al transporte carretero

Armadores: Persona que a su nombre explota la gestión de un buque y lo prepara para prestar el servicio de transporte.

NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier): Son consolidadores de carga que no son propietarios de buques sino que arriendan su espacio y lo utilizan para el transporte de mercadería de sus propios clientes agrupando mercaderías de varios exportadores e importadores en un mismo contenedor.

Encargados terminales: Las terminales de carga generalmente hacen parte de las instalaciones en las estaciones de transporte terrestre, tanto ferroviario como carretero, puertos o aeropuertos.

Funcionan como interface entre los distintos medios de transporte.

¹⁴ Es aquel por el cual el asegurador se obliga, a cambio del cobro de una prima, a indemnizar al asegurado los daños sufridos por consecuencia del transporte, en las mercancías, las personas o el medio utilizado para el transporte.

¹⁵ Sirve para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas frente a terceros, ya sean las administraciones públicas, organismos oficiales o empresas privadas.

¹⁶ Con el Seguro de Responsabilidad, obtienen respaldo legal y financiero para hacer frente a las demandas generadas por sus clientes, y así quedan protegidos frente a los riesgos a los que están expuestos por su actividad.

¹⁷ Según el Código Aduanero de la República Oriental del Uruguay, el agente de carga o *freight forwarder* es la persona que tiene bajo su responsabilidad la consolidación o desconsolidación de los documentos de carga, así como la emisión de conocimientos y la contratación del transporte, los seguros y otros servicios relacionados, en nombre del importador o exportador.

¹⁸ Art. 13 del Código Aduanero de la República Oriental del Uruguay.

Encargados de almacenes y depósitos: asumen responsabilidades dentro de sus respectivos ámbitos en el manipuleo de las mercaderías, en la guarda de las mismas, en el acceso de los medios de transporte, en los depósitos se almacenan mercaderías aún sin nacionalizar, en tránsito a otras aduanas o para ser transbordadas o transferidas, tanto en contenedores en condición FCL¹⁹ o LCL²⁰ o bien carga general o carga suelta. Además se realiza el almacenamiento de mercaderías de exportación y su posterior consolidación en contenedores o su colocación en camiones. Los depósitos pueden utilizarse por *Freight Forwarders*, NVOCC o los propios importadores y exportadores.

Importador: Es aquella persona que importa mercancías de otros países para su posterior comercialización.

2.3 Conclusiones de capítulo.

Las afirmaciones anteriores revelan la vocación logística histórica de nuestro país que se ha ido perfeccionando a través de distintas etapas, gracias a la implementación de políticas públicas y el desarrollo de infraestructura que permitieron que el sector se adecue a las necesidades del contexto cambiante. Lo antes mencionado posibilita visualizar a Uruguay como un verdadero polo logístico de la región, fundamental para el desarrollo de la economía en su conjunto.

Actualmente, el sector está institucionalizado a través de INALOG, que surge como una política de estado para favorecer y promocionar el sector desde Uruguay hacia el resto de la región y el mundo.

El sector se encuentra conformado por una gran cantidad de actores que cumplen roles diferentes e importantes dentro de la cadena logística, en nuestro país se realizan actividades tanto administrativas como operativas relacionadas a la logística en sus tres vertientes: actividades relativas al Hub, al comercio internacional y aquellas inherentes a la logística interna.

¹⁹ *Full container load*, contenedor completo con mercancía de un único cargador.

²⁰ *Less container load*, contenedor, se refiere a lo que comúnmente se conoce como "Grupaje" lo que significa que un contenedor transporte mercancías de diferentes propietarios o destinatarios.

Capítulo 3

El sector en cifras

3.1 Uruguay en el Desempeño Logístico Internacional.

El Banco Mundial cuenta con un Índice de Desempeño Logístico, una herramienta de evaluación que compara el rendimiento de la logística en el comercio de 160 países. Este Índice se nutre de encuestas mundiales a agentes de carga que operan a nivel global. La puntuación internacional oscila en el rango 1 - 5 y es la media ponderada de seis dimensiones que se tienen en cuenta para determinar el grado de desempeño logístico alcanzado por cada país, ellas son: aduanas (*customs*), infraestructura (*infrastructure*), facilidad de acceso a precios competitivos (*international shipments*), competencia y calidad de los servicios logísticos (*logistics competence*), seguimiento y rastreo de envíos (*tracking and tracing*) y cumplimiento en los plazos de entrega (*timeliness*) (Banco Mundial, 2016).

A continuación, en la Figura 5 se puede apreciar el puntaje de nuestro país en cada una de las dimensiones y su Índice de Desempeño Logístico, luego en la Tabla N° 1 se observan los datos de los países de la región en comparación con Uruguay.

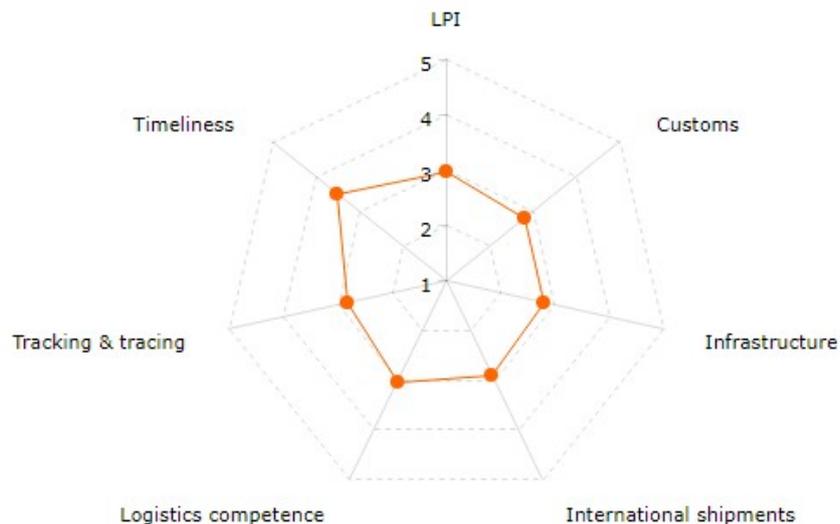


Figura 5 Índice de Desempeño Logístico, Uruguay Año 2016 - Tarjeta de Puntaje Copyright 2015 por el Banco Mundial

TABLA 1

Índice de Desempeño Logístico por País, Año 2016

País	Puesto	LPI	Aduana	Infraestructura	Acceso a precios competitivos	Competencia Logística	Seguimiento y rastreo	Cumplimiento en plazos de entrega
Argentina	66	2,76	2,63	2,86	2,76	2,83	3,26	3,47
Brasil	55	3,09	2,76	3,11	2,90	3,12	3,28	3,39
Paraguay	101	2,56	2,38	2,45	2,58	2,69	2,30	2,93
Uruguay	65	2,97	2,78	2,79	2,91	3,01	2,84	3,74
	Promedio	2,85	2,64	2,80	2,79	2,91	2,92	3,38
	Máximo	3,09	2,78	3,11	2,91	3,12	3,28	3,74
	Mínimo	2,56	2,38	2,45	2,58	2,69	2,30	2,93

Fuente: Elaboración propia en base a Índice de Desempeño Logístico 2016, Tarjeta de Puntaje Banco Mundial

Sobre la base de los datos que se incluyen en la tabla N° 1 se puede observar que la dimensión con puntaje más alto de las que componen el índice para Uruguay se refiere a la puntualidad de entrega en destino de los envíos dentro del plazo previsto, mientras que la dimensión menor, se refiere a los procesos aduaneros e infraestructura.

Si analizamos la posición de nuestro país respecto a los países vecinos seleccionados, de acuerdo a las cifras de la tabla de datos N° 1, en lo que respecta al Índice Global de Competitividad Logística nuestro país se encuentra en segundo puesto, siguiendo a Brasil, así como también supera el promedio del Índice de los países seleccionados.

En cuanto a las dimensiones en particular, si bien el puntaje en procesos aduaneros es uno de los más bajos en lo que concierne a nuestro puntaje, es el más alto de la región, así como también los máximos en acceso a precios competitivos y cumplimiento de entrega son ocupados por nuestro país. A su vez, no se registran mínimos en relación con cifras de nuestros países vecinos.

Una primera aproximación a la competitividad de nuestro país se ve reflejada en las cifras obtenidas sobre la percepción de nuestros servicios logísticos por parte de actores que operan a nivel global. En conclusión, podemos deducir que pese a nuestra dimensión en términos de superficie territorial, población e infraestructura, nuestro país presenta un puntaje alentador en comparación a Argentina, Brasil y Paraguay, aunque los datos revelan que se debe apuntar a la mejora en lo que respecta a procesos aduaneros e infraestructura.

3.2 Participación del sector en la economía nacional

De acuerdo al último informe del sector elaborado por Uruguay XXI²¹ y el Instituto Nacional de Logística, el sector logístico se ha destacado en la última década por ser uno de los más vanguardistas en la incorporación de tecnología de avanzada potenciando las actividades *just in time*²² (Uruguay XXI: 2016). Por otra parte, es uno de los principales servicios de exportación y soporte de la industria y del comercio exterior nacional. En el apéndice A, se puede apreciar la participación del sector en el PBI nacional en el periodo (2012 - 2016) y su evolución²³.

Según datos del periodo 2012 - 2016 en lo que respecta a transporte terrestre, marítimo, aéreo y aquellos servicios auxiliares y complementarios la logística ha representado aproximadamente un promedio de 5% en el producto bruto interno. Si bien, el PBI total ha presentado leves aumentos en el periodo estudiado se observa que la participación del sector excluyendo las comunicaciones se ha mantenido o disminuido levemente. La baja de la participación del sector responde a la retracción de las importaciones y exportaciones en los últimos años del periodo estudiado que impactan el sector logístico por la gran dependencia entre el intercambio de bienes y los servicios logísticos.

El apéndice B, describe el porcentaje de personal empleado por sector en base a los últimos datos disponibles. Podemos observar que un 4,9 % de la población encuestada en el último censo por el Instituto Nacional de Estadística se encuentra ocupada en el rubro transporte y

²¹ El Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios trabaja para internacionalizar la economía uruguaya, promoviendo el crecimiento de las exportaciones y el posicionamiento del país como un destino estratégico para las inversiones productivas.

²² Es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota, permite reducir costos, especialmente de bodega de materias, partes para el ensamblaje, y de los productos finales

²³ A los efectos de visualizar correctamente la participación en el PBI del sector en la matriz de cuentas nacionales, el sector transporte y almacenamiento se encuentra categorizado junto a el rubro comunicaciones

almacenamiento. A modo de comparación entre veintiún sectores se encuentra en el 8° puesto de los más empleados de la actividad económica (INE: 2015).

3.3 Logística en los Servicios Globales de Exportación.

A partir del año 2011 el Gobierno de la República Oriental del Uruguay implementó, gracias al apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo, un programa de apoyo a los Servicios Globales de Exportación, con la intención de fomentar las inversiones, el empleo y las exportaciones en lo que respecta a aquellas actividades empresariales que han sido deslocalizadas de su país de origen y transferidas hacia Uruguay, ya sea a través de un proveedor que se terceriza o la instalación de la filial en el exterior, actividad también conocida como *offshoring*.

Según el informe sobre Servicios Globales de Uruguay XXI, el sector servicios ha sido uno de los más eficientes de la economía global, representando el 75% del PBI en países desarrollados y el 53% en países en desarrollo. Nuestro país, ha acompañado esta tendencia mundial, alterando su estructura exportadora en las dos últimas décadas como puede apreciarse en la figura 6 (Uruguay XXI: 2017).

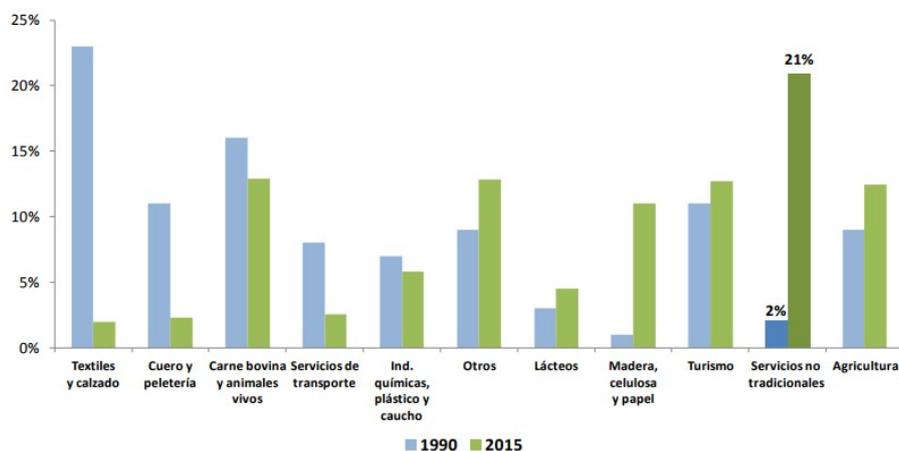


Figura 6 - Estructura de la oferta exportable uruguaya (Participación en el total de exportaciones de Bienes y Servicios, %) Fuente: Uruguay XXI en base a BCU, DNA, DGI y Área de Zonas Francas (MEF).

Dentro de los principales segmentos junto con arquitectura, diseño, ingeniería, servicios financieros, TICs, y Servicios Empresariales se destacan los servicios globales asociados al

comercio internacional protagonizadas por las actividades de *Traders*²⁴ y los Centros de Distribución Regional.

A modo de distinguir el protagonismo del sector logístico dentro de las exportaciones totales de Servicios Globales, en la figura 7 puede apreciarse el valor exportado y el empleo generado por cada uno de los segmentos anteriormente mencionados en base a los últimos datos relevados por Uruguay XXI.

	N° de Empresas Exportadoras	Empleo Exportador	Exportaciones (Millones US\$)
Servicios Creativos	202	863	88
Arquitectura, Ingeniería y Diseño	84	288	48
Audiovisuales	118	575	40
Servicios Financieros	151	1.681	486
TICs	581	4.747	382
Servicios Empresariales (HQ, CSC, BPS, KPS)¹⁸	461	8.315	1.237
Servicios profesionales, científicos y técnicos	380	5.014	521
Servicios administrativos y servicios de apoyo	81	3.302	716
Comercio	658	3.875	661
Trading	534	3.248	556
Centros de distribución regional ¹⁹	124	627	105
Total Servicios Globales	2.053	19.481	2.854

Figura 7 - Servicios Globales en Uruguay - Fuente: Informe: Servicios Globales Uruguay XXI Febrero 2017

Si bien los servicios empresariales son el motor de las exportaciones de Servicios Globales en términos monetarios para las últimas cifras disponibles, y a su vez presentan el mayor número de empleos, las actividades relacionadas al comercio es el segundo segmento con más valor exportado. El mayor número de empresas del sector servicios globales corresponde las relacionadas con el comercio distribuyéndose entre *Traders* y Centros de Distribución Regional (Uruguay XXI: 2017).

²⁴ Una *trading company* compra en firme un producto en un país y lo vende en diferentes países en los que cuentan con red de distribución propia.

3.4 Actividad Portuaria

El aumento de la productividad del sector se deriva especialmente de las actividades relacionadas con el transporte marítimo y los servicios portuarios. Como se explicará de forma más detallada en el capítulo cuatro, Uruguay se perfila como una de las rutas principales para la movilización de carga contenerizada del MERCOSUR (Uruguay XXI: 2016).

En la Tabla 2 se contienen los datos referentes a la movilización de carga en el período 2012-2016 clasificada por operación. Entiéndase por estiba y desestiba operaciones de Comercio Exterior que se refieren a exportaciones e importaciones respectivamente, por otra parte, tránsitos se refiere a aquella carga que llega al país por barco y abandona el recinto portuario por vía fluvial o terrestre a través de la frontera. Se define trasbordo a la carga que entra en barco y se va en barco permaneciendo únicamente en el recinto portuario sin entrar al territorio nacional. (Hodara, Opertti, Puntigliano: 2008).

TABLA 2

Movilización de TEUS²⁵ por tipo de Operación 2012-2016

OPERACIÓN	MODALIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
ESTIBA	Carga	208149	208398	224360	214092	190467
	Transito/Trasbordo	165315	202271	160367	190488	248003
DESESTIBA	Descarga	191044	201680	195297	216350	184135
	Tránsito/Trasbordo	189381	214613	195968	190367	265510
TOTAL DE TEUS		753889	826962	775992	811292	888115

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANP - Cifras, Estadísticas, Contenedores

De acuerdo a los datos expuestos podemos deducir que el total de carga movilizada en los últimos cinco años ha aumentado, a excepción del año 2014 donde hay un descenso considerable respecto al año anterior. En segundo lugar, es notorio el papel de la carga referida a operaciones propias del Hub, tránsitos y trasbordos tanto de estiba como desestiba, representando un

²⁵ *Twenty Foot Equivalent Unit* - Unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo equivalente a 20 pies.

promedio de un 50% en el total del período estudiado en comparación con el total de carga movilizada entre 2012-2016.

A continuación, la siguiente figura ilustra porcentualmente el movimiento de carga según el tipo de operación:

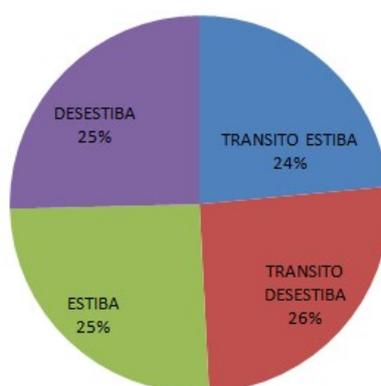


Figura 8 - Movimiento de contenedores por operación, elaborado en base a datos de Tabla 2

Por otro lado, el Puerto de Nueva Palmira se perfila como el segundo más importante para el país, fundamentalmente en el transporte de granos, celulosa, cítricos, madera, cereales y mercadería en tránsito. Se encuentra ubicado en el kilómetro 0 de la Hidrovía Paraná - Paraguay y opera en régimen de puerto libre al igual que el Puerto de Montevideo. Cuenta de la misma forma con un régimen de Zona Franca complementaria y adyacente - Zona Franca Nueva Palmira - que permite el desarrollo de las actividades portuarias (Uruguay XXI: 2016). A continuación se listan las movilizaciones de carga por tipo de operación en el período 2012 -2016.

TABLA 3

Movilización de toneladas por tipo de operación

OPERACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Exportación	949855	1278674	824737	512096	476356
Importación	140860	374384	320698	350174	405319
Transito	704346	1058663	1508158	1408293	815921
Trasbordo	643466	1047663	682294	1074623	1099403
Total de Toneladas	2438527	3759384	3335887	3345186	2796999

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANP - Cifras, Estadísticas, Movimiento de mercadería.

A continuación en la siguiente figura se puede apreciar el porcentaje según operación para las toneladas movilizadas del Puerto de Nueva Palmira.

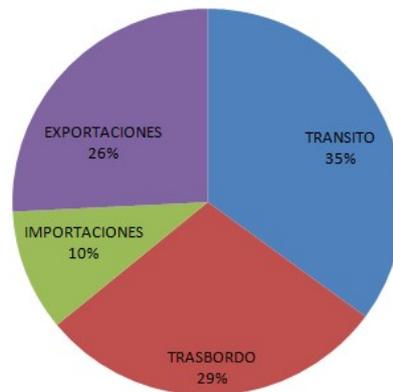


Figura 9 - Movimiento de toneladas por operación, elaborado en base a datos de Tabla 3

Al analizar las evidencias anteriores, se vislumbra una situación similar a la que protagoniza el Puerto de Montevideo para el período estudiado. En el lapso 2012 - 2015 las toneladas movilizadas han presentado aumentos a excepción del año 2013. El porcentaje de carga referente a operaciones del Hub supera la carga movilizada bajo las operaciones de importación y exportación, probando que, el "Efecto Rotterdam" se traslada también a la actividad logística en el Puerto de Nueva Palmira.

3.5 Actividad Aeroportuaria

La Terminal de Cargas Uruguay (TCU), ubicada en el Aeropuerto Internacional de Carrasco, cuenta con una extensión de cuatro hectáreas en régimen de aeropuerto libre y con una capacidad de depósito de 10.500 m². Se destaca el transporte de farmacéuticos, tecnología y productos de uso urgente, representa entre el 15% y 25% del negocio del Aeropuerto de Carrasco (El País: 2016).

Dentro de las últimas innovaciones, la terminal inauguró en diciembre de 2016 MVD Pharma Hub en el marco de la unidad de negocios *MVD Free Airport*, que busca el uso del régimen de aeropuerto libre como plataforma logística internacional. MVD Pharma Hub consiste en un centro de distribución para América Latina adaptado a la industria farmacéutica que cuenta con

área exclusiva para productos farmacéuticos, con seguridad y temperatura adecuada. En este marco, TCU cuenta con procesos especializados según el tipo de mercadería que comprenden diversas variedades de valor agregado, como reenvasado, remarcado, agrupado, desagrupado, embalaje, mezclas, instalación de software, entre otros (TCU, 2017).

Si bien la carga movilizada es menor en comparación a la carga marítima canalizada por los puertos, representa un movimiento importante en términos de ingresos. A continuación se detallan los movimientos en toneladas y sus respectivos ingresos según los últimos datos disponibles.²⁶

Datos	2013	2014	2015	2016
Movimiento total Toneladas	30.723	30.855	31.408	29.150
Export+Import (DUA) USD millones (*)	1.316	1.384	1.330	1.248
Tránsito Ini.+Fin.(DUA) USD millones (*)	1.762	1.607	1.584	1.491

Figura 10 - Movimiento total de cargas Fuente: Informe estadístico anual 2016 - INALOG en base a TCU

3.6 Conclusiones del capítulo:

Respecto a los datos estudiados en el presente capítulo podemos obtener las siguientes conclusiones. En primer lugar, respecto al índice del Banco Mundial que mejor refleja la competitividad logística, Uruguay se posiciona de forma favorable respecto a Argentina, Brasil y Paraguay.

En segundo lugar, la logística juega un rol importante en la economía con un aporte al Producto Bruto Interno aproximadamente de un 5%, y genera un 5% de los empleos.

Una importante apreciación, es que dentro de las variantes o sub segmentos del sector, el papel de los Servicios Globales de Exportación es crucial dentro de las actividades que conforman el sector, destacándose la actividad de Traders y Centros de Distribución Regional, no sólo en términos de valor exportado sino de puestos de trabajo generados.

En lo que respecta al subsector Hub Logístico, juega un rol fundamental dentro de la actividad portuaria en comparación a las cifras de movilización de carga referidas a

²⁶ No se registran datos disponibles para el año 2012.

importaciones y exportaciones tanto para el Puerto de Montevideo como Nueva Palmira. Respectivamente, los tránsitos y trasbordos representan un 50% y 64% de las operaciones, evidenciando nuestro puerto como una verdadera puerta de entrada y salida al resto de la región.

En relación al transporte aéreo es importante destacar las actividades realizadas principalmente por la Terminal de Cargas Uruguay, que aunque en menor dimensión, representan una gran fuente de ingresos para el sector. Respecto a las operaciones de Hub, los movimientos aéreos no son la excepción y se registran, en todos los años del período mayor valor producido para las operaciones propias del Hub en relación a la carga de importación y exportación.

Capítulo 4

El sector a la luz del Diamante de Porter

Michael E. Porter (2009) afirma que la competitividad debe ser estudiada observando no solo la economía en su conjunto sino, los sectores y subsectores que la conforman, ya que allí es donde tiene lugar la mejora de la productividad: en la búsqueda de ventaja competitiva frente a sus rivales extranjeros. Los cuatro atributos que conforman el diamante son la respuesta a la interrogante sobre la cual parte Porter para responder por qué algunas empresas de determinados sectores logran el éxito competitivo y otras no.

En el presente capítulo, se aplicará la metodología del Diamante de Porter y su dinámica trasladada al caso del sector logístico con especial atención al subsector Hub logístico con la intención de demostrar que ambos cuentan con Ventaja Competitiva Nacional. A su vez, se analizará la influencia de las variables: gobierno y azar.

4.1 Condición de factores

En la teoría de Ventaja Competitiva de Naciones - a diferencia de la teoría económica clásica - los factores de mayor relevancia son aquellos avanzados y que requieren de grandes inversiones, siempre que se desplieguen rápida y eficazmente a determinados sectores. Para apoyar la ventaja competitiva un factor debe estar especializado en las necesidades particulares de un sector, y las naciones triunfarán en aquellos sectores que son buenos en la creación de factores, una nación no simplemente hereda sino que debe ser creadora de sus factores de producción más importantes (Porter: 2009).

A modo de destacar qué factores resultan importantes para la competitividad del sector logístico se analizarán los recursos naturales, humanos, de capital, de conocimiento e infraestructura.

Respecto al sector servicios la condición de factores resulta una variable importante, particularmente para empresas prestadoras de servicios que han desplazados sus actividades del exterior hacia Uruguay y para empresas nacionales, en el caso de empresas que prestan servicios a través de oficinas exteriores, otros determinantes como la comunicación, demanda, o sectores conexos son más relevantes que la condición de factores (Porter: 1990).

Si bien es un factor en gran parte heredado, la ubicación geográfica es una de las variables más distinguidas que nuestro país posee, por encontrarse ubicado en una zona estratégica dentro del Mercosur, entre Argentina y Brasil, funcionando como puerta de entrada a la región a través de dos sus principales puertos, Montevideo y Nueva Palmira a la salida de la hidrovía Paraná - Paraguay. A través del Sistema Nacional de Puertos le permite acceder a un hinterland²⁷ donde se concentra el mayor poder adquisitivo del Mercosur, como se puede apreciar en la Figura 11.

Desde el punto de vista del hinterland, Montevideo sirve de conexión, en primer lugar para el territorio nacional y en segundo lugar para la región, especialmente las áreas de Argentina, Bolivia, Brasil y Paraguay en lo que respecta a tránsitos y trasbordos. Además, gracias a su posición dentro de la región, se accede a las ciudades más importantes del continente en un lapso de entre 12 y 96 horas por vías terrestre y entre una y tres horas por vía aérea (Uruguay XXI: 2016).

Respecto a la ubicación geográfica, el informante calificado entrevistado afirma que la geografía nos beneficia por la ubicación en la que está el país, situado en la salida o en la entrada de la hidrovía, se encuentra con una ubicación favorable por la bajada de afluentes del Paraná y el Río de la Plata lo que hace que el calado pueda ser mayor. Estamos posicionados en el centro del mercado de la región, donde se encuentra la mayor cantidad de población de América del Sur y su mayor PBI, dentro de un continente tan desigual, nos encontramos en el epicentro de la parte más rica²⁸. A continuación, se ilustran los principales corredores en los que influencia el Puerto de Montevideo, donde tanto productos de importación como exportación son servidos desde el puerto a distintas áreas. En la figura numerados de la siguiente forma (1) Argentina (Provincia de Buenos Aires), (2) Brasil (Porto Alegre, San Pablo, Rio de Janeiro), (3) Argentina (Mesopotamia Argentina), (4) Corredor Bi-Oceánico (Montevideo - Santiago de Chile - San Antonio - Valparaíso), (5) Argentina (Sur de Argentina) y (6) Paraguay (Corredor Hidrovía Montevideo - Asunción).

²⁷ En geopolítica la palabra hinterland "se refiere a el espacio terrestre en el que se localizan los lugares de origen o destino de los flujos portuarios" (Debie, Guerrero, 2007: pág.4).

²⁸ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

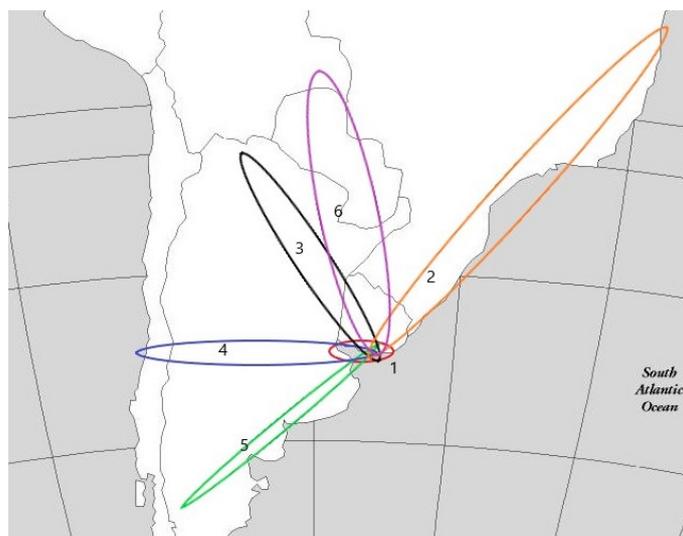


Figura 11 Hinterland de Influencia del Uruguay Logístico

Fuente: Elaboración propia en base a Operti, Puntigliano y Odara: 2008

En lo que respecta a los recursos naturales, otro factor importante para el sector ha sido la Hidrovía Paraguay-Paraná. Aunque es un factor heredado, puesto que el sistema fluvial es producto de la distribución geográfica natural, existe una intervención por parte de los países de la región en convertir los ríos Paraguay y Paraná en un canal de transporte. Dentro de las obras de mayor impacto se puede señalar el balizamiento y señalización desde el lado Argentino para la navegación continua, la canalización del Río Paraguay, obras en el muelle de la Ciudad de Posadas en Misiones, como conexión hacia Brasil, Bolivia y Paraguay. La hidrovía y su desarrollo resultan fundamentales para el sector ya que tanto el Puerto de Montevideo como Nueva Palmira son dos de los principales puertos de ultramar para la misma, permitiendo el acceso a los mercados de la región sobre todo en la comercialización de materias primas, a un bajo costo y un impacto medioambiental mucho menos nocivo.

En relación a los recursos humanos y de conocimiento en el último informe sobre Capital Humano realizado por el Foro Económico Mundial en el año 2013, que evalúa niveles de educación, destreza y empleo disponible, Uruguay se encuentra en el puesto número 47 de un ranking que reúne indicadores de talento de 130 países, a su vez en lo que respecta a los países de Latinoamérica y El Caribe, Uruguay se posiciona dentro de los seis mejores puntuados. Por otra parte, en el Índice de Competitividad, nuestro país ocupa el puesto número 48 dentro de 138

países relevados en términos de Enseñanza y Formación Superior (Foro Económico Mundial, 2016).

En referencia a datos más particulares, dentro del sector logístico según el último estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) en 2013, a partir de encuestas a 101 empresas del Hub y entrevistas a 30 empresas Hub y extra Hub, el 86% de las empresas encuestadas percibe una buena o excelente calidad de sus recursos humanos, sin embargo el 45% de las empresas declara encontrar dificultad para encontrar personas con el perfil adecuado para cubrir los cargos de mayor demanda, y de ellas el 33% identifica como principal motivo la falta de capacitación en logística. (CINVE: 2013).

Sorprendentemente, si bien la falta de capacitación logística es en gran parte de los casos condición excluyente para cubrir puestos de mayor demanda, según los datos obtenidos un 58% de las empresas estima que si existe oferta educativa en capacitación logística, un 36% no sabe y un 6% afirma que no existe. De la misma forma, un 80% de las empresas declaró no tener vínculos con las instituciones educativas que imparten cursos y carreras relacionadas a los conocimientos que requiere el sector. En general, las empresas no conocen fuentes de financiamiento disponibles para capacitación y esta se asocia comúnmente al tamaño de la empresa, un 25% de ellas, declara capacitarla internamente, un 63% se dedica a la capacitación externa y el 41% restante no destina presupuesto a la capacitación. (CINVE: 2013).

En lo que concierne a la oferta de capacitación, a raíz del mismo estudio se desprende que un 72% se refiere a cursos cortos y diplomas, y un 28% a carreras terciarias de grado y postgrado. Las instituciones privadas lideran la oferta nacional, de 27 instituciones identificadas únicamente la Universidad del Trabajo es pública²⁹. Dentro del sector, particularmente en lo que respecta a los servicios de coordinación logística en la Cadena de Abastecimiento, los servicios profesionales y administrativos son llevados adelante por licenciados o estudiantes de la carrera de Relaciones Internacionales ya sea de Universidades públicas o privadas (Opertti: 2010).

Al respecto, el informante calificado expresa que el país cuenta con recursos humanos calificados para la prestación de servicios, hay buena capacidad de respuesta ante los cambios a

²⁹ No se incluye la Licenciatura en Relaciones Internaciones que imparte la Universidad de la República que gracias al enfoque del nuevo plan implementado en el año 2013 se incluyen asignaturas referentes a Comercio Exterior y sus diversas prácticas complementando las asignaturas que se refieren a áreas relacionadas al Derecho o Diplomacia.

través del personal, existe buena capacitación, personal con conocimiento en idiomas, y que cuentan con *un know how* del rubro³⁰.

Partiendo de las evidencias de un cuestionario realizado a empresas del sector, entre ellas, empresas de logística nacional, internacional, *freight forwarders*, consolidadores, despachantes de aduana, entre otros³¹, del total de los empleados que realizaron el cuestionario un 92,2% realizó capacitación en logística. Dentro de este 92,2%, aproximadamente un 2,3% realizó estudios de Postgrado, 36,1% son egresados y estudiantes universitarios, otro 36,1% cursos cortos, mientras que el porcentaje restante asistió a Tecnicaturas, aproximadamente un 25,5%.

Además de los factores naturales y humanos, existen varios aspectos positivos que fomentan el desempeño del sector, en referencia al factor infraestructura, uno de ellos es la red de carreteras que une Montevideo con las principales ciudades de la región, una de las más densas y seguras de América Latina, tiene alrededor de 8.776 kilómetros de los cuales 7.977 están pavimentados. En un informe realizado en 2012 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dentro de los perfiles por país realizado por el Observatorio Regional de Logística y Transporte del BID en lo que respecta a transporte terrestre, Uruguay se encuentra en el puesto número 4 del ranking de 26 países de Latinoamérica y el Caribe (Banco Mundial: 2012).

Por otra parte, las vías férreas son de bajo uso ya que el flujo del comercio intrazona se realiza a través del sistema carretero, Uruguay cuenta con una extensión de 3.073 km de los cuales 1.652 km se encuentran en operación, conectándose con Argentina vinculando las ciudades de Salto y Concordia y con Brasil en el paso de frontera Rivera-Livramento (Uruguay XXI, 2016).

Por un lado, el Puerto de Montevideo - que opera en régimen de Puerto Libre como se expondrá en otro apartado - opera las 24 horas del día, los 365 días del año con escasas probabilidades de viento y temporales que impidan el desarrollo de las operaciones. (Olazábal: 2013). Gracias a su ubicación, la Escollera Oeste de 1.300 metros y la Escollera Este (Escollera Sarandí) de 900 metros, y un dique cintura frente a los muelles operativos se encuentra protegido de los vientos del SO, S y SE. Actualmente cuenta con una superficie de aproximadamente 110 hectáreas y una profundidad máxima de 12 m en el acceso y 14 m en el muelle además cuenta con 7 grúas pórtico para el manipuleo de contenedores (INALOG: 2016). A los efectos de

³⁰ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

³¹ Véase en Anexos. La población se compone por empresas del sector logístico que operan en Uruguay, la muestra se compone de 53 empresas.

facilitar el constante arribo de buques la Administración Nacional de Puertos lleva a cabo constantes obras de dragado del canal de acceso, del antepuerto y de todas las dársenas portuarias. (ANP: 2017).

En relación a las últimas obras realizadas pueden mencionarse cinco proyectos que acompañan el crecimiento del sector. En primer lugar, la construcción del muelle C multipropósito cuyas obras se estima finalizarán en el año 2018. Se trata de la aplicación de 180 metros para alcanzar la extensión de 540 metros una vez finalizado y su vez, el dragado de la dársena II a 14 metros de profundidad, con esta intensificación se busca incrementar notoriamente la capacidad operativa de la principal terminal portuaria del país, Terminal Cuenca del Plata. También se realizaron obras de relleno de 13 hectáreas con la intención de crear un nuevo acceso para el estacionamiento de camiones y la facilitación del control de carga en el acceso norte. El tercer proyecto se refiere a la nueva terminal de productos forestales y gráneles sólidos (Terminal Granelera de Montevideo), especializada en astillado, acopio, embarque y desembarque de astillas de madera y productos a granel en general. Por otra parte, para el año 2019 se planea finalizar la construcción de una terminal pesquera en Puerto Capurro que traslade las actividades de barcos pesqueros que actualmente se desarrollan junto a las demás actividades. Por último, el desarrollo de un nuevo complejo logístico en Puntas de Sayago integra también las estrategias futuras de expansión de ANP (ANP: 2017).

El segundo puerto más importante es el Puerto de Nueva Palmira en Colonia, ubicado en el punto de salida exterior de la hidrovía funciona también como Puerto Libre y Zona Franca. Se caracteriza por el transporte de granos y celulosa con un movimiento anual que ronda los 11 millones de toneladas (Uruguay XXI: 2016).

En relación a la infraestructura, en la entrevista realizada se puntualiza que para el sector el país cuenta con una infraestructura adecuada porque posee puertos y terminales especializadas con capacidad para prestar servicios y aumentarlos, la infraestructura está dada, puede ser mejor, en comparación a grandes puertos como Amberes y Hamburgo, pero observando la región, es competitiva. En relación a la logística interna, que tiene lugar desde el productor al nodo logístico, hay un rezago en rutas y caminos vecinales lo que hace que nuestro costo logístico sea alto sobre todo por la logística interna³². Por último, en relación al factor capital es importante el rol que ha protagonizado la participación en el PBI de la Inversión Extranjera Directa (IED)

³² (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017)

según datos disponibles se registra que el aporte de la IED en el período 2005-2015 fue de un 5.2% anual (Uruguay XXI: 2016). Uruguay se ha posicionado como un destino confiable y atractivo para los inversores extranjeros gracias al buen desempeño económico del país en la última década y su marco normativo, entre otros. El sector logístico ha sido uno de los sectores receptores de IED dentro de los que se destacan empresas como Katoen Natie³³, Corporación Navíos³⁴, Terminal Ontur³⁵, Terminal de Gráneles Montevideo³⁶, entre otras.

4.2 Condiciones de la Demanda

La magnitud de la demanda interna no es tan importante como sus condiciones, puesto que no es la cantidad de compradores lo que determina la ventaja competitiva sino, las particularidades de los mismos. Las naciones crean ventaja en sectores donde los compradores sirven de "ventanas" hacia nuevas necesidades y a su vez exigen nuevas innovaciones. La naturaleza de los compradores nacionales es la piedra angular para estimular la innovación dado que compradores informados y exigentes motivan potenciar los estándares de calidad. A su vez, los compradores nacionales dejan entrever las tendencias del mercado mundial, anunciando necesidades que luego surgirán en otros lugares (Porter: 2009).

En el sector servicios, las condiciones de la demanda es el determinante que más influye en el diamante debido a que en los últimos años, existe una gran tendencia a la creación de servicios nuevos y posibilidad de tener la vanguardia en aquellos que aún no han sido explorados. Por otra parte, los clientes exigentes son los que proporcionan a las empresas la posibilidad de mejorar los servicios ofrecidos (Porter: 1990).

A lo largo de la entrevista el informante puntualiza que la mercadería en tránsito genera gran demanda de la misma forma que la importación y la exportación, somos un país que produce alimentos para 30 millones de habitantes y somos 3 millones, necesitamos a su vez importar productos para esos 3 millones que no producimos por nuestros propios medios, por lo tanto hay

³³ Proveedor global de servicios logísticos de origen Belga.

³⁴ Corporación Navíos S.A. posee y opera una terminal de transferencia y almacenamiento situada en la zona de libre comercio de Nueva Palmira.

³⁵ Terminal multipropósito del Puerto de Nueva Palmira de capitales uruguayos, suecos y finlandeses.

³⁶ Terminal ubicada en el Puerto de Montevideo especializada en acopio y graneles en general, sociedad entre Christophersen e Hidrovías do Brasil S.A.

demanda desde los tres puntos de vista , y es necesaria la presencia de empresas prestadoras de servicios logísticos que atiendan las necesidades de importadores y exportadores.

Sin duda que hay una fuerte demanda es la relacionada a los tránsitos y los centros de distribución, si hablamos que la mitad de la carga captada por el puerto de Montevideo es transito. Si el transito no existiera, recibiríamos un número menor de buques ya que si estas líneas solo vinieran a búsqueda de nuestras exportaciones, y traer nuestras importaciones seguramente la cantidad de buques recibidos seria muchísimo menor, tendríamos menos oferta de flete, y costos más elevados. El sector exportador se vería perjudicado teniendo que pagar fletes más altos para exportar sus productos, ese tránsito genera servicios, puestos de trabajo de servicio a la carga adicionalmente, retorna a través de trabajo, y consumo, se traduce en más oferta de flete y más capacidad de bodega.

Por otra parte, respecto a las condiciones de la demanda, el informante opina que los importadores y exportadores son conocedores de la rivalidad existente entre las empresas que ofrecen servicios logísticos, y a raíz de esto, el comprador tiende, por lo general, a evaluar varias ofertas de servicios, conoce que existen muchos oferentes y están ávidos de captar clientes³⁷.

En el cuestionario realizado³⁸ se preguntó a las empresas del sector respecto a las condiciones de sus compradores, y siguiendo la tendencia anterior que se expresa en la entrevista, podemos deducir que los clientes nacionales son entendidos en comparación a los clientes regionales o internacionales. Un 80% de los encuestados cree que los clientes nacionales se encuentran informados sobre los productos ofrecidos, un 6% cree que no están informados, y aproximadamente un 14% cree que cuentan con información únicamente en algunos casos.

Por otro lado, respecto al nivel de exigencia de los compradores, el relevamiento de datos obtenidos del cuestionario revela que los clientes nacionales son tan, o aún más exigentes que los extranjeros puesto que un 88% cree que los clientes nacionales son exigentes, un 10% cree que en casos particulares y solo un 2% opina que no existen exigencias. El 100% de las empresas opina que las exigencias de los clientes motivan la innovación de sus servicios.

³⁷ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

³⁸ La población se compone por empresas del sector logístico que operan en Uruguay, la muestra se compone de 53 empresas.

Las evidencias obtenidas revelan que tanto el nivel de conocimiento de los servicios logísticos como las exigencias de los mismos disminuye tanto en el caso de los clientes regionales como internacionales.

4.3 Sectores Proveedores y Conexos

La importancia de los sectores proveedores y conexos radica en la coordinación y sinergia entre empresas que comparten actividades de marketing, distribución, servicios entre otros, dado que la localización próxima de proveedores y usuarios permite tener una mejor comunicación, mayores flujos de información e intercambio de ideas e innovaciones (Ramos: 2001).

A su vez, la competitividad de estos sectores es importante para el diamante dado que proveedores calificados crean ventaja competitiva para los sectores de la última fase del proceso productivo (Porter: 2009).

La naturaleza del diamante fomenta el agrupamiento o *clusters* donde los sectores más competitivos tienden a vincularse mediante relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes). Los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo, ligadas por los mismos intereses, que compiten, pero a su vez cooperan. De acuerdo a Porter (1990), los *clusters* son un factor determinante para desarrollar la posición competitiva, visto que son la mejor herramienta para elevar la innovación y evitar el rezago, se convierten en vehículos para mantener la diversidad, fomentando nuevas estrategias y animando la incorporación de nuevos participantes. Por otra parte, fomentan la creación de factores, produciéndose derramamiento de tecnología, información, infraestructura y recursos humanos. A medida que se produce un agrupamiento los recursos de la economía tienden a fluir hacia ellos y no a sectores aislados donde la asignación de factores no podrá aplicarse de forma tan eficiente.

La existencia de sectores competitivos internacionalmente, provoca un triple efecto sobre los sectores de servicios. Proporciona compradores exigentes e informados, crea una cierta demanda externa e influye en la demanda de los servicios interdependientes.

Particularmente, en el sector logístico podría hablarse de la existencia de un *clúster*, que si bien se encontró institucionalizado en 2005 como se mencionó en el capítulo 2, para posteriormente mutar en INALOG, sigue existiendo en la práctica. Actualmente, los actores del sector, y en particular las empresas prestadoras de servicios logísticos definidas anteriormente,

funcionan tanto como proveedores y compradores al mismo tiempo, dada la naturaleza de la cadena de distribución prestan servicios así como los requieren de otras empresas, es decir que existe una relación vertical. Por otra parte, cada uno de estos actores juega un rol particular dentro de la cadena de distribución compartiendo, muchas veces, un mismo cliente final dentro de la misma, ya sea un importador o exportador, por lo tanto, también existen vínculos horizontales dentro de lo que es el clúster. (Operti: 2010).

En el cuestionario realizado, se consultó a los encuestados sobre la calidad de sus proveedores dentro de la cadena logística, las evidencias muestran que los proveedores se encuentran conceptuados de forma positiva dado que un 53% considera que son competitivos, sin embargo, un 45% opina que en algunos casos, no cumplen con determinados estándares de calidad, y el 2% restante opina que no son competitivos.

A lo largo de la entrevista el informante calificado, al respecto, expresa que Uruguay cuenta con empresas de estándares internacionales y un *know how* importante con una adaptación a los cambios importante por lo tanto cuenta con proveedores capacitados y eficientes que brindan buenos servicios³⁹

4.4 Rivalidad Doméstica

La presencia de rivales nacionales funciona como estímulo para la VCN, porque impulsa a las empresas a la mejora e innovación, ya que estos compiten en reducción de costes, mejoras en procesos, en calidad y en la creación de nuevos productos. La particularidad de la rivalidad nacional es que va más allá de lo económico y comercial visto que estas compiten también por los recursos humanos y por el desarrollo técnico (Porter: 2009).

Por otro lado, la ventaja de que estas empresas estén geográficamente concentradas en el mismo espacio y sean cercanas entre sí fomenta el poder de la rivalidad puesto que a mayor cercanía, más forzadas se verán a innovar y mejorar sus fuentes de ventaja competitiva (Ramos: 2001).

La rivalidad incide también de forma positiva en la mejora de las fuentes de ventaja competitiva, el simple hecho de encontrarse en una nación que cuenta con factores competitivos no es suficiente y estas empresas deben esforzarse en el logro de ventajas mas sostenibles o

³⁹ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

denominadas de orden superior creando tecnologías propias, cadenas de comercialización internacional o una explotación de las ventajas nacionales más eficaz que la de sus competidores. Una fuerte competencia motivará también a las empresas a abordar los mercados extranjeros en búsqueda de mayor rentabilidad y crecimiento, la competencia dura las fortalece y prepara para el entorno internacional (Porter: 2009).

Las naciones líderes a escala mundial suelen presentar una gran serie de competidores, en la competencia mundial las empresas que triunfan son aquellas inmersas en una competencia nacional vigorosa y no aquellas carentes de rivales nacionales. Las naciones alcanzan una particular ventaja en los servicios cuando la creación de una nueva empresa resulta fácil y es aceptada fácilmente (Porter: 1990).

De acuerdo a la encuesta realizada puede visualizarse al sector logístico como un escenario con un alto grado de rivalidad doméstica. Un 78,8% considera que existe una gran rivalidad interna, un 17,3% cree que la rivalidad es normal, y únicamente un 3,9% asume que no existe competencia. En una gran mayoría, esta competencia está conformada, según las empresas de servicios logísticos por un 72% de empresas nacionales, un 18% de empresas internacionales y un 10% de empresas regionales. Si bien muchas de estas empresas ofrecen sus servicios tanto en el ámbito nacional, regional como internacional, el papel de la rivalidad interna es notorio respecto a los demás.

De la entrevista realizada se releva que hay fuerte competencia en el sector logístico uruguayo y esta debe existir aunque algunas empresas intentan limitarla y desean menor competencia, pero la realidad es que genera una gran capacidad de adaptación al cambio. Hay competencia entre depósitos dentro del Puerto Libre por captar carga, distintas ZZFF que compiten, navieras, *freight forwarders*, entre otros, pero la competencia es sana y fomenta sin duda la competitividad, presiona a la reducción de costos y a la asignación más inteligente de los recursos disponibles mejorando los procesos⁴⁰.

4.5 El papel del Gobierno

En la teoría de la VCN, el papel que protagoniza el Gobierno debe ser de catalizador y estimulador, alentando a las empresas a elevar sus niveles de competitividad. En términos

⁴⁰ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

generales, afecta los vértices del diamante directa o indirectamente a través de leyes, impuestos, ayudas financieras, etc. (Ramos: 2001).

Una política exitosa no es aquella que incluye al Estado en los procesos sino la que crea un marco favorable para que las empresas logren ventaja competitiva, mediante la creación de factores especializados, imponiendo normas de calidad, reduciendo costos, etc. (Porter: 2009).

En primer lugar, es importante resaltar distintos aspectos del marco legal uruguayo que hacen de nuestro país un destino atractivo para la realización de actividades relacionadas al sector logístico. En este sentido, identificamos como factores especializados el régimen de Puertos y Aeropuertos Libres, Zonas Francas, Depósitos Aduaneros y Admisión Temporal, y por otra parte, el mecanismo de facilitación Ventanilla Única de Comercio Exterior y la figura del Operador Económico Calificado. Además, el Régimen de Promoción de Inversiones y la Ley de Participación Público-Privada pueden considerarse factores generales pues no se asocian únicamente al sector logístico aunque favorecen el entorno.

El régimen de Puerto Libre se estableció por la Ley N° 16.246 de 1992, aplicable al Puerto de Montevideo y los puertos capaces de recibir naves de ultramar (Nueva Palmira, Colonia, Fray Bentos, Paysandú, Juan Lacaze y La Paloma). Gracias a este régimen, la mercadería puede ser transportada libre de tributos y recargos sin la exigencia de trámites formales, exonerada de IVA, de la misma forma que los servicios prestados sobre estas. Dentro del recinto portuario se pueden realizar actividades de depósito, reenvasado, clasificado, remarcado, agrupado, desagrupado, consolidado, desconsolidado, manipuleo y fraccionamiento. A diferencia de Zonas Francas, la normativa de Puerto Libre permite que la vigencia del Certificado de Origen del MERCOSUR se mantenga, gozando de sus preferencias arancelarias. Además, para personas jurídicas del exterior existe la facilidad de estar exentas del Impuesto al Patrimonio y el Impuesto a la Renta por las ganancias asociadas a dichas mercaderías (Operti: 2010).

Luego de la aprobación del Código Aduanero de la República Oriental del Uruguay -en adelante CAROU- se otorgaron nuevas facilidades al régimen de Puerto Libre como lo son: la extensión del plazo de permanencia de la mercadería en depósito a cinco años prorrogables, así como la aceptación del cambio de naturaleza de los productos siempre que no afecten el origen de los mismos, régimen denominado "Depósito Logístico"⁴¹.

⁴¹ Art. 94 inc. F CAROU

La Ley N° 17.555 de 2002, denominada de "Reactivación Económica" establece el régimen de Aeropuerto Libre para la principal terminal aérea del país que extiende las características de Puerto Libre al Aeropuerto Internacional de Carrasco (Uruguay XXI: 2016).

El régimen de Zonas Francas, en adelante ZZFF, fue instrumentado por la ley N° 15.921, y constituyen parte del territorio aduanero nacional, pueden ser de explotación pública o privada donde se realizan actividades comerciales, industriales o de servicios que pueden ser prestados a terceros países o en algunos casos, a Uruguay. Estas se encuentran supervisadas y controladas por el Área Zonas Francas de la Dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas y por la Dirección Nacional de Aduanas. Las empresas que explotan ZZFF pueden ser personas físicas o jurídicas y gozan de determinados beneficios como: exoneración del IRAE⁴² y el IP⁴³ y cualquier otro impuesto nacional, el personal extranjero no abona contribuciones a la seguridad social de Uruguay, exención de IVA⁴⁴ en ventas y compras al exterior o dentro de ZF y la exención de tributos aduaneros para mercaderías intercambiadas desde ZF al resto del mundo.

Su ubicación, es muy importante en Uruguay ya que son una fuente de generación de empleo calificado, representan un gran porcentaje de las exportaciones así como también son un gran atractivo para las inversiones, según el último informe de ZZFF de Uruguay XXI emplean aproximadamente 14.500 personas y representaron el 31% de las exportaciones en el año 2016 (Uruguay XXI: 2017). Según el último censo de ZZFF realizado en 2012 el Valor Agregado Bruto represento un 3.5% del PBI nacional (INE: 2015). En marzo de 2017 se le dio media sanción desde la Cámara de Senadores a una serie de modificaciones a la ley para adecuarla al entorno actual, con estos cambios se incorporan la posibilidad de incrementar la capacidad de mano de obra nacional, descentralización de actividades, desarrollo de tecnología e innovación entre otros. Actualmente Uruguay cuenta con 11 ZZFF localizadas en diferentes puntos del país: Nueva Palmira (estatal), Fray Bentos (UPM), Libertad, Punta Pereira (Montes del Plata), Colonia, Colonia Suiza, Floridasur, Zonamerica, WTC Free Zone, Parque de las Ciencias y Aguada Park (Uruguay XXI: 2017).

Otro régimen que favorece al sector es el que respecta a los depósitos aduaneros. Teniendo en cuenta que la zona portuaria pudiera ser insuficiente para almacenar y realizar actividades logísticas, el Decreto Ley N° 15.691 del 7 de diciembre de 1984 (Código Aduanero) permitió el

⁴² Impuesto a la Renta a las Actividades Económicas

⁴³ Impuesto al Patrimonio

⁴⁴ Impuesto al Valor Agregado

establecimiento de Depósitos Aduaneros para mercaderías en tránsito (ANP, 2014). Este instrumento permite que la mercadería ingrese y permanezca exenta del pago de tributos para su inclusión bien en otro régimen aduanero, o posterior reembarque o reexportación, condición que hace de los depósitos una alternativa viable para la instalación de centros de distribución. A su vez pueden ser oficiales o fiscales, del Estado, arrendados por el Estado o particulares. De acuerdo al CAROU, los depósitos pueden ser de almacenamiento, comerciales, industriales, de reparación y mantenimiento, de exposición, o logístico (INALOG: 2016).

La Ley 18.184 del 27 de octubre de 2007 prevé el régimen de Admisión Temporaria como incentivo al sector exportador uruguayo. El régimen permite la introducción a plaza de mercadería exenta de tributos con un fin ajeno al consumo para luego ser reexpedidas dentro de los dieciocho meses que fija la ley, en el mismo estado, reparadas o con valor añadido (Uruguay XXI: 2014).

Desde el año 2013, funciona el mecanismo Ventanilla Única de Comercio Exterior, un portal de internet que posibilita la realización de trámites relacionados al comercio exterior tanto para importaciones, exportaciones y actividades relacionadas al Hub logístico. El fin de este mecanismo es facilitar y centralizar procesos que se realizaban de forma tradicional, mejorando controles y reduciendo costos. El proyecto se inició a partir del proceso de modernización de la Dirección Nacional de Aduanas, a través de la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (Uruguay XXI: 2013).

La figura del Operador Económico Calificado es también introducida por el CAROU y consiste en un certificado otorgado por la Dirección Nacional de Aduanas a aquellas personas físicas o jurídicas vinculadas a la actividad aduanera que han tenido un buen desempeño en el cumplimiento de las disposiciones aduaneras, que presentan confiabilidad, seguridad y han logrado alcanzar estándares de calidad. Gracias a este instrumento dichos operadores acceden a mecanismos más simplificados de control y una reducción de los mismos con el fin de agilizar el desarrollo de sus actividades (Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay: 2017).

En lo referente a marcos legales generales, que favorecen a un gran número de sectores, puede mencionarse el Régimen de Promoción de Inversiones, enmarcado en la Ley N° 16.906 en la cual se declara de interés nacional la promoción y protección de las inversiones realizadas por nacionales y extranjeros. Desde el punto de vista tributario, el inversor extranjero goza de los

mismos incentivos que el local sin existir discriminaciones en el aspecto tributario (Uruguay XXI: 2017).

Por último, el Régimen de Participación Público Privada se trata de un marco regulatorio que procura dotar al Estado de un mecanismo eficiente de contratación a través del cual el sector privado aplica sus recursos en el país, en la financiación de obras de infraestructura y servicios conexos (Schiavi: 2011). Permite la celebración de contratos en diversos ámbitos como infraestructura, centros educativos, centros de salud, vivienda, energía, etc. (Uruguay XXI: 2016).

Como se mencionó previamente, Uruguay ha desarrollado la institucionalidad público - privada del sector logístico, actualmente representada por el Instituto Nacional de Logística, en adelante INALOG.

El Instituto nace en 2009, a partir de un proyecto de ley elaborado por consultores contratados por el Banco Interamericano de Desarrollo y validado por integrantes de CONALOG, a través del cual se acuerda la creación de INALOG como instituto para la promoción de todas las actividades vinculadas al sector logístico el cual tiene una conformación público-privada (Operti: 2010).

INALOG surge como respuesta a una necesidad de institucionalizar un sector que tenía una preponderancia en la vida y desarrollo de la economía nacional, el objetivo perseguido es fomentar al sector en tránsito y al sector en su sentido más amplio, promocionar el hub a empresas internacionales que de alguna forma u otra, se traslada a los demás aspectos de la logística.

4.6 Azar

Los eventos de la casualidad representan acontecimientos externos o incidentes que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno, como guerras, tipos de cambio, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, aumento de precios entre otros, que crean una discontinuidad y que alteran las condiciones del diamante (Ramos: 2001).

Estas discontinuidades creadas por hechos externos sientan algunos cambios en la posición competitiva, anulando ventajas en los competidores y pueden llegar a crear el potencial para que

otras empresas de una nueva nación creen ventaja en respuesta de las nuevas condiciones (Porter: 1990)

En relación al azar uno de los acontecimientos que alteró de alguna forma el diamante del sector logístico uruguayo fueron las medidas proteccionistas implementadas por Cristina Fernández de Kirchner durante su mandato (International Centre for Trade and Sustainable Development: 2012).

Una de las más significativas fue en febrero de 2012 a través de la implementación del procedimiento de Declaraciones Juradas Anticipadas (DJAI) que consistía en realizar una declaración antes de que los importadores argentinos tramitaran una compraventa internacional de mercadería con un proveedor. El efecto inmediato fue en el intercambio de bienes entre Argentina y Uruguay viéndose perjudicado directamente el sector exportador y en consecuencia los actores de la cadena de suministro dado el descenso de volumen captado por los puertos (Todo Noticias: 2012).

Otra de las medidas proteccionistas dictaminada en noviembre de 2013 consistió en la prohibición de realizar trasbordos de carga en puertos uruguayos lo que afecto los movimientos de puertos como Montevideo, Fray Bentos y Nueva Palmira (Énfasis: 2013).

Finalmente, el proteccionismo argentino se ha ido mitigando a partir de las denuncias de Japón, Estados Unidos y la Unión Europea ante la Organización Mundial del Comercio, organismo que falló a favor de los países denunciando que restricciones tales como las Declaraciones Juradas Anticipadas, junto a otras, debían ser retiradas para facilitar el comercio internacional entre los países miembros.

Estas medidas proteccionistas pueden considerarse una situación impredecible, que se origina fuera del entorno nacional pero que sin duda altera el contexto regional y, que de extenderse en el largo plazo podrían haber sido aún más perjudiciales no únicamente para el sector logístico sino para toda la economía, dado que Argentina es uno de nuestros principales socios comerciales en sectores como vehículos y autopartes, seguidos de la fabricación de maquinarias y aparatos electrónicos y la industria textil, las cuales destinan a Argentina más del 16% de sus ventas (CINVE: 2012).

4.7 Conclusiones del capítulo:

Partiendo del el análisis de las variables del entorno nacional que según M. Porter en la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones determinan la competitividad de los sectores, podemos comprobar que la hipótesis establecida en la introducción de la presente investigación es válida y que el sector logístico uruguayo cuenta con VCN de acuerdo a la teoría principal.

En primer término, en referencia a la condición de factores, Uruguay cuenta tanto con factores heredados como creados, y hay una gran presencia de factores especializados. Su ubicación geográfica privilegiada como hinterland de influencia, su infraestructura especializada en puertos, aeropuertos, terminales portuarias etc. y unos recursos humanos actuales calificados dotan al sector de los factores necesarios para crear un entorno favorable, aunque existen obstáculos de cara a los períodos venideros en relación al capital humano capacitado.

En segundo término, existe demanda de servicios logísticos en las tres vertientes, importaciones, exportaciones y actividades del Hub tanto a nivel nacional, regional como internacional, tanto en el transporte marítimo, como aéreo. Las condiciones de la demanda favorecen al entorno, hay un buen nivel de información en los compradores y requieren los servicios con cierto conocimiento de sus alternativas, de la misma forma, cuentan con un nivel bueno de exigencia que presiona a la innovación, por lo tanto podemos decir que actualmente los compradores son entendidos y exigentes.

Los sectores proveedores y conexos son calificados, aunque existe la percepción de que no lo son completamente, pero a rasgos generales el país cuenta con empresas de buena calidad que se adaptan a las necesidades de sus clientes y al entorno. Existe un gran número de actividades compartidas dentro de lo que podría considerarse el clúster, orientadas muchas veces hacia el mismo cliente lo que denota, una estrecha relación entre proveedores y clientes, que favorecen el derramamiento y el perfeccionamiento de actividades.

La rivalidad, es un determinante también crucial y que presenta buenas condiciones pues se dan simultáneamente una gran competencia y una excelente concentración geográfica de empresas que compiten, lo que fomenta la presión a innovar los servicios ofrecidos y motiva la aparición de nuevas empresas.

El papel del gobierno es la piedra angular del entorno pues de no ser por los regímenes aduaneros y facilidades otorgadas al sector las variables anteriores carecerían de sentido. La

logística podría considerarse una política de Estado, puesto que el gobierno ha provisto las herramientas legales para el desarrollo no solo del sector logístico sino indirectamente una infinidad de actividades. Las ZZFF, el régimen de aeropuerto y puerto libre, la admisión temporaria entre los ya mencionados regímenes legales han permitido la facilitación del comercio y la diversificación de actividades creando un marco favorable para el desempeño del sector y la visualización de Uruguay como una verdadera plataforma logística.

En último término, los acontecimientos del azar dados, crearon inestabilidad en el sector, alterando el diamante como se detalló al inicio de esta investigación, de no ser por las medidas tomadas ante el proteccionismo argentino la continuación de estos obstáculos al comercio entre ambas naciones podrían haber alterado la competitividad nacional, creando la necesidad de subsanar el decrecimiento de actividades del sector con la apertura hacia nuevos mercados.

Capítulo 5

El sector a la luz de las teorías auxiliares

Una vez comprobada la hipótesis de esta investigación en el capítulo precedente, el presente intenta realizar un análisis complementario de la competitividad del sector logístico de acuerdo a dos de las teorías posteriores a la Ventaja Competitiva de Naciones de Michael Porter. El principal objetivo es afirmar que el sector no es únicamente competitivo de acuerdo a la teoría principal sino que también a la luz de enfoques más modernos como lo son la teoría del Doble Diamante Generalizado, en adelante DDG, y la Teoría de la Competitividad Sistémica.

5.1 Doble Diamante Generalizado

De acuerdo a este enfoque, como se detalló en el capítulo 1, las empresas no solo crean ventaja competitiva dentro del diamante interno sino del externo, como un medio para alcanzar la competitividad global.

Como se ha tratado a lo largo de toda la investigación la demanda de servicios logísticos no se reduce únicamente a nivel nacional sino a un nivel tanto regional, como internacional, dada la naturaleza de las actividades que se realizan.

En una primera instancia, la importancia de visualizar la competitividad de acuerdo al enfoque DDG, se puede apreciar desde las actividades que tienen lugar en el subsector Hub logístico y los servicios globales de exportación. Empresas regionales e internacionales hacen uso de Uruguay como plataforma logística dadas las ventajas geográficas, fiscales y de infraestructura que el país ofrece, por lo tanto, un gran porcentaje del valor añadido generado por el sector está dado por la actividad que genera la demanda extranjera.

Si analizamos el sector únicamente desde el diamante interno como propone la teoría de Porter, acotaríamos nuestro estudio al valor generado por importaciones, exportaciones y la logística interna, sin embargo, no debemos olvidar que Uruguay protagoniza el efecto Rotterdam, tanto en carga marítima, como aérea donde un 50% del volumen canalizado por los puertos proviene de demanda extranjera de mercadería (tránsitos, trasbordos y reembarcos) que tiene como destino final los países de la región, por lo que es importante resaltar la existencia de un

diamante extranjero protagonizado en este caso por el resto de la región, principalmente Argentina, Brasil y Paraguay.

Como se detalló en el capítulo 4, existe una suerte de derramamiento desde el subsector hub hacia el sector en su totalidad. El negocio del hub logístico -como expresa el informante en la entrevista - fomenta el sector en su totalidad, esto se traduce en reducción de costos logísticos, capacidad de bodega, arribo de buques, donde el principal beneficiario es el sector exportador.

Por otro lado, esta explicación también puede observarse en la exportación de Servicios Globales, aquellos que han sido descentralizados de su país de origen y transferidos a Uruguay, son una gran fuente de empleo y de valor agregado. Las actividades logísticas son la primer actividad que más puestos de trabajo genera y la segunda con mayor valor exportado.

Visto desde este enfoque, resulta difícil atribuir la competitividad únicamente al diamante interno como propone la teoría de Porter, pues es innegable la influencia del diamante externo creado por la demanda externa del que depende el sector logístico, el cual no solo condiciona sino que fortalece la competitividad del diamante interno a través de la diversificación de actividades.

5.2 Competitividad Sistémica

Volviendo la mirada hacia el capítulo 1, desde este enfoque, la competitividad no se origina directamente en el contexto macro, ni en el micro, sino que es resultado de un patrón de interacción entre el contexto macroeconómico, las empresas, las instituciones del Estado y la capacidad organizativa de la sociedad. Es el desarrollo de estos niveles y su interacción lo que genera Ventaja Competitiva.

En el nivel micro para afrontar la globalización, la proliferación de empresas, la diferenciación de la demanda entre otros aspectos, las empresas necesitan readecuarse al entorno, es importante la flexibilidad y la capacidad de reacción al cambio a través de su organización, producción, comercialización etc.

Al respecto, como ya se detallo anteriormente en la entrevista realizada se expresa que las empresas de servicios logísticos cuentan con una rápida respuesta hacia un contexto cambiante, es decir que han sabido acompañar el mercado de forma efectiva. Sin embargo, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Uruguay conviven dos países a nivel de logística: el de las

empresas que prestan servicios al exterior que están muy desarrolladas y las que realizan movimientos internos que están atrasadas. Hay una gran diferenciación entre estos grupos de empresas dado la falta de desarrollo en lo que respecta a redes viales y la antigua flota de camiones, que imposibilitan a estas empresas que operan a nivel interno acompañar el desarrollo del sector y las exigencias actuales del mercado (El País: 2013).

En conexión a la declaración anterior, el entrevistado sostiene que es un desafío para Uruguay desarrollar una infraestructura logística similar al Hub a todo el país, rutas paralelas claves para mover la carga y caminos vecinales para movilizar la carga en condiciones aceptables ya que el costo más importante se da en la logística interna. Luego se suscita también la discusión del tren, desde la mitad del siglo pasado, las rutas están colapsadas, hoy en día deberíamos priorizar algunas arterias y que el tren sea una alternativa para descongestionar las carreteras⁴⁵.

Por lo tanto a nivel micro, las empresas si bien están orientadas a acompañar la situación de mercado existe una gran diferenciación entre las empresas que operan a nivel interno que aquellas que operan a nivel externo, las primeras, se encuentran en una situación desfavorable, imposibilitadas de acompañar la globalización a raíz del rezago en infraestructura adecuada.

A nivel macro, nos referimos al contexto macroeconómico, que según el Banco Mundial, a pesar de un entorno externo complicado, Uruguay sigue manteniendo un marco económico adecuado (Banco Mundial: 2016).

Desde hace años Uruguay es catalogado por poseer un buen clima de negocios y ser un país de amplia libertad económica, logrando el período de crecimiento más largo de su historia, 12 años ininterrumpidos de aumento del Producto Bruto Interno entre 2004 y 2014. Se considera un país que otorga facilidades para hacer negocios garantizando trato igualitario para los inversores. Según las calificadoras más importantes Uruguay es uno de los 12 países de 29 de la región, que tiene calificación de grado inversor (Uruguay XXI: 2017).

Respecto al nivel meta referido a la estructura social la directora de Desarrollo Subregional de Cepal, Lais Abramo expresó que Uruguay se destaca en el contexto latinoamericano por presentar los mejores indicadores en muchos ítems como la igualdad de ingresos, bajos niveles de pobreza, negociaciones sindicales y su sistema de protección social, de carácter universalista (OPP: 2016).

⁴⁵ (Comunicación personal, 14 de Agosto de 2017).

De la misma forma, de acuerdo a un estudio multidimensional realizado por la OCDE en la última década Uruguay ha protagonizado una fase de desarrollo con gran cohesión social, baja en la fragmentación gracias a nuevas políticas redistributivas. De acuerdo a este estudio Uruguay cuenta con un buen nivel de desarrollo humano y condiciones materiales relativamente favorables, registrando uno de los ingresos más altos de la región, existe casi un acceso universal a la vivienda ubicándose en el segundo puesto dentro de los países de América Latina.

Luego de la crisis del 2002, el informe rescata una buena oferta de educación básica, alcanzando casi una alfabetización universal de adultos y una alta matrícula en preprimaria y primaria, sin embargo Uruguay tiene una de las tasas de graduación secundaria más bajas de América Latina, 1 de cada 5 jóvenes entre 13 y 18 años abandonan la educación secundaria. Si bien, luego de la crisis mencionada se han superado varios obstáculos para el bienestar social, el crecimiento se ha detenido en términos sobre todo, de capital humano. Hay un alto nivel de confianza en el gobierno, baja percepción de corrupción pero varios desafíos pendientes en la calidad y acceso de la educación sobre todo en secundaria. De cara al crecimiento económico Uruguay debe afrontar sus carencias laborales para el futuro⁴⁶ (OCDE: 2014).

El nivel meso, por último, se refiere a las instituciones de interacción entre actores, en este sentido y orientando nuestro estudio hacia el sector logístico las condiciones están dadas gracias a la existencia de INALOG como mecanismo de mediación, dialogo, como ámbito de articulación entre los diferentes actores del sector logístico, ya sean públicos o privados.

5.2 Conclusiones del capítulo:

Partiendo de las evidencias anteriores podemos concluir que desde el punto de vista del enfoque DDG es indudable la presencia de un diamante extranjero o bien varios diamantes externos que repercuten en el nacional. Volviendo una mirada hacia la naturaleza de las actividades logísticas, existe una constante demanda extranjera y un sinfín de actores, muchas veces extranjeros, que requieren de los servicios de Uruguay como plataforma logística, por lo tanto, dada la realidad de un sector que esta regionalizado e internacionalizado es innegable la existencia de un diamante extranjero.

⁴⁶ Puede ampliarse en "Estudio multidimensional de Uruguay" <http://www.oecd.org/dev/americas/mdcr-uruguay-esp.htm>

En segundo lugar, podemos considerar que el patrón de interacción dado en Uruguay, presenta también aspectos para ser considerado competitivo desde el punto de vista sistémico. Respecto al nivel micro hay un buen nivel de adaptación al cambio por parte de las empresas y se puede afirmar que acompañan el desarrollo del contexto, aunque debemos señalar la falencia presente en empresas abocadas únicamente a la logística interna que han quedado rezagadas. El contexto macroeconómico es a grandes rasgos favorable, motiva las inversiones y se presenta como un entorno estable y de amplia libertad de económica. Respecto al nivel meta, desde el punto de vista social, el país cuenta con buenas estructuras y una sociedad de baja fragmentación aunque se identifican debilidades en educación. Por último, respecto a las instituciones, destacamos la presencia de INALOG referente al sector, como se mencionó anteriormente, la logística es una política de Estado e INALOG funciona como ámbito de diálogo entre los actores del sector logístico.

Conclusiones finales

Al realizar el siguiente trabajo, se intento estudiar la competitividad del sector logístico uruguayo desde diferentes enfoques de la teoría económica moderna con el fin de comprobar que el mismo cuenta con condiciones favorables para considerarse uno de los sectores potenciales y competitivos de nuestra economía. A continuación se exponen un conjunto de conclusiones específicas que constituyen el resultado de la monografía.

1. El sector logístico presenta Ventaja Competitiva Nacional y cuenta con las condiciones favorables para visualizarlo como el Hub logístico de la región.

De las evidencias expuestas a lo largo del trabajo, se deduce que se puede aplicar la teoría del Ventaja Competitiva de Naciones al sector logístico uruguayo y se comprueba que cuenta con condiciones favorables en los cuatro determinantes de la teoría introducida por Porter. Por otra parte, no solo el sector es competitivo sino que el entorno está dado gracias a la infraestructura y una ubicación geográfica favorable para visualizarse como Hub logístico de la región.

2. El subsector hub logístico protagoniza un rol esencial para la competitividad del sector.

Dada la realidad el acotado mercado interno Uruguay protagoniza el denominado "Efecto Rotterdam", la carga movilizada en tránsito y trasbordo representa aproximadamente un 50% de la actividad portuaria en el Puerto de Montevideo y un 64% en el Puerto de Nueva Palmira, mientras que en lo referente a la modalidad aérea, se destacan los ingresos que corresponde a carga en tránsito y trasbordo. Las empresas del subsector por otra parte, conforman uno de los servicios globales de exportación más importantes para la economía del país en términos de valor exportado y empleo. Partiendo de las evidencias y afirmaciones anteriores puede considerarse que esta competitividad ocurre principalmente en las actividades relacionadas al subsector y que repercuten en un nivel general al sector en su totalidad.

3. Vocación histórica e importancia en la economía uruguayaya

Los antecedentes expuestos, demuestran la vocación histórica de Uruguay en la realización de actividades logísticas y se identifica una vasta red de actores que ejercen actividades en las tres ramas del sector: comercio internacional, hub y logística interna. El sector, protagoniza un papel notorio en la economía nacional en términos de empleo y Producto Bruto Interno, así como también en el valor de servicios globales exportados.

4. Puntaje favorable en el Índice de Desempeño Logístico

De acuerdo a las cifras obtenidas en el índice realizado por el Banco Mundial, Uruguay presenta una posición favorable en comparación a Argentina, Brasil y Paraguay, ubicándose por encima del promedio de la región en el puntaje global, lo que demuestra una percepción internacional favorable respecto a los servicios logísticos ofrecidos.

5. La competitividad del sector no puede reducirse a la teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

Cabria preguntarse si resulta útil aplicar una teoría que se reduce a un diamante interno como la teoría de la VCN al referirnos al sector logístico. Dada la internacionalización de las actividades logísticas, explicar la competitividad únicamente desde el enfoque doméstico y empresarial resulta incompleto pues es innegable tanto la existencia tanto de un diamante externo como otros agentes económicos que condicionan la competitividad.

6. El sector es competitivo a la luz de los enfoques posteriores a la teoría de Porter.

De acuerdo al estudio del sector a la luz de enfoque DDG y la competitividad sistémica se comprueba que en primer lugar existe un diamante extranjero que fomenta - y muchas veces condiciona - la competitividad a nivel local, más aún, tratándose de una actividad internacionalizada. En segundo lugar, el enfoque sistémico demuestra a través de una visión global que tanto las estructuras sociales, institucionales, el contexto macroeconómico y el desempeño de las empresas están provistos para que el sector pueda considerarse competitivo.

7. El papel del Gobierno y la institucionalidad es crucial para la competitividad del sector.

Las conclusiones anteriormente mencionadas, y la competitividad del sector logístico uruguayo serían inexistentes de no contar con el rol protagonizado del Gobierno enfocado al sector. El desarrollo del sector logístico ha sido posible gracias a la implementación de normativa que facilita la actividad logística del país. La logística como política de Estado y la institucionalización del sector a través de INALOG, ha posibilitado la diversificación de actividades y el posicionamiento de Uruguay como plataforma logística. INALOG, se presenta como un ámbito esencial de articulación, donde actores tanto públicos como privados crean un ámbito de diálogo y negociación para el cumplimiento objetivos comunes. Es necesario, de cara a un contexto regional e internacional competitivo, que se continúe fomentando la creación de factores especializados y un efectivo ámbito de diálogo que reúna los actores del sector.

REFERENCIAS

- Administración Nacional de Puertos (2014). Depósitos Extraportuarios. *Boletín ANP N° 4*. Recuperado de: http://aplicaciones.anp.com.uy/archivo/Comercio/boletin_4_depositos.pdf
- Administración Nacional de Puertos (2017). *Puerto de Montevideo: Infraestructura física*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: http://www.anp.com.uy/inicio/institucional/infraestructura/montevideo/infraestructura_fisica/puerto_de_montevideo_infraestructura_fisica
- Argentina prohíbe el transbordo de mercadería en puertos uruguayos. (30 de Octubre de 2013). *Énfasis.*, Recuperado de <http://www.logisticasud.enfasis.com/notas/68195-argentina-prohibe-el-transbordo-mercaderia-puertos-uruguayos>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2012) *Freight transport country profiles*. Recuperado de <http://logisticsportal.iadb.org>
- Banco Mundial (2016). *Logistics Performance Index*. Washington DC, Estados Unidos. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org>
- Banco Mundial (2016). *Uruguay: Panorama General*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Besón, P. (3 de Octubre de 2013) Para el BID hay "dos Uruguay" en el sector de la logística. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/bid-hay-uruguay-sector-logistica-2.html>
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios (2017) *Operador Económico Calificado – Dirección Nacional De Aduanas*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.cncs.com.uy/operador-economico-calificado-direccion-nacional-de-aduanas/>
- Centro de Investigaciones Económicas (2012) *Argentina, proteccionismo y discrecionalidad*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.cinve.org.uy/informescoyuntura/informe-de-actividad-y-comercio-n102-argentina-proteccionismo-y-discrecionalidad/>
- Centro de Investigaciones Económicas (2014) *Estudio de demanda y oferta de capacitación en el sector logístico*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de http://www.inalog.org.uy/wp-content/uploads/2016/06/file_07d5938693.pdf

- Comienza a implementarse el polémico régimen de control de las importaciones (31 de Enero de 2012). *Todo Noticias*. Recuperado de http://tn.com.ar/politica/comienza-implementarse-el-polemico-regimen-de-control-de-las-importaciones_81073
- Declaración Jurada Anticipada de Importaciones podría complicar intercambio comercial de Argentina. (1° de Febrero de 2012). *International Centre for Trade and Sustainable Development*. Recuperado de: <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/declaraci%C3%B3n-jurada-anticipada-de-importaciones-podr%C3%ADa-complicar>
- Debrie, J., Guerrero, D. (2007). Introducción a la lectura geográfica de un hinterland portuario: El ejemplo de Barcelona. *Boletín de la asociación de Geógrafos Españoles*, (p. 4).. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00149961>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. (1996) Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. (1996). *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52. Recuperado de: <http://dx.doi.org/http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>
- Foro Económico Mundial. (2016). *The Human Capital Report* (p. 4). Ginebra: Michael Fisher. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/HCR2016_Main_Report.pdf
- Gracia Hernández, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología, Vol. 12, N° 36*, p.12 - 24. Recuperado de: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- Hodara, I. Opertti, J., Puntigliano, F. (2008). Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional. *Exportación inteligente: Un Puente Entre El Sector Exportador Y La Academia*, 2–33 Recuperado de: http://observatorio.mtop.gub.uy/docs/Visualizacion_como_Centro_Logistico_Regional.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2015). *Anuario Estadístico 2015*. Recuperado de <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/351713/Anuario+Estad%C3%ADstico+2015.pdf/4a6c35b3-eab1-4bf4-9fe1-e97ea36555b0>
- Instituto Nacional de Estadística - Dirección General de Comercio y Banco Central del Uruguay. (2015). *5to Censo de Zonas Francas años 2011 – 2012 informe final - Junio 2015*. Recuperado de

- <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/34557/5%C2%B0+Censo+de+Zonas+Francas+2011-2012/af13d0c2-9e54-42f5-b745-9d6b5815c2c4>
- Instituto Nacional de Logística (2016) *Infraestructura Portuaria*, Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.inalog.org.uy/es/infraestructura-puertos-libres>
 - Larronda, A. (2016). Toneladas de carga tienen en el cielo uruguayo autopista propia (10 de Junio de 2016). *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/toneladas-carga-cielo-uruguayo-autopista.html>
 - OCDE (2014) - *Resumen ejecutivo, Estudio Multidimensional de Uruguay Vol. 1 Evaluación inicial*. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/estudio-multi-dimensional-de-uruguay/resumen-ejecutivo_9789264222052-5-es#.WarrOciLTIU#page3
 - Olazábal, A. (2013). *Proyecto Infraestructura Uruguay 2030 Segunda Parte, propuesta para el sistema portuario*. Recuperado de http://www.ciu.com.uy/downloads/2013/documento_puertos2.pdf
 - Operti, J. (2010). Uruguay Logístico: plataforma público-privada (PP) de innovación y competitividad. Hoja de ruta público privada (1985 – 2015) *Publicación de las Naciones Unidas y CEPAL*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3830-uruguay-logistico-plataforma-publico-privada-pp-innovacion-competitividad-hoja>
 - Porter, M (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press
 - Porter, M. (2009). La Ventaja Competitiva de las Naciones (Ed.) *Ser Competitivo* (pp. 174-195). Barcelona: Ediciones Deusto.
 - Presidencia - Oficina de Planeamiento y Presupuesto (1° de Abril de 2016). *Uruguay tiene los mejores indicadores sociales de la región*. Recuperado de <http://www.opp.gub.uy/decimos/noticias/item/954-uruguay-tiene-los-mejores-indicadores-sociales-de-la-region>
 - Ramos, R. (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias* (Doctorado). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
 - Schiavi, P. (2011). La participación público-privada en el desarrollo de infraestructuras y servicios relacionados en el Uruguay – Primeras reflexiones sobre la Ley N°

- 18.786. *Revista de Derecho - Universidad De Montevideo*, (20), p. 80 - 118. Recuperado de <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/12/Schiavi-La-participacion-publico-privada-en-el-desarrollo-de-infraestructuras-y-servicios-relacionados-en-el-uruguay-Primeras-reflexiones-sobre-la-Ley-N-18.786.pdf>
- Terminal de Cargas Uruguay (2017) *Infraestructura*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.tcu.com.uy/tcu-infraestructura.php#2>
- Uruguay XXI (2013). *Uruguay abre ventanilla única para simplificar trámites de comercio exterior*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/es/uruguay-abre-ventanilla-unica-para-simplificar-tramites-de-comercio-exterior/>
- Uruguay XXI (2014). *Incentivos a la Exportación*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/incentivos-a-la-exportacion/>
- Uruguay XXI (2016). *Participación Público Privada* Recuperado de: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2016/06/Informe-PPP-Junio-2016-Uruguay-XXI.pdf>
- Uruguay XXI (2016). *Informe del sector logístico en Uruguay. Inteligencia Competitiva*. Recuperado de: <http://www.inalog.org.uy/wp-content/uploads/2016/12/SECTOR-LOGISTICO.-OPORTUNIDADES-DE-INVERSION-EN-URUGUAY-%E2%80%93-OCTUBRE-2016.pdf>
- Uruguay XXI (2017) *10 razones para invertir en Uruguay*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/inversiones/solidez-macroeconomica/>
- Uruguay XXI (2017). *Exportaciones de bienes desde Zonas Francas*. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2017/07/Informe-Zonas-Francas-2017.pdf>
- Uruguay XXI (2017). *Regímenes Especiales para la Inversión*. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/descargas/Regimenes%20promocionales%20para%20la%20Inversion.pdf>
- Uruguay XXI (2017). *Servicios Globales de Exportación en Uruguay*. Recuperado de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2017/02/Informe-Servicios-Globales-Uruguay-XXI-Febrero-2017.pdf>

APENDICES

APENDICE A: Participación del Sector en Producto Interno Bruto (2012-2016)

SECTOR	2012		2013		2014		2015		2016	
	Miles de \$U	% PBI	Miles de \$U	% PBI						
1-TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	95.412.259	15,4	102.035.367	15,8	109.583.650	16,4	114.897.876	17,14	122.323.646	18,0
1.1 - Transporte por vía terrestre y tuberías	16.394.442	2,7	16.063.277	2,5	16.000.595	2,4	15.453.024	2,31	14.408.590	2,1
1.2-Transporte por vía aérea y marítima	5.175.575	0,8	4.439.410	0,7	4.199.355	0,6	1.922.122	0,29	664.297	0,1
1.3- Servicios complementarios y auxiliares del transporte	10.766.596	1,7	11.582.781	1,8	11.819.307	1,8	11.477.632	1,71	11.448.732	1,7
1.4-Comunicaciones	63.075.646	10,2	69.949.898	10,8	77.564.394	11,6	86.045.099	12,84	95.802.027	14,1
PBI	618.174.267		646.842.337		667.792.210		670.267.991		680.009.877	

Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central: producto interno bruto por industrias serie anual, precios constantes de 2005 miles de pesos a precios de 2005

APENDICE B: Distribución de ocupados según sector de actividad económica (porcentaje) - 2014

Sector de actividad	TOTAL	Hombres	Mujeres
Total	100,0	100,0	100,0
Producción agropecuaria, forestación y pesca	9,2	13,1	4,2
Explotación de minas y canteras	0,2	0,3	-
Industria manufacturera	11,5	13,8	8,8
Suministro de electricidad, gas	0,6	0,8	0,3
Suministro de agua	0,7	0,9	0,3
Construcción	8,1	13,9	0,7
Comercio al por menor y al por mayor; reparación de vehículo	18,0	18,1	17,9
Transporte, almacenamiento	4,9	7,4	1,7
Alojamiento y servicios de comida	3,3	2,7	4,0
Información y comunicación	2,2	2,6	1,7
Actividades financieras y de seguros	1,6	1,4	1,9
Actividades inmobiliarias	0,5	0,5	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,6	3,1	4,3
Actividades administrativas y servicios de apoyo Administración pública y defensa; planes de seguridad social Enseñanza	3,7	3,8	3,6
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	6,2	6,4	5,9
Artes, entretenimientos y recreación	6,3	2,7	10,8
Otras actividades de servicios	7,7	3,1	13,4
Servicio doméstico en hogares privados	1,8	2,1	1,4
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	2,8	1,9	4,0
Actividades no bien especificadas	7,1	1,3	14,4
	0,1	0,1	0,1
	-	-	-

Fuente: Recuperado de Instituto Nacional de Estadística (INE) - Encuesta Continua de Hogares (ECH) - Anuario estadístico 2015

ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista realizada a informante calificado del sector. 14 de Agosto de 2017.
(Desgravación)

Cuestionario - Ventaja competitiva nacional del sector logístico y Uruguay como Hub.

1) ¿Cree que Uruguay cuenta con factores avanzados y especializados que favorecen el sector? ¿Cuáles?

Al hablar de ubicación geográfica, infraestructura y los recursos humanos, la geografía nos beneficia por la ubicación en la que está el país, que está en la salida o en la entrada de la hidrovía, se encuentra con una ubicación favorable por la bajada de afluentes del Paraná y el Río de la Plata lo que hace que el calado pueda ser mayor. Estamos posicionados en el mercado de la región, la mayor cantidad de población de América del Sur y mayor PBI, dentro de un continente tan desigual, nos encontramos en el epicentro de la parte más rica y donde se ubica la mayor parte de la población. En relación a la infraestructura de Uruguay para lo que es el HUB tiene una infraestructura buena porque cuenta con puertos y terminales especializadas con la capacidad para seguir prestando servicios y aumentarlos, la infraestructura está dada, para lo que es el HUB, está bien, pero al hablar de logística en su conjunto, en los corredores internacionales, terminales portuarias, etc. la estructura está dada, puede ser mejor, en comparación a grandes puertos como Amberes, Hamburgo pero para lo que es la región es buena. Al vender servicios competimos con la calidad de la región, con los puertos de la región. En relación a la logística interna desde el productor al nodo logístico, hay un rezago en rutas y caminos vecinales, es necesaria la diferencia entre logística interna y el HUB. Contamos con recursos humanos calificados para la prestación de servicios, hay buena capacidad de respuesta ante los cambios a través del personal, pero al ver la capacidad de crecimiento del país hay una gran crisis en la educación, tanto en las tasas de deserción de primaria, secundaria y la Universidad, actualmente son buenos y calificados a largo plazo depende de las reformas en la educación. No hay tanta diferencia con los países desarrollados pero la reforma educativa es un debe. En lo que es logística existe buena capacitación, personal con capacitación en idiomas, que tienen un *know how*.

2) ¿Cómo está compuesta la demanda Uruguaya de Servicios Logísticos?

Hay que diferenciar entre comercio exterior, y el tránsito. La demanda de tránsitos siempre existió, desde antes de ser nación y consolidarse con población se creó el cuerpo de Blandengues para frenar el contrabando, existió desde el Génesis. Desde la segunda mitad del 80 con las políticas públicas llevadas adelante como ley de ZZFF, Aeropuerto y Puerto libre se dio una vuelta atrás al país generador de valores logísticos. La mercadería en tránsito genera gran demanda y también la importación y la exportación, somos un país que produce alimentos para

30 millones de habitantes y somos 3 millones, necesitamos a su vez importar productos para esos 3 millones que no producimos por nuestros propios medios. Hay demanda desde los 3 puntos de vista.

Del 100% de la mercadería que entra al puerto de Montevideo, el 50% es tránsito, hay una fuerte demanda en el subsector. Los compradores, son entendidos a raíz de la competencia, el comprador de flete evalúa varias ofertas de flete, sabe que existen oferentes y están ávidos de conseguir clientes.

3) Respecto a los sectores proveedores y conexos: ¿Apoyan el desarrollo del sector?

Uruguay cuenta con empresas de estándares internacionales y un know how importante con una adaptación a los cambios importante por lo tanto cuenta con proveedores capacitados y eficientes que brinda buenos servicios.

4) ¿Cómo es la competencia dentro del sector? ¿Cree que fomenta la competitividad?

Hay fuerte competencia y tiene que existir competencia, algunas empresas intentan limitarla y desean menor competencia pero esto genera una gran capacidad de adaptación al cambio. Hay competencia entre depósitos dentro del Puerto Libre por captar carga, distintas ZZFF que compiten entre otros, la competencia es sana, fomenta sin duda la competitividad, fomenta la baja costos, asignar los recursos de forma más inteligente, mejorando procesos.

5) ¿Cuáles son las actividades logísticas que generan más capital para Uruguay?

A grandes rasgos, una de las actividades hablando solo en términos de logística sin duda es la relacionada a los tránsitos y los centros de distribución, si hablamos que la mitad de la carga captada por el puerto de Montevideo es tránsito, sin duda que es así, genera rentabilidad. Si el tránsito no existiera, vendrían muchos menos líneas navieras, si estas solo vinieran a buscar nuestras exportaciones, y traer nuestras importaciones seguramente la cantidad de buques recibidos sería muchísimo menor, menos oferta de flete, y costos más altos. El sector exportador se vería perjudicado teniendo que pagar fletes más altos para exportar sus productos, ese tránsito genera servicios, puestos de trabajo de servicio a la carga adicionalmente, retorna a través de trabajo, y consumo, mas oferta de flete más capacidad de bodega.

6) ¿Dentro de las operaciones de comercio exterior, cual es la importancia de las actividades específicas al HUB?

Como en la respuesta anterior, el HUB es utilizar una ventaja competitiva de la ubicación geográfica, y desarrollar una actividad económica generadora de empleo, generar flujos de corrientes de negocios y que nuestros fletes sean más baratos.

7) Desde INALOG, ¿Qué actividades se realizan para fomentar el desempeño del sector logístico?

INALOG fue creado como una respuesta a una necesidad de institucionalizar un sector que tenía una preponderancia en la vida y desarrollo de la economía nacional, desde esa perspectiva lo que busca es fomentar el sector logística en su sentido más amplio.

8) ¿Cuáles son los desafíos a futuro para el sector?

Desafíos, muchos. Un gran desafío son los recursos humanos, que hacen la diferencia, si nos hacemos parecidos a los países de la región, Uruguay se ha ido latino americanizando, deberíamos apuntar dar un golpe de timón desde cero, repensar nuestro sistema educativo. Luego, otro desafío es la infraestructura, mantenerla, profundizar los calados, que los barcos graneleros salgan completos en Nueva Palmira y en Montevideo. La eficiencia en las terminales portuarias, en los que son nuestros corredores internacionales mantenidos y mejorados, y para Uruguay llegar con una logística eficiente similar al Hub a todo el país, rutas paralelas claves para mover la carga y caminos vecinales para sacar la carga en condiciones aceptables ya que el mayor costo, el costo más importante se da en la logística interna. Luego esta la discusión del tren, que se dejó caer, desde la mitad del siglo pasado, las rutas están colapsadas, hoy en día deberíamos priorizar algunas arterias y que el tren sea una alternativa para descongestionar las carreteras.

Anexo 2 - Cuestionario a actores del sector logístico.

El siguiente cuestionario está destinado a empresas pertenecientes al sector logístico uruguayo y tiene la intención de recopilar información para una investigación de grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad de la República. Tema de Investigación: Ventaja competitiva nacional del sector logístico y Uruguay como Hub. Las respuestas son anónimas y no se requieren más de 5 minutos para su realización. ¡Muchas gracias!

*Obligatorio

1. ¿Ha realizado cursos o carreras de capacitación en comercio exterior, logística o transporte de mercadería?: *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

2. En caso de que sí, especifique que tipo de capacitación: *

Marca solo un óvalo.

- Postgrado o similar (finalizada o en curso)
- Universidad (finalizada o en curso)
- Tecnicatura (finalizado o en curso)
- Curso corto o diplomado privado (finalizado o en curso)
- No he realizado ninguna capacitación

3. ¿Cual es la principal actividad que desarrolla su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Importaciones/Exportaciones
- Actividades relacionadas a Hub Logístico (transitos, trasbordos, reembarcos)
- Logística Nacional
- Otro: _____

4. ¿Considera que sus clientes están lo suficientemente informados sobre los servicios que ofrece Ud. y su competencia?: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No	En muy pocos casos
Clientes Nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciente Regionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes Internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Considera que sus clientes son exigentes?: *

Marca solo un óvalo por fila.

61

	Sí	No	En muy pocos casos
Clientes Nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes Regionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes Internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **¿Cree que las exigencias de sus clientes son un buen motivo para mejorar/innovar los servicios ofrecidos?: ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. **¿Cree que los proveedores disponibles son de buena calidad o lo suficientemente competitivos para complementar su servicio?: ***

Marca solo un óvalo.

- Sí, son competitivos
- En algunos casos no alcanzan los estándares de calidad esperados
- No, no son competitivos

8. **Respecto a la competencia/rivalidad local: ***

Marca solo un óvalo.

- Hay mucha competencia
- La competencia es normal
- No existe competencia

9. **Sus competidores, son en su gran mayoría:**

Marca solo un óvalo.

- Empresas nacionales
- Empresas regionales
- Empresas internacionales

10. **¿Cree que sus competidores presionan a la innovación y mejora constante de sus servicios?: ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- En muy pocos casos