



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

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

**VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES EN EL SECTOR SERVICIOS LOGÍSTICOS Y
DE TRANSPORTE.**

por

**MARÍA NOEL ROSAS
ANDREA SAN MARTÍN
MARÍA JOSÉ VARGAS**

TUTOR: Francisco De León

**Montevideo
URUGUAY
2010**



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

Índice

Capítulo 1 - Introducción	3
1.1 Introducción	3
1.2 Hipótesis	4
1.3 Metodología de la Investigación	4
Capítulo 2 - Marco teórico.....	5
2.1 Determinantes de la ventaja competitiva nacional	5
2.1.1. Condiciones de los factores.....	7
2.1.2 Condiciones de la demanda	8
2.1.3 Sectores afines y de apoyo	11
2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	12
2.1.5 El papel de la casualidad.....	14
2.1.6 El papel del gobierno	14
2.2 La dinámica de la ventaja nacional	15
2.2.1 Relaciones entre los determinantes.....	15
2.2.2 Los determinantes de un sistema	17
2.3 Como crear ventaja	19
2.4 Cómo competir internacionalmente.....	22
Capítulo 3 - Características generales de Servicios logísticos y transporte.....	26
3.1 Concepto	26
3.2 Evolución histórica a nivel mundial.....	27
3.2.1 Reseña histórica.....	27
3.2.2 La evolución de la logística en las organizaciones.....	28
3.3 Tercerización de Procesos Logísticos	33
3.4 Desarrollo de los servicios logísticos en Uruguay	35
3.5 Operaciones dentro del proceso logístico	37
3.6 Servicios logísticos prestados a las mercaderías en tránsito internacional por Uruguay.	40
Capítulo 4 - Organismos vinculados a los servicios logísticos en Uruguay.....	42
4.1 Cluster de logística y transporte	42
4.2 Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.....	46
4.3 Comisión Nacional de Logística (CONALOG).....	47

4.4	Cámara Uruguaya de Logística (CALOG)	49
4.5	¿Es necesaria la creación de un Ministerio para la logística?	50
	Capítulo 5 - Estructura y estrategias y fuerzas competitivas.....	53
5.1	Análisis de las fuerzas competitivas.....	53
5.2	Estrategias competitivas	63
5.3	Estructura de mercado.....	68
5.3.1	Introducción	68
5.3.2	Elementos del mercado.....	70
5.3.3	Estructura de mercado para el sector servicios logísticos y transporte	76
	Capítulo 6 - Análisis FODA	78
6.1	Introducción	78
6.2	Matriz FODA.....	79
6.3	Análisis FODA en el sector de servicios logísticos y de transporte	81
	Capítulo 7 - Ventajas competitivas.....	86
7.1	Diamante de Competitividad del sector de servicios de logística y transporte	86
7.1.1	Condiciones de los factores.....	86
7.1.2	Contexto de estrategia y rivalidad empresarial	145
7.1.3	Condiciones de la Demanda	148
7.1.4	Sectores afines y de apoyo.....	150
7.1.5	El papel de la casualidad.....	153
7.1.6	El papel del gobierno	154
7.1.6.1	Marco jurídico.....	154
7.1.6.2	Otras acciones del gobierno para beneficiar el sector logístico.....	165
	Capítulo 8 – Conclusiones.....	167
8.1	Conclusiones generales.....	167
8.2	Cumplimiento de la hipótesis	169
	ANEXO I: Entrevistas realizadas	170
	ANEXO II: Recursos humanos	176
	ANEXO III Tratados comerciales.....	184
	ANEXO IV Socios CALOG.....	190

Capítulo 1 - Introducción

1.1 Introducción

El objetivo del presente trabajo de investigación monográfica consiste en realizar un análisis de la forma en que los sectores de la economía uruguaya crean ventajas competitivas para tener éxito en los mercados mundiales. El sector que seleccionamos para analizar este tema en profundidad es el sector de servicios logístico y transporte, debido al crecimiento que este ha tenido en los últimos años y su competencia mundial.

Los servicios logísticos pueden ser realizados por la propia empresa o esta puede tercerizarlos a través de un operador logístico. El presente trabajo se enfocara en la tercerización de los servicios logísticos.

Las ventajas competitivas de las naciones se crean a partir de la identificación de aquellos factores, internos y/o externos a un sector, que le son favorables a la hora de competir y que se reflejan en su estrategia competitiva. Las empresas tienen que saber utilizar esos factores para crear valor frente a otras empresas y así alcanzar el éxito. Las empresas crean ventaja competitiva de distintas formas, puede llevarse a cabo a través de procesos de innovación, al detectar nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado; en la forma de organizarse y llevar a cabo sus actividades, entre otras.

El tema ha sido seleccionado en base a las grandes transformaciones que ha sufrido el comercio en las últimas décadas, por una parte gracias a la revolución de las comunicaciones, las cuales permiten y facilitan el flujo de las actividades y, por otra parte, a la apertura de los mercados internacionales, la cual representa que las empresas se enfrenten no sólo con los competidores locales, sino además tengan que superar los estándares de las empresas extranjeras que ponen en su propio terreno sus productos y/o servicios. Como resultado de esta globalización existe un interés mayor por conocer acerca de los factores que determinan la competitividad internacional y por elaborar las estrategias basándose en dicha competitividad para un buen y sustentable posicionamiento a nivel internacional. Por estas razones, se hace necesario que las organizaciones y las naciones comprendan la importancia de hacer buen uso de sus recursos a fin de transformarlos en fortalezas competitivas.

1.2 Hipótesis

El presente trabajo de investigación se propone demostrar que el Uruguay cuenta con ventajas competitivas en el sector servicios logísticos y de transporte. Y por otro lado que las empresas una vez instaladas en éste sector utilizan a su favor las condiciones de los factores del país, las condiciones de la demanda con la que cuenta el sector, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los sectores conexos y de apoyo al sector, así como también la influencia que el gobierno ejerce y los acontecimientos casuales ocurridos a nivel mundial con el objetivo de crear una ventaja competitiva con la que pueda lograr alcanzar el éxito internacional.

1.3 Metodología de la Investigación

Para cumplir con el objetivo del trabajo se procedió a aplicar un enfoque deductivo, o sea que partiendo de la teoría de la cual derivó la hipótesis, se observó el cumplimiento o no de la misma en el sector de la economía uruguaya seleccionado.

Para ello se realizó un análisis teórico, basado en los aportes de Michael E. Porter y en distintos antecedentes como ser informes elaborados por empresarios destacados en el sector y otros trabajos monográficos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Así mismo con el fin de obtener información de la realidad, se realizaron entrevistas en profundidad a empresarios del sector bajo estudio y a personas estrechamente ligadas al mismo. Las entrevistas fueron en su mayoría personales con una duración promedio de una hora, mientras que otras se realizaron mediante correo electrónico. Como complemento a las entrevistas se obtuvieron también datos de publicaciones en varios medios de comunicación masiva como ser diarios y páginas web de empresas y organismos vinculados al sector. Luego se procesaron los datos obtenidos para compararlos con el marco teórico desarrollado.

Para conocer las características del mercado que se está analizando se estudiaron las fuerzas y estrategias competitivas, la estructura de mercado y se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por último se analizó cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva nacional en el sector servicios logísticos, para luego concluir respecto al cumplimiento de la hipótesis.

Capítulo 2 - Marco teórico¹

A efectos de analizar las ventajas competitivas nacionales de un sector, nos basamos en el libro “La ventaja competitiva de las naciones” de Michael Porter. La investigación que expuso en tal libro se basó en estudiar cómo influyen ciertos determinantes en el éxito competitivo de las empresas en determinados sectores de una nación.

En tal investigación estudió más de cien sectores en diez naciones, apoyado por un equipo de profesionales en cada una de dichas naciones. Los sectores que seleccionó fueron aquellos que tenían el mayor nivel de inversión extranjera directa y cuyas exportaciones fueran constantes en un período de tiempo continuado. En cuanto a la selección de las naciones, consideró aquellos que representan más del 50% de las exportaciones mundiales.

Porter concluyó que el país es muy importante para la ventaja competitiva de un sector y que ningún país es exitoso en todos los sectores.

A continuación exponemos los principales aportes que realizó dicho autor en el libro mencionado.

2.1 Determinantes de la ventaja competitiva nacional

La nación de origen juega un papel importante en el proceso en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales y se va a ver reflejando en la manera que lo llevan a cabo.

Esta ejerce influencia sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y en segmentos de sectores específicos y con una estrategia en particular, considerando que la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitivas son distintas entre sectores y entre segmentos de un mismo sector.

La nación puede ser una base central deseable para competir en un sector y para que una empresa tenga éxito internacional operando exclusivamente en ella; siendo la base central en donde la empresa determina su estrategia, desarrolla sus productos y procesos fundamentales y donde se encuentran las técnicas esenciales y propias de la

¹ Libro “La ventaja competitiva de las naciones” – Michael E. Porter.

empresa. Las empresas tendrán más posibilidad de alcanzar el éxito y de conseguir ventaja competitiva, cuando su base central les brinda condiciones favorables

La nación de origen debe ofrecer un entorno para que las empresas mejoren, innoven y se perfeccionen y así consigan una ventaja competitiva en la competencia internacional. Estos procesos se deben realizar en forma continua, ya que las ventajas actuales se verán superadas o anuladas con el transcurso del tiempo.

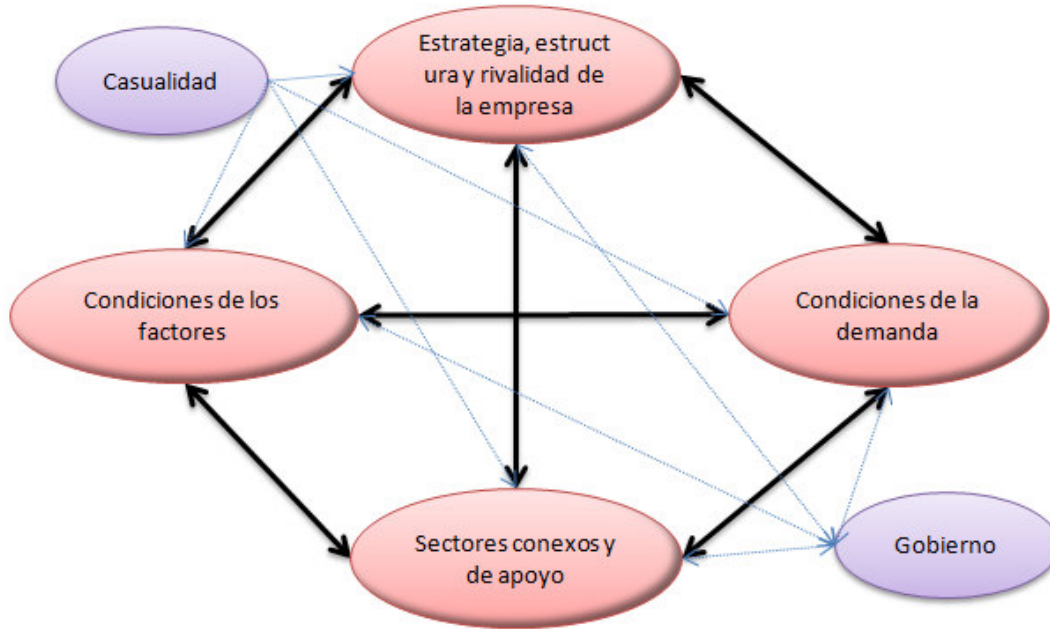
Las empresas que consiguen ventaja competitiva en determinadas naciones, lo logran por actuar de manera pronta y agresiva ante cambios que permiten detectar una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología.

Son cuatro los atributos genéricos de una nación que conforman el entorno donde competirán las empresas locales y que estimulará o no, la creación de ventaja competitiva: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de empresas.

A éstos cuatro determinantes del sistema Porter lo denominan “diamante” y señala que las naciones tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el diamante nacional sea más favorable. Un punto muy importante a considerar, es que el estado de un determinante dependerá del estado de los otros, así como también las ventajas de un determinante puede crear o perfeccionar ventajas en otros, por lo que es necesario contar con ellas en todo el diamante.

Los acontecimientos casuales y el gobierno, son variables que pueden tener una influencia importante en el diamante y que son fundamentales para completar la teoría, ya que pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

A continuación desarrollaremos el diamante de Porter, así como también los acontecimientos casuales y el papel del Gobierno.



Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Condiciones de los factores

Cada nación posee diferente cantidad de factores de producción, que se pueden agrupar en recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura; de los cuales podrá obtener ventaja absoluta o relativa. De todas formas, los factores más importantes para la ventaja competitiva son los que se crean dentro de una nación mediante procesos, los que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de éstas. Las naciones tienen éxito en aquellos sectores donde son más eficaces en la creación y en el perfeccionamiento de los factores necesarios.

La proporción de los factores empleados varía de un sector a otro, y el solo hecho de disponer de ellos no es suficiente para alcanzar el éxito competitivo. A su vez, los recursos humanos, de conocimiento y de capital, pueden ser procedentes de otras naciones. Por lo tanto, la ventaja competitiva que se deriva de la dotación de factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se empleen.

Podemos hacer una distinción entre factores básicos y avanzados. Los factores básicos (recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada o semiespecializada) en general no serán de importancia para la ventaja competitiva de la nación, por ser aquellos que se obtienen en forma pasiva o con una mínima inversión. En cuanto a los factores avanzados (mano de obra especializada, infraestructura moderna) son necesarios para conseguir ventajas competitivas, como productos diferenciados o tecnología de producción propia. Estos requieren de mayores inversiones tanto a nivel de recursos humanos como de capital y se crean a partir de los factores básicos, los que deben ser suficientes en cantidad y calidad.

Los factores que puedan ser encontrados en una amplia gama de sectores servirán de apoyo para las ventajas más simples. Mientras que los factores especializados, útiles solo para un número limitado de sectores y que requieren inversiones más centradas y arriesgadas, ofrecen bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva.

Otra forma de crear ventaja competitiva en una nación es cuando se deriva de la desventaja de otros factores. Lo que es una desventaja dentro de una concepción restrictiva de la competencia puede ser una ventaja dentro de otra más dinámica.

A través de la innovación se puede evitar, reducir o eliminar la necesidad de factores básicos y generalizados. La escasez, no disponibilidad o restricción en el uso de determinados factores son tan estimulantes para la innovación como el alto costo de los factores. La innovación para evitar las desventajas selectivas genera economías en la utilización de factores y puede crear nuevas ventajas derivadas de los factores, porque las empresas de una nación innovaran para contrarrestarlas de forma tal que potencien los puntos fuertes locales, tales como el uso de la infraestructura, los materiales o los tipos de mano de obra disponible a nivel local.

2.1.2 Condiciones de la demanda

La demanda interior está compuesta por la forma en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador local.

Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una visión de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que puedan tener los rivales extranjeros. También consiguen ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas que sus competidores externos.

Porter describe tres características de la demanda interior que son significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- a) Estructura segmentada de la demanda: Su papel más importante es reclamar la atención y definir las prioridades de las empresas en una nación. Los segmentos relativamente grandes de una nación, reciben la mayor y más pronta atención de las empresas de la misma. Los segmentos pequeños, menos deseables o menos rentables, se les da menos prioridad al asignar los recursos para el diseño, fabricación y comercialización de un producto.

Las naciones que cuenten con el mayor de los segmentos en términos absolutos pueden conseguir ventaja nacional al aprovechar la economía de escala.

Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones.

Cuando un mismo producto o servicio está en contacto con una amplia gama de segmentos significativos en el mercado interior, otorga una experiencia que puede utilizarse para ingresar en mercados extranjeros y ejerce una considerable influencia en la ventaja competitiva.

- a) Compradores entendidos y exigentes: la proximidad tanto física como cultural a compradores con esa naturaleza, ayuda a las empresas de una nación a detectar nuevas necesidades; y a su vez presionan a las empresas locales a que alcancen niveles más altos en calidad, características y servicios de los productos. Por lo tanto es importante su presencia para mantener la ventaja competitiva.

Cuando en una nación hay muchos compradores independientes, aumenta la base de información de mercado y se fomenta el progreso, ya que cada uno de ellos tendrá sus ideas respecto a las necesidades de productos.

- b) Necesidades precursoras de los compradores: las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos se anticipan a las necesidades de los compradores de otras naciones. La demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse, permitiendo a las empresas locales a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para afirmarse en el sector. También puede favorecer a la ventaja competitiva si la normativa vigente se anticipa a la de otros países.

El tamaño de la demanda interior es de gran importancia para la ventaja competitiva nacional en determinados tipos de sectores, como ser los que tengan grandes necesidades de investigación y desarrollo, economías de escala en la producción, grandes avances en la tecnología o altos niveles de incertidumbre. Para que una gran demanda interior sea una ventaja tienen que tener demanda en otras naciones. Así como también fomentar la inversión y el dinamismo.

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto, porque de ésta dependerán algunas decisiones de la empresa. El rápido crecimiento interior induce a las empresas locales a incorporar nuevas tecnologías y a construir grandes instalaciones, porque se sienten respaldadas. En cambio, si el crecimiento es moderado, las empresas se muestran más reacias a adoptar nuevas tecnologías y poner en riesgo las inversiones existentes.

La temprana penetración en el mercado interior ayuda a las empresas locales arriesgarse y lograr prestigio. La temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando, debido a que aumenta la rivalidad local, la presión a bajar costos y reestructura de las empresas más débiles. Es una ventaja solo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de una nación a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero y a dotarlos de características igualmente deseables.

La composición de la demanda interior es la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones.

Otra forma que contribuye a la ventaja de la nación, es la internacionalización de la demanda interior y exportar productos y servicios de una nación. Si los compradores locales son a su vez compradores en el exterior o compañías multinacionales con filiales o actividades en otras naciones, crea una ventaja para las empresas porque les da la oportunidad de estar presentes en el extranjero. Algo similar sucede cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten a los extranjeros. Puede ser mediante formación que se brinda a extranjeros en la nación, exportaciones que difunden cultura, alianzas políticas o vínculos históricos que induce a la influencia del sistema jurídico, las normas técnicas o de producto y las preferencias al comprar.

En resumen, las características más importantes de la demanda interior son las que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación, así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados.

2.1.3 Sectores afines y de apoyo

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Ventaja competitiva en sectores proveedores:

La ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales de diferentes maneras a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación o la internacionalización. Una nación no necesita contar con ventaja nacional en todos los sectores proveedores para conseguir ventaja competitiva en un sector. Los insumos que no tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos o procesos de un sector pueden adquirirse en el extranjero.

Una de las formas de como se crea ventaja es por la facilidad en el acceso a los insumos más rentables con relación a su costo. La segunda es que los proveedores al estar establecidos en el mismo país permiten una coordinación continuada, es decir, establecer enlaces entre las cadenas de valor de las empresas y sus proveedores. El tercer y más importante de los beneficios se encuentra en el proceso de innovación y perfeccionamiento. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

Las empresas de una nación obtienen en máximo beneficio cuando sus proveedores son a su vez competidores a escala mundial.

La ventaja competitiva en sectores conexos:

Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

La presencia en una nación de un sector conexo con presencia internacional, facilita el flujo de información y los intercambios técnicos, así como la posibilidad de que se detecten nuevas oportunidades en el sector.

Si en el mercado internacional un sector tiene éxito, éste puede generar demanda para productos o servicios complementarios, recomendando a empresas de su nación de origen.

El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos, principalmente aquellos

que son significativos para la innovación o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

Estrategia, estructura de las empresas domésticas:

Las circunstancias nacionales afectan a la forma en que las empresas van a gestionar, a competir, y a las perspectivas internacionales que se les ofrece, a su facilidad y disposición para operar a escala mundial. Algunos de los determinantes por los que se ven influenciados son la presión derivada de la saturación del mercado interior, de la rivalidad local, de la generación de demanda internacional, la política gubernamental.

Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización brindadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores. Las diferencias en los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Alguno de los aspectos más importantes son las relaciones entre trabajadores y dirección, las normas sociales de conducta y las normas profesionales.

Las metas de la compañía se reflejan en la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos que conforman la motivación de la alta dirección. Estos elementos van a influir sobre la ventaja nacional. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores se ajusten con las necesidades del sector.

Las metas de los empleados van a depender del grado de motivación, lo que les va a permitir desarrollar sus habilidades y encauzar sus esfuerzos para crear y mantener la ventaja competitiva. Para lo cual se requiere de inversiones continuadas para mejorar las

calificaciones, comprender mejor el sector e intercambiar ideas entre funciones. Las naciones alcanzarán el éxito en aquellos sectores donde estén presentes esas actitudes.

Cuando un sector adquiere la condición de prioridad nacional o de ser un lugar prestigioso donde trabajar, las personas calificadas por su formación profesional acudirán a él y demostrarán dedicación y esfuerzo, lo que será favorable para alcanzar el éxito. El logro del éxito internacional puede hacer prestigioso a un sector.

Rivalidad doméstica:

En el ámbito mundial, las empresas de mayor éxito compiten vigorosamente en sus mercados de origen. La rivalidad doméstica crea presiones sobre las empresas, como reducir costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos; las que estimulan a las empresas a mejorar e innovar y así alcanzar y mantener las ventajas competitivas en un sector.

El proceso de rivalidad doméstica crea ventajas para todo el sector nacional, que son externas a cualquier empresa en particular. Los beneficios son mayores cuando se tienen en cuenta que pueden afectar favorablemente la disponibilidad de proveedores residentes en el mercado interior, a la dotación de recursos humanos especializados y otros determinantes del diamante de Porter.

La estimulante competencia local también presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con el fin de crecer, especialmente cuando hay economías de escala para alcanzar mayor eficacia y superior rentabilidad.

La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores, los que sirven nuevos segmentos y prueban nuevos métodos que los rivales más antiguos no identifican o no pueden responder por falta de flexibilidad. Es vital para la mejora de la ventaja competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector. Son dos los mecanismos básicos para la formación de nuevas empresas: que sean completamente nuevas, fundadas por empleados de proveedores o clientes; o la diversificación interna hacia nuevos sectores, en general sectores conexos, por parte de empresas establecidas. En el primer mecanismo, es de importancia las condiciones de los factores, con una dotación de empleados cualificados, especialmente formados y motivados. En cuando al segundo, requiere que los conocimientos y activos se transfieran de la empresa existente a la nueva, lo que mejora las perspectivas de logro de una ventaja competitiva. Las condiciones que fomentan la activa incorporación a un sector por parte de empresas de campos conexos son una considerable fuente de ventaja competitiva nacional.

2.1.5 El papel de la casualidad

Los acontecimientos casuales son incidentes que no están relacionados con las circunstancias de una nación y sobre los que no pueden influir ni las empresas ni el gobierno. Su importancia radica en que crean discontinuidades que favorecen algunos cambios en la posición competitiva. Pueden alterar las condiciones en los determinantes de la ventaja competitiva y los impactos que producen son asimétricos en las diferentes naciones.

La nación con el diamante de Porter más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva.

2.1.6 El papel del gobierno

M. Porter, en su teoría, afirma que la política gubernamental influye tanto positiva como negativamente en la ventaja nacional. De todas formas el papel del gobierno sobre la ventaja competitiva es parcial, debido a que son necesarias la presencia de determinadas circunstancias nacionales básicas que apoyen la ventaja nacional de un sector, de lo contrario por mejor que sea la intención política esta fracasará. Los gobiernos no pueden controlar la ventaja competitiva nacional, solo pueden influir en ella.

El principal objetivo de la política gubernamental, en el plano económico, consiste en desplegar los recursos de un país con el fin de incrementar los niveles de productividad, lo cual hace necesario mejoras continuas e innovaciones en los sectores existentes y la capacidad de competir con éxito en nuevos sectores. El gobierno debe ser capaz de crear un entorno en el cual las empresas puedan mejorar las ventajas competitivas de los sectores establecidos, fomentar la capacidad de dichas empresas para ingresar en nuevos sectores en los que pueda obtener una mayor productividad que en las posiciones cedidas en sectores y segmentos menos productivos.

Algunos ejemplos de la influencia del gobierno sobre cada determinante serían los siguientes:

- a) Condiciones de los factores: las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa.
- b) Condiciones de la demanda: las normas o reglamentos locales en relación a los productos que establecen los entes departamentales que delimitan o influyen

sobre las necesidades de los compradores; así como la forma en que el Gobierno desempeña su papel de comprador.

- c) Sectores afines y de apoyo: modelando las circunstancias de los sectores, como el control de los medios publicitarios o el establecimiento de normativa para los servicios de apoyo.
- d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: regulación de mercados de capitales, la política fiscal y la legislación anti trust.

2.2 La dinámica de la ventaja nacional

2.2.1 Relaciones entre los determinantes

La ventaja competitiva sostenida en un sector se deriva de la interacción autoreforzante de las ventajas en varias áreas, lo que crea un entorno que es difícil de reproducir por los competidores externos.

Es importante las interacciones entre los determinantes, porque aportan nueva información, nuevas técnicas y nuevos participantes en la competencia sectorial, lo que lleva al perfeccionamiento e innovación más rápidos.

Influencia sobre la creación de factores:

La rivalidad doméstica ejerce una de las influencias más fuertes sobre la creación de factores, creando y atrayendo los mismos. Una empresa grande puede causar algún efecto, sobre todo si ejerce una gran influencia económica en la ciudad o región, pero un grupo de rivales puede provocar mayores estímulos. Un gran número de competidores resalta la importancia y potencial del sector; reduce el riesgo de las inversiones en la creación de instalaciones y técnicas especializadas; y puede aumentar el apoyo y el consenso políticos para las inversiones por parte del Gobierno destinadas a la creación de factores especializados.

Los sectores conexos y de apoyo poseen o estimulan sus propios mecanismos para crear y perfeccionar los factores especializados, siendo algunos de ellos transferibles. El agrupamiento de varios sectores que se nutren con insumos, técnicas e infraestructuras comunes estimula a invertir en mecanismos para la creación de factores.

Las condiciones de la demanda influyen cuando se genera una demanda de gran volumen, exigente o refinada, se canalizan las inversiones privadas o públicas hacia la creación de factores conexos para satisfacer tal demanda.

Influencias sobre la composición y tamaño de la demanda:

La rivalidad doméstica estimula al aumento y refinamiento de la demanda interior, lo que produce la temprana saturación dando lugar a la internacionalización. La demanda extranjera puede mejorar porque empiezan a tomar en cuenta al sector de la nación por su notoriedad y a su vez, el riesgo que podrían tener de aprovisionamiento se ve disminuido por la cantidad de proveedores disponibles.

La presencia de sectores conexos y de apoyo que hayan alcanzado el éxito puede mejorar la demanda internacional para los productos de un sector; ya sea por el prestigio que se transfiere o por ser su producto complementario.

Las condiciones de los factores influyen en la internacionalización cuando los mecanismos refinados para la creación de factores vinculados a un sector atraen a empresas y estudiantes extranjeros a que observen y aprendan de los mismos y así se conviertan en fuentes de demanda extranjera para los bienes y servicios de la nación.

Influencia sobre el desarrollo de los sectores conexos y de apoyo:

La existencia de rivales domésticos agresivos vuelve a ser la influencia más decisiva sobre los determinantes. Ayuda tanto a estimular y perfeccionar a los proveedores existentes, como a aumentar el nivel de competencia en los sectores proveedores por medio de las nuevas incorporaciones, mayores inversiones y especialización. Esto se debe a que la presencia de clientes domésticos competidores, reduce el riesgo de vender al sector y el poder de negociación de cualquier comprador. También aumenta las probabilidades de que alguno se integre a las fuentes de aprovisionamiento y se incorpore al sector proveedor con lo que refuerza la rivalidad.

Las condiciones de los factores, como ser las calificaciones, el conocimiento y la tecnología creados por un sector, o sea, la dotación de factores especializados, serán transferibles, beneficiando a los sectores conexos y de apoyo.

El tamaño y crecimiento de la demandas interior de un producto, estimula la amplitud y especialización de los sectores proveedores de apoyo, para así satisfacer la demanda insatisfecha.

Influencias sobre la rivalidad doméstica:

Las condiciones de la demanda potencian la rivalidad cuando los compradores exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y fomentan la incorporación de nuevos competidores. Estos compradores entendidos se pueden incorporar al sector de la nación en la que están ubicados y aportar una acertada comprensión de las necesidades del comprador y conocimientos prácticos, que ayudan a alcanzar una ventaja competitiva. Los mismos efectos pueden surgir a partir de las derivaciones fundadas por los antiguos empleados de usuarios entendidos. La temprana penetración de un producto en el mercado de una nación estimula la incorporación, tanto de los usuarios como desde otros sectores y por medio de creación de nuevas empresas.

A través de los sectores conexos y de apoyo surgen también nuevas incorporaciones a un sector. Los proveedores que hayan conseguido éxito internacional, suelen incorporarse a los sectores usuarios. Los puntos fuertes de los proveedores en el sector base brindan frecuentemente una ventaja competitiva al incorporarse a los sectores que les siguen en la cadena hacia el consumo. Esto conlleva a la transmisión de información y técnicas, lo que es importante para la ventaja competitiva.

En cuanto a las condiciones de los factores, los mecanismos especializados para la creación de factores influyen en la aparición de empresas de nueva creación en un sector, cuando se incorporan emprendedores que surgen de laboratorios, departamentos académicos o instituciones educativas.

Como pudimos describir en éste capítulo, la rivalidad doméstica ejerce una gran influencia sobre cada uno de los componentes del diamante de Porter. Los efectos más generalizados de éste determinante están relacionados con "economías externas". Son aquellas que se producen fuera de la empresa pero dentro del grupo de empresas ubicadas en una región o nación. Algunas de las más importantes tienen relación con el proceso de innovación y perfeccionamiento de la ventaja competitiva. Éstas benefician tanto al sector nacional como a los sectores conexos dentro de una nación y su fortaleza se ve potenciada por su proximidad geográfica.

2.2.2 Los determinantes de un sistema

Las ventajas no necesariamente tienen que estar presente en todo el diamante, cuando estamos frente a sectores sencillos o intensivos en recursos y en los segmentos normalizados de baja tecnología de los sectores más avanzados. Sin embargo, en los sectores más avanzados se requiere de ventajas en varios de los determinantes, aunque

no siempre en todos, que se combinan para crear condiciones autoreforzantes, debido a que la ventaja en estos sectores depende del ritmo de mejora e innovación. Aunque inicialmente las empresas de una nación puedan conseguir ventaja competitiva de sólo un determinante, es difícil mantenerla, a no ser que las ventajas se amplíen y abarquen otros.

Las empresas de una nación al alcanzar el liderazgo internacional, pueden ver la forma de compensar la carencia de un determinante. Así podrán emplear estrategias mundiales para aprovechar selectivamente las ventajas de otras naciones y las empresas pueden conseguir la atención y el apoyo de los compradores y proveedores extranjeros.

Algunos de los atributos nacionales son específicos de un sector y otros son aplicables en una línea más amplia. Por lo que, en la mayoría de los sectores, la nación alcanza el éxito porque combina ventajas de ambas situaciones.

Los competidores extranjeros podrían igualar alguna de las ventajas, porque la posición de una nación en cuanto algunos determinantes no puede ser única. De todas formas, se produce una ventaja nacional cuando el sistema en su conjunto es único. El proceso de creación del sistema puede ser prolongado, pero luego de instaurado, permite que todo el sector nacional progrese con mayor rapidez de la que pueden alcanzar sus rivales extranjeros. La interacción entre los determinantes en una nación es muy importante para la mejora y hace difícil que penetren en el sistema. Si ésta interacción es eficaz, aumenta la probabilidad de alcanzar y mantener ventaja en un sector.

La naturaleza del diamante da lugar al agrupamiento de los sectores competitivos de una nación. En general, los sectores de más éxito de una nación suelen estar vinculados por relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes).

La presencia de un agrupamiento estimula mayores inversiones y especializaciones, acelerando el proceso de creación de factores. Las empresas que lo integran invierten en tecnología, información, infraestructura y recursos humanos especializados.

Las naciones consiguen una importante ventaja nacional sostenida cuando los atributos nacionales propician el intercambio eficaz dentro del agrupamiento. Los mecanismos que facilitan el intercambio son condiciones que ayudan al fácil flujo de información y facilitan la coordinación al crear confianza y mitigar las diferencias en los intereses económicos entre empresas horizontal o verticalmente vinculados.

2.3 Como crear ventaja

Innovar

Las mayorías de las empresas valoran la rentabilidad y no el cambio. Prefieren proteger las ideas y técnicas viejas que crear nuevas. Prefieren la estabilidad, clientes adictos, proveedores dependientes y competidores estables. Esta búsqueda de una vida tranquila ha llevado a muchas empresas a comprar a sus competidores directos o a formar alianzas con ellos. En un mundo estático y cerrado el monopolio sería la mejor opción.

Sin embargo la realidad es otra, la competencia es dinámica. Las empresas que ingresen al mercado y provengan de un entorno más dinámico desalojarán a aquellas empresas que se encuentren estables.

Las empresas que se propongan competir, que se enfrenten a un reto serán las que podrán mantener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Por lo contrario aquellas que valoren la estabilidad y carezcan de sensación de competencia crearán vulnerabilidad frente a sus competidores.

Algunas empresas solo mantienen el mito de que creen en la competencia, el éxito se obtiene al convertir ese mito en la realidad. Las empresas deberán obtener desafíos, deberá innovar para obtener una estructura fuerte en el sector nacional y por lo tanto una ventaja en el sector internacional.

Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado (acto de innovación). La innovación puede manifestarse en cambios en los procesos, cambios en los productos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son:

a) Nuevas tecnologías: el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

b) Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena de valor.

c) La aparición de un nuevo segmento sectorial: aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Comprende nuevos segmentos de clientes, nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.

d) Cambio en los costos o disponibilidad de los insumos: esto es por reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores o por la posibilidad de utilizar un tipo de calidad de insumo nuevo o diferente.

e) Cambio en las disposiciones gubernamentales: los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

Estos desencadenantes dan como resultado ventaja competitiva para aquellas compañías que pueden captar prontamente su significado y tomar medidas agresivas para explotarlos. Una empresa puede obtener ventaja si tiene una percepción temprana de las necesidades, de las fuerzas y tendencias existentes en el entorno, que otros no han descubierto y que puede tener suma importancia en otros momentos o lugares. Para poder obtener esta ventaja la empresa debe estar atenta a las señales de cambio y actuar rápidamente cuando aparezcan, antes que un competidor lo haga.

La capacidad de cualquier empresa para innovar va a depender del entorno en la que se encuentre, las fuentes de información que dispone y los tipos de retos que decide abordar. Si una empresa carece de presiones para mejorar e innovar las deberá crear ella misma. Existen varias formas de hacerlo:

1) Vender a los canales y compradores más entendidos y exigentes. Esto no implica que se venda exclusivamente a estos clientes, ya que de hacerlo podría reducir innecesariamente la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Satisfacer las necesidades de estos compradores exigentes será un reto para una empresa y por lo tanto debe estar incluido en cualquier estrategia empresarial para poder lograr una ventaja competitiva.

2) Buscar clientes que tengan las necesidades más difíciles de satisfacer. Identificar y cultivar a dichos compradores será un reto muy importante para la empresa. Los mismos servirán como fuente de presión para mejorar la actuación y ampliar las características y servicios de la firma.

3) Establecer normas que superen las barreras reguladoras o los estándares del producto más rígido. Estas barreras como ser por ejemplo: límites de contaminación,

normativas sobre ruidos, etc.; no se deben considerar un impedimento sino como una oportunidad de adelantarse para mejorar los productos y procesos.

4) Abastecerse de los proveedores más avanzados y más internacionalizados existentes, los cuales plantearan un reto a la empresa para que mejore y se perfeccione y también le brindaran opiniones y ayudas necesarias para hacerlo.

5) Tratar a los empleados como a los colaboradores permanentes. Los empleados deben contribuir a mejorar y mantener la ventaja competitiva. Para esto la empresa debe estimular su trabajo, debe formarlos continuamente y asignarles tareas nuevas, en lugar de contratar nuevos empleados. Se deberá eliminar todo impedimento a la mejora de la productividad, a la movilidad en el trabajo y a los ascensos por méritos.

6) Hacer de los competidores destacados una fuente de motivación. Estos competidores pueden ser una fuente de aprendizaje y un buen punto de referencia para superar las preocupaciones internas y motivar el cambio de la organización. Esto no implica que le empresa imite la estrategia de estos competidores (rara vez tienen éxito la imitación de estrategias), lo que se debe hacer para obtener una ventaja competitiva es tomarla como punto de comparación y referencia.

Mantenimiento de la ventaja

El mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

a) La fuente específica de la ventaja. Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las ventajas de orden inferior como por ejemplo las ventajas en costos de los factores, tienden a ser estáticas y pasivas. En la competencia mundial pueden replicarse fácilmente hasta incluso pueden ser anuladas con rapidez. Por lo contrario las ventajas competitivas más duraderas normalmente dependen de tener recursos humanos avanzados y capacidad técnica interna, para esto se necesitan inversiones continuadas en técnicas y en activos especializados así como continuos cambios. Por estos motivos las estrategias de diferenciación que implican entre otras cosas mayor calidad del producto, elevados niveles de servicio; se mantienen con más facilidad que las estrategias basadas en costos, incluso aquellas de economía de escalas o de grandes inversiones de capital las cuales pueden imitar los competidores que compran los equipos e instalaciones más modernas. Para crear ventajas competitivas mas sustentables se necesita que la empresa haga obsoletas sus ventajas menos sustentables aunque todavía sean ventajas. Hacer lo que Schumpeter llamo destrucción creativa. Debe destruir sus ventajas antiguas para crear nuevas antes de que lo haga algún competidor.

b) El número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa. Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja, los competidores se centrarán en anular o superar esta ventaja. Numerosas ventajas obligan a apostar muy fuerte a los competidores que tratan de imitarle.

c) Mejora y perfeccionamiento constante. La empresa debe ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan deprisa como sus competidores puedan imitar las antiguas. Hoy en día existen muy pocas ventajas competitivas que no se puedan imitar. Las empresas en su mayoría son reacias al cambio, la necesidad de innovaciones continuas va contra las normas de la organización, principalmente en aquellas empresas con éxito donde existen poderosas fuerzas que van en contra a modificar la estrategia. Sin embargo una vez obtenida la ventaja la única forma de mantenerla es buscar incesantemente diferentes y mejores medios de hacer las cosas y realizar modificaciones continuadas dentro de un contexto estratégico general.

2.4 Cómo competir internacionalmente

El modelo de competencia internacional varía de un sector a otro. En un extremo toma una forma multidoméstica, en donde las empresas multinacionales tienen grandes filiales autónomas y las gestionan con técnicas de gestión de cartera. La competencia en cada nación (o pequeño grupo de naciones) es esencialmente independiente. El sector está presente en muchas naciones, pero la competencia tiene lugar país por país.

En el otro extremo están los sectores mundiales, donde la posición competitiva de una empresa en una nación afecta significativamente su posición en otras naciones y se ve afectada, a su vez, por éstas. Los rivales compiten, unos contra otros, en un plano auténticamente mundial, aprovechando las ventajas competitivas que se derivan de toda su red de actividades en el mundo.

En el caso de del sector multidoméstico, no hay nada que hacer respecto a la ventaja nacional o la competitividad internacional. Por el contrario, los sectores mundiales son el campo de batalla en el que empresas de diferentes naciones compiten de formas que afectan significativamente a la prosperidad nacional.

Ventaja competitiva mediante una estrategia mundial

Por medio de una estrategia mundial una empresa vende sus productos en muchas naciones y emplea un método integrado de proyección mundial para conseguirlo. El simple hecho de ser una multinacional no implica la existencia de una estrategia mundial si ésta tiene filiales autónomas que funcionan independientemente en cada nación.

Un enfoque mundial de la estrategia brinda dos formas evidentes en las que una empresa puede conseguir ventajas competitivas para contrarrestar las desventajas domésticas: la manera en que una empresa mundial puede repartir las actividades entre las naciones para servir al mercado mundial; y la capacidad de una empresa mundial de coordinar las actividades dispersas.

Las opciones estratégicas características de la estrategia mundial se pueden resumir de la siguiente forma:

a) Configuración mundial

La configuración implica dónde y en cuantas naciones se lleva a cabo cada una de las actividades de la cadena del valor.

La empresa opta entre concentrar o dispersar las actividades, y donde ubicar las diferentes actividades.

Concentración de actividades: Suele ser así cuando existen economías de escala verdaderamente significativas en la realización de una actividad, una pronunciada curva de aprendizaje que deriva ventajas del hecho de contar con una sola ubicación, o ventajas en ubicar en el mismo lugar unas actividades conexas para permitir una mejor coordinación.

Dispersión de actividades: Obliga a realizar inversiones extranjeras directas (IED). Son sectores donde hay elevados costos de transporte, comunicación o almacenaje que hacen ineficiente el funcionamiento desde una ubicación central y cuando existen riesgos en la realización de una actividad en un determinado lugar (fluctuaciones en tipos de cambio, riesgos políticos y riesgos de interrupción de suministro). La dispersión se utiliza cuando el producto local necesita diferenciaciones sustanciales.

La decisión de concentrar o dispersar las actividades depende en última instancia de la actividad en concreto.

Ubicación de las actividades: Las ventajas derivadas de la ubicación se derivan frecuentemente de actividades específicas, como la posibilidad de repartir diferentes

actividades entre unas y otras naciones. La razón para ubicar una actividad en una nación obedece a factores de coste. Las políticas gubernamentales también influyen en la ubicación.

b) Coordinación mundial

Se refiere a cómo se coordinan las actividades dispersas o las actividades realizadas en diferentes naciones.

Implica compartir la información, asignar responsabilidades y alinear esfuerzos, conducir a la acumulación de conocimientos y técnicas adquiridos en diferentes emplazamientos sobre productos o tecnologías de procesos así como también sobre necesidades del comprador y técnicas de comercialización. Puede llevar también a economías de escala al distribuir sub-tareas entre diferentes ubicaciones para formar la especialización.

Las actividades dispersas pueden permitir a una empresa reaccionar de la mejor manera ante unas variaciones significativas en los tipos de cambio o en los costos de los factores.

La coordinación también puede mejorar la diferenciación de una empresa con clientes internacionalmente móviles o multinacionales y propiciar la flexibilidad a la hora de dar respuesta a las maniobras de los competidores.

La elección de una estrategia mundial

Existen numerosas formas de competir mundialmente que obligan a decidir dónde ubicarse y como coordinar las actividades. El mejor modelo depende de las características propias de cada sector en particular. Las estrategias mundiales entrañan una combinación integrada de comercio e inversión extranjera directa.

La variación en las pautas de mundialización entre segmentos, etapas verticales y grupos de países crea la oportunidad para unas estrategias mundiales centradas. Centrarse mundialmente es el primer paso hacia una estrategia mundial de plano general.

El proceso de mundialización de los sectores

Los sectores se mundializan debido a cambios de tecnología, de las necesidades de los compradores, de las políticas gubernamentales o de las infraestructuras del país crean sustanciales diferencias en la posición competitiva entre las empresas de diferentes naciones o hacen más significativa las ventajas de una estrategia global.

Una maniobra de innovación estratégica libera a veces el potencial de mundialización. Los nacientes líderes mundiales de un sector empiezan siempre con alguna ventaja creada en su país de origen. El éxito sostenido requiere que la empresa no se pare en ese punto.

La ventaja inicial basada en el país de origen es difícil de mantener, pero una estrategia mundial puede contribuir a suplementarla y mejorarla.

Las alianzas y la estrategia mundial

Las alianzas estratégicas son una herramienta muy eficaz a la hora de poner en práctica las estrategias mundiales. Son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones.

Las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que están ubicadas en diferentes países son uno de los medios de competir a escala mundial.

Las empresas forman estas alianzas para obtener una serie de beneficios, como las economías de escala o de aprendizaje que pueden conseguirse uniendo las fuerzas en la comercialización, producción de componentes o montaje de determinados modelos, o como el acceso a mercados locales o tecnologías necesarias, o para cumplir las exigencias gubernativas sobre propiedad local. Las alianzas pueden contrarrestar las desventajas competitivas, tanto si son en costo de los factores o en tecnología, al tiempo que mantienen la independencia y evitan la necesidad de una costosa fusión.

Las alianzas implican unos costos sustanciales en términos estratégicos y organizativos. La necesidad de coordinar la propia actuación con la de un socio independiente, que tiene objetivos diferentes y opuestos, merman la capacidad de obtención de los beneficios de una estrategia mundial. Después de un inicio prometedor la relación se rompe o evoluciona fortuitamente hacia una fusión.

Capítulo 3 - Características generales de Servicios logísticos y transporte

3.1 Concepto

A continuación se exponen las definiciones de servicios logísticos dadas por diferentes autores:

Frederick J. Beyer² define la actividad logística como: “el proceso de planificación, implementación, y control de la eficacia y eficiencia del flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados, servicios de información, desde el punto de origen hasta el punto de consumo - incluyendo movimientos desde, hacia e internos - con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes.”

Según el Ing. Juan Operti³ “Es una técnica encaminada a analizar y optimizar los flujos de materiales con la adecuada utilización de los flujos de información para agregar valor a los productos y diferenciarlos de la competencia”.

Según el Council of Supply Chain of Management Professionals (CSCMP)⁴, “La logística es aquella parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo, hacia atrás y adelante, y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”.

La logística es la encargada de coordinar y planificar la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa en la cantidad requerida, en el lugar acordado, con un menor costo y un excelente servicio al cliente; justo a tiempo y con calidad total. Esto también es de aplicación en el ámbito internacional.

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de

² Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007
Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados

³ www.todologistica.com – “Introducción a la gestión logística”, publicación del ingeniero Juan Operti

⁴ www.wikipedia.org - CSCMP es una organización comercial profesional sin fines de lucro, que reúne a más de 15.000 profesionales de los cinco continentes, que llevan a cabo actividades relacionadas con la logística.

distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

3.2 Evolución histórica a nivel mundial⁵

3.2.1 Reseña histórica

Desde el principio de los tiempos de la humanidad las personas satisfacían sus necesidades solo con aquellos insumos que se producían en los alrededores, transportando solo lo que podían acarrear por sí mismos y el almacenamiento de los productos perecederos solo podían ser almacenados por un periodo corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos y servicios.

Con el perfeccionamiento de los servicios logísticos y de transporte el consumo y la producción no tenían por qué coincidir geográficamente, permitiendo transportar los excesos de producción de una región a otra favoreciendo de esta forma la especialización en lo que podían producir más eficientemente.

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente estas actividades aparentemente sencillas, han sido redefinidas y ahora son todo un proceso. Es así que a principio de los 80 se dejaron de tratar las actividades específicas como si fueran objetivos finales en sí mismos (Logística como distribución física) para pasar a considerarlas como objetivos intermedios que forman parte del proceso logístico integrado (Logística como integración de las actividades internas de flujo de materiales en la empresa).

Este cambio se produjo como consecuencia de dos factores: la aplicación de nuevas técnicas de computación que permitieron informatizar funciones logísticas específicas (control de inventario, procesamiento de órdenes, etc.); y un clima económico volátil que llevó a concentrar la atención de los administrados a reducir los costos.

Esta definición de logística como sistema integrado la podemos relacionar con la definición de cadena de valor dada por Porter. La cual señala que la obtención de una ventaja competitiva ha de obtenerse si se considera a la empresa como un todo. La

⁵ *www.wikipedia.org

*Monografía (agosto 2003): "Estructura, estrategia y resultados en los últimos cinco años del mercado de los servicios logísticos en el Uruguay" – J. Lussich, A. Martinez, G. Preventtoni. Tutor: Francisco De Leon.

cadena de valor desagrega a una empresa en sus actividades estratégicamente importantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva haciendo que sus actividades estratégicamente importantes sean mejor que las de sus competidores o a un menor costo que el de ellos.

A nivel internacional, la creciente globalización de los mercados de bienes y de capital así como la creciente competencia empresarial han sido factores determinantes para que las empresas comenzaran a definir formas de reducción de costos sin disminuir su eficiencia. Para lograr estos objetivos la logística se transformó en una herramienta clave para mejorar la gestión empresarial, y en este marco toma relevancia la participación de **Operadores Logísticos** dentro del proceso, sobre quienes las empresas delegan parte o todas las funciones logísticas, con el objetivo de disminuir costos y dedicarse a su negocio principal. Muchas compañías han confiado en las empresas que prestan estos servicios logísticos en una tarea que comúnmente ha recibido el nombre de tercerización.

3.2.2 La evolución de la logística en las organizaciones⁶

Partiendo del enfoque tradicional de los sistemas productivos en el que las distintas funciones que integran la cadena de valor se hallan divididas en diferentes responsabilidades funcionales, a lo largo del tiempo las organizaciones han sentido la necesidad de integrar todas esas actividades desarrollándose el concepto de logística un sistema integrado. En este proceso se pueden distinguir las siguientes etapas:

Etapa I: La logística como distribución física (tradicional).

Etapa II: La logística como integración de las actividades internas de flujo de materiales de la empresa.

⁶ *Monografía (noviembre 2001) "El impacto de la logística en el Uruguay como Centro de Distribución Regional". Tutor: Ing. Juan Operti

*www.materialelogistica.ucv.cl - Investigación realizada en el año 2006 por Profesor Juan Sanchez R. y sus alumnos ayudantes Alejandro Campusano y Felipe Gutiérrez en la Universidad Católica de Valparaíso – Facultad de Ingeniería - Escuela de Ingeniería de Transporte.

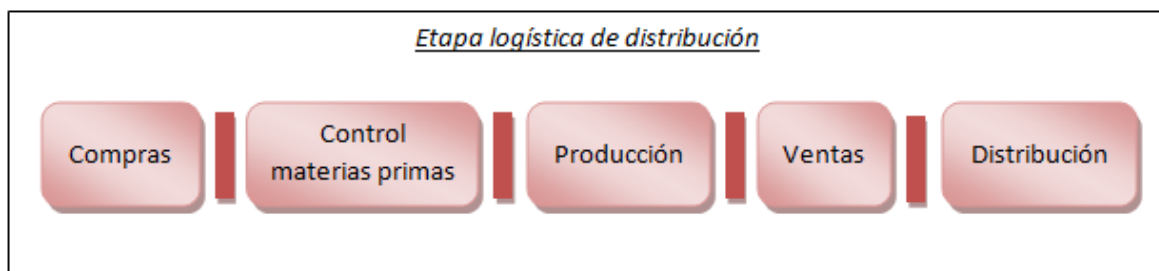
*www.todologistica.com "Logística y Marketing, dos caras de una misma moneda" publicación de Raúl Saco Vértiz Guerrero (setiembre 2007) - Actualmente se desempeña como Gerente General de PEDERNAL Supply Chain Management S.A.C., Vicepresidente del Comité de Logística de la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM Perú) y es miembro de la Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG).

Etapa III: La logística como integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales en la cadena de suministros en la que se halla integrada la empresa.

Etapa I - Logística como distribución física.

El marketing y producción han sido actividades concebidas por años como separadas o en el mejor de los casos han coexistido al interior de la organización.

Tradicionalmente en las organizaciones las actividades de producción han estado enfocadas para lograr la eficiencia de operaciones de transformación física de los productos, la que se alcanzaba fundamentalmente mediante la estandarización de productos y la fabricación de grandes lotes, buscando evitar las pérdidas de tiempo que suponían los cambios frecuentes en el proceso. Por otra parte las actividades de marketing, por presión del mercado han ido influyendo para provocar un creciente incremento en la variedad de productos, intentando adaptarse a las necesidades de los clientes. La descoordinación entre ambas actividades ha supuesto un problema de creciente gravedad en varias empresas.



Fuente: Elaboración propia

Frente a la necesidad de resolver el conflicto tradicional entre marketing y producción, el concepto “logística” viene a representar el lazo de unión necesario, a la vez inexistente, entre la demanda del mercado y las actividades de producción. Aun cuando el objetivo final del sistema productivo es satisfacer las necesidades de los clientes, esto no siempre ha sido reconocido por todos los departamentos de la organización, incluso Marketing, quien está en directo contacto con el cliente, por largo tiempo ha centrado su énfasis más en crear la demanda que satisfacerla adecuadamente.

Las estrategias clásicas de marketing suele referirse a la consecución de las "Cuatro P"; vale decir: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo los esfuerzos se centran en actividades para conseguir: el producto, el precio y la promoción adecuados en vez de situar el producto en el lugar y el tiempo adecuado. En los mercados actuales cada vez es más difícil mantener la ventaja competitiva basándose solo en el producto. En cambio el potencial del servicio al cliente va en aumento, en la medida que el poder de atracción de la marca va en disminución como mecanismo para obtener una clara diferenciación.

Algunos factores del entorno que han contribuido a potenciar el papel del servicio al cliente como arma competitiva son:

a) El desarrollo de las expectativas de los clientes en la medida que adquirirían más madurez en el consumo de productos (al aumentar la variedad de la oferta).

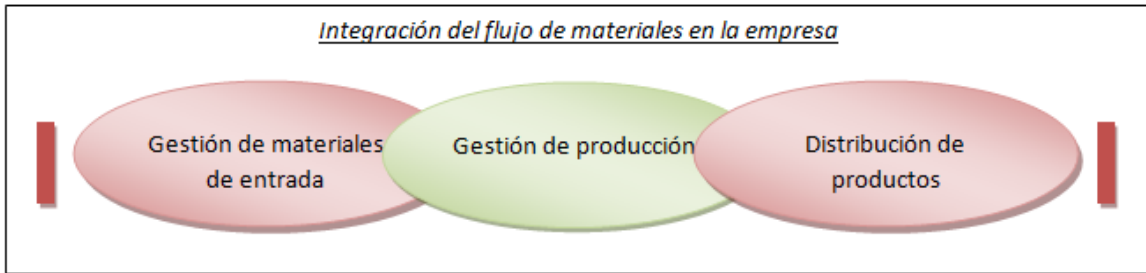
b) La convergencia de la tecnología de los productos, potenciada por las facilidades de comunicación que dificulta la percepción de diferencias entre los mismos.

Aun cuando en un primer momento el cliente puede ser influenciado por la imagen del producto y por su precio, en un segundo instante, logra superar estos aspectos, los factores como: "disponibilidad" y "plazo de entrega" pasan a ser dos de los componentes fundamentales en la decisión de un determinado producto o servicio. La importancia que el cliente le otorga al servicio pasa a los departamentos de aprovisionamiento, los cuales lo convierten en exigencias para los proveedores. Esto explica, que frecuentemente los mercados industriales conceden importancia al tema de la logística con posterioridad a los mercados de consumo. Tras reconocer la importancia del servicio al cliente, tanto investigadores y organizaciones tratan de cuantificarlo, buscando una medida, pero dado el carácter multidimensional del servicio, esto resulta difícil de lograr.

Etapas II - La logística como integración de las actividades internas de flujo de materiales de la empresa

En los años 70s se incrementan los costes del dinero, hay presión para reducir inventarios sin disminuir los servicios al cliente. Se plantea la necesidad de planificar y gestionar de forma integrada las actividades de distribución, producción y aprovisionamiento.

Un aporte para el concepto logístico fue el concepto de "cadena del valor" de M.E. Porter. La logística queda definida como el conjunto de actividades interrelacionadas que, a partir de los materiales entregados por el proveedor, crean una utilidad en forma, tiempo y lugar para el comprador.

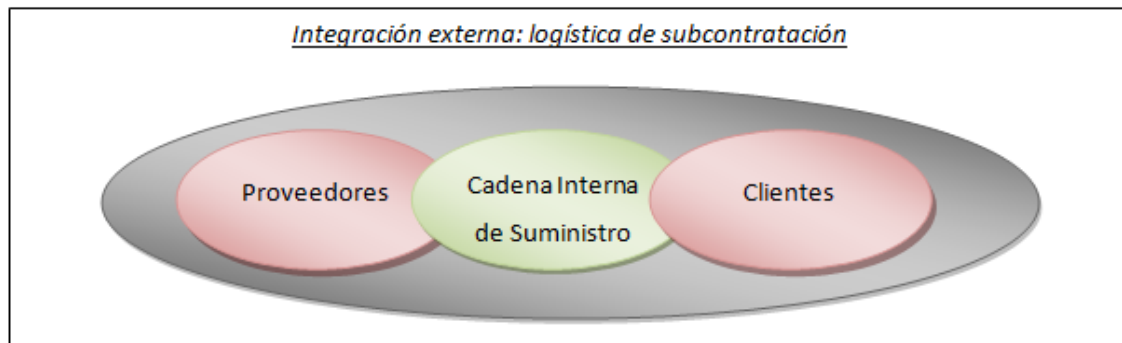


Fuente: Elaboración propia

Una medida de efectividad del sistema logístico es el número de días que los artículos están en el sistema ya sea como inventario de materias primas, trabajo en curso, artículos en tránsito, en fabricación, en espera en cola, como inventario de producto terminado, en canal de distribución, etc. Se analizan las actividades que definen la trayectoria del flujo de materiales y se encuentra que cada una añade un coste al producto y que solo alguna de ellas le añade valor al mismo. Si una actividad no añade valor puede ser eliminada sin deterioro de la utilidad que se presta al cliente.

Etapas III - La logística como integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales en la cadena de suministros en la que se halla integrada la empresa

Esta etapa tiene como propósito sincronizar las funciones de una empresa con las de sus proveedores, a fin de acoplar el flujo de materiales, servicios e información con la demanda del cliente.



Fuente: Elaboración propia

Una operación eficaz está dada por el flujo eficiente de materiales y servicios de parte de proveedores, administración de las actividades internas relacionadas con recursos y materiales, disponibilidad de recursos en el momento oportuno y rastreo de órdenes, subconjuntos, componentes, materias primas u otros suministros.

Hoy logística cumple una función principal de servicio, apoyando las operaciones de producción y de marketing, y agregando al producto un importante valor de oportunidad. Una acción logística bien diseñada, coordinada con marketing y orientada al cliente, es una de las herramientas más contundente para crear fidelidad vía mayor valor al producto que se entrega. Otros beneficios como el aumento de la rentabilidad por disminución de costos, y el manejo de inventarios para un retorno rápido de la inversión son definitivos también como metas de logística y marketing.

En definitiva, la realidad del entorno competitivo actual hace que la única ventaja competitiva que realmente se pueda mantener a largo plazo, se consigue cuando se esta integrando en una cadena de suministros que sea más eficaz y eficiente en su conjunto, que otras cadenas que compiten por el mismo mercado. Por ello es necesaria una coordinación de los flujos de materiales entre distintas empresas que permita formar una cadena logística continua y sin interrupciones. Esta necesidad da una prioridad fundamental al desarrollo de nuevos sistemas de información que integran los sistemas individuales de las empresas que forman la cadena de suministros, realizando así aun más el papel central de la logística como tarea orientada a los procesos de gestión.

Con el cumplimiento de esta etapa se llega a la nueva visión de los servicios logísticos como un sistema integrado, concepto que fue definido por diferentes autores y fueron expuestos al inicio de este capítulo.

3.3 Tercerización de Procesos Logísticos⁷

Por lo desarrollado anteriormente, las empresas han tomado conciencia de la importancia que representan los servicios logísticos para las mismas.

Por lo que a las empresas se les presentan dos opciones: integrar los servicios logísticos a las distintas áreas de la organización o tercerizar este servicio mediante un operador logístico, cuando la misma considera que por alguna de las siguientes condiciones es beneficioso realizarlo:

- ✓ La empresa carecen de escala para operar en forma independiente.
- ✓ Busca concentrarse en los factores críticos del negocio y contratar las actividades complementarias a especialistas.
- ✓ No quiere hacer inversiones en actividades complementarias al negocio.
- ✓ No cuentan con los recursos necesarios para hacer una logística eficiente.
- ✓ Prioriza la flexibilidad en un mercado que cambia a velocidad creciente y en general las operaciones propias que involucran activos e inversiones que hacen más lentos los cambios.
- ✓ Opera en forma regional y por lo tanto tienen procesos complejos, que al mismo tiempo tienen que ser efectivos.

El operador logístico toma el rol de ejecutor operativo y la empresa se reserva las definiciones estratégicas, por lo tanto debe existir una relación de afinidad, entendimiento, vocación de solucionar los problemas y entendimiento de los cambios que el negocio requiere. La elección del operador adecuado es una decisión clave, dado que cambiar por otro es un proceso difícil y costoso.

La tercerización del proceso logístico no implica desentenderse del mismo, sino que es otra forma de resolverlo que se entiende más eficiente porque se dan algunas de las condiciones que justifican tercerizar este proceso.

⁷ www.tecnologicaconsultores.com/2008/03/tercerizacion-de-procesos-logisticos - Informe realizado por el Cr. José L. Losada – forma parte del equipo profesional de la empresa Argentina Tecnológica Consultores SA, a su vez fue Presidente de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (Arlog).

Requisitos para una Tercerización Exitosa

El proceso de Tercerización tiene que ser cuidadosamente planificado, por un equipo de expertos en la función logística que cubran los siguientes pasos:

1. Realizar una clara y detallada especificación técnica de las necesidades (políticas de servicio, necesidades de los Clientes, volúmenes, frecuencias, sistemas, procesos, instalaciones requeridas, etc.).
2. Definir los recursos internos destinados al seguimiento del proceso de tercerización.
3. Determinar que parte de los costos permanecen en la empresa, y cuáles son los costos del cambio.
4. La construcción del escenario esperable, es una práctica aconsejable y debe incluir:
 - ✓ El nivel de servicio y performance esperada
 - ✓ Los costos del Operador, costos que permanecen en la empresa y costos del Cambio
 - ✓ Es necesario administrar las expectativas de toda la organización, y clarificar la participación requerida a otras áreas de la empresa (por ej. Sistemas, Legales, etc.).
 - ✓ Contar con un cronograma de trabajo, que detalle las tareas, los caminos críticos, los equipos destinados y recursos a aplicar.
 - ✓ Contar con el involucramiento y el soporte de la Dirección de la Empresa.

El éxito del Proceso de Tercerización es responsabilidad de la Empresa y del Operador Logístico.

Principales Problemas del Proceso de Tercerización

El proceso de tercerización es complejo involucra a terceros desconocidos por las empresas y a múltiples sectores internos, por lo tanto siempre se producen dificultades que hay que administrar y las comunes son las siguientes:

- ✓ La falta de coordinación entre las percepciones del operador y del contratante sobre cuáles son los objetivos competitivos del negocio.

- ✓ Perder acceso a informaciones claves del mercado, perdiendo la sensibilidad de identificar a tiempo los cambios necesarios.
- ✓ Existencia de resistencia interna al proceso.
- ✓ Retraso en el cronograma de implementación previsto, ya sea por problemas del Operador o por atraso en las tareas propias de la empresa.
- ✓ La aparición de mayores costos a los previstos en el plan de trabajo.
- ✓ Las dificultades en la integración de los sistemas informáticos.
- ✓ El cambio de los requerimientos de servicio previstos.
- ✓ La falta de compromiso de la empresa con el proceso que inició.
- ✓ La creación de dependencia excesiva de la empresa contratante hacia el operador logístico generando un alto costo de salida en caso de prescindir de sus servicios.

3.4 Desarrollo de los servicios logísticos en Uruguay⁸

Uruguay a lo largo de las dos últimas décadas se ha posicionado como un referente en América Latina como centro de distribución regional.

Un centro de distribución regional es cuando una empresa decide centralizar sus mercaderías en un punto estratégico, desde el cual puede acceder rápidamente a los mercados. Esto lo han hecho muchísimas empresas internacionales, centralizar en Uruguay un inventario de mercaderías (sus productos), para llegar en forma veloz, flexible, ágil, segura, básicamente a los mercados de Argentina, Paraguay, Chile, Brasil y obviamente el mercado interno. Inclusive en el caso de productos farmacéuticos, desde Uruguay atiende a toda América Latina. Pero la tendencia común es centralizar mercaderías en Uruguay para acceder al Mercosur y a Chile.

Este proceso de posicionamiento internacional del Uruguay como plataforma de negocios logísticos a lo largo de las dos últimas décadas, se ha dado a través de un proceso evolutivo que se puede segmentar en cuatro etapas, las cuales el Ing. J. Opertti ha denominado Olas Logísticas.

⁸ *Informe (marzo 2008): “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional. Proyecciones, Infraestructura, Sistemas Multimodales y Comunicaciones” - Ec. I. Hodara, Ing. J. Opertti, Dr.-Ing. F. Puntigliano.

*Entrevista realizada en setiembre 2008 al Ing. J. Opertti por Alejandro Landoni, en la segunda entrega del ciclo Uruguay Logístico en Producción Nacional – www.todologistica.com

En la primera etapa, que tuvo lugar entre 1987 y 1995, se desarrollaron operaciones tradicionales de carga, descarga, estiba, etc., sustentadas básicamente en dos regímenes legales, la Ley de Zonas Francas de 1987 y la Ley de Puertos de 1992, destinados a atraer inversiones y generar empleo. Las empresas internacionales consideraban a Uruguay como un centro confiable para centralizar sus mercaderías y distribuir las a la región.

En el segundo período de 1996 a 2005, Uruguay se posicionó como una localización logística para instalar centros de inventarios y distribución de mercaderías en zonas francas y puerto libre, desde donde las compañías internacionales podían llegar a sus clientes de la región. Su atractivo para las empresas internacionales no sólo estaba basado en los marcos legales, sino también en la posibilidad de desarrollar operaciones de valor agregado desde dichos centros, tales como gestión de inventarios, "picking" detallado de órdenes, acondicionamiento secundario de la mercadería mediante etiquetados, ensamblado de kits, packaging, visibilidad de los inventarios vía Internet, etc.

A partir de 2006, apareció la tercera ola que se caracteriza por el hecho de que los clientes, sobre todo internacionales, entregan a sus operadores logísticos en Uruguay nuevas tareas de adición de valor a la mercadería con el objetivo de "customizar", es decir, adaptar los pedidos y mercaderías a las necesidades de su clientela, así como garantizar la capacidad de respuesta rápida en volumen, producción y tiempos a los clientes. Con ese fin, comienzan a instalarse en nuestro país las "minifactorías" logísticas en los propios centros de distribución regional, donde se cumplen operaciones semi-industriales de alta tecnología e intensivas en mano de obra.

La cuarta fase llegó en 2008 cuando la experiencia uruguaya en materia de mercaderías en tránsito internacional dio lugar a la idea de replicar el modelo logístico local en otros países latinoamericanos, sustentado en una base empresarial madura y diversificada con capacidades de competencia y cooperación. Algunos integrantes de la comunidad logística uruguaya ya han iniciado procesos conjuntos de internacionalización en El Salvador, Colombia, Costa Rica, Panamá, Paraguay, Ecuador y Chile, tendiendo a adaptar el modelo uruguayo a las realidades de cada país.

3.5 Operaciones dentro del proceso logístico⁹

A continuación describiremos las actividades básicas y de apoyo del sistema logístico:

- ✓ Adquisición de insumos
- ✓ Inventario
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Marcado y embalaje
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Transporte

Adquisición de insumos

Esta actividad comprende la adquisición y transporte de materiales desde las plantas de los proveedores a las plantas de manufactura o ensamblaje de artículos terminados.

La adquisición incluye desde la identificación de proveedores, emisión de las órdenes de compra, transporte y recepción.

Inventario

La clave de esta actividad es establecer el punto óptimo de stock ya que tanto la escasez o el sobre stock generan costos no deseados. Al definirlo se deben tener en cuenta tanto la creación de stocks preventivos para cubrir imprevistos como el balance entre adquisición y demanda.

Almacenamiento y manipuleo de materiales

Esta actividad no solo consiste en un lugar para guardar grandes volúmenes de inventario sino que también está relacionada con el objetivo de entregas “justo a tiempo” y estrategias de producción sin acumulación de stock.

El criterio de diseño de un depósito debe combinar la disposición de espacios adecuados con la posibilidad de movilidad del producto. El diseño de almacenes es un aspecto importante para lograr la eficiencia del manipuleo de materiales y para obtener un incremento de la productividad.

⁹ “Diagnóstico sobre la logística del comercio internacional y su incidencia en la competitividad de las exportaciones de los países miembros de ALADI” – Informe realizado por el Consultor Ing. José Gustavo Roger y Secretaría General de ALADI. Presentado en: Seminario/Taller para Operadores Logísticos de América Latina, organizado por Secretaría Gral. de ALADI y URULOG (Asociación Logística de Uruguay), en Montevideo.

Las tres actividades del manipuleo son: recepción, traslados dentro del depósito y despacho.

Marcado y embalaje

En el embalaje industrial (orientación logística), los productos individuales o las partes se agrupan en cajas, bolsas o barriles para lograr mayor eficiencia en su manipuleo. Estos envases se usan para agrupar productos individuales y se denominan cajas básicas. Cuando estas se agrupan en unidades todavía más grandes para su manipuleo, la combinación resultante se llama unitarización. Las cajas básicas y la carga unitarizada son la unidad básica de manipuleo en la cadena logística.

Una función logística importante del embalaje es proteger los productos de posibles roturas y robos; otra es el marcado, el cual asegura la identificación del contenido, el rastreo de la mercadería y su adecuado manipuleo (caso de productos frágiles, peligrosos, con restricciones ambientales, etc.).

Sistemas de información y servicio al cliente

El sistema de información facilita la coordinación de las distintas operaciones del proceso logístico. Los requerimientos de servicios al cliente están estrechamente ligados a los sistemas de información

El servicio al cliente consiste en aplicar un proceso que provea significativos beneficios de valor agregado a la cadena de distribución, de manera que se optimice el costo.

Transporte

Abarca el transporte desde la salida de un producto de su centro de fabricación hasta su punto de entrega al consumidor.

El transporte opera en distintas modalidades como ser: carretero, aéreo, marítimo y ferroviario. Se debe seleccionar el modo más adecuado y una óptima utilización de las alternativas posibles. Para ello es necesario tener un adecuado conocimiento de las características y estado de las distintas rutas y facilidades terminales disponibles en materia de infraestructura (carreteras, vías férreas, aeropuertos, puertos, terminales de transferencia y otros) y de las prestaciones brindadas por los operadores correspondientes a cada uno de los modos (empresas de transporte carretero y ferroviario, líneas aéreas y marítimas, y operadores de transporte multimodal).

Es la principal actividad de la cadena logística de la distribución física internacional. Para evaluar la incidencia del mismo en el proceso se deben considerar tres factores: costo, velocidad y calidad del servicio.

Características de los modos de transporte en la función logística¹⁰

Modo de Transporte	Principales Ventajas	Principales Desventajas
Marítimo – fluvial	Mayor capacidad (buques porta-contenedores de hasta 5000 teus) Competitividad (tarifas más bajas, economías de escala) Flexibilidad (todo tipo de cargas)	Accesibilidad (se requiere transporte complementario, pre y post-embarque) Mayores costos de embalaje Mayor tiempo de viaje Menores frecuencias
Carretero	Accesibilidad (puerta a puerta) Unidades de transporte de tamaños diversos Mayor seguridad (versus tren) Menor complejidad de embalaje (versus marítimo)	Menor capacidad por unidad de transporte (versus marítimo y tren) Limitación de distancias a recorrer (versus todos los demás) Congestionamientos de tráfico en accesos a ciudades / terminales
Ferrovioario	Mayor capacidad Flexibilidad para transporte combinado Velocidad uniforme	Falta flexibilidad en itinerarios (transporte puerta a puerta) Falta flexibilidad en infraestructura (diferentes anchos de trocha) Inseguridad (mayor posibilidad de robos)
Aéreo	Velocidad (productos perecederos y valiosos) Menos tiempo de almacenamiento Menores costos de embalaje	Menor capacidad No aptos cargas a granel No conveniente productos bajo valor No apto productos peligrosos
Multimodal	Mayor eficiencia Reducción sustancial de tiempos y costos Coordinación y eficiencia de controles (aduaneros, sanitarios) Mayor seguridad	No aptos para cierto tipo de cargas (graneles y cargas especiales) Desbalance de circulación (retornos vacíos) Requiere mayores inversiones en equipo, manipuleo

Fuente: "Diagnóstico sobre la logística del comercio internacional y su incidencia en la competitividad de las exportaciones de los países miembros" - Ing. José Gustavo Roger.

¹⁰ "Diagnóstico sobre la logística del comercio internacional y su incidencia en la competitividad de las exportaciones de los países miembros de ALADI" – Informe realizado por el Consultor Ing. José Gustavo Roger y Secretaría General de ALADI. Presentado en: Seminario/Taller para Operadores Logísticos de América Latina, organizado por Secretaría Gral. de ALADI y URULOG (Asociación Logística de Uruguay), en Montevideo.

3.6 Servicios logísticos prestados a las mercaderías en tránsito internacional por Uruguay¹¹

En Uruguay los movimientos de mercadería en tránsito representan una porción importante de los movimientos totales del país (importaciones, exportaciones y tránsitos). Se presenta a continuación los movimientos totales desde el 2007 al 2010 para el puerto de Montevideo medido en contenedores movilizados, en el que se puede apreciar que en los últimos tres años y medio los contenedores en tránsito representan un 49% del total de contenedores movilizados.

Régimen aduanero	2010*	%	2009	%	2008	%	2007	%	Promedio
Importaciones + Exportaciones	96.647	53%	185.062	53%	198.694	49%	182.615	52%	51%
Transito + Traslado	86.138	47%	166.005	47%	202.981	51%	170.122	48%	49%
Total	182.785	100%	351.067	100%	401.675	100%	352.737	100%	100%

Ref.: * Las cifras correspondientes al año 2010 abarcan los movimientos de enero a junio 2010.

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Administración Nacional de Puertos.

Los servicios logísticos prestados en Uruguay sobre la carga en tránsito internacional se pueden resumir en seis categorías, las que se aplican tanto a la logística operativa como administrativa.

1) Servicios logísticos tradicionales de transporte, almacenamiento y acondicionamiento para reenvío de la mercadería.

Comprende el transporte y los trasbordos necesarios, la recepción y el control, el almacenamiento, la preparación de pedidos para envío a su destino final.

2) Servicios de valor agregado logístico o actividades semi-industriales

Se incorporan instalaciones de packing, reenvasado, mezclado de productos químicos y otros, adaptando la entrega a las necesidades de los clientes finales (customización) o requerimientos (normas) de los países de destino.

¹¹ *Informe (marzo 2008): "Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional. Proyecciones, Infraestructura, Sistemas Multimodales y Comunicaciones" - Ec. I. Hodara, Ing. J. Opertti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

3) Servicios de coordinación logística de la cadena de abastecimiento

Se coordina las operaciones de los clientes con sus proveedores logísticos: plantas de producción en el exterior, líneas marítimas, agentes de carga, terminales portuarias y aeroportuarias, a fin de optimizar las entregas.

4) Servicios de consultoría logística profesional, y soporte y desarrollos informáticos

Se exportan sistemas de software para logística, sistemas on line para visibilidad vía web de los inventarios, diseño de lay-out de instalaciones para centros de distribución de los clientes en otros países.

5) Servicios de selección de proveedores logísticos y mercadeo

Para clientes internacionales radicados en Uruguay con mercadería en tránsito internacional, se facilitan servicios de prospección y selección de proveedores logísticos (despachantes, fletes, operadores logísticos) en los países de destino de la mercadería.

A pesar de que las operaciones anteriores fueron detalladas para las mercaderías en tránsito internacional, muchas de ellas pueden también aplicarse tanto a las importaciones como a las exportaciones de mercadería.

Capítulo 4 - Organismos vinculados a los servicios logísticos en Uruguay

4.1 Cluster de logística y transporte¹²

En Uruguay se conformo el cluster de logística y transporte a mediados del 2006. A pesar de que sus trabajos finalizaron a fines del 2009 se desarrollará a continuación este capítulo en relación al mismo debido a la importancia que tuvo por ser la primera aproximación a formar un organismo que vincule al sector público y privado para fomentar el desarrollo del sector logístico.

Definición

El cluster es una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. Esta relación puede ser tanto hacia atrás, con proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarias, como a servicios y actividades estrechamente relacionadas.

El hecho que las empresas compartan una dotación de recursos hace que la rivalidad se intensifique y que se produzca un alto nivel de variedad estratégica. A partir de un nivel de estrategia colectiva, las organizaciones comparten los mismos objetivos y dan respuesta conjunta a las demandas de su entorno, vinculadas entre sí por lazos permanentes, compartiendo los mismos recursos. Se considera a estos agrupamientos productivos como una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones de una región.

¹² *Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007
Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados.

* www.pacpymes.gub.uy

* Entrevista realizada al Ing. Fernando Puntigliano por Analía Torres, en el año 2009 -
www.uruguaylogistico.org/entrevistas

* Entrevista realizada el 09 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Opertti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP

Situación del Cluster de logística y transporte en Uruguay

La fecha de constitución de muchas de las gremiales que agrupan a las empresas del sector de logística y transporte en Uruguay (especialmente de transporte marítimo y carretero), indica que el origen de estas actividades en el país se remonta a inicios del siglo XX. Específicamente, este sector de actividades ha estado históricamente determinado por las privilegiadas condiciones naturales del puerto de Montevideo, que han servido de dinamizadoras de los servicios de transporte y de logística conexos a las actividades portuarias. Sin embargo, se visualiza que no existía en dichos orígenes una concepción de la cadena logística en su totalidad. Dicha concepción se ha ido conformando en el país, principalmente a impulsos del crecimiento del sector a nivel mundial.

El Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (PACPYMES) provee un marco de asistencia técnica a aquellas empresas que quieran generar mecanismos de clusterización. En este marco general, este proyecto apunta a diseñar y aplicar una nueva política pública de fomento a la competitividad microeconómica de las empresas, basándose fundamentalmente en la promoción de clusters o conglomerados. El proceso de puesta en marcha de estas primeras iniciativas cluster comenzó a mediados de 2006 con la convocatoria a empresarios, autoridades departamentales y nacionales, y a personas vinculadas a diferentes organizaciones gremiales y académicas de cada uno de los sectores, con el objetivo de ir conformando los núcleos tractores de cada cluster. Estos tienen por objetivo liderar y difundir avances intermedios del proceso así como servir de nexo con las empresas e instituciones que forman parte del cluster.

En el caso del cluster de Logística y Transporte, hacia agosto de 2006 se conformó el núcleo tractor compuesto por representantes de las distintas instituciones públicas y privadas vinculadas al sector de la logística y el transporte. Dicho colectivo designó como presidentes por el ámbito estatal al Ing. Fernando Puntigliano y por el ámbito privado al Ing. Juan Operti. A partir de allí se realizaron reuniones bimensuales donde se fue procesando metodológica y prácticamente las etapas del relevamiento de la situación de partida del cluster así como la convocatoria a las reuniones plenarias del mismo. Luego de varias instancias de reuniones y de procesada la información recabada se obtuvo un informe final de diagnóstico del cluster de logística y transporte.

A fines del año 2009, el cluster finalizó su trabajo luego de presentar el informe mencionado cuando el programa PACPYMES cerró parte de sus proyectos al concluir el apoyo económico de la Unión Europea.

Para los integrantes del cluster fueron positivos los resultados obtenidos del trabajo realizado a lo largo de los tres años. El Ing. Juan Operti y el Ing. Fernando Puntigliano, consideran que se abrieron puertas en el exterior gracias al cluster.

El principal logro que se obtuvo fue el ser el primer espacio de trabajo público privado para el desarrollo del sector, dejando de lado la competencia, para unirse en beneficio de todos y salir a buscar mercados.

Ante su disolución, la continuidad del trabajo quedó en manos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que creó la Comisión Nacional de Logística (CONALOG) para crear posteriormente el Instituto Nacional de Logística (INALOG).

Mapa estratégico

El mapa estratégico constituye una hoja de ruta inicial en la cual ubicarse a fin de determinar, los actores claves (stakeholders) que participan en la exportación de servicios logísticos internacionales desde Uruguay a la región y al mundo.

El mapa estratégico se compone de seis bloques de stakeholders:

- 1) Clientes objetivo (potenciales) de los servicios logísticos ofrecidos desde Uruguay.
- 2) Servicios logísticos factibles de ser prestados a la mercadería en tránsito internacional de importación y exportación.
- 3) Proveedores esenciales para los prestadores de servicios a la mercadería en tránsito internacional.
- 4) Sistemas de apoyo y soporte a las operaciones de tránsito internacional de mercaderías por Uruguay.
- 5) Políticas macro institucionales y jurídicas aplicable a la mercadería en tránsito internacional por Uruguay para el desarrollo de operaciones logísticas.
- 6) Infraestructura del sector para la exportación de servicios logísticos internacionales.

El mapa estratégico presentado en la siguiente figura surge como un resultado de los trabajos desarrollados en el Clúster de Logística y Transporte. En el mismo se definieron los rubros nucleares del cluster, sus proveedores estratégicos, los sectores de apoyo, los sectores que brindan distinto tipo de infraestructura al sector, los tipos de clientes que tiene el cluster y las políticas marco.

Cada uno de los tipos de empresas que se incluyen en el mapa estratégico tiene un rol fundamental ya que conforman los distintos eslabones de la cadena logística. En

consecuencia, es necesaria la interacción de los distintos actores de la cadena de abastecimiento en las operaciones logísticas para poder brindar los servicios que requieren los clientes y lograr la eficiencia buscada. Dicha interacción lleva a que en la práctica se de una vinculación entre empresas de los distintos sub-sectores que se potencia si se realiza bajo criterios de complementación y coordinación.

CLUSTER “LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN MONTEVIDEO”



Programa PACPYMES
Febrero de 2007



Fuente: Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007
Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados

4.2 Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones¹³

El 1º de enero de 2007, se creó la Dirección Nacional de Inversiones y Planificación (DNLIP) del Ministro de Transporte y Obras Públicas. Inició sus actividades a raíz del gran auge de propuestas de inversión que se comenzaron a registrar en el país y bajo la consigna de que esta requiere de un gran estudio de impacto, transformando este tema en uno de las principales preocupaciones del Gobierno Uruguayo.

En octubre de 2008 a la Dirección Nacional de Inversiones y Planificación le fue encomendada hacerse cargo del desarrollo y la promoción del sector logístico nacional, según Resolución del Ministro de Transporte y Obras Públicas, Víctor Rossi, pasando a denominarse Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.

La importancia de la misma radica en que tiene como cometido el análisis de 32 propuestas de inversión, bajo el esquema del Uruguay Productivo que promueve el Gobierno Nacional y apoya el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Dentro de las propuestas de inversión que tiene a estudio actualmente son 10 las propuestas para Montevideo, 19 para el interior y 3 de alcance general. Los objetivos de estos proyectos de inversión apuntan a diversas áreas:

- ✓ 18 Proyectos portuarios
- ✓ 3 Proyectos industriales
- ✓ 5 Proyectos turísticos
- ✓ 3 Proyectos viales
- ✓ 3 Proyectos de servicio de gestión administrativa

Uno de los proyectos que ya se encuentra aprobado y que se encuentra bajo estudio de factibilidad es el de la “Terminal D” en el Puerto de Montevideo. La empresa oferente Muelles de Penco S.A., proyecta la ampliación del muelle frente a la Playa de Maniobras de AFE y construcción de depósito para granos y celulosa. La inversión estimada es de US\$ 26:000.000.

¹³ www.mtop.gub.uy

4.3 Comisión Nacional de Logística (CONALOG)¹⁴

Dentro de las funciones de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones que le fueron encomendadas en su creación en el año 2008 el Ministro de Transporte y Obras Públicas, Víctor Rossi, le facultó la tarea de crear el Instituto Nacional de Logística (INALOG), órgano de derecho público no estatal en el cual estarán representados el Poder Ejecutivo y las entidades más representativas de la generación de cargas y de los servicios logísticos a las mismas y, en general, al comercio exterior.

Para lo cual la DNLIP lideró un grupo de trabajo en el cual están representados entre otros la Cámara de Comercio y Servicios, la Unión de Exportadores, la Cámara de Industrias, la Cámara Uruguaya de Logística, la Asociación Uruguaya de Despachantes de Aduana, el Centro de Navegación, la Cámara de Zonas Francas, la Asociación Uruguaya de Agentes de Carga y, por el Poder Ejecutivo, el Ministro de Transporte y Obras Públicas, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Este grupo de trabajo elaboró dos proyectos normativos, por un lado la ley de creación del Instituto Nacional de Logística (INALOG) y por otro, un decreto propiciando la creación de la Comisión Nacional de Logística (CONALOG), la cual se propone como un órgano precursor del Instituto, del cual recoge algunos de sus cometidos más relevantes (aquellos para los cuales no es imprescindible un presupuesto propio) y que cesará sus funciones una vez aprobada la Ley de creación del mismo.

El decreto de creación de la CONALOG fue aprobado por el Poder Ejecutivo el 20 de mayo de 2009 (Decreto 731/09), y el 9 de setiembre de 2009 se procedió a la instalación de los miembros de la misma en base a las propuestas presentadas por los Sectores y Cámaras mencionados en la norma. Se estima que a fines del 2010 se aprobará la ley de creación de la INALOG.

El ex ministro de Transporte y Obras Públicas, Víctor Rossi, afirmó que el Instituto tendrá mayores potestades puesto que es creado por Ley mientras que la Comisión se crea por resolución del Presidente de la República. La orientación y los objetivos son los mismos, pero la Ley le dará otra jerarquía a la Comisión. Este también destacó la

¹⁴ *Publicación (09/09/2009) "Nueva CONALOG: Comisión de Logística aúna esfuerzos público-privados en búsqueda de mercados" - www.presidencia.gub.uy

*Publicación (25/05/2009): "El Poder Ejecutivo creó la Comisión de Logística" - Diario "El Observador"

* Página web de la Comisión Nacional de Logística – www.conalog.org

*Entrevista realizada el 07 de setiembre de 2010 al Ing. Luis Perdomo, secretario técnico de CONALOG e integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

importancia de crear esta Comisión, dado que en ella se resume la experiencia acumulada de ambos sectores en lo que tiene que ver con el desarrollo del país.

Objetivos

Se entiende que la CONALOG deberá promover la profesionalización y la eficiencia del sector logístico en el país, de forma de mejorar la posición competitiva de la exportación de servicios a la carga así como las exportaciones de mercaderías nacionales y el ingreso de las mercaderías de la región. Este punto indica que tiene la finalidad de impulsar a Uruguay como polo logístico de distribución regional.

Asimismo, estará dentro de las competencias de la comisión la promoción del desarrollo de la actividad mediante acciones de investigación, extensión y divulgación. Preparará y ejecutará planes, programas y acciones promocionales, tanto a nivel interno como externo, a través de representaciones permanentes, itinerantes u otras.

En ese sentido, coordinará las acciones que se cumplan en el exterior mediante el esfuerzo conjunto de agentes públicos y privados, contando para ello con la colaboración y el apoyo de todas las representaciones diplomáticas y consulares del país.

Otra tarea relevante para la CONALOG será la de asesorar al Poder Ejecutivo en todo lo concerniente a los aspectos que puedan mejorar las condiciones para la gestión de la actividad logística, las inversiones en infraestructura y las negociaciones internacionales vinculadas al comercio. También las relacionadas al transporte y a todos aquellos aspectos aduaneros y fiscales que afectan al sector.

Deberá identificar las necesidades de formación de los agentes del sector, tanto a nivel terciario como de los mandos medios y los operativos, y proponer y coordinar la ejecución de los planes de capacitación necesarios.

Uno de los proyectos que tiene planificado realizar la CONALOG, es un sistema comunitario de cargas. De esta forma todos los actores vinculados a la cadena logística pueden estar conectados electrónicamente de forma de darle a la cadena darle confiabilidad visibilidad y seguridad. Esto incluye lo que se conoce como ventanilla única de comercio exterior donde se conectan todos los órganos del estado y otros servicios. Ventanilla única son servicios obligatorios (datos de los camiones, matriculas, quien puede acceder al puerto, etc.) y otros servicios que son voluntarios por ejemplo coordinar el tema de la entrada y salida de camiones por ejemplo para evitar tiempos de espera.

Integración

Según el decreto que dio origen a la CONALOG, está integrada por tres representantes del Poder Ejecutivo y seis del sector privado, con sus respectivos alternos.

La representación del sector público está conformada por el Director Nacional de Logística, Planificación e Inversiones del MTOP (quien la presidirá), el director de Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores y el director nacional de Aduanas del Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, cada Ministerio designará un representante alterno para sustituir al titular en caso de ausencia de este.

La representación del sector privado está dada por dos representantes de los sectores generadores de carga del comercio y la industria, uno por las organizaciones representativas de la operativa portuaria y aeroportuaria, uno a propuesta de las organizaciones representativas del transporte terrestre y dos lugares a propuesta de las organizaciones representativas de los servicios logísticos a las mercaderías, ya sean estas de exportación o importación, así como tránsitos y transbordos.

Los cargos serán por períodos de dos años, renovables por períodos de igual duración y estos serán de carácter honorario.

4.4 Cámara Uruguaya de Logística (CALOG)¹⁵

La Cámara Uruguaya de Logística (CALOG) está integrada por organizaciones, profesionales y empresas relacionadas a la logística, los que serán listados en el Anexo IV. Fue fundada por dos instituciones de larga trayectoria en el área logística, URULOG (Asociación Uruguaya de Logística) y AOLU (Asociación de Operadores Logísticos del Uruguay).

Objetivo

Tiene por objetivo ser un ámbito de capacitación y discusión integrado por los más reconocidos profesionales y empresas prestadoras de servicios logísticos que ayudarán a disminuir los costos y aumentar la eficiencia y eficacia del negocio.

Pretende brindar un servicio a la comunidad logística y empresarial que fomente el comercio, estimule la competitividad, profesionalice la gestión logística y marque un camino para posicionar al Uruguay como centro logístico regional.

¹⁵ www.calog.com.uy

Por medio de la unión de profesionales, gremios, autoridades nacionales y departamentales, CALOG pretende que la gestión logística sea comprendida en su verdadero valor e importancia para aumentar las posibilidades de cualquier negocio.

Misión

La misión de la Cámara Uruguaya de Logística es ser un espacio abierto para los asociados que estimule el crecimiento e integración de las distintas actividades logísticas en el Uruguay.

La búsqueda del liderazgo de las empresas en este ámbito impone una constante preocupación por la mejora en la calidad del nivel académico, la competitividad, el compromiso y la información de los distintos actores privados y públicos en la cadena de abastecimiento.

Visión

CALOG actuará para que la actividad logística coloque a Uruguay como el país especializado en servicios logísticos en la región, proyectando ser el sector de actividad de mayor desarrollo en la economía uruguaya de los próximos cinco años.

4.5 ¿Es necesaria la creación de un Ministerio para la logística?¹⁶

Debido al gran volumen de exportaciones de servicios logísticos que hay hoy en día, existen diversas opiniones sobre la creación de un ministerio o un organismo que se encargue de la actividad logística.

A continuación se detallan las opiniones de los representantes de los actores más importantes dentro del sector extraídas de “Prolog 2008”:

¹⁶ Prolog 2008 - “La logística, una política de estado”. Prolog es un evento que se realiza cada dos años, con la finalidad de posicionar la actividad logística, de alto impacto en la economía del país, ya sea por su contribución para captar inversiones, generar empleo o fortalecer los servicios de exportación. En este evento se reúnen los principales operadores privados de la logística, cámaras vinculadas al comercio exterior y autoridades nacionales.

✓ Cr. Alvaro Olivera – Calog.

“Entendemos que debe haber un organismo con la suficiente capacidad como para:

- 1- Absorber, centralizar, modernizar y sistematizar las hoy largamente diseminadas responsabilidades de control y facilitación que ejerce el Estado a través de varios ministerios, unidades ejecutoras, servicios descentralizados, entes, direcciones, etc.
- 2- Liderar y supervisar las diferentes negociaciones que involucren esta actividad logística exportadora, dentro y fuera del Mercosur.
- 3- Liderar y facilitar la promoción de Uruguay y sus ventajas logísticas en el exterior.
- 4- Impulsar a nivel académico y tecnológico carreras y cursos que permitan formar y capacitar a nuestros jóvenes de cara a los crecientes requerimientos y desafíos que plantea la actividad logística. Sabemos que será un camino difícil y que deberemos remover muchos años de hacer las cosas de una determinada manera.”

✓ Cr. Carlos Viera – Uruguay XXI

Este considera que no se justifica la creación de un ministerio o de una unidad ejecutora a nivel estatal con dedicación exclusiva hacia esta actividad debido a que la Industria logística es una actividad que perfectamente se ha desarrollado en el ámbito privado. El ámbito público tiene que generar condiciones propicias para el crecimiento de esta actividad. Este afirma, “no veo la posibilidad de que el sector público atienda especialmente a la industria logística a través de un órgano de rango estatal”.

✓ Juan Opertti – Katoen Natie

“La logística es una actividad de por sí transversal a las estructuras, que sería muy difícil de centralizar en un "corset" ministerial o en un Ministerio de Logística. Creo más en un órgano flexible, gerenciado profesionalmente, con acceso directo a los ministerios que se vinculan con las actividades logísticas como ser el de Relaciones Exteriores, el de Transporte y Obras Públicas, el de Industria y el de Economía y Finanzas. Donde el Ministerio de Relaciones Exteriores debería interactuar con el Consejo Superior de Logística en caso de medidas unilaterales de socios comerciales con los cuales existen tratados, así como en casos de arbitrajes internacionales. El Ministerio de Economía interactuaría con el Consejo en lo referente a temas aduaneros y regímenes de promoción de inversiones, así como en la temática de Zonas Francas. El Ministerio de Transporte interactuaría en

cuanto a infraestructuras y concesiones de las mismas, así como el Ministerio de Industria interactuaría frente a temas de industria, origen y admisión temporaria, entre otros.”

✓ Ruben Azar – Grupo Ras

“Uruguay debe ir a un órgano que nucleee responsabilidades. No sé qué nombre o figura debe tener, pero sí tengo claro que ese órgano tiene que tomar las responsabilidades que hoy están repartidas en diferentes organismos del Estado. Debería tener poder de decisión, al menos para sugerir, y tener una comunicación rápida con el Poder Ejecutivo.” Opinó que una de las tareas fundamentales para instrumentar consiste en elaborar una estrategia que permita que a la Industria Logística se la perciba como una plataforma idónea para estoquear productos y luego distribuirlos en otros países. Además afirmó que también resulta clave que a Uruguay se lo vea como un país que brinda un conjunto de normativas preferenciales, uno de los factores determinantes en el desarrollo del negocio

✓ Gonzalo Tapia – Schandy

Este opina que la creación de una unidad reguladora dependerá de la función que esta cumpla: “tiene que ser algo que dinamice y no que sea una etapa más para lograr una autorización o hacer algo. Si se convierte en un nuevo escritorio para recibir expedientes, no sirve. Uruguay tiene hoy en día dos o tres ventanillas para recibir inversiones, en los ministerios de Economía, Transporte y en Presidencia. Apunto a que haya menos burocracia en ese sentido. El foco tiene que estar más en la agilización de los trámites, que en la formación de una entidad en particular.”

✓ Walter Garqiulo – Transcarga

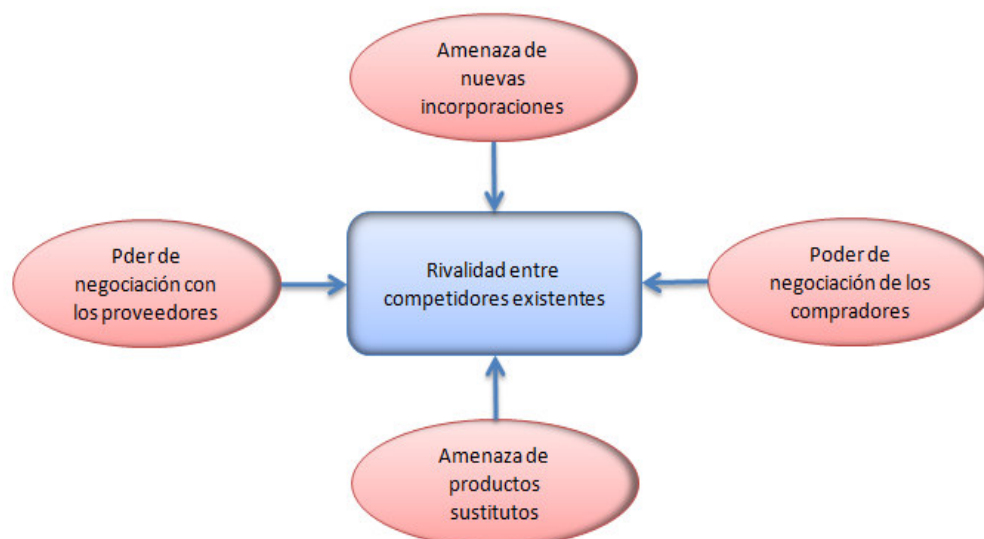
“Me resulta difícil que se propenda a crear nuevos ministerios. Para la IL es mucho más importante crear una unidad que asocie a toda la actividad privada y que gestione y negocie ante los distintos ministerios que tienen intervención en temas de la logística. Pienso que la actividad logística privada es la que debería organizarse en sí misma en una organización superior. Veo difícil que el propio gobierno pueda englobar todas las actividades que hoy existen con una gestión moderna y eficiente.”

Capítulo 5 - Estructura y estrategias y fuerzas competitivas¹⁷

5.1 Análisis de las fuerzas competitivas

Michael Porter desarrollo el modelo de las cinco fuerzas competitivas el cual ayuda a determinar la intensidad de la competencia en un sector determinado. El accionar conjunto de estas fuerzas determina la rentabilidad en el sector.

Las cinco fuerzas definidas por el autor son las que se muestran en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración propia

¹⁷ *Libro: "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" por Michael Porter.

* Libro "La ventaja competitiva de las naciones" – Michael E. Porter.

* Entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 al Ing. Fernando Gargiulo, Gerente General de Transcargo.

* Entrevista realizada el 20 de agosto de 2010 a Cra. Ana Rey, Área Comercialización y Finanzas de la Administración Nacional de Puertos.

* Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010 a Lucía Carriquiry, Gerente General de Costa Logística.

*Entrevista realizada el 07 de setiembre de 2010 al Ing. Luis Perdomo, secretario técnico de Conalog e integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.

* Entrevista realizada el 09 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Operti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

* Entrevista realizada el 24 de setiembre de 2010 al Ing. Bruno Guella Gerente Comercial de TCU.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

Se presenta a continuación una breve introducción teórica de este modelo analizando simultáneamente el cumplimiento o existencia de las fuerzas competitivas en el sector de servicios logísticos y transporte.

1. **Amenaza de nuevas incorporaciones**. La amenaza de ingreso depende de las barreras que existan para ingresar a un sector determinado, conjuntamente con la reacción de los competidores existentes ante posibles ingresos al sector. Porter encontró las siguientes **siete barreras** al ingreso que pueden operar en un sector:

a) **Economías de escala**: supone la reducción de costos debido a los altos volúmenes de producción, dificultando a un nuevo competidor la entrada con precios bajos.

Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables. Con esto, el competidor de nuevo ingreso está obligado a diversificarse o a enfrentarse a una desventaja en costos.

En el sector bajo estudio, según la información proporcionada en la entrevista con el Gerente General Fernando Gargiulo de Transcarga, las empresas instaladas en **zona franca** logran economías de escala porque tienen la posibilidad de disminuir costos por los contratos que tienen con compañías marítimas por manejar un gran volumen de productos. Estos contratos les permiten reservas de espacio confirmadas y costos muy beneficiosos, por lo que consolidan las mercancías provenientes de todos los orígenes y hacia todos los destinos reduciendo los gastos de flete y realizando consolidaciones aéreas y terrestres con los mismos mecanismos.

Según datos recogidos en la entrevista con Gerente General Lucia Carriquiry de Costa Logística, empresa que trabaja con el **mercado local**, logran economías de escala por el gran volumen de mercadería con la que trabajan, a través del uso eficiente del espacio que utilizan en el almacenamiento de las mercaderías en los depósitos y cuando la transportan a los distintos destinos.

Al igual que en el mercado local, tanto las empresas instaladas bajo el régimen de **puerto libre** pueden lograr economías de escala mediante el uso eficiente del espacio.

- b) **Diferenciación de servicio:** implica que si la empresa que se encuentra ya compitiendo, diferencia y posiciona fuertemente su producto y/o servicio, la empresa entrante deberá realizar importantes inversiones para superar a su rival.

De acuerdo al análisis de Porter, la diferenciación del producto significa que las empresas establecidas tienen identificación de la marca y lealtad entre los clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto, o simplemente por ser el primero en el sector.

En cuanto a las empresas instaladas en **zona franca**, las empresas buscan una diferenciación del servicio ofrecido ya que los clientes valoran fuertemente este aspecto debido a que estos centralizan allí sus mercaderías para luego distribuirlas en la región y les es relevante en su decisión la calidad del servicio que le puedan brindar los operadores logísticos. Por ejemplo Transcarga brinda un servicio personalizado hacia el cliente. A su vez, bajo ese régimen los clientes son leales a las empresas con las que trabajan, según información recogida en las entrevistas. En el caso de Costa Oriental brinda servicios de alto valor agregado y con la última tecnología.

En relación a las empresas instaladas en **puerto libre**, si bien sus clientes locales buscan un servicio de buena calidad ya que van a depositar sus mercaderías allí, el factor precio tiene mayor peso para la toma de decisiones. Esta situación no se presenta cuando trabajan con clientes extranjeros que buscan un servicio diferenciado.

Mientras que en el **mercado local**, en términos generales, los clientes basan sus decisiones en base al precio del servicio. A pesar de ello algunas empresas buscan diferenciarse, como es el caso de Costa Logística, que se diferencia de sus competidores por brindar un servicio integral (no solo realizan las operaciones básicas de los servicios logísticos sino que apuntan a agregar valor a dichas operaciones y brindar servicios secundarios) teniendo como objetivo que el cliente se ocupe de su negocio principal y delegue en el operador logístico el resto de las actividades. Otro aspecto por el que se diferencia es que abarca todas las áreas de productos que utilizan operadores logísticos (farmacéutico, consumo masivo e industria).

- c) **Inversiones de capital:** en aquellos sectores en los cuales se requiere una gran inversión inicial para instalarse son favorecidas aquellas empresas que cuentan con fuertes recursos financieros frente a los competidores pequeños.

En el mercado de servicios logísticos, las inversiones de capital más elevadas en general implican inversiones de capital en activo fijos, como ser autoelevadores, camiones para trasportar la mercadería, y fundamentalmente los almacenes cuyo costo va a depender de los metros cuadrados que ocupen y de donde se encuentren instalados. También es necesario incurrir en gastos iniciales de investigación y desarrollo, así como contratar personal capacitado para desarrollar el negocio. A su vez la inversión inicial también va a depender del tipo de cliente al que se brinde el servicio, por ejemplo para algunos productos farmacéuticos se necesitan almacenes refrigerados donde pueden mantener estos a una determinada temperatura lo que implica un mayor costo.

A su vez como ya hemos mencionado la empresas se pueden instalar tanto bajo el régimen de zona franca, de puerto libre o fuera de de ellos y cubrir la demanda local. Los costos de instalarse van a diferir según estos regímenes. Esto último se debe a que tanto en **zona franca** como en **puerto libre** las empresas pagan un canon mensual por metro cuadrado que ocupen, siendo el de zona franca mayor al de puerto libre. Sin embargo en el puerto se tiene como limitación que hoy en día no hay espacio suficiente para nuevos competidores. De todas formas se están realizando proyectos de ampliación de la capacidad de infraestructura portuaria, que se desarrollarán en el capítulo 7.

En el **mercado local** no hay que pagar ningún costo adicional pero no cuentan con los beneficios de los dos regímenes mencionados.

- d) **Acceso a canales de distribución:** En este caso si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas existentes, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante distribución de precios y aumento de margen al canal, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. En ocasiones esta barrera es tan alta, que para superarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

En el sector de estudio, según la entrevista en Transcarga (**zona franca**), las empresas ya instaladas en general, tienen contratos con las compañías marítimas lo que les permite tener reservas de espacio confirmadas pero en algunas ocasiones no se cuenta con contenedores disponibles para transportar la mercadería en barco cuando requieren condiciones particulares de traslado. Por otro lado son pocos los transportistas carreteros con los que se puede contratar

para trasladar mercadería al exterior cuando el destino son países distintos de Argentina y Brasil.

Dentro del **mercado local**, según la entrevista con Costa Logística, el único medio por el que trasladan la mercadería dentro del país es por transporte carretero, la empresa trabaja siempre con los mismos tres transportistas según el destino y tipo de mercadería, los cuales consideran confiables. Según dicha empresa existe disponibilidad de transportistas internos confiables.

Por estos motivos, para el transporte hacia el exterior sería un barrera de entrada ya que son pocos los transportistas disponibles, en cambio para el transporte interno no existiría esta barrera ya que se cuenta con una gran disponibilidad.

- e) **Desventajas en costos independientemente de las generadas por economías de escala:** Estos casos se presentan cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales, independientemente de cuál sea su tamaño o sus economías de escala. Las ventajas más críticas son factores tales como: tecnología de producto patentado, acceso favorable a las materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, y curvas de aprendizaje o experiencia, entre otros.

En el sector logístico, por ejemplo Costa Oriental, empresa instalada en **zona franca**, cuenta con un alto nivel de tecnología. Tiene un sistema de gestión de depósito con el que se controla la mercadería desde que llega al depósito hasta que llega a su destino final. A su vez cuenta con un sistema de control de la mercadería online, donde el cliente puede visualizar todo el proceso a tiempo real. Este nivel de tecnología permite disminuir costos y una mejor gestión de los servicios. Para igualar esta tecnología, a un nuevo competidor le implicará realizar una gran inversión, lo cual se consideraría una barrera de entrada.

Aquellos operadores logísticos que se encuentran instalados bajo el régimen de **puerto libre** realizan periódicamente inversiones en nuevas maquinarias que le ayuden a optimizar el servicio ofrecido permitiendo reducir los costos totales del mismo.

En cambio las empresas instaladas en el **mercado local** no cuentan en general con grandes tecnologías o alguna otra ventaja que le signifique una baja significativa en costos. Más allá de que Costa Logística sí las tenga por pertenecer al mismo grupo que Costa Oriental, de la cual absorbe todas sus inversiones.

- f) **Políticas gubernamentales:** Es a través de leyes, decretos, entre otros, que se puede frenar o impedir el acceso al sector de nuevos competidores. Por ejemplo, las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica.

En el sector bajo estudio, no hay normas legales que impidan el acceso a nuevos competidores bajo los regímenes de **zona franca** y **puerto libre**, ni el **mercado local**. A pesar de ello, hay requerimientos legales que las empresas deben cumplir para poder operar con determinados productos, son habilitaciones que se deben tramitar frente a distintos organismos públicos, como ser el Ministerio de ganadería, agricultura y pesca, Ministerio de salud pública, Intendencia.

Sin embargo en el régimen de **aeropuerto libre** existe una gran barrera ya que actualmente existe un único operador logístico instalado bajo el mismo que posee una concesión de explotación por un periodo de 20 años prorrogable por 10 años adicionales.

Por lo desarrollado en los puntos anteriores, de acuerdo a información obtenida en entrevistas con empresarios, se puede concluir en términos generales y de acuerdo al régimen legal bajo el cual operan lo siguiente:

- ✓ **Zona franca:** existen barreras a la entrada de nuevos competidores. Estas se deben a las economías de escala que han logrado las empresas ya instaladas, las inversiones de capital elevadas y los clientes que contratan con estas empresas buscan un servicio diferenciado.
- ✓ **Puerto libre:** existen barreras de entrada por las economías de escala alcanzadas por las empresas al trabajar con grandes volúmenes de mercadería, por las inversiones de capital que se requieren, por la actual insuficiencia de espacio para instalarse y por los clientes del exterior que buscan un servicio diferenciado.
- ✓ **Aeropuerto libre:** existen barreras que imposibilitan el ingreso a nuevos competidores.
- ✓ **Mercado local:** las barreras a la entrada son bajas debido a que las mismas se pueden superar con facilidad, las inversiones de capital que se deben realizar no son altas, los compradores locales no exigen un servicio diferenciado y no existen políticas gubernamentales que impidan el ingreso al sector.

De todas formas varias de estas barreras podrían ser superadas si el nuevo competidor cuenta con suficiente capital para realizar una gran inversión, tanto en infraestructura como para lograr economías de escala y otras ventajas en costo.

2. **Amenaza de productos sustitutos.** Los bienes o servicios son sustitutos si el incremento en los precios en uno de ellos provoca un incremento en las cantidades demandadas en otros. Todas las empresas en un sector, están compitiendo con empresas que producen productos sustitutos, limitando los rendimientos potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden soportar en forma rentable. La identificación de los productos sustitutos se relaciona con la búsqueda de otros productos que puedan desempeñar la misma función.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son: aquéllos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio, contra el producto del sector, o los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos. Esta amenaza es fuerte cuando los precios son atractivos, el costo por el cambio de proveedores es bajo y los compradores creen que los sustitutos son iguales o poseen mejores características.

En el caso de estudio, la opción alternativa a tercerizar servicios logísticos es la auto gestión de los mismos. Esta amenaza es de menor importancia debido a que una vez obtenidos los beneficios en costos y en tiempos de la tercerización logística, es difícil que las empresas vuelvan a auto gestionarlos.

3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado se considera poderoso cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el desarrollo del proceso productivo, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- ✓ Está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- ✓ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en el sector.
- ✓ Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.

- ✓ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✓ Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro.
- ✓ Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante. Esto representa un freno contra la habilidad del sector para mejorar las condiciones con las cuales compra. Abordar

En el caso de estudio, según lo que manifestaron los empresarios entrevistados los operadores logísticos no tienen la necesidad de contratar con varios proveedores pero dependiendo con que mercaderías trabajen y que servicios brinden será con quien contraten, contando con una gran disponibilidad de proveedores en el mercado para insumos del negocio que no ejercen poder de negociación. Por ejemplo si brindan servicios de empaque y etiquetado, requerirán materiales para realizarlo. De todas formas, un factor en común es que la mayoría de los operadores logísticos incluyen el servicio de distribución de las mercaderías tanto dentro como fuera del país pero no todos cuentan con transporte propio por lo que deberán contratar con operadores marítimos, agentes de carga aérea o transportistas carreteros.

El sector proveedor de transporte puede ejercer poder de negociación debido a que cumple con varios de los puntos mencionados anteriormente para serlo. Por ejemplo:

- ✓ Son pocos los transportistas carreteros con los que se cuenta para llegar a determinados países, como Chile y Bolivia, y las frecuencias son reducidas. En cambio para la distribución en el mercado local hay una alta disponibilidad de transportistas.
- ✓ Como transporte sustituto para distribución dentro del Uruguay se podría considerar el ferrocarril pero prácticamente no se utiliza. Otro sustituto sería que el operador logístico tenga su propia flota de vehículos de transporte de carga, pero no es lo que en general ocurre.
- ✓ El transporte es muy importante en la cadena logística ya que de él se depende para realizar una distribución a tiempo.

- ✓ Para determinados productos se requieren vehículos especialmente acondicionados, por ejemplo por la refrigeración requerida para los productos farmacéuticos.
- ✓ En relación a los proveedores de transporte marítimo y aéreo, ejercen un alto poder de negociación porque son quienes estipulan los precios y las condiciones de disponibilidad.

4. **Poder de negociación de los compradores.** Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los productores compitan entre sí.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- ✓ Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- ✓ Las materias primas que compra el sector representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- ✓ Los productos que se compran en el sector son estándar o no diferenciados.
- ✓ Si el comprador enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- ✓ Devenga bajas utilidades, lo que hace que presionen por disminuir sus costos de compra. Sin embargo, si son compradores con alta rentabilidad, y siempre y cuando el artículo no represente una fracción alta de sus costos, generalmente son poco sensibles a los precios.
- ✓ Los compradores amenazan con realizar una integración hacia atrás, o sea, si los compradores están integrados poseen la ventaja de exigir en las negociaciones.
- ✓ El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- ✓ El comprador posee información total sobre la demanda.

Según las entrevistas realizadas, se puede concluir que hay un moderado poder negociación de los compradores. Esto se debe a que hay un precio base que fijan las empresas pero cada cliente solicita servicios con distintos requerimientos, ya sea por los tipos de servicios que contratan, volúmenes de mercadería que manejan, los medios de transporte, los tiempos de entrega y los orígenes y destinos de la mercadería. Estos

puntos influyen en la negociación del precio final y las condiciones de venta entre la empresa y el cliente.

Hay algunos clientes, en especial los compradores locales, que son más sensibles al precio respecto a los clientes del exterior por lo que tienen más poder al negociar porque cambiarían de proveedor si varían los precios. Sin embargo el nivel de negociación de los compradores depende de la empresa con la que contraten ya que por ejemplo, los clientes que trabajan con Costa Logística están dispuestos a pagar un precio más elevado por los servicios que le brindan, debido a que la empresa cuenta con mejores instalaciones, alta tecnología y personal capacitado, aspectos que los demás competidores no cuentan al mismo nivel.

En cambio, los compradores del exterior están dispuestos a pagar un precio más elevado por una mayor calidad de servicio por lo que ejercen un menor poder de negociación.

5. **La rivalidad entre los competidores existentes.** Se produce cuando uno de los competidores siente la necesidad de mejorar su posición en el mercado. Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de los segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan entre sí:

- ✓ Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- ✓ Crecimiento lento en el sector
- ✓ Costos fijos elevados
- ✓ Falta de diferenciación o costos cambiantes
- ✓ Incrementos importantes de la capacidad
- ✓ Competidores diversos
- ✓ Intereses estratégicos elevados
- ✓ Fuertes barreras de salida

Según entrevistas realizadas, hay una fuerte rivalidad dentro del sector de logística, ya que las empresas buscan constantemente mejorar su competitividad para poder captar nuevos clientes y mantener a los actuales.

Las relaciones del cliente con el operador en general se basan en la confianza y lealtad por lo que no es habitual el traspaso de los clientes entre operadores. Esto sucede siempre y cuando los precios del servicio se encuentren dentro del precio del mercado.

En el punto 7.1.2 “Contexto de estrategia y rivalidad empresarial” (capítulo 7) se desarrollará con un mayor detalle la rivalidad para el sector bajo estudio.

5.2 Estrategias competitivas

Una vez que las empresas conocen las fuerzas competitivas a las que están expuestas, deben crear a su propia estrategia, contemplando las circunstancias particulares y así tomando acciones defensivas u ofensivas para enfrentarse a éstas.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector. La misma, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector. La esencia de su formulación consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Las fuerzas externas al sector, son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que éstas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de cada empresa, para enfrentarse a dichas fuerzas y defenderse mejor contra ellas, o al menos inclinarlas a su favor.

La clave para la formulación de la estrategia es estudiar cada una de las cinco fuerzas y analizar sus fuentes. El conocimiento de estas fuentes, marcará los puntos fuertes y débiles de cada empresa, reforzará la posición en su sector, aclarará las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señalará aquellas áreas donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia (tanto oportunidades como amenazas).

Porter define tres estrategias genéricas de éxito potencial, las que están dadas por la ventaja estratégica con la que cuentan y por el ámbito competitivo.

Porter menciona dos tipos fundamentales de ventaja estratégica: costo inferior y diferenciación. Representan la oportunidad de una empresa de distinguirse en base al aprovechamiento de sus recursos, ya sea porque logran fabricar y comercializar un mismo producto a un costo inferior que sus competidores o porque tienen la capacidad de

ofrecer además del producto un valor agregado y único en cuanto a calidad o servicio del mismo. No se debe solo prestar atención a la estrategia asumida, se deben considerar ambas para lograr un equilibrio entre precio y calidad.

En cuanto al ámbito competitivo, se relaciona con la gama de productos o servicios que ofrecerá, los canales de distribución, los tipos de compradores, las zonas geográficas en que venderá y sectores con los que competirá. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas a partir de las decisiones que realicen sobre los puntos mencionados anteriormente. Los sectores están segmentados, lo cual al definir el ámbito competitivo se debe seleccionar a que segmento de desea enfocar porque tienen necesidades diferentes entre ellos.

A partir de la combinación de la ventaja competitiva y del ámbito competitivo se obtienen lo que define Porter como “estrategias genéricas”, las que exponemos en el siguiente cuadro. A cada sector le es apropiada una estrategia genérica distinta.

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Coste inferior	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Elaboración propia

1. Liderazgo en costos

El tema central de la estrategia es mantener los costos más bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

La reducción de costos se puede realizar a través de la construcción eficiente de economías de escala, en la experiencia adquirida y capacitación del personal, rígidos controles de costos y de gastos indirectos, innovación en los procesos. Se busca la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si bien el bajo costo es el tema central, sobre el cual se basa esta estrategia, la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Con ésta estrategia se puede hacer frente a las cinco fuerzas competitivas. Esta estrategia permite afrontar a los compradores con alto poder de negociación, ya que estos solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor más eficiente. También proporciona defensas contra los proveedores con alto poder de negociación, ya que otorga mayor flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otra ventaja, como puede ser el tener acceso favorable a las materias primas. Puede requerir además, una fuerte inversión en capital inicial, y pérdidas iniciales.

2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica, implica crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos a través de los cuales puede ser llevada a cabo la diferenciación, puede tomar muchas formas: el diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

Esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, aunque éstos no constituyen el objetivo principal.

La estrategia de diferenciación, permite o hace viable, el devengar rendimientos mayores al promedio, y crear así una posición defendible ante las cinco fuerzas, aunque en forma distinta a la del liderazgo en costos.

Produce márgenes de ganancia más elevados, para enfrentar el poder del proveedor y mitigar el del comprador, ya que este último carece de alternativas comparables en el mercado, además de ser menos sensibles al precio, dado que es recompensada su exclusividad con un precio superior. La empresa que se diferencia, está mejor posicionada a la hora de enfrentar posibles sustitutos, logrando que el precio superior, sea mayor que el costo de diferenciarse.

Alcanzar la diferenciación, muchas veces impide lograr una elevada participación en el mercado. En general, para lograr diferenciarse, es necesario recurrir a mayores costos, ya que las actividades necesarias para lograrlo son costosas, por ejemplo, invertir en capacitación, o investigación y desarrollo, diseño novedoso, materiales de buena calidad, entre otros, intentando en lo posible reducir el costo en todas aquellas áreas que no afectan la diferenciación.

En definitiva, aumentan las barreras a la entrada debido a la fidelidad y a que los competidores deban aumentar el carácter especial del producto y con ello sus costos. La diferenciación aumenta utilidades y disminuye la posibilidad de que los clientes consuman productos de competidores, ya que no disponen de opciones similares, lo que hace que sean menos sensibles a variaciones en el precio.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

3. Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo particular de compradores, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico, buscando dar un servicio excelente a un mercado en particular. Se busca lograr una ventaja competitiva sobre el segmento definido, aunque no logre una ventaja competitiva general. Posee dos variantes, el enfoque de costo (se busca una ventaja de costo en un segmento), y el enfoque de diferenciación (se busca la diferenciación en un segmento).

Si el segmento elegido para aplicar la estrategia de enfoque, es similar a otros segmentos, entonces es probable que la estrategia no tenga éxito. En el caso del enfoque en costos, se busca explotar las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos. Mientras que en el enfoque de diferenciación se busca segmentos con necesidades especiales, y se pretende cubrirlas mejor.

Aplicando la concentración o el enfoque, se puede llegar a ofrecer un mejor servicio, o ser líderes en costos, lo cual permitiría una reducción en el precio de venta.

La concentración sirve para seleccionar mercados menos vulnerables a los productos sustitutos o donde la competencia es más débil.

1. Estrategia del sector servicios logísticos y transporte

Para poder realizar este análisis en las empresas del sector bajo estudio se deben distinguir el régimen legal en el cual estas se amparan ya que todas ellas apuntan a diferentes tipos de clientes.

Para el caso de las empresas instaladas en **zonas francas**, como ya mencionamos en el capítulo fuerzas competitivas, compiten diferenciando los servicios que brindan respecto a los de sus competidores.

A continuación se expone las principales ideas relacionada a este punto, que nos brindaron los empresarios en las entrevistas realizadas a los mismos.

En el caso de Costa Oriental se diferencia por brindar a parte del servicio logístico tradicional básico (recepción de mercadería, control, almacenamiento, recibir los pedidos y realizar la entrega), actividades de acondicionamiento secundario que agregan valor a la mercadería mientras que se encuentran en el depósito (etiquetado, armado de kits para promociones, reenvasado) y servicios secundarios, como ser call center para la recepción de pedidos de los clientes finales, facturación, cobranza, contabilidad. El objetivo de la empresa es que el cliente se dedique a su negocio principal, vender la mercadería, y todos los servicios que son secundarios u operativos, se lo deriven a ellos. Otro aspecto que los diferencia es que cuenta con un sistema online, a través del cual el cliente puede visualizar todo el proceso de la mercadería, desde que llegan sus productos al depósito, lo que tienen almacenado, los productos que están preparando y el momento en que se entregan. Adicionalmente esta empresa se diferencia de sus competidores por abarcar distintas unidades de negocios como químicos y agroquímicos, consumo en general, electrónicos, materias primas y productos farmacéuticos, textiles y calzado, repuestos, autos y maquinarias. A su vez en sus instalaciones poseen distintos tipos de almacenaje acondicionados según las particularidades de los distintos tipos de producto y sistemas de movimiento de mercadería de alta tecnología.

En el caso de Transcarga se diferencia por el servicio altamente personalizado hacia el cliente atendiendo las distintas especificaciones de cada uno, para lo cual asigna a cada miembro del personal uno o dos clientes, así se realiza un seguimiento de ellos y puede el mismo derivar todas las inquietudes a través del personal designado. Esto les garantiza una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados.

Por los casos anteriormente mencionados se puede concluir que la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector es, en general, la de diferenciación de sus servicios. Brindando excelencia de los mismos dando énfasis en la calidad y variedad, los niveles de seguridad y confiabilidad.

Sin embargo las empresas ubicadas en el **mercado local**, a diferencia del régimen anterior, no centran su atención en la diferenciación de sus servicios dado que los clientes locales priorizan el precio a un servicio diferencial. Por lo tanto la estrategia competitiva se asemeja más a la del liderazgo en costos.

En el caso de las empresas instaladas en **puerto libre**, la estrategia de diferenciación es la que más se aproxima. Trabajan tanto con clientes locales como clientes del exterior, siendo estos últimos los que requieren una mayor diferenciación de sus servicios, son más exigentes que los clientes locales dado que tienen estándares de calidad mayores. Por ejemplo Grupo Ras cuenta con sistema de control de stock que permite a sus clientes el seguimiento a distancia de sus mercaderías, movimientos históricos de ingreso y egreso, remanentes de inventarios, punto crítico de reposición, lo cual brinda una mayor confiabilidad y seguridad a los clientes.

En relación al **aeropuerto libre** la estrategia que más se asimila es la de enfoque de diferenciación (se busca la diferenciación en un segmento). Esto se debe a que se enfocan en trabajar con clientes que requieren el traslado de sus mercaderías sea preferentemente por vía aérea por el alto valor de las mismas, brindando las condiciones necesarias para asegurar su traslado en forma adecuada con rapidez y eficiencia.

5.3 Estructura de mercado

5.3.1 Introducción

Al hablar de estructura de mercado se hace referencia a la forma en que está organizado el mercado en el cual participan las empresas pertenecientes a un sector. De acuerdo a cual sea la estructura, la empresa determinará la estrategia a seguir y a su vez ésta influirá en la performance o resultados que la misma obtenga.

Hay dos clases de estructuras de mercados teóricas:

1. Mercados perfectamente competitivos: representan un estado ideal del mercado donde la competencia entre compradores y vendedores es balanceada perfectamente.
2. Mercados con competencia imperfecta: dentro de este se pueden identificar monopolio, oligopolio y competencia monopolística.

Según Dornbusch, la estructura de mercado comprende diversos aspectos, entre los que se consideran principales los siguientes:

- ✓ El número de compradores y vendedores existentes en el mercado.
- ✓ Su concentración.
- ✓ La existencia de barreras a la entrada o la salida.

- ✓ El grado de diferenciación del producto.
- ✓ La diversificación de la empresa.
- ✓ La determinación del precio

Para este autor los factores que diferencian un mercado de otro son: la cantidad de vendedores que operan en un mercado, la existencia de barreras a la entrada y la diferenciación del producto.

Resumen de los principales segmentos y sus características esenciales

Característica estructural	Competencia Perfecta	Competencia imperfecta		
		Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de vendedores en el mercado	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Barreras a la entrada	No	No	Normalmente	Sí, ninguna entrada.
Diferenciación en el producto	No	Si	Quizá	No, hay un solo producto.

Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de estructura de mercado según Dornbush.

Según Dornbusch, la **competencia perfecta** es un modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado, pero sin tener influencia distinguible en el precio de venta porque éste es fijado de manera impersonal por el mercado, en el cual la información circula de manera perfecta de tal forma que los compradores y vendedores están bien informados. Las empresas pueden salir y entrar libremente al mercado.

En un mercado imperfectamente competitivo, los compradores o vendedores tienen en cuenta su capacidad para influir en el precio de mercado. Las empresas no sólo compiten por el lado de los costos sino también a través de otras variables como la calidad, imagen, distribución y los servicios post-venta del producto. Podemos distinguir tres tipos: monopolio, competencia monopolística y oligopolio, que se analizan a continuación.

El **monopolio** es el caso más extremo de competencia imperfecta. Existe un solo vendedor, un bien que no tiene sustitutos y no es posible que entren otros competidores. Un vendedor tiene poder de monopolio (o poder de mercado) si puede elevar el precio de su producto reduciendo su propia producción. El monopolista mantiene baja la producción para evitar la necesidad de bajar el precio con el fin de aumentar las ventas.

La **competencia monopolística** tiene características pertenecientes tanto al monopolio como a la competencia perfecta. Al igual que en el monopolio, cada empresa produce un artículo que los compradores consideran diferente de los artículos del resto de los vendedores. Sin embargo, existe competencia ya que muchos otros vendedores ofrecen productos que son parecidos pero no sustitutos perfectos. Esto le da a cada competidor monopolístico un cierto poder de mercado ya que cada uno puede elevar el precio sin perder a todos sus clientes. Al igual que en la competencia perfecta, aquí no hay barreras a la entrada de nuevas empresas, por lo que el sector tiende a no ser rentable en el largo plazo.

Un **oligopolio** es aquel mercado en que la mayor parte de la producción es realizada por unas pocas empresas, cada una de ellas suficientemente grande como para influir en el conjunto del mercado. Sin embargo cada una de las empresas cuando toma sus decisiones en cuanto a precio y producción tiene que tener en cuenta la conducta de los competidores y deberá analizar también la reacción de los compradores frente a sus actos debido a que ambos afectan sus beneficios. En este tipo de mercado suele haber barreras a la entrada pero las mismas no son tan grandes como para impedir las totalmente.

5.3.2 Elementos del mercado

A continuación se desarrollaran los tres elementos de mercado que definen la estructura de mercado de los servicios logísticos.

1) Número de oferentes y concentración en el sector.

La cantidad de compradores define la demanda del mercado y la cantidad de vendedores define la oferta del mismo. Podría decirse que cuantos más integrantes convivan en el mercado más competitivo será este.

Existe concentración cuando una empresa o un grupo de empresas ejerce poder de mercado para controlar una parte del mismo lo suficientemente alta como para poder manipular a los adversarios económicos que se mueven en ese mercado. Una empresa o un grupo de empresas poseen poder de mercado cuando tiene la capacidad de lograr

modificar las condiciones del mercado a su favor, para lo cual debe controlar el 60% de la oferta o sea abastecer el 60% de la demanda.

Los oferentes dentro del **sector de servicios logísticos y transporte**, se pueden agrupar según su localización, en zona franca, puerto libre, aeropuerto libre y territorio nacional.

Los operadores ubicados bajo el régimen de zona franca son contratados por clientes del exterior para distribuir sus mercaderías al exterior (mercadería en tránsito) o al interior del país (importación). Los clientes del mercado local no pueden contratar con operadores instalados en zona franca por lo establecido en la ley que la regula.

Los operadores ubicados bajo el régimen de puerto libre y aeropuerto libre son contratados por clientes del exterior para distribuir sus mercaderías al exterior (mercadería en tránsito) o al interior del país (importación) y por clientes uruguayos para exportar e importar sus mercaderías.

Los operadores localizados en territorio nacional son contratados por clientes del exterior para distribuir sus mercaderías en el interior del país (importación) y por clientes uruguayos para exportar e importar sus mercaderías y distribuirlas internamente.

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que las empresas del sector servicios logísticos atienden distintos mercados según donde estén instaladas. Por lo tanto se analizará el número de oferentes y la concentración de la demanda según la ubicación de los distintos operadores logísticos.

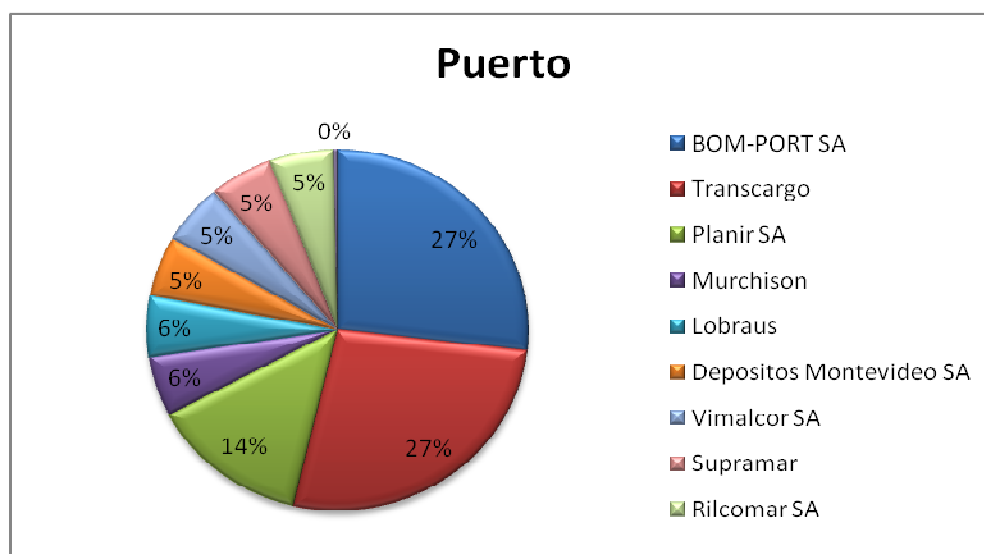
Debido a que no se cuenta con datos del número exacto de operadores logísticos y que porción cubren del mercado se analizarán ambos aspectos realizando una aproximación a los mismos según los siguientes mecanismos:

- ✓ Operadores ubicados bajo en régimen de puerto libre. Se analizará en función de información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) sobre la franja de ventas de cada empresa.
- ✓ Operadores ubicados bajo en régimen de zona franca. Se analizará en función de los metros cuadrados que ocupan de espacio de almacenamiento de sus depósitos. El análisis no se pudo desarrollar en base a la información proporcionada por el INE, debido a que no informa las ventas realizadas por empresas instaladas en zona franca.
- ✓ Operadores ubicados bajo en régimen de aeropuerto libre. Debido a que es un único operador no será necesario realizar una aproximación.
- ✓ Operadores ubicados en territorio nacional. Se analizará en función de información proporcionada por el INE sobre la franja de ventas de cada empresa.

Operadores ubicados bajo en régimen de puerto libre

De acuerdo a datos recogidos en las entrevistas realizadas se estima que los operadores logísticos portuarios no son muchos y que tres de ellos concentran la mayor porción de ventas (más del 60 %). Por lo cual se utilizó la información proporcionada por el INE que refleja los niveles de ventas correspondientes al año 2009 para realizar una estimación de la distribución del mercado. En el siguiente cuadro se muestra para algunos de los operadores cual es el promedio de ventas anuales en pesos uruguayos correspondiente a sus respectivas categorías de ventas.

Empresa	Categoría de ventas	Promedio de ventas	%	Franjas de ventas según INE
BOM-PORT SA	9	225.000.001	27%	0 Sin ventas
Transcarga	9	225.000.001	27%	1 Hasta \$ 378.000
Planir SA	8	112.757.501	13%	2 De 378.001 a \$ 755.000
Murchison	7	45.309.001	5%	3 De \$ 755.001 a \$ 1.620.000
Lobraus	7	45.309.001	5%	4 De \$ 1.620.001 a \$ 3.780.000
Depósitos Montevideo SA	7	45.309.001	5%	5 De \$ 3.780.001 a \$ 7.552.000
Vimalcor SA	7	45.309.001	5%	6 De \$ 7.552.001 a \$ 15.103.000
Supramar	7	45.309.001	5%	7 De \$ 15.103.001 a \$ 75.515.000
Rilcomar SA	7	45.309.001	5%	8 De \$ 75.515.001 a \$ 150.000.000
Marekler SA	4	2.700.001	0%	9 De \$ 150.000.001 a \$ 300.000.000
TOTAL		837.311.510	100%	10 De \$ 300.000.001 a \$ 748.000.000
				11 De \$ 748.000.001 a \$ 1.500.000.000
				12 De \$ 1.500.000.001 a \$ 3.000.000.000
				13 De \$ 3.000.000.001 a \$ 4.500.000.000
				14 Más de \$ 4.500.000.000



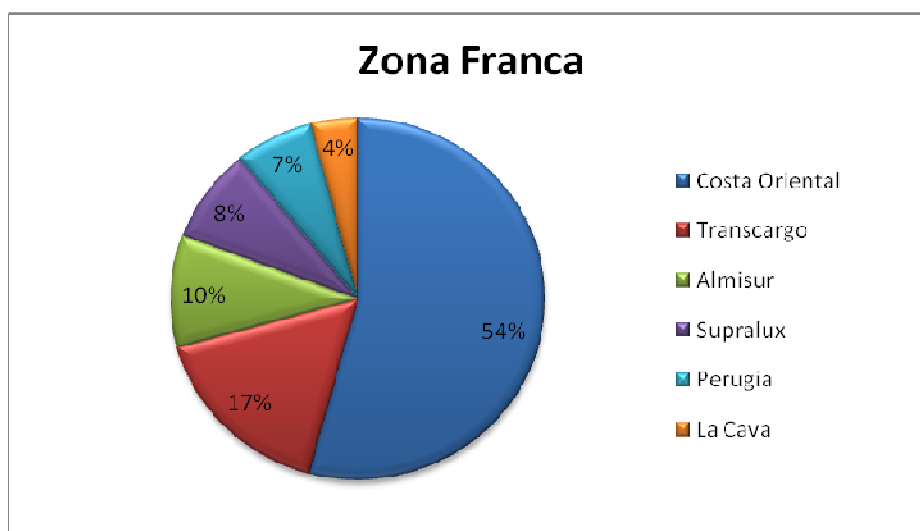
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el INE (datos 2009).

Dos operadores logísticos de significativa importancia para el sector que no fueron incluidos en el análisis anterior son Terminal Cuenca del Plata y Montecon. Esto debido a que el mayor ingreso por ventas de ambos es por los servicios que brindan como terminal de contenedores por lo que incluirlos distorsionaría los resultados.

Operadores ubicados bajo en régimen de zona franca

De acuerdo a información obtenida en las entrevistas se puede considerar que las empresas más relevantes que operan en zona franca prestando servicios logísticos son las que figuran en el siguiente cuadro con sus respectivas capacidades de almacenamiento medidas en metros cuadrados:

Empresas	Depósitos (m2)	%
Costa Oriental	27.000	54%
Transcarga	8.200	16%
Almisur	5.000	10%
Supralux	4.200	8%
Perugia	3.400	7%
La Cava	2.005	4%
TOTAL	49.805	100%



Fuente: Elaboración propia en base a datos extrídos de las páginas web de las empresas.

En base a las capacidades de almacenamiento de estos operadores, se puede observar que son pocos los oferentes y que más del 60% del total de metros cuadrados se concentra en dos empresas, lo que implicaría que concentran la mayor porción de participación en el mercado.

Operadores ubicados bajo el régimen de aeropuerto libre

Bajo este régimen se encuentra un único operador logístico que es Terminal de Cargas Uruguay (TCU), el cual tiene la concesión de la terminal de cargas del Aeropuerto Internacional de Carrasco.

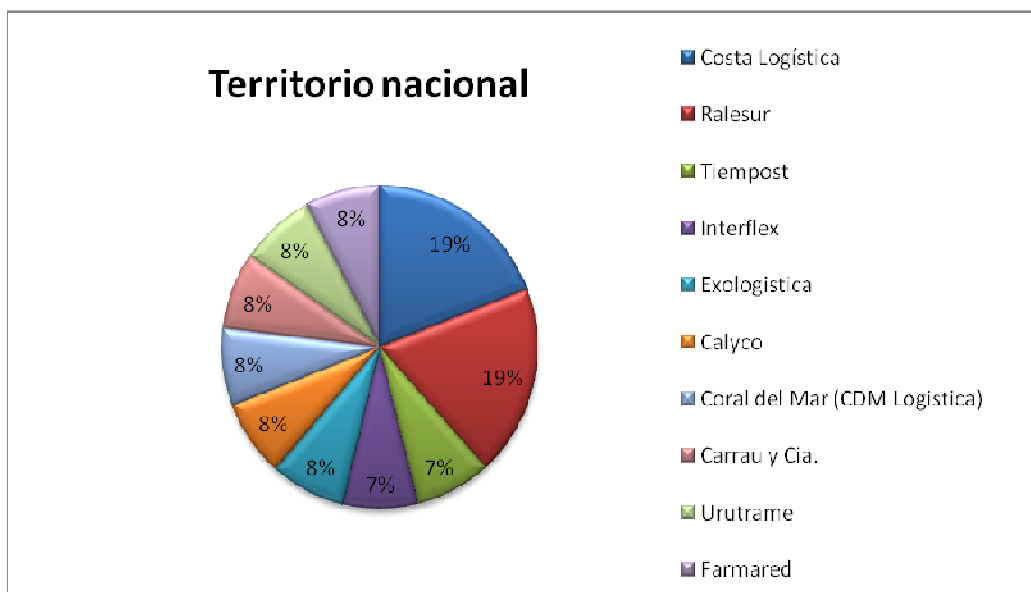
Si bien este operador arrienda espacio de almacenamiento a otros operadores logísticos, TCU¹⁸ es quien se encarga del manipuleo de la mercadería que se encuentra en sus depósitos.

Operadores ubicados en territorio nacional

De acuerdo a datos extraídos de la información proporcionada por el INE se puede concluir que las empresas instaladas en territorio nacional comparten el mercado de forma homogénea, para ello se presenta a continuación a modo de ejemplo algunas empresas con sus respectivas franjas de ventas a fin de demostrarlo:

Empresa	Categoría de ventas	Promedio de ventas	%
Costa Logística	8	112.757.501	19%
Ralesur	8	112.757.501	19%
Tiempost	7	45.309.001	8%
Interflex	7	45.309.001	8%
Exologista	7	45.309.001	8%
Calyco	7	45.309.001	8%
Coral del Mar (CDM Logística)	7	45.309.001	8%
Carrau y Cía.	7	45.309.001	8%
Urutrame	7	45.309.001	8%
Farmared	7	45.309.001	8%
TOTAL		587.987.005	100%

¹⁸ Entrevista realizada el 24 de setiembre de 2010 al Ing. Bruno Guella Gerente Comercial de TCU.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el INE (datos 2009).

2) Diferenciación de Productos

La diferenciación de productos ya fue analizada en los puntos 5.1 - Análisis de las fuerzas competitivas y el 5.2 - Estrategias competitivas, en el que se menciona que los factores de diferenciación son principalmente la calidad del servicio de venta y los servicios de valor agregado a la mercadería. En los mismos se concluyó que en el sector bajo estudio la diferenciación es alta en las empresas instaladas en los regímenes de zona franca, menor en las instaladas en puerto libre y muy baja en las del mercado local.

3) Barreras de entrada

Las barreras de entrada ya fueron descritas en el punto 5.1 – Análisis de las fuerzas competitivas y se concluyó en el mismo, que las barreras son altas para el ingreso de nuevos competidores tanto para las empresas bajo el régimen de zona franca, puerto libre y aeropuerto libre, no siendo así para las empresas instaladas en el mercado local.

5.3.3 Estructura de mercado para el sector servicios logísticos y transporte

Haciendo referencia a los tres elementos principales del mercado: números de oferentes, barreras a la entrada y diferenciación del producto, y en base a lo analizado anteriormente respecto a los mismos para el sector de servicios logísticos y transporte, se realizará una breve explicación de los motivos por los cuales las estructuras de mercado se ajustan o no al sector bajo estudio diferenciando según donde estén instaladas las empresas.

Operadores ubicados bajo en régimen de zona franca

Por lo desarrollado en el elemento de mercado número de oferentes y concentración en el sector, como estructura de mercado se puede descartar el monopolio porque no es solo una empresa que lidera el mercado, también se descarta la competencia perfecta y la competencia monopolística por no ser un número alto la cantidad de empresas que compiten en el sector. Por estos motivos y debido a que la mayor parte del mercado está concentrado en pocas empresas, la estructura de mercado que más se aproxima según estas características sería el oligopolio.

En cuanto a las barreras de entrada se descarta que tenga una estructura de mercado de competencia perfecta y competencia monopolística porque en ellos no hay barreras a la entrada. Por lo tanto las estructuras que más se ajustan son el monopolio, en el cual no es posible el ingreso de nuevos competidores y el oligopolio donde las barreras son altas pero no tanto como en el monopolio. Por lo tanto, como se mencionó que la mayoría de las barreras son altas pero no es imposible el ingreso de nuevos competidores, la estructura que más se asemeja es la del oligopolio.

En relación a la diferenciación del servicio, como se mencionó a lo largo de éste capítulo los operadores logísticos tienen, en general, como estrategia competitiva, diferenciar sus servicios del de sus competidores para lograr una ventaja sobre ellos. A su vez se vio que es una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores. Por estos motivos, se puede decir que la estructura de este mercado no es ninguno de los dos extremos, ni la competencia perfecta ni el monopolio. Por lo que la estructura podría ser la competencia monopolística o el oligopolio.

En conclusión la estructura que más asimila para las empresas instaladas en zona franca es el **oligopolio**.

Operadores ubicados bajo en régimen de puerto libre

La situación para estos operadores es similar a desarrollada anteriormente para zona franca, con la salvedad que la diferenciación no es tan elevada como tal régimen. De todas formas se puede concluir que la estructura de mercado que más se aproxima es el **oligopolio**.

Operadores ubicados bajo en régimen de aeropuerto libre

Debido a que es un único oferente y que las barreras de entrada son imposibles de superar por solo tener TCU la concesión de la terminal de cargas del aeropuerto, se concluye que su estructura de mercado es el **monopolio**.

Operadores ubicados en territorio nacional

En cuanto al número de oferentes y concentración en el sector, son muchas las empresas que compiten en el sector descartando así la estructura de monopolio y oligopolio. Por lo que la competencia perfecta y la competencia monopolística son las estructuras de mercado que más se aproximan.

En cuanto a las barreras de entrada debido a que en términos generales no hay barreras a la entrada se vuelve a descartar la estructura de mercado de monopolio y oligopolio. Por lo que la competencia perfecta y competencia monopolística son las que más se ajustan.

En general los operadores logísticos no diferencian sus servicios. Por lo que se puede descartar la competencia monopolística y el oligopolio. El monopolio se descarta por no ser un único producto el que se ofrece. Por lo que la estructura podría ser la competencia perfecta.

Por los puntos expuestos anteriormente asociados a las tres características que consideramos como referencia para definir a que estructura de mercado, podemos concluir que la que más se aproxima es la **competencia perfecta**.

Capítulo 6 - Análisis FODA

6.1 Introducción¹⁹

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o sector en su mercado (situación externa), y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa o sector, que pueden atender contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarla.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa o sector de otros de igual clase.

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

En el presente capítulo se mencionarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de servicios logísticos en el Uruguay. Un análisis más profundo se realizará en el siguiente capítulo donde se desarrollarán los factores que generan ventajas competitivas nacionales al sector.

¹⁹ www.wikipedia.org

6.2 Matriz FODA

FORTALEZAS

- Legislación vigente
- Reconocimiento por parte del gobierno
- Permeabilidad del sistema político
- Mejora de la gestión de la ANP
- Competitividad, confiabilidad y calidad de los servicios
- Puerto de Montevideo
- Uruguay como plataforma logística
- Exportaciones por servicios logísticos
- Infraestructura aeroportuaria
- Trazado de líneas férreas

OPORTUNIDADES

- Estabilidad política y gubernamental
- Ubicación geográfica
- Recursos humanos
- Bajo índice de corrupción
- Reconocimiento del país a nivel mundial
- Seguridad física de las mercaderías
- Seguridad de los habitantes y calidad de vida
- Nuevas actividades de valor agregado
- Cercanía al océano
- Aplicación de la legislación vigente
- Tendencia mundial a tercerizar
- Embajadas y consulado
- Construcción del anillo perimetral
- Mejoras en puerto de Montevideo
- Construcción puerto en Rocha
- Puerto seco en Rivera
- Crisis globales
- Modernización Aduana Uruguaya

DEBILIDADES

- Sistemas informáticos
- Participación del transporte multimodal
- Desarrollo del transporte fluvial
- Infraestructura terrestre
- Desconfianza entre actores y rechazo al cambio
- Transporte ferroviario
- Disponibilidad y frecuencia de transportes
- Conflictividad laboral
- Evolución en la investigación y desarrollo logístico respecto a los países vecinos
- Practicas aduaneras
- Operar en forma conjunta productos nacionalizados y en tránsito
- Cintas transportadores del puerto de Montevideo
- Cantidad de trámites

AMENAZAS

- Grado de regulación del tráfico del MERCOSUR
- Decisiones unilaterales de los socios del MERCOSUR
- Caminos alternativos
- Eficiencia y desarrollo de puertos en Argentina y Brasil
- Posibilidad futura de un régimen de puerto libre en Buenos Aires
- Conflicto entre Argentina y Uruguay
- Vías férreas que conectan Argentina y Brasil
- Dependencia con Argentina y Brasil
- Nueva terminal de contenedores en Argentina

6.3 Análisis FODA en el sector de servicios logísticos y de transporte²⁰

Fortalezas

- 1) La legislación vigente, el Régimen Aduanero, de Puerto Libre y Aeropuerto libre, y las Zonas Francas son fortalezas significativas para el sector, por crear un marco legal que le brinda competitividad, orienta las decisiones empresariales de largo plazo, facilita la previsibilidad requerida para la realización de inversiones y señala la prioridad que el sector tiene para el país.
- 2) El reconocimiento por parte del Gobierno de la importancia de la industria logística, es un punto de partida muy importante para lograr que las políticas públicas acompañen y faciliten las necesidades del sector. Los servicios logísticos han sido declarados de interés nacional por el actual gobierno.
- 3) La permeabilidad del sistema político complementa el reconocimiento que el gobierno brinda al sector y crea condiciones adecuadas para contar con políticas públicas que faciliten el desarrollo de la actividad.
- 4) Mejora de la gestión de la ANP, es una fortaleza en lo relacionado con la reestructuración organizativa.
- 5) El grado de competitividad, confiabilidad y la calidad de los servicios es considerado una fortaleza en comparación con el nivel regional, en cambio si se toma como parámetro el nivel mundial, se visualiza como una debilidad.
- 6) El puerto de Montevideo es el puerto natural más profundo del Río de la Plata, permitiendo acceso a buques de gran calado y con costos muy competitivos, su moderna terminal de contenedores permite excelentes niveles de eficiencia bajando los tiempos de carga y descarga.

²⁰ *Prolog 2008 - “La logística, una política de estado”

*Informe (marzo 2008): “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional. Proyecciones, Infraestructura, Sistemas Multimodales y Comunicaciones” - Ec. I. Hodara, Ing. J. Opertti, Dr.-Ing. F. Puntigliano.

*Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007; Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados

*Monografía (agosto 2003): “Estructura, estrategia y resultados en los últimos cinco años del mercado de los servicios logísticos en el Uruguay” – J. Lussich, A. Martínez, G. Preventtoni. Tutor: Francisco De Leon.

*Entrevista realizada en setiembre 2008 al Ing. J. Opertti por Alejandro Landoni, en la segunda entrega del ciclo Uruguay Logístico en Producción Nacional – www.todologistica.com

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

- 7) El reconocimiento de Uruguay como alternativa logística para la región, es también una fortaleza por crear en la imagen de los clientes la referencia de poder contar con Montevideo como solución a sus necesidades en la región.
- 8) El nivel relativo de las exportaciones por servicios logísticos ofrece una base de fortaleza pero el incremento de estos servicios representan una oportunidad para el sector.
- 9) Las obras de mejora que se realizaron en la infraestructura aeroportuaria aportan una fortaleza por las mejoras significativas que aportan al tránsito aéreo.
- 10) La existencia de un trazado de 3.000 km. de líneas férreas es una fortaleza sobre la cual puede apoyarse un proceso de modernización del ferrocarril.

Oportunidades

- 1) La estabilidad política y gubernamental es considerada una oportunidad para el desarrollo del sector por dar a las empresas condiciones de previsibilidad necesarias para decisiones de inversión con retornos de largo plazo.
- 2) La buena ubicación geográfica respecto de la región es también una oportunidad para incrementar los flujos de mercadería que atienden a la región vía Uruguay. Es un país equidistante de los principales centros de producción y consumo de la región, y esto potencia las estrategias de transporte y distribución de los agentes decisorios y de los proveedores de servicio. Por vía terrestre o fluvial se accede fácilmente a Buenos Aires y al sur de Brasil en menos de 24hs. y al sudeste de Brasil, Chile y Paraguay en menos de 48hs.
- 3) La calidad de los recursos humanos, es una oportunidad para el sector por ofrecer mano de obra con condiciones de operar los servicios que se quieren desarrollar.
- 4) El bajo índice de corrupción, también ofrece oportunidades por facilitar el desarrollo de nuevos negocios y de las propias empresas.
- 5) El reconocimiento como país dentro del área de servicios logísticos, crea oportunidades de expansión de los servicios por nuevas empresas demandantes de los mismos. Con esto se busca lograr que el mundo vea a Uruguay como un gran centro de distribución logística dotado de la especialización de adecuados depósitos y posterior distribución de la mercadería.
- 6) El bajo nivel de riesgo y de incidente existente en la seguridad física de las mercaderías es otra oportunidad para la expansión de los servicios fundamentalmente para productos de muy alto valor unitario como por ej. fármacos o electrónicos que

requieren un transporte seguro, y por su alto valor utilizan una participación importante de transporte aéreo.

- 7) El nivel de seguridad de las personas y la calidad de vida son un diferencial en la región ofreciendo una oportunidad para la inversión y desarrollo de nuevos negocios.
- 8) El nivel potencial de las exportaciones por servicios logísticos incorporando actividades de mayor valor agregado es una oportunidad para el sector. Ya existen experiencias positivas de actividades de fraccionamiento en blísters y de distribución en la región de productos farmacéuticos.
- 9) La cercanía al océano ofrece la oportunidad por posibilitar la operación marítima con costos reducidos y hacer más competitivo al sector.
- 10) La mejora de la aplicación de la legislación vigente (ej. Puerto Libre) es una oportunidad para el sector.
- 11) La tendencia mundial a la tercerización de la función logística, en particular mediante la utilización de proveedores logísticos integrados.
- 12) La existencia de una red de embajadas y consulados que puede ser utilizada como fuente generadora de potenciales clientes.
- 13) La existencia de un Anillo perimetral metropolitano. Esta obra vincula las rutas 5, 6, 7, 8, 101, 102, interbalnearia y avda. Gianatassio, conectando los ejes viales de la zona este y oeste del departamento de Montevideo, permitiendo mejorar la fluidez del tránsito en los accesos a la capital. La construcción se compone de 22 kilómetros de carretera, tres puentes y catorce intersecciones importantes con avenidas y calles.
- 14) Futura ampliación del puerto de Montevideo. Hasta la fecha se ha iniciado el trámite de expropiación de 2 padrones (del puerto de Montevideo) donde antes se ubicaba la playa de maniobra de AFE, de los ferrocarriles.
- 15) La transformación del puerto de la paloma en un puerto de aguas profundas que propone llevar el calado del puerto a entre 20 y 23 metros, de modo que permita el ingreso de buques petroleros de hasta 150.000 toneladas o de gas licuado, con una capacidad de hasta 250.000 metros cúbicos.
- 16) Existe un proyecto para instalar en el puerto seco del departamento de Rivera una vía férrea que nacería allí y tendría como finalidad acceder a territorio brasilero, utilizando rieles de tren compatibles con los de ese país.
- 17) Las crisis globales. En épocas de turbulencias económicas las empresas internacionales reducen sus inventarios en la región y, probablemente, los centralicen en una sola localización de tránsito internacional. La credibilidad ganada por la

industria logística uruguaya puede lograr que las compañías multinacionales acumulen más stock que el tradicional en los depósitos de zonas francas y puerto libre para, luego, distribuir sus productos entre sus clientes filiales del Mercosur. Si la crisis se agudizara más de lo previsto en la región, el inventario que está en tránsito internacional en Uruguay podría ser reenviado a otras partes del mundo ya que no se le nacionaliza, lo cual evita tanto costos arancelarios como innumerables trámites de reexportación en las aduanas.

- 18) Programa de modernización de la Aduana Uruguay instrumentando entre otros casos la disminución de la burocracia necesaria.

Debilidades

- 1) La inexistencia de sistemas informáticos que midan la gestión y la no disponibilidad de Información estadística del sector es una debilidad que no permite definir direcciones claras para las empresas e identificar las oportunidades que pueden existir.
- 2) La baja participación del transporte multimodal es una debilidad dado que se pierde la ventaja competitiva de operar con costos menores.
- 3) Es insuficiente el desarrollo del transporte fluvial para la demanda existente y se pierde la oportunidad de tener costos más competitivos.
- 4) La infraestructura para soportar el tránsito terrestre es deficiente y es un requisito básico para tener líneas de distribución rápida a la región.
- 5) La desconfianza entre los actores y rechazo al cambio dentro de las empresas, es un obstáculo para lograr complementariedad y sinergias entre las empresas.
- 6) Falta de un ferrocarril moderno y con capacidad de servicio de acuerdo con las necesidades del mercado, debilita la competitividad del sector.
- 7) Escasa disponibilidad de transporte aéreo y frecuencias amplias, especialmente con las ciudades de la región de influencia dificulta la expansión de los servicios.
- 8) El incremento del grado de conflictividad laboral es considerado por una parte de los miembros que formaban el Cluster como una debilidad, en tanto otros no ven un problema en este aspecto. Todos coinciden en que Uruguay tiene un grado menor de conflictividad que en los países vecinos.
- 9) Existe un atraso en la evolución de la investigación y desarrollo logístico respecto de los países vecinos. Revertirlo requiere un esfuerzo en formación, en aplicación de buenas prácticas y en inversión.

- 10) Las actuales prácticas aduaneras son consideradas también como una debilidad para el sector. Las tendencias globales le asignan a las aduanas una función de contralor facilitando el comercio internacional y no la tarea de recaudación.
- 11) La imposibilidad de poder operar en forma conjunta productos nacionalizados con productos en tránsito, lo que ha llevado a los operadores logísticos integrados a tener que instalarse en los distintos regímenes para no perder los beneficios asociados a cada uno.
- 12) El puerto de Montevideo cuenta únicamente con dos cintas transportadoras para la carga de chips lo que provoca que los buques estén hasta una semana ocupando muelle.
- 13) La cantidad de trámites obligatorios al realizar una operación por un transportista es elevada lo que lleva a enlentecer el proceso.

Amenazas

- 1) Grado de regulación del tráfico MERCOSUR y las decisiones unilaterales de socios de este son una amenaza al crecimiento del sector.
- 2) El dragado del Canal Mitre, y la profundización del río Paraná son una amenaza por facilitar caminos alternativos al flujo que se pretende operar.
- 3) La eficiencia y desarrollo de los puertos de Brasil y de Argentina, son también amenazas para el sector porque pueden derivar carga para los mismos y para sus áreas de influencia.
- 4) Argentina tiene en mente instrumentar un régimen de Puerto Libre, aun no lo ha hecho debido a la complejidad de la gestión.
- 5) El conflicto entre Argentina y Uruguay que implica en varias oportunidades el cierre del puente que los une es una amenaza porque el riesgo del intercambio entre ambos países reduce la posibilidad de crecimiento del volumen a operar que se debería dirigir a ciudades argentinas.
- 6) El mejoramiento de la conexión de vías férreas entre Argentina y Brasil que facilita y agiliza el tránsito por este modo de transporte.
- 7) Una amenaza generalizada en lo que respecta a la actividad de Uruguay es la dependencia que mantiene con sus países vecinos, al punto que todo lo que suceda en estos países repercute en Uruguay.
- 8) La reciente adjudicación de una terminal de contenedores en Argentina sobre el Rio Uruguay.

Capítulo 7 - Ventajas competitivas

7.1 Diamante de Competitividad del sector de servicios de logística y transporte

Como se desarrollo en el capítulo 2.1 “Determinantes de la ventaja competitiva nacional” para realizar el diagnóstico de la situación del sector bajo estudio nos basamos en el diamante de Porter como metodología de trabajo para identificar las fuentes de ventaja competitiva del sector.

El diamante está formado por cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno donde competirán las empresas locales y que estimulará o no, la creación de ventaja competitiva: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de empresas.

A su vez, los acontecimientos casuales y el gobierno, son variables que pueden tener una influencia importante en el diamante y que son fundamentales para completar la teoría, ya que pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

7.1.1 Condiciones de los factores

En este eje del diamante se encuentran los recursos que contribuyen a fortalecer el clima de negocios necesario para el desarrollo de la actividad. A continuación se desarrollarán los siguientes:

- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Infraestructura
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Tecnología

1) Ubicación geográfica²¹

Su ubicación al sur de América Latina, posiciona al país como puerta de entrada y de salida de mercadería óptima a nivel regional y fundamentalmente a las dos potencias latinoamericanas Argentina y Brasil con quienes comparte fronteras.

Es favorecido por su topografía predominantemente baja, no existiendo obstáculos naturales para el abastecimiento a toda la región, los que implicarían un costo adicional en el que es necesario incurrir para comercializar. También cuenta con una gran ventaja competitiva al tener aguas profundas sobre el Río de la Plata, con lo que lo posiciona en un lugar privilegiado.

El clima es casi ideal por ser templado, donde no existe nieve y las lluvias alcanzan una media de 1.000 mm. que se distribuyen de forma pareja a lo largo de todo el año.

Cuenta con redes de comunicaciones fluviales, aéreas y terrestres. Una red de carreteras une Montevideo con las principales ciudades de la región, facilitando el transporte en camiones. Tres puentes sobre el río Uruguay comunican el país con Argentina en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil el acceso se realiza a través de fronteras terrestres por las ciudades de Artigas, Rivera, Río Branco y Chuy.

En el Puerto de Montevideo confluyen las principales rutas de acceso del país y por lo tanto a la región, contando el mismo con el régimen de puerto libre.

Montevideo se perfila como centro de distribución estratégico de la región, tanto en cargas como en pasajeros. En un radio de tres horas de avión se encuentran 140 millones de personas. A esto se suma el marco legal de Aeropuerto Libre, que permite la prestación de servicios logísticos a las mercaderías dentro del propio aeropuerto, siendo el único de la región con estas características.

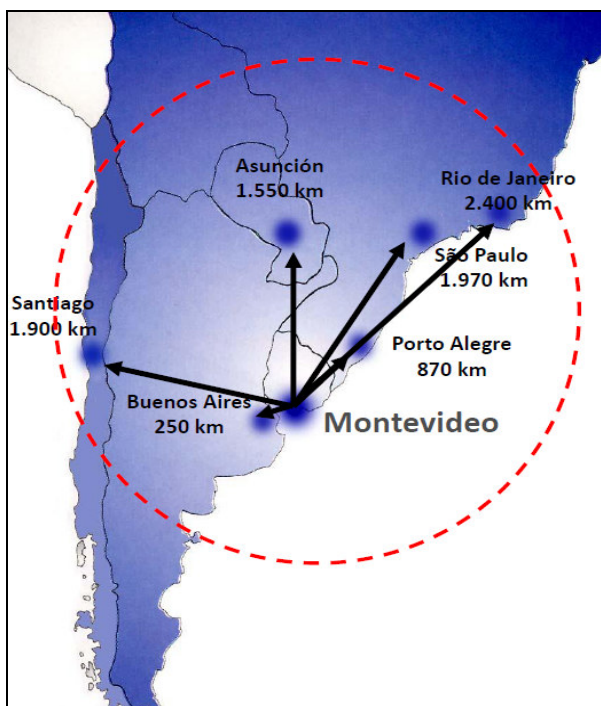
En el siguiente mapa se muestra las distancias a las principales ciudades de la región, y los tiempos aproximados que insume el transporte por carretera o por vía marítima de mercaderías desde Montevideo. Las más lejanas se encuentran entre 72 y 96 horas de distancia. Lógicamente, por vía aérea los tiempos se reducen a 2 ó 3 horas.

²¹ *"Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional" - Proyecciones, Infraestructura, Sistemas Multimodales y Comunicaciones" - Ec. I. Hodara, Ing. J. Opertti, Dr.-Ing. F. Puntigliano – Marzo 2008.

*Entrevista realizada el 9 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Opertti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

Distancia a las principales ciudades de la región



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de la página web de Costa Oriental.

Al momento de exportar, las empresas extranjeras optan entre un sistema de “logística tradicional” o “logística desde el centro de distribución regional”.

La logística tradicional trata de un esquema tradicional de trabajo donde las empresas envían directamente la mercadería desde las fábricas o proveedores internacionales a los respectivos países. El lead time promedio es de 60 a 90 días, con un stock promedio en los países (una vez nacionalizada pasa a ser de 90 a 150 días según la experiencia operativa de los empresarios).

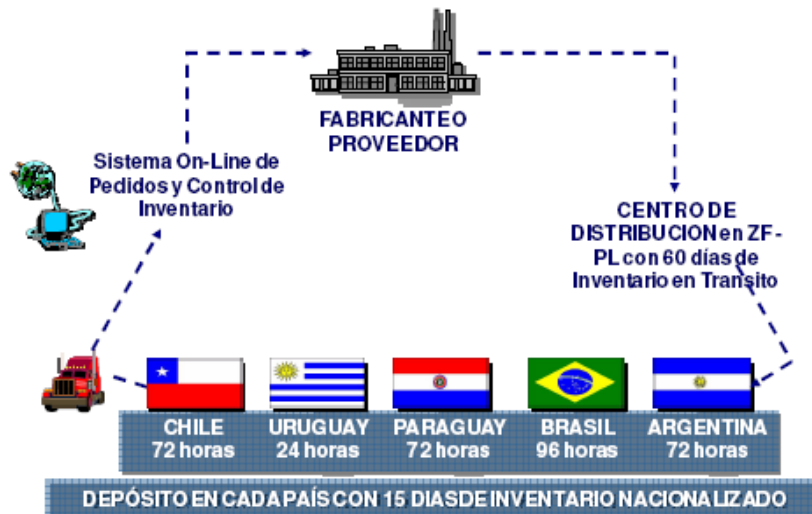
Mientras que la logística desde el centro de distribución regional (CDR) se basa en centralizar un inventario en tránsito internacional en Uruguay amparado en régimen de Puerto Libre (PL) o Zona Franca (ZF). Los tiempos de suministro desde el inventario centralizado se reducen en forma significativa respecto al anterior sistema. Cabe destacar que los stocks (inventarios) nacionalizados pasan a ser de 15 días a un mes promedio, lo cual tiene un importante impacto financiero, debido a que mientras se encuentran en tránsito en el CDR los impuestos y derechos aduaneros no se pagan.

Esquema de distribución – Logística Tradicional



Fuente: “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional” - Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano - Marzo 2008.

Logística desde el centro de distribución regional (tipo puerto libre o zona franca)



Fuente: “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional” - Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano - Marzo 2008.

Cada puerto o aeropuerto importante se vincula con una zona de influencia o hinterland actual o potencial, la cual depende de un conjunto de circunstancias: ubicación geográfica, existencia de otros puertos o aeropuertos cercanos, conectividad, costumbre de los usuarios, confiabilidad, etc.

Se entiende por hinterland de un puerto al área de influencia de dicho puerto, en la cual sus productos tanto de importación o exportación son servidos desde un mismo puerto. Los hinterlands de los distintos puertos se pueden por tanto superponer y además variar en el tiempo. A la separación entre hinterlands de dos distintos puertos se les suele llamar frontera económica, la cual en muchos casos es simplemente marcada por problemas de conectividad. Algunos ejemplos de conectividad necesaria para Uruguay están dados por:

- ✓ el funcionamiento normal de los puentes sobre el Río Uruguay
- ✓ la conectividad ferroviaria del tramo Cacequí Santa Ana do Livramento
- ✓ el dragado del Canal Martín García a 32 pies (equivalente a 9.75 metros) de navegación
- ✓ el dragado del Río Uruguay
- ✓ la profundización del Canal de Acceso a Montevideo en etapas, siempre dependiendo del cumplimiento de las obras de los cuatro nuevos puestos de atraque dragables a 14 metros previstos allí
- ✓ la mejora de la conectividad aérea
- ✓ una variedad importante de conexiones nuevas que aparejan riesgos, pero también oportunidades como la del Puerto de La Charqueada.

Los ocho puertos más grandes del Cono Sur de América integran tres subsistemas: Norte (Santos, Paranaguá e Itajaí), Oeste (Valparaíso y San Antonio) y Sur (Buenos Aires, Montevideo y Río Grande).

Los tres subsistemas son relativamente independientes, aunque sean visitados por los mismos barcos, la cantidad de contenedores movidos de un subsistema a otro es prácticamente despreciable. Al interior de un subsistema cada puerto presenta su propia zona de influencia.

Hinterland para el movimiento de contenedores

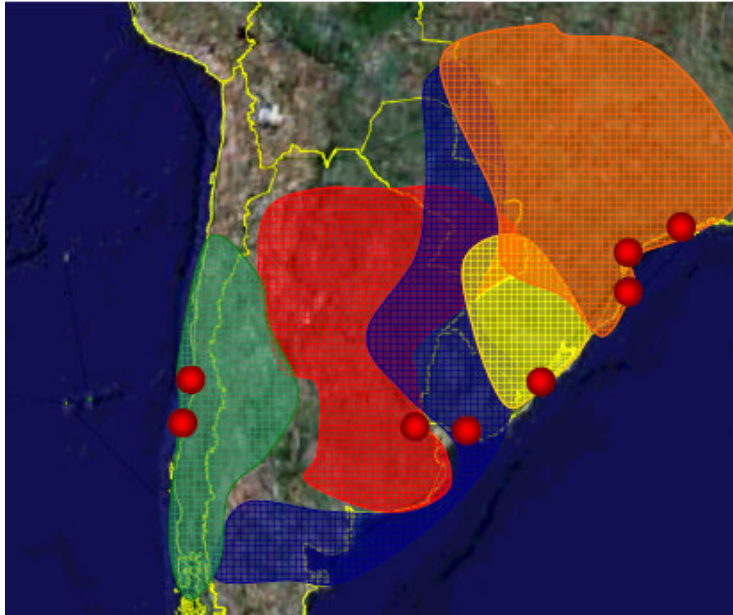


Figura: Subsistema Norte (naranja), Puerto de Río Grande (amarillo), Montevideo (azul), Buenos Aires (rojo) y Subsistema Oeste (verde).

Fuente: "Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional" - Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano - Marzo 2008.

Hinterland actual y potencial del Puerto de Montevideo



Figura: Actual en amarillo oscuro, y su hinterland potencial a mediano plazo en amarillo claro.

Fuente: "Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional" - Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano - Marzo 2008.

2) Infraestructura

Una de las ventajas competitivas que Uruguay ofrece al inversor es la infraestructura adecuada y en pleno desarrollo para el transporte de pasajeros y mercaderías por vía marítima, aérea y terrestre. También se cuenta con transporte ferroviario y carretero, pero aún en esos modos de transporte carece de ventajas que lo diferencien de otros países de la región.

El transporte es una de las operaciones más importantes dentro del proceso de servicios logísticos, por lo que a continuación se destacan algunas características que ofrece Uruguay para cada tipo de transporte.

2.1) Transporte marítimo²²

Este medio de transporte es esencial a la hora de competir internacionalmente. En los últimos tiempos se realizaron numerosas inversiones en la infraestructura del transporte marítimo para aumentar la capacidad del mismo y se tiene proyectado seguir aumentando dicha capacidad. Hoy en día la infraestructura del puerto junto al régimen de puerto libre han logrado posicionar al Uruguay como un centro de distribución regional. Lo que implica una ventaja significativa con respecto a los países de la región.

Los puertos que se encuentran en el territorio uruguayo son los siguientes: Montevideo, Nueva Palmira, Colonia, Juan Lacaze, Salto, Paysandú y Fray Bentos. No todos tienen el mismo propósito y desarrollo, cada uno se especializa en diferentes actividades. Todos ellos se encuentran bajo el régimen de puerto libre, siendo esto muy beneficioso para el comercio internacional, punto que se desarrollara dentro del marco jurídico.

A continuación se realizará una descripción de cada puerto en relación a su ubicación, infraestructura y los servicios que prestan. También se detallarán cuales son las inversiones que se están realizando para mejorar la competitividad a nivel nacional y regional. Estas mejoras generarán ventajas competitivas para el país y un potencial incremento de la actividad.

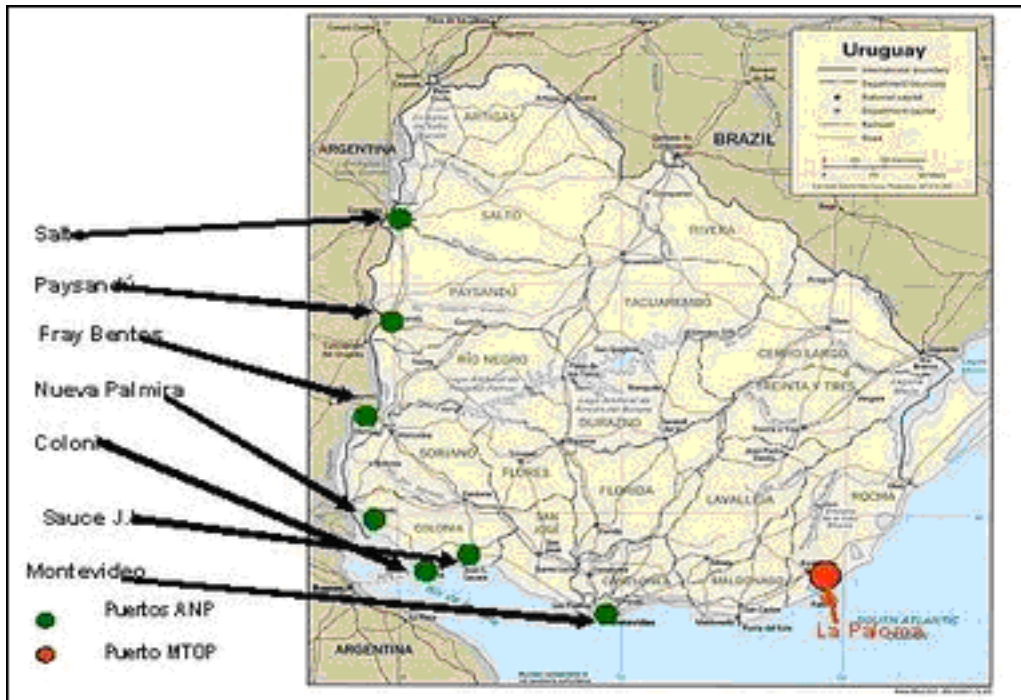
²² *Entrevista realizada el 20 de agosto de 2010 a Cra. Ana Rey, Área Comercialización y Finanzas de la Administración Nacional de Puertos (ANP).

*Página web de la ANP - www.anp.com.uy

*Informe de la ANP "Cifras 2009" elaborado por la División Investigación y Desarrollo Comercial.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

Ubicación de los puertos en el Uruguay



Fuente: Elaboración propia

2.1.1) Puerto de Montevideo

2.1.1.1) Aspectos generales

El Puerto de Montevideo es el principal puerto del país por encontrarse en la capital lo que conlleva a que sea el que concentra el mayor volumen de movimientos. Siendo un puerto multipropósito en él se desarrollan distintos negocios y se puede encontrar variedad de barcos portacontenedores, cruceros y pesqueros.



Cuenta con un canal de acceso en dos tramos, uno de orientación sur con una conexión de aproximadamente 9 km. de largo y el otro con orientación oeste/sur-oeste con una extensión de aproximadamente 15 km. de largo.

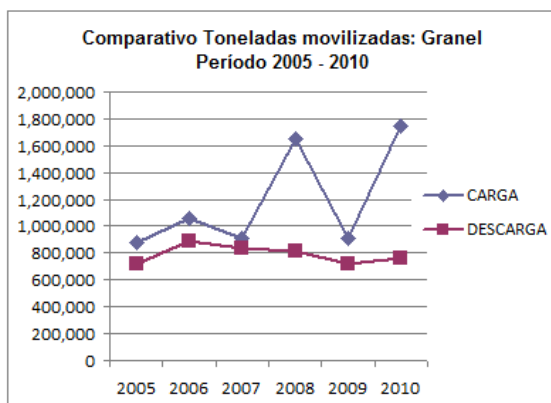
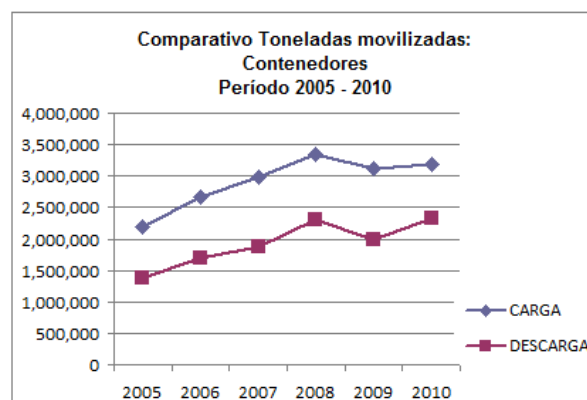
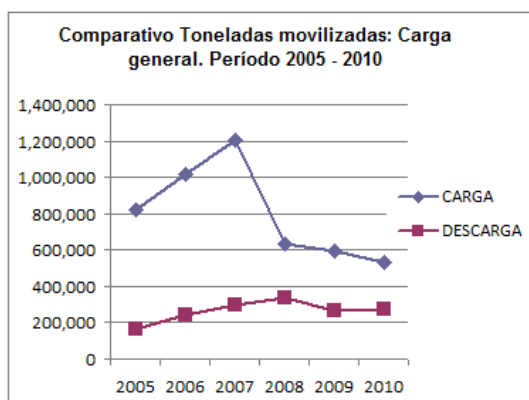
La profundidad actual del canal de acceso es de 11.5 metros (37.73 pies), siendo el primer puerto del Río de la Plata que alcanza dicha profundidad, por ejemplo el puerto de Buenos Aires no supera los 10 metros (32.81 pies) de dragado. Según datos recogidos en la entrevista con autoridades de la Administración Nacional de Puertos (ANP), quieren mantener esa profundidad y se proyecta continuar el dragado. Se estudia la factibilidad económica de dragar hasta 12.5 o 13 metros, que es lo que los operadores de terminal solicitan para traer barcos modernos con mayor carga y poder así aumentar la competitividad atrayendo mayor número de buques.

Los muelles públicos tienen una profundidad de 10 metros a pie de muro. El muelle nuevo de la Terminal de Contenedores TCP (Terminal Cuenca del Plata) está cimentado hasta 14 metros, por lo que se puede dragar hasta esa profundidad. El dragado del pie de muro está a cargo de TCP.

La zona portuaria comprende un área del orden de 103 hectáreas destinadas al respaldo de los muelles de atraque polivalentes para almacenaje, vehículos y contenedores. Dispone de dos escolleras, una oeste de 1.300 metros de longitud protegiendo a la terminal de los vientos del suroeste, y otra este de 900 metros de longitud que resguarda de los vientos del sector sur-sureste.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de las toneladas movilizadas según el tipo de operación (carga y descarga) y por tipo de movimiento (general, contenedores y granel) en el período 2005 – 2010²³.

	CARGA			DESCARGA		
	CARGA GENERAL	CONTENEDORES	GRANEL	CARGA GENERAL	CONTENEDORES	GRANEL
2005	819,726	2,199,560	879,612	167,571	1,388,819	720,494
2006	1,013,562	2,676,913	1,054,546	238,858	1,687,717	889,202
2007	1,202,471	2,975,186	914,122	295,833	1,876,147	836,504
2008	630,157	3,349,356	1,645,663	337,169	2,314,726	812,987
2009	597,837	3,109,673	915,037	265,331	1,987,133	721,033
2010	529,001	3,191,184	1,746,444	271,701	2,328,741	765,390



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en la página web de la Administración Nacional de Puertos.

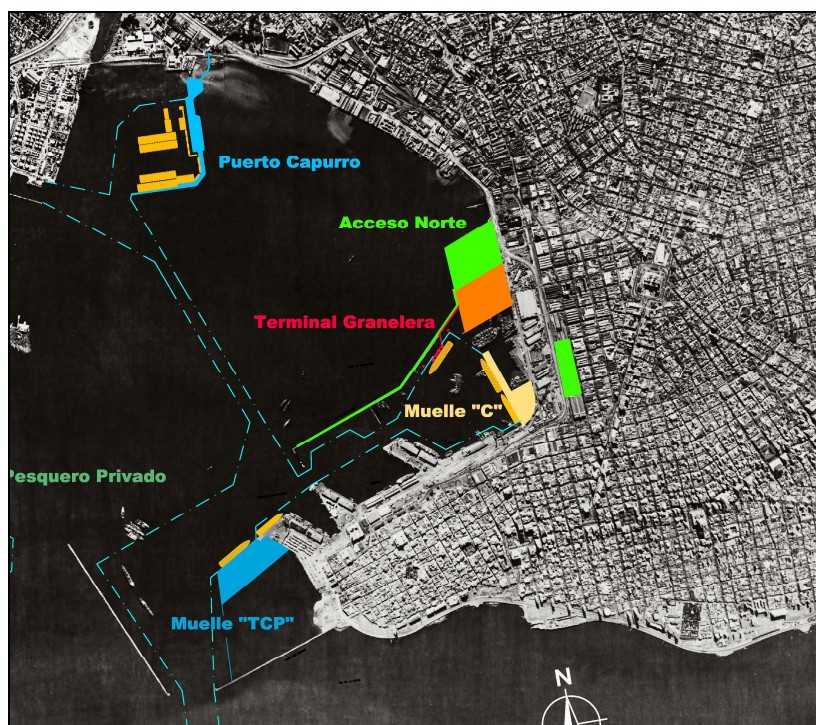
²³ Los datos utilizados para el ejercicio 2010 son una estimación en base a las toneladas movilizadas de enero a agosto del 2010, bajo el supuesto que en los meses de setiembre a diciembre se mantuvo la misma evolución que en los meses anteriores. Este mismo supuesto se utilizó para las gráficas de los otros puertos analizados.

Analizando los gráficos se puede observar que los distintos tipos de movimiento (carga general, granel y contenedores) tuvieron una similar evolución, siendo que en el año 2009 tuvieron un descenso y en el 2010 se están recuperando las toneladas movilizadas volviendo a la tendencia de crecimiento de años anteriores y en el caso del granel la carga ha tenido un aumento significativo.

2.1.1.2) Inversiones

El espacio físico del puerto no es suficiente para el tránsito de mercadería actual y potencial, por lo que con el objetivo de ampliar la capacidad de la infraestructura portuaria y mejorar la eficiencia logística del sistema portuario nacional y regional, se impulso el proyecto **“Puntas de Sayago”**, categorizado como puerto seco. Allí se operará bajo el régimen de puerto libre, donde se podrá añadir valor a las mercaderías y quedaran limitadas a operaciones que no modifiquen la naturaleza de las mismas. Actualmente el avance de este proyecto se encuentra en la etapa de cercado del recinto aduanero portuario y parcelamiento del mismo, la primera es una condición necesaria para que las empresas que allí se instalen puedan operar. Se estima que a fines del año 2010 quedará finalizada.

Proyectos en el puerto de Montevideo



Fuente: Prolog 2008 - “La logística, una política de estado”.

Las instalaciones del puerto de Montevideo también son usadas por los barcos pesqueros, quienes atracan en los muelles por periodos prolongados de tiempo no permitiendo el uso de los mismos para otras actividades. Es por esto que se pretende llevar a cabo el proyecto “**Puerto Capurro**”, que consiste en la construcción de un muelle pesquero con una inversión de US\$25 millones, para que se concentre ahí la pesca nacional y extranjera. A agosto 2010 se encuentra en la etapa de licitación para la construcción del muelle.

Por la ubicación céntrica del puerto de Montevideo el tránsito de camiones que fluye hacia el allí dificulta el tránsito de la ciudad en las inmediaciones al puerto, por lo cual se busca facilitar y agilizar el tránsito y la operativa de los vehículos por el puerto de Montevideo mediante el relleno del **acceso norte al puerto**. Consiste en abrir un acceso al puerto de Montevideo, creando dentro del mismo una plataforma operativa para camiones, para lo cual se rellenó una parte de la bahía, completando unas 12 hectáreas de terrenos nuevos. En ese lugar se instalarán balanzas, scanner, y la infraestructura necesaria, como oficinas para la Aduana y la ANP, para facilitar su tarea de contralor, y locales sociales para los conductores de camiones. También se construirá un amplio espacio para estacionamiento de los camiones, lo que evita la acumulación de vehículos en las entradas al puerto, lo que actualmente implica perjuicios el transportista y para la circulación por la ciudad. A julio 2010, el relleno ya se culminó y comienza la etapa de pavimentación y construcción de los sectores de oficinas y andenes. Se estima que la obra finalizará en el 2012.



En la foto se puede apreciar una visión a futuro de cómo quería finalizado el acceso norte al puerto. A su vez, se puede visualizar el proyecto “Torre Lobraus” que la empresa Lobraus presentó al gobierno en el 2006 y que volvió a presentar en mayo de 2010 y que pretenden comenzar a la brevedad cuando tengan los permisos requeridos. Implica una inversión de 50 millones de dólares para construir un polo logístico en el puerto de Montevideo y consiste en un edificio de 20 pisos de última tecnología, que ocupará una superficie de 15.000 m². y un depósito de 30.000 m². La inversión tendrá el nivel adecuado para atraer empresas exportadoras e importadoras, así como operadores internacionales vinculados al Hinterland del puerto de Montevideo. Con esta inversión Lobraus se propone transformar el puerto de Montevideo en uno de los puertos más modernos de Sudamérica y uno de los principales puertos de HUB en el mundo.²⁴

2.1.2) Puerto Nueva Palmira

2.1.2.1) Aspectos generales

El segundo puerto con mayor nivel de tránsito de mercadería es el situado en Nueva Palmira, departamento de Colonia. Se encuentra a 245 km de Montevideo por tierra y 160 millas por agua.



²⁴ www.lobraus.net . Lobraus es una empresa logística que trasladó su sede matriz desde Los Ángeles a Montevideo en el año 2003 y aspira a que más empresarios del mundo manejen sus negocios logísticos de mercaderías con sus clientes desde aquí, al amparo de las leyes aduanero-portuarias que ofrece Uruguay.

Se encuentra ubicado en la confluencia de los ríos Paraná y Uruguay, movilizandocarga en tránsito proveniente del centro del continente a través de la hidrovía Paraguay-Paraná. Su área de influencia cubre el litoral del río Uruguay, la zona central de Bolivia y Paraguay.

A metros del puerto se encuentra la zona franca de Nueva Palmira, la que cuenta con un acuerdo especial para el ingreso al MERCOSUR sin aranceles de cereales de dicho origen. Es administrada directamente por el Estado.

El puerto se ha especializado en la actividad de carga a granel, debido a que no tiene la profundidad adecuada para recibir buques que transportan un gran peso ya que provoca la ampliación del calado del buque y les es imposible la navegación.

Los barcos de ultramar acceden al puerto a través del Canal Martín García, que es un canal binacional con Argentina. Cuenta con un calado operable de 32 pies (9.75 metros) por lo que un buque puede cargar un máximo de 42.000 toneladas. También es posible su acceso por el Canal Mitre de Argentina que cuenta con un calado de 36 pies y pasa por los principales puertos del Paraná.

El puerto de Palmira cuenta con tres terminales de carga:

✓ Terminal Granelera Uruguay (TGU)

Esta terminal es concesionaria de la ANP por lo que opera a través de un muelle oficial. Fue creada para prestar servicio logístico a las cargas transportadas de todas aquellas empresas que están vinculadas con el comercio internacional de granos y subproductos, tanto en Uruguay como en el grupo de países que integran la Hidrovía Paraná-Paraguay.

Se ha instalado en el puerto de Nueva Palmira con una estación de tránsito y trasbordo que incluye 20 silos verticales de hormigón (sólo para granos) y dos horizontales (granos y subproductos), también cuenta con dos plataformas para el recibo de camiones. Como instalaciones adicionales la planta tiene cuatro equipos de prelimpieza y/o limpieza en la torre de elevación y una planta de secado. La capacidad de almacenaje es de 70.000 toneladas (base trigo).

✓ Terminal Navíos

Esta terminal ha diseñado especialmente los servicios de almacenamiento y sistemas de transporte para proporcionar una gran flexibilidad en los movimientos de carga y así evitar demoras a los buques y barcasas.

Está al servicio de las zonas de influencia agrícola y productores de minerales de gran parte de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay. Se dedica principalmente a operaciones de transbordo. Opera como una estación de transferencia con las operaciones multimodales.

Tiene nueve silos, con una capacidad de almacenamiento estática de 274.400 toneladas. A su vez cuenta con 2 muelles, el principal exterior con 240 metros de largo y el segundo muelle interior de 170 metros de largo.

✓ Terminal Ontur

Es una terminal multipropósito para la manipulación de cargas generales, cítricos, celulosa, fertilizantes, graneles y contenedores.

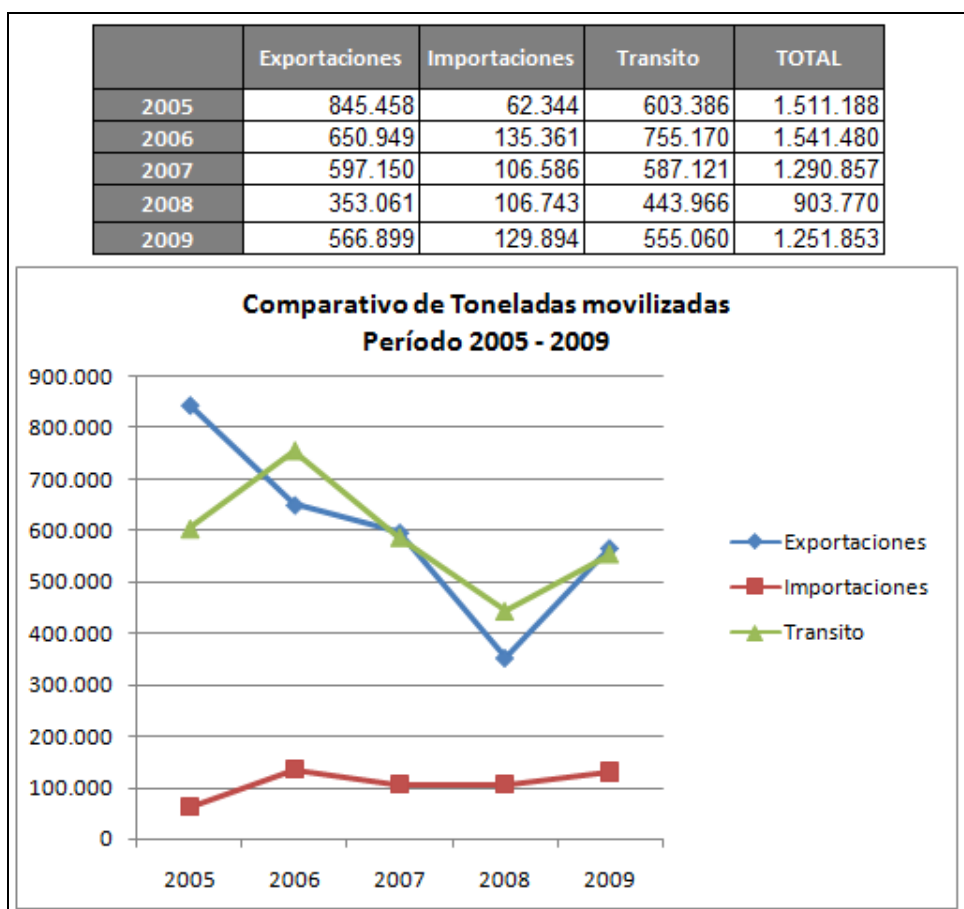
Se inauguró en agosto del 2007 con el fin de canalizar las exportaciones de la planta de celulosa de la actual UPM que provienen del puerto de Fray Bentos teniendo como destino Europa y China.

Posee seis hectáreas para almacenamiento, un depósito para celulosa de 30.000 metros cuadrados, un muelle para barcazas de 300 metros de largo con un calado de 4 a 5 metros y un muelle oceánico de 180 metros de largo por 40 metros de ancho que tiene 32 pies de calado en su cara externa y 28 pies en su cara interna.

En su muelle fluvial la terminal cuenta con 2 grúas, una es pórtico fluvial de 20 toneladas fabricada a medida para productos forestales y la otra multipropósito capaz de manipular cargas hasta 45 toneladas. Para el manipuleo de la carga se utilizan trailers capaces de mover hasta 64 toneladas de carga útil, contando además con los autoelevadores correspondientes para la estiba y desestiba.

La empresa brinda servicios de recepción y descarga de mercaderías, almacenamiento y control de inventarios, unitización y/o containerización, servicios logísticos, carga y descarga de buques oceánicos y cuenta con información de operaciones en tiempo real.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de las toneladas movilizadas según el tipo de operación (exportación, importación, tránsito y trasbordo) para la carga general (sin considerar carga granel por no haber conseguido datos respecto a los mismos) en el período 2005 – 2009. El año 2010 no fue proyectado debido a que no se cuenta con datos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en la página web de la Administración Nacional de Puertos.

Si se analiza por tipo de operación se manifiesta que las exportaciones representaron en promedio un 46% del total de toneladas movilizadas y tuvieron una disminución importante en el 2008 de un 41% de toneladas movilizadas respecto al año anterior pero en el 2009 tuvo una recuperación volviendo a valores del 2007. En cuanto a las importaciones representaron un 9% y tuvieron un crecimiento promedio del 29%. Las operaciones de tránsito representaron un 45% y al igual que las exportaciones sufrieron una caída en el 2008 pero recuperándose al siguiente año.

2.1.2.2) Inversiones

Este puerto ha tenido varias transformaciones, que han hecho aumentar su tamaño considerablemente, constituyéndose como uno de los puntos estratégicos para el MERCOSUR.

Canal Martín García²⁵

El canal Martín García es administrado y mantenido por la empresa Riovía S.A. desde 1996. Hasta entonces la empresa mantiene obras de dragado continuo y señalización en todo el canal.

Como ya mencionamos anteriormente los barcos acceden al puerto de Nueva Palmira por medio de este canal (32 pies, equivalente a 9.75 metros) y el canal Mitre de Argentina (36 pies, equivalente a 10.97 metros). Esta diferencia en profundidad genera una desventaja para Nueva Palmira, por lo que según la opinión de varios empresarios y políticos, sería de gran importancia llegar a los 36 pies como el canal Mitre.

Los nuevos buques de 229 metros de eslora y 67 mil toneladas de carga necesitan un mayor calado. Actualmente, los buques de ese tamaño no salen totalmente cargados del puerto de Nueva Palmira, por eso deben completar su carga en puertos de Argentina y Brasil, lo que implica mayor costo a la naviera y mayor tiempo de demora del buque en llegar a destino.

El canal Martín García cuenta con la ventaja de tener a su favor la corriente, que ayuda a mantenerlo limpio, lo que no ocurre con el canal Mitre, que por ser perpendicular a la corriente necesita de un mayor dragado.

Riovía S.A. a través de su gerente general, Ing. Paul Louer, presentó un proyecto para dragar el canal a 36 pies y ensancharlo a 110 metros (hoy tiene 90 metros en casi toda su extensión). El proyecto tendría un costo de 60 millones de dólares y la obra demandaría un año y medio.

Pero existe un problema, en algunos tramos la obra implicaría el cierre del canal durante 14 horas diarias por un período de 5 meses aproximadamente. Para que esto no ocurra, Louer plantea como solución construir un bypass por donde se desviaría el tráfico marítimo sin necesidad de cerrar el canal, aunque esto ascendería el costo de la obra a 100 millones de dólares.

²⁵ Publicaciones realizadas el 23 de agosto de 2020 en el diario El País - sección Marítimas.

Por ahora la obra está a estudio de las autoridades. El pasado 20 de agosto de 2010 se reunieron los cancilleres de Uruguay y Argentina (Luis Almagro y Hector Timenman, respectivamente) para debatir sobre este tema.

Almagro dijo lo siguiente, “hay que ver cómo se ajustan los tiempos para ver si se puede hacer de 34 o 36 pies porque el canal Martín García tiene que seguir al de Mitre, por lo que habría que definir si se hace de una sola vez a 36 pies o si se implementan dos etapas: una primera a 34 y luego otra a 36”.

Tampoco está definido si esto se hará por medio de una nueva licitación o una extensión del actual contrato. “Las dos variables fueron manejadas y ninguna está descartada” mencionó Almagro.

Las fechas de un eventual comienzo de las obras tampoco están definidas. “En una extensión del contrato podrían comenzar muy rápido, pero si es necesario un nuevo llamado, que así eran las bases que manejaba la anterior delegación de la Comisión Administradora del Río de la Plata (CARP), entonces tendremos que esperar dos años para completar el llamado y luego un tiempo más para llevar a cabo el dragado”, señaló Almagro.

Ampliación del muelle de ultramar y construcción de un muelle de barcazas

Este proyecto de la ANP consta de dos ampliaciones en la infraestructura. Una de ellas es en el muelle marítimo o de ultramar. Se trata de una prolongación hacia el sur de este muelle, con un ensanche de esa prolongación y del extremo sur de éste. La prolongación hacia el sur son en total 50 metros y el ancho total que se va a lograr en la plataforma va a ser de aproximadamente 38 metros.

La otra es una ampliación de las instalaciones en la creación de un nuevo muelle que sería para uso de barcazas, que hoy operan prácticamente a los costados del viaducto de unión. Va a tener aproximadamente unos 196 metros de largo. Tras el muelle se generará una explanada contando las áreas nuevas con las viejas que se van a adecuar y se logra una hectárea con dos de espacio operativo, y se va a instalar una grúa nueva que se compra específicamente para el trabajo en ese puerto.

La actividad comercial del puerto justificó de manera bastante holgada contar un doble atraque en el muelle de ultramar. El muelle de barcazas viene como consecuencia de las modificaciones del frente marítimo. En la medida que este se hace más extenso, dificulta más la operación en el exterior y además también con esto se logra ampliar el espectro de movimiento.

El proyecto se están realizando desde el año 2007, período en el cual se realizó el llamado a licitación, las obras y la construcción.

La situación del proyecto a Agosto de 2010 es que las obras del muelle costero están en su etapa de finalización. Una vez terminada, se comenzará con el muelle de ultramar, sobre el cual ya hay una cantidad de elementos prefabricados que ya están hechos. La finalización del muelle costero habilitará su utilización, aún antes de que se comience la construcción del muelle de Ultramar.

Adquisición de grúas eléctricas

Al 2006 las grúas del puerto de Montevideo, por más que ya habían sido repuestas varias veces, tenían muchas fallas, lo cual iba en contra de la productividad del puerto. Por tal motivo la ANP aprobó el proyecto de modernizarlas, pasarlas a corriente alterna (operaban con corriente continua) e instalarle variadores.



Las primeras seis grúas que se decidieron modernizar eran las seis Duro Felguera de Montevideo. Después se decidió ampliar el proyecto y se terminaron ampliando los objetivos para modificar también las seis Takrafs. Luego el proyecto se volvió a ampliar a cuatro grúas de puertos del interior, y finalmente se le encomendó al proyecto la adquisición de las grúas para mover contenedores en los puertos de Nueva Palmira y Paysandú.

El acondicionamiento de las grúas que recientemente fueron licitadas a la empresa Somasol S.A. tiene un costo de 1.200.000 dólares. En tanto que la compra de las nuevas grúas supondrá unos 7.500.000 dólares aproximadamente.

Se prevé que para finales de 2011 estén refaccionadas y repuestas todas las grúas que el proyecto incluyó. Para fin del 2010 estará lista la primera grúa modernizada y a

partir de allí, cada 45 días culminará el reacondicionamiento de una nueva. Además otras empresas están encargadas de la reparación metalúrgica, su pintado y su preparación para su relleno interior. En total son cinco empresas trabajando en el proyecto.

A agosto de 2010, ninguna grúa ha sido modernizada debido a que el contrato de la licitación apenas se firmó hace un mes. La empresa adjudicataria ya está importando elementos y calcula que tendrá finalizada la primera grúa a fines del año 2010.

Aumentos en la capacidad de almacenamiento de granos.

Como ya se mencionó la producción granelera en la región ha crecido inmensamente con respecto a años anteriores. Actualmente el movimiento de graneles en el puerto de Nueva Palmira está casi a la par del puerto de Montevideo: 8 millones de toneladas anuales frente a los 10 millones de la terminal capitalina. Esto ha provocado que se requiera mayor espacio para almacenar dicha producción.

El presidente de la multinacional **Corporación Navíos SA**, que opera una estación de trasbordo y almacenaje en la zona franca de Nueva Palmira, destacó en declaraciones realizadas al diario La República el 30 de noviembre 2009, que la producción de soja en la región de la Hidrovía (Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay) creció un 8,2% anual desde 1995 de 41,5 millones de toneladas a 115,9 millones de toneladas en 2008. La producción para 2009 se estima que fue en el entorno de 106,9 millones de toneladas. Este aumento en la producción provoca una mayor demanda de servicios logísticos en el puerto de Nueva Palmira.

Corporación Navíos SA en octubre 2009, según notas publicadas en el diario El Observador y El País inauguró un silo con capacidad para 90 mil toneladas de grano (200 metros de largo, 45 de ancho y 25 de alto), con una inversión de US\$ 8 millones. Este nuevo silo cuenta con una división interior que posibilita utilizar dos espacios de 40.000 toneladas cada uno. Se ha transformado en el silo más grande del país.

Con esta nueva infraestructura inaugurada la terminal de transbordos tendrá una capacidad estática total de 350 mil toneladas, que tendrá como primera motivación almacenar la base soja. El volumen disponible en total permite la carga de siete grandes barcos graneleros.

El trigo y la soja son los cereales que alcanzaron a superar los dos millones y medio de toneladas, al tiempo que el resto de la operativa se diseña en operaciones de tránsito de Paraguay, Bolivia y Brasil. Se destacó que hasta el momento, los embarques y transbordos provenientes desde Paraguay fueron básicamente, soja, maíz y trigo. El trigo se exporta básicamente hacia Brasil y la soja a China, Europa y Rusia.

Anunciando el panorama y la expectativa con la que se espera el futuro, el jerarca remarcó que actualmente recorren la Hidrovía Paraguay-Paraná, un total de 1.300 barcasas.

La agricultura granelera en Uruguay no para de crecer al ritmo de la soja, donde se llevan 6 años consecutivos batiendo récord de área. Detrás va el trigo, donde se volverá a superar en esta zafra otro récord histórico, seguidos de maíz, sorgo y el girasol. En estos casos se implantan como cultivos de segunda, para conservar el suelo.

Según datos brindados por Ana Celia Laclau de Corporación Navíos, las toneladas que movilizan están en continuo crecimiento, a agosto de 2010 se han movilizado 2.700.000 toneladas, a agosto de 2009 movizaron 2.298.000 toneladas y a agosto de 2008 un total de 1.894.600 toneladas.

Por otro lado, **Maccio S.A.** está construyendo una nueva planta de silos en Nueva Palmira con capacidad para 60 mil toneladas. Consta de un galpón silo horizontal más una batería de silos y secadoras. Se trata de una inversión que busca dar respuesta a la demanda creciente de almacenamiento y acondicionamiento de granos.

La planta en construcción tendrá un galpón silo horizontal, de 135 por 45 metros, de unas 60 mil toneladas de capacidad, más dos o cuatro silos de 2 o 3 mil toneladas cada uno según el grano, tres o cuatro silos aéreos de entre 500 y 600 toneladas cada uno, dos secadoras, rampa de descarga y cinta de descarga subterránea, según afirmaciones del gerente general de Maccio S.A..

En cuando a **Terminales Graneleras Uruguayas (TGU)**, que es otro valioso operador que ha contribuido al engrandecimiento y dinamización de la operativa portuaria de Nueva Palmira, continúa estructurando proyectos de expansión y modernización para dar respuestas a la creciente demanda.

A junio del año 2010 la empresa lleva embarcadas unas 900.000 toneladas, lo cual es un récord para la terminal, siendo que en el año 2009 el total de mercaderías movilizadas fue de 1.069.182 toneladas y en el año 2008 fue de 681.540 toneladas. De las toneladas movidas en el 2010 un 65% es exportación y un 35% tránsito. Del 65% exportado un 35% corresponde a soja y el resto a trigo maíz y malta. El destino de la soja principalmente fue a Turquía, Israel, Holanda y Rusia; el destino del trigo a Brasil y algunas partidas a Ecuador, Singapur y Nigeria. La totalidad la carga de tránsito ha tenido su origen en el Paraguay cuyo producto llegó a Nueva Palmira mediante barcasas.

Hasta ahora TGU invirtió una cifra cercana a los 3 millones de dólares en la construcción de un silo horizontal para 30.000 toneladas, grúa, equipos secadores y pre limpieza, y ampliación en la capacidad de carga y descarga de los circuitos. Tiene previsto a corto plazo invertir 5 millones de dólares más en la construcción de 3 silos verticales

para ampliar la capacidad de almacenaje, una nueva plataforma de descarga de camiones y una segunda balanza de camiones.

Esta ampliación es muy importante para el desarrollo de TGU ya que en la actualidad están realizando 14 rotaciones anuales de mercadería en la terminal con lo cual han llegado al tope en el rendimiento de la misma.

2.1.3) Puertos de Salto

2.1.3.1) Aspectos generales

El puerto de Salto, se encuentra en la ciudad y departamento del mismo nombre. En este puerto la única actividad que se desarrolla hasta el momento, es el tráfico de pasajeros entre Salto y Concordia, aunque se encuentra actualmente en proceso de reactivación. Hay dos proyectos que implican transporte de carga de mercadería: una con el puerto de Paysandú y otra con el de Concordia. A pesar de que actualmente no se realizan actividades relacionadas a servicios logísticos, se mencionará cual situación actual del puerto en cuanto a su infraestructura.



Cuenta con un muelle de hormigón armado, el que tiene 140 metros de longitud y 16,50 metros de ancho. Casi en ángulo recto con el mismo y del lado Norte, está el muro de contención, que es también muelle de acceso. Por el lado Sur tiene una dársena para lanchas y embarcaciones pequeñas denominada "Ceibal", que tiene una longitud aproximada de 100 metros, con un ancho de 40 metros y una profundidad promedio de 2

metros. Al fondo de esta dársena, o sea al Este, se encuentra el muelle de altas crecientes y cuya cota de altura es de 14,50 metros con una longitud de 40 metros.

Las profundidades, próximo al muelle y en su longitud total, oscilan entre 2,85 y 4,35 metros sobre el cero local. A 50 metros del muelle y en la línea anteriormente citada, las profundidades son de 5,35 a 6,35 metros.

Entre el lado interior del muelle en la parte Sur y la explanada baja, sobre la dársena "Ceibal", hay un pequeño espejo de agua con escalera para el atraque de lanchas de pasajeros de la línea Salto - Concordia.

Sobre el muelle principal hay emplazadas dos grúas eléctricas, con capacidad de levantar 5.000 kilos cada una. Si bien las mismas se encuentran en buen estado estructural, no funcionan por faltarles elementos electro-mecánicos.

Las vías de ferrocarril que llegan hasta el extremo del muelle se encuentran en buen estado, pero la plataforma giratoria de máquinas propulsoras y vagones, se encuentra atascada por desuso.

No tiene depósitos para almacenar mercaderías, no posee instalación contra incendios y la balanza que tenían fue retirada.

La altura del nivel del agua en esta parte del río, y en consecuencia en el puerto, tiene grandes variaciones imposibles de prever, por cuanto la misma depende del volumen de agua que evacua la represa hidroeléctrica, que la notifica con 48 horas de anticipación. Ello está relacionado con el desagüe de los afluentes del alto Uruguay, Pepirí Guazú, Ibicuy, Miriñay, etc. y supeditado a las lluvias reinantes o previstas en el Norte de la represa.

El acceso al puerto desde el Sur, está limitado, además de otros, por los pasos Yuquerí Chico (Km. 324) y Yuquerí Grande y Corralito (Km. 328). El Yuquerí Chico es un bajo fondo de arena y pedregullo de 700 metros de longitud y aproximadamente 60 metros de ancho con una profundidad de 330 metros. Los pasos Yuquerí Grande y Corralito, a 8 kilómetros aguas abajo del puerto, tiene restingas y bajos de piedra en todo el ancho del río (900 metros) tiene una longitud de 2.500 metros y una profundidad de 3,10 metros.

2.1.3.2) Inversiones

El puerto de Salto está siendo acondicionado para que exista la posibilidad de que en un futuro pueda participar en la movilización de cargas, aunque según el Ing. Díaz, la

situación es compleja por ser el río poco profundo y con pasos especiales. En el desarrollo del Plan Maestro que está llevando a cabo la ANP, la idea es que del mismo surjan las posibles cargas que se podrían complementar con el puerto de Paysandú. En principio la ANP prevé realizar una inversión de US\$ 500.000 para corregir la infraestructura actual y US\$ 150.000 para dotar al puerto de una pequeña grúa para dar servicio a los buques.

Con la reactivación de Salto se pretende descongestionar las rutas y darle mayor facilidad de transporte a la mercadería del centro y el norte del país, utilizando la hidrovía del río Uruguay, convirtiéndolos en puertos satélites de los puertos de Nueva Palmira y de Montevideo.

En este proceso se reacondicionó la grúa asistente, de cinco toneladas, que ya cuenta con instalación eléctrica y variadores. Se prevé que en un futuro cercano se recuperen algunas partes del muelle principal. A la brevedad se estarían realizando varios llamados a licitaciones.

A agosto de 2010 se está estudiando, a la par de la factibilidad del puerto, la posibilidad de que opere allí una terminal turística. Hay gran expectativa tanto en Concordia como en Buenos Aires de que allí exista un puerto de estas características. De todas maneras, esto no excluye la posibilidad de hacer allí una zona de salida de cargas. Por eso se intentará hacer funcionar allí un puerto de doble propósito, aunque quizás se apunte a darle más continuidad al proyecto turístico.

2.1.4) Puertos de Paysandú

2.1.4.1) Aspectos generales

El puerto de Paysandú se encuentra ubicado en una zona estratégica, debido a la accesibilidad vial y ferroviaria con que cuenta, a 5.000 metros aguas abajo del puente internacional de Paysandú – Colón.



Cuenta con un muelle de hormigón armado de 100 metros de longitud denominado "Transatlántico", con una profundidad de 6,60 metros, el que está en buenas condiciones estructurales.

Tiene un muelle de cabotaje de hormigón armado de 300 metros de longitud, con una profundidad de 4 metros al Cero local, en el cual hay toma de agua potable y suministros de energía eléctrica. Tiene dos depósitos con una longitud de 80 metros, 20 de ancho y 9 de altura, en condiciones de operar. A su vez cuenta con tres grúas eléctricas para 3.000 kilos, pero sólo pueden operar simultáneamente dos porque hay daños en la estructura de madera, por causa de la alimentación eléctrica.

Hay una balanza marca "Aceber", automática, modelo 1963, con una capacidad de 60.000 kilos, y un elevador marca "Komatsu" con capacidad de 2000 kilos en condiciones de funcionamiento.

El Ministerio de ganadería, agricultura y pesca informó que se cuenta allí con 10 silos y 4 entresilos, con una capacidad de almacenaje de 4.100 toneladas, una capacidad de recibo por hora de 60 toneladas y una capacidad de entrega a bodega de 90 toneladas hora como máximo.

Si bien estudios realizados indican que la onda de marea oceánica llega hasta el puerto, actualmente, al igual que el puerto de Salto, la altura del nivel del agua depende del volumen que evacua la represa hidroeléctrica de Salto Grande.

2.1.4.2) Inversiones

En el marco del plan maestro que está desarrollando la ANP, se pretende conocer cuáles son las cargas potenciales que puede mover y así adecuar la infraestructura a estas necesidades.

Se han definido una serie de inversiones vinculadas con la infraestructura y equipamiento del puerto, relacionado con el refuerzo de 52 metros del muelle de cabotaje, una obra que tiene por destino la operación con contenedores y con equipos de manipulación desde tierra. El monto de la inversión es de US\$ 1.500.000.

En relación la recuperación de maquinarias, se adquirió una grúa que permite la movilización de contenedores y que tiene una capacidad de carga mayor a la de las grúas existentes. La grúa que operará ya fue adjudicada, llegará en marzo del 2011 y tendrá una capacidad de carga de 40 toneladas, su costo es de US\$ 2.000.000. También se refaccionarán las dos grúas del muelle de ultramar, que son de tres y cinco toneladas. Si

bien se trata de dos artefactos de 1928, hoy por hoy cuentan con sistemas eléctricos y variadores.

2.1.4) Puerto de Colonia

2.1.4.1) Aspectos generales

El puerto de Colonia es una puerta de entrada del turismo y punto estratégico para el país. Colonia cuenta con una zona franca en las cercanías del puerto.

Se encuentra situado a 177 kilómetros del puerto de Montevideo, sobre costas del Río de la Plata. Sus principales actividades son el transporte de pasajeros y de vehículos.



El puerto tiene seis metros de profundidad y posee tres muelles de cemento construidos en forma de U, protegidos por el lado sur de la escollera. Los muelles se denominan de “Ultramar”, de Escollera y de Unión, y su longitud es de 146, 115 y 200 metros respectivamente. El primero de estos tiene acceso de vía férrea a lo largo de sí.

El puerto brinda servicios de carga de contenedores, graneles, productos congelados, amarre, desamarre, así como también vigilancia, reparaciones, carga de combustible y asesoramiento turístico para los pasajeros que lo deseen.

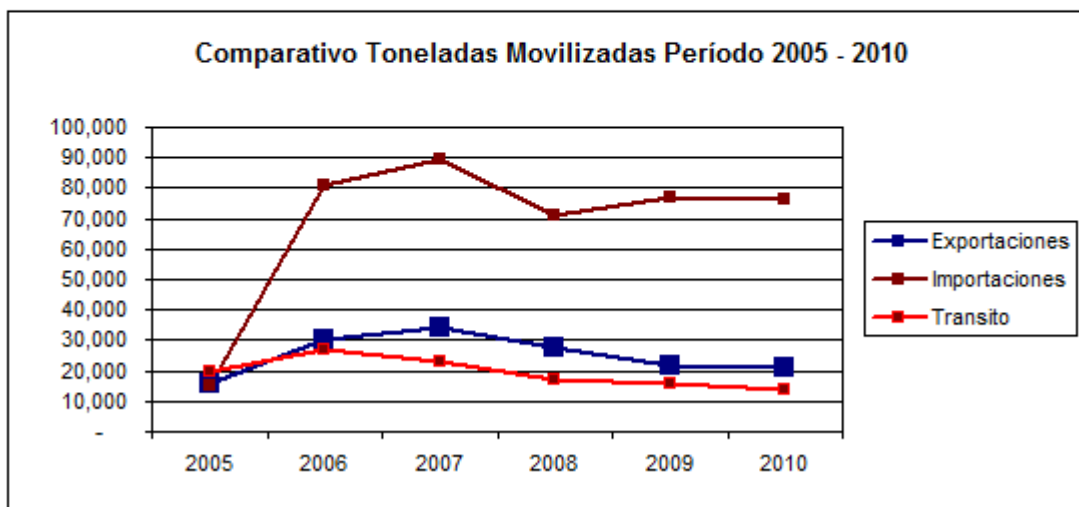
Tiene distintos tipos de depósitos, que van desde 239 metros cuadrados a 3.350. En total la capacidad de todos ellos es de 8.378 metros cuadrados. También cuenta con 1.766 metros cuadrados de rambla. La ANP tiene oficinas que se ubican en un local de 300 metros cuadrados, y además arrienda a terceros otros locales dentro del recinto para distintos servicios. El puerto cuenta con dos grúas eléctricas con capacidad para tres

toneladas y una con capacidad para cinco. También posee una balanza automática para 60 toneladas, equipamiento para movilización de cargas y dos rampas eléctricas para camiones y automóviles.

Recientemente fue inaugurada la nueva terminal de pasajeros, que posee una manga retráctil para el traslado de estos. Significa una obra acorde con lo que es una de las principales puertas de ingreso de turistas para el país. Permite recibir más de 2 millones de turistas. Se trata de un edificio que cuenta con 7.000 metros cuadrados, dentro de los que se incluyen amplios salones para el tránsito de pasajeros, comodidades para quienes realizan tareas en el puerto, así como también un área de shopping y un espacio abierto circundante de 20.000 metros cuadrados.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de las toneladas movilizadas según el tipo de operación (exportación, importación y tránsito) de la carga general en el período 2005 – 2010.

	Exportaciones	Importaciones	Transito	TOTAL
2005	15,872	15,170	19,420	50,462
2006	30,010	81,067	26,821	137,898
2007	34,233	89,631	22,982	146,846
2008	27,630	70,855	16,968	115,453
2009	21,507	77,153	15,827	114,487
2010	21,062	76,575	14,034	111,671



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en la página web de la Administración Nacional de Puertos.

Si se analiza por tipo de operación se manifiesta que las exportaciones representaron en promedio un 23% del total de toneladas movilizadas y tuvieron un crecimiento promedio del 12% de toneladas movilizadas, en cuanto a las importaciones

representaron en promedio un 58% del total y tuvieron un crecimiento muy importante del 2005 al 2006 teniendo pocas variaciones en los siguientes años. Las operaciones de tránsito representaron un 19% y en promedio tuvieron una disminución del 4%.

2.1.4.2) Inversiones

En el puerto de Colonia la nueva terminal de pasajeros quedará finalizada según estimaciones de la ANP a fines del 2011, la cual demandó una inversión que supera los US\$ 10.000.000.

Hay otro proyecto complementario al de la nueva terminal de pasajeros, que es la ampliación del puerto hacia el lado este, en donde se haría una terminal turística con sus muelles. La intención es que comiencen a llegar buques de ultramar o cruceros, por lo que se hace necesario contar la infraestructura adecuada. Esto implicaría hacer obras de dragado, realojar algunos asentamientos y lograr la accesibilidad del ferrocarril al puerto. Se estima que esto generaría un gran impacto sobre el flujo de pasajeros, aún mucho mayor del que generó la actual terminal. La idea es que terminado el proyecto final, la terminal pueda albergar un movimiento, sin problemas, de tres millones de pasajeros.

Por otra parte, se pretende derivar el movimiento de cargas que actualmente pasa por Colonia hacia el puerto de Juan Lacaze para concentrarse solo en el movimiento de pasajeros.

2.1.5) Puerto de Fray Bentos

2.1.5.1) Aspectos generales

Se ubica a 92 km. de Nueva Palmira, 317 km. de Montevideo (385 km. de Montevideo por vía marítima utilizando el canal Martín García y 560 km. utilizando el canal Mitre) y a 170 km. de Buenos Aires. Su ubicación permite hacer conexión con la zona agrícola e industrial del litoral argentino, a la vez que impulsa la integración agrícola y pecuaria del litoral uruguayo.

Posee dos muelles de hormigón armado: el transatlántico o de ultramar, de 123 metros de largo y 43 ancho, y el muelle de cabotaje de 225 metros y 22 de ancho. El calado es de 9 metros, aunque disminuye a 7 en el muelle de ultramar y en el de cabotaje.



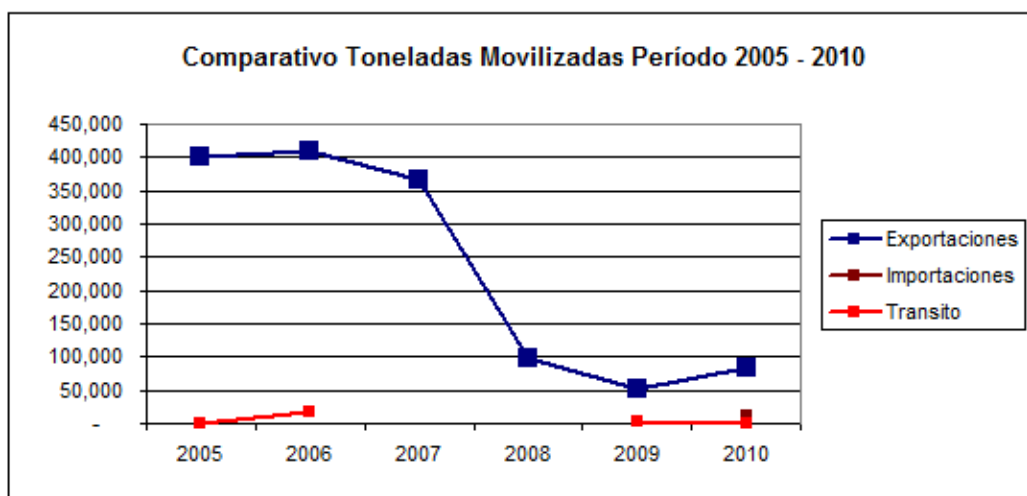
Los principales productos movilizados son: citrus, madera en rolos y granos (cebada y maíz), utilizándose el muelle transatlántico para madera y cítricos y el de unión o cabotaje para granos y citrus.

Su relación con planta pastera UPM lo hace fundamental para el desarrollo de la industria forestal.

En el recinto portuario se encuentran las instalaciones de la Terminal Granelera del Uruguay TGU, con una capacidad estática de 20.000 toneladas. Además hay 400.000 metros cuadrados para depositar mercaderías. Contiene silos verticales de hormigón y galpones-silo y cuenta con un sistema de termometría y de aireación en todos los depósitos, así como también de una planta de acondicionamiento de granos. Los buques que encallan allí tienen una capacidad de 6.000 toneladas por día, a la vez que el calado mínimo del río permite la carga de buques Panamax con capacidad para 20.000 toneladas. Además se trabaja con descargas ferroviarias y se cuenta con dos puntos de recibo de camiones. La terminal permite a cada cliente que en su página web, contraseña mediante, pueda hacer un seguimiento de sus principales operaciones.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de las toneladas movilizadas según el tipo de operación (exportación, importación y tránsito) en el período 2005 – 2010.

	Exportaciones	Importaciones	Transito	TOTAL
2005	402,096		-	402,096
2006	409,514		17,259	426,773
2007	367,216			367,216
2008	97,607			97,607
2009	51,774		3,195	54,969
2010	84,651	10,484	-	95,135



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en la página web de la Administración Nacional de Puertos.

Si se analiza por tipo de operación se manifiesta que las exportaciones representaron en promedio un 98% del total de toneladas movilizadas y tuvieron una caída significativa en el 2008 del 73% de toneladas movilizadas respecto al año anterior. No se realizaron importaciones en el período analizado y las operaciones de tránsito representaron un 2%.

La disminución en las exportaciones se explica según el Ing. Díaz, presidente de la ANP, debido a que Fray Bentos perdió carga con la instalación de la planta de celulosa UPM (ex Botnia) porque la madera que salía de allí hacia el mundo hoy es consumida por la planta de celulosa.

2.1.5.2) Inversiones

Se está trazando un plan maestro para reactivar al puerto de Fray Bentos. Se mantienen en la capital de Río Negro algunas operaciones de graneles de una compañía de la zona, por lo que se están buscando alternativas para aumentar la actividad. Una de las tareas que podría realizarse es la reparación naval y utilizar el predio para hacer acopio de madera.

2.1.6) Puerto de Juan Lacaze

2.1.6.1) Aspectos generales

Es uno de los tres puertos comerciales del departamento de Colonia. Está ubicado a 35 km. de Colonia, 142 km. de Montevideo y aproximadamente 88 km. de Buenos Aires.



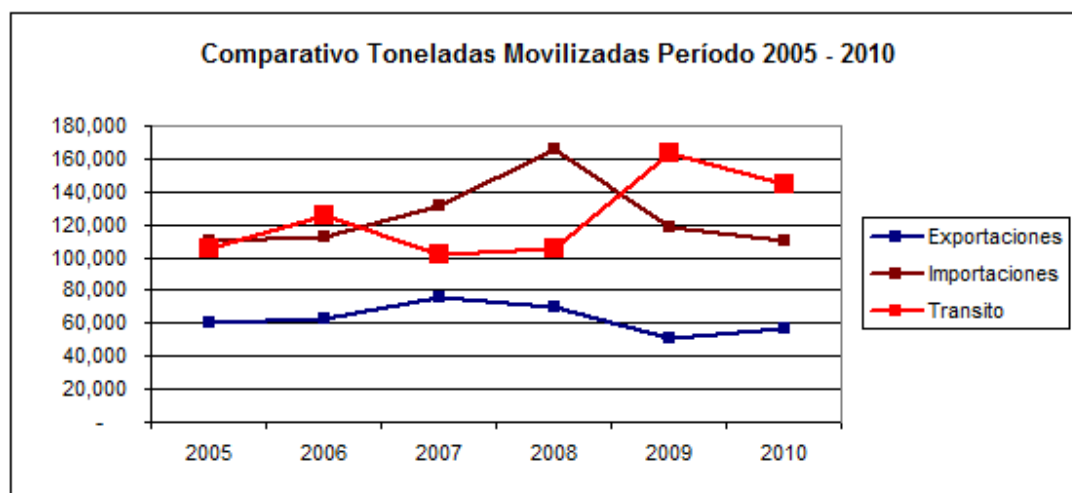
Este Puerto atiende actualmente al negocio vinculado con el MERCOSUR prestando servicio a ferrys, los que a su vez transportan mercaderías estibadas en vehículos de carga. Asimismo brinda servicio a buques graneleros e interviene en el tránsito fluvial de combustibles.

Su muelle operativo mide 98 metros de longitud y una profundidad de 3,5 metros. Tiene dentro de su infraestructura una rambla de embarque y desembarque de vehículos.

A partir de 2004, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas permitió que se estableciese un corredor de cargas de mercaderías entre Brasil, Uruguay y Argentina vía este puerto, lo que implicó que camiones con hasta 25 toneladas puedan operar en él.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de las toneladas movilizadas según el tipo de operación (exportación, importación y tránsito) de carga general y granel líquido en el período 2005 – 2010.

	Exportaciones	Importaciones	Transito	TOTAL
2005	60,428	110,529	105,035	275,992
2006	63,026	112,079	125,729	300,834
2007	76,269	131,007	102,218	309,494
2008	70,446	165,242	104,839	340,527
2009	51,422	118,089	163,271	332,782
2010	56,814	110,478	144,815	312,107



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en la página web de la Administración Nacional de Puertos.

Si se analiza por tipo de operación se manifiesta que las exportaciones representaron en promedio un 20% del total de toneladas movilizadas y que en promedio fueron constantes las toneladas movilizadas, en cuanto a las importaciones representaron en promedio un 40% del total y tuvieron un crecimiento promedio del 2%, y las operaciones de tránsito un 40% y un 10% respectivamente a cada concepto analizado.

2.1.6.2) Inversiones

Hay proyectos de ampliación del muelle en proceso, así como también de los servicios del puerto. ANP busca ampliar la infraestructura con dos nuevos lugares de atraque y sus plataformas, realizar una nueva superficie de operaciones logísticas, y mejorar el dragado y balizamiento.

2.2) Transporte ferroviario²⁶

Este medio de transporte es importante para poder competir internacionalmente, ya que los países de la región en general cuentan con buena red ferroviaria. Actualmente Uruguay tiene una gran carencia en este aspecto, el transporte ferroviario se encuentra en muy mal estado, las vías están dañadas lo que implica que el ferrocarril circule a una velocidad muy baja (18 km por hora), generando así una desventaja en relación a los países de la región. Sin embargo se han empezado obras para mejorar este problema en algunos tramos y se pretende a futuro mejorar totalmente este medio de transporte con el fin de equipararse a los países de la región.

2.2.1) Aspectos generales

El transporte ferroviario se encuentra a cargo de la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE), empresa estatal autónoma. AFE brinda el servicio de transporte de contenedores desde y hacia el Puerto de Montevideo.

Los principales productos que se transportan actualmente mediante el ferrocarril son madera (no solo rolos, sino también madera con valor agregado), granos y citrus. El Presidente del Ente señaló que, estudios internacionales coinciden en que la demanda de

²⁶ *Página web de la Administración Nacional de Ferrocarriles del Estado - www.afe.com.uy

* Página web de la Corporación Ferroviaria del Uruguay www.corporacionferroviaria.com

*Suplemento Diario El País (abril 2010) – “Polo logístico regional Uruguay 2030”

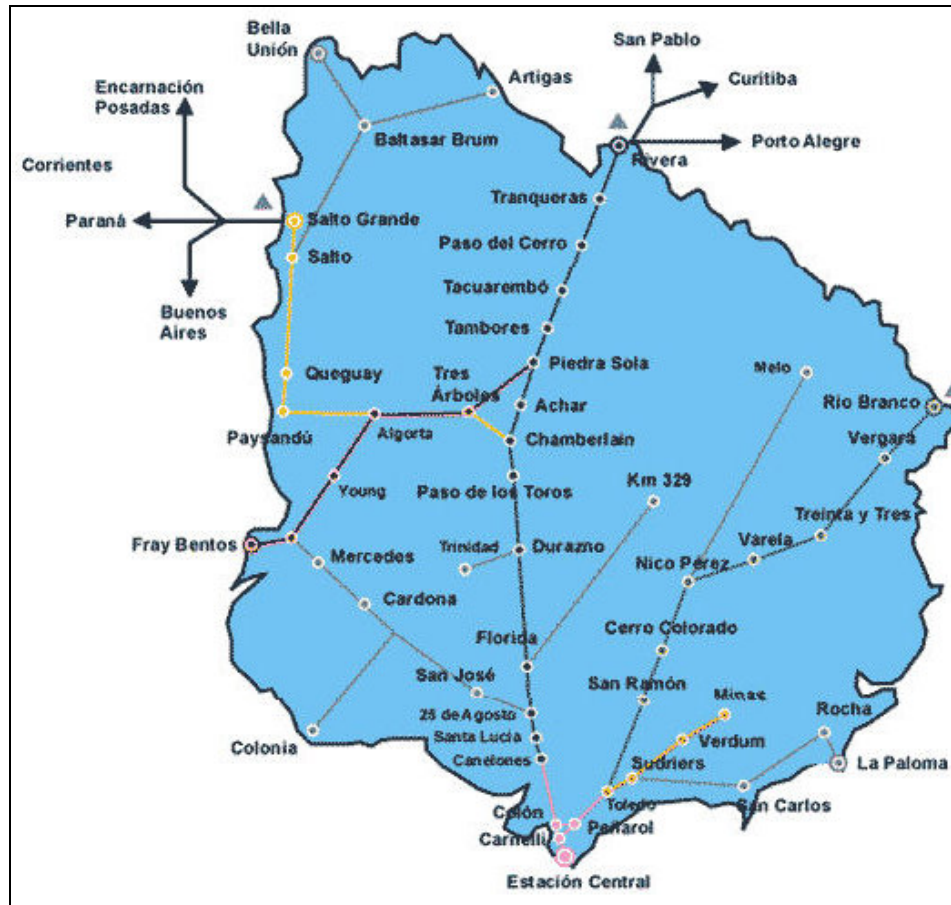
*Entrevista realizada el 07 de setiembre de 2010 al Ing. Luis Perdomo, secretario técnico de Conalog e integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.

*Nota del Diario El País (27 setiembre 2010) – “AFE hará fideicomiso a con activos y la carga para obtener recursos”

*Nota del Diario El Observador (26 de agosto 2010) – “Privados y ANCAP se asocian con AFE para reactivar el tren”

distintos productos, en especial la madera, justifica promocionar este medio de transporte.

Vías férreas del Uruguay y conexiones con países limítrofes



■ Zona Metropolitana	■ Línea Río Branco	■ Línea Salto	■ Red sin actividad
■ Línea Minas	■ Línea Rivera	■ Tramo P. Sola - F. Bentos	▲ Conexión Internacional

Fuente: Página web AFE (www.afe.com.uy)

Como se puede apreciar en el cuadro, la red ferroviaria se conecta con las redes de Argentina y Brasil: a través del puente internacional de Salto Grande, que une Salto y Concordia se permite el transporte internacional ferroviario con Argentina, Chile y Paraguay; con Brasil las redes se conectan en el Paso de Frontera Rivera-Livramento. Actualmente no se transporta ni pasajeros ni ningún tipo de carga al exterior por medio

del ferrocarril debido que las vías están en muy mal estado y en particular en el caso de la conexión a Brasil no se puede utilizar debido a que el ancho de las vías es distinto de uno y otro lado de la frontera.

Las ventajas más importantes de este medio de transporte se traducen en que, comparado con 30 camiones, consume sólo la cuarta parte de gasoil; contamina menos ya que tiene menor emisión de carbono; es más seguro y no desgasta las carreteras.

Actualmente, Uruguay debe enfrentarse al problema de la infraestructura, existen 1.641 kilómetros de red operativa, de los cuales 1.400 kilómetros de vías férreas están en mal estado, ocasionando un alto índice de descarrilamiento y obligando a circular a velocidades de 18 kilómetros por hora en promedio y un menor poder de carga, lo que se traduce en un aumento de costos. La restauración de las vías costará 327 millones de dólares.

Los descarrilamientos ocurridos por el mal estado de las vías se convirtieron en un problema serio y de magnitud. En la ruta Montevideo - Río Branco llegó a haber hasta 20 descarrilamientos en un mes, y junio tiene el récord con 26 trenes que se “descalzaron”, según datos de la empresa estatal. Según nota del Observados del 26 de agosto de 2010 en el transcurso de lo que va del año 2010 ya ha habido 80 descarrilamientos, ya sea en vías principales, en estaciones o en desvíos.

AFE cuenta con una flota antigua que consta de 36 locomotoras, de las que sólo 25 están en funcionamiento, las restantes se encuentran en constante reparación. Asimismo, cuenta con 205 estaciones de las cuales solamente utiliza 36 y con 1096 vagones en circulación cuya tecnología está en desuso, data del año 1940. Según nota publicada el 27 de setiembre de 2010 por el diario El País el vicepresidente de AFE Juan Silveira dijo que se pretende repotenciar 19 locomotoras que significarán un ahorro anual en combustible de US\$ 530.000. A su vez que entre los años 2012 y 2013 se proyectan comprar 12 locomotoras y 300 vagones.

Flota actual



Fuente: Corporación Ferroviaria del Uruguay

En la actualidad AFE tiene alrededor de 12 grandes clientes que transportan 1.4 millones de toneladas anuales. Se proyecta llegar a 3.5 millones para el 2015. Los ingresos que genera AFE por concepto carga y transporte de pasajeros según cifras al 2010 son de 16.8 millones de dólares anuales²⁷.

En relación al personal de AFE, los directores de este organismo afirmaron las dificultades que tiene el ente para afrontar una reforma significativa. Según declaraciones del ente, cuentan con un personal "envejecido, poco apto a los cambios y sin iniciativa", a octubre de 2010 trabajan 1.071 funcionarios, que restando los 160 que ingresaron en los últimos años, la edad promedio es cercana a los 60 años.

EL servicio de pasajeros de ferrocarril, tiene más un cometido social para el país que económico. En el 2009 el tren de pasajeros les costó el 25% del presupuesto, pero solo significó el 2% del ingreso. Según el presidente de la CFU²⁸ (Corporación Ferroviaria del Uruguay) dijo que "no es rentable el uso de recursos públicos del Estado para mantener un servicio que sigue funcionando por inercia, sería más rentable encontrar otra solución para el grupo de personas que utiliza ese servicio y que no le cueste tanto al Estado. Esto no quiere decir que hoy se tiene pensado eliminar el transporte de pasajeros. Es un tema que se va a estudiar bien y se analizará con el Ministerio de Transporte y el de Economía".

El ferrocarril actualmente hace 5 salidas diarias con parada en 25 de Agosto, San José y Florida, los sábados hay dos y el domingo una sola. Además hay tres a Toledo entre semana y dos los sábados. El costo del boleto oscila entre los 10 a 60 pesos uruguayos.

Según un informe del Banco Mundial del 15 de marzo de 2010 se menciona que AFE es la peor administración del continente, "tiene exceso de personal y su productividad es la más baja de todos los ferrocarriles del continente. Sus resultados económicos son deficientes y los ingresos operacionales no alcanzan para pagar las remuneraciones del personal".

Luego de la aprobación por el Poder Ejecutivo (el 24 de julio de 2007) del contrato celebrado por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), de concesión entre la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) y la CND con fecha 29 de junio de 2007, nace NEVIMAX SA (Corporación Ferroviaria del Uruguay), sociedad anónima de derecho privado y de capital público, con acciones nominativas 100% propiedad de CND.

²⁷ *Nota del Diario El Observador (26 de agosto 2010) – "Privados y ANCAP se asocian con AFE para reactivar el tren"

²⁸ Publicación realizada el 15 de marzo de 2010 en la página web www.180.com.uy – "Banco Mundial: Uruguay tiene el peor ferrocarril del continente"

Los objetivos de La Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) serán la realización y/ o contratación de estudios, proyectos y actividades de construcción, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria dentro y fuera de la república oriental del Uruguay.

2.2.2) Inversiones

Rehabilitación del tramo Pintado-Rivera

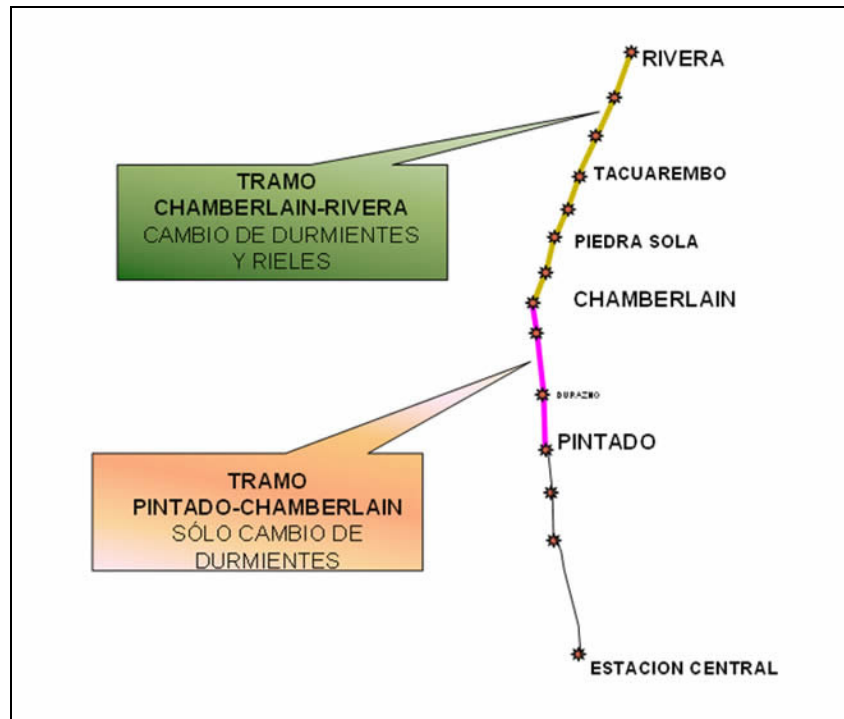
En octubre de 2009 comenzó la fase de ejecución de las obras mediante la contratación de AFE como empresa que realiza los trabajos, con la gestión, supervisión, contratación de personal, compra de materiales y equipamiento a cargo de la CFU, y con asignación de los fondos presupuestales. Este esquema se formalizó con la firma del Contrato de Rehabilitación de Vías (CRV), entre AFE y CFU el 27 de julio de 2009.

El proyecto se desarrollará en dos etapas. La primera tendrá 16 meses de duración e incluye el recambio de durmientes y rieles en el tramo Pintado-Rivera sobre un total de 422 km., se trabajará con tres frentes de 25 personas en el recambio de durmientes exclusivamente. Entre Chamberlain y Rivera se constituirán otros dos frentes (además del de Tacuarembó), de 50 personas cada uno que trabajarán sustituyendo durmientes y los rieles existentes por rieles nuevos de 50 kg/m.

Las obras permitirán la circulación de trenes a 40 km/h con 18 toneladas de peso por eje. Esto representará una mejora sustancial para la circulación de trenes de carga en la línea Montevideo-Rivera aumentando la capacidad de carga y reduciendo a más de la mitad el tiempo de viaje (la velocidad actual es de 18 km/h).

La inversión total estimada para la primera etapa de obras, alcanza a unos US\$ 60 millones que incluyen US\$ 37 millones destinados a la compra e instalación de 21.200 rieles rusos de tipo R50 de 25 m de longitud provistos por AFE, y unos US\$ 23 millones del Presupuesto Nacional autorizados por el Art. 123 de la Ley N° 18.046 que serán transferidos a la CFU.

Mapa de las obras a realizarse:



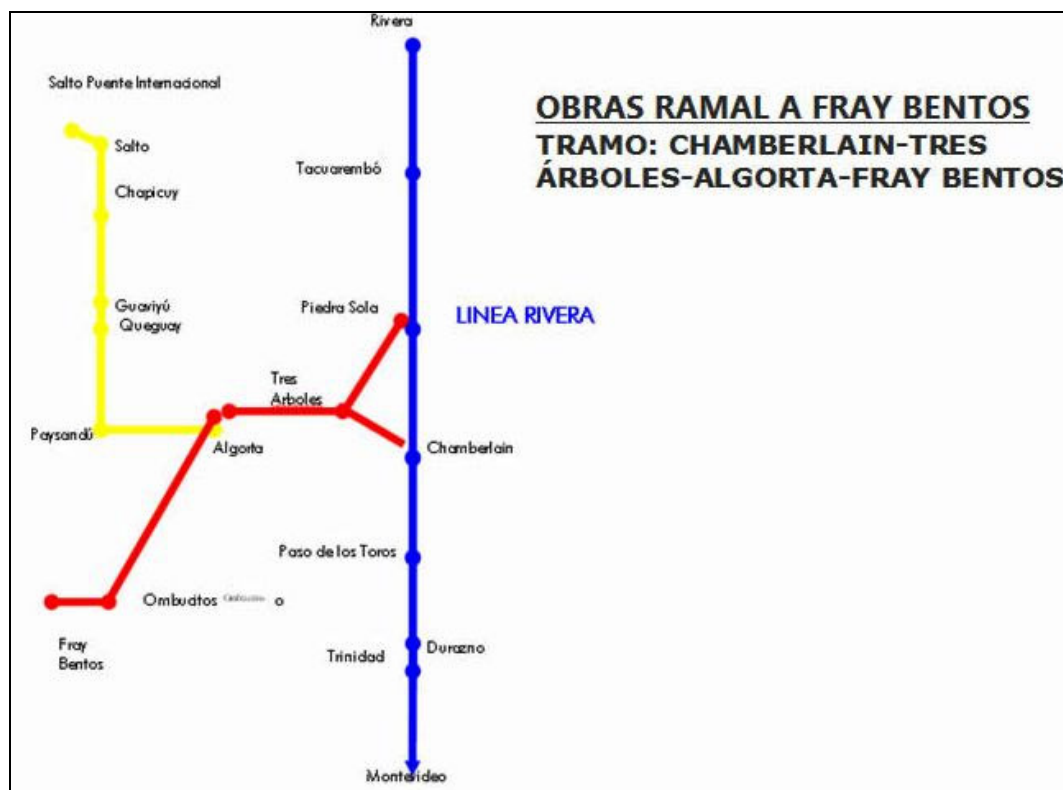
Fuente: Página web CFU (www.corporacionferroviaria.com.uy)

Inmediatamente de finalizados los trabajos de rehabilitación de la primera etapa, comenzará una segunda etapa de obras de aproximadamente 36 meses de duración en el mismo tramo. En ésta se incluye, además de completar el recambio de durmientes y rieles, la colocación de balasto, reconstrucción de banquetas, cunetas y drenajes, rehabilitación de desvíos y colocación de anclas de vía. Estas acciones permitirán, una vez finalizadas las obras, el mantenimiento mecanizado de la vía, con una importante disminución de los costos, asegurando de esta forma la sustentabilidad del proyecto en el largo plazo.

El monto preliminar previsto de inversión en esta segunda etapa alcanzará a unos US\$ 40 millones que se financiarán en parte con los pagos que AFE debe realizar a CFU y el resto con fondos cuyo financiamiento está en gestión.

Rehabilitación del Ramal Chamberlain-Tres Árboles-Algorta-Fray Bentos

Complementando la renovación de la línea central Montevideo-Rivera, para atender el complejo forestal y granelero, se está negociando con empresas privadas la rehabilitación y mantenimiento del ramal a Fray Bentos desde dicha línea, más precisamente en el tramo Chamberlain / Tres Árboles / Algorta / Fray Bentos, sobre una longitud de 260 km.



Fuente: Página web CFU (www.corporacionferroviaria.com.uy)

Las obras a realizar implican una inversión del orden de US\$ 90 millones e incluyen la sustitución de durmientes y rieles y el refuerzo o reconstrucción de puentes, con el objetivo de alcanzar el nivel de vía Clase 3 según norma ALAF con circulación a 40 km/h con 18 t/eje en trenes de carga. Paralelamente se está analizando además, la posibilidad de colocar durmientes de hormigón, lo que implica el recambio total de los durmientes existentes. La CFU ha decidido mantener abierto este proceso de negociación y, eventualmente, considerará las propuestas que se presenten o realizará un nuevo llamado a licitación.

Conexiones ferroviarias a Nueva Palmira y Puerto de La Paloma

Entre las inversiones a realizar en el mediano plazo, y como necesario complemento de la estructuración del Sistema Nacional de Puertos, la construcción de un ramal a Nueva Palmira y un nuevo trazado para la conexión al Puerto de La Paloma, son proyectos estratégicos para la consolidación de un sistema ferroviario transversalmente conectado con los puertos y demás líneas principales.

En estas obras, la CFU seguramente tendrá participación en todas o parte de las fases de su desarrollo, desde el diseño de los proyectos, pasando por los mecanismos de financiamiento hasta la ejecución de las obras.

En el caso de la construcción de un nuevo ramal desde Mercedes hasta el puerto de nueva Palmira, consta de con una estación intermedia a la altura de Dolores, en un trazado de casi 90 km. paralelo a la ruta nacional N° 21. Se estima un monto de inversión de US\$ 65 millones.

Por su parte, a efectos de conectar el litoral oeste, centro y área metropolitana de Montevideo con el puerto de La Paloma y atender tanto el transporte de productos forestales como de contenedores, granos y otras cargas, se considera fundamental la rehabilitación del tramo Sudriers-Rocha y ramal a La Paloma de la línea Montevideo / Rocha / La Paloma. La inversión estimada, que incluye la construcción de una nueva playa de maniobras y desvíos en el puerto, es de US\$ 49 millones.

Asimismo, considerando la instalación de una nueva planta de celulosa en la zona centro-este de nuestro país, está en análisis la construcción de una nueva conexión desde la línea a Río Branco hasta el puerto de La Paloma. En este sentido, los estudios preliminares realizados, prevén la construcción de una línea nueva entre José Pedro Varela y Rocha, de unos 140 km de longitud, con 2 estaciones intermedias en Velásquez y Lascano. La inversión, incluyendo vías, estaciones e instalaciones para manipuleo, maniobras y desvíos, se estima en unos US\$ 100 millones.

Nueva conexión internacional Uruguay-Argentina

Para avanzar en la inserción de nuestro país como proveedor de servicios logísticos y de transporte en la región y consolidar un eje de transporte del Mercosur con Chile que pase por Uruguay, cabe la posibilidad de concretar un nuevo puente internacional con Argentina, hacia el sur de los existentes. El trazado del mismo uniría la localidad de Punta Chaparro al norte de Nueva Palmira con Brazo Largo en Argentina sobre una longitud aproximada de 12 km. de puente para uso carretero y ferroviario, con una inversión total

de de unos US\$ 300 millones que incluye los trazados terrestres de carretera y vías férreas (mejoras y obras nuevas).

Otras conexiones internacionales

En el marco de la integración de las redes de transporte ferroviario con Argentina y Brasil, se desarrollará la conexión con la red ferroviaria brasilera en Rivera-Livramento. Esto permitirá atender el futuro Puerto Seco de Rivera, actuando en complementación con el puerto de Montevideo. Por su parte, el refuerzo de la línea Paysandú-Salto permitirá retomar el transporte ferroviario a mayor escala por sobre la represa de Salto Grande, conectando con la Mesopotamia y norte argentinos y posibilitando llegar hasta Asunción del Paraguay.

Futuras asociaciones de privados y organismos estatales con AFE para conseguir fondos para mejorar la infraestructura ferroviaria.

El gobierno que asumió en marzo de 2010 ha manifestado intenciones de renovar la infraestructura ferroviaria con incorporación de capitales privados para adecuarla al sistema logístico nacional e internacional. El gobierno continúa con su intención de establecer asociaciones con privados para recuperar y fortalecer las vías férreas que tiene el país y dejarlos en condiciones de enfrentar el volumen de carga transportada por ferrocarril. Según el ex ministro Rossi, se impone “salir a buscar negocios con los dueños de las cargas. Esos negocios podrán darse sobre una asociación con los privados, pero no sobre el ferrocarril ni sobre su propiedad, sino sobre el negocio de la carga ferroviaria”.

Según nota del observador del 26 de agosto de 2010 al presidente de la República José Mujica se apostará a las inversiones privadas para reflotar el tren que hoy circula por 1.641 kilómetros de vía, la gran mayoría de las cuales (más de 1.400 km) están en mal estado. Dentro de las empresas que están interesadas en invertir a nivel estatal, Ancap está muy interesada ya que a través del ferrocarril pretende bajar sus costos en el transporte de combustible y cemento Pórtland. A nivel privado los más interesados son varias empresas transnacionales que trabajan en rubros como cereales, (cuya producción está en expansión y vinculada al puerto de Nueva Palmira), madera (celulosa, enchapados y tableros), combustibles y Pórtland.

El presidente del ente agregó que se recibieron propuestas de los clientes referidas al “desarrollo y optimización de los predios para el acopio”, así como para “el desarrollo de plantas logísticas en el interior del país”, que capten contenedores y potencien el tráfico comercial de AFE, fortaleciendo la salida por el Puerto de Montevideo.

El Presidente de AFE, Alejandro Orellano dijo²⁹ que además, buscan digitalizar la red ferroviaria, incorporar un sistema de GPS y todo el software necesario y el equipamiento informático necesario para poder realizarlo. Para todo esto se invertirá una cifra de 50 millones de dólares. Según nota del observador del 26 de agosto de 2010 las autoridades también proyectan un sistema de “control satelital de los trenes” que permitirá ver su posición geográfica y la velocidad de circulación. Una vez que se establezcan alianzas se dará a los privados un código para que puedan acceder al sistema satelital y verificar por dónde va su carga. También se propone contar con “ejecutivos de cuenta” que hagan un seguimiento de la operativa comercial y estén en contacto directo con los futuros socios del ente.

Según varias notas publicadas al 27 de setiembre de 2010 en diferentes diarios como ser la del diario El País³⁰, ante la falta de recursos para financiarse, AFE diseñará fideicomisos con los contratos de carga que firmará a futuro y también con algunos de sus activos que tiene en todo el país que utilizará como garantía.

Según explicó el presidente de AFE, los contratos de suministro de carga por un determinado plazo asegurarán un mínimo de facturación en función del volumen que se fija en el acuerdo. "Sobre esta base podemos crear un fideicomiso de garantía para generar el capital de giro que servirá para apalancar parte del financiamiento de AFE", indicó.

Asimismo, otra de las opciones que está recorriendo el directorio de AFE para buscar más fondos, es realizar un relevamiento sobre los bienes inmobiliarios que tiene el ente a lo largo de todo el país para maximizar su uso. La mayoría de estos están ocupados por particulares u otros organismos públicos. Se está pensando en el diseño de un fideicomiso que tendría como garantía algunos de estos activos. En el caso de no poder realizar un fideicomiso, se tratará de conseguir los mayores ingresos posibles con esos bienes. En algunos casos habrá que pasar de comodatos o contratos de arrendamiento.

Según el presidente de AFE en el corto plazo estas dos opciones de financiamiento van a cubrir las necesidades de giro de la empresa que permitirán una mejora de la gestión y las inversiones más acotadas.

²⁹ Publicación en periódico digital el 13 de junio de 2010 – www.uruguayaldia.com.uy

³⁰ Nota del Diario El País (27 setiembre 2010) – “AFE hará fideicomiso a con activos y la carga para obtener recursos”

2.3) Transporte carretero³¹

En este medio de transporte al igual que los anteriormente mencionados, es fundamental el buen estado del mismo para competir intencionalmente. Actualmente Uruguay cuenta con un transporte carretero aceptable. No genera un gran ventaja en relación a los restantes países de la región sin embargo un aspecto que caracteriza a Uruguay es la seguridad que este medio de transporte tiene en el país. En estos últimos dos años (2009-2010) se han realizado inversiones de gran porte como ser el Anillo Perimetral, se han mejorado gran cantidad de rutas y se pretende mejorar más en el corto plazo.

Principales rutas del país.



Fuente: Proporcionado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

³¹ *Suplemento Diario El País (abril 2010) – “Polo logístico regional Uruguay 2030”

*Publicación realizado el 25 de febrero de 2010 en el Diario La República.

*Publicaciones realizadas el 19 y 20 de setiembre de 2010 en el Diario El País.

*Información de la página web de la Intendencia Municipal de Montevideo – www.montevideo.gub.uy

*Resolución n° 1260/008 del 31 de marzo de 2008 y resolución n° 2488/009 del 22 de junio de 2009.

2.3.1) Aspectos generales

La red de carreteras en Uruguay es la más densa de Latinoamérica y el Caribe, con 45 kilómetros de carreteras pavimentadas por cada 1.000 kilómetros cuadrados de superficie. A su vez, los flujos internacionales de transporte de carga no tienen restricciones a través de los diferentes puntos de frontera de Uruguay con Argentina y Brasil, y a través de estos con el resto del continente.

Alrededor del 57% de las rutas nacionales están en estado bueno o muy bueno. El porcentaje que se encuentra en estado regular se debe al desgaste que provoca el tránsito pesado básicamente en las rutas principales del litoral del país donde la actividad de carga se incrementó considerablemente a raíz del auge de la agricultura y la forestación que exportan sus productos por Nueva Palmira.

Lo que diferencia a Uruguay de los países de la región, es la seguridad que brinda este medio de transporte, prácticamente no se registran robos de mercaderías. Por lo contrario en los países vecinos es alto el riesgo de robo, debido a que electrónicamente se puede conocer si las mercaderías que se transportan en los contenedores son de alto valor. Esto implica que los camiones deben ir con una fuerte custodia que les brinde seguridad, derivando en mayores costos.

2.3.2) Inversiones

Mejoras en las rutas y el acceso al puerto:

Las nuevas obras planificadas por el gobierno atenderán problemas vinculados con el acceso a puertos, para los traslados de mercaderías y materias primas.

El ministro de Transporte y Obras Públicas (MTO), Enrique Pintado, anunció que se realizarán a partir del año 2010 la construcción y reparación de rutas y accesos a puertos por un valor de \$ 830 millones.

Una de las principales obras es la perimetral de Dolores. Sobre la ruta 21 se creará un "bypass" que permitirá desviar el tránsito pesado en esa localidad, derivándolo desde y hacia los accesos noreste y sureste, sin necesidad que los camiones deban pasar por la planta urbana.

En Soriano se produce más de un 30% de toda la producción agrícola que genera el país y pasa más del 70% del total para el puerto de la ciudad de Nueva Palmira. Dolores se encuentra en el centro geográfico de la zona de mayor potencial agrícola. En la zafra circulan más de 1.000 camiones por día, generando diversos problemas en el tránsito y

también riesgos para otros conductores y peatones de la ciudad. Técnicos del MTOP estiman que en la próxima zafra unos 44.000 camiones circularán por las rutas de la región con rumbo a esa a Nueva Palmira.

A setiembre de 2010, se han realizado expropiaciones de terrenos que se encuentran donde se realizará el trazado del bypass. Hasta el momento han adquirido unas 15 fracciones a un costo aproximado de \$ 4.000.000.

La obra comenzará cuando el Ministerio de Transporte termine la licitación y se adjudique el permiso a una empresa para realizarla.

La intención del MTOP es alcanzar en el transcurso de los próximos cinco años (2011-2015), que el 80% de las rutas se encuentren en buen estado. Están en curso llamados a licitación para realizar el mantenimiento y la recuperación de algunas de las rutas.

Según Pablo Genta, subsecretario del MTOP, hubo un incremento muy fuerte de la circulación de camiones en la zona del litoral, en la ruta 3, la ruta 21, la ruta 22, todas las que vinculan los centros de producción con los puertos o con los centros de acopio en esta zona del litoral. Están priorizando la inversión en este tipo de rutas, que son de salida de producción y que tienen fuerte impacto sobre todo del transporte de productos forestales.

También se realizarán obras sobre la ruta 11, y se llevará a cabo el ensanche de la ruta 90, que une Paysandú con Guichón. Obras similares se efectuarán sobre la ruta 20, por el alto tránsito de camiones de la industria forestal.

Anillo perimetral



Este es un proyecto que se llevó a cabo por el MTOP, el cual se inauguró en febrero de 2010 con el objetivo es evitar que los camiones de carga ingresen al centro de la ciudad y que no afecten el tránsito ni el pavimento de Montevideo. Une las rutas 5 y 8, permitiendo conectar la zona este y oeste del país sin tener que pasar por la zona urbana y sub urbana de Montevideo. Se conecta en los 22 kilómetros de su entramado las rutas Interbalnearia, 5, 6, 7, 8, 101, 102. La obra llevó veinte meses y tuvo una inversión estimada de 80 millones de dólares.

Zona de exclusión

La Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) dentro del plan de movilidad urbana estableció una zona de exclusión de cargas, la cual quedó regulada por la resolución n° 1260/008 del 31 de marzo de 2008 de la IMM y su modificativa la resolución n° 2488/009 del 22 de junio de 2009.

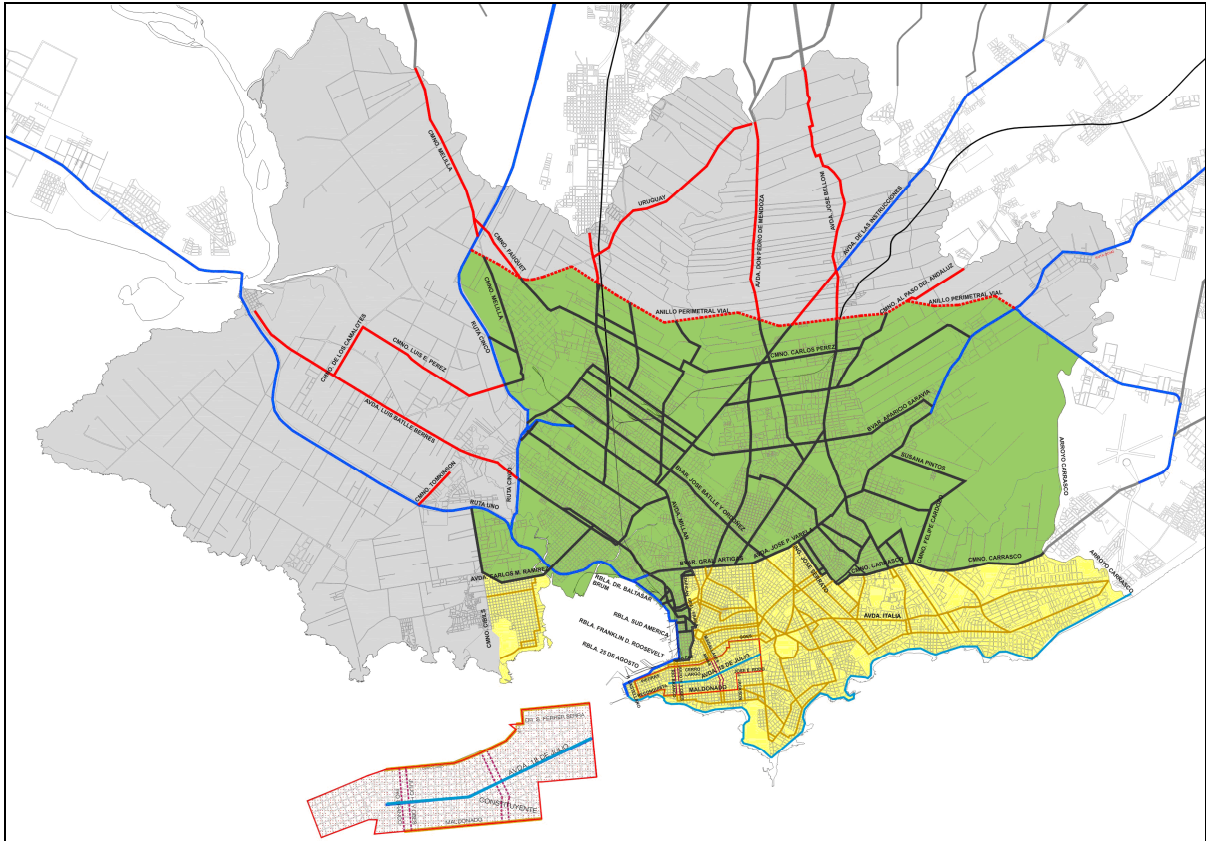
Según explicó al diario de Infonegocios, el 26 de marzo de 2009 Juan Ferrari gerente general de Aero Cargas DHL Global Forwarding y vicepresidente de Calog, “la idea nace por la necesidad de regulación para los vehículos de carga y su circulación en Montevideo, para descongestionar la ciudad disminuyendo el tránsito pesado en la zona más céntrica y el cuidado de los pavimentos”.

Se establecieron tres zonas diferenciadas:

- ✓ La zona A, que comprende Cerro, Centro y zona costera al este del área central;
- ✓ La zona B, un área intermedia limitada al norte con el colector vial perimetral, al oeste con las Rutas 1 y 5, al este con el arroyo Carrasco y al sur por el límite norte de la zona A (José Pedro Varela, 20 de Febrero y Caminos Carrasco);
- ✓ La zona C, en la periferia, comprende básicamente el área rural al norte y oeste del departamento de Montevideo.



En la zona A, sólo se admitirá la circulación de vehículos de hasta 16, 5 toneladas y 7 metros de largo. Mientras que en la zona B y C, se admitirá la circulación de camiones de hasta 24 toneladas. De todas formas hay excepciones establecidas en la normativa que permite circular vehículos de carga que excedan las toneladas antes mencionadas en determinados horarios y zonas.

En la siguiente figura se puede apreciar cuales son las zonas de exclusión y las respectivas restricciones.






GENERAL		VIAS JERARQUIZADAS PARA CARGA	
	Límite departamental	ZONA A:	
	Vías Jurisdicción Nacional.		Circulación de vehículos en carácter de excepción.
	Anillo Colector Perimetral.	ZONA B:	
			Circulación de vehículos en carácter de excepción.
		ZONA C:	
			Circulación de vehículos con PBMA > 24 t
PBMA: Peso Bruto Máximo Autorizado			

ZONAS A REGLAMENTAR			
	ZONA A:		ZONA B:
Libre circulación	tipo vehículo C11 PBMA <= 16.5 t	Libre circulación:	tipo vehículo C11 ó C12 PBMA <= 24 t
Prohibida circulación de lunes a viernes de 11 a 20 horas.	tipo vehículo C12 (PBMA <= 24 t).	ZONA C:	
Prohibida circulación	PBMA > 24t	Libre circulación:	tipo vehículo C11 ó C12 PBMA <= 24 t
		Por vías preferentes de carga se admite	PBMA > 24 t, sin restricción.

Tipo de Vehículo	Peso Bruto	
	Por Eje (t)	Total (t)
C11	 6 10,5	16,5
C12	 6 18	24

Camión simple. Fuente: MTOP

SUBZONA DE EXCLUSIÓN CÉNTRICA	
	Horario de exclusión de 11 a 20 hs., día hábil. Se prohíbe la circulación con vehículos de peso bruto total > 4 t. (Digesto Municipal). Fuera del horario de exclusión, régimen de zona A.
	Vías de atravesamiento de la zona de exclusión céntrica. Válido para atravesamiento de vehículos en carácter de excepción de acuerdo con la reglamentación de cargas. (Art. R.424.91.1 fue modificado.)
	Rambla Naciones Unidas y 18 de Julio: en general, prohibida la circulación de vehículos de carga. Ver detalles en Art. R.424.88 y R.424.89.

Fuente: sección Transporte de Carga de la página web de la Intendencia Municipal

Las empresas que se encuentran ubicadas en zonas urbanas y densamente pobladas, deben amoldarse a las nuevas disposiciones de la zona de exclusión de carga y conseguir terrenos adecuados donde puedan instalar sus centros de carga y descarga, en los que los camiones pesados deberán pasar sus cargas a vehículos más pequeños, o trasladar sus depósitos fuera de estas zonas de exclusión.

Según lo comentado por la Gerente General de Costa Logística esta medida les da la oportunidad a los operadores logísticos instalados fuera de la zona de exclusión de atraer clientes potenciales, para que utilicen sus depósitos para almacenar la mercadería o para ofrecerles realizar en sus instalaciones los puestos de trasbordo para pasar la mercadería que trasladan a camiones que cumplan con la reglamentación vigente.

De acuerdo a la entrevista mantenida con Ing. Luis Perdomo, aún no se aplicó con fuerza la resolución de la IMM por los problemas asociados al traslado de los depósitos fuera del área de exclusión, pero pretenden aplicarlo a partir del año 2011. Hasta el momento solo en el centro de la capital es donde se está aplicando éste régimen. El motivo del problema es que las empresas que están instaladas dentro de esa zona realizaron importantes inversiones en infraestructura, por lo que entienden que hay que darles la oportunidad de instalarse en otro lado. Fuera de esa zona se han encarecido los terrenos, y las instalaciones actuales dentro de la zona ya no se pueden comercializar a un buen precio, debido a que se podrían vender para hacer depósitos de mercadería liviana o vivienda. Se encuentran en una etapa de transición, donde las empresas buscan terrenos donde instalarse y la IMM junto con el MTOP buscan brindarles una oferta que sea la suficiente para equiparar los precios.

2.4) Transporte aéreo³²

Este medio de transporte ha tenido un notorio crecimiento en el 2010. Esto se debe a la creación del nuevo aeropuerto, el cual se convirtió en la terminal más moderna de Sudamérica y al régimen de aeropuerto libre. Uruguay actualmente es el único país de la región que cuenta con dicho régimen. En relación al transporte de carga aéreo la Terminal de Cargas de Uruguay S.A. (único concesionario del aeropuerto) ha realizado en este último año (2010) grandes inversiones para aumentar la capacidad almacenamiento y ha concretado negocios con importantes operadores logísticos. Se estima que este tipo de transporte será vital en el futuro para poder competir internacionalmente.

Aspectos generales

El Aeropuerto Internacional de Carrasco está ubicado al este de Montevideo 18 km. del centro de la ciudad y a 9 km. de zona franca Montevideo. Es la principal terminal aérea de pasajeros y de cargas del país. Las conexiones intercontinentales están a cargo de 12 empresas de transporte aéreo internacional regular de pasajeros y de los servicios aéreos de carga.



Foto: Aeropuerto internacional de Carrasco

³² *Página web del Aeropuerto Internacional de Carrasco - www.aerpuertodecarrasco.com.uy

*Página web de la Terminal de Cargas del Uruguay – www.tcu.com.uy

*Entrevista realizada el 24 de setiembre de 2010 al Ing. Bruno Guella Gerente Comercial de TCU.

En octubre de 2009 se inauguraron las nuevas instalaciones del Aeropuerto Internacional de Carrasco. Las obras insumieron 15 meses y el total de la inversión fue de 165 millones de dólares, siendo el grupo Corporación América quien llevo a cabo dicha inversión. Junto con la remodelación del aeropuerto se inauguró la primera etapa de una nueva terminal de carga, que facilitará las exportaciones e importaciones.

El edificio de la nueva terminal cuenta con una superficie de 45.000 m² y está dotado con ocho puertas de embarque, cuatro de ellas equipadas con mangas telescópicas. El sector central de la terminal alberga el estacionamiento vehicular público con una capacidad para aproximadamente 1.200 vehículos, casi triplicando la capacidad del parking de la anterior terminal. A su vez, la pista principal fue extendida 3.200 metros de longitud lo cual permite la operación de vuelos intercontinentales.

Con estas reformas el AIC tiene la posibilidad de manejar tres veces más el volumen de pasajeros comparado con los que llegaban a la antigua terminal, incrementándose así a una capacidad de cuatro millones y medio de usuarios al año.

Terminal de Cargas de Uruguay S.A.

La Terminal de Cargas de Uruguay S.A. (TCU) es el concesionario de la terminal de cargas del Aeropuerto Internacional de Carrasco (AIC). La concesión se otorgó en noviembre 2003 por un período de veinte años con opción de diez adicionales. Las actividades se iniciaron en marzo 2004. El compromiso del concesionario es realizar la explotación, operación, administración y desarrollo comercial de la terminal de cargas del principal aeropuerto del país.

El objetivo de TCU es posicionar al AIC como un centro de distribución regional de mercadería. Para ello se basan en el desarrollo de la infraestructura, la incorporación de tecnología, la prestación de soluciones logísticas integrales y el marco legal vigente que los respalda (aeropuerto libre).

Siendo el único aeropuerto de Sudamérica que cuenta con el régimen de aeropuerto libre lo posiciona con una ventaja de alto valor frente a la región. Los beneficios previstos por tal marco legal se traducen en ventajas operativas, aduaneras y fiscales a aquellas empresas que realicen operaciones en el recinto aeroportuario. Estas ventajas se desarrollarán con mayor detalle dentro del punto 7.1.6.1 de éste capítulo “Marco jurídico”.

TCU a sus inicios contaba con una superficie de 5.000 m². Luego de las recientes obras realizadas en su infraestructura alcanzó una superficie total de 13.500 m² entre depósitos y oficinas, lo que les permite una capacidad de almacenamiento de 60.000 toneladas. A su vez cuentan con un predio de 8 hectáreas donde proyectan continuar con

ampliaciones para captar nuevos clientes y que en un futuro se instalen allí operadores logísticos para ofrecer sus servicios.

A través de TCU se recibe y procesa la totalidad del comercio exterior que Uruguay realiza vía aérea. A su vez, amparados en el régimen de aeropuerto libre, brindan servicios logísticos a la región. Realizan actividades de recepción de vuelos, el control físico y documental, la estiba de la mercadería, el armado de los vuelos y su posterior despacho.

En el siguiente cuadro se presenta el movimiento total de importaciones, exportaciones y mercadería en tránsito que se registró en TCU en los últimos cuatro años. Del total de las toneladas mencionadas en el cuadro para cada año aproximadamente el 30% son por mercaderías en tránsito, con destino el puerto de Montevideo y zona franca.

Toneladas movilizadas por año:

Año	Volumen (toneladas)
2006	24,700
2007	25,200
2008	24,700
2009	25,000

Fuente: Página web de Terminal de Cargas de Uruguay S.A. (www.tcu.com.uy)

Los productos que habitualmente se transportan vía aérea son aquellos que poseen un alto valor agregado o sean altamente perecederos, y que por tanto justifican el pago de un flete aéreo, siendo éste superior al de los otros medios de transporte, unas 10 veces más caro que el flete marítimo.

El transporte aéreo de mercaderías está en una etapa de crecimiento debido a que el factor tiempo al momento de entregar la mercadería es cada vez más importante, por lo que es necesario contar con el medio más rápido para lograr una ventaja en tiempo y brindarle un mejor servicio al cliente. En muchos casos la mercadería llega en grandes cantidades en contenedores vía marítima y al arribar su destino es el aeropuerto para que desde allí se realicen las entregas de pedidos.

Se han realizado importantes avances desde los inicios de TCU a la fecha, a parte del desarrollo en la infraestructura, como ser el aumento de la frecuencia a destinos que son muy importantes para Uruguay y para quienes operan allí. Es el caso del destino San Pablo, donde en el año 2003 tenía 11 frecuencias semanales de vuelos y ahora tiene 45, Asunción que pasó de 7 a 14 y Santiago de Chile que lo hizo de 7 a 21. De todas formas aún se necesitan mayores frecuencias.

3) Recursos humanos³³

El país tiene un gran potencial de crecimiento del capital humano, sin embargo aún no se cuenta con una fuerte ventaja derivada de este recurso debido a que la misma se encuentra en etapa de perfeccionamiento.

Las instituciones educativas se encuentran realizando un fuerte análisis de las necesidades del sector logístico con el fin de adaptar los cursos dictados a las mismas y así poder contar con personal altamente capacitado para realizar las tareas. Actualmente la mayor fuente de capacitación es la realizada dentro de las compañías y no la derivada de formaciones superiores.

3.1 Calidad de los recursos humanos

Con respecto a la calidad de los recursos humanos, se puede apreciar que el país cuenta con personal altamente calificado, una de las razones y principal ventaja con respecto a la materia es que la educación en nuestro país de carácter gratuito y tiene un alto nivel de eficiencia.

A nivel de la región (América Latina), según datos recogidos por “The Global Competitiveness report 2009-2010” el país se encuentra en segundo lugar tanto en la inserción popular a nivel terciario como de la calidad del sistema educativo, lo que se expresa en los siguientes cuadros:

³³ *Entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 al Ing. Fernando Gargiulo, Gerente General de Transcarga.

*Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010 a Lucía Carriquiry, Gerente General de Costa Logística.

*Entrevista realizada el 9 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Operti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

*"The Global Competitiveness Report 2009-2010" – World Economic Forum. El Foro Económico Mundial (WEF) es una organización independiente, internacional incorporada como una organización sin fines de lucro, con sede en Ginebra, Suiza. Posee carácter de veedor del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y se encuentra bajo la supervisión del Gobierno Federal Suizo

*Presentación de Pacpymes del informe realizado por Equipos Mori Consultores Asociados - “Demanda y oferta de capacitación en el sector logístico” – Agosto 2009.

<u>Inscripción a nivel terciario</u>			<u>Calidad del sistema educativo</u>		
País	Ranking América Latina	Ranking mundial	País	Ranking América Latina	Ranking mundial
Argentina	1	20	Trinidad and Tobago	1	35
Uruguay	2	23	Uruguay	2	61
Chile	3	38	Guyana	3	62
Venezuela	4	39	Colombia	4	73
Bolivia	5	53	Suriname	5	86
Ecuador	6	61	Argentina	6	94
Peru	7	62	Brazil	7	103
Colombia	8	68	Chile	8	107
Brasil	9	73	Honduras	9	116
Paraguay	10	76	Venezuela	10	117
Honduras	11	91	Ecuador	11	122
Suriname	12	98	Bolivia	12	126
Guyana	13	99	Peru	13	130
Trinidad y Tobago	14	101	Paraguay	14	133

Fuente: The Global Competitiveness report 2009-2010

En el área de interés a este trabajo monográfico (servicios logísticos y transporte) el nivel de los recursos humanos se puede considerar que es bueno por las distintas carreras universitarias relacionadas al comercio exterior, relaciones internacionales y negocios internacionales, aunque no impliquen formarse en logística. Esto debido a que el campo logístico aún no se ha explotado lo suficiente, a pesar de que se han introducido materias relacionadas con el mismo en las Facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería. En relación a la opción de realizar una especialización en el área logística, estos profesionales se ven limitados a los postgrados que se dictan en el exterior, ya que la oferta de capacitación es reducida.

A pesar de lo expresado anteriormente, aproximadamente el 80% del personal empleado por una empresa proveedora de servicio logísticos atiende el área operacional del negocio, lo cual no implica tener una carrera universitaria pero si conocimiento de las tareas que están realizando. Es por ello que se han comenzado a dictar cursos técnicos en tareas especializadas tales como: operador de autoelevadores, encargados de depósito, entre otros (datos que se amplían en el Anexo II del presente trabajo). Sin embargo tales cursos aún no se han promocionado demasiado por lo que, según el gerente general de Transcargo, lo que prevalece en la actualidad es la formación del personal dentro de la propia empresa, sin perjuicio de luego enviar a los empleados a capacitarse a alguno de los centros encargados en la especialización técnica deseada. La misma opinión tiene la gerente general de Costa Logística, en donde al personal se los capacita dentro de la empresa si es que no han realizado los cursos relacionados a la tarea que van a cumplir.

En el siguiente cuadro se pueden visualizar que hay 180 propuestas que realizan 29 entidades que ofrecen capacitación y formación en logística y/o áreas cercanas, que fueron clasificadas por tipo de capacitación y nivel académico.

Propuestas por tipo de capacitación y nivel de capacitación (cant)								
Nivel Académico	TIPO DE CAPACITACION							Total general
	Carrera Terciaria de Grado	Tecnicatura	Carrera Técnica	Curso	Diploma	Taller	Seminario	
Posgrado				3				3
Técnico			33	112	10	10	4	169
Terciario	3	1			4			8
Total general	3	1	33	103	14	10	4	180

Clasificación

Carrera Terciaria de Grado - reconocida por el MEC, de 4 o más años.

Tecnicatura - Carrera Terciaria Técnica de 3 años preferentemente, título terciario no universitario, expedido por universidades o institutos universitarios.

Carrera Técnica - Duración de 1 a 3 años e ingreso con al menos 4to año de secundaria aprobado.

Curso - Dictado desarrollado como unidad / emisión de Certificado de Estudio.

Diploma - Certificado de especialización profesional o técnica compuesto por uno o más cursos.

Taller - Curso corto de aprendizaje práctico o aplicado según los objetivos propuestos.

Seminario - Cursos breves de actualización / Certificado de Asistencia.

Fuente: Presentación de Pacpymes del informe realizado por Equipos Mori Consultores Asociados - "Demanda y oferta de capacitación en el sector logístico" – Agosto 2009.

Como se puede visualizar, la oferta nacional es heterogénea, dado que las entidades ofrecen diversos tipos de capacitación, con también distintos niveles académicos. En el anexo II, que se expone en el presente trabajo monográfico, se pueden apreciar algunos de los cursos y carreras mencionados dictados por instituciones educativas.

Según las entrevistas realizadas, tanto Calog como Conalog tienen proyectado mejorar la capacitación en servicios logísticos. Uno de los proyectos de mayor relevancia que tienen es la formación de profesionales en logística a través de una carrera que se encuentre avalada por el Ministerio de Educación y Cultura.

3.2 Costo de los recursos humanos

De acuerdo a la entrevista realizada a la Cra. Ana Rey de ANP, el país cuenta con mano de obra competitiva a nivel regional no solo por su calidad sino también por el costo de la misma. Los salarios en el país para los empleados encargados de llevar a cabo tareas de operaciones directas son inferiores a los que perciben por el mismo puesto en los países vecinos.

4) Tecnología³⁴

En los últimos años las empresas del sector han dedicado gran parte de su interés en la adquisición de tecnologías que les faciliten la mejor prestación del servicio brindado. Las diversas empresas del sector cuentan con maquinarias y software que les ayudan a incrementar su competitividad.

Algunos años atrás la buena tecnología se concentraba tan solo en algunas empresas del sector, sin embargo hoy en día se puede valorar que gran parte de las empresas cuentan con tecnología avanzada.

Analizar la tecnología del sector no solo implica el análisis de la tecnología física que permite el mejor manipuleo de la mercadería sino también aquella tecnología intangible como ser los sistemas de gestión de inventarios, sistema de gestión de transportes, sistemas de ruteo. Es por ello que el siguiente análisis se realiza por separado para los dos tipos de tecnología existente: tangible e intangible.

4.1 Tecnología en activo fijo

Muchas empresas dentro del sector logístico cuentan con maquinarias de alta tecnologías, lo que es favorable para el país y su competitividad a nivel regional.

Algunos ejemplos de adquisición de nuevas y modernas tecnologías en el país para los últimos tiempos son las siguientes:

La empresa Montecon (terminal de contenedores que opera en el puerto de Montevideo) realizó una importante inversión, por 10 millones de dólares, en la compra de avanzados equipos portuarios, lo que pone a la empresa en una línea de mayor eficiencia y competencia en la prestación de servicios al comercio exterior del Uruguay y en el movimiento del tránsito. Aportando al puerto de Montevideo tecnologías eficientes y prestigiosas.

³⁴*Entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 al Ing. Fernando Gargiulo, Gerente General de Transcarga.

*Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010 a Lucía Carriquiry, Gerente General de Costa Logística.

*Entrevista realizada el 9 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Operti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

* Publicación realizada el 21 de junio de 2010 en el Diario el país – sección Economía. “Montecon: incorpora su sexta grúa móvil”.

Dicha inversión se trata de la adquisición de una poderosa grúa post-panamax apta para llegar a la fila 22 de la otra banda de los buques panamax, que son las unidades que hoy día están comprometidas en los tráficó al Río de la Plata y que se caracterizan por su ancha manga. En consecuencia, con esta nueva y valiosa unidad que se unirá a las otras cinco, Montecon cuenta desde el mes de septiembre de 2010 con una batería de seis grúas de altísima prestación para corresponder con la demanda de sus propios clientes que son el 50% del movimiento de Montevideo en contenedores y al mismo tiempo contribuir a consolidar los potenciales de puerto "hub" regional.

La empresa antes mencionada también ha adquirido³⁵ en el año 2010 equipos conocidos como "corner less", estos son vehículos ingeniosos para la operativa de carga y descarga de contenedores desde y para el barco que facilita la operación y fundamentalmente ahorra tiempo. Su enorme ventaja, es su diseño y conformación, casi como una batea que sólo por la fuerza de gravedad lleva el contenedor a buscar su posición firme en el piso y evita la pérdida de tiempo ajustando el contenedor a los pinos y aún así queda seguramente aprisionado. Esta es una innovación que optimiza los tiempos, y esto en las terminales operativas resulta un elemento muy valioso, pero fundamentalmente es una herramienta que además de incrementar la productividad da seguridad al personal de tierra, hecho que es bien comprendido por los trabajadores. Este chasis que se ensaya por primera vez en el puerto de Montevideo que fue adquirido como ya se mencionó por Montecon, en total se adquirió treinta y tres unidades, y ya están operando en su terminal.

Por otro lado el puerto de Montevideo recibió un nuevo escáner que llegó desde China³⁶, producto de un acuerdo de cooperación con el gobierno de ese país. Esto permitirá ahorrar unos US\$ 50.000 de los US\$ 85.000 mensuales que se gastaban actualmente en el arrendamiento. El escáner permite analizar dos contenedores por minuto. Se prevé que este comience a funcionar en el 2011.

En la esfera aduanera, se potencia la implementación de la documentación electrónica y se incorpora crecientemente tecnología en la fiscalización y el control, esto se obtendrá mediante el proyecto de modernización de la aduana. Este proyecto podrá otorgar un valor agregado que permitirá nombrar a Uruguay como un país con tránsito seguro, beneficio que se brindara tanto a importaciones y exportaciones como también a las mercaderías en tránsito.

³⁵ Publicación realizada el 19 de julio de 2010 en el Diario el país – "ingeniosos equipos para Montecon"

³⁶ Publicación realizada el 24 de agosto de 2010 en el Diario el país.

A nivel internacional, Uruguay avanzó ocho escalones en el ranking del periodo 2009-2010 sobre el grado tecnológico de 133 países en el mundo elaborado por el World Economic Forum (WEF) y se ubicó en el puesto 57, siendo el segundo en América Latina. En el ranking anterior en que se tomaron en cuenta 134 economías del mundo, se había ubicado en el puesto 65.

País	Ranking
Chile	40
Uruguay	57
Colombia	60
Brasil	61
Trinidad y Tobago	79
Argentina	91
Perú	92
Guyana	100
Honduras	106
Venezuela	112
Ecuador	114
Suriname	126
Paraguay	127
Bolivia	131

Fuente: The Global Economic Forum – reporte 2009-2010

El país cuenta con un gobierno con una clara visión sobre la importancia de la tecnología en la mejora de la competitividad (Uruguay está en el puesto 39 en el mundo en el ranking sobre gobiernos que priorizan la tecnología según el WEF) y un nivel relativamente alto en penetración de la tecnología en la sociedad civil, donde se encuentra en el puesto 51, siendo el tercer país dentro de América Latina (el primer puesto lo tiene Chile y el segundo Brasil).

4.2 Tecnología de la Información

El otro aspecto importante en el manejo logístico son los sistemas de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto, a su vez la tecnología de la información parece ser el factor más importante para el crecimiento y desarrollo logístico.

El Sistema de Gestión de Almacenes (WMS) es habitualmente la herramienta de gestión clave de los procesos logísticos y el centro de los procesos de distribución sobre los que se asienta la calidad del servicio de entrega a los clientes.

Los WMS han evolucionado tanto funcional como tecnológicamente, y hoy operan en la web, administran múltiples almacenes dentro del sistema, y permiten la gestión y el control a distancia. Pasaron de ser una herramienta para el control de los movimientos y el almacenamiento de materiales, a incluir actividades de postponement (adecuación final), gestión de transporte, gestión de pedidos, y alimentar a los sistemas de centrales.

En nuestro país ya algunas empresas comenzaron a hacer uso de los sistemas de gestión de almacenes. Por ejemplo, el sistema de gestión de depósitos que utiliza Costa Oriental, que es de similares características al que utiliza Costa Logística, es un sistema de gestión integral (Warehousing Information System) de desarrollo nacional. Provee de un manejo on-line y en tiempo real (a través de terminales de radio frecuencia) de todos los procesos y flujos de mercadería en el CDR, evitando diferencias de interpretación de la información en las diferentes etapas del círculo de la mercadería. Por ello optimiza la precisión en los inventarios y optimiza el nivel de servicio, dando garantía y seguridad. El sistema permite realizar las consultas de stock, consultas de ingreso, colocación de pedidos de salida de mercadería vía on-line, reduciendo al máximo los tiempos de las transacciones. A su vez este sistema permite obtener información de donde entregó un determinado producto, lote y vencimiento, por ejemplo, que es bueno para solucionar problemas que se puedan producir como ser sacar un producto del mercado porque está fallado o en mal estado. Esto último es de gran utilidad con los productos farmacéuticos.

Para el caso de Transcarga, tienen un software para gestión de inventarios a tiempo real, en donde los clientes pueden consultar cuál es el stock que tienen desde la página web de la empresa a través de un nombre de usuario y contraseña.

El Sistema de Gestión de Transportes (TMS) es la herramienta complementaria de los procesos logísticos y aumenta su importancia cuanto más compleja es la red de transporte de la empresa.

Este tipo de herramientas son importantes para gerenciar el proceso de distribución y tomar decisiones de optimización del costo de la distribución.

En el caso de Transcarga cuentan con un software para hacer el track and trace, pero este depende de los proveedores finales porque en muchos casos la tecnología no es compatible con la del transportista. Es por ello que este tipo de tecnología no es aplicable en todos los casos, el dueño del transporte es el que puede dar la información de donde se encuentra la mercadería, si este no cuenta con esta información entonces no es posible la utilización de este método. Dado esto es que el gerente general de la empresa afirma que si bien Uruguay cuenta con tecnología de punta, esto no se da a nivel general en el sector, sino que esta se concentra solo en algunas pocas empresas y que con respecto al mundo el país no está muy avanzado.

En cuanto a Costa Logística, tienen un sistema que actualiza la situación de cada producto a tiempo real. Según lo comentado por la gerente general, el transportista al momento de entregar el producto pasa el lector por el código de barras que identifica a cada producto y el sistema se actualiza automáticamente. Por lo que el cliente puede conocer el momento en el que el pedido es entregado.

El Sistema de Ruteo – RS (Routing System) es la tercera herramienta que se utiliza en redes complejas con esquemas de distribución extensivo y con muchos puntos de entrega.

Estos sistemas buscan reducir el costo de transporte optimizando el aprovechamiento de los camiones, maximizando la cantidad de puntos de entrega a atender y la cantidad bultos a colocar en los mismos.

Utilizan modelos matemáticos que consideran las restricciones que afectan la distribución, como tiempo de viaje, tiempo de demora en la entrega, tipo de camión que permite la recepción del cliente y la zona donde está ubicado, etc.

Por otro lado lo que refiere a los sistemas de información utilizados por la Aduana se puede afirmar que actualmente no son los mejores, estos están basados en una cantidad excesiva de trámites y papeleos. Es por ellos que el proyecto ya mencionado sobre modernización de la aduana también atiende este problema. Para ello se efectivizará un conjunto de mejoras que extenderán la aplicación de controles orientados por el análisis de riesgos, las principales de las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Eliminación de la presentación del sobre con documentación en papel para todas las operaciones, a través del escaneo por el Despachante de Aduana que deba entregar y su envío de la misma a través de redes VAN a la Dirección Nacional de Aduanas.
- ✓ Incorporar tecnología y servicios que permitan la inspección no intrusiva de contenedores y medios de transporte, de modo de potenciar la verificación física sin apertura de bultos ni detención de la carga.
- ✓ Extracción de muestras optimizada y focalizada, diferenciándola claramente de la verificación física.
- ✓ Racionalizar procedimientos automatizando operativas manuales.
- ✓ Automatizar completamente trámites menores.
- ✓ Cobro electrónico ampliado.

En este determinante como se mencionó en el capítulo 2, se ubica el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de las metas, estrategias y formas de organizar las empresas, y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

7.1.2 Contexto de estrategia y rivalidad empresarial³⁷

En este determinante como se mencionó en el capítulo 2, se ubica el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de las metas, estrategias y formas de organizar las empresas, y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

Estrategia y estructura de las empresas locales

Se puede obtener una ventaja competitiva en un sector si las metas de los empresarios, los trabajadores y el gobierno están alineadas hacia el fortalecimiento y el crecimiento del mismo.

Las metas de las empresas del sector servicios logísticos en Uruguay se enfocan en identificar las necesidades, las expectativas, mejorar el rendimiento y la eficiencia de las operaciones de sus clientes, orientando a dar un servicio especializado a cada cliente y cumplir con las exigencias del mercado. Se puede ver reflejado en situaciones como la creación de Costa Logística, que surgió ante una necesidad puntual de un cliente de Costa Oriental que requería una empresa que le brindara servicios logísticos en el mercado local.

³⁷ *Entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 al Ing. Fernando Gargiulo, Gerente General de Transcargos.

*Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010 a Lucía Carriquiry, Gerente General de Costa Logística.

*Entrevista realizada el 7 de setiembre de 2010 al Ing. Luis Perdomo, secretario técnico de Conalog e integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.

*Entrevista realizada el 8 de setiembre de 2010 a Ana Cecilia Laclau de Corporación Navíos S.A.

*Entrevista realizada el 9 de setiembre de 2010 a Ing. Juan Operti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie.

*Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007 Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados.

Hay un eficiente proceso de adaptación del empresariado local a las exigencias del medio internacional. Este proceso se manifiesta en la evolución de los servicios prestados por los operadores logísticos nacionales, siendo que al inicio se limitaban a brindar un servicio de almacenamiento y distribución, y hoy en día a eso se suma las actividades que crean valor agregado sobre la mercadería, como ser: etiquetado, fraccionamiento, reenvasado, entre otros.

La presencia de empresas multinacionales en el medio local eleva los estándares de competencia, debido a que las empresas locales buscarán mejores prácticas para poder competir con ellas al mismo nivel.

Las empresas en general buscan fomentar el crecimiento del sector, realizando las inversiones necesarias para cubrir el aumento de la demanda y que la misma no quede insatisfecha. De esta forma se logra que ese incremento de la demanda utilice, por ejemplo, los puertos del Uruguay y no otros de la región, y se evita la pérdida de clientes para las empresas. Un ejemplo sería el de Nueva Palmira donde la empresa Corporación Navíos S.A., una multinacional que opera como estación de trasbordo y almacenaje en la zona franca de dicho lugar, realizó en octubre 2009 una inversión estimada en US\$ 8 millones en un nuevo silo con una capacidad para noventa mil toneladas de grano, ante la expansión de la frontera agrícola y el incremento de la producción.

A su vez las empresas se orientan en la búsqueda constante de un marco adecuado de trabajo para que el personal tenga permanente inquietud en capacitarse y un entorno ideal para desarrollar ideas innovadoras. Es así que las empresas capacitan a su personal en forma continua, les brindan las herramientas necesarias para desarrollar un servicio de calidad y para su crecimiento profesional. Los directores de las empresas son quienes motivan a sus empleados a que aporten ideas innovadoras que puedan ser implementadas en la actividad de la misma.

A su vez, el gobierno tiene una política de impulsar al sector de servicios logísticos, con la idea de atraer inversiones extranjeras y que a futuro Uruguay se consolide como un polo logístico a nivel nacional e internacional. Esto motiva a los directores de las empresas que se encuentran en este sector a realizar mejoras en sus instalaciones, en el funcionamiento y en los procesos. La búsqueda de la integración entre el sector público y privado, se puede ver reflejada a través de la Comisión Nacional de Logística (Conalog), que incentiva la cooperación entre estos para definir objetivos comunes, unirse en beneficio de todos y salir a buscar mercados. En la reciente visita de Uruguay a la expo de Shanghái, China, donde se llevó a cabo la feria internacional fueron representantes del gobierno y empresarios del sector privado, con la intención de promocionar Uruguay como centro de distribución regional, debido al crecimiento que tiene la región y que están comenzando a percibir los empresarios de China. Según el Ing. Luis Perdomo,

secretario de la Conalog, se obtuvieron resultados positivos en ese viaje, como dar a conocer a Uruguay con una nueva visión. Algunos de los empresarios de aquel país ya programaron futuras visitas para evaluar la posibilidad de tener un stock de mercadería aquí para distribuir a nivel de América latina y que así los tiempos entre la solicitud de pedido del cliente y la entrega del producto se vea reducido.

Por lo tanto se puede concluir que las metas de los empresarios, empleados y el gobierno están orientados hacia el buen posicionamiento del sector para competir en la región, obteniéndose de esta forma ventajas competitivas nacionales.

Rivalidad doméstica

La rivalidad entre las empresas locales en un determinado sector puede potenciar al mismo y dotarlo de ventajas competitivas que son favorables a todo el sector y no a una empresa en particular. Esto se debe a que la rivalidad crea presiones sobre las empresas que va a provocar que cada una de ellas busque mejorar su posición en el mercado a través de inversiones y mejores prácticas.

En el sector servicios logísticos, hay una fuerte rivalidad que se ve reflejada en las constantes inversiones que realizan las empresas y en el incremento de los servicios que brindan para mejorar su competitividad y así captar nuevos clientes.

Según la información obtenida en las entrevistas realizadas a algunos empresarios del sector ubicados bajo el régimen de zona franca, coinciden en que la relación del operador logístico con sus clientes se basa en la confianza y apuntan a una relación de largo plazo, por lo que el traspaso de clientes entre distintos operadores logístico no es algo habitual, la competencia bajo este régimen se centra en la obtención de nuevos clientes. Mientras que las empresas en el ámbito local la rivalidad es más fuerte que en las zonas francas, ya que los clientes si bien también buscan un servicio de alta calidad toman en cuenta el factor precio para sus decisiones.

Las mejoras en las instalaciones y ampliaciones de la capacidad de almacenaje en los depósitos de las empresas que prestan servicios logísticos, es la vía que generalmente utilizan para no perder competitividad, brindar un mejor servicio a sus clientes y tener espacio suficiente para recibir nuevos. Esto se puede ver en las recientes ampliaciones realizadas por Transcarga en su depósito en zona franca en la que alcanzó los 6.200 m²; por otro lado Costa Oriental culminó su proceso de ampliación a fines del 2009 con el que llegó a los 25.000 m²; así como Costa Logística que comenzó con 3.000 m² y hoy cuenta con un depósito de 14.800 m². En cuanto a Corporación Navíos han aumentado su

capacidad estática a 354.400 toneladas siendo que al 2005 era de 274.400 toneladas, mientras que TCU continúa realizando ampliaciones de sus depósitos.

Otro aspecto que demuestra la constante búsqueda de un mejor posicionamiento dentro del sector es el incremento de los servicios ofrecidos, en el que las empresas pasaron de ofrecer servicios tradicionales (almacenamiento y distribución) a servicios logísticos de valor agregado (etiquetado, fraccionamiento, re-embalado) y otros servicios secundarios como ser contabilidad, cobranzas, facturación, call center, etc. El objetivo es que el cliente se dedique a su negocio principal y todos los servicios que son secundarios u operativos se lo deriven a los operadores logísticos.

Estos son solo algunos de los ejemplos de empresas que han aumentado la capacidad de sus instalaciones y agregado nuevos servicios en los últimos años, producto de que la rivalidad genera gran presión en el mercado.

La intensa rivalidad doméstica también depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores, porque nutre el proceso de innovación en un sector. Como se desarrolló en el capítulo 5 “Estructura y estrategias y fuerzas competitivas”, las barreras de entrada que están presentes en el sector varían de acuerdo al régimen bajo el cual se encuentren, por lo que la rivalidad será más intensa en algunos regímenes (mercado local) y menos en otros (zona franca, puerto libre y aeropuerto libre).

De todas formas se puede concluir que la rivalidad en el sector de servicios logísticos ayuda a la creación de ventajas competitivas nacionales.

7.1.3 Condiciones de la Demanda³⁸

En este determinante se hace referencia a la composición de la demanda interior del sector, o sea, la forma en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador local. Las empresas pueden conseguir ventajas competitivas cuando la demanda interior ayuda a las mismas a obtener una visión de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener los rivales extranjeros. También consiguen ventajas cuando los compradores locales presionan a las empresas a innovar y así alcanzar un nivel de competitividad internacional.

³⁸ *Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007

Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados.

*Entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 al Ing. Fernando Gargiulo, Gerente General de Transcarga.

*Entrevista realizada el 26 de agosto de 2010 a Lucía Carriquiry, Gerente General de Costa Logística.

Como se desarrolló en el capítulo 2, la composición de la demanda interior es la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones. Otra forma que contribuye a la ventaja de la nación, es la internacionalización de la demanda interior y exportar productos y servicios de una nación.

Para analizar el comportamiento de la demanda de los servicios logísticos en el Uruguay primero es importante explicar la oferta de servicios según donde esté instalado el operador logístico y cómo se divide la demanda, tanto interior como exterior.

Si los operadores están operando bajo regímenes especiales (zona franca, puerto libre, depósitos aduaneros, aeropuerto libre) sus operaciones se realizan sobre las mercaderías en tránsito, exportaciones e importaciones de bienes; mientras que operadores logísticos en plaza sus principales operaciones son sobre las exportaciones de bienes y consumo interno.

La demanda interna se compone por los clientes locales que contratan con operadores logísticos instalados en plaza o bajo el régimen de puerto libre para distribuir sus mercaderías dentro del país o exportarlas, así como también para importar mercadería del exterior. Las empresas del mercado local no pueden contratar con operadores instalados en zona franca por lo establecido en la ley que la regula.

La demanda externa se compone por los clientes del exterior que contratan con empresas instaladas bajo los regímenes de zona franca, puerto libre y/o aeropuerto libre, para distribuir sus mercaderías al exterior o interior del país.

Debido a que este capítulo hace referencia a la composición y características de la demanda interna, el siguiente análisis se centrará en la misma y en cómo ésta beneficia o no al sector para obtener ventajas competitivas y atraer compradores extranjeros.

En base a información proporcionada por los empresarios en las entrevistas realizadas se puede afirmar que los compradores locales son menos exigentes que los del exterior debido a que sus estándares no son tan altos, lo que implica que al contratar un servicio logístico sean más sensibles al precio y no a la calidad del servicio proporcionado. Por lo que esto implica que los clientes locales no favorecen a detectar nuevas necesidades o adelantarse a tendencias mundiales, es decir que no colaboran a la generación de una ventaja competitiva a partir de los servicios que soliciten o de la información que brinden.

A lo anteriormente expuesto se suma que la demanda interna es reducida, principalmente porque aun los empresarios locales tienen una cultura más conservadora evitando tercerizar el servicio logístico. Estos empresarios suponen que mantener el

manipuleo de sus mercaderías bajo su propia custodia implica asumir menos riesgos y poder controlar más eficientemente la cadena de abastecimiento.

Con un mercado interno reducido pero a la vez con una gran zona de influencia, las operaciones de tránsito internacional presentan un atractivo especial frente a las importaciones y exportaciones. Estas operaciones implican el traslado de mercadería desde o hacia la región a través del Uruguay utilizando diversas modalidades de transporte. El manejo de este tipo de operaciones, desde el arribo de mercaderías al recinto aduanero hasta el traslado definitivo al extranjero, requiere el desempeño de un conjunto de actividades que generan beneficios directos e indirectos de especial relevancia para el país tanto del punto de vista económico como social.

En resumen, siendo que las características más importantes de la demanda interior son las que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación, así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados, se puede concluir que la demanda interna no posee estas características. Por lo contrario, las empresas locales proveedoras de servicios logísticos, en general, innovan y se perfeccionan en base a los requerimientos de los clientes del exterior que son los más exigentes y entendidos en cuanto a la calidad del servicio que buscan.

7.1.4 Sectores afines y de apoyo³⁹

En este determinante se analiza la existencia o ausencia de industrias proveedoras o correlacionadas, competitivas a nivel nacional, regional e internacional.

Sectores afines

Dentro de los principales proveedores que intervienen en la prestación de servicios logísticos, según el mapa estratégico presentado en el informe del Cluster de logística y transporte, se puede destacar:

- ✓ fabricantes y mantenimiento de flota y equipo,

³⁹ *Informe final de diagnóstico del Cluster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007
Tecnológica Consultores. Soluciones para la Cadena de Abastecimiento José Luis Losada y Asociados.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

*Página web de Frimaral (empresa dedicada a la fabricación, venta, y alquiler de todo tipo de contenedores) – www.frimaral.com

*Página web de Montevideo Port Services S.A. (empresa dedicada a la reparación, depósito y mantenimiento de contenedores) - www.mpsuruguay.com

- ✓ distribuidores de combustibles y lubricantes,
- ✓ contenedores, pallets y otros elementos,
- ✓ sistemas de información,
- ✓ materiales y maquinaria de movimiento y empaque,
- ✓ sistema de almacenaje y gestión,
- ✓ investigación y desarrollo e ingeniería,
- ✓ asesores y profesionales de apoyo,
- ✓ aseguradores.

En relación a los sectores proveedores de maquinaria e insumos especializados, como autoelevadores y grúas, en plaza son escasos por lo que estos bienes se adquieren en el exterior. Tal es el caso de las grúas recientemente adquiridas para los puertos de Nueva Palmira y Paysandú a una empresa austríaca. Así como también las inversiones realizadas por la empresa Montecon para la compra de avanzados equipos portuarios. Por lo tanto no se fomenta a la creación de ventajas competitivas a través de este sector proveedor.

En cuanto a los proveedores de contenedores, Frimaral (empresa uruguaya fundada en 1985) es la única empresa del Mercosur que los fabrica. Siendo los contenedores un insumo vital para el transporte de mercadería hacia el exterior, es una ventaja frente a los países de la región contar con esta empresa. A su vez se cuenta con empresas uruguayas, como ser Montevideo Port Services S.A. que se encargan mantenimiento, depósito y reparación de contenedores.

Con respecto a los proveedores de sistemas de información, almacenaje y gestión según las entrevistas realizadas a Costa Logística y Costa Oriental, las mismas cuentan con uno de los software más avanzado en este sector en cuanto a sistemas de gestión de depósito, siendo el mismo un desarrollo nacional lo cual favorece al sector. El funcionamiento de este sistema de gestión fue mencionado anteriormente en el punto 4.2 (Tecnología de la información del determinante condiciones de los factores.)

El Uruguay cuenta con una gran cantidad de empresas aseguradoras de mercaderías con reconocimiento internacional, con las que contratan los operadores logísticos, tales como Porto Seguro, RSA y Chartis Uruguay. Lo que fortalece el servicio logístico ofrecido en el país.

Sectores de apoyo

De acuerdo a datos extraídos de la fuente antes mencionada, dentro de los sectores de apoyo se pueden distinguir:

- ✓ banca y finanzas
- ✓ calificadoras de riesgo
- ✓ educación, capacitación
- ✓ autoridades de transporte marítimo, terrestre y aéreo
- ✓ autoridades locales
- ✓ autoridades aduaneras
- ✓ asociaciones de empresas

A continuación se desarrollarán los sectores de apoyo más relevantes para la obtención de ventajas competitivas en el sector.

En relación a las instituciones que brindan capacitación relacionada a la logística como ya se mencionó en éste capítulo se está mejorando a través del incremento de las carreras y cursos técnicos. De todas formas es necesaria una mayor interacción con las instituciones educativas para alinear la capacitación ofrecida con las necesidades de la industria. A la fecha aún no se ha logrado que favorezcan a crear una ventaja en el sector, por lo que las empresas continúan apostando a la capacitación interna.

El gobierno a través de las autoridades de transporte (Ministerio de Transporte y Obras Públicas), las aduaneras (Dirección Nacional de Aduanas) y las locales (intendencias municipales), fomenta el crecimiento del sector mediante la promoción del mismo a nivel internacional y realizando inversiones para mejorar la infraestructura nacional, entre otras políticas activas que realiza.

En el Uruguay coexisten asociaciones de empresas vinculadas a los servicios logísticos, alguna de las más relevantes son la Conalog y la Calog, las que ya se describieron en el capítulo 4 del presente trabajo. Estas asociaciones favorecen al intercambio de opiniones y de información por parte agentes vinculados al sector. Prolog también es un espacio en el que se reúnen cada dos años los principales operadores privados de la logística, cámaras vinculadas al comercio exterior y autoridades nacionales. Todas estas asociaciones ayudan al crecimiento del sector y del Uruguay.

En resumen si bien no todos los sectores afines aportan ventajas al sector bajo estudio, el mismo cuenta con algunos sectores como ser los fabricantes de contenedores que sí aportan una fuerte ventaja. Mientras que existen otros que si bien actualmente no favorecen al sector tienen potencial para hacerlo en un futuro, como ser las instituciones educativas.

7.1.5 El papel de la casualidad⁴⁰

Una nación podrá conseguir una ventaja competitiva a través de los acontecimientos casuales si sabe cómo aprovechar los mismos a su favor. Estos acontecimientos pueden ser importantes discontinuidades tecnológicas, discontinuidades en los costos de los insumos, cambios significativos en los mercados financieros mundiales, alzas insospechadas de la demanda mundial, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, entre otros.

El sector de servicios logísticos y de transporte en Uruguay se vio influenciado favorablemente por varias situaciones de congestión en el puerto de Santos, Brasil. Por esto es que los barcos encuentran en el puerto de Montevideo la alternativa más flexible y segura para las líneas marítimas.

Ejemplos de esta situación fue la llegada del barco "Pearl River 1" que omitió Santos y dejó en Montevideo 750 contenedores para aquella plaza y para Sudáfrica, que días más tarde recogió otra nave y los devolvió a su destino, bajo una operación de trasbordo. Otro caso fue el barco "CMA-CGM Sambhar", que también debió omitir Santos y la opción para poder entrar a Buenos Aires fue dejar en Montevideo unos 700 contenedores que luego recogió otro barco y devolvió a Santos. Es un hecho que el puerto de Montevideo tiene capacidad para resolver situaciones críticas representadas por los congestiones portuarias en puertos de Brasil o situaciones de paro; y por otro lado las reconocidas limitantes de profundidad que tiene el puerto de Buenos Aires que, en el mejor de los casos no supera los 9,30 metros mientras que el puerto de Montevideo tiene un dragado de 12 metros.

Esto representa para Montevideo una favorable instancia de ingresos económicos y la creación de numerosos puestos de trabajo para la realización de los movimientos de descarga y carga de los buques.

⁴⁰ Publicaciones realizadas el 17 de agosto de 2010 y 30 de agosto de 2010 en el diario El País - sección Marítimas.

7.1.6 El papel del gobierno⁴¹

El gobierno con sus acciones puede influir tanto positiva como negativamente en los determinantes de las ventajas competitivas nacionales.

Una de las acciones más importantes que el gobierno ha llevado a cabo es la ley de zona franca y la de puerto y aeropuerto libre. Estas leyes fueron muy favorables para el sector y le dieron al Uruguay una oportunidad de crecimiento a nivel internacional. Por otro lado en la actualidad se han creado diversos organismos relacionados al sector de servicios logísticos así como también se han realizado grandes inversiones posicionando al país en muy buenas condiciones para poder competir internacionalmente.

7.1.6.1 Marco jurídico⁴²

Uruguay posee diversos regímenes económicos – aduaneros vinculados al comercio exterior (zona franca, puerto libre, aeropuerto libre y depósitos aduaneros) que proporcionan a las empresas que se encuentren bajo alguno de ellos gran ventaja para competir a nivel internacional, más aún siendo el único país de la región que posee puerto y aeropuerto libre.

Las empresas que se encuentren amparadas bajo cualquiera de estos regímenes pueden ofrecer a sus clientes un servicio logístico integral con costos inferiores a operadores logísticos instalados fuera de ellos derivados de las exoneraciones impositivas que gozan los mismos.

A continuación se explicarán las características más relevantes de los diferentes regímenes legales mencionados anteriormente:

⁴¹ *Entrevista realizada el 07 de setiembre de 2010 al Ing. Luis Perdomo, secretario técnico de Conalog e integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones.

*Entrevista realizada el 20 de agosto de 2010 a Cra. Ana Rey, Área Comercialización y Finanzas de la Administración Nacional de Puertos.

*Entrevista realizada el 20 de octubre de 2010 a Ing. Fernando Puntigliano, ex presidente de la ANP.

⁴² *Página web de Uruguay XXI – www.uruguayxxi.gub.uy

*Informe “Zona franca, puerto libre y depósito aduanero” (2010) - Colegio de Contadores, Economistas y Administradores Del Uruguay – Comisión de comercio internacional – Cra. Graciela De Viva, Cra. Karina Sisniega y Cr. Federico Esmite.

Zona franca⁴³

Las zonas francas fueron establecidas originalmente en 1923 con el fin de desarrollar polos industriales en el interior del país y han sido reformulados por la Ley 15.921 del 17 de diciembre de 1987.

La promoción y el desarrollo de Zonas Francas con el fin de impulsar las inversiones, las exportaciones, el empleo y la integración económica internacional han sido declarados de interés nacional por la ley anteriormente mencionada.

Las Zonas Francas pueden ser públicas o privadas, siendo en ambos casos autorizadas y controladas por el Área Zonas Francas de la Dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas.

En la zona franca no rigen los monopolios de las empresas industriales ni comerciales del Estado.

Existen actualmente once zonas francas distribuidas en las ciudades de Colonia, Nueva Palmira, Montevideo, Florida, Rivera, Río Negro, Nueva Helvecia y Libertad. En 2010 ha comenzado a operar Aguada Park (en un edificio próximo al Puerto de Montevideo), ofreciendo locales en arrendamiento para todo tipo de servicios amparados por el régimen de zona franca. En marzo de 2011 será inaugurado otro edificio con locales para arrendar, con igual régimen de zona franca, que se llamará World Trade Center Free Zone.

Pueden desarrollarse en ellas actividades comerciales, industriales y de servicios. Las mismas pueden implicar depósito, almacenamiento, acondicionamiento, selección, clasificación, fraccionamiento, armado, desarmado, manipulación o mezcla de mercaderías o materias primas de procedencia nacional o extranjera. La prestación de servicios puede realizarse tanto dentro de la zona franca como desde allí a terceros países y en algunos casos hacia el territorio nacional no franco.

El régimen de zona franca permite que las mercaderías ingresen a las mismas, se modifique su naturaleza y luego se pueda enviar al país de destino de las mismas sin tener que nacionalizarlas, lo que implica un ahorro importante por costos de importación. Se establece también que no hay límites para la duración del almacenaje de la mercadería en la zona franca, ni en cuanto al volumen de los bienes almacenados.

⁴³ Ley 15.921 – Ley de Zonas Francas, 17 de diciembre de 1987.

Los usuarios de las zonas francas gozan de los siguientes beneficios impositivos, siempre y cuando el 75% de su personal sean ciudadanos uruguayos:

- a) Los usuarios están exentos de todo tributo nacional creado o a crearse respecto a las actividades que desarrollen en las mismas.
- b) El pago de dividendos y utilidades por parte de la usuaria de zona franca a sus accionistas domiciliados en el exterior no estarán alcanzados por el impuesto a la renta de los no residentes.
- c) El personal extranjero (hasta 25% del total ocupado) podrá optar por no aportar al régimen de contribución a la seguridad social en Uruguay.
- d) Las ventas y compras al exterior de bienes y servicios no están gravadas por IVA y están exentas de tributos aduaneros como tampoco lo están las ventas y prestaciones de servicios dentro de la zona franca.

Las entidades no residentes no pagan el impuesto a la renta de las actividades económicas (IRAE) ni el impuesto a la renta de los no residentes (IRNR) por las actividades desarrolladas con mercaderías de origen extranjero manifestadas en tránsito o depositadas en zona franca, cuando aquéllas no tengan como destino el territorio aduanero nacional. Tampoco abonan tales tributos cuando tales ventas no superen el 5% del total de enajenaciones de mercaderías en tránsito o depositadas en zona franca en el ejercicio.

En relación al impuesto al patrimonio (IP), las mercaderías depositadas en zona franca cuyos titulares son personas físicas o jurídicas radicadas en el exterior, no están comprendidas en la base imponible del mismo

En cuanto a las ventas desde zona franca al Mercosur, rige la decisión n° 8/994 del C.M.C.⁴⁴, donde establece que toda mercadería que proceda de zona franca que tenga como destino ser importada por un país del Mercosur deberá pagar el arancel externo común o, en el caso de los productos excepcionados, el arancel nacional vigente.

Las empresas de servicios logísticos, y en general toda empresa, cuya actividad sea el almacenamiento de mercaderías, fraccionamiento y actividades relacionadas deberán llevar un “Inventario contable de existencias” que implique como norma general un registro informático de las operaciones en tiempo real y el respectivo respaldo documentario. Los requisitos de ese inventario para las zonas francas fueron establecidos en la resolución la Dirección General de Comercio, área de zonas francas, del 25 de mayo de 1998 y la del 13 de julio de 1998. Los Organismos del Estado que tienen la

⁴⁴ Consejo de Mercado Común (C.M.C.) Es el órgano supremo del Mercosur.

responsabilidad sobre el control del inventario de la mercadería y del movimiento interno en zona franca son: área de zonas francas de la Dirección General de Comercio (DGC) y la Dirección General Impositiva (DGI).

El régimen de zona franca es uno de los motores que han impulsado ampliamente al sector logístico dado los beneficios que el mismo implica. Los operadores logísticos instalados bajo este régimen pueden ofrecer a sus clientes del exterior la recepción de mercaderías, su manipuleo, su modificación y/o adaptación a los requerimientos deseados, su depósito por tiempo indeterminado y su envío al extranjero sin pagar enormes montos de dinero por la nacionalización de esos bienes, como ocurriría en caso de estar ubicados en territorio aduanero nacional. Es por ello que estos operadores logísticos compiten internacionalmente con una fuerte ventaja en comparación con aquellos operadores que no se encuentran bajo un régimen similar.

Puerto libre⁴⁵

El régimen de Puerto Libre constituye uno de los pilares para que Uruguay pueda posicionarse como plataforma logística en el Mercosur, y un centro de distribución para las mercaderías en tránsito.

El régimen de Puerto Libre fue establecido por la Ley de Puertos 16.246 del 8 de abril de 1992 y Decreto reglamentario 376/002. Esto modificó sustancialmente la operativa del Puerto de Montevideo ya que los servicios portuarios pasaron a ser prestados por empresas privadas en lugar de solo serlo por la Administración Nacional de Puertos.

Montevideo es la única terminal de la costa atlántica de América del Sur que opera bajo un régimen de "Puerto Libre". Este régimen se aplica también a los puertos comerciales de Fray Bentos, Nueva Palmira, Colonia, Juan Lacaze, Salto y Paysandú. Posicionando al país en un lugar privilegiado en comparación con el resto de los países de la región.

Las actividades que se cumplan en los puertos no podrán significar modificaciones de la naturaleza del producto o mercadería pero si añadir valor y modificar su presentación, como ser: reenvasado, remarcado, clasificado, agrupado y desagrupado, consolidado y desconsolidado, manipulación, fraccionamiento.

⁴⁵*Ley 16.246 – Ley de Puertos, 8 de abril de 1992.

*Entrevista realizada el 20 de agosto de 2010 a Cra. Ana Rey, Área Comercialización y Finanzas de la Administración Nacional de Puertos.

El puerto de Montevideo cuenta con empresas proveedoras de servicios logísticos, que garantizan servicios de carga y descarga, estiba y desestiba y movilización de bultos, transporte, trasbordo, reembarque, tránsito, removido, depósito, almacenamiento, disposición y abastecimiento de buques, así como las actividades de valor agregado anteriormente mencionadas.

Al igual que en zona franca, las empresas que realicen actividades de almacenamiento, fraccionamiento y relacionadas, deben mantener completos, correctos y actualizados los registros de mercaderías manipuladas, depositadas o almacenadas, recibidas y entregadas, embarque por embarque, separados por cada lugar de almacenamiento. Los organismos que deberán tener accesos a esos registros para realizar controles son la Dirección Nacional de Aduanas y la Dirección General Impositiva. La manera de registro puede determinarla la propia empresa pero deberá ser autorizada por la Dirección Nacional de Aduanas previo al inicio de actividades, según lo establece el artículo 28 Decreto 455/994.

Los principales beneficios de éste régimen a destacar son:

- Beneficios tributarios a las empresas
 - Las personas jurídicas del exterior no tienen gravadas:
 - ✓ Por IP las mercaderías almacenadas.
 - ✓ Por IRAE la renta asociada a las mercaderías.

- Beneficios tributarios a las mercaderías
 - ✓ Ingreso y egreso al exclave (desde/hacia el exterior) libre de tributos de importación o exportación e impuestos internos.
 - ✓ Circulación interna libre de tributos dentro del exclave aduanero.
 - ✓ Servicios prestados dentro del exclave exonerados de IVA.

- Beneficios vinculados a la distribución, origen y plazo de depósito de las mercaderías
 - ✓ La mercadería que cumpla con los requisitos establecidos en la decisión n° 1/004 del C.M.C., contará con el beneficio de ser origen Mercosur, por lo que no deberá abonar el arancel externo común o, en caso de productos excepcionados, el arancel nacional vigente. El certificado de origen se emite por un plazo de 180 días pero bajo el régimen de puerto libre, ese plazo se extiende al período en que la

mercadería permanezca en el depósito, sin que la misma tenga alteración alguna. A esto último se le denomina, régimen suspensivo de la importación.

- ✓ Al igual que en la zona franca no hay límites para la duración del almacenaje de la mercadería en el puerto, ni en cuanto al volumen de los bienes almacenados.
- ✓ Libre circulación de mercaderías en los puertos y terminales portuarias del país.
- ✓ El destino de las mercaderías que ingresen al puerto podrá ser cambiado libremente.

Las situaciones en relación al destino de la mercadería que se pueden presentar son las siguientes:

- a) Si fueran reexportadas al exterior en otro barco (trasbordo o reembarco) no están gravadas.
- b) Si fueran introducidas al país deben abonar los gravámenes e impuestos a la importación.
- c) Si su destino fuera a otro país del Mercosur, no se abonan tributos aduaneros aquí, haciéndolo a su ingreso al otro país pero si la mercadería es de origen Mercosur no se abona el arancel externo común o, en caso de productos excepcionados, el arancel nacional vigente.
- d) Si se destina a una zona franca de Uruguay (tránsito), tampoco abona tributos aduaneros.

Las empresas uruguayas instaladas bajo este régimen, poseen un gran potencial para atraer a empresas del exterior a instalar sus centros de distribución en el país siempre que de requerir modificaciones a las mercaderías estas no impliquen el cambio de la naturaleza de las mismas como se mencionó anteriormente.

Aeropuerto libre⁴⁶

La ley 17.555 del 18 de setiembre de 2002 en su artículo 23 declara aplicable el régimen de Puerto Libre establecido en los artículos 2 y 3 de la Ley 16.246 del 8 de abril de 1992, al Aeropuerto Internacional de Carrasco, entendiéndose que “los aeropuertos, al igual que los puertos constituyen espacios especialmente apropiados para el desarrollo de actividades logísticas que confieren valor añadido a las mercaderías, en la especie sin modificar su naturaleza”. El Decreto 409/008 de 27 de agosto de 2008 reglamentó la aplicación de dicha ley en el Aeropuerto Internacional de Carrasco (AIC), dando origen al “aeropuerto libre”.

Es un marco legal que ofrece beneficios únicos, que permite a las empresas optimizar sus costos logísticos operando desde el primer y único Aeropuerto Libre de Sudamérica.

Se aplican las mismas consideraciones expuestas en el régimen de puerto libre desarrollado en el punto anterior, por lo que no se explicarán nuevamente en este punto.

Depósito aduanero⁴⁷

En previsión que la zona portuaria sea insuficiente para almacenar y realizar actividades logísticas, el Decreto Ley 15.691 de 7 de diciembre de 1984 (Código Aduanero) permite el establecimiento de Depósitos Aduaneros para mercadería en tránsito.

Los depósitos aduaneros, según la definición dada por el artículo 95 del Código Aduanero, son espacios cercados, cerrados o abiertos (ramblas), lanchas y pontones (depósitos flotantes) y tanques donde las mercaderías son almacenadas con autorización de la Aduana. Las mercaderías de procedencia extranjera se considerarán en tránsito por el territorio aduanero nacional y podrán desembarcarse y reembarcarse en cualquier momento, libres de tributos de importación o exportación de cualquier impuesto interno.

Según artículo 96 de la misma ley, los depósitos aduaneros pueden ser oficiales o fiscales, pertenecientes al Estado o arrendados por éste, y pueden ser particulares. Los

46 *Ley 17.555 – Ley de Reactivación Económica, 18 de setiembre de 2002.

*Ley 16.246 – Ley de Puertos, 8 de abril de 1992.

*Entrevista realizada el 24 de setiembre de 2010 al Ing. Bruno Guella, Gerente Comercial de TCU.

47 Ley 15.691 – Código Aduanero Uruguayo, vigente a partir del 1º de febrero de 1985.

depósitos, tanto fiscales como particulares habilitados al efecto, pueden ser de comercio, francos o industriales. Habrá depósitos especiales destinados al fraccionamiento de bultos. Según el tipo de depósito utilizado, serán las operaciones que se podrán realizar a la mercadería en ellos depositadas.

El funcionamiento fiscal y aduanero de estos depósitos aduaneros es similar al de puerto libre, salvo que:

- a) En los depósitos particulares de carácter industrial, plantas de montaje y fábricas vigiladas se permiten operaciones destinadas a variar su naturaleza incluso con incorporación de partes, artículos y productos procedentes de plaza, tales como industrialización de materias primas y productos semi-elaborados, ajuste, ensamblado, montaje y acabado de vehículos, maquinarias y aparatos y toda otra operación de transformación análoga (Artículo 100 del Código Aduanero). En los puertos libres no se pueden realizar actividades que modifiquen la naturaleza de las mercaderías.
- b) En los depósitos aduaneros las mercaderías no podrán permanecer en ese régimen por un plazo total mayor a un año, inclusive si se trasladan a otro depósito del mismo u otro titular (Ley 16.736 del 5 de enero de 1996, Artículo 180 y Decreto 216/06 del 10 de julio de 2006, Artículo 21). Una vez que vence dicho plazo caducará de manera automática y definitiva el régimen de su almacenamiento y las mercaderías que no hubieran recibido otro destino aduanero en ese plazo incurrirán en la violación de los requisitos esenciales para la importación y exportación⁴⁸.

Por lo anteriormente explicado se puede concluir que los depósitos aduaneros actúan como un fuerte complemento al régimen de puerto libre. Los operadores logísticos pueden atraer a los clientes ofreciéndoles esta combinación de regímenes muy convenientes desde el punto de vista económico.

⁴⁸ Ley 13.318, artículo 253 – Contrabando. Sancionada el 17 de diciembre de 1964.

Cuadro comparativo

A continuación se presenta un cuadro resumen en el que se comparan distintas características para los regímenes legales explicados anteriormente. El aeropuerto libre no se incluyó debido a que cuenta con la misma reglamentación que el puerto libre.

Concepto	Zona Franca	Puerto y Aeropuerto Libre	Depósito aduanero
Normativa	Ley 7.593 Ley 15.921 Decreto 454/988 Decreto 920/988	Ley 16.246 Decreto 412/992 Decreto 455/994 Ley 16.320 art. 163 Ley 17.555 art. 23 y 24 Decreto 376/003 Decreto 409/008	Ley 11.392 art. 7 Ley 15.691 art. 95 al 102 Decreto 526/001 Decreto 216/006
Actividades permitidas	a) Comerciales b) Industriales c) Servicios	a) Aumentar el valor de las mercaderías sin modificar la naturaleza de las mismas b) servicios asociados con las mercaderías	a) Comercio: sin aumentar valor ni modificar la naturaleza de las mercaderías b) Francos: aumentar valor sin modificar naturaleza de las mercaderías c) Industriales: variar su naturaleza incluso con la incorporación de partes y productos procedentes de plaza d) Transitorios: almacenaje
Tratamiento tributario	<u>Usuaris de ZF:</u> exentas de todo tributo nacional creado o a crearse. <u>Entidades no residentes:</u> - si la mercadería es de origen extranjero y no está destinada al territorio aduanero nacional o siendo este último su destino es menor al 5% del monto total del enajenaciones del ejercicio la renta asociada no está gravada por IRAE ni IRNR.	No existe un régimen de exoneración general. <u>Entidades no residentes:</u> -ídem a Zona Franca.	No existe un régimen de exoneración general. <u>Entidades no residentes:</u> -ídem a Zona Franca con respecto a IRAE e IRNR. -están gravadas por IP sus mercaderías en depósito aduanero.

Ventajas competitivas nacionales en el sector servicios logísticos y de transporte

	<p>- si los titulares de la mercadería son personas físicas o jurídicas radicadas en el exterior, no será incluidas en la base imponible del IP.</p> <p><u>Resto:</u> se les aplica el régimen general de IRAE e IP.</p>	<p><u>Resto:</u> Ídem Zona Franca</p>	<p><u>Resto:</u> Ídem Zona Franca</p>
Tratamiento personal contratado	<p>Mínimo 75% personal uruguayo.</p> <p>Seguridad social: régimen general, salvo personal extranjero que puede optar por aportar o no.</p>	<p>Sin condiciones</p> <p>Seguridad social: régimen general</p>	<p>Sin condiciones</p> <p>Seguridad social: régimen general</p>
Mercadería origen Mercosur	<p>Rige decisión n° 8/994 del C.M.C., por lo que pierde el beneficio del origen Mercosur, siendo que se aplicará el arancel externo común (AEC) o, en el caso de productos excepcionados, el arancel nacional vigente.</p>	<p>Rige decisión n° 1/004 del C.M.C.⁴⁹, la mercadería que cumpla con los requisitos establecidos allí, tendrán origen Mercosur, por lo que no deberá abonar el AEC o el arancel nacional vigente en caso de productos excepcionados.</p> <p>Régimen suspensivo de importación: permite prorrogar la vigencia del certificado de origen de la mercadería durante el tiempo que permanezca en el depósito.</p>	<p>Ídem puerto libre.</p>
Plazo de permanencia de mercadería	<p>No existe límite</p>	<p>No existe límite</p>	<p>Un año</p>
Organismos de Control del inventario	<p>Área de zona franca en la DGC y la DGI.</p>	<p>DNA y DGI.</p>	<p>DNA y DGI.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la normativa vigente y el informe del CCEAU “Zonas francas, puerto libre y depósito aduanero” (2010).

⁴⁹ Consejo de Mercado Común (C.M.C.) Es el órgano supremo del Mercosur.

Conclusiones respecto a los regímenes legales

El sistema que resulta más eficiente para el funcionamiento de una plataforma logística regional va a depender de varios aspectos, tales como, al valor de las mercaderías, el origen de los productos, el tipo de actividades que se desarrollarán y el tiempo de la permanencia de la mercadería en los depósitos.

Si son mercaderías de alto valor, el marco legal de las zonas francas junto con la infraestructura existente en esos exclaves son acordes para el depósito y operativa. El aeropuerto libre también es un espacio favorable para almacenaje de mercadería de alto valor, siempre que la mercadería sea transportada vía aérea al ingreso o salida del país y que no requiera modificación de su naturaleza. En el caso de mercaderías de menor valor, el puerto libre resulta más conveniente por menores costos asociados con fletes y despachos.

Cuando el origen de los productos es del Mercosur es conveniente utilizar el puerto libre o aeropuerto libre, pues el manejo de productos del bloque regional en las zonas francas deben pagar el Arancel Externo Común al ser nacionalizados.

El tipo de actividad que se podrá desarrollar en cada uno de los regímenes varía. En tal sentido, mientras que en las zonas francas se puede realizar todo tipo de actividades, incluyendo la industrialización, bajo el régimen de puerto y aeropuerto libre hay una expresa prohibición de actividades que signifiquen una modificación de la naturaleza de la mercadería, no así del aumento de su valor. En el caso de los depósitos aduaneros, el tipo de actividad permitida dependerá del tipo de autorización solicitada. Por lo que dependiendo de qué tipo de actividades que se desarrollarán es donde es conveniente el almacenaje de la mercadería.

Por otro lado no existen límites de permanencia para las mercaderías en zona franca y puerto o aeropuerto libre, existiendo un plazo máximo de un año para la permanencia de mercadería almacenada bajo el régimen de depósito aduanero.

Cabe señalar que Uruguay se ha posicionado como una plataforma logística regional no solo por las ventajas fiscales de los regímenes legales vigentes sino también por la infraestructura y la ubicación geográfica. Esos beneficios son los elementos que evalúa un inversor internacional para desarrollar actividades logísticas en nuestro país y que le otorgan la posibilidad de centralizar en Uruguay el inventario y poder distribuirlo rápidamente. En otras palabras, las empresas extranjeras buscan las mejores prácticas de gestión logística empresarial y nuestro país las ofrece como centro de distribución internacional.

Tratados comerciales

Uruguay forma parte de varios tratados a nivel regional y mundial, de los que se obtienen beneficios para el comercio. Uno de los beneficios a destacar es que atrae a inversores extranjeros no por ser Uruguay su mercado objetivo sino como centro de distribución hacia el Mercosur más Chile.

Las preferencias arancelarias establecidas en el Mercosur, posicionan a Uruguay como un centro logístico estratégico para el almacenamiento, tránsito, confección y distribución de los bienes y servicios desde el extranjero hacia el mercado regional.

En el Anexo III se expondrá una breve descripción de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), del Mercado Común del Sur (Mercosur) y de acuerdos de libre comercio ya sea como país independiente o como miembro del Mercosur. Se puede considerar que son relevantes para el sector servicios logísticos, porque facilitan el comercio exterior.

7.1.6.2 Otras acciones del gobierno para beneficiar el sector logístico

Otro aspecto a destacar son los distintos proyectos que ha impulsado el gobierno en materia de infraestructura a través de la ANP en lo que respecta al puerto y al MTOP en materia de carreteras y transporte ferroviario. Tales proyectos que fueron descriptos a lo largo de este capítulo permitieron un mayor crecimiento del sector, colocando a Uruguay en un muy buen nivel de competitividad regional.

Por otro lado, el gobierno impulsó la creación de la Comisión Nacional de Logística (Conalog) que será sustituida por el Instituto Nacional de Logística (INALOG) (descrito en el capítulo 4 - Organismos vinculados al sector) para generar un ámbito de intercambio de información entre agentes públicos y privados para fomentar el crecimiento del sector a través de propuestas que de allí surjan. Otro de los organismos que han servido de gran apoyo para el sector es La Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones, que depende del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (también desarrollada en el capítulo 4).

El gobierno también ha impulsado acciones de promoción internacional de los servicios logísticos que se brindan en Uruguay, las cuales favorecen al sector debido a que atraen nuevos clientes. Esa promoción se efectuó con gran énfasis en instancias internacionales de alto nivel, tales como en Hamburgo donde se participó de un seminario portuario, en Shanghái donde se llevo a cabo una feria logística, en Valencia donde

concurrieron al Congreso de Agentes de Carga y durante la gira presidencial por México en el 2008 que incluyó una participación en un foro portuario. Estas acciones sirven para reforzar los planes de difusión que lleva adelante el sector privado. También integrantes del gobierno emprendieron giras de marketing mostrando los servicios portuarios y logísticos en países como Chile, Argentina, Paraguay, Bolivia y Brasil.

La Dirección Nacional de Aduanas⁵⁰ trabaja actualmente en la creación de un nuevo Código Aduanero Uruguayo para lo cual reunió a los operadores portuarios y aduaneros públicos y privados a elevar sus propuestas, inquietudes y sugerencias. El objetivo es la creación de un código aduanero moderno (cuyo marco será el Código Aduanero del MERCOSUR) que contemple las necesidades del sector y facilite las acciones para posicionar al país como un polo logístico de distribución regional. Este proyecto del código aduanero será presentado al parlamento en el primer semestre del 2011 para su posterior aprobación.

El Código Aduanero actual data de 1984 y la actualización de la normativa que facilite la tarea de distribución regional es un interés manifestado por los operadores públicos y privados, este tendrá varias consecuencias positivas para el país como ser mayor empleo, más salario y mejor calidad de vida para los uruguayos.

Estas acciones son algunos ejemplos que demuestran el apoyo al sector por parte del gobierno y que influyen positivamente en los determinantes de la ventaja competitiva del sector.

⁵⁰ Publicaciones realizadas 10 de setiembre de 2010 en www.adau.com.uy y www.presidencia.gub.uy
“Convocan a operadores públicos y privados nacionales para modernizar Código Aduanero”.

Capítulo 8 – Conclusiones

8.1 Conclusiones generales

Como conclusión a nuestro trabajo de investigación monográfico entendemos que Uruguay brinda condiciones favorables para competir en el sector de servicios logísticos y de transporte, ofreciendo un entorno para que las empresas mejoren, innoven y se perfeccionen, logrando así conseguir ventaja competitiva en la competencia internacional.

Los cuatro determinantes de la ventaja competitiva nacional, que fueron desarrollados en el capítulo anterior, son los que conforman el entorno donde compiten las empresas locales y que estimulan la creación de ventaja competitiva.

En relación al primer determinante desarrollado, **condiciones de los factores** (véase página 86 y siguientes), consideramos que la ubicación geográfica del país respecto a la región es uno de los aspectos que favorece a considerarlo como un centro de distribución regional ya que es un país equidistante de los principales centros de producción y consumo de la región y cuenta con salida directa al océano facilitando el flujo de mercadería.

Teniendo en cuenta la muy buena ubicación geográfica que posee el país, cuando un inversor extranjero llega a Uruguay para analizar la viabilidad de un centro de distribución regional, debe evaluar también la infraestructura existente, el marco legal vigente, la capacidad de los recursos humanos disponibles y el nivel tecnológico.

A nivel de infraestructura el país se encuentra muy bien posicionado a pesar de tener algunas carencias, las cuales están a consideración tanto por el sector público como el privado para su resolución en un futuro cercano. En materia de infraestructura portuaria, aérea y carretera se han realizado numerosas inversiones así como también se han proyectado otras mejoras que potencian al sector. Sin embargo, la infraestructura ferroviaria aún no se encuentra desarrollada lo que implica una desventaja para el sector.

En cuanto a la calidad de los recursos humanos es buena a nivel de formación secundaria y terciaria. Con respecto a la formación específica del personal vinculado al sector es buena pero no suficiente. Es un punto que hasta hace un par de años no se había desarrollado en profundidad pero que actualmente se está mejorando a través del incremento de carreras y cursos técnicos orientados a la logística. Por lo que consideramos que no se cuenta con una ventaja en este aspecto.

En relación al nivel tecnológico que posee el país ha avanzado en los últimos tiempos tanto a nivel de activo fijo como de sistemas de información. Se han realizado

costosas inversiones en ambos aspectos que implican un mejor posicionamiento del sector y una ventaja competitiva para el mismo.

En relación al determinante, **contexto de estrategia y rivalidad empresarial** (véase página 145 y siguientes), en el sector servicios logísticos, hay una fuerte rivalidad que se ve reflejada en las constantes inversiones y en el incremento de los servicios ofrecidos que realizan las empresas para mejorar su competitividad y así captar nuevos clientes y fortalecer la relación que tienen con los actuales.

Por otro lado las metas de los empresarios, los trabajadores y el gobierno están orientados hacia el buen posicionamiento del sector para competir en la región.

Por lo tanto podemos concluir que la rivalidad en el sector de servicios logísticos ayuda a la creación de ventajas competitivas nacionales.

En el tercer determinante desarrollado en el capítulo anterior, **condiciones de la demanda** (véase página 148 y siguientes), llegamos a la conclusión que en este sector los compradores locales son menos exigentes que los del exterior debido a que sus estándares no son tan altos, lo que implica que al contratar un servicio logístico sean más sensibles al precio y no a la calidad del servicio proporcionado. Por lo que no son estos los compradores que ayudan a las empresas locales a crear una ventaja competitiva. En general los operadores logísticos innovan y se perfeccionan en base a los requerimientos de los clientes del exterior que son los más exigentes y entendidos en cuanto a la calidad del servicio que buscan.

En cuanto a los **sectores afines y de apoyo** (véase página 150 y siguientes), podemos concluir que el sector proveedor que tiene una ventaja competitiva que puede otorgar una ventaja al sector logístico, es el de contenedores. Esto se debe a que la única empresa que los fabrica está instalada en el Uruguay, lo que facilita el acceso a los mismos. En relación a sectores de apoyo, consideramos que las asociaciones de empresas y el gobierno brindan un sustento fundamental para el fortalecimiento y progreso del sector logístico por las acciones tomadas y las proyectadas.

Por otro lado, los acontecimientos casuales y el gobierno se deben considerar al desarrollar las ventajas competitivas nacionales por la influencia que tienen sobre los determinantes.

El **papel del gobierno** (véase página 154 y siguientes) es de gran relevancia por ser quien determina la legislación vigente. Actualmente Uruguay puede ofrecer diversos regímenes económicos-aduaneros vinculados al comercio internacional. A través de una combinación de zona franca, puerto libre y aeropuerto libre como tres plataformas logísticas es que el país adquiere una posición prestigiosa frente a la región. Estas son fortalezas ya que en el caso de puerto y aeropuerto libre Uruguay es el único país de la

región que cuenta con dichos regímenes, lo que garantiza una ventaja significativa para las empresas instaladas bajo estos regímenes. De todas formas, se debe tener en cuenta que estos regímenes pueden ser equiparados por otros países de la región en el largo plazo por lo cual es importante que el país continúe innovando en estos aspectos.

8.2 Cumplimiento de la hipótesis

Podemos concluir que el Uruguay cuenta con ventajas competitivas en el sector de servicios logísticos y de transporte brindando condiciones favorables a las empresas para competir.

En general, las empresas una vez instaladas en el sector utilizan a su favor los cuatro determinantes de la ventaja competitiva nacional con el objetivo de crear ventajas para lograr el éxito internacional.

ANEXO I: Entrevistas realizadas

Se presenta a continuación una breve descripción de las empresas entrevistadas durante el transcurso del trabajo de investigación monográfico así como también de las personas vinculadas al sector a modo de dar al lector mayor información sobre las mismas.

1. El total de **empresas** entrevistadas fueron las siguientes:
 - 1.1 Transcargo – entrevista realizada el 13 de agosto de 2010 a Fernando Gargiulo, Gerente General.
 - 1.2 Costa Logística – entrevista realizada el 25 de agosto de 2010 a Lucia Carriquiry, Gerente General.
 - 1.3 Costa Oriental – entrevista realizada vía correo electrónico el 9 de setiembre de 2010 a Juan Opertti, Gerente de Logística para Sudamérica de Katoen Natie, accionista de Costa Oriental.
 - 1.4 Corporación Navíos – entrevista realizada vía correo electrónico el 8 de setiembre de 2010 a Ana Cecilia Laclau.
 - 1.5 Terminal de Cargas Uruguay S.A. (TCU) – entrevista realizada el 24 de setiembre de 2010 a Bruno Guella, Gerente Comercial.

2. Las **personas vinculadas al sector** que han sido entrevistadas para el presente trabajo fueron las siguientes:
 - 2.1 Cra. Ana Rey – quien desempeña actualmente el cargo de Gerente del Área Comercial y Finanzas de la ANP. Entrevista realizada el 20 de agosto de 2010.
 - 2.2 Ing. Luis Perdomo – quien desempeña la función de Secretario Técnico de CONALOG y además integrante de la Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones del MTOP.
 - 2.3 Juan Ferrari – ocupando el cargo de Vicepresidente de CALOG y Gerente General de la empresa DHL Global Forwarding Aerocargas S.A.
 - 2.4 Ing. Fernando Puntigliano – ex Director de la ANP.

1.1 TRANSCARGO⁵¹

La empresa fue fundada en 1976 por Rodolfo Faccini y Walter Gargiulo. Es una empresa familiar con capitales nacionales.

Nació como agente de carga y fue agregando servicios por las exigencias del mercado y requerimientos de los clientes. Actualmente brinda servicios de comercio internacional en las áreas de transporte, puerto libre, zonas francas y servicios complementarios.

Apuntan a dar un servicio personalizado al cliente, teniendo como política asignarle a cada persona de su staff un cliente, para que realice un seguimiento de las transacciones.

En 1993 se instaló en zona franca Montevideo, con 300 m². A fines 2009 finalizaron las obras de ampliación, alcanzando los 6.200 m². Allí brindan servicios de almacenaje y distribución de mercadería en general. Cuentan actualmente con una plantilla de 20 empleados.

En 1997 se estableció en el Puerto de Montevideo bajo el régimen de puerto libre. Algunos de los servicios que ofrecen son almacenamiento, consolidación y desconsolidación de contenedores, fraccionamiento, reenvasado, empaquetado y etiquetado, gestión de stock, distribución regional, entre otros.

En 2008 abrió un centro de distribución nacional, ubicado en la Teja, con una superficie de 2.322 m². donde ofrece almacenamiento de mercadería, distribución nacional, logística de valor agregado y tercerización de stock.

En enero 2009 inició sus actividades en zona franca libertad con 2.000m². y con una playa de estacionamiento para maquinaria, vehículos y equipos voluminosos de 1.000m². Con estas instalaciones se enfocan en complementar la oferta de almacenaje en las zonas francas.

La empresa obtuvo el certificado de calidad ISO 9002, el cual paso a ser 9001 cuando el anterior no tenía más vigencia. Lo tuvieron por un período de 8 años, luego prefirieron no pagar por más tiempo el certificado debido a que no les generaba rentabilidad y ya habían comprobado el nivel de eficiencia que podían alcanzar. Al principio tener el certificado fue negativo al nivel local porque los clientes suponían que eso haría aumentar el precio. A nivel mundial era positivo porque los clientes sentían seguridad pero no le otorgaban mayor importancia.

⁵¹ www.transcarga.com

Para fines del 2010 tienen la meta de adquirir el ISO 28.000 “Gestión de seguridad en la cadena logística”, el cual aún nadie tiene. La misma surgió a partir de las Normas BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Estas últimas nacieron a raíz de los atentados del 11 de setiembre de 2001, con las que los norteamericanos quieren enfatizar los procedimientos, para controlar más el comercio y la carga, y así prevenir actos terroristas que se pueden dar a través del comercio. Con ese certificado se busca que los operadores tengan controles y procedimientos para asegurar la mercadería y la cadena que forman parte. Aporta internamente para tener un plan de contingencia frente a situaciones como ser el robo de mercadería que traslada un camión.

1.2 COSTA LOGÍSTICA⁵²

Costa Logística es una empresa dedicada a proveer a sus clientes soluciones para el almacenamiento de sus mercaderías y de toda gestión administrativa vinculada al movimiento de las mismas, tanto para distribución dentro de Uruguay o a la exportación.

Costa Logística surgió en 1999 respondiendo a las necesidades de algunos clientes de Costa Oriental S.A., de solucionar el almacenamiento y distribución de sus productos dentro de Uruguay. A iniciativa de un grupo de expertos en logística y bajo la dirección del Cr. Daniel Carriquiry, se instaló el primer depósito, el cual tenía 800 m², 5 empleados y manejaba exclusivamente un cliente.

Apenas un año después, ante el surgimiento de nuevos clientes, resulta necesario ampliar las instalaciones, mudándose a un local de 3.000 m², que al igual que el primero, era arrendado. El importante crecimiento de su operativa llevó a la adquisición, en el año 2001, de las actuales instalaciones en la Ruta 8 Km. 19,800, donde se dispone de una superficie construida de casi 12.000 m², en un terreno de 45.000 m², previendo futuros crecimientos.

La empresa cuenta con habilitación del MSP (Ministerio de Salud Pública), IMM (Intendencia Municipal de Montevideo) y del MGAP (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca), para manejar cualquier tipo de mercadería (farmacéuticos, dispositivos terapéuticos, veterinarios, químicos, agroquímicos, etc.).

⁵² www.costalogistica.com

1.3 COSTA ORIENTAL⁵³

Costa Oriental es una empresa cuyo negocio principal es ser Operador Logístico para la región, principalmente Mercosur, con el objetivo de brindar una solución integral a sus clientes para su cadena de abastecimiento.

Este servicio integral está integrado, entre otros, por las siguientes actividades: recepción de mercadería en puerto-aeropuerto-frontera, despachos de tránsito aduanero para el ingreso y egreso de mercadería, almacenaje, mano de obra para tareas de valor agregado, asesoría logística, desarrollo de proyectos a medida, etc.

Es una empresa con capitales nacionales y extranjeros, el 46% del paquete accionario fue adquirido, en 1997, por las empresas belgas Katoen Natie & Seaport Terminals.

En 1984 Costa Oriental obtiene la autorización como usuario directo de zona franca y comienza sus actividades logísticas en Zona Franca de Colonia con un depósito de 2.000m² y con un solo cliente en ese momento.

En 1992 Costa Oriental es autorizada como el primer Usuario Directo con actividad logística dentro de Zona Franca de Montevideo y comienza sus actividades con un depósito de 2.500m² (primer depósito de la Zona Franca).

Hacia 1998 Costa Oriental adquiere su propia tierra en Zonamérica con el fin de proyectar su crecimiento a largo plazo. Definieron el proyecto “Costa Park” con el cual alcanzarían los 34.000m². Al día de hoy se han terminado dos fases de este proyecto, las que le permitieron aumentar 9.000m² en la primera fase y 10.500m² en la segunda.

La empresa obtiene en el 2002 la certificación ISO 9001 versión 2000, certificación que se encuentra vigente y válida hasta febrero de 2012, y es posteriormente reconocida con el Premio Nacional a los Exportadores de Servicios en Uruguay.

Sus instalaciones poseen distintos sistemas de almacenaje según el tipo de producto (estanterías, racks móviles, almacenaje en bloque, zona de pickeo fino, playa al aire libre para vehículos y maquinaria, cámaras de frío, entrepisos) y sistemas de movimiento de mercadería de alta tecnología.

Cuenta con una zona especial, habilitada por el Ministerio de Salud Pública, para el almacenaje y manipuleo de producto farmacéutico, materias primas, cosméticos y dispositivos terapéuticos.

⁵³ www.costaoriental.com

La empresa posee un sistema de Inventarios, que trabaja con terminales de radiofrecuencia y código de barras, permitiendo llevar un control estricto de lo que se maneja a través de sus depósitos, permitiendo, presentar al cliente la información de su stock y movimientos en forma on-line a través de su página web.

1.4 CORPORACIÓN NAVÍOS⁵⁴

Corporación Navíos SA posee y opera una terminal de transferencia y almacenamiento, situados en la zona de libre comercio de Nueva Palmira, en la confluencia de los ríos Paraná y Uruguay. La terminal, cuya historia se remonta a 1956, es uno de los terminales más grande de carga seca a granel en la región de la Hidrovía, al servicio de la zonas de influencia agrícola y la producción de minerales de gran parte de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay, dedicada principalmente a la las operaciones de transbordo.

El terminal posee nueve silos con capacidad de hasta 205.000 toneladas, algunos de ellos con separaciones internas para mayor seguridad de sus clientes. Cuenta también con dos muelles, el muelle exterior principal, de 240 metros de largo, tiene una capacidad de buques de hasta 85.000 dwt (tonelaje de peso muerto) pudiendo cargar hasta el calado máximo permitido por el canal Martín García y el canal Mitre.

1.5 TERMINAL DE CARGAS URUGUAY⁵⁵

TCU es el punto de entrada y salida del 100% del comercio exterior del Uruguay realizado vía aérea, ubicado en el Aeropuerto Internacional de Carrasco bajo el régimen de aeropuerto libre.

En marzo de 2004 a través de Puertas del Sol S.A. quien concede la concesión a TCU para tomar posesión de la terminal de cargas se inicia un proceso de readecuación de la infraestructura edilicia existente para dar respuesta a las necesidades del sector.

En noviembre de 2008 se inauguro la nueva terminal de exportaciones y en setiembre de 2009 se inauguro la nueva terminal de importaciones, completando así la primera fase de desarrollo de infraestructura para la terminal de cargas. Luego de las

⁵⁴ www.naviosterminals.com

⁵⁵ www.tcu.com.uy

diversas ampliaciones la nueva terminal de cargas cuenta con depósitos de 10.500 m² de superficie.

En su calidad de operador de la terminal, TCU brinda servicios a compañías aéreas, despachantes de aduana, couriers, freight forwarders importadores, exportadores y empresas de comercio exterior en general. También recibe y almacena envíos de clientes particulares mientras se efectúan las gestiones aduaneras correspondientes.

En febrero de 2010 comenzaron las primeras pruebas piloto de clientes de TCU que utilizan el Aeropuerto Libre como Centro de Distribución para la Región (CDR).

ANEXO II: Recursos humanos

Tal como se vio en el capítulo 7 existen actualmente diversos cursos y carreras a niveles técnicos, terciarios y de posgrado, relacionados a los servicios logísticos, dictados por múltiples instituciones educativas a raíz de la creciente demanda de los mismos. El siguiente cuadro muestra cuáles son esas instituciones educativas.

	ORGANIZACIÓN O ENTIDAD DE CAPACITACION	Total
1	ADAU - Asociación de Despachantes de Aduana	2
2	ADM - Asociación de Dirigentes de Marketing del Uruguay	4
3	Cámara Francesa en Montevideo	7
4	Cámara de Comercio Uruguayo- Alemana	2
5	Cámara Nacional de Comercio y Servicios – Escuela de Negocios Internacionales	15
6	CATIDU - Cámara de Transporte Internacional de Uruguay	2
7	CENNAVE - Centro de Navegación	9
8	CIU - Cámara de Industrias del Uruguay	20
9	Consejo Capacitación Profesional	1
10	Corporación Sudamericana de Logística	16
11	EFTU - Escuela de Formación Turística (Maldonado)	2
12	Fundación ITAÚ	4
13	Fundasol	2
14	Instituto Bios	6
15	Instituto Integración	1
16	Instituto Orgi	1
17	Intergremial de Transporte Profesional de Carga (ITPC e ISEV)	1
18	LATU - Laboratorio Tecnológico del Uruguay	1
19	LOGTRA - Instituto de Especialidades Laborales en Logística y Transporte	14
20	RENGLON UNO	8
21	Taller de Informática	19
22	UDELAR - Facultad de Derecho	1
23	UDELAR - Facultad de Ingeniería	1
24	UNIT Instituto Uruguayo de Normas Técnicas	5
25	Universidad Católica	4
26	Universidad Católica - ACDE - ISEDE	12
27	Universidad de la Empresa - UDE	4
28	Universidad del Trabajo del Uruguay - UTU	2
29	Universidad ORT del Uruguay	14
	Total general	180

Fuente: Presentación de Pacpymes del informe realizado por Equipos Mori Consultores Asociados - "Demanda y oferta de capacitación en el sector logístico" – Agosto 2009.

A modo de ejemplo se citan a continuación algunos de dichos cursos por centro educativo:

1. Centro de Navegación (CENAVE)⁵⁶

El Centro de Navegación es una institución privada constituida por empresas y entidades establecidas en el país vinculadas al transporte por agua, a la actividad portuaria y al comercio internacional.

En los últimos años ha desarrollado un área de capacitación, brindando cursos y una carrera terciaria. A diciembre 2009 han capacitado a 1.800 alumnos y el Instituto ha mantenido un promedio de 8 cursos dictados por año.

El 26 de setiembre del 2002 el Poder Ejecutivo autorizó a funcionar el CENAVE como instituto terciario no universitario, reconocido por el Ministerio de Educación y Cultura, para dictar una carrera terciaria relacionada al comercio exterior.

- ✓ Carrera terciaria – Técnico en comercio y transporte internacional (3 semestres – 750 horas)

El **objetivo** de la carrera es proporcionar una formación empresarial orientada al desempeño de tareas polifuncionales en las empresas operadoras o usuarias del transporte en todas sus modalidades.

El **temario** agrupado según el semestre en que se dicta es el siguiente:

- a) 1er. semestre – Nivel Idóneo (300 hs)
 - Introducción y Nivelación. Puertos, Inglés, Evolución del Transporte, Contenedores
 - Comercio Internacional I. Incoterms, Medios de pago, Financiamiento
 - Transporte I. Operativa comercial, Buque, Costos , Logística
 - Sistemas y Gestión Portuaria I. Actores de los servicios, Organización e Infraestructura
 - Inglés. Terminología específica
 - Taller I

⁵⁶ www.cenave.com.uy

www.mec.gub.uy

b) 2do. semestre – Nivel Perito (250 hs)

- Comercio Internacional II. Aduanas, Marketing internacional
- Transporte II. Derecho y transporte, Marítimo, Aéreo, Carretero
- Sistemas y Gestión Portuaria II. Servicios para la carga y el buque. Desarrollo portuario
- Taller II

c) 3er. semestre – Nivel Técnico (200 hs)

- Comercio Internacional III. Políticas e Integración, Globalización, Bloques Económicos.
- Transporte III. Multimodal, Seguros, Regulaciones internacionales
- Sistemas y Gestión Portuaria III Calidad, Impacto Ambiental, Normativa. Taller III

✓ Curso “Analista en Comercio Exterior” (duración 100hs. distribuidas en 5 meses).

El **objetivo** del curso es proporcionar conocimientos con los cuales podrán identificar el negocio del comercio internacional, sus beneficios, los sujetos que intervienen y las principales operativas del comercio exterior.

El **temario** del curso es el siguiente:

- Conceptos Básicos
- Principales Operadores en el Comercio Internacional
- INCOTERMS
- Formas de pago
- Documentos de uso frecuente
- Seguros: Tipos de riesgo y coberturas ofrecidas
- Financiación del Comercio Internacional
- Aspectos cambiarios
- Comercio Exterior y Aduanas
- Introducción a la Comercialización Internacional
- Investigación de Mercados Externos
- Estrategias de Inserción
- Plan de Marketing
- Logística Comercial Internacional
- Logística de Distribución
- Integración y Comercio Internacional
- ALADI / MERCOSUR
- Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

✓ Otros cursos:

- Importancia en el uso del conocimiento de embarque (18 horas)
- Contenedores Reefer (18 horas)
- Contenedores (18 horas)
- Jarcia laboral y logística del contenedor (18 horas)

2. LOGTRA (Instituto de Especialidades Laborales en Logística y Transporte)⁵⁷

- ✓ Técnico en Logística Portuaria, los egresados del programa de Técnico en Logística Portuaria serán los profesionales que deberán hacer frente a la organización, distribución y administración de las labores de logística portuaria.

Los **objetivos** de esta tecnicatura consisten en: proporcionar de conocimientos necesarios para establecer de manera correcta y conveniente los aspectos relacionados con el transporte de mercancías incluidas en los contratos internacionales de compra y venta; favorecer el conocimiento necesario para realizar una presentación adecuada de la mercadería, seleccionando los embalajes y medios que garanticen la integridad de la carga durante el transporte; obtener el conocimiento sobre la infraestructura del transporte en todos sus aspectos, con el objetivo de hacer una adecuada selección de las rutas de transporte y de los puntos de trasbordo; facilitar el aprendizaje de la aplicación de modelos económicos y matemáticos para determinar los costos y tiempo reales de las diferentes alternativas de transporte, con el propósito de seleccionar la óptima desde un punto de vista integral.

El **programa** comprende y desarrolla los siguientes temas:

- Introducción a la logística integral;
- aspectos jurídicos de la logística;
- seguros;
- Régimen aduanero
- transporte multimodal;
- puertos y equipamiento;
- aspectos geográficos;
- manipulación segura de carga;
- auditoria de contenedores;
- avería gruesa.

⁵⁷ Información proporcionada por Prof. Maximiliano Tissot, asesor LOGTRA, el 14/10/2010.

- ✓ *Diploma en Supervisor en Operaciones Logísticas y Transporte*, este es un programa completo para la formación y actualización de supervisores, jefes, encargados de almacén o depósito donde se mueva mercadería o materias primas.

Este **programa** consta de diversos módulos temáticos:

- control de inventarios;
 - gestión de almacenes;
 - planificación de operaciones de depósito y transporte, herramientas para la toma de decisiones en operaciones logísticas;
 - practico de operaciones de almacén/deposito;
 - manejo y seguridad en la operación de autoelevadores;
 - desarrollo de habilidades de supervisión.
- ✓ *Diploma en Logística de Producción*, tiene una duración de 84 horas presenciales más trabajos no presenciales.
Apunta a personal de jefatura, supervisión, administrativo/operativo de las áreas de producción y/o industrias, de cualquier naturaleza.

El diploma de logística de producción **apunta a**: capacitar al participante para que pueda razonar y actuar bajo la lógica cliente – proveedor dentro del sub-sistema logístico de manufactura; introducir al participante respecto al lugar que ocupa el sub-sistema de manufactura dentro de la cadena de abastecimiento, como elemento clave en la transformación de los materiales en productos terminados; introducir conceptos y herramientas de gestión que le permitan entender más profundamente estos procesos y los documentos asociados; analizar casos reales de empresas de manufactura, asociados a la gestión de los inventarios y a la planificación de la producción.

El **programa** comprende los siguientes módulos:

- administración de operaciones;
- gestión de compras y abastecimiento;
- control de inventarios aplicado a manufactura;
- planificación de la producción;
- logística de servicios;
- gestión de mantenimiento

- ✓ Talleres temáticos para el desarrollo de habilidades de liderazgo. apuntan al desarrollo de habilidades de supervisión a través de una metodología que utiliza ejercicios individuales y dinámicas grupales de resolución de casos en conjunto, que busca generar sinergia entre los diferentes abordajes y puntos de vista como también a partir de la propia experiencia de cada uno de los participantes.

En cada taller se abordan los siguientes **temas**:

- liderazgo efectivo;
 - toma de decisiones;
 - recursos humanos para supervisores;
 - comunicación para un liderazgo efectivo;
 - motivación y empowerment, el arte de motivar y delegar;
 - formación de formadores dentro de la empresa;
 - gestión de cambio;
 - conflicto y negociación
-
- ✓ Otros cursos técnicos:
 - Manipulación Segura de Carga y/o Mercadería
 - Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo
 - Gestión de Compras. Logística de Abastecimiento
 - Manipulación de Mercadería Peligrosa
 - Gestión de Tiempos de Respuesta
 - Distribución como Proceso Logístico
 - Tercerización y Comercialización de Servicios Logísticos
 - Gestión Logística para Empresas de Servicios
 - Logística Inversa
 - Marketing y Logística
 - Costos Logísticos

3. Instituto BIOS⁵⁸

✓ *Analista en Logística*, (12 meses).

El curso tiende a la formación de mandos medios para desempeñarse en cualquier tipo de empresa o industria.

El **contenido** del curso consta de:

- Administración Empresarial
- Gestión Logística
- Infraestructura Logística
- Calidad Total
- Comercio Exterior
- Recursos Humanos y Logística
- Gestión de Compras
- Logística de Grandes Superficies
- Informática Aplicada
- Análisis de Costos
- Control de Stocks e Inventarios
- Distribución física
- Inglés Técnico
- Trade Marketing

✓ *Diploma en Logística*, (4 meses).

El **objetivo** del curso es formar “Operadores Logísticos” que puedan desempeñar su función eficientemente como tal, en cualquier tipo de empresa e industria, sirviendo como instrumento de apoyo a la dirección de la empresa a efectos de definir, establecer, instrumentar y poner en marcha una estructura logística, orgánica, funcional y operacional que permita mejorar los niveles de control, los canales de comunicación, la practicidad administrativa/operativa y el funcionamiento organizacional para todos los canales de la empresa.

El **contenido** del curso consta de tres materias: Gestión Logística, Administración Empresarial e Infraestructura Logística; y dos talleres: Comercio Exterior y Calidad.

⁵⁸ www.bios.com.uy

4. Instituto tecnológico – taller de informática⁵⁹

✓ Dirección de Gestión Logística (5 meses)

El objetivo del curso es no solamente formar especialistas en el tema, sino también en ver a la empresa como parte de una cadena de abastecimiento que debe integrarse para competir.

El contenido del curso es el siguiente:

- Introducción a la Gestión Logística
- Logística y Servicio al Cliente
- Gestión del proceso de abastecimiento
- Pronóstico de la Demanda
- Gestión de almacenes
- Costos logísticos, control de gestión e indicadores de negocio.
- Outsourcing
- Transporte y distribución de mercancías.
- Gestión del proceso de producción: la dirección de operaciones
- Logística Inversa
- Tecnologías y sistemas de información aplicadas a la logística
- Logística y Comercio Exterior
- Logística y Marketing
- Logística y Sistemas de Calidad

⁵⁹ www.tallerdeinformatica.edu.uy

ANEXO III Tratados comerciales⁶⁰

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Uruguay forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), siendo el mayor grupo de integración de América Latina, conformada por doce países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Fue constituida el 12 de agosto de 1980 a través del Tratado de Montevideo, en el cual se regula su funcionamiento y donde se establecen sus principios generales: pluralismo en materia política y económica; convergencia progresiva de acciones parciales hacia la formación de un mercado común latinoamericano; flexibilidad; tratamientos diferenciales en base al nivel de desarrollo de los países miembros; y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales.

ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región mediante tres mecanismos: una preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial. Tanto los acuerdos regionales como los de alcance parcial pueden abarcar materias diversas como desgravación arancelaria y promoción del comercio; complementación económica; comercio agropecuario; cooperación financiera, tributaria, aduanera, sanitaria; preservación del medio ambiente; cooperación científica y tecnológica; promoción del turismo; normas técnicas; y muchos otros campos previstos a título expreso o no en el Tratado de Montevideo.

Mercado Común del Sur (Unión Aduanera)

El 26 de marzo de 1991, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay firmaron el Tratado de Asunción dando lugar al nacimiento del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). El Mercado Común implica:

- ✓ La libre circulación de bienes y factores productivos entre los países, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y cualquier otra medida equivalente.

⁶⁰ Página web de Uruguay XXI – www.uruguayxxi.gub.uy

- ✓ El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económicos comerciales regionales e internacionales.
- ✓ La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, fiscal, monetaria, cambiaria y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes.
- ✓ El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Entre 1991 y 1994 los países signatarios establecieron una Zona de Libre Comercio con desgravaciones arancelarias progresivas que al 31 de diciembre de 1994 convergieron a 0% (salvo una lista de excepciones que demoraron algunos años más y los sectores azucarero y automotor que quedaron excluidos del acuerdo). A partir del 1 de enero de 1995 el MERCOSUR pasó a constituirse en una Unión Aduanera, dado que comenzó a regir un arancel externo común, con una estructura de distintos niveles de alícuotas que van del 0% al 20%.

MERCOSUR - Chile (Zona de Libre Comercio)

En junio de 1996 el MERCOSUR suscribió con Chile un acuerdo de libre comercio (en la nomenclatura de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica N° 35).

La conformación de una Zona de Libre Comercio se llevó a cabo a través de un programa de liberalización comercial con desgravaciones progresivas hasta el año 2004 (con la excepción de algunos productos sensibles cuya liberalización no podrá exceder el año 2014).

Los principales objetivos del acuerdo son:

- ✓ Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos.
- ✓ Formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes en un plazo máximo de 10 años, mediante la expansión y diversificación del intercambio

comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el comercio recíproco.

- ✓ Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física, con especial énfasis en el establecimiento de interconexiones bi oceánicas.
- ✓ Promover e impulsar las inversiones recíprocas entre los agentes económicos de las Partes Signatarias; promover la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica.

MERCOSUR - Bolivia (Zona de Libre Comercio)

En diciembre de 1996 el MERCOSUR suscribió con Bolivia un acuerdo de libre comercio (en la nomenclatura de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica N° 36).

La conformación de una zona de libre comercio se llevó de igual forma que con el acuerdo de libre comercio que el MERCOSUR suscribió con Chile.

Los principales objetivos del acuerdo son:

- ✓ Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos.
- ✓ Formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes en un plazo máximo de 10 años, mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el comercio recíproco.
- ✓ Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física con especial énfasis en la progresiva liberación de las comunicaciones y del transporte fluvial y terrestre y en la facilitación de la navegación por la Hidrovía Paraná-Paraguay, Puerto Cáceres-Puerto Nueva Palmira.
- ✓ Establecer un marco normativo para la promoción y la protección de las inversiones.
- ✓ Promover la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica.

MERCOSUR - Colombia/Ecuador/Venezuela (Zona de Libre Comercio)

En octubre de 2004 el MERCOSUR suscribió con Colombia, Ecuador y Venezuela un acuerdo de libre comercio (en la nomenclatura de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica N° 59).

La conformación de una Zona de Libre Comercio se llevó a cabo a través de un programa de liberalización comercial con desgravaciones progresivas que comenzó a regir a partir de 2005. En el caso del intercambio bilateral entre Uruguay y los tres países signatarios la desgravación será progresiva hasta el año 2018.

Los objetivos específicos del acuerdo son:

- ✓ Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre las Partes Contratantes;
- ✓ Formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afecten al comercio recíproco;
- ✓ Alcanzar el desarrollo armónico en la región, tomando en consideración las asimetrías derivadas de los diferentes niveles de desarrollo económico de las Partes Signatarias;
- ✓ Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física, con especial énfasis en el establecimiento de corredores de integración que permita la disminución de costos y la generación de ventajas competitivas en el comercio regional recíproco y con terceros países fuera de la región;
- ✓ Promover e impulsar las inversiones entre los agentes económicos de las Partes Signatarias;
- ✓ Promover la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica;
- ✓ Promover consultas, cuando corresponda, en las negociaciones comerciales que se efectúen con terceros países y agrupaciones de países extra regionales.

MERCOSUR - Perú (Zona de Libre Comercio)

En noviembre de 2005 el MERCOSUR suscribió con Perú un acuerdo de libre comercio (en la nomenclatura de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica N° 58). Tiene como objetivo la conformación de una Zona de Libre Comercio a través de un programa de liberalización comercial con desgravaciones progresivas. En el caso del intercambio bilateral entre Perú y Uruguay la desgravación será progresiva hasta el año 2017.

Sus principales objetivos son:

- ✓ Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre las Partes Signatarias.
- ✓ Formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes, mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afectan el comercio recíproco.
- ✓ Alcanzar el desarrollo armónico en la región, tomando en consideración las asimetrías derivadas de los diferentes niveles de desarrollo económico de las Partes Signatarias.
- ✓ Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física, con especial énfasis en el establecimiento de corredores de integración, que permita la disminución de costos y la generación de ventajas competitivas en el comercio regional recíproco y con terceros países fuera de la región.
- ✓ Promover e impulsar las inversiones entre los agentes económicos de las Partes Signatarias.
- ✓ Promover la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica.
- ✓ Promover consultas, cuando corresponda, en las negociaciones comerciales que se efectúen con terceros países y bloques grupos de países extrarregionales.

MERCOSUR - Israel (Zona de Libre Comercio)

En diciembre de 2007, MERCOSUR firmó un acuerdo de libre comercio con Israel. El 9 de noviembre de 2009, éste acuerdo ha sido ratificado por Israel. Hasta el momento, Uruguay ha sido el único país integrante del Mercosur que ha ratificado el acuerdo.

Los objetivos específicos del mismo son:

- ✓ Eliminación de barreras comerciales y facilitación del movimiento de bienes entre los territorios de las partes.
- ✓ Promover la competencia justa en la zona de libre comercio.
- ✓ Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes e incrementar la cooperación en áreas de interés mutuo.

Uruguay - México (Zona de Libre Comercio)

En noviembre de 2003 Uruguay suscribió con México un acuerdo bilateral de libre comercio (en la nomenclatura de ALADI, Acuerdo de Complementación Económica N° 60) que comenzó a regir en julio de 2004. Los principales objetivos específicos del tratado son:

- ✓ Estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes.
- ✓ Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios entre las partes.
- ✓ Promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las Partes.
- ✓ Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.
- ✓ Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada Parte.

ANEXO IV Socios CALOG⁶¹

A continuación se presenta una lista de los socios de la Cámara Uruguaya de Logística (CALOG):

- Aero Cargas DHL Global Forwarding
- CALYCO
- LA CAVA
- CDM Logística
- Corfrisa
- Costa Logística
- Costa Oriental
- DHL
- Eduardo Botaiolli Transtin
- EXO Logística
- Furlog
- GS1 Uruguay
- Carrau & Cía.
- Roisecco
- Logipark
- Double Star
- Murchison
- Nicanor Comas Arocena
- Farmared – Logística Farmacéutica
- Shandy
- Terminal de Cargas Uruguay S.A.
- Deloitte
- Tiempost
- Transcargo
- Transur Trading
- Urutrame
- Frigorífico Modelo
- Vimalcor S.A.

⁶¹ Página web de CALOG – www.calog.com.uy