

Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del
Título de Contador Público (Plan 1990)



MAPA ESTRATEGICO APLICADO A LA AGREMIACION DE
TRANSPORTISTAS DE CARGA DEL URUGUAY

Caso de estudio: Intergremial de Transporte Profesional de
Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.)

Tutor / Cr. MARCELO DE LEON
Coordinador / Cr. ROBERTO DE LUCA

Autores
/ PEDRO CRAMPET / IGNACIO MALAN
/ PILAR MORENO

Montevideo, Uruguay 2011

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

“Mapa Estratégico aplicado a la Agrupación de Transportistas de Carga del Uruguay. Caso de estudio: Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.)”

Autores:

Pedro Crampet
Ignacio Malan
Pilar Moreno

Tutor: Cr. Marcelo De León
Coordinador: Cr. Roberto De Luca

Carrera: Contador Público. Plan 1990.

Cátedra: Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión.

Puntaje:

.....

Tribunal:

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

Fecha:

.....

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República y a sus docentes por la formación recibida a largo de nuestra carrera.

A la Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión por darnos la posibilidad de realizar nuestro trabajo monográfico, en especial a nuestro tutor Marcelo De León por ser una guía e incentivarnos constantemente y a nuestro coordinador Roberto De Luca por su permanente buena disposición.

A todos las personas que dedicaron horas de su valioso tiempo a nuestro trabajo compartiendo con nosotros la experiencia y conocimiento.

Un agradecimiento especial a nuestras familias y amigos por el apoyo que nos han brindado durante todos estos años.

ABSTRACT

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración conceptual para una organización sin fines de lucro de la herramienta de gestión creada por Robert Kaplan y David Norton, denominada Mapas Estratégicos. Dicha herramienta permite definir los objetivos de una organización en diferentes áreas, así como las relaciones causa-efecto entre los mismos, a modo de determinar si todos los recursos están orientados a alcanzar la misión organizacional.

Se realiza un análisis exhaustivo de las características de la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay, organización no lucrativa que nuclea a las diferentes agremiaciones de dicho ramo y tiene por objetivo defender los intereses de las empresas del sector ante organizaciones públicas y privadas, en todos los asuntos que se relacionen con los servicios de transporte que prestan.

A partir del trabajo realizado, se concluye que la implementación del Mapa Estratégico permitirá a la Intergremial mejorar su gestión.

Descriptor: Mapa Estratégico. Estrategia. Objetivos estratégicos. Kaplan y Norton. Paul R. Niven. Intergremial. Transporte de carga. I.T.P.C. Organización sin fines de lucro. Uruguay.

INDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN	7
1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo general del trabajo.....	9
1.2.2 Objetivos específicos del trabajo	9
1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	10
1.4 ENFOQUE METODOLÓGICO	10
1.5 CONTENIDO.....	11
CAPITULO 2 - MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ESTRATEGIA	13
2.2 MISIÓN.....	15
2.3 VISIÓN	16
2.4 ORIGEN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS.....	17
2.5 CONCEPTO DE MAPA ESTRATÉGICO.....	18
2.5.1 Los temas estratégicos	19
2.5.2 Los objetivos.....	19
2.5.3. Las relaciones causa – efecto.....	20
2.6 ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS	21
2.6.1 Perspectiva Financiera	21
2.6.2 Perspectiva del Cliente	22
2.6.3 Perspectiva de los Procesos Internos	24
2.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	28
2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	31
2.7.1 Consideraciones generales.....	31
2.7.2 El aporte de Paul R. Niven	35
CAPITULO 3 - PRESENTACIÓN DE LA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE DEL URUGUAY	39
3.1 PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO GENERAL DEL TRANSPORTE EN EL URUGUAY	39

3.1.1	Introducción	39
3.1.2	Entorno cercano	40
3.2	PRESENTACIÓN GENERAL DE LA I.T.P.C.	42
3.2.1	Marco Jurídico	43
3.2.2	Misión y Visión	44
3.2.3	Estructura Organizacional y Aspectos Formales	46
3.2.4	Operativa de la I.T.P.C.	47
CAPITULO 4 – MAPA ESTRATEGICO DE LA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE DEL URUGUAY		57
4.1	ESTRATEGIA	57
4.2	ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	57
4.2.1	Perspectiva del Beneficiario	58
4.2.2	Perspectiva de los Procesos Internos	65
4.2.3	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	76
4.2.4	Perspectiva Financiera	85
4.3	RELACIONES CAUSA – EFECTO	90
4.4	DISEÑO GRÁFICO DEL MAPA ESTRATÉGICO	91
CAPITULO 5 – CONCLUSIONES		93
CAPITULO 6 – RECOMENDACIONES		97
BIBLIOGRAFÍA		101
ANEXO A: INFORMACIÓN RECAADA EN REUNION CON EL GERENTE DE LA I.T.P.C. SR. HUMBERTO PERRONE.....		103
ANEXO B: RECOPIACIÓN DE ARTÍCULOS DE LA REVISTA “CAMIONES Y LOGÍSTICA”		108
ANEXO C: RELEVAMIENTO ACERCA DE CONFORMIDAD CON LA I.T.P.C.		132
ANEXO D: CAPTURA DE LA PÁGINA DE INICIO DE LA PÁGINA WEB OFICIAL DE LA I.T.P.C.....		142
ANEXO E: ESTATUTO DE LA I.T.P.C.		144

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

Toda organización funciona gracias a las actividades que se realizan a diario en la misma. Sin embargo, hay algunas preguntas que deberían plantearse: ¿Los recursos humanos conocen y entienden cuáles son los objetivos estratégicos?; ¿Cómo se interrelacionan sus tareas en la búsqueda del logro de los mismos?; ¿Cómo su esfuerzo contribuye para que la organización cumpla con su misión?

La estrategia sería el nexo entre las actividades que se realizan a diario y la razón de existencia de una organización. En términos metafóricos sería como “pasar de enfocarse en el árbol y empezar a ver el bosque”. La adecuada definición y ejecución de la misma tiene gran importancia para el éxito de la organización. A partir de ello surge la siguiente interrogante:

Estrategia: ¿Es exclusividad de la alta dirección o conocimiento compartido en la organización?

En otros tiempos, se pensaba que todo lo relativo a la gestión de la estrategia de una organización era un asunto exclusivamente concerniente a los altos mandos, por lo tanto las discusiones acerca de cómo la organización iba a llevar a cabo su misión eran tenidas en secreto y se tomaban las precauciones correspondientes para que la información no se filtrara hacia el resto del personal de la empresa.

Sin embargo en las últimas décadas esta situación se ha modificado a partir de nuevas investigaciones que generaron grandes aportes respecto a la administración de empresas, particularmente en lo referente a la estrategia.

Una de las herramientas más utilizada para facilitar la comprensión de la estrategia y transmitirla de forma clara hacia todo el personal de la organización es el Mapa Estratégico (en adelante ME), creado por Robert Kaplan y David Norton. Según Paul R. Niven (2008, p.12) más de la mitad de las organizaciones de la lista Fortune 1000 han adoptado la utilización de Mapas Estratégicos.

La aplicación de la mencionada herramienta de gestión ha ido aumentando, básicamente por su virtud de solucionar de forma sencilla algunos de los problemas más comunes en la implementación y puesta en práctica de la estrategia, como ser: la incapacidad de transmitir a todos los empleados la forma en que sus tareas impactan en los objetivos de la organización; la necesidad de

interrelacionar y alinear los distintos objetivos estratégicos, tomando en cuenta para ello la disponibilidad de recursos, junto con las capacidades y habilidades del personal; la inadecuada e insuficiente discusión de los temas estratégicos y los medios para alcanzarlos.

Además es considerada una herramienta “poderosa” en el entendido de que facilita la comprensión de la estrategia a través de una representación gráfica de la misma, permitiendo visualizarla e identificar los puntos críticos de su ejecución. Adicionalmente su aplicación implica necesariamente un proceso de revisión de todas las áreas de la organización, incluso aquellos aspectos que no son tomados en cuenta a diario.

Habitualmente al pensar en organizaciones sin fines de lucro lo primero que viene a la mente es la imagen de obras de beneficencia o caridad. Hoy en día este tipo de organizaciones están involucradas en otros aspectos de la sociedad, como lo son: la cultura, la religión, el arte, la educación, entre otros.

La característica que más claramente las diferencia respecto del resto de las organizaciones del sector privado es que su finalidad no es obtener beneficios económicos, sino cumplir con la misión para la cual fueron fundadas. Esto no implica que se desentiendan completamente de la parte financiera, sino que el éxito de su desempeño será medido en función del logro del objeto social.

En el caso de organizaciones sin fines de lucro, la utilización de los Mapas Estratégicos se ha ido expandiendo paulatinamente con el tiempo, fundamentalmente apoyada en los buenos resultados obtenidos en organizaciones de este tipo y en la versatilidad que tiene la herramienta, lo que posibilita su aplicación en todo tipo de organizaciones.

La elección de la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (en adelante I.T.P.C.) como caso de estudio presenta la particularidad de que se trata de una organización sin fines de lucro de segundo grado. A partir del relevamiento realizado acerca de la existencia de otros trabajos de investigación relacionados con la temática en cuestión se constató que no se ha presentado el estudio de una organización de este tipo, por lo cual el desafío planteado es aún mayor, así como el interés que genera.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general del trabajo

El objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar la aplicación de la herramienta denominada “Mapas Estratégicos” a una organización sin fines de lucro de segundo grado.

Para llevar a la práctica el mencionado objetivo se eligió la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (de aquí en más I.T.P.C.). La I.T.P.C. es una organización sin fines de lucro con personería jurídica de segundo grado, que nuclea a agremiaciones patronales de transporte de carga del Uruguay.

El Mapa Estratégico es una herramienta de gestión de aplicación poco usual en organizaciones no lucrativas, pero no por eso de menor utilidad para las mismas. Por tal motivo se entiende que la presente investigación puede aportar elementos útiles para obtener un mejor desempeño del rol y funcionamiento de la organización y de esta manera ayudar a la consecución de su misión en forma más efectiva y eficiente.

Luego del análisis mencionado se plantean recomendaciones para mejorar la gestión de la I.T.P.C.

1.2.2 Objetivos específicos del trabajo

Los principales objetivos específicos son los siguientes:

- Presentar la herramienta Mapas Estratégicos, su definición, componentes fundamentales y los beneficios derivados de su aplicación.
- Presentar la organización objeto de estudio: la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay.
- Plantear un modelo de ME para la I.T.P.C. a través del estudio de su misión, estrategia y objetivos.
- Realizar recomendaciones a partir del análisis llevado a cabo y las conclusiones obtenidas.

- Establecer si la aplicación de la herramienta ME es beneficioso para la I.T.P.C.

1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES

La presente investigación consiste en aplicar la herramienta de gestión Mapas Estratégicos a una determinada organización: la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay. La misma tiene la característica de agrupar organizaciones nacionales. Por tratarse de un caso de estudio nacional queda acotado a esta organización en particular y no es posible generalizar las conclusiones obtenidas a otras organizaciones similares.

Una de las principales limitaciones que surgió al llevar adelante la investigación fue la escasa disponibilidad de información del sector transporte de carga. Es difícil encontrar datos estadísticos íntegros y confiables sobre la actividad. Además la información que hay a disposición en general está desactualizada y desordenada, siendo necesario recurrir a diversas fuentes de información para obtener un panorama general básico acerca de la realidad del sector.

Por otro lado se presentaron restricciones a la hora de acceder a la información financiera de la I.T.P.C., impidiendo un análisis exhaustivo y crítico sobre la situación de la misma en dicha área.

1.4 ENFOQUE METODOLÓGICO

Para elaborar el presente trabajo monográfico se realizó una investigación bibliográfica y posterior análisis de la misma, sintetizando los aportes que Kaplan y Norton han realizado a lo largo de tres de sus libros: “Cuadro de Mando Integral”, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” y “Mapas Estratégicos”. A esto se agregan los aportes de Paul R. Niven, autor del libro “*Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*”, otros textos de reconocidos autores, textos utilizados como referencia en el curso de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión, monografías presentadas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República y artículos extraídos de diversas páginas de Internet.

Esta etapa culminó con la redacción del marco teórico (Capítulo 2), el cual fue tomado como base para el posterior análisis del caso práctico.

Luego se presenta el contexto del sector transporte de carga terrestre en Uruguay y la región y se describe la realidad de la organización objeto de estudio en forma detallada.

Además se realizó una entrevista al Gerente de la I.T.P.C, lectura del Estatuto, del Código de Ética de la institución y de las últimas ediciones de la revista Camiones y Logística (C&L). A partir de la información recabada se desarrolló la presentación del sector y de la organización objeto de estudio (Capítulo 3), con el fin de generar la base de información necesaria a efectos de realizar los posteriores análisis.

Por otra parte se realizó un relevamiento sobre la opinión de algunas empresas respecto de la Intergremial y de algunos otros puntos de interés, como forma de contrastar la información brindada por la organización y ampliar la información obtenida hasta el momento. La encuesta aplicada y los resultados correspondientes se presentan resumidos en el Anexo C. Las preguntas estuvieron enfocadas fundamentalmente en aspectos relacionados con:

- actividades de la Intergremial,
- relacionamiento con la institución,
- nivel de conformidad con su desempeño.

La tercera etapa comprendió la recopilación, clasificación y análisis de la información recabada, para finalmente elaborar un modelo de Mapa Estratégico de la I.T.P.C. (Capítulo 4).

La cuarta y última etapa consistió en extraer las principales conclusiones del trabajo realizado (Capítulo 5) y desarrollar una serie de recomendaciones teniendo en cuenta las debilidades percibidas y la realidad de la institución (Capítulo 6).

1.5 CONTENIDO

El trabajo está dividido en seis capítulos:

1. Introducción.
2. Marco Teórico.
3. Presentación de la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay.
4. Mapa Estratégico de la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay.
5. Conclusiones.
6. Recomendaciones.

En el Capítulo 1 se plantea la justificación del tema, los objetivos generales y específicos del trabajo, el alcance y limitaciones y el enfoque metodológico utilizado.

En el Capítulo 2 se expone el Marco Teórico que constituye la base del análisis posterior. El principal concepto que se desarrolla es el de Mapas Estratégicos. Además se detallan otros conceptos vinculados: estrategia, misión y visión, con el fin de orientar al lector para que se familiarice con la herramienta Mapas Estratégicos.

En el Capítulo 3 se presenta el contexto del sector transporte de carga terrestre en Uruguay y se describen los principales aspectos de la organización objeto de estudio. A partir de esta información el lector toma conocimiento de la realidad del sector y particularmente de la I.T.P.C.

En el Capítulo 4 se analiza la información de los dos capítulos anteriores, a efectos de elaborar el Mapa Estratégico para la I.T.P.C. Primero se establecen los objetivos estratégicos de cada perspectiva, para luego determinar las relaciones de causa-efecto y finalizar con el diseño del Mapa Estratégico de la I.T.P.C.

En el Capítulo 5 se detallan las principales conclusiones del trabajo de investigación realizado.

A partir del análisis llevado a cabo, en el Capítulo 6 se exponen algunas recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión de la I.T.P.C.

CAPITULO 2 - MARCO TEÓRICO

Según diversos estudios y mediciones realizadas, la mayoría de las empresas a nivel mundial no obtienen el éxito esperado en la consecución de la estrategia. (Kaplan y Norton 2005, citado por López, Duran y Rodríguez 2006).

Dichos estudios consideran que las principales causas que explican este fenómeno radican en dos aspectos:

- en primera instancia, los empleados no comprenden el real alcance de la estrategia. La experiencia muestra que muchos individuos dentro de una organización no perciben de qué manera sus actividades contribuyen al éxito del ente, ya que no hay una adecuada comunicación de la estrategia o existe un desconocimiento de la misma. En muchos casos no se permite el acceso a ella por parte de las altas autoridades, cometiendo el error de interpretarla como confidencial y/o reservada solo para las mismas.
- por otro lado, los ejecutivos dedican muy poco tiempo a la discusión de los temas estratégicos a causa de las exigencias diarias, y la búsqueda continua de resultados a corto plazo que se les encomienda alcanzar.

A efectos de lograr una adecuada comunicación de la estrategia y comprensión de la misma por parte de los empleados, y para que los ejecutivos le dediquen una mayor cantidad de tiempo y atención, los profesores estadounidenses Robert Kaplan y David Norton crearon y desarrollaron los Mapas Estratégicos.

Los Mapas Estratégicos surgen como una herramienta de gestión que facilita la comunicación y comprensión de la estrategia dentro de todos los niveles de una organización, partiendo de la misión y visión definida para la misma.

Por lo tanto, antes de desarrollar el concepto de Mapas Estratégicos, resulta importante definir algunos términos claves para entender de la mejor manera posible la importancia y utilidad de esta herramienta. Estos conceptos son: estrategia, misión y visión.

2.1 ESTRATEGIA

¿Qué es la estrategia de una empresa? ¿Cuál es su importancia en la consecución de los objetivos organizacionales? ¿Qué aspectos son tenidos en cuenta a la hora

de su formulación? Todas estas son interrogantes que deben considerarse a la hora de analizar y definir este concepto.

Etimológicamente, la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). En forma primaria, se puede definir la estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares, en donde los líderes reciben el nombre de “Estrategas”. Aplicado a los sistemas organizacionales o empresas, se puede asociar a sus directivos como los estrategas o artífices de las decisiones y acciones que se deben implementar para alcanzar las metas u objetivos.

La estrategia empresarial refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle y acentúe la ventaja competitiva de una organización, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado. El fin último de la misma es articular todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos.

La estrategia existe aun cuando no esté formalmente definida (implícita), o cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente (expresa).

Henry Mintzberg es uno de los autores que más ha profundizado en este concepto. A través de su análisis realizado junto a Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) consideran que al término estrategia se le pueden asociar las siguientes acepciones:

- Estrategia como plan: como guía para abordar una situación.
- Estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- Estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir, como instrumento para ajustar dichas acciones.
- Estrategia como posición: como medio para posicionar la organización en el entorno.
- Estrategia como perspectiva: esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino que es una forma de percibir el mundo.

A partir de las consideraciones anteriores plantea la siguiente definición de estrategia:

Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios, partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores.

La estrategia de una organización describe la forma en que la misma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y demás partes interesadas.

2.2 MISIÓN

El término misión proviene del latín *missio* y se relaciona con la acción de enviar. Entre los distintos usos de la palabra que menciona la Real Academia Española, aparecen la facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido; la comisión (encargo) temporal que un gobierno otorga a un diplomático o a un agente especial para determinado fin.

Dirigiendo la atención hacia un concepto de misión en el entorno organizacional, hay varios autores que han esbozado su concepto personal de misión:

- "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" (Ferrel y Hirt, 2004)
- "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (Díez de Castro, García, Martín y Periañez, 2000)
- "el concepto de misión suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (Fleitman, 2000)

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas, se puede arribar al siguiente concepto:

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. Es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Thompson, 2007)

La misión empresarial debe detallar la actividad fundamental de la empresa, el concepto del producto genérico que ofrece y el concepto de los tipos de clientes a los que pretende atender.

En concreto la misión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización?

2.3 VISIÓN

Visión se refiere a como la empresa quiere ser percibida por el entorno en el cual desarrolla sus actividades, es la imagen futura de la organización.

La visión es definida por los fundadores de la empresa, valorando en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Es desarrollada formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el “sueño” de lo que aspira a ser la empresa en el futuro.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en torno a ella, y las decisiones y dudas que surgen a los integrantes de la empresa se aclaran con mayor facilidad.

La esencia de la visión es guiar la iniciativa de los individuos que forman parte de la organización, procurando unificar esfuerzos y encausarlos en la misma dirección.

En empresas maduras, la importancia de la visión es relativa, en cambio en empresas nuevas, el correcto planteamiento de la visión es esencial para el logro de los objetivos organizacionales.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

En síntesis, la misión de la organización proporciona el punto de partida, definiendo por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocios dentro de una estructura corporativa más amplia. La visión presenta una imagen de cómo se quiere ver a la organización en el futuro por parte de la dirección de la misma y ayuda a las personas a comprender cómo y por qué deben apoyar a la empresa. Además la visión pone a la empresa en marcha, a través de la estabilidad que brinda la misión a la dinámica de la estrategia. La estrategia se desarrolla y va evolucionando en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que exponen el entorno externo y las capacidades internas teniendo como fin último el logro de la misión organizacional (Kaplan y Norton, 2004).

2.4 ORIGEN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS

Los Mapas Estratégicos (ME) derivan del Cuadro de Mando Integral (CMI), siendo el resultado de una evolución del pensamiento de sus autores Kaplan y Norton.

El CMI es un sistema de gestión estratégica, que utiliza un enfoque de medición para:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Disponer de sistemas de medición es esencial en este modelo de gestión. Se está en una era en que la información es vital para el desarrollo de los negocios, y por lo tanto administrarla de forma correcta tiene un valor agregado para las organizaciones. Descuidar el control de las diversas variables que afectan a la empresa se puede “pagar muy caro”, no basta considerar solo aquellas que influyen directamente en la gestión financiera de corto plazo, sino también analizar las que inciden en el largo plazo. Para ello el CMI permite la traducción de la visión, misión y estrategia de la empresa en objetivos coherentes e interrelacionados, que serán medidos y evaluados a través de indicadores de actuación y que brindaran la posibilidad a la empresa de actuar en consecuencia.

Partiendo de la base de que “no se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir” (Kaplan y Norton, 1997), la utilidad

del Cuadro de Mando Integral consiste en facilitarle a los gerentes el acceso a determinadas cifras e indicadores clave sobre los clientes, los procesos internos y las personas y sistemas de información en la organización, como complemento de los indicadores financieros tradicionales.

A pesar de que cronológicamente la creación del CMI precedió a los Mapas Estratégicos, en la práctica ya no se discute la necesidad de aplicar los ME como paso previo al CMI. Ambas herramientas despliegan los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, que según los autores abarcan el común de las organizaciones: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo. La diferencia principal entre una herramienta y otra radica en la utilización por parte del CMI de indicadores y líneas de acción para medir el logro de los objetivos planteados para cada perspectiva.

Cuando Kaplan y Norton publicaron el libro “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, constataron que la aplicación de esta herramienta había superado su planteamiento original. Las empresas complementaban las funcionalidades del Cuadro de Mando Integral, orientando comportamientos para alinearlos con la estrategia, y no simplemente midiendo rendimientos y evaluando resultados.

Como consecuencia de esta situación, los autores antes mencionados pasaron de centrarse exclusivamente en la elaboración de indicadores, a focalizarse en la definición de temas estratégicos y sus correspondientes objetivos. Así concluyeron que teniendo claro esto último los indicadores se obtienen con mayor facilidad.

Finalmente Kaplan y Norton publicaron en 2004 su libro titulado “Mapas Estratégicos”, en el cual profundizan el trabajo iniciado con la creación del CMI.

2.5 CONCEPTO DE MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia empresarial, donde aparecen los aspectos más importantes en que debe enfocarse una organización, así como las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia organizacional. Constituye así una buena forma de comunicar las prioridades estratégicas y de alinear las actividades cotidianas para alcanzarlas (Cabello, C. citado por Kaplan y Norton 2004).

Un Mapa Estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Aporta el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Kaplan y Norton, 2004).

A partir de esto se identifican como elementos clave de un Mapa Estratégico:

- temas estratégicos;
- objetivos;
- relaciones causa – efecto.

2.5.1 Los temas estratégicos

Los temas estratégicos son los aspectos más importantes en que debe enfocarse una organización.

Un tema estratégico o factor clave de éxito puede ser definido como un conjunto mínimo de áreas, factores o puntos determinantes en los cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso en una estrategia.

Hay varios factores a tener en cuenta al momento de definir un tema estratégico, como por ejemplo la posición de la empresa en el mercado en que compete, así como las características del negocio al que se dedica.

2.5.2 Los objetivos

Los temas estratégicos tienen su expresión concreta en los objetivos. Mientras los primeros son de carácter más general, los segundos son más específicos.

Los objetivos son los fines hacia los cuales una empresa encamina sus actividades, buscando llegar a una situación que desea alcanzar (Kaplan y Norton, 2004).

Peter F. Drucker (1950) uno de los autores de administración más influyentes afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

A continuación se presentaran las siete áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

1. Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
2. Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.

3. Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.
4. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
5. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
6. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
7. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.

En cuanto a sus características, los objetivos deben ser:

- Claros: deben ser concretos, sin dar lugar a libres interpretaciones.
- Medibles: formulados de manera que su resultado sea apreciable.
- Observables: que se refieran a cosas reales.

2.5.3. Las relaciones causa – efecto

Un pilar de todo Mapa Estratégico es el desarrollo de las cadenas de relaciones causa– efecto.

Los objetivos están mutuamente encadenados en el marco de relaciones de causalidad, esto es, para que un objetivo pueda lograrse se requiere que se cumplan los objetivos que lo causan. Si un objetivo se obtiene sin que se cumplan aquellos que lo causan, habría que revisar las cadenas de relaciones causa – efecto, pues no estarían reflejando la realidad.

Estos elementos constituyen los puntos neurálgicos de la metodología para la confección de un Mapa Estratégico, la cual está compuesta por los siguientes pasos:

1. Conocer el negocio.
2. Conocer la situación de la empresa en el mercado.
3. Determinar los temas estratégicos relevantes para el éxito de los negocios.
4. Determinar los temas estratégicos relevantes para el éxito de la estrategia.
5. Formular los objetivos estratégicos.
6. Encadenar los objetivos mediante relaciones de causa – efecto.

2.6 ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS

Kaplan y Norton establecen las principales perspectivas que componen un Mapa Estratégico para la mayoría de las empresas, las cuales son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En función de estas perspectivas se agrupan los objetivos estratégicos, para luego vincularlos con las relaciones de causa – efecto.

2.6.1 Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se establece como la empresa buscará generar valor en el largo plazo. Los objetivos financieros son soporte para las demás perspectivas, y muchas veces se ven condicionados por las acciones que desarrolló la empresa en el pasado.

Una empresa genera más valor si consigue vender más o gastar menos, por lo tanto, la generación de un mayor valor se consigue a través del crecimiento y la productividad, lo cual se representa en la siguiente figura.

Ilustración 2.1. – Enfoques de la perspectiva financiera



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

En lo que hace referencia al crecimiento, existen principalmente dos maneras de conseguirlo:

- Ampliando las posibilidades de ingreso, mediante el incremento de las ventas a los clientes a través de diversas opciones:
 - Vendiendo a sus clientes una mayor cantidad de productos respecto a los que actualmente adquieren.
 - Vendiendo a sus clientes productos adicionales.
 - Vendiendo a nuevos clientes productos que la empresa comercializa actualmente.
 - Vendiendo nuevos productos a nuevos clientes.
- Mejorando el valor de los clientes a través del incremento de la rentabilidad de los mismos, llevado a cabo mediante el desarrollo de sus productos, entendiendo que el cliente pagará más por un bien o servicio hecho a medida que por uno estándar.

Con respecto a la productividad, las mejoras se pueden alcanzar de dos maneras:

- Mejorando la estructura de costos.
- Intensificando el aprovechamiento de los activos.

La mejora de la estructura de costos se refiere a la reducción de los costos directos e indirectos, lo que se traduce en un incremento de la relación entre el nivel de producción y los costos necesarios para producir. La empresa debe tener claro que la reducción de costos no debe poner en riesgo la calidad de los productos porque eso podría afectar el crecimiento.

La intensificación en el aprovechamiento de los activos puede lograrse modificando las estrategias de inversión en activos financieros, como el capital de trabajo, y en activos físicos, como los activos fijos, buscando obtener un mismo nivel de rentabilidad mediante un menor grado de inmovilización de la inversión.

2.6.2 Perspectiva del Cliente

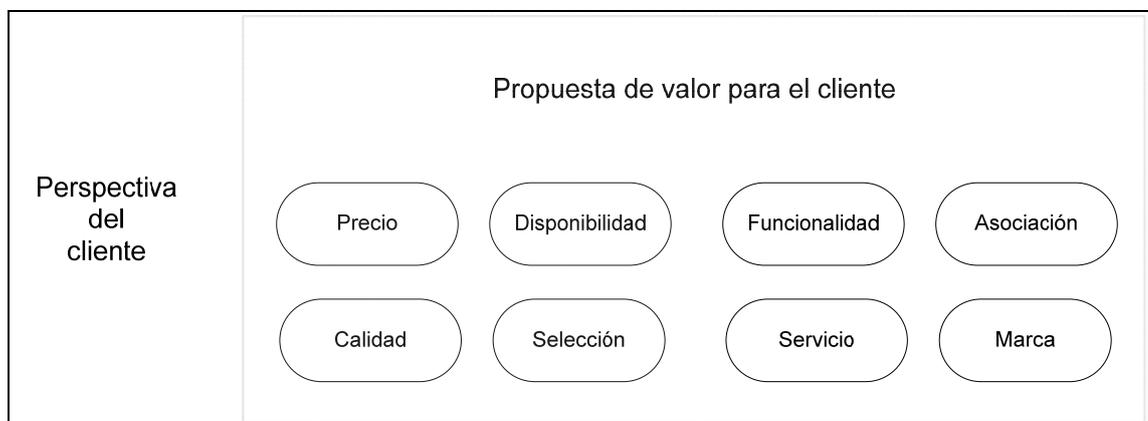
En esta perspectiva se define la propuesta de valor que la organización ofrece a sus clientes.

Para la consecución de un buen desempeño financiero, es clave que la empresa enfoque todos sus esfuerzos en fidelizar a los clientes y satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta esto, en la perspectiva del cliente se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los futuros negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, de manera de enfocarse en ellos para lograr su satisfacción.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más generan valor para los mismos es fundamental para el logro de los objetivos financieros, ya que el éxito en el ámbito financiero depende en gran medida del aumento de las ventas.

Kaplan y Norton señalan que una propuesta de valor para el cliente comprende atributos del producto, relaciones con el cliente e imagen de marca. Los elementos que componen la propuesta de valor se exponen en la siguiente figura.

Ilustración 2.2 – Propuesta de valor para el cliente



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Los atributos del producto mencionados por los autores son: precio, calidad, funcionalidad, disponibilidad y selección.

Las relaciones con el cliente tienen dos componentes: servicio y asociación. El primer componente hace referencia al servicio pre y pos compra que se le proporcionará al cliente; mientras que la asociación alude a las relaciones más cercanas con los clientes, normalmente derivadas del desarrollo de soluciones a la medida de sus necesidades.

La imagen de marca es importante porque si el cliente no posee suficiente capacidad para discernir por completo los atributos del producto, normalmente se guiará por la marca, como garantía de calidad. A veces, el poder de la marca es tan fuerte que el cliente seguirá fiel a ella, incluso si está en condiciones de comparar atributos.

No existe una propuesta de valor que satisfaga a todos los clientes, algunos buscarán menor precio y estarán dispuestos a sacrificar la funcionalidad del producto; otros preferirán atención personalizada incluso si ello significa un mayor precio. Las opciones son muchas y variadas, la empresa puede limitarse a

presentar una propuesta de valor y luego elegir sus clientes en función de la misma, o bien analizar el mercado y elegir los segmentos de clientes que atenderá, y así definir una propuesta de valor acorde a las necesidades, deseos y expectativas de ellos.

Lo importante es elaborar una propuesta de valor que responda a las expectativas del cliente. A medida que crezcan los niveles de satisfacción de sus clientes, crecerán las posibilidades de hacerlos fieles a la marca.

2.6.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Los procesos internos son los procesos clave de la organización, y se basan en la búsqueda del mayor grado de eficiencia posible en el desarrollo de los productos y/o servicios, ajustándolos cada vez más a las necesidades de los clientes.

Los procesos internos llevan a cabo dos aspectos fundamentales de la estrategia de una organización:

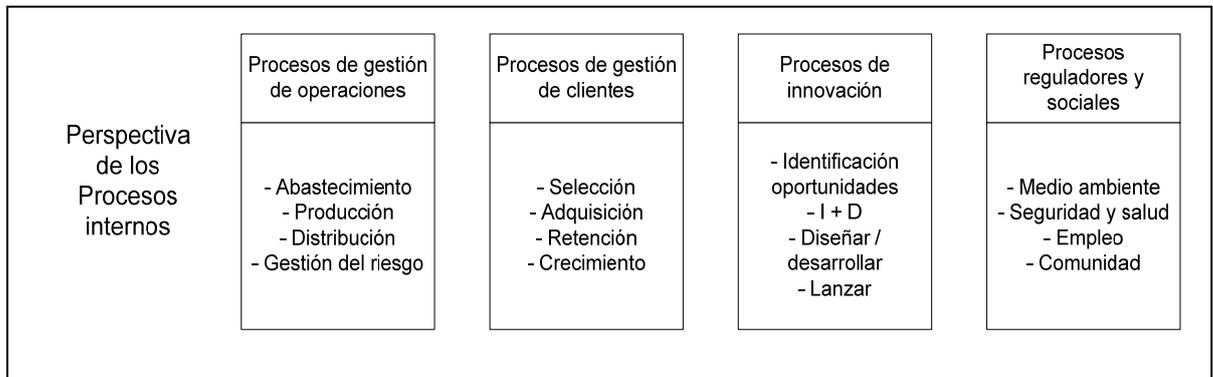
- Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes.
- Mejoran los procesos y reducen los costos del componente de productividad de la perspectiva financiera.

Según Kaplan y Norton, los procesos internos se dividen en cuatro grupos:

1. Procesos de gestión de operaciones.
2. Procesos de gestión de clientes.
3. Procesos de innovación.
4. Procesos reguladores y sociales.

Los principales componentes de cada proceso se reflejan en la siguiente ilustración.

Ilustración 2.3 – Principales componentes procesos internos



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

2.6.3.1 Procesos de Gestión de Operaciones

A través de este grupo de procesos internos las empresas elaboran sus productos y servicios, y los entregan a sus clientes.

Las empresas que quieran ejecutar con éxito su estrategia no deben fallar en la gestión de sus operaciones, priorizando la reducción de tiempos y costos pueden lograr la excelencia operativa.

Una adecuada gestión de operaciones debería englobar los siguientes procesos:

1. desarrollo y sostenimiento de relaciones con los proveedores; a través de la reducción del costo total de compra de los productos, la recepción del bien o servicio en las condiciones de calidad y tiempos prevista, y la mejora en los servicios contratados externamente.
2. producción y distribución de bienes y servicios; reduciendo el costo, mejorando la calidad y reduciendo los tiempos de producción y distribución.
3. gestión del riesgo, que pretende disminuir la fluctuación existente en los ingresos y los flujos de caja, a efectos de que la empresa sufra en la menor medida posible las consecuencias de zafralidades, devaluaciones, crisis económicas y otros.

Kaplan y Norton identifican tres clases de riesgos: operativos, tecnológicos y crediticio-financieros.

Gestionar los riesgos operativos implica considerar los factores internos y externos que pueden llevar a la empresa a un mal funcionamiento en sus

operaciones, y que pueda traducirse en pérdida de ingresos. Por ejemplo, cuando la empresa no entrega en tiempo y forma los productos.

La gestión de los riesgos tecnológicos se enfoca en analizar la obsolescencia, tanto de los procesos como de los productos y tomar medidas para contrarrestarla.

En cuanto a la gestión de los riesgos crediticio – financieros se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- reducir los costos asociados con las dificultades financieras.
- reducir el riesgo a que se enfrentan los inversionistas clave no diversificados.
- reducir impuestos.
- reducir costos de supervisión.
- proporcionar fondos internos para la inversión, mediante rebaja del costo del capital.

2.6.3.2 Procesos de Gestión de Clientes

Los procesos de gestión de clientes procuran ampliar y profundizar las relaciones con los clientes objetivo.

Kaplan y Norton identifican cuatro grupos de procesos:

- Seleccionar los clientes objetivo.
- Adquirir los clientes objetivo.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.

La selección de clientes objetivo implica la identificación de segmentos para los cuales la propuesta de valor de la empresa se hace más deseable.

La adquisición de clientes está referida a la generación de contactos de venta, comunicación con potenciales clientes, elección de productos nuevos, fijación del precio de los productos y concreción de la venta.

La retención o mantenimiento de los clientes se logra brindando un servicio de excelencia y reaccionando eficientemente ante las solicitudes de los mismos.

El aumento de los negocios con los clientes implica gestionar las relaciones de manera eficaz, hacer una venta cruzada de productos y/o servicios, y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

2.6.3.3 Procesos de Innovación

Los procesos de innovación gestionan el desarrollo de nuevos productos y servicios brindando la posibilidad de que la empresa incursione en nuevos mercados y adquiera nuevos clientes. La gestión de la innovación, según Kaplan y Norton, comprende cuatro grupos de procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Las oportunidades surgen del conocimiento que la empresa tiene del mercado y de su experiencia en innovaciones anteriores.

En lo que hace referencia a la gestión de la cartera de investigación y desarrollo, la organización cuenta con recursos limitados para llevar adelante su operativa, por lo tanto tiene que tomar decisiones relativas a cuándo, cuánto y en qué invertir.

En cuanto al diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, puede decirse que este proceso es exitoso cuando se elaboran productos con la funcionalidad buscada, atractivos para el mercado objetivo, producidos con calidad consistente y un precio acorde, en un tiempo y con un costo de desarrollo adecuados. Kaplan y Norton consideran que el desarrollo de un producto consta de las siguientes etapas:

- desarrollo del concepto.
- planeación del producto.
- ingeniería detallada del producto y del proceso.

Finalmente en el lanzamiento al mercado de productos desarrollados, se intentará adaptar a la empresa y a sus proveedores al nuevo producto, monitoreando que los proveedores estén capacitados para entregar los materiales con la calidad necesaria, con los costos estipulados y en los tiempos requeridos, que los procesos de marketing promocionen adecuadamente el producto y que el sector de ventas responda a las demandas recibidas de manera eficiente.

2.6.3.4 Procesos Reguladores y Sociales

Los procesos reguladores y sociales permiten que las organizaciones se “ganen el derecho” de operar en los lugares (comunidades, países) donde producen y venden.

Existen una serie de dimensiones clave a través de las cuales las empresas concretan sus actividades reguladoras y sociales, ellas son:

- Medio ambiente.
- Seguridad y salud.
- Prácticas de empleo.
- Inversión en la comunidad.

Reducir los incidentes medioambientales, y mejorar la salud y la seguridad de los empleados, redundan en la obtención de una mejora de la productividad y reduce los costos operativos. Una excelente gestión en el manejo de los procesos reguladores y sociales ayuda a las organizaciones a atraer y retener empleados de alta calidad haciendo más eficiente y efectivos los procesos de recursos humanos. Por último, las inversiones en distintos aspectos con relevancia para la comunidad, generan una mejor imagen de la organización en su entorno.

2.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento impulsa a las anteriores a través del desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para que la empresa elabore sus productos y los vaya perfeccionando.

En esta última perspectiva son pilares fundamentales: las competencias del personal, el uso de las tecnologías para la generación de valor, la disponibilidad de información clave que de sustento a una adecuada toma de decisiones y la creación de un clima organizacional acorde, a efectos de fortalecer el curso de las acciones necesarias para transformar el negocio.

Con el paso del tiempo, los activos intangibles han tomado cada vez mayor protagonismo y se han convertido en una fuente fundamental para el logro de una ventaja competitiva sustentable.

Para gestionar adecuadamente los activos intangibles es necesario medirlos, lo cual, por su propia naturaleza no resulta sencillo hacerlo.

Los activos intangibles poseen determinadas características que dificultan la medición de su valor financiero:

- No crean valor directamente, sino que éste se genera a través de su asociación con otros activos, ya sean tangibles o intangibles.
- El valor de un intangible es contextual, porque depende de su alineación con la estrategia. Por ejemplo, si el personal está capacitado en innovación

de procesos y la empresa desarrolla productos estándar, ésta formación del personal no agrega valor.

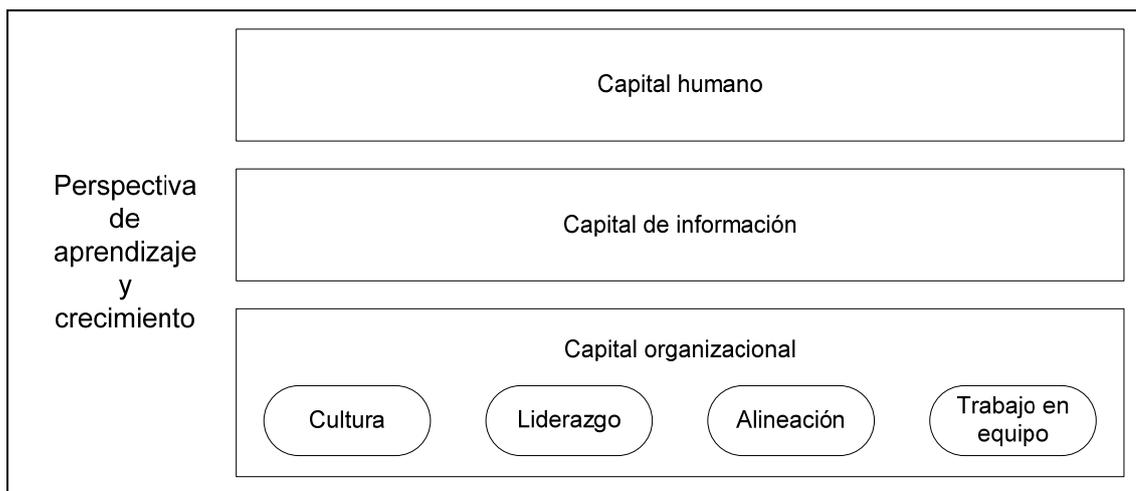
- El valor de los activos intangibles es potencial, sólo se concretará a través de procesos internos que contribuyan a mejoras en la propuesta de valor para el cliente o en mejoras financieras.
- Los activos intangibles valen si están agrupados, es decir, tienen valor sólo si se combinan adecuadamente con otros activos intangibles.

En definitiva, una adecuada gestión de los activos intangibles está compuesta de un proceso de cuatro etapas:

1. Describir los activos intangibles: son el conocimiento que existe dentro de una organización para la creación de valor diferencial, pero que no aparece en los estados contables.

Hay tres tipos de activos intangibles, los cuales se presentan en la siguiente figura.

Ilustración 2.4 – Componentes perspectiva aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

- Capital Humano: está conformado por las personas que trabajan en la organización, cada una con sus habilidades, destrezas y actitudes.
- Capital de la Información: comprende los sistemas de información, aplicaciones, bases de datos e infraestructura de gestión del conocimiento, necesarios para respaldar la estrategia.

- Capital Organizacional: se define como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004).

Los principales elementos del capital organizacional son: cultura, liderazgo, alineación y conocimiento compartido.

Cultura es la conciencia e internalización de la misión, visión y valores centrales de la organización.

Liderazgo es la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizarla organización hacia su estrategia.

Alineación es cuando los objetivos e incentivos personales, de equipo y departamentales están en concordancia con la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.

Conocimiento compartido es promover la idea de que las mejores prácticas en un área de la empresa deben generalizarse a las restantes, para poder lograr resultados excelentes en todas las áreas.

2. Alinearlos con la estrategia: para ello es fundamental una mayor asignación de recursos en áreas clave denominadas:
 - familias de puestos estratégicos, para el capital humano.
 - cartera estratégica de Tecnologías de Información, para el capital de información.
 - agenda de cambio organizacional, para el capital organizacional.
3. Determinar la brecha de desempeño: La brecha viene dada por la diferencia entre la disponibilidad estratégica y las necesidades estratégicas de activos intangibles. El análisis de la disponibilidad estratégica significa determinar con qué activos intangibles cuenta la empresa. El análisis de las necesidades estratégicas significa determinar, en función de los objetivos que se hayan definido, qué activos intangibles serán necesarios para cumplir con la estrategia.
4. Desarrollar iniciativas para cerrar la brecha: consiste en encontrar soluciones para satisfacer esas necesidades de activos intangibles que tiene la empresa, de modo de lograr los objetivos y cumplir con la estrategia.

2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

2.7.1 Consideraciones generales

La incorporación de modelos de Control de Gestión en instituciones sin fines de lucro es una necesidad presente en estos tiempos, pero no asegura el éxito de la implantación de una estrategia. Es necesario considerar diversos factores: la dinámica del entorno, el valor del capital humano (capacidad, compromiso) y el conocimiento de los distintos *stakeholders*¹, entre otras características.

El tiempo ha demostrado que no basta con formular buenas estrategias, sino que es necesaria una adecuada implementación, lo cual en muchas ocasiones se vuelve dificultoso por diferentes motivos:

- Problemas internos.
- Políticas erróneas.
- Falta de procesos formales.
- Procesos formales mal diseñados.
- Luchas de poder.

Estos problemas permiten deducir que esta etapa no es un proceso rígido ni exacto, ya que el factor humano juega un rol esencial. Los elementos que más comúnmente hacen fracasar la implementación son:

- La gestión diaria no se realiza en concordancia con los objetivos estratégicos.
- No existe en los trabajadores una asimilación de aquellos aspectos relevantes de la estrategia.
- La misión y los valores se encuentran débilmente relacionados con los sistemas formales de la organización.
- Las estrategias no llegan a constituirse en agendas de trabajo que formen parte de la labor habitual de los miembros de la empresa.
- No existe una alineación entre la estrategia por un lado, los recursos asignados, las capacidades y habilidades del personal de la empresa por otro.
- La estructura de la organización no es consistente con los desafíos derivados de la estrategia.

¹ Grupos de personas o individuos que pueden afectar o son afectados por la actividad de la organización.

En las organizaciones no lucrativas, el desarrollo de los Mapas Estratégicos no ha alcanzado el mismo nivel de madurez que en las empresas, condición que se puede asociar a que generalmente en estas organizaciones el grado de formalización no alcanza los niveles que se aprecian en aquellas.

Además es habitual para estas organizaciones que existan oposiciones de intereses marcadas entre los distintos agentes (directivos, empleados, gobierno, e inclusive la misma comunidad), lo que hace difícil poder concretar la estrategia de las mismas.

Dada la alta complejidad que hoy en día tienen que enfrentar las organizaciones sin afán de lucro, es imprescindible disponer de un modelo de gestión que les permita contemplar diversos escenarios y de esta forma obtener éxito en su gestión, lo cual muchas veces se ve mermado por las diferentes metas que persiguen los *stakeholders* y por las luchas de poder que se generan entre ellos.

Considerando los puntos planteados, la dirección de estas organizaciones debe esforzarse por integrar los diversos intereses, para de esa forma alcanzar los objetivos estratégicos, lo cual puede ser apoyado con el desarrollo de Mapas Estratégicos.

El esquema clásico de Mapas Estratégicos propone que la elaboración debe iniciarse con la definición de los objetivos financieros, y a partir de ellos continuar con las demás perspectivas en el siguiente orden: clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Esta estructura se adapta a las empresas, sin embargo en las organizaciones sin fines de lucro este orden se ve alterado. Como primera medida, la perspectiva de clientes pasa a ocupar el primer lugar, debido a que el fin último de las organizaciones sin fines de lucro es satisfacer al cliente. Luego surgen dos alternativas: definir en segundo lugar la perspectiva financiera, o bien dejar ésta en última posición. La elección de una u otra opción dependerá del grado de relevancia que posea la perspectiva financiera dentro de la organización.

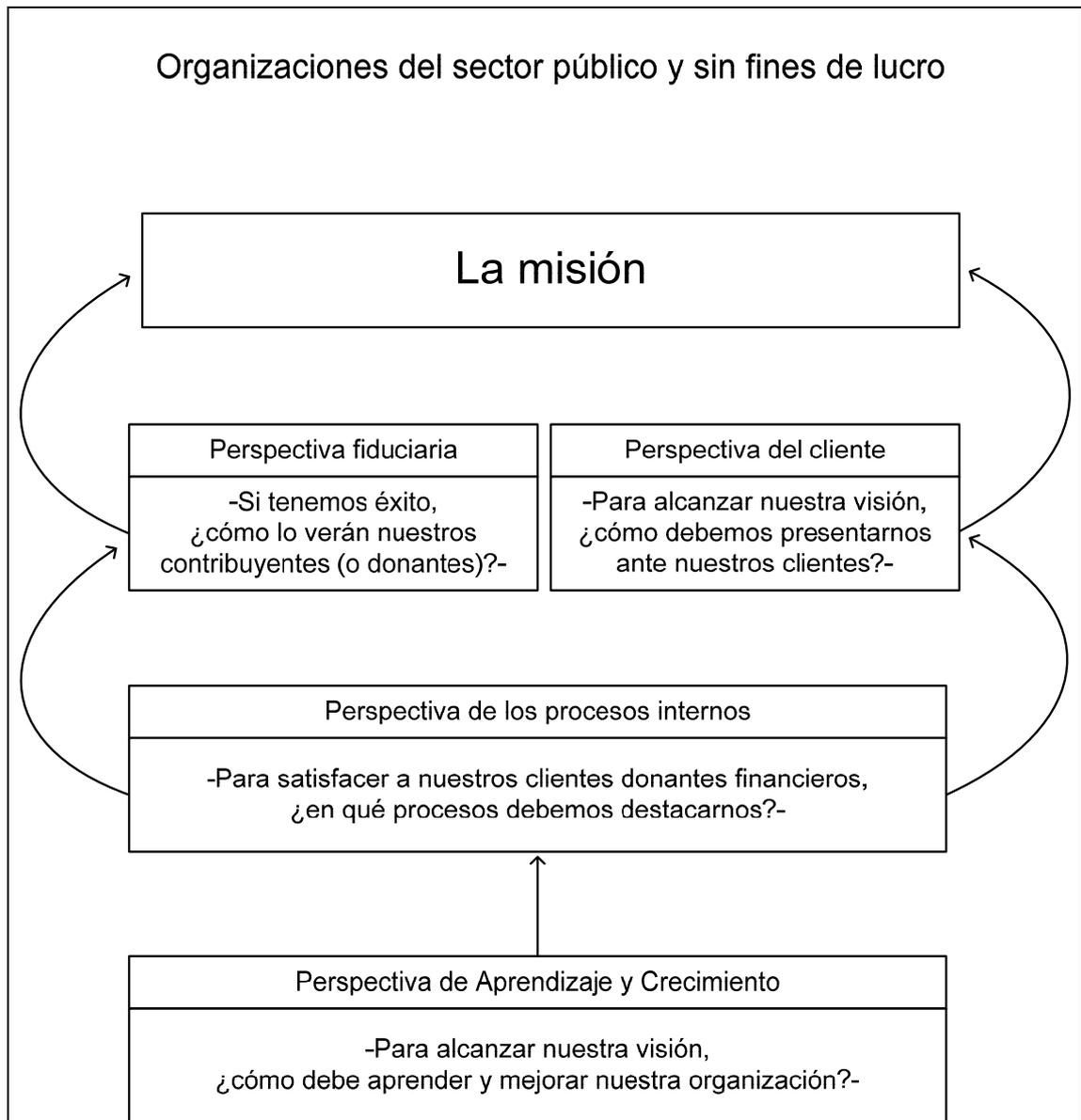
A continuación se presentan las figuras 2.5. y 2.6. en donde se expone el modelo sencillo de creación de valor de Kaplan y Norton.

Ilustración 2.5 – Modelo sencillo de creación de valor para organizaciones del sector privado.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000

Ilustración 2.6 – Modelo sencillo de creación de valor para organizaciones del sector público y sin fines de lucro.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000

A pesar de apuntar a diferentes objetivos, en las organizaciones sin fines de lucro existe un elemento que es común a las empresas, y es la necesidad del uso eficiente de los recursos. Incluso tiene una connotación más significativa, ya que los recursos con los que se cuenta habitualmente son más escasos. Además existe una obligación moral de optimizar su utilización. A raíz de lo antes expuesto, buscar un buen sistema de gestión, se transforma en un compromiso que es necesario asumir por parte de todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, la alta rotación de directivos dificulta el compromiso de las personas, ya que se dedican a cumplir sus funciones en el período en que llevan adelante su gestión, descuidando muchas veces la visión de largo plazo de la organización. El compromiso a largo plazo de la alta dirección es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen el poder para tomar las decisiones más trascendentes.

Otro aspecto clave a considerar es la cultura organizacional propia de cada institución, ya que todas son diferentes y la forma de enfrentar los procesos de cambio varía.

A partir de estas consideraciones queda plasmada la importancia del capital humano como generador de valor, en especial en organizaciones sin fines de lucro en donde dicho recurso es uno de sus principales elementos diferenciadores.

2.7.2 El aporte de Paul R. Niven

En este apartado se presenta una breve reseña del Capítulo “*Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors*” del libro “*Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*” de Paul R. Niven.

El autor plantea seis puntos a ser tenidos en cuenta al momento de adaptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización pública o sin fines de lucro. Tal como fue mencionado, para realizar el CMI primero se debe elaborar el ME, por lo tanto las recomendaciones son válidas para ambas herramientas. A continuación se presenta un breve resumen de las mismas:

1. La misión se mueve hacia la parte superior del CMI,²

Aumentar el valor para los accionistas es el fin de las organizaciones con ánimo de lucro y son responsables ante ellos de hacer precisamente eso. En tanto no es así en las organizaciones públicas o sin fines de lucro, ya que asignar

² “*Mission moves to the top of the Balanced Scorecard*”

eficientemente los fondos no es su máxima aspiración. Estas organizaciones existen para servir a un propósito aún más elevado: su misión.

2. La estrategia sigue siendo el centro del CMI.³

La estrategia permanece como elemento central del CMI, independientemente del tipo de organización del que se trate. Es el plan para el éxito, consiste en las prioridades generales que la entidad debe seguir a fin de lograr su misión.

3. La perspectiva del cliente es elevada.⁴

Una clara distinción entre las empresas y las organizaciones públicas y sin fines de lucro es la colocación de la misión en la parte superior del ME. De la misma se desprende el punto de vista de los clientes, más que el de los accionistas. En organizaciones no lucrativas la atención se centra en los clientes y en satisfacer sus necesidades, con el fin de cumplir la misión.

4. Ningún CMI está completo sin una perspectiva financiera.⁵

Ninguna organización, independientemente de su estatus, puede funcionar con éxito y cumplir los requisitos de sus clientes sin recursos financieros. En el modelo de CMI para el sector público y sin fines de lucro, las medidas financieras son generalmente vistas como facilitadores del éxito de los clientes o como las limitaciones con las cuales el grupo debe funcionar.

5. Identificar los procesos internos que agregan valor para los clientes.⁶

Cuando se desarrollan los objetivos e indicadores de la perspectiva de los procesos internos, la organización se debe plantear la siguiente pregunta: ¿en qué procesos de negocio hay que sobresalir para crear un impacto positivo en los clientes? La clave del éxito del CMI se encuentra en la selección de solamente los procesos que conducen a la obtención de mejores resultados para los clientes y finalmente le permiten trabajar en la misión.

³ “Strategy remains at the core of the Balanced Scorecard”

⁴ “Customer Perspective is elevated”

⁵ “No Balanced Scorecard is complete without a financial perspective”

⁶ “Identifying Internal Processes that drive value for customers”

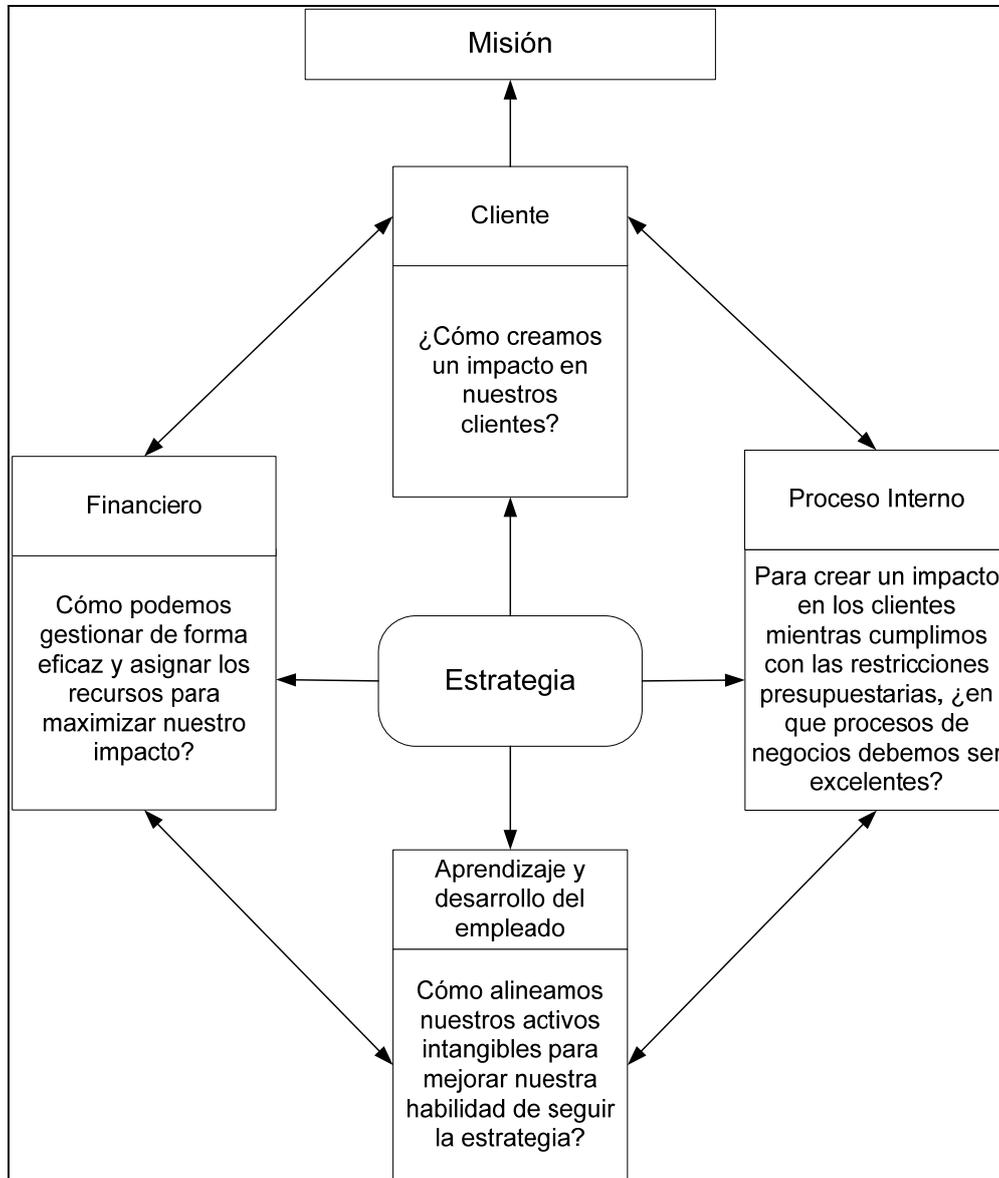
6. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo provee la base para un CMI correctamente construido.⁷

Las organizaciones sin fines de lucro dependen en gran medida de las habilidades, dedicación y alineación del personal para lograr sus objetivos más importantes. El éxito en conducir mejoras de procesos, operar en una forma fiscalmente responsable y satisfacer las necesidades de los clientes, depende en gran parte de las habilidades de los empleados y las herramientas que utilizan en apoyo de la misión.

Finalmente el autor presenta el siguiente modelo de CMI para organizaciones públicas y sin fines de lucro.

⁷ *“Employee learning and growth perspective provides the foundation for a well-constructed balanced scorecard”*

Ilustración 2.5 – Cuadro de Mando Integral para organizaciones públicas y sin fines de lucro.



Fuente: Niven, P. (2008). *Cuadro de Mando Integral paso a paso para agencias de gobierno y sin fines de lucro*. Nueva Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

CAPITULO 3 - PRESENTACIÓN DE LA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE DEL URUGUAY

3.1 PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO GENERAL DEL TRANSPORTE EN EL URUGUAY

3.1.1 Introducción

No es novedad que el mundo en el que actualmente vivimos esta desde ya hace un tiempo inmerso en un proceso de globalización cada día más profundo. Es en este contexto que el transporte y la logística cobran cada vez mayor importancia, uniendo las diferentes culturas y mercados, haciendo posible una mayor integración. Sin ir muy lejos, nuestro entorno cercano ha tenido un gran desarrollo al respecto, iniciando ya en la década de los noventa con el MERCOSUR, y posteriormente con la Convención de los Estados latinoamericanos, ejemplos claros estos, de la intención de las diferentes naciones de potenciar esfuerzos que redunden en beneficios para todos.

Como es sabido y notorio, desde hace algunos años a la fecha el país ha tenido un gran desarrollo en el área del transporte, especialmente en lo que refiere al transporte de carga y logística en general, siendo actualmente uno de los sectores más pujantes y con mayores potencialidades de crecimiento en un futuro cercano.

Parte de este incremento y posibilidad de gran desarrollo de la actividad se debe sencillamente a la mejor explotación de la ubicación geográfica que tiene el Uruguay, históricamente reconocida como un beneficio para el país, pero además de ello, es importante destacar el desarrollo que se ha obtenido en áreas claves de actividad, como por ejemplo el puerto y el aeropuerto, básicamente debido a políticas de estado más claras y mejor enfocadas, a la inclusión de una marco normativo bien definido, y a la experiencia acumulada que actúa como una ventaja competitiva sustancial respecto a posibles competidores del entorno.

Por otra parte, ha tenido en estos últimos tiempos un desarrollo importante la necesidad de las empresas por agruparse, de forma tal de lograr una mayor fuerza a la hora de salvaguardar intereses comunes, que pueden verse más fácilmente lesionados en los actuales contextos globalizados, que en ocasiones presentan oportunidades, pero a la vez generan grandes amenazas para aquellos que no lo gran amoldarse a los tiempos que corren.

3.1.2 Entorno cercano

El transporte de carga terrestre posee una importancia relevante en la economía nacional y en el contexto internacional, desarrollando un doble papel en la medida que facilita la distribución y comercialización de la producción en el mercado interno y externo, así como la internalización de bienes para satisfacer la demanda interna.

Además de su natural relacionamiento con las instituciones públicas, también tiene gran interacción con una multiplicidad de actores del ámbito privado, tanto a nivel de proveedores estratégicos, como a nivel de sectores de apoyo, o clientes frecuentes o esporádicos.

Centros de distribución como los puertos, aeropuertos, zonas francas, zonas industriales, zonas de almacenamiento, conectados con los diferentes modos de transporte (marítimo, fluvial, vial, ferroviario y aéreo) se constituyen en los actores más comunes del sector. Además se puede mencionar una cantidad de actividades que dan soporte como proveedores fundamentales de la cadena, entre ellos: estaciones de servicios, casas de repuestos de muy variado tipo, intermediarios, y otros.

En cuanto al tamaño de las empresas del sector, se observa una fuerte concentración de las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo la gran mayoría dirigidas por sus propios dueños.

Por otro lado, gran parte de las empresas de transporte de carga terrestre se encuentran afiliadas a organizaciones gremiales patronales. Estas organizaciones agrupan a las empresas según distintos criterios: por las actividades que desarrollan (por ej. transporte nacional o internacional), la zona del país en la que se encuentran (ej. Flores, Colonia), el tipo de producto que transportan (ej. bebida, combustible), y otros.

En estos últimos tiempos la necesidad de las empresas de agremiarse se ha incrementado notoriamente, de forma tal de lograr una mayor “fuerza” o influencia al momento de salvaguardar intereses comunes, los cuales pueden verse afectados en un contexto globalizado como el actual, que en ocasiones presenta oportunidades pero a la vez genera grandes amenazas. Como la mayoría de las empresas son micro, pequeñas o medianas, razonablemente tienen mayor necesidad de agruparse. De todas maneras las grandes empresas también se afilian a los distintos gremios. Según estimaciones del Gerente de la I.T.P.C. en el año 2010 un 80 % de las empresas de transporte de carga del país se encontraban adheridas a alguno de los gremios patronales existentes.

Tal como se menciona en el punto 1.3 “Alcance y Limitaciones”, la disponibilidad de información sobre el sector es acotada, y por lo tanto es difícil obtener datos

útiles, íntegros, confiables y comparables sobre la actividad. De hecho, la información que hay a disposición está en general desactualizada y desarticulada, siendo necesario recurrir a diversas fuentes para conocer la realidad del sector.

Citando el gerente de una gremial afiliada (C.A.T.I.D.U), Esc. Néstor Luraschi: “una estadística confiable resulta ser necesaria para sustentar una política, en nuestro caso, de transporte internacional de cargas por carretera. Bien podría afirmarse que una política de esta naturaleza no podría desarrollarse, si no es respaldada por una estadística seria y fidedigna.” (Revista Camiones y Logística n° 51, 2010).

En concordancia con lo anterior y con el fin de contar con información actualizada y confiable, la Intergremial decidió contratar una consultora privada para realizar un informe sobre la realidad del sector. Como se indica en dicho informe, a los efectos de desarrollar una aproximación a la cuantificación y caracterización de empresas y flotas, en términos estadísticos, fueron relevadas y analizadas las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), así como también la información contenida en el Anuario Estadístico 2008 del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y la proporcionada por la propia I.T.P.C. El trabajo realizado por la consultora lleva el nombre de: “Informe de Caracterización. Sector de transporte profesional de carga terrestre”.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL INFORME:

Se trata de un sector empresarial sumamente heterogéneo, no sólo en relación a las actividades que se realizan, sino también por el tamaño de las empresas, el origen del capital y el mercado objetivo que definen.

En el año 2003, según la base de datos del B.P.S. el transporte carretero se dividía en los rubros: “transporte terrestre local de carga”, “transporte terrestre de carga y servicios conexos” y “transporte terrestre interdepartamental e internacional de carga”.

En el mismo año se encontraban registradas en BPS 2.231 empresas de transporte carretero, de las cuales 1.100 eran de Montevideo. Este dato se aproxima al brindado por el MTO que, en el año 2004, registraba 2.282 empresas en el Registro Profesional de Transportistas de Carga. En los años subsiguientes el sector acompañó el periodo de bonanza llegando en 2006 a crecer en gran forma y tener 5.846 empresas inscriptas en el Registro.

Sin embargo, en los años siguientes no se mantuvo la misma tasa de crecimiento, ya que del año 2003 al 2006 la cantidad de empresas se duplicó, y del año 2006 al 2009 el incremento fue considerablemente menor, llegando a registrarse en 2009 tan sólo 6.146 empresas. Respecto a la localización geográfica de las mismas, prácticamente un tercio están radicadas en Montevideo (según datos de ITPC).

Empresas de transporte de carga (en cantidad de empresas)

Fuente: BPS- AÑO 2009 (Revista Camiones y Logística n°58, 2010)

En el año 2009, según se desprende del análisis de información proporcionada por BPS, un 79% de las empresas registradas realizan transporte interdepartamental e internacional, un 15% transporte de carga local, mientras que el restante 6% realiza otro tipo de actividades.

Adicionalmente, se puede precisar que el 37% del total de empresas posee un solo vehículo, el 42% dispone de entre 2 y 4 camiones. Solamente 16 empresas cuentan con más de 50 unidades, y el número se reduce a 4 empresas que poseen más de 100 vehículos. En concordancia con lo anterior, la mayoría de las empresas emplean entre una y cuatro personas, hecho que lleva a considerar al 80% de las empresas de este subsector como micro o pequeñas empresas.

Otro de los datos relevados, indica que esta actividad ocupaba en el año 2009 a 25.700 personas, un 31% más de lo que empleaba en 2005. El principal aspecto negativo a destacar es que se estima que un 35% de los trabajadores no aportan a la seguridad social, lo cual demuestra un cierto grado de informalidad en el sector, con las connotaciones negativas que esto implica para las personas, y la sociedad en su conjunto.

Una característica particular de este sector, es que la inmensa mayoría de las empresas son familiares, o nacieron como familiares y se fueron desarrollando hasta ser grandes empresas, pero aún siguen siendo dirigidas por sus fundadores. Para el caso de las empresas más pequeñas, es común que los dueños manejen sus propios vehículos. Esto hace que sea un sector generalmente poco profesionalizado, en lo que refiere a los encargados de realizar la administración y gestión de la empresa.

3.2 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA I.T.P.C.

La Intergremial del Transporte Profesional de Carga es una organización sin fines de lucro con personería jurídica de segundo grado, cuyos afiliados son exclusivamente asociaciones gremiales patronales con personería jurídica y cuya finalidad es agrupar y representar a quienes ejercen el transporte de carga terrestre en forma profesional (Art. 1 del Estatuto). A pesar de que los socios son las gremiales, y son ellos quienes sustentan a la organización, los beneficiados con las gestiones y logros de la I.T.P.C. son todas las empresas de transporte de carga terrestre del país.

La razón de ser de la Intergremial es salvaguardar los intereses del sector y potenciar los beneficios en todos los ámbitos. Fundamentalmente representando y defendiendo a los asociados, gestionando la aprobación de leyes, reglamentos, resoluciones y beneficios para el sector, impulsando la creación de nuevas asociaciones de transportistas, y colaborando a prestigiar el desarrollo del transporte profesional de carga por carretera. (Art. 2 del Estatuto)

Respecto a la postura frente a los problemas que surgen en el sector, por parte de la I.T.P.C. siempre se busca tener una actitud proactiva, lo cual los diferencia de otras agremiaciones empresariales que adoptan una actitud de protesta, muchas veces sin proponer soluciones claras y rápidas para seguir adelante.

Tal como expresa su actual presidente el Sr. Hermes Grassi, en el momento de su reelección en el cargo: “la actuación en estos años se puede resumir en conceptos concretos: propuesta, debate, planificación y puesta en práctica de iniciativas dirigidas a enfrentar los diferentes aspectos que abarca la actividad con la actitud de intercambiar opiniones e incorporar ideas en base al aporte y la participación activa de las gremiales asociadas, con las cuales se trabaja en forma permanente.” (Revista Camiones y Logística n°54, 2010)

3.2.1 Marco Jurídico

Según el Art. 1 de la ley 15.137, se consideran Asociaciones Profesionales “las asociaciones civiles que trabajadores o empleadores pueden constituir en la actividad privada para promover, estudiar, mejorar y defender sus respectivos intereses en el ámbito laboral.”

Éstas pueden ser agrupadas y clasificadas en asociaciones de:

- primer grado: sus afiliados son exclusivamente personas físicas;
- segundo grado: se encuentran integradas por asociaciones profesionales de primer grado;
- tercer grado: sus integrantes son asociaciones profesionales de segundo grado.

Los artículos más relevantes de dicha ley son:

- Art. 14: “La afiliación y desafiliación a las asociaciones profesionales es enteramente libre.”
- Art. 15: “El estatuto de una asociación profesional debe contener las siguientes disposiciones:

- Finalidad y objeto acordes al ordenamiento jurídico y democrático, con referencia a fines exclusivamente laborales y profesionales, y con prohibición de realizar actos lucrativos o de preponderante carácter político o religioso;
 - Que las decisiones que se tomen respecto a la orientación de las mismas sean dispuestas en asambleas o plebiscitos, cuando así corresponda;
 - De admisión y cese, derechos y obligaciones de los socios;
 - Sobre expulsión y demás sanciones a los socios así como las garantías de fondo y forma de que dispondrán en estos casos;
 - Respecto de forma y época de convocatoria de las asambleas, quórum para sesionar y adoptar resolución;
 - Acerca del procedimiento de elección de autoridades, número de sus miembros y duración en sus cargos;
 - Relativas a la presentación de balances y rendiciones de cuentas.”
- Art. 20: “Las asociaciones profesionales registradas conforme a esta ley son personas jurídicas, quedando así constituidas y pudiendo actuar como tales.”
 - Art. 21: “Las asociaciones profesionales pueden:
 - Adquirir bienes muebles o inmuebles, disponer de ellos y presentarse ante las autoridades y organismos públicos o privados, defendiendo sus derechos y ejerciendo las acciones correspondientes.
 - Asumir la representación de sus afiliados con fines profesionales.
 - Celebrar convenios colectivos por sus afiliados.
 - Realizar las demás actividades previstas por sus estatutos o la ley.”

3.2.2 Misión y Visión

Dado que no existe una definición formal y escrita acerca de cuál es la visión y misión de la ITPC, no es del todo claro el alcance de las actividades de ésta.

De todas formas, esto no implica que las personas que integran la agrupación no tengan una noción, más o menos elaborada, acerca de cuáles son los objetivos y rol de la gremial, aunque no todos compartan las mismas ideas. En consecuencia,

para poder aproximar la visión y misión de la Intergremial, se toma como punto de partida los conceptos vertidos por algunos directivos y la gerencia misma.

Visión (elaboración propia):

Ser la agrupación que nuclea a todas las empresas de transporte de carga terrestre y la que mejor defiende los derechos del sector. Ser la agrupación de referencia para los transportistas de carga terrestre.

Lo que también queda claro, es que no solo es relevante el fin, sino que también sus dirigentes se interesan por la forma de lograrlo, marcada por el camino del diálogo y la razón, tal como lo expresa su gerente, Humberto Perrone en oportunidad de una nota con la revista Camiones y Logística: “se pueden hacer cosas en conjunto y poner en evidencia la potencialidad de las organizaciones empresariales, al asumir que es posible que existan varias verdades.”

Una vez determinada la visión de la organización, corresponde establecer la misión de la misma, es decir, cuales son las cosas que hace la entidad para lograr su visión.

En lo que a la misión respecta, la noción de los dirigentes es más clara. Tanto su presidente como varios dirigentes al dar su opinión sobre el tema, recalcan la necesidad de profundizar el proceso de profesionalización desarrollado desde principios de la década; dialogar y estrechar esfuerzos con el ámbito público para poner en marcha proyectos; elevar los niveles de capacitación empresarial y de los recursos humanos en general mediante cursos específicos; incorporar tecnología y elaborar trabajos técnicos con consultoras para brindar información fidedigna a los actores conexos, otorgando participación e integrando al sector mediante el contacto permanente con las organizaciones transportistas que funcionan en el país.

La misión se enfoca más en la realidad de las actividades que desarrolla la organización, destacando para la Intergremial su compromiso con promover, estudiar, mejorar, defender y profesionalizar el ámbito del transporte de carga terrestre.

Misión (elaboración propia):

Representar y defender a los asociados en todos los asuntos que se relacionen con los servicios de transporte que prestan, gestionar la aprobación de medidas gubernamentales que beneficien al sector, así como propender a la instalación de gremiales en el territorio nacional y colaborar con la profesionalización de las empresas del sector

3.2.3 Estructura Organizacional y Aspectos Formales

Actualmente la Intergremial está conformada por 19 gremiales asociadas⁸, dentro de las cuales hay algunas que están nucleadas según el tipo de actividad que realizan y otras según el departamento al cual pertenecen.

Las gremiales afiliadas componen el órgano máximo de la Intergremial, la Asamblea General. Es esta última quien, ajustándose a las normas estatutarias, legales y reglamentarias deberá resolver todos los temas de interés social que le sean sometidos a decisión. Serán considerados entre otros; la aprobación de la memoria anual y balance, la designación de la comisión electoral, y cualquier otro tema establecido en el orden del día. (Art. 10 del Estatuto).

La forma y oportunidad de sesionar de la Asamblea General ya sea en forma ordinaria u extraordinaria, no presenta mayores diferencias con respecto a lo comúnmente establecido en cuanto a la convocatoria, quórum requerido, y mayorías necesarias para las votaciones. Si parece relevante mencionar que la cantidad de votos dentro de la misma son otorgados en primera instancia, en función de la cantidad de socios que tiene cada gremial asociada, pero también se toma en cuenta la cantidad de vehículos que posee registrados en el MTOP cada gremial. Esta forma de repartir los votos genera un equilibrio necesario a la hora de tomar decisiones que influyen de distinta forma en empresas con realidades diversas, ya que con este sistema se equiparan gremiales de pocos socios pero de empresas grandes con muchos camiones, y gremiales “grandes” de muchos socios pequeños.

Por debajo del órgano máximo de la gremial se encuentra la Comisión Directiva, que está conformada por siete personas que ocupan los cargos de: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro-secretario, Tesorero y dos Vocales (Art. 15 del Estatuto). Ellos ejercen su función por un periodo de dos años, al final de los cuales pueden postularse nuevamente, teniendo ocho años como plazo máximo de titularidad en los cargos.

La Directiva tiene las más amplias potestades de dirección, administración y disposición, pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales, y de las resoluciones tomadas por la Asamblea General. (Art. 17 del Estatuto)

Como marca el estatuto, anualmente se realiza una Asamblea General Ordinaria para aprobación de Memoria y Balance anual, además de reuniones periódicas de directorio y asambleas extraordinarias por temas específicos, muchas de las cuales tienen lugar en el interior del país. Generalmente son utilizadas como forma de

⁸ www.intergremial.com.uy

informar a los dirigentes acerca de las actividades que se están realizando, y a su vez se informa a las empresas los logros de la ITPC.

Además de la Comisión Directiva está estipulada en el estatuto la creación de una Comisión Fiscal, que se encuentra integrada por tres miembros titulares, quienes ocuparan sus cargos durante dos años y son designados en el mismo acto electoral que la Comisión Directiva.

Las principales facultades de esta comisión son:

- Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones.
- Inspeccionar los registros contables y de funcionamiento de la institución.
- Verificar el balance anual.
- Asesorar a la Comisión Directiva cuando esta lo requiera.

Por último, la Comisión Electoral se forma en los años en que hay acto eleccionario, teniendo como única función organizar, realizar el escrutinio y determinar los candidatos triunfantes. Sus funciones cesan cuando los nuevos integrantes de las comisiones electas toman posesión de los cargos.

La Comisión Directiva es encargada de establecer y reglamentar las tareas de los restantes integrantes de la estructura organizacional de la ITPC: gerente, secretaria y coordinador portuario.

El funcionamiento de la agremiación está previsto que sea financiado con: los aportes ordinarios de los asociados; contribuciones de origen público o privado; donaciones y legados; o mediante aportes extraordinarios que la asamblea general decida realizar (Art. 3 del Estatuto). Fundamentalmente el financiamiento recae en la recaudación de una cuota social, aportes extraordinarios y otros ingresos que se obtienen, por ejemplo de la venta de publicidad en la revista editada por la propia Intergremial. Dicha cuota social, es un aporte de muy escasa significación por integrante. Esto redundaría en que no se tenga la posibilidad de generar un superávit que posibilite inversiones, sin embargo favorece a los empresarios más pequeños. En cuanto a la infraestructura de la que dispone, básicamente cuenta con: la sede social, que hace las veces de oficina y sala de reuniones oficiales y extraoficiales; y el mobiliario necesario para dar soporte a las actividades que se realizan.

3.2.4 Operativa de la I.T.P.C.

Como último punto es necesario describir las tareas específicas llevadas a cabo por cada integrante de la ITPC, así como también las distintas actividades que hacen a la operativa de la misma. Tal como fue mencionado anteriormente esta organización tiene una misión compartida, lo cual no implica que al igual que

otras instituciones, haya descentralización y delegación de tareas y responsabilidades.

Dentro de las actividades propias de la Intergremial, en términos generales se pueden enumerar las siguientes:

- mantener un contacto fluido con el gobierno, y con las distintas cámaras y organizaciones que se relacionan con el sector. Esta interacción es fundamental para la concreción de acuerdos, de forma tal de solucionar los problemas que se plantean y eventualmente mejorar las condiciones de las empresas del sector.
- tomar conocimiento de la realidad de sus afiliados, tanto a nivel de gremios como de empresas.

Estas funciones (y otras) son realizadas por el Directorio, el gerente, una secretaria y un coordinador portuario, quienes conforman el capital humano de la ITPC. En términos generales, las tareas que realiza cada uno de estos componentes son las que se mencionan a continuación:

- Directiva: Sus miembros actuando individualmente o a través de diversas comisiones que se forman para el análisis y resolución de conflictos, se encargan de asuntos de carácter estratégico para el sector, generalmente con una perspectiva a largo plazo y generando consecuencias de mayor trascendencia. Habitualmente el relacionamiento con el gobierno así como con las entidades públicas, es llevado a la práctica por los miembros de la Directiva. Además cumplen un rol importante en lo que refiere al relacionamiento con actores privados, especialmente con cámaras de empresarios que nuclean los clientes más frecuentes del transporte terrestre de carga.
- Gerente: Le competen tareas más rutinarias, como coordinar mensualmente la publicación de la revista “Camiones y Logística” o comunicar las resoluciones de la Directiva a los afiliados. Prácticamente a diario surgen problemas o consultas por casos puntuales, que son resueltos o reciben una recomendación por parte del gerente. Cuando se trata de temas que abarcan a un conjunto de empresas o gremiales, quien interviene es la Directiva. Por otro lado el gerente se encarga de llevar a la práctica las acciones definidas por el órgano superior y toma decisiones en los asuntos que le son delegados.
- Secretaria: Asiste a la Comisión Directiva, la Comisión Fiscal y al gerente en diversas tareas administrativas y de control.
- Coordinador portuario: Se encuentra establecido en el puerto de Montevideo y su función es coordinar las diligencias de los transportistas, afiliados o no, generando una mejora de los servicios que reciben,

básicamente agilizando trámites, solucionando problemas y otros “cuellos de botella” que puedan surgir.

3.2.4.1 Comisión Directiva

El rol del Directorio es de primordial importancia para el desempeño de la Intergremial, ya que el contacto frecuente con los distintos actores y su constante esfuerzo por estar siempre informados y encontrar alternativas, logran que esta organización sea el interlocutor más válido y confiable.

Sin embargo esta no es una tarea sencilla, fundamentalmente por la diversidad de interlocutores que intervienen. Este sector tiene la particularidad de ser un eslabón más en la cadena de valor de otras ramas productivas, por lo tanto la carga a transportar puede ser, por ejemplo bebidas, cereales, ganado; generando así una gran variedad de participantes, cada uno con su capacidad de negociación y su perspectiva sobre temas en común. Algunos de ellos son: la negociación de tarifas y condiciones de trabajo, la realización de paros de actividad, la necesidad de lograr una efectiva coordinación en ciertas áreas de trabajo.

Uno de los conflictos más comunes que surge zafra a zafra, es respecto a la definición de las tarifas en el transporte de granos. Dado que los transportistas intentan optimizar el rendimiento de sus equipos y por ende tener el vehículo en marcha el mayor tiempo posible; en la medida de sus posibilidades adaptan el camión para ofertar sus servicios en distintas zafras. Esto genera un aumento de la oferta sin un correspondiente aumento de la demanda, provocando una depresión de los precios. Esta situación es aprovechada por quienes contratan los fletes y se requiere de intensas negociaciones para reducir los inconvenientes.

También ha sido un problema recurrente en los últimos años, el embotellamiento que se da en el puerto de Nueva Palmira durante las zafras. Aquí existe una limitante en la capacidad instalada del recinto portuario, ya que no soporta la intensidad del acarreo y los fleteros se ven obligados a permanecer atascados allí, perdiendo oportunidades de trabajo. Esta situación además da lugar a que se generen largas “colas” de camiones que atraviesan la ciudad, distorsionando la armonía de la misma.

Situaciones como las mencionadas han llevado a que en más de una ocasión, parte de los transportistas realicen paros de actividad. Haciendo referencia a este “instrumento de fuerza”, el presidente de ITPC puntualiza: “no debemos negarlo, pero sí usarlo con responsabilidad”. Aquí es donde la Intergremial (más específicamente sus directivos) interviene proponiendo soluciones mediante el diálogo, la exposición de información contundente y presentando propuestas concretas. Por ejemplo para el caso de Nueva Palmira se presentó en su momento

una propuesta a las autoridades de A.N.P., para colaborar en la gestión de la explanada y fundamentalmente en la coordinación de las operaciones del puerto.

RELACIONAMIENTO CON ENTES ESTATALES:

Por otra parte, se debe hacer énfasis en el relacionamiento permanente que existe entre la directiva y el sector público, el cual a veces se torna muy complejo. El gran número de reparticiones del Estado con las que tienen que negociar y la burocracia existente, son algunos de los elementos que generan esa complejidad. Además en muchas oportunidades los temas a negociar son delicados e involucran a todo el sector de transporte de carga terrestre, y no sólo a las empresas afiliadas. Entre los entes públicos con los que se trabaja en forma cotidiana, se destacan los siguientes:

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas (M.T.O.P.)
- Ministerio de Economía y Finanzas (M.E.F.)
- Dirección Nacional de Transporte.
- Dirección General Impositiva (D.G.I.)
- Banco de Previsión Social (B.P.S.)
- Administración Nacional de Puertos (A.N.P.)
- Instituto de Seguridad Vial.
- Intendencias Departamentales.
- Instituto Nacional de Logística.

Lógicamente con alguno de estos organismos se tiene un contacto más fluido que con otros. Tal es el caso de la Dirección Nacional de Transporte, órgano dependiente del M.T.O.P., en virtud de que las actividades que desarrolla la misma tienen muchos puntos en común con las realizadas por la ITPC. Según expresan en la página web www.dnt.gub.uy, su misión es: “Establecer las condiciones para el funcionamiento eficaz, eficiente, seguro y confiable del transporte de personas y bienes en beneficio de la sociedad, a través de la propuesta e instrumentación de políticas, planificación, regulación, gestión y control, que atendiendo a los avances en materia de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, permitan desarrollar un sistema de transporte con participación de todos los modos disponibles”.

A partir de la mencionada declaración de misión, queda establecido que esta Dirección es la encargada de asesorar, formular, implementar y controlar gran parte de la normativa que regula este sector. Algunos de los temas más trascendentes que han definido en estos últimos años son los siguientes:

- control de los pesos y dimensiones máximas a transportar en función de las características del vehículo de carga.
- el uso de las redes viales.

- la reglamentación sobre la antigüedad máxima de los vehículos para que puedan trabajar como empresas profesionales de carga.
- los requisitos para superar la habilitación técnica vehicular y los específicos para el transporte de mercaderías peligrosas.

Desde una óptica más general, el MTOP actúa representando los lineamientos del Poder Ejecutivo, y tiene como misión: “Ser el responsable de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar la Política Nacional de Transporte en todas sus modalidades y actuando en coordinación con las Intendencias Municipales. Desarrolla la infraestructura nacional necesaria (vial, portuaria, fluvial y ferroviaria) adecuándola a las necesidades de la población, del sector productivo nacional y las políticas de integración regional. Coordina acciones con las empresas públicas relacionadas (PLUNA, ANP y AFE) y con otras organizaciones estatales y privadas de forma de optimizar la gestión y la aplicación de los recursos.”⁹ Para llevarla a cabo, sin lugar a dudas se necesita de todos los integrantes del Ministerio, pero es el Ministro quien toma las decisiones más relevantes, basándose muchas veces en la consulta a expertos y a representantes de los sectores involucrados. Es aquí donde interviene la Intergremial como contraparte en diversas discusiones, procurando que con su influencia se consigan mayores beneficios para las empresas bajo su órbita.

CENTRO LOGÍSTICO:

Uno de los asuntos más discutidos es el futuro posicionamiento de Uruguay como centro logístico para la región. Esta es una propuesta que ha planteado el gobierno y es apoyada por la ITPC, debido a que consideran que es algo muy positivo para el país. Al respecto, en un artículo de la revista “Camiones y Logística” (nº50, 2010) el gerente Humberto Perrone plantea: “hay que pensar que realmente el país logístico no está a la vuelta de la esquina, ni mucho menos, y que para poder lograr lo que se plantea, es necesario el apoyo de todos los actores, pero principalmente, la decisión por parte del estado de temas que son claves, y requieren una pronta definición”.

Por ejemplo alguno de los puntos a resolver serían:

- el control sobre la siniestralidad, potenciada por el mayor uso de las vías de transporte y la falta de capacitación en los choferes.
- las tarifas portuarias y su forma de contribuir a mantener competitivas las exportaciones uruguayas.
- la necesidad de crear un documento de transporte terrestre único y un acuerdo de transporte multimodal.
- la minimización de los tiempos de espera en las fronteras.

⁹ www.mtop.gub.uy

- la necesidad de otorgar subsidios a las empresas para poder competir con el resto de los países de la región, y otros que influyen en la capacidad de mejorar y potenciar dicho posicionamiento.

Incluso algunos requieren inevitablemente ser definidos por el Estado:

- la inversión en infraestructura vial y ferroviaria (lo cual implica planificar cómo se realizará el gasto en materia vial, y cuál será el rol que jugará el ferrocarril en el Uruguay logístico).
- la realización de inversiones en tecnologías de la información (TICs) en los procesos de gestión de diversos organismos del estado.
- la concreción de una nueva subasta para la segunda Terminal de contenedores del puerto de Montevideo y el nuevo puerto de aguas profundas en La Paloma.

Aún falta un largo camino para que el país tome el lugar de centro logístico. En una primera etapa, se comenzó a generar un entorno propicio con la creación del Órgano de Control (O.C.) en enero del 2002, y luego el Instituto Nacional de Logística (INALOG) en diciembre de 2010.

El O.C. es un organismo desconcentrado funcionalmente del M.T.O.P, con integración público-privada, ya que está compuesto por representantes designados de este Ministerio, del M.E.F. y de la ITPC. Su principal objetivo es erradicar las prácticas irregulares, informales e ilegales en el transporte de carga. Desarrolla su acción en todo el país, realizando tareas de control e inspección que permitan promover y asegurar la regularidad y formalidad en las prestaciones de servicios. Por su parte el INALOG es una persona jurídica de derecho público no estatal, que actúa tanto en el país como en el exterior (Ley 18.697). El Consejo de Dirección se encuentra integrado por representantes de: MTOP, Ministerio de Relaciones Exteriores, MEF, ANP y de las organizaciones más representativas del sector generador de cargas, transporte y logística (entre ellos ITPC). Tiene como funciones primordiales lograr la profesionalización y eficiencia del sector y toda actividad vinculada a investigación, divulgación y asesoramiento al Ejecutivo en materia de competencia.

Lo mencionado anteriormente es a nivel nacional, pero también hay asuntos que el gobierno debe acordar a nivel regional, como por ejemplo con MERCOSUR y ALADI. En esta área, y en una perspectiva de mediano y largo de plazo hay temas relevantes para el sector que lógicamente no solo dependen de los tiempos de nuestro gobierno, pero que también requieren soluciones.

Entre ellos hay temas relacionados con el MERCOSUR; la utilización de una placa vehicular común para simplificar el control sobre el tránsito de mercaderías y personas; la instauración del controvertido Código Aduanero del MERCOSUR (CAM). Existen también temas a considerar con ALADI, como la homologación

de acuerdos sobre políticas aduaneras y aspectos migratorios, inspección técnica vehicular, la responsabilidad del transportista terrestre y demás.

3.2.4.2 Gerencia

A nivel interno la Intergremial cumple funciones y desarrolla tareas que colaboran y facilitan la operativa diaria de los beneficiarios. En este ámbito la gerencia de la organización cumple un rol preponderante, teniendo un contacto fluido con las gremiales y las empresas. De todas maneras el gerente también interviene en las actividades de la directiva, contactando distintos actores del medio.

En busca de tener un contacto más cercano con cada una de las gremiales y empresas asociadas, es que desde hace un tiempo el actual directorio y la gerencia realizan en forma periódica reuniones en distintos puntos del país, procurando así, entender “in situ” los problemas de sus afiliados, y definiendo y defendiendo la postura de la agronomía en los temas que le competen.

Este tipo de reuniones posibilita a los transportistas de las distintas regiones, ser escuchados, y sentirse integrados en los procesos de la Intergremial, brindándoles la posibilidad de plantear los asuntos que afectan al sector en su región. Algunos de ellos son:

- la falta de trabajo en ciertos períodos del año.
- la concurrencia de empresas de otras zonas en tiempos de zafra.
- los problemas derivados de la burocracia estatal en ciertos puntos claves para el desempeño del trabajo.
- insuficiencias en la infraestructura, tanto de acopio como vial primaria y secundaria.

En el mismo sentido, un hecho destacado y en lo cual se ha puesto mucho énfasis en los últimos tiempos es la difusión de información de interés para las empresas. Es así que desde la I.T.P.C. se concretó la edición de una revista, de publicación mensual y distribución gratuita, que alcanza a las empresas de transporte profesional de Uruguay, a cámaras empresariales y empresas conexas con el sector e instituciones públicas.

En la misma se encuentra información de muy variada temática, por ejemplo, se publica información sobre cambios a nivel normativo, los acontecimientos más destacados en materia de transporte, logística, desarrollo, gestión y otros hechos que a nivel nacional e internacional tuvieron lugar en el mes, además de obviamente dar difusión de las principales discusiones y desenlaces de los temas tratados por la Intergremial.

Otro canal de comunicación que se lleva a la práctica y donde se pone información a disposición de socios y público en general es la página web. Ingresando a la misma se puede obtener información sobre la Intergremial misma, sobre temas normativos, tarifas vigentes, registro de empresas, noticias y opinión (con notas de diarios sobre temas de interés), mapas y planos, y entre otras cosas el índice de costos del sector.

Este último es denominado ICTac (índice de costo de transporte automotor de carga), y con el mismo se busca el seguimiento mensual de los costos del transporte de carga, medidos en dólares. Es efectuado por la Universidad de Montevideo, mediante un convenio firmado con ITPC y Pacpymes. El mismo fue ideado y producido con la intención de proporcionar información seria, clara y lo más exacta posible para la toma de decisiones. Muchas veces es utilizado como una herramienta que simplifica la tarea de dialogar con distintos actores, además de ayudar a los transportistas a conocer mejor el desarrollo de sus costos, procurando mejorar la gestión del negocio.

Otro objetivo en el que se ha puesto mucho énfasis, es la profesionalización del sector. Se ha trabajado mucho en conjunto con distintos organismos para lograr en los empresarios del medio el desarrollo de las habilidades necesarias para gestionar de forma eficaz y eficiente cada empresa.

Tal como señalara el sub-secretario del MTOP Pablo Genta “es fundamental el trabajo conjunto desplegado con ITPC respecto a continuar y profundizar el proceso de profesionalización del transporte de carga por carretera, especialmente en cuanto a elevar los índices de información y capacitación orientados a los recursos humanos y la dirigencia empresarial que actúa en el sector.” (Revista n°55, 2010)

El proceso ha sido principalmente encausado buscando poner a disposición la mayor cantidad de información posible para mejorar la toma de decisiones, cumplir con la normativa vigente, y además intentando concientizar a los empresarios acerca de la evolución en la forma de gestionar los negocios.

No han sido solo los patrones el centro de los esfuerzos de la Intergremial, sino que se ha colaborado y participado en proyectos de capacitación para los empleados, buscando generar una mejora en calidad de su trabajo.

En este tema se ha dado una casuística particular. Como se resaltara en otras partes de este desarrollo, el sector ha tenido un gran crecimiento en los últimos tiempos, hecho que ha provocado una mayor demanda de mano de obra. Esta situación, complementada con los buenos sueldos que paga el sector, género que ingrese mano de obra no calificada, ya sea por ser nuevos en el sector o por realizar tareas que requieren habilidades diferentes, por ejemplo choferes de ómnibus y repartos.

Como una medida concreta para solucionar esta “brecha laboral”, es que se han llevado adelante varios emprendimientos. Uno de los más difundidos fue la importación de un simulador de manejo. El equipo fue incorporado por ISEV como complemento de los cursos de capacitación para conductores, con el apoyo del Ministerio de Transporte, Banco de Seguros, CITA e ITPC.

El simulador es programado para distintos modelos de camiones utilizados en Uruguay, poniendo a disposición de los conductores información sobre consumo de combustible y distintos niveles de percepción de riesgos. El equipamiento tiene dos objetivos: el primero es perfeccionar al conductor que ya es profesional y el segundo es preparar a aquellos que quieren cambiar de categoría de licencia de conducir.

Entre los beneficios reconocidos por los especialistas se señala:

- la reducción de accidentes.
- reforzar la toma de decisiones positivas a través de la práctica en situaciones realistas, pero libre de riesgos.
- la administración del combustible, disminuyendo costos y aumentando el rendimiento, con lo cual se infiere la obtención de ahorros mediante los cambios de velocidad progresivos y el entrenamiento respectivo.
- el mejor mantenimiento del equipo, minimizando los daños causados al vehículo.
- la posibilidad de retener a los conductores a través de una metodología de retroalimentación sobre su desempeño, brindándoles confianza y alejando la factibilidad de abandonar la profesión.

Además, se está en contacto permanente con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) para organizar cursos de capacitación de personal. Entre ellos se ha diseñado un curso de capacitación continua para choferes profesionales, que tiene una duración 40 horas y se brinda junto con ISEV. Este curso incluye 2 horas de educación sexual debido a que el transporte es un grupo de riesgo para la OMS. Entre otros módulos, enseñan a distribuir la carga en el camión, tratan el tema del sueño (apnea) y el mantenimiento del equipo.

3.2.4.3 Coordinador Portuario

Este funcionario está actualmente instalado de manera permanente en el puerto de Montevideo, más precisamente en la sede de la Administración Nacional de Puertos. Su función es coordinar las tareas de los transportistas, fundamentalmente en lo que respecta a lograr una mejora de los servicios portuarios que reciben, básicamente en la agilización de trámites, solución de

problemas y otros posibles “cuellos de botella” en el funcionamiento portuario. Esto surgió a raíz de un convenio realizado con la ANP, y fue considerado como una medida positiva, tanto por las empresas del sector como por autoridades del gobierno.

CAPITULO 4 – MAPA ESTRATEGICO DE LA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE DEL URUGUAY

4.1 ESTRATEGIA

En el apartado 3.2.2 al presentar la institución objeto de estudio, se menciona que la I.T.P.C carece de una definición formal de visión y misión. Lo mismo sucede respecto a la estrategia de la misma. De todas maneras la Mesa Directiva plantea algunos lineamientos estratégicos a seguir, los cuales fueron recogidos en una entrevista realizada en julio 2010 al Presidente de la institución, el Sr. Hermes Grassi (Revista Camiones y Logística nº54) . Los mismos son:

- Profundizar el proceso de profesionalización desarrollado a partir de principios de la década;
- Dialogar y estrechar esfuerzos con el ámbito público para poner en marcha proyectos;
- Elevar los niveles de capacitación empresarial y de los recursos humanos en general mediante cursos específicos;
- Incorporar tecnología y elaborar trabajos técnicos con consultoras para brindar información fidedigna a los actores conexos, otorgando participación e integrando al sector mediante el contacto permanente con las organizaciones transportistas que funcionan en el país.

4.2 ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

La aplicación de esta herramienta de gestión a una organización sin fines de lucro, genera una alteración en el orden “tradicional” de las perspectivas (tal como se señalara en el punto 2.7). Esto se debe a que el objetivo principal no radica en la obtención de ganancias, sino en la satisfacción de los clientes. De esta manera, la perspectiva que se sitúa en primer lugar es la de clientes, seguida de las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y desarrollo y financiera.

4.2.1 Perspectiva del Beneficiario

En primer lugar se plantea una modificación en la denominación de esta perspectiva, que consiste en reemplazar “perspectiva de clientes” por “perspectiva del beneficiario”, con el fin de adaptar el nombre de la misma a la organización objeto de estudio. El término “cliente” generalmente se asocia con un ámbito empresarial, por lo tanto no es el más apropiado en esta ocasión. La utilización del concepto “beneficiario”, da cuenta de forma más intuitiva de quienes son los destinatarios de los servicios ofrecidos.

4.2.1.1 Características

Según Paul R. Niven (2008, p.34) la principal pregunta que debe hacerse una organización es: ¿Quiénes son los clientes? Explica que responderla constituye uno de los más significativos aportes de la implementación del ME. Aunque se desarrollara solo este primer paso (definir el grupo de clientes), ya habría valido la pena el análisis. Esta tarea es particularmente compleja en organizaciones sin fines de lucro, en donde distintos grupos se encargan de diseñar el servicio, pagarlo y beneficiarse del mismo. De esta forma aparecen interrelaciones que generan un verdadero desafío al momento de determinar quién es el cliente.

Cuando una organización debe elegir los objetivos estratégicos de esta perspectiva, Niven (2008, p.17) plantea que es necesario responder tres preguntas críticas¹⁰:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué es lo que nuestros clientes esperan y exigen de nosotros?
3. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor en el servicio a los clientes?

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Al momento de contestar esta pregunta, lo primero y más simple que sugiere hacer el autor es elaborar una lista con todos los posibles candidatos a “clientes”. Para desarrollar esa lista se analizarán los grupos que se benefician de la labor de la I.T.P.C.

Un candidato sería **“todas las gremiales o cámaras de empresarios, estén asociadas o no a la I.T.P.C”**, dado que sus actividades favorecen la asociación de las empresas del sector. De esta manera tendrán más presencia y representatividad

¹⁰ Who are our customers? What do our customers expect or demand from us? What is our value proposition in serving them?

al negociar con el gobierno, entidades privadas y restantes actores con los que se relacionan las empresas del sector.

Dentro de este grupo están incluidos los **socios de la Intergremial**, que se diferencian por ser quienes pagan la cuota social y por lo tanto colaboran con su financiación (la principal fuente de ingresos de la I.T.P.C es el cobro de la cuota social).

Otro posible “cliente” sería **todas las empresas de transporte profesional de carga terrestre**. Estas son los beneficiarios finales de la labor de la I.T.P.C, ya que su cometido es defender e impulsar el desarrollo y profesionalización del sector. Por ejemplo: el coordinador portuario instalado en la Administración Nacional de Puertos de Montevideo asesora a todas las empresas, sin importar su pertenencia o no a alguna agrupación.

Nuevamente se puede distinguir dentro de este grupo, el subgrupo formado por las **empresas de transporte afiliadas a socios de I.T.P.C**. Se distinguen de las demás por su participación en el financiamiento de la Intergremial.

La lista de los candidatos quedaría formada por:

1. Todas las gremiales o cámaras de empresarios, asociadas o no a la I.T.P.C.
2. Socios: gremiales o cámaras de empresarios asociadas a la I.T.P.C.
3. Todas las empresas de transporte profesional de carga terrestre.
4. Empresas de transporte profesional de carga terrestre, afiliadas a una gremial socia de la I.T.P.C.

En todos los casos, se trata de grupos de empresas que cumplen con algún requisito para ser consideradas “clientes”, ya sea porque pagan por el servicio (grupos 2 y 4) o porque se benefician del mismo (grupos 1 y 3).

El siguiente paso consiste en responder dos preguntas que servirán como filtro a través del cual se analizará la lista confeccionada. De esta forma se determinará qué grupo corresponde ser elegido como cliente o beneficiario en este caso. Dichas preguntas son¹¹:

1. ¿Cuál de los mencionados en la lista se ajusta a la definición actual de cliente?
2. ¿La ausencia de qué persona/s o grupo/s nos puede llevar a ser irrelevantes o innecesarios?

La definición de cliente sugerida por Niven (2008, p.167) es la siguiente: “Persona o grupo que directamente se beneficia de nuestros productos o

¹¹ (Paul R. Niven, 2008) Which of those listed fit the actual definition of a customer? Which person’s or group’s disappearance would cause us to be irrelevant or unnecessary?

servicios”, haciendo el autor especial énfasis en la palabra “directamente”. El acento otorgado al calificativo antes mencionado no es arbitrario, sino que resulta particularmente útil en esta etapa donde generalmente las organizaciones se ven tentadas a elegir a todas sus partes interesadas como clientes, perdiendo el foco desde el principio del armado del mapa.

En el caso de estudio son muchas las personas o grupos que se benefician indirectamente del trabajo llevado a cabo por la Intergremial. En primera instancia se puede identificar en tales condiciones, a organizaciones que son partes interesadas en las actividades de la I.T.P.C, como los son: el gobierno u otras cámaras empresariales cuando se benefician por ejemplo, de los resultados de alguna negociación. Otro caso aunque con una relación menos “tangible”, refiere a la comunidad donde desarrollan sus actividades las empresas del sector, al verse beneficiados por ejemplo, con la disminución de los accidentes de tránsito propiciada por cursos de capacitación ofrecidos a choferes.

Es por esto que en este punto el análisis se concentra en examinar de manera crítica quiénes se ven impactados directamente por las actividades de la institución.

En respuesta a estas interrogantes se aprecia que el tercer grupo, “**todas las empresas de transporte profesional de carga terrestre**” es el que se ajusta al concepto de cliente, cumpliendo claramente la premisa de ser los beneficiarios directos. Además su ausencia generaría que la actividad de la I.T.P.C sea irrelevante e innecesaria, ya que sin empresas no hay gremiales y sin gremiales no hay Intergremial.

Según fue detallado en el Capítulo 3 “Presentación de la I.T.P.C.”, este grupo de empresas es muy heterogéneo debido a que poseen diversos tamaños (por el número de empleados o número de camiones), por el tipo de carga que acarrean (productos lácteos, bebidas, madera, cereales, y otros) o por el origen del capital. Sin embargo predominan las micro o pequeñas empresas, mayormente familiares o dirigidas por su dueño. Otra característica de los beneficiarios es la falta de profesionalización ya que en su mayoría son informales, por el manejo en la toma de decisiones y por la competencia desleal.

Habiendo determinado quién es el beneficiario, se puede continuar con la siguiente pregunta.

2. ¿Qué es lo que nuestros clientes esperan y exigen de nosotros?

Los beneficiarios esperan que la Intergremial, como organización que nuclea diversas cámaras de empresarios, represente de la mejor manera posible los

intereses del sector, promoviendo su desarrollo y profesionalización. Esto se logra a través de negociaciones con el gobierno u otros actores en temas que abarcan posibilidades de mejora para el desenvolvimiento del sector. Las mismas serían: la aprobación de leyes y decretos que favorezcan su labor; exonerar o reducir impuestos; convenios para lograr mejores precios en los combustibles y repuestos; planificar y llevar a la práctica proyectos como ser la capacitación de choferes (potenciada por el simulador de manejo adquirido por I.S.E.V, con la colaboración de I.T.P.C); promover la creación de tarifas que sean respetadas por todos los prestadores de servicios de transporte. Solo se están mencionando las actividades más relevantes en este aspecto.

Por otro lado, el rol de la I.T.P.C como “fuente de información” constituye una de las exigencias de las empresas ya que recurren a ella por consultas de normativa, estadísticas y todas las novedades del sector (conflictos, acuerdos, evolución de costos, y otros). La publicación mensual de la revista “Camiones y Logística” es el principal elemento utilizado para difundir información relevante del sector. En la página web se puede encontrar información de interés, aunque no toda tiene el mismo valor ya que está parcialmente desactualizada.

Finalmente las empresas esperan un adecuado asesoramiento en los temas referentes al sector. Los ejemplos son: cuando se debe aplicar una nueva norma o cuando se producen excesivas demoras en el desplazamiento de camiones por cortes de ruta o problemas en los puertos.

3. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor en el servicio a los clientes?

Respecto a la propuesta de valor, Paul Niven (2008, p.170) hace referencia a tres enfoques estratégicos adoptados por Kaplan y Norton, basados en el pensamiento de Michael Treacy y Fred Wiersema:

- Liderazgo en productos.
- Excelencia operativa.
- Intimidad con el cliente.

Según el autor, cualquiera de los tres enfoques puede ser aplicado en una organización sin fines de lucro. De acuerdo al enfoque elegido, será la propuesta de valor desarrollada.

A partir de la información recabada, el enfoque estratégico utilizado por la I.T.P.C es el de intimidad con el cliente. Este consiste en proporcionar soluciones totales a los beneficiarios y crear relaciones estrechas y duraderas con los mismos. Esto es llevado a cabo:

- A través de reuniones en distintos puntos del territorio nacional (que colaboran con el fortalecimiento de las relaciones con las empresas y gremiales más alejadas de la capital).

- Dando la mayor celeridad posible a la resolución de los planteos recibidos.
- Informando permanentemente a los beneficiarios.

Tal como fuera mencionado en el apartado 2.6.2, la propuesta de valor consta de tres elementos:

- i. Atributos del servicio.
- ii. Relación con los beneficiarios.
- iii. Imagen y prestigio.

i. Atributos del servicio

La I.T.P.C tiene una situación particular ya que no se brinda un servicio a cambio de una contraprestación monetaria. Por un lado hay prestación de servicios y por otra parte está el cobro de cuotas sociales. No hay una relación directa entre lo que podría ser considerado el “precio” y el servicio brindado. Además los beneficiarios directos de estos son las empresas, pero quienes pagan la cuota social son las gremiales afiliadas. Lo recaudado por este concepto se utiliza para financiar la operativa general de la Intergremial.

Para la determinación del monto de la cuota social a ser abonada por cada socio se tiene en cuenta la cantidad de empresas agremiadas que poseen. Cuantas más empresas agremiadas, mayor será el monto de cuota. De esta manera se logra una relación más equitativa, incentivando la afiliación de todas las gremiales, sin verse condicionadas por su tamaño.

Por otro lado, en referencia a la calidad, funcionalidad y disponibilidad de los servicios, se procura constantemente ofrecer una pronta respuesta y eficiente a las solicitudes presentadas. Siempre teniendo en cuenta que se le debe dar prioridad a los temas de mayor repercusión para el sector.

Asimismo se reconoce la importancia de contar permanentemente con información actualizada, precisa y oportuna para la toma de decisiones. Esta debe estar a disposición de los beneficiarios, sino el esfuerzo sería en vano. Al respecto tanto la directiva como la gerencia tienen la voluntad de difundir la información a sus beneficiarios y el medio de comunicación más utilizado es la revista “Camiones y Logística”.

ii. Relación con los beneficiarios

Dado que el enfoque estratégico adoptado por la I.T.P.C es el de “intimidad con el cliente”, fortalecer la relación con los beneficiarios pasa a ser un aspecto

fundamental a desarrollar. Para ello es necesario disponer de los medios apropiados que garanticen una comunicación efectiva y oportuna.

Los medios de comunicación actualmente utilizados son: el teléfono, el correo electrónico, la revista C&L y la página web.

A pesar de la insistencia de la Intergremial en el empleo del correo electrónico como medio formal para elevar solicitudes, propuestas o inquietudes, hoy por hoy el teléfono es el instrumento mayormente usado. A su vez sucede muchas veces que los pedidos son hechos directamente por las empresas. En este aspecto se solicita que todo sea canalizado por la gremial o cámara correspondiente vía mail, de modo de operar de forma más ordenada y dejando el antecedente por escrito. De todas formas, todas las solicitudes son atendidas sin importar la forma en que fueron realizadas.

La revista C&L es el principal medio utilizado para difundir información a los beneficiarios, socios, instituciones públicas y público en general. Se entregan ejemplares impresos a todos los socios de la I.T.P.C. quienes a su vez se encargan de hacerla llegar a las empresas afiliadas. La distribución es gratuita, lo cual facilita el acceso a la misma. Además su versión digital se encuentra colgada en la página web y siempre está la edición del mes corriente. Algunos de los temas que forman parte del contenido son: acontecimientos relevantes a nivel nacional e internacional que afectan al sector, seguimiento de las acciones más trascendentes llevadas a cabo por la I.T.P.C, novedades acerca de normativa, consejos de salarios, índice de costos, entre otros. La debilidad que se ha detectado es que algunas gremiales no cumplen con la distribución de la revista a las empresas o la entregan en forma tardía.

Además la I.T.P.C cuenta con una página web oficial, en la que se publica información de interés para los beneficiarios. La misma se encuentra parcialmente actualizada y es la razón por la que no es uno de los medios de uso más frecuente. Esto es consecuencia de que no se promueve la utilización de la misma.

El contacto personal entre los integrantes de la Intergremial y los beneficiarios es de suma importancia para formar vínculos más estrechos, generando mayor confianza entre ambas partes. Las reuniones concretadas en el interior del país favorecen el contacto directo.

iii. Imagen y prestigio

Es necesario que la I.T.P.C posea un alto nivel de prestigio en el entorno en el que opera. Esto no solo le dará la posibilidad de mantener a sus socios, sino que también fomenta el incremento de los mismos. Dado su cometido de ser la

organización que mejor represente los intereses del sector, el reconocimiento que obtenga puede ser un factor que facilite la concreción de sus acciones.

A pesar de que la Intergremial no posee competidores, la imagen organizacional constituye un elemento importante para generar un sentimiento de pertenencia entre los socios y beneficiarios.

La constante participación en negociaciones, la concreción de proyectos y fundamentalmente la actitud proactiva que promueve la I.T.P.C. han conseguido que posea un buen nivel de prestigio y reconocimiento entre los actores integrantes del sector.

4.2.1.2 Objetivos Estratégicos

Como consecuencia del análisis realizado surgen los siguientes objetivos para la perspectiva del beneficiario de la I.T.P.C:

- Atraer nuevos socios y retener a los actuales.
- Satisfacer eficientemente las necesidades de los beneficiarios.
- Fortalecer la relación con los beneficiarios.
- Acrecentar el prestigio y fortalecer la imagen de la I.T.P.C.

4.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos

4.2.2.1 Características

El análisis de esta perspectiva se basa en el concepto de cadena de valor de Porter, que desarrollaron Kaplan y Norton, tal cual se expuso en el Capítulo 2.

La perspectiva de los procesos internos para una organización no lucrativa varía en algunos aspectos respecto al análisis que puede realizarse para una empresa, pero de todas formas continúa teniendo gran relevancia ya que toda organización que se proponga crear valor para sus “clientes” debe tener foco en la correcta gestión de sus operaciones.

Es dentro de esta perspectiva donde se definen los objetivos que darán soporte a la propuesta de valor que la organización haya decidido implementar. Dichos objetivos y su ejecución en forma efectiva resultan de vital importancia para cumplir con la estrategia de la organización. Si los procesos internos que desarrolla no están alineados con los objetivos de las demás perspectivas, pero en especial con la perspectiva de cliente, o a pesar de estarlo son erróneamente gestionados, la organización no estará en condiciones de brindar a sus beneficiarios la propuesta más atractiva posible.

En toda organización se llevan adelante una gran cantidad de procesos que le permiten operar y como es habitual la mayoría utiliza distintas combinaciones de los mismos para ofrecer a sus beneficiarios la propuesta de valor elegida. Resulta fundamental identificar aquellos procesos que son considerados críticos, los que le permiten alcanzar los temas estratégicos predefinidos y sin los cuales todo esfuerzo resulta en vano. Esto no quiere decir que se deban dejar de lado todos los procesos que en principio no son relevantes, sino que lo recomendado es estar focalizados en gestionar correctamente todos aquellos procesos que son capaces de brindar una propuesta de valor diferenciadora, y los que además posibilitan las mejoras en la productividad y la capacidad de operar.

Esta perspectiva se suele analizar agrupando a los procesos internos en cuatro grupos distintos. Los dos primeros son la gestión de operaciones y la gestión de clientes, los cuales generalmente se traducen en objetivos que tienen mayor alineación con temas estratégicos de las perspectivas de beneficiarios. En tanto los restantes dos, gestión de procesos de innovación y procesos regulatorios y sociales, concluyen en objetivos más relacionados a la perspectiva financiera, fundamentalmente con objetivos que tendrán un horizonte más de largo plazo y un impacto más relacionado con la creación de valor a futuro.

1. PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Lo primero es resaltar que la I.T.P.C. es una organización que no crea un producto o servicio para su comercialización, sino que brinda a sus beneficiarios un servicio de soporte y asesoramiento. Esto implica que las solicitudes recibidas sean de diversa índole, por lo tanto las acciones a tomar varían.

Básicamente se pueden identificar dos niveles: un nivel “micro” y otro de tareas con un impacto “macro”. Por micro se entiende un canal de comunicación “uno a uno” entre la Intergremial, y una empresa del sector. Aquí las operaciones tratan sobre: resolver con la mayor eficiencia posible los problemas e inquietudes que se le plantean. En tanto, cuando el canal es “macro” se hace referencia a instancias en las que la actuación de la Intergremial tiene un efecto más general en los beneficiarios y el tipo de tareas que se realizan implican el trabajo en conjunto con gremiales o con determinados grupos de interés. Un ejemplo sería llevar adelante una negociación o poner en marcha algún proyecto.

i. Relacionamiento con stakeholders

En este punto, se hace una variación respecto al objeto de análisis clásico de los mapas estratégicos, dejando de lado el concepto de proveedores y adoptando un término más amplio, tomando en cuenta el relacionamiento con los grupos que tienen un interés creado en las actividades de la Intergremial (stackeholders) y no solo a los proveedores.

Hay diversos interlocutores que tienen influencia significativa en la operativa de la I.T.P.C. y que dependen del tema en cuestión. Pueden ser entidades estatales, organizaciones privadas o representantes de otros sectores de la economía nacional o internacional.

En todos los casos resulta clave para la I.T.P.C. lograr un excelente relacionamiento con todos ellos porque mediante un diálogo fluido, cordial y constante es posible obtener mejores y más rápidas soluciones a los problemas y/o situaciones que se plantean.

Para alcanzar esta meta, es importante que las personas que están en puestos claves de la organización reconozcan la necesidad de cuidar y profundizar los puentes tendidos con las distintas organizaciones, siendo de vital importancia los perfiles seleccionados para quienes van a ejercer los cargos de directivos y el gerente. Estos deben tener aptitudes y actitudes que eleven la imagen y prestigio de la Intergremial como una organización abierta al diálogo y dispuesta a estrechar esfuerzos que redunden en sinergias positivas para el sector. Uno de los aspectos más importantes es que tanto el gerente como la directiva han adoptado

una actitud proactiva a la hora de enfrentar los problemas. Cuando se presenta un inconveniente intentan buscar soluciones, planteando alternativas, trabajando en conjunto y no solo limitándose a reclamar o quejarse.

Otro hecho que refleja el cumplimiento de las exigencias sobre un desempeño acorde de los recursos humanos de la I.T.P.C. se da con la re-elección de los integrantes de la directiva y la permanencia del gerente en su cargo. Situación que además de suponer la satisfacción de los socios con la gestión realizada, implica una continuidad en las “personas de contacto”, lo que ayuda aportando fluidez en las relaciones con los distintos stakeholders.

ii. Prestación de servicios

La gestión adecuada de los procesos operacionales fundamentales otorga a la organización la posibilidad de cumplir con la propuesta de valor definida. Desde la Intergremial se busca continuamente poder entregar a los beneficiarios un servicio excepcional, con el cual sientan que la organización entiende sus problemas de negocio y confíen en que se encontrará una solución para el mismo.

Además intenta dar la mayor celeridad posible en la resolución de los problemas que plantean los beneficiarios, lógicamente dando prioridad a aquellas situaciones que acarrear mayores consecuencias para todo el sector en general, ya sean económicas u operativas y en las que se ven involucrados la mayor cantidad de empresas.

Por ende, uno de los procesos que insume mayores esfuerzos y recursos para la I.T.P.C. es la negociación o intermediación con diversos actores e interlocutores del medio, en defensa de los intereses de sus representados. La coordinación del trabajo entre la gerencia y los directivos o alguna comisión formada para analizar un tema puntual toma transcendencia, resaltando la necesidad de la alineación de las metas de los representantes y la mayor parte posible de los representados. Cabe destacar el hecho de que muy difícilmente todos los beneficiarios compartan las mismas ideas o estén en completo acuerdo con las propuestas realizadas. Es aquí donde la experiencia, capacidades y habilidades de los directivos se ven reflejadas en los resultados, manejando de forma sensata las decisiones que toman, a fin de contemplar la mayor cantidad de intereses y opiniones.

Otros procesos que tienen mucha relevancia son los relacionados a la planificación, concreción y puesta en práctica de proyectos de diversos tipos. Para alcanzar una apropiada gestión de estos procesos es necesario asegurar varios aspectos importantes, como sería que la capacidad de respuesta de la Intergremial en cada uno de sus proyectos sea óptima, propiciando que los mismos sean concretados de forma rápida y a tiempo. Otro aspecto a tomar como referencia es la necesidad de reducir los riesgos operativos, entendido como la posibilidad de

no poder cumplir, tomar parte o impulsar proyectos que puedan resultar importantes para el sector. Para asegurar la calidad de estos se torna fundamental la fluidez de la información en todo sentido, ya sea desde fuera de la organización como en la interna de la misma, generando así la toma de decisiones más acertadas al contar con información precisa, clara y oportuna.

Como se desprende del capítulo tercero, la Intergremial se ha encargado de impulsar y trabajar en muchos proyectos que tengan como fin mejorar el desarrollo del sector, interactuando para ello con diversos actores del medio y concretando entre otros: cursos de capacitación para choferes, obtención del simulador de manejo, integración de diversas comisiones en organismos paraestatales, trabajos técnicos para relevar información, fomentar charlas para empresarios.

Un tercer tipo de procesos internos que tienen lugar en la I.T.P.C. son los relacionados con la necesidad de soporte que tienen muchos beneficiarios. En este caso se busca constantemente la mejora en el proceso de recepción de solicitudes y consultas a través de la formalización del mismo. Desde la organización se sugiere y promueve la canalización de los planteos y quejas en forma escrita (vía mail) y a través de las agremiaciones asociadas. La realidad muestra que muchas inquietudes llegan directamente desde las empresas y por vía oral o telefónica. Si la Intergremial lograra encauzar estos procesos significaría para la misma la posibilidad de efectivizar el aprovechamiento de sus recursos, con la consecuente mejora en la calidad del servicio que se otorga.

iii. Distribución y entrega de servicios

Completando lo que serían los procesos de gestión de operaciones, encontramos a los que Kaplan y Norton denominan “distribuir y entregar productos”. Para el caso puntual de la Intergremial, el análisis de este tipo de operaciones tiene relación con la comunicación y difusión de toda la información disponible que pueda ser de interés a los beneficiarios.

En este marco, es importante que los empresarios estén informados de la realidad del sector y que manejen la mayor cantidad de información disponible. Se aspira a que el producto fundamental del manejo de información relevante en forma oportuna y exacta sea una mejora de la toma de decisiones por parte de los empresarios del medio, cumpliendo con el objetivo de ayudar en la profesionalización del sector.

Alguna de las operaciones que se realizan con el objetivo de dar cumplimiento a lo antes mencionado son la emisión de una revista propia y el mantenimiento de la página web. En cuanto a la primera, la institución envía a sus asociados en forma mensual. La revista Camiones y Logística (C&L), incluye información

relacionada al sector: los acontecimientos más importantes, tendencias, índices, resoluciones gubernamentales y privadas que afectan al sector, acciones que ha realizado la I.T.P.C, análisis económicos, problemas que se han ocasionado en el sector y el desarrollo de los mismos, así como las posibles soluciones o resoluciones a tomar al respecto.

Respecto a la página web oficial (www.intergremial.com.uy), la información manejada es muy similar, siendo un recurso poco promocionado en la interna de la Intergremial y hacia los beneficiarios. Cabe agregar al respecto que la misma cuenta con información desactualizada y no es una página que capture la atención a la hora de navegar en ella, resultando poco atrayente para el lector.

2. PROCESO DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

La gestión adecuada de este tipo de procesos ha ido tomando relevancia en la estrategia empresarial moderna. En la era industrial, las estrategias se basaban casi exclusivamente en el producto, donde las operaciones principales estaban enfocadas en la gestión de costos, las economías de escala y los procesos de calidad total. Todo esto no ha desaparecido pero ha perdido el rol protagónico que pasó a ser asumido por la administración de las relaciones con los clientes.

Tener bien definidos y controlados los procesos que impactarán en una buena gestión de los beneficiarios es fundamental. Incluso en una organización como la Intergremial, que tiene como característica particular no tener competencia en las actividades que realiza, porque de hecho no existen otros gremios que tengan como meta nuclear a todas las empresas que son parte del sector. Pero además, sucede que los beneficiarios no tienen ningún tipo de compromiso contractual, por lo que son ellos quienes deciden si están o no satisfechos con las tareas realizadas por la misma y si seguirán apoyando las gestiones de sus directivos mediante la permanencia en la organización. En este punto se aprecia una marcada conformidad con el desempeño de la organización, ya que no se han desafiado agremiaciones asociadas y en contrapartida el caudal social ha ido creciendo con el paso del tiempo.

i. Selección de socios

Es relevante en este punto de análisis tener bien definido cuál es el segmento de clientes objetivo. En tal sentido, desde la Intergremial se busca el bienestar y progreso de todas las empresas del sector, sin importar que se encuentren afiliadas a algún gremio o no, a pesar de que lógicamente se tiene un trato más constante, fluido y completo con aquellas que forman parte de la organización.

Una vez seleccionados los “clientes” objetivo, se torna necesario ver que la propuesta de valor que se ofrece está acorde a lo que buscan los mismos de sus relaciones con la Intergremial. Para ello hay que entender que es lo que esperan de la organización y procurar que dicha propuesta concluya en que los clientes objetivos se sientan atraídos hacia la necesidad de contar con los servicios que se prestan. Uno de los medios utilizados para tal fin es intentar que las empresas del sector reconozcan que la Intergremial entiende sus problemas y logra resolverlos de forma ágil y efectiva. Así como que consideran relevante la necesidad de que exista una organización que nucleee a todas las empresas del sector.

Otro aspecto a ser tenido en cuenta es la importancia de reflejar una “imagen de marca” sólida. Para el caso de la Intergremial esto es algo clave, puesto que la adhesión de nuevas gremiales o la continuidad del apoyo de las actuales será consecuencia directa de los hechos que la avalan. Demostrar capacidad, seriedad y solvencia a la hora de resolver los conflictos del sector, entre otros varios aspectos, redundan en mayor prestigio para la I.T.P.C, lo que da paso a ser reconocida como la organización más representativa del sector, tanto de parte de las empresas como por las instituciones públicas y privadas del ambiente.

ii. Retención y adquisición de socios

Como ya se expresara, la Intergremial no tiene otras instituciones que compitan por los asociados, pero esto no significa que no deba otorgar el debido reparo a gestionar eficientemente las relaciones con sus actuales socios.

En tal sentido, la I.T.P.C busca una relación lo más cercana posible con sus asociados, haciendo visitas y reuniones de directorio en diferentes sedes de asociados dispersas por todo el país, comunicando por diferentes vías las tareas que está realizando, promoviendo la retroalimentación en la información a efectos de anticiparse a las diferentes situaciones y contextos que se puedan presentar, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la gestión que desemboque en la satisfacción, conformidad y compromiso de los socios con la causa.

Una medida que causa efectos importantes en un corto plazo es la resolución dinámica de los problemas de los beneficiarios. Para mejorar en dicho aspecto se hace fundamental para la Intergremial el desarrollo de las competencias del personal por medio de la instrucción en habilidades de comunicación y negociación, vitales para la operativa diaria de la organización. Dichas habilidades y capacidades mencionadas son internalizadas y llevadas a término tanto por el directorio como por el gerente, quienes cuentan con las características adecuadas a tales efectos.

Otro punto a considerar, es la adquisición de nuevas asociaciones gremiales, ya que no todas están afiliadas a la I.T.P.C. ni conocen con exactitud cuál es el objeto social de la misma y los beneficios que le puede brindar al socio. Esto ocurre muy especialmente con empresas y gremiales que están lejos de Montevideo, están más “aisladas” y no tienen acceso directo o conocimiento fehaciente de lo que es la I.T.P.C. A raíz de esto, la Intergremial ha organizado reuniones de directorio en alguno de estos lugares “alejados”, a efectos de que los mismos conozcan de primera mano el cometido de la institución, los beneficios que les puede brindar tentando a las mismas para que concreten su afiliación y de esta forma lograr una mayor representatividad en el sector.

Es importante el rol que pueden “jugar” las gremiales afiliadas y sus asociados dando a conocer en su región la labor de la Intergremial, difundiendo la propuesta de valor de la organización, a efectos de estimular a los no afiliados a que concreten su agremiación. Desde la directiva se está continuamente estimulando este tipo de acciones que es considerado como un papel importante de las gremiales socias, ya que a más socios, mayor fortaleza a la hora de negociar y de luchar por los intereses en común, lo que muy posiblemente genere mayores y mejores beneficios para el sector.

3. PROCESOS DE INNOVACIÓN

Los procesos de innovación suelen ser parte central de la estrategia de empresas destacadas en sus sectores por ser líderes del mercado. Dichos procesos son los que posibilitan la permanencia de las organizaciones en el sitio de privilegio de ser reconocidas como destacados generadores de innovación.

Los procesos de innovación en la Intergremial no tienen su fundamento en la producción de un bien revolucionario, sino que en todo caso, la innovación que se puede presentar desde la organización sería encaminando proyectos o servicios que resultaran novedosos para el sector.

Como se expresara en el marco teórico, el análisis de este proceso suele disgregarse en cuatro procesos importantes:

i. Identificar oportunidades

Las nuevas ideas pueden surgir de muchas fuentes, normalmente las organizaciones generan ideas basadas en las habilidades y el conocimiento acumulado en el tiempo, las cuales en ocasiones surgen como un reflejo de los aspectos internos a superar. Pero además necesitan generar ideas a partir de

fuentes externas, entendiéndose como tales algunos socios estratégicos, y principalmente de los clientes.

De acá se desprende que para los procesos de innovación son tan importantes las mejoras que tienen como base el desarrollo de la tecnología, como la necesidad de contar con el personal adecuado y un entorno propicio para la búsqueda y concreción de estos procesos.

Por lo antes expuesto, resulta fácil identificar la relevancia del rol de los directivos y la gerencia para una eficaz gestión de los aspectos relacionados con la innovación. Los mismos continuamente procuran anticipar las necesidades de los beneficiarios y la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora que resulten en proyectos de calidad, en ideas que permitan profundizar el proceso de profesionalización, en alianzas que produzcan trabajos técnicos útiles para todos los beneficiarios.

Existen algunos claros ejemplos de rasgos innovadores de parte de la I.T.P.C, entre ellos, uno de los que ha dado mejores frutos se logró generando una alianza con la ANP. Desde que se llegara a dicho acuerdo, la I.T.P.C. tiene trabajando en el puerto de Montevideo un coordinador portuario. Como ya se comentara es una persona de confianza y con vasto conocimiento de la operativa del lugar que cumple la función de agilizar los trámites, evitar las demoras y los estancamientos, para que no se genere pérdida de tiempo y recursos por tener camiones mucho tiempo parados en el puerto por temas burocráticos. Esto fue visto como una oportunidad de mejorar el servicio que obtienen los camioneros que utilizan las instalaciones portuarias.

Además del antes mencionado ejemplo, la Intergremial también formó parte del grupo de organizaciones que se unieron para posibilitar la llegada del primer simulador virtual de manejo en el Uruguay. Esta iniciativa contó con apoyo entre otros del B.S.E, CITA, M.T.O.P. e I.T.P.C. y tiene entre otros fines mejorar la capacitación de los empleados.

Organizar charlas y conferencias sobre temas candentes o sobre temas que apoyen la iniciativa de crecer y perfeccionarse en su labor a los empresarios, además de generar trabajos técnicos serios, como el actual índice de costos del sector (ICTAC), son otros de los casos que ejemplifican el trabajo realizado.

ii. Gestionar investigación y desarrollo

Tan importante como identificar nuevas oportunidades o anticiparse a las necesidades de los clientes es el hecho de gestionar eficientemente los procesos de innovación. Básicamente podemos hacer foco sobre dos aspectos claves: tener la

capacidad de diferenciar cuales son los procesos más importantes para el sector y, lograr la “mezcla óptima” de proyectos.

Respecto al primero de los dos aspectos, es muy clara la necesidad de que el capital humano de la Intergremial sea capaz de discernir cuales procesos tendrán un impacto más fuerte sobre el sector y cuáles de todos los que irán apareciendo se deben eliminar o postergar. Nótese la relevancia de estas capacidades, ya que en una organización pequeña en cuanto a la cantidad de recursos que maneja, gastar energías en procesos que no darán el fin esperado o que tal vez ni siquiera se conseguirán representa un costo altísimo. Con costo no se hace referencia solo a lo económico, sino que más bien se trata de un costo de oportunidad, entendiéndose como tal la pérdida de oportunidad de realizar otros proyectos más vitales para la actualidad del sector.

En tanto el otro aspecto, hace referencia a que en una organización como la Intergremial, donde por la realidad del sector se manejan varios procesos en simultaneo y donde los recursos tanto económicos como operativos son limitados o incluso escasos, gestionar adecuadamente los tiempos es trascendental.

Lograr encadenar los procesos sin tener que dejar afuera a ninguno de ellos por temas de tiempos o disponibilidad de recursos, provoca que se optimice la gestión de la organización en procesos que incidirán en el “futuro” del sector.

iii. Diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos

Dentro del análisis de estos procesos relacionados con la innovación y ya desde lo que es la operativa de la Intergremial, las metas están referidas a concretar los distintos procesos identificados como claves para la mejora del sector, reducir el ciclo de desarrollo de estos proyectos y evaluar que los objetivos de los mismos se hayan cumplido una vez que estén en marcha.

Para todo esto, la organización necesitara estar enfocada en ser una eficiente gestora de proyectos, pero como un escalón previo se hace imprescindible tener una base consistente de los procesos que hacen a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estos configuran las principales herramientas a utilizar en la consecución de los procesos identificados.

Será el uso masivo de las posibilidades que brinda la tecnología de la información, complementado con la preparación y experiencia suficiente del personal, unido al trabajo en equipo y el compromiso con la organización, los que concretaran los objetivos definidos en tal sentido.

Una de las preocupaciones constantes de la Intergremial ha sido promover y llevar a término proyectos en pos de la profesionalización del sector y mediante

esfuerzos internos, negociaciones y alianzas se ha ido logrando dicho cometido. Este se ha visto ejemplificado en la adquisición del simulador de manejo, cursos para choferes, charlas, conferencias y otras actividades similares desarrolladas.

4. PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES

En la actualidad muchas organizaciones reconocen que alcanzar la excelencia en las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, la seguridad social, la salud, el empleo y la comunidad forma parte de una estrategia de creación de valor a largo plazo.

En muchos países existen regulaciones que afectan la práctica de las organizaciones en temas reguladores y sociales. Sobre esto se observan dos actitudes de parte de los involucrados: limitarse a cumplir con lo establecido o ir un paso más y ser destacados en la gestión responsable de todos los puntos que pueden afectar a la comunidad donde desarrollan sus actividades, ganando con ello una reputación que pueda generar valor en un futuro.

Visto desde el rol de la Intergremial, el análisis se puede ver un tanto deformado en virtud de que la organización es la representante de un sector y como tal, cumple un papel más importante en dar difusión a este tipo de temas, más que en interiorizarlos como organización.

Muchas medidas implementadas para la búsqueda de una mayor profesionalización del sector tienen un punto de contacto con los procesos regulatorios y sociales de las empresas del sector. Por ejemplo, la I.T.P.C. ha promovido y puesto en práctica cursos para choferes con el objetivo de mejorar la calidad de manejo, cursos sobre seguridad sexual para los camioneros (ya que en este punto los mismos están catalogados como grupo de riesgo por la Organización Mundial de la Salud), control de situaciones generadas por muchas horas de manejo (apnea), impulso hacia la mejora y mayor seguridad de las unidades (camiones), fomento de la adquisición de nuevas flotas más ecológicas.

De lo anterior no solo se benefician las empresas, sino que también la comunidad en general, ya que con los cursos para la profesionalización de los choferes del sector se obtiene un beneficio al contar con choferes con mayor experiencia y mejor manejo de situaciones límites a la hora de conducir.

Esta realidad de ser más un canal para fomentar la adopción de prácticas relacionadas con el cuidado del entorno donde desarrollan sus actividades las empresas del sector, no exime a la Intergremial de ser cuidadosa en aquellos aspectos del mismo que le puedan afectar, principalmente marcada por la importancia de ser referente desde todo punto de vista para el sector.

i. Desempeño en seguridad y salud

Los objetivos más importantes pasan por cumplir con todas las reglamentaciones existentes al respecto, entre ellas: realizar los aportes legales correspondientes a su personal, otorgar todos los beneficios establecidos para los empleados, contratar los seguros de accidentes necesarios. Predicando siempre con el ejemplo en un sector que se ha caracterizado por su informalidad.

ii. Prácticas de empleo

Uno de los temas relevantes en cuanto a prácticas de empleo, refiere a la diversidad del personal con que cuenta la organización. Entendiéndose como diversidad todas aquellas características que hacen que un individuo sea único y singular o sea, comprende todas aquellas diferencias de cultura, religión, razas, género, etnia, origen social, entre otras.

Contar con grupos de personas que acumulan distintas características resulta en una invaluable fuente de talento, creatividad y experiencia que permite enfrentar los problemas desde diversas perspectivas y que aumentan el potencial de generar ideas innovadoras que conseguirán mejores soluciones.

La Intergremial no debería ser ajena a delimitar objetivos en tal sentido a pesar de que está claro que los recursos humanos con los que cuentan, no tienen una preselección por parte de profesionales en la materia. Por el contrario la forma de elección es en oportunidad de las votaciones que se realizan cada dos años en las cuales se vota a la lista que elija cada integrante, pero no existe ningún tipo de participación en la definición de las listas.

4.2.2.2 Objetivos Estratégicos

Como consecuencia del análisis realizado surgen los siguientes objetivos para la perspectiva de los procesos internos de la I.T.P.C.:

- Desarrollar relaciones de excelencia con partes interesadas.
- Perfeccionar los canales de comunicación con los beneficiarios.
- Incrementar los proyectos que profesionalicen el sector.

4.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

4.2.3.1 Características

Esta perspectiva cumple un papel fundamental ya que impulsa y da sustento a las anteriores a través del desarrollo de habilidades personales y conocimientos tanto humanos como asociados a las diferentes tecnologías disponibles (capacidades estratégicas) para que la organización lleve a cabo su actividad.

A efectos de alcanzar los objetivos de la perspectiva en cuestión es imprescindible alinear e integrar los activos intangibles a la estrategia, así como integrarlos entre sí y con los activos tangibles que posee la organización para que generen un mayor valor para la misma. Además deben estar alineados e integrados con los objetivos de los procesos internos a efectos de generar el soporte adecuado para el desarrollo de los mismos y para brindarle coherencia al mapa.

Kaplan y Norton identifican tres grupos de activos intangibles que son los pilares de esta perspectiva: capital humano, capital de la información y capital organizacional.

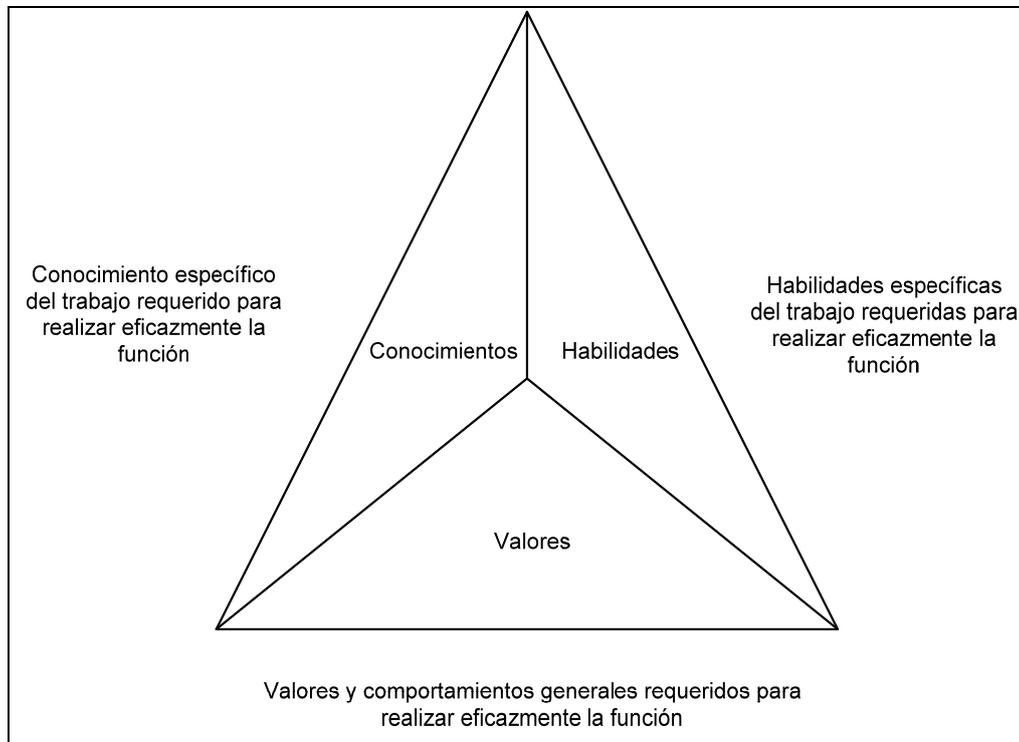
A continuación se describen las características de los mencionados grupos.

1. CAPITAL HUMANO

Kaplan y Norton plantean que en todos los procesos estratégicos existen familias de puestos de trabajo que tienen mayor impacto sobre la estrategia denominadas familias de puestos estratégicos. La gestión del capital humano debe enfocarse en los trabajos que tienen mayor impacto sobre la estrategia, es decir aquellos puestos de trabajo que resultan claves para el correcto funcionamiento de la entidad.

Además mencionan la existencia de tres componentes de un perfil de competencias para una familia de puestos estratégicos. Ellos son los que se muestran en la siguiente figura.

Ilustración 4.1 – Modelo de perfil de competencias usado en Chemico, Inc.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

- **Conocimientos:** refiere a los básicos necesarios para realizar las tareas, incluye conocimientos específicos relacionados con la labor a realizar y de apoyo. Estos últimos son los que ajustan el conocimiento específico al contexto y el entorno en los cuales se desarrolla el trabajo, brindando una conexión entre el conocimiento teórico y la realidad a la cual se aplica. lo Esto resulta fundamental para que la aplicación de dichos aprendizajes adquiridos se traduzcan en aportes influyentes y determinantes para llevar a cabo la gestión.
- **Habilidades:** son las necesarias para complementar el conocimiento. Son innatas de cada persona, pero a su vez se debe buscar el desarrollo y complementación de las mismas a efectos de sacarles el mayor provecho posible en beneficio de la labor realizada. Como ejemplo se pueden mencionar habilidades de negociación, asesoramiento o gestión de proyectos.
- **Valores:** hace referencia a características personales de cada individuo y los comportamientos adecuados en las tareas que realiza a efectos de generar y llevar a cabo un destacado desempeño de la labor. Como ejemplos de valores se destacan el trabajo en equipo, un adecuado

relacionamiento interpersonal, la buena disposición para afrontar las actividades.

El siguiente paso es realizar una evaluación de las capacidades de los empleados que integran las familias de puestos estratégicos a efectos de tener información precisa sobre las competencias de los mismos. Así se buscará el perfeccionamiento de las mismas, analizando cuales son los aspectos en los que se puede mejorar.

Finalmente se hace necesario contar con programas de desarrollo del capital humano (selección, capacitación y planeación), apuntando sobre todo a las familias de puestos estratégicos de la organización de manera de contar con el personal idóneo, con las competencias y conocimientos que se estiman necesarios para cumplir su trabajo de manera eficiente y eficaz en beneficio de los objetivos y la estrategia organizacional.

En el caso específico de la I.T.P.C. se identifican dos familias de puestos estratégicos: el Directorio y la Gerencia.

i. Directorio

El órgano máximo de la Intergremial es el directorio que se compone por siete integrantes: presidente, vice-presidente, secretario, pro-secretario, tesorero y dos vocales (Art. 15 del Estatuto).

Los miembros de la comisión directiva (directorio) tienen un vasto conocimiento de la realidad del sector y su entorno, con una larga trayectoria en el mismo, ya que la mayoría de ellos son empresarios dueños o directores de empresas importantes del sector. Conocen a fondo la operativa y el funcionamiento del área, las pautas necesarias para encarar negociaciones con los distintos actores conexos (gobierno, empresas privadas y otros), las necesidades de los beneficiarios, así como las características generales que poseen éstos.

Por otro lado, cuentan en su gran mayoría con habilidades de negociación para cumplir o satisfacer los planteamientos que le presentan, tienen influencia en diferentes espectros que rodean al sector, capacidad para asesorar a los beneficiarios en temas concernientes al desarrollo de su labor, en negociaciones a llevar adelante y problemas que se les planteen.

Haciendo referencia a los valores, estos promueven la apertura al diálogo en un ambiente de respeto mutuo, así como el intercambio de opiniones con los beneficiarios y todos los actores del sector. Su actitud demuestra la internalización de la misión y visión de la Intergremial, el liderazgo para llevar adelante negociaciones e iniciativas que buscan mejorar el funcionamiento del sector y

promover la profesionalización del mismo. También se actúa en forma activa contra las gestiones profesionales calificadas como dolosas o fraudulentas y las prácticas que van contra la ética. Se percibe además un constante esfuerzo para lograr la coordinación interna entre los miembros de la directiva y mentalidad de trabajo en equipo para encarar las tareas concernientes a la organización.

Respecto a la evaluación del desempeño de la directiva no existe proceso formalmente establecido para estimarlo o caracterizarlo. La evaluación de la gestión llevada a cabo se da en forma tácita cada dos años a través de la eventual reelección de las autoridades en sus cargos en el acto eleccionario establecido estatutariamente. La actual directiva está cumpliendo su tercer período al mando de la I.T.P.C, lo cual denota la conformidad de los asociados con su gestión.

Otro punto importante a tener en cuenta a efectos de alinear el capital humano con la estrategia, es el desarrollo de programas de capacitación para las personas que ocupan puestos estratégicos en la organización. En la I.T.P.C. no se ha profundizado en este aspecto ya que formalmente no existen programas establecidos con tales fines.

ii. Gerencia

El responsable de la operativa diaria de la I.T.P.C. es el Gerente, quien hace varios años ocupa dicho cargo en la organización.

Para este puesto de trabajo específicamente, los conocimientos, habilidades y valores requeridos no difieren en mayor medida en relación a los mencionados anteriormente para los integrantes del directorio. Se aprecia que la persona que ocupa dicho cargo en la actualidad cumple con los mencionados requisitos, cuenta con amplio conocimiento del sector y su contexto, más específicamente de la operativa diaria del mismo, de los problemas más comunes que tienen los beneficiarios y cómo afrontarlos para darles una rápida y eficaz solución, habilidades de asesoramiento, gestión del funcionamiento diario de la organización, valores enfocados en la apertura comunicacional y el trabajo en equipo. A su vez, impulsa la generación y puesta en marcha de proyectos de capacitación, cursos, charlas en pos de la profesionalización del sector.

En lo que hace referencia a la evaluación de su gestión, la misma es realizada internamente por el directorio, pero no existe un procedimiento formal para determinar el grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. El hecho de su permanencia en el cargo con el paso del tiempo denota una marcada conformidad con su gestión.

De manera similar a lo que ocurre con el directorio, no existen programas de capacitación y desarrollo enfocados a la gerencia en pro del mejoramiento de sus aptitudes laborales en beneficio de la Intergremial.

2. CAPITAL DE LA INFORMACIÓN

El capital de la información, como se expresó en la exposición teórica, consiste en sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes que almacenan los conocimientos y la información de la organización.

Cuenta con dos componentes: las infraestructuras de tecnología de la información (TI) y las aplicaciones de capital de la información. Ambas conforman lo que se denomina cartera estratégica de TI. La infraestructura tecnológica incluye las redes de comunicación y la experiencia en su manejo y gestión, en cambio, una aplicación es una combinación de información, conocimientos y tecnología y se basa en la infraestructura para respaldar los procesos internos principales de la organización.

Es fundamental alinear el capital de la información con la estrategia para maximizar el aprovechamiento del mismo. Para medir el valor que tiene el capital de la información para la organización, el indicador más adecuado resulta ser la disponibilidad del mismo en cuanto al grado de aplicabilidad que se le pueda dar de acuerdo a las necesidades de la organización y mide su grado de preparación para respaldar la estrategia.

A continuación se exponen las aplicaciones e infraestructura de TI con las que cuenta la I.T.P.C:

i. Aplicaciones

La I.T.P.C. maneja una página web oficial (www.intergremial.com.uy) en la que se encuentran expuestos temas de diversa índole:

- Noticias y opinión: aquí se mencionan los acontecimientos más importantes ocurridos que afectan al sector y una opinión de la I.T.P.C. sobre los mismos.
- Registro de empresas: se informan las empresas inscriptas en el registro profesional, siendo éstas las únicas habilitadas para efectuar transporte de carga para terceros.

- Marco jurídico: legislación, decretos y reglamentaciones que regulan la actividad del transporte de carga en Uruguay.
- Tarifas vigentes: en este ítem se presentan los precios de referencia, peajes vigentes, salarios y tarifas de inspección.
- Información general: aquí se desarrolla información general relativa al sector transportista.
- Índice de costos: se presenta las principales características del ICTAC (Índice de Costos del Transporte de Carga) y sus actualizaciones en el tiempo.

Se observa que la misma tiene mucha información desactualizada (por ejemplo el registro de las empresas habilitadas a efectuar transporte de carga para terceros no se actualiza desde octubre de 2008), a su vez no resulta muy atrayente para el lector a raíz del impacto visual que genera y tampoco es amigable la navegación en la misma.

A su vez, se tiene una base de datos en la que se lleva un registro de las agremiaciones asociadas y sus respectivas empresas afiliadas.

3. CAPITAL ORGANIZACIONAL

El capital organizacional es la capacidad de la organización para movilizar sus recursos de manera de sustentar el proceso requerido para ejecutar la estrategia. Cuando la estrategia requiere cambios de enfoque o modificación de valores culturales se habla de agenda de cambio organizacional.

Este elemento proporciona la capacidad de integración requerida para que el capital humano y de la información, así como los activos tangibles estén alineados con la estrategia e integrados al funcionamiento de la organización, con el fin de obtener los objetivos estratégicos.

El análisis que se plantea para este punto se sustenta en los cuatro elementos que constituyen la base del capital organizacional:

- Cultura: refleja las actitudes y comportamientos predominantes en la organización, expresa los valores principales que se plantean por parte de los integrantes de la misma y que se ven reflejados en el quehacer diario de la entidad a la hora de llevar a cabo la estrategia.
- Liderazgo: es un requisito fundamental para ser una organización enfocada en la estrategia. Los líderes deben tener la capacidad de: a) crear valor para la organización enfocados en la satisfacción de los clientes; b) ejecutar la estrategia promoviendo la alineación del capital humano y la

responsabilidad de las personas en su labor, comunicando de manera efectiva y estimulando el trabajo en equipo; c) desarrollar el capital humano, a través de la capacitación continua, la retroalimentación y el apoyo para el logro de un constante aprendizaje en búsqueda de la excelencia del personal.

- Alineación: una organización correctamente alineada fomenta la delegación de autoridad, la innovación permanente y el riesgo asumido en forma consciente y coherente por parte de las personas. Las acciones que generan individualmente los empleados se dirigen a alcanzar los objetivos de alto nivel de la organización.
- Trabajo en equipo: el activo con mayor potencial dentro de una organización es el conocimiento compartido, por tal motivo se torna esencial generar las alternativas necesarias para generar, organizar, desarrollar y distribuir el conocimiento en el seno de la organización de manera criteriosa, ordenada y eficaz. Por lo tanto el trabajo en equipo, la comunicación y coordinación dentro de cada área se torna indispensable a efectos de lograr resultados positivos.

i. Cultura

La I.T.P.C. a través del Directorio y su gerente se preocupa por impulsar el proceso de profesionalización del sector, focalizando sus esfuerzos en los beneficiarios. Son las empresas las que deben materializar dicho esfuerzo, teniendo en sus manos la posibilidad de llevar a término dicho proceso de profesionalización para que no quede solo en una expresión de deseo.

Desde el seno de la Intergremial se promueven actitudes, comportamientos, lineamientos y conciencia a efectos de conducir a los beneficiarios hacia el camino que desemboque en el cumplimiento de las expectativas creadas. Esto a menudo resulta difícil plasmarlo en la realidad por la heterogeneidad que caracteriza al sector, por los sub-rubros existentes dentro del mismo y el diverso tamaño de las empresas que lo integran, lo cual conlleva al enfrentamiento de diferentes formas de pensar y hacer las cosas. Se suma la dificultad para el logro de una adecuada coordinación y trabajo en equipo para avanzar todos en un mismo sentido.

Se promueve la actuación con la mayor honestidad y dignidad en las actividades profesionales, comerciales o gremiales en las que se involucren los actores del sector, así como promover el progreso, jerarquización y dignificación de la actividad, la libre competencia en materia comercial, eliminando restricciones injustas o ilícitas que dificulten el libre desenvolvimiento de sus actividades.

Además se impulsa la prestación libre de servicios, actuando con capacidad profesional, honradez, eficacia y eficiencia en su servicio. Se incita a impedir que se usen sus servicios profesionales o su nombre para facilitar o hacer posible el ejercicio de la profesión por quienes no estén legalmente autorizados para ejercerla y que prime entre los transportistas el respeto recíproco y la fraternidad que enaltezcan la profesión.

Se percibe tanto por parte de los directivos como del gerente la integración de los actores del mismo, la capacitación continua y el diálogo abierto con el gobierno, empresas privadas y demás stakeholders.

A su vez, se impulsa en la interna de la directiva la coordinación y el trabajo en equipo para cumplir con sus cometidos, lo cual se extiende también al relacionamiento con el gerente.

ii. Liderazgo

En el caso de la I.T.P.C, al contar con una reducida plantilla, el gerente asume un rol de liderazgo fundamentalmente hacia el exterior de la organización. En tal sentido, promueve el trabajo en equipo y la coordinación por parte de las empresas y gremiales del sector. Un ejemplo es la creación de tarifas y que las mismas sean respetadas por todos los dadores de servicios del sector, a efectos de brindar una imagen seria del mismo y que el trabajo realizado sea valorado en su real dimensión.

El Directorio a través de reuniones que organiza en distintos puntos del territorio nacional busca difundir estas ideas y que las mismas sean adquiridas como propias por parte de todas las empresas del sector. En dichas reuniones se procura la participación de todas las empresas y gremiales de la zona, promoviendo la creación de filiales, la integración de las gremiales que no se han asociado aún a la I.T.P.C, el trabajo en equipo, las reuniones zonales, el intercambio, lineamientos en pro de la profesionalización de las empresas, la comunicación abierta y la cooperación como vehículo para lograr un sector más homogéneo, unido y serio a la hora de defender sus intereses.

iii. Alineación

En este punto en particular y por la estructura con la que cuenta la Intergremial, es el directorio quien tiene las potestades de dirigir los destinos de la organización y la única escala jerárquica identificada con claridad es la que genera delegación de autoridad desde el Directorio a la gerencia.

En tal sentido, recae en el gerente la responsabilidad sobre las tareas diarias más operativas de la I.T.P.C. como lo son la recepción de solicitudes o consultas, mantenimiento de la sede social, coordinación de actividades internas, generación de información para publicar en la revista, mantenimiento de la página web e información a la directiva sobre los puntos anteriores.

No hay un sistema preestablecido de compensaciones ni encuestas para determinar si la gerencia es consciente de los objetivos estratégicos y si los mismos son llevados a cabo con efectividad, por más que se percibe que el gerente tiene un acabado conocimiento de los mismos, dado en gran medida por el tiempo que lleva en el ejercicio del cargo y la experiencia acumulada.

Complementando lo antes mencionado, se puede afirmar que existe un conocimiento colectivo compartido por parte del Directorio y la gerencia de la misión y la estrategia a llevar a cabo para la consecución de la misma.

iv. Trabajo en equipo

Existe una marcada tendencia y énfasis en el logro de un trabajo coordinado por parte de la Directiva y la gerencia. Es este pensamiento el que se quiere transmitir a los beneficiarios, para que también ellos, a pesar de sus diferencias laborales, de valores y de objetivos, busquen consensos y acuerdos para defender en conjunto los intereses del sector sin dejar de lado los intereses particulares de cada uno.

4.2.3.2 Objetivos Estratégicos

Como consecuencia del análisis realizado surgen los siguientes objetivos para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la I.T.P.C:

- Disponer de personas idóneas en los puestos estratégicos de la organización.
- Intensificar el uso de tecnologías de información.
- Consolidar la cultura organizacional existente.

4.2.4 Perspectiva Financiera

4.2.4.1 Características

Una de las principales características a tener en cuenta para la puesta en práctica de mapas estratégicos en organizaciones sin fines de lucro es que generalmente la perspectiva financiera ocupa una posición de menor trascendencia respecto a lo que sucede cuando se realiza un mapa para organizaciones con fines de lucro del sector privado.

La diferencia fundamental radica en que la misión de una empresa que tiene fines de lucro es la de generar valor para los accionistas, en tanto, las organizaciones sin fines de lucro no están enfocados exclusivamente en la obtención de dividendos monetarios, lo cual transforma en un desafío el armado del mapa estratégico.

Este tipo de entidades basa su actividad en la satisfacción de sus usuarios, en intentar brindarle el mejor servicio posible y las soluciones que más se amoldan a sus necesidades y problemas, inclusive relegando el objetivo de obtener un incremento de sus ingresos.

De hecho, en la Intergremial como en muchas organizaciones sin fines de lucro, no existe un precio por los servicios que se prestan, sino que los mismos son sustentados mediante diversos aportes necesarios para asegurar su funcionamiento y desarrollo.

Los objetivos financieros a definir se encuentran también condicionados por el enfoque estratégico que haya decidido adoptar la institución. Por lo general se distingue el uso de tres tipos de enfoques estratégicos, inclusive en ocasiones en forma combinada, estos son:

- Excelencia operativa.
- Intimidad con el cliente.
- Liderazgo en productos.

Cada uno tiene sus características particulares que repercutirán de distinta manera en la forma en que se plantean los objetivos de la perspectiva financiera. Un ejemplo es cuando se otorga más relevancia al aprovechamiento de los activos, si la estrategia es la excelencia operativa o aumento de las ventas cruzadas si la estrategia fuera la intimidad con el cliente.

En el caso específico de la I.T.P.C. se observa que predomina el enfoque de intimidad con el cliente, buscando el relacionamiento íntimo con cada uno de sus

asociados, en pro de fomentar un feedback que genere las condiciones propicias para una eficaz labor.

En conclusión, aunque la búsqueda del éxito financiero no es un aspecto destacado en estas organizaciones, representa un área delicada para asegurar su subsistencia ya que es visto como un medio para alcanzar los fines operativos y por tal motivo no debe ser descuidado ni dejado de lado.

Por estos motivos se ubica a la perspectiva financiera en el último escalón del Mapa Estratégico, ya que tiene una función de soporte a las actividades y no constituye un tema estratégico para la Intergremial.

El fundamento central de este cambio recae en el hecho de que los objetivos a plantearse en esta perspectiva no tienen efecto directo sobre los objetivos de la perspectiva del beneficiario. No son trascendentales para soportar la propuesta de valor como si ocurre en otras organizaciones sin fines de lucro.

Para ejemplificar en forma sencilla ambas situaciones se puede hacer referencia a la organización “Un Techo para mi País”, donde las necesidades financieras son determinantes para poder cumplir con los objetivos de la perspectiva de clientes y con su misión de: construcción de viviendas de emergencia y ejecución de la habilitación social¹². Sin el dinero recaudado una organización como esta no podría salir adelante, por lo tanto la perspectiva financiera se ubicará entre las superiores. Sin embargo en la I.T.P.C. si bien es cierto que cuanto más dinero se obtiene más cosas se pueden hacer, con un mínimo necesario la organización está en condiciones de trabajar para sus asociados.

La perspectiva financiera de una organización está compuesta por dos aspectos: crecimiento y productividad, los cuales se desarrollan a continuación.

i. Crecimiento

Los objetivos de crecimiento implican el aumento del caudal de ingresos de la entidad. Para lograrlo existen básicamente dos vías:

- Conseguir nuevas fuente de ingreso, lo que abarca vender nuevos productos, llegar a nuevos clientes y buscar nuevos mercados o segmentos de clientes.
- Aumentar la fidelización de los clientes actuales, lo que aumentaría las ventas, por ejemplo, mediante ventas cruzadas.

¹² www.untechoparamipais.org.uy

En el caso de la Intergremial, la segunda vía para lograr el crecimiento no es una alternativa aplicable, puesto que la organización no vende ningún producto o servicio y la única compensación económica que obtiene por sus servicios es la cuota social que pagan las gremiales afiliadas.

Por lo tanto, los objetivos de la organización en torno al crecimiento de los ingresos pasan por conseguir nuevas fuentes de ingresos.

Los ingresos de la I.T.P.C. provienen de las siguientes fuentes:

- Cobro de la respectiva cuota social a las gremiales asociadas.
- Contribuciones de origen público o privado y donaciones a favor de la misma que pueden hacer tanto personas físicas como jurídicas.

La cuota social es abonada en forma mensual y es la principal fuente de ingresos con que cuenta la Intergremial. El criterio que se utiliza para establecer el importe de la misma se basa en la cantidad de empresas que estén afiliadas a la gremial respectiva. Se cobra a cada socio una suma de dinero equivalente a un monto fijo por cada empresa que tiene asociada, con lo cual cada socio realiza un aporte distinto a la Intergremial que dependerá de la cantidad de empresas que nuclea.

Este monto fijo es establecido por la asamblea general de la I.T.P.C. quienes además revisan y eventualmente ajustan la misma año a año. No existe un criterio o un parámetro preestablecido para hacerlo. El ajuste se define en función de la estimación de necesidades de fondos que tendrá I.T.P.C. en el año en curso. Además se toma en cuenta que el monto de la cuota social no sea muy elevado, para incentivar la afiliación de nuevas gremiales. La aprobación de este ajuste se realiza por votación en asamblea general.

Las contribuciones que realizan determinadas personas físicas o jurídicas generalmente tienen lugar en el marco de actividades o proyectos que lleva adelante la I.T.P.C, por ejemplo cuando se realizan: cursos, charlas, conferencias, o la inversión en tecnologías (como adquisición del simulador de manejo).

Otra de las actividades que se financian con este tipo de aportes extraordinarios son la contratación ocasional de estudios y trabajos específicos con consultoras, generalmente a efectos de generar información de utilidad para el sector ya sean índices, tendencias y demás información que resulte de interés.

De acuerdo a lo expuesto es posible concluir que existe una brecha a cerrar relacionada con los objetivos de crecimiento en los ingresos que pueda tener la I.T.P.C. El objetivo en tal sentido apunta a buscar el aumento de la cantidad de asociados que abonan la cuota social, logrando así un aumento en el monto total ya que el precio es una variable sensible en las empresas pequeñas que son la mayor parte de las que integran el sector.

Este objetivo tiene una importante restricción porque la cantidad de gremiales de transporte en Uruguay no es un número muy elevado y por lo tanto el mercado objetivo al que apuntar está limitado. Respecto a esto, la Intergremial está promoviendo continuamente la creación de nuevas agrupaciones con el fin de nuclear a todas las empresas de transporte terrestre de carga del país, lo cual traería aparejado el aumento de la masa societaria.

ii. Productividad

Siguiendo la línea de lo desarrollado en el Marco Teórico, la productividad se puede potenciar de dos maneras:

- Reduciendo los costos.
- Utilizando los activos de manera más eficiente.

Ambos medios son completamente válidos y aplicables tanto en empresas como en organizaciones sin fines de lucro. Ningún tipo de organización escapa a la necesidad de controlar de manera eficiente la forma en que utiliza sus recursos, fundamentalmente aquellos que dan soporte a sus operaciones, ya que son estos los que habitualmente representan las erogaciones más significativas de una organización.

En organizaciones del sector público o sin fines de lucro, este aspecto tiene aún mayor importancia puesto que comúnmente estas obtienen sus ingresos en forma caritativa, coercitiva o con un carácter simbólico, y además los servicios o productos que entregan a los beneficiarios no tienen un valor exacto o cuantificable.

Los ingresos obtenidos por la Intergremial son utilizados para satisfacer los siguientes fines:

- Viáticos o gastos que generen la atención de los reclamos de sus socios y demás involucrados.
- Invertir en proyectos que buscan la profesionalización del sector: capacitación de empresarios y camioneros a través de cursos, charlas, conferencias, material instructivo.
- Cubrir los gastos que se ocasionen por mantenimientos de la sede social, donde los sueldos son uno de los mayores costos, a los que se suman otros de menor monto.

El costo principal que afronta la I.T.P.C. es el pago de sueldos (gerente, coordinador portuario y secretaria). Estos son abonados según lo establecido en el Grupo 20 del Consejo de Salarios.

Por otra parte, se afrontan los costos normales de mantenimiento de la sede social: gastos de agua, luz, teléfono, papelería y otros que se realizan.

Por último, según se expresó desde la gerencia otra fuente de egresos que puede hacer variar la estructura de costos, pero que son esporádicos o tienen un carácter más ocasional, son la contratación de estudios o trabajos específicos con consultoras u otras empresas, además de las inversiones en tecnología, cursos, conferencias y otros con el objeto de avanzar hacia un sector más formal y profesional.

Todas las gremiales socias reciben un completo informe con la memoria y balance anual, el que debe ser aprobado en primera instancia por la Comisión Fiscal y luego en régimen de Asamblea General. No fue posible tener acceso a dicho informe por ser de carácter confidencial. El mismo es considerado de injerencia exclusiva de la Intergremial y sus asociados. Esto limita en gran medida la realización de un análisis más minucioso y detallado sobre la perspectiva en cuestión.

En cuanto a la intensificación en el uso de los activos financieros y físicos no existe específicamente en la I.T.P.C. información de relevancia, ya que básicamente el eje de sus operaciones son soportadas por el activo más importante que tienen las organizaciones en la actualidad que son sus recursos humanos.

4.2.4.2 Objetivos Estratégicos

Como consecuencia del análisis realizado surgen los siguientes objetivos para la perspectiva financiera de la I.T.P.C:

- Optimizar la utilización de los recursos económicos.
- Aumentar los ingresos por concepto de cuota social.

4.3 RELACIONES CAUSA – EFECTO

Un Mapa Estratégico correctamente construido describe cómo funciona la organización y qué aspectos son críticos para el éxito, a través de objetivos interrelacionados de las cuatro perspectivas, obteniendo como resultado lo que Paul R. Niven denomina “historia de la estrategia” (2008, p.37). De esta forma contribuye a la comprensión de la estrategia principalmente por parte de los empleados, quienes representan un elemento fundamental en la consecución de la misma. Para “contar la historia de la estrategia” es indispensable que todos los objetivos se encuentren vinculados mediante relaciones de causa-efecto. Así el logro de un objetivo requiere que se cumplan los que lo causan, y a su vez aquel será causante de otros objetivos.

Actualmente el entorno de las organizaciones es cambiante, con lo cual los procesos se van adaptando y también las relaciones causa-efecto. Estas últimas se deben revisar en forma permanente, de modo que mantengan las características antes mencionadas.

A continuación se realiza el análisis de las relaciones causa-efecto para el caso de estudio, partiendo “desde abajo hacia arriba”.

Los objetivos de **optimizar la utilización de los recursos económicos y aumentar los ingresos por concepto de cuota social**, ambos de la perspectiva financiera, son el soporte que da el sustento económico a las demás perspectivas. Se presentan en forma genérica como causa de los demás objetivos, por su función de permitir que la organización sea viable, brindando los recursos económicos necesarios.

Disponer de personas idóneas en los puestos estratégicos, con amplios conocimientos del medio, habilidades de negociación y actitud proactiva orientada hacia el trabajo en equipo, promueve el desarrollo de **relaciones de excelencia con partes interesadas**.

Disponer principalmente de bases de datos actualizadas, a través de la **intensificación del uso de tecnologías de la información**, contribuye con la implementación de proyectos. **Se incrementan los proyectos que profesionalicen el sector**, al tener a disposición mayor información para un desarrollo de forma más controlada, mejor estructurado y gestionado eficientemente. Además acentuar la utilización de TI favorece el **perfeccionamiento de los canales de comunicación con los beneficiarios**, a través de un intercambio más fluido y oportuno de la información.

Consolidar la cultura organizacional existente, influye directamente en el **desarrollo de relaciones de excelencia con partes interesadas** y en el **perfeccionamiento de los canales de comunicación con los beneficiarios**. El

compromiso y sentimiento de pertenencia de los integrantes de la I.T.P.C, fomenta la construcción de relaciones más estrechas con todas las partes interesadas, especialmente con los beneficiarios.

El desarrollo de relaciones positivas y de confianza con los distintos actores del sector genera que el entorno cercano de la Intergremial reconozca su representatividad como impulsora del transporte de carga terrestre. Por ende, el objetivo de **desarrollar relaciones de excelencia con partes interesadas** provoca que se **acrecente el prestigio y se fortalezca la imagen de la I.T.P.C.**

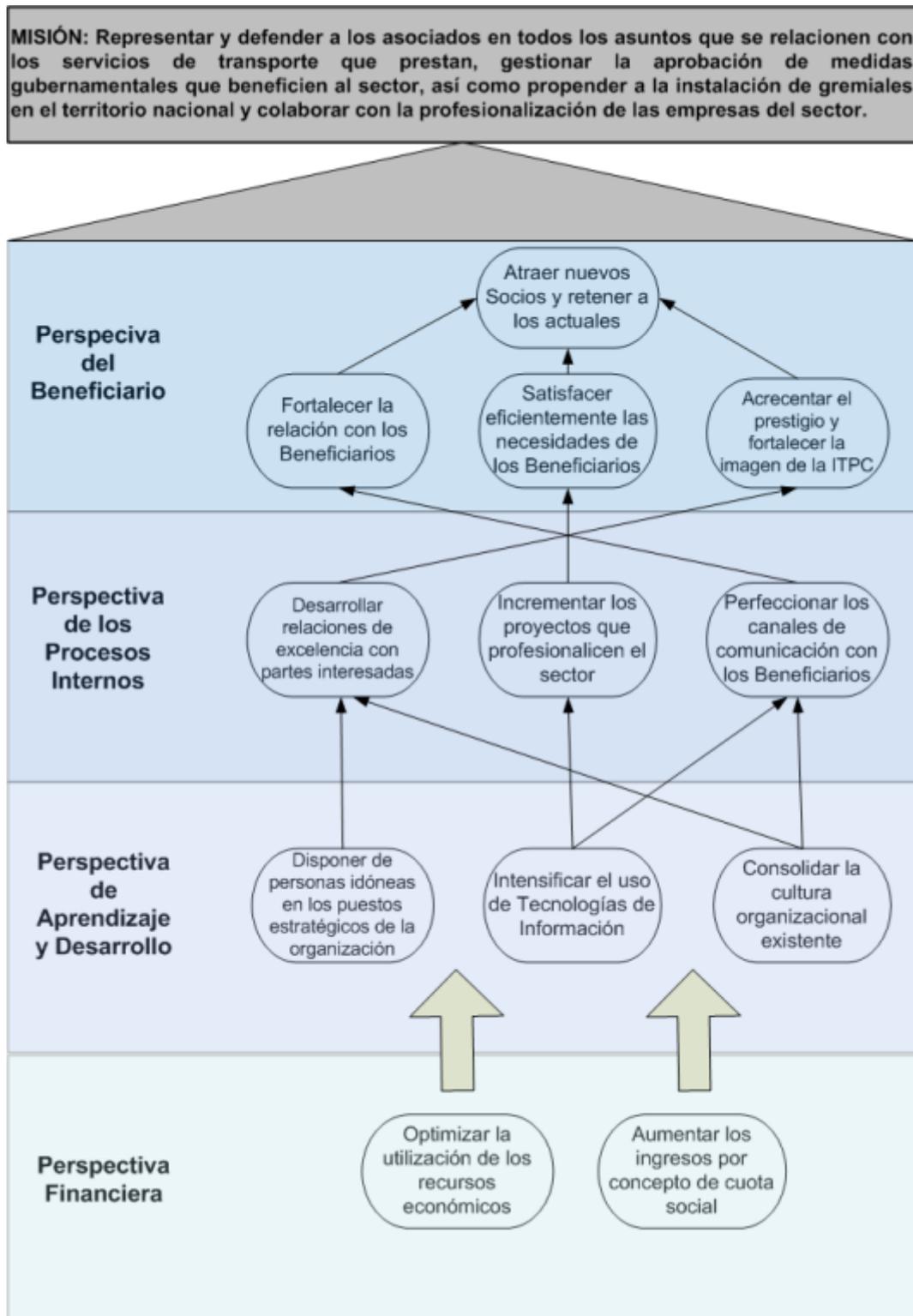
Incrementar los proyectos que profesionalicen el sector motiva a las empresas, ya que se ven beneficiadas al contar con mano de obra calificada y un ambiente más formalizado y profesional. De esta manera se origina la **satisfacción eficiente de las necesidades de los beneficiarios**, debido a que son ellos quienes aprovechan directamente estos logros.

Producir un acercamiento hacia los beneficiarios a través del **perfeccionamiento de los canales de comunicación**, impulsa claramente el **fortalecimiento de la relación con los mismos.**

Finalmente los objetivos de **fortalecer la relación con los beneficiarios, satisfacer las necesidades de los mismos y acrecentar el prestigio y fortalecer la imagen de la I.T.P.C.**, contribuyen a lograr el objetivo de **atraer nuevos socios y retener a los actuales**, debido a que los socios (gremiales) son las organizaciones que agrupan a gran parte de los beneficiarios (empresas).

4.4 DISEÑO GRÁFICO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Una vez definidas las perspectivas, los objetivos estratégicos y las relaciones causa – efecto se tienen los elementos necesarios para elaborar la representación gráfica del Mapa Estratégico para la I.T.P.C. El mismo se presenta en la siguiente figura.



CAPITULO 5 – CONCLUSIONES

La Intergremial de Transporte Profesional de Carga es una organización sin fines de lucro con personería jurídica de segundo grado, cuyos afiliados son exclusivamente asociaciones gremiales patronales con personería jurídica. A diferencia de las empresas, su finalidad radica en satisfacer al cliente (en este caso beneficiarios), lo cual deja en un plano de menor importancia la obtención de ganancias. Los ingresos económicos recibidos por la I.T.P.C son relativamente escasos y se utilizan en su totalidad para financiar el funcionamiento de la institución.

Debido a que el caso de estudio es una organización sin fines de lucro, la representación gráfica del Mapa Estratégico tiene una variación en el orden de las perspectivas, respecto al esquema habitual que plantean Kaplan y Norton. Como la satisfacción del cliente es el objetivo estratégico prioritario de la I.T.P.C, se ubica a la perspectiva del beneficiario en primer lugar, seguida por las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y desarrollo y por último la perspectiva financiera. Esta última es ubicada al final por tener la característica de dar soporte y sustento económico para el desarrollo de las demás.

Luego de realizado el relevamiento de información y la entrevista al Gerente de la I.T.P.C, se constató que la institución no cuenta con una definición formal de visión y misión. Esto representa un obstáculo a la hora de definir los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto para la elaboración del ME. Dicha situación produce una falta de información hacia el personal, ya que carecen de una referencia clara y concreta de hacia dónde se dirige la organización y por lo tanto cuál es el objetivo hacia el cual deben enfocar sus esfuerzos. Con el fin de subsanar este inconveniente, se realizó una elaboración propia de la visión y misión de la I.T.P.C.

Hallazgos al elaborar el ME

Perspectiva de los Beneficiarios

La definición e identificación de los clientes de la Intergremial no resultó ser una tarea sencilla, por ende generó la realización de un análisis exhaustivo para llevarla a cabo. El motivo es que en primera instancia se pueden identificar dos grupos de personas como “clientes”: los socios y las empresas. Los primeros son quienes financian la labor de la I.T.P.C. mediante el pago de la cuota social. Por otro lado las empresas son las que en última instancia se benefician del accionar de la institución. Del análisis efectuado se concluye que las empresas del sector

transporte terrestre de carga del Uruguay son los clientes de la I.T.P.C. A modo de ajustar el nombre de la perspectiva a la realidad del caso de estudio, se optó por denominarla “Perspectiva del Beneficiario”.

La propuesta de valor ofrecida a los socios y beneficiarios es un servicio de soporte, asesoramiento y consulta, así como también se procura defender los intereses del sector, y promover el proceso de profesionalización del mismo.

Esto genera que distintas agrupaciones deseen ser parte de la Intergremial y recibir los beneficios ofrecidos. Según la información recabada, se concluye que tanto los socios como los beneficiarios poseen un nivel de satisfacción y conformidad aceptable respecto a la propuesta de valor brindada por I.T.P.C.

Por otro lado el relacionamiento del Directorio y la Gerencia con los socios y beneficiarios es considerado adecuado. En este punto es esencial la actitud de los integrantes de la I.T.P.C, buscando acercarse a los mismos constantemente, interiorizarse de su realidad a efectos de tomar conocimiento de los problemas que los aquejan, y en la medida de lo posible darles una solución o colaborar en dicho sentido.

Perspectiva de los Procesos Internos

Uno de los procesos internos más destacado que se identificó fue el relacionamiento de la Intergremial con los distintos actores del sector y con aquellas instituciones públicas y privadas con las que realiza negociaciones, así como también la importancia que los integrantes le dan a este punto. Mantener relaciones cordiales, comunicación abierta y un feedback adecuado con los mismos, es fundamental para generar un ámbito propicio para el intercambio de ideas e información. Incluso para enfrentar negociaciones en defensa de los intereses del sector y generar una buena imagen de la Institución.

Por otro lado se encuentran las actividades denominadas “macro” que desarrolla la Intergremial, las cuales requieren una dedicación de tiempo importante, además de esfuerzos y recursos para llevarlas a cabo de forma eficiente. Dichas actividades son las relacionadas con la búsqueda de nuevos proyectos de innovación para el sector y su implementación, con el fin de lograr una mayor profesionalización del mismo. Para ello es necesario buscar fuentes de financiamiento alternativas, por ejemplo a través de alianzas estratégicas con empresas u organizaciones públicas. Se considera que estas actividades son los procesos críticos de la organización, por ende se recomienda focalizar los esfuerzos y recursos en ellas.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Tanto el capital humano como la cultura organizacional tienen una gran importancia en la organización objeto de estudio. La cultura organizacional está alineada con el cometido de satisfacer las necesidades del beneficiario, además de que los conocimientos, habilidades y valores de los directivos y gerente se enfocan en la apertura al diálogo, la integración y el trabajo en equipo.

Respecto a las tecnologías de la información se observa una debilidad en la organización, fundamentalmente en lo que refiere a la página web y las bases de datos. En tiempos en que las TI poseen un rol trascendente en todas las entidades, la correcta gestión de éstas se convierte en un aspecto prácticamente imprescindible y generador de grandes beneficios. La página web no está actualizada, no es amigable para el usuario y posee algunas carencias de información y estadísticas. Seguramente estos son algunos de los motivos que hacen que no sea consultada frecuentemente. La base de datos es simple y contiene información básica acerca de los socios. Agregar más información, estadísticas, mejorar el diseño de la página web, entre otras acciones, permitirían ofrecer mayores elementos para el análisis y toma de decisiones.

Perspectiva Financiera

Los ingresos con los que cuenta la Intergremial provienen mayoritariamente del cobro de la cuota social. El monto de la misma se establece en función de la cantidad de empresas afiliadas que tiene cada una de las agremiaciones socias.

El aumento de los ingresos por concepto de cuota social se encuentra limitado por dos motivos. Por un lado la cantidad de empresas y gremiales del sector es un número acotado. Por otra parte el incremento del valor de la cuota social sería contraproducente y contrario a la condición de que la misma no sea un impedimento para la afiliación de nuevos socios.

Por los motivos expuestos el Directorio se ve obligado a buscar otros caminos para conseguir fuentes de financiamiento, para poder disponer de mayores recursos que den sustento a las diferentes actividades que se llevan a cabo. Algunas alternativas podrían ser: la administración de la publicidad de la revista y la página web, o bien la concreción de alianzas con empresas públicas o privadas para la implementación de proyectos.

Finalmente es pertinente aclarar que la información financiera de la I.T.P.C. es de carácter confidencial (por ser de injerencia exclusiva de la Intergremial y sus asociados), por ende se ve limitado considerablemente el análisis de otros temas relacionados a esta perspectiva, como ser la estructura de costos de la organización.

Reflexiones Finales

Para elaborar el Mapa Estratégico de la I.T.P.C. se tuvo en cuenta la dimensión y capacidades actuales y potenciales de la institución, así como también la estructura, operativa, recursos financieros, humanos y tecnológicos de los que dispone.

Además se desea mencionar que a la hora de recabar información se contó con el apoyo y buena disposición del Gerente de la I.T.P.C, quien en la medida de sus posibilidades brindó la información que le fue solicitada y mostró interés en contar con el trabajo de investigación, una vez finalizado el mismo.

De lo anteriormente expuesto, se concluye que es viable la aplicación del Mapa Estratégico diseñado y sería una herramienta útil para mejorar la gestión de la organización.

CAPITULO 6 – RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado en capítulos anteriores, en el presente apartado se desarrollan una serie de sugerencias y recomendaciones enfocadas en la optimización de la gestión de la ITPC.

GENERAL:

- **Definir formalmente la misión de la I.T.P.C. y difundirla**

Dado que el fin principal de las organizaciones sin fines de lucro es la consecución de su misión, es fundamental que definan formalmente la misma. Habiendo determinado la misión de la Intergremial, es imprescindible difundirla entre todas las partes interesadas para que la conozcan y colaboren con su obtención. Incluirla en cada portada de la revista “Camiones y Logística” y agregarla en la página web, serían dos posibles opciones de comunicación.

PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO:

- **Generar en asociados sentimiento de pertenencia**

Generar en los socios sentimiento de pertenencia respecto a la I.T.P.C. es una forma de integrarlos y ayuda a que comprendan el papel fundamental que tienen en la organización. Agregar en la revista “C&L” y en página web frases como “la I.T.P.C. la hacemos entre todos”, a modo de remarcar la importancia del socio en la institución.

- **Optimizar el uso del “recurso” gremiales**

La I.T.P.C. es una organización de segundo grado y como tal debería enfocarse en trabajar más con las gremiales y menos en forma directa con las empresas. Se recomienda dar un mayor aprovechamiento al rol de las gremiales como intermediarias entre las empresas y la Intergremial, ya que se encuentran en una posición más “cercana” a las empresas. Por ejemplo las consultas y solicitudes que realizan éstas directamente a la I.T.P.C, así como otros temas que puedan surgir (a nivel empresa), deben canalizarse a través de las gremiales, quienes además deben comprender la misión de la I.T.P.C. y transmitirla a sus afiliados.

De esta forma se logra que la Intergremial cumpla un rol más “macro” y los asuntos “micro” sean resueltos por las gremiales.

- **Mantener actualizada la base de correos electrónicos**

El mail se ha convertido en un medio masivo de comunicación, por lo tanto es necesario disponer de una base de datos actualizada con los correos electrónicos de las gremiales asociadas y sus afiliados. Se podría pedir a las gremiales que una vez al año envíen una lista actualizada con los mails de sus afiliados.

- **Implementar una encuesta de satisfacción**

Se aconseja aplicar una encuesta de satisfacción dirigida a las empresas afiliadas a gremiales socias de I.T.P.C. La encuesta sería enviada a las gremiales, quienes se encargarían de hacerla llegar a las empresas y luego enviar todas las respuestas obtenidas a I.T.P.C. Se recomienda una encuesta anónima, con una periodicidad de 2 años (luego de asumir el nuevo Directorio y respecto a la actuación del anterior).

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

- **Evaluar la concreción de alianzas estratégicas**

Según el proyecto a llevar a cabo se recomienda que la I.T.P.C. considere la posibilidad de concretar alianzas estratégicas con otras organizaciones. El “*partnering*”¹³ mejora el servicio ofrecido, ya sea porque se trata de entidades que tienen misiones complementarias, promuevan valores similares, o bien complementen la performance de I.T.P.C. apoyando las áreas más débiles. Al momento de elegir el “socio estratégico” se deberían tener en cuenta los aspectos mencionados, así como también su capacidad de cumplir con el acuerdo, compromiso y que posea una imagen y prestigio consolidado en el ambiente.

- **Eliminar las consultas/reclamos directos de empresas**

Es necesario que paulatinamente se elimine este tipo de reclamos, de forma de optimizar la actividad de la I.T.P.C. Se sugiere que sea un proceso a realizar en forma gradual, pero sin perder el objetivo final de eliminar totalmente ese tipo de consultas.

¹³ Partnering: es el proceso en que dos o más entidades se asocian creando soluciones sinérgicas a los desafíos. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_partnering

- **Fomentar la afiliación de nuevas gremiales a través del ofrecimiento de beneficios**

Una manera de incentivar la afiliación de más gremiales es ofrecerles beneficios directos, a modo de enfatizar la diferencia entre el socio y el que no lo es. Dado que los socios tienen la obligación de abonar una cuota, se les deben ofrecer ventajas respecto a los no socios. Por ejemplo: las gremiales socias obtienen para sus empresas afiliadas, un descuento en la compra de neumáticos a un determinado proveedor. Además de impulsar la asociación de gremiales existentes, estos beneficios podrían fomentar la creación de nuevas gremiales.

- **Difundir e incentivar las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE)¹⁴**

En relación a los procesos reguladores y sociales se sugiere que la I.T.P.C. adopte el rol de difundir e impulsar prácticas de RSE. Cuidar el medio ambiente minimizando la contaminación producida por los vehículos, reciclar, cuidar la salud de los empleados exigiendo carné de salud vigente, tener a todo el personal en planilla, son algunos ejemplos de actividades a ser fomentadas. El asesoramiento otorgado en estos aspectos formaría parte de la propuesta de valor de la Intergremial.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO:

- **Desarrollar e implementar un programa de inducción¹⁵ para directivos y/o gerente**

Al momento de tomar posesión del cargo un nuevo directivo o gerente deben tener un mínimo conocimiento de las actividades que se están llevando a cabo. Se recomienda formalizar el diálogo de “traspaso de mando”, elaborando un programa de inducción en donde el sucesor del nuevo integrante entregue información detallada de las actividades en curso, además de explicarlas verbalmente.

¹⁴ Definición de RSE según DERES: “La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”

<http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php>

¹⁵ Programa de inducción (también denominado “socialización laboral”): es un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización.

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProgramaDeInduccion>

- **Evaluar periódicamente la gestión del gerente**

Se considera pertinente la realización de una evaluación anual de la gestión del gerente, estableciendo los parámetros a ser juzgados a modo de que año a año sean comparables. Este proceso será de utilidad para identificar fortalezas y debilidades, de forma de enfatizar las primeras y superar las segundas.

- **Optimizar la utilización de la página web**

No es suficiente con tener una página web institucional, sino que además debe estar actualizada y ser amigable para el usuario, de forma que realmente agregue valor para éste. Se recomienda que la I.T.P.C. destine parte de sus recursos a cumplir con estas características, logrando que la página sea más atrayente para el lector (rediseñando la presentación, por ejemplo) y convertirla en una fuente de información útil y confiable.

- **Ampliar la disponibilidad de bases de datos**

Disponer de diversas bases de datos es de gran utilidad, por lo tanto en este punto se sugiere que la I.T.P.C. cuente con: base de datos de socios (lo más completa posible), base de datos de proveedores del sector (por ejemplo: neumáticos, estaciones de servicio, casas de repuestos, etc. tanto nacionales como de la región), base de datos con registro de las solicitudes recibidas y estado de las mismas, y otras que sean de interés.

BIBLIOGRAFÍA

Drucker, P. F. (1950). *La Administración por Objetivos*.

Díez de Castro, García, Martín, Periañez. (2000). *Administración y Dirección*. España. 1ª ed. Mc Graw Hill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Ed. Mc Graw Hill.

Ferrel O., Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Ed. Mc Graw Hill.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. 1ª ed. Gestión 2000.

Kaplan, R., Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona. Gestión 2000.

Mintzberg, Lampel, Ahlstrand. (1998). *El safari estratégico*. Ed. The Free Press.

Niven, P. (2008). *Cuadro de mando integral. Paso a paso para agencias de gobierno y sin fines de lucro*. Nueva Jersey. 2da. Ed. John Wiley & Sons, Inc.

MONOGRAFÍAS

Lopez, Duran, Rodriguez. (2006). *Mapas Estratégicos. Un planteamiento sencillo pero poderoso, que muchas empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas*.

Isasa, M., Krause, V. (2009). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en instituciones deportivas. Caso de estudio: Círculo de Tenis de Montevideo.*

PÁGINAS WEB

www.intergremial.com.uy

www.promonegocios.net

ANEXOS

ANEXO A: INFORMACIÓN RECABADA EN REUNION CON EL GERENTE DE LA I.T.P.C. SR. HUMBERTO PERRONE

Tipo de organización:

- La I.T.P.C. es una organización sin fines de lucro con personería jurídica de segundo grado, cuyos afiliados son exclusivamente asociaciones gremiales con personería jurídica.

Historia:

- Se formó en el año 2000 legalmente, pero ya venía funcionando informalmente desde 1998. Antes de eso ya había alguna coordinación y contactos en temas importantes entre algunas gremiales, por ejemplo Asociación de Propietarios de Vehículos de Carga (APVC), Cámara Autotransporte Terrestre Internacional del Uruguay (CATIDU) y la desaparecida CUTA.

Actualidad:

- Actualmente tienen 19 gremiales asociadas. Dentro de las mismas hay algunas que están nucleadas según el tipo de actividad que realizan y otras según el departamento al que pertenecen. Hay departamentos que no tienen gremial, igualmente allí tienen contactos, como por ejemplo en Rocha.
- La inmensa mayoría de los transportistas reconocen a la I.T.P.C. como una entidad representativa del sector.

Cometidos:

- La Intergremial busca proteger los intereses del sector transporte terrestre de carga en todos los ámbitos, y fundamentalmente los intereses de sus asociados.
- Más que una actitud de protesta la I.T.P.C. tiene una actitud proactiva, de buscar soluciones a los problemas que se planteen en el sector.

Alcance:

- Que las empresas la reconozcan no siempre va acompañado de su afiliación a alguna de las gremiales integrantes, pero al momento de negociaciones u otras acciones las empresas del sector se alinean con lo que hace I.T.P.C.

Integración:

- Integran la I.T.P.C. el Directorio (conformado por 7 miembros), un Gerente, una secretaria y coordinador portuario por la Intergremial.

Tareas:

- Entrar en contacto con el gobierno, con las distintas cámaras y organizaciones que se relacionan con el sector.
- El directorio hace más bien un trabajo político (no político partidario), asisten a reuniones con autoridades, con empresas privadas y diversos actores involucrados con el sector a efectos de encarar negociaciones, marcar presencia e informarse para luego volcar todo esto en beneficio de sus asociados.
- Se dispara la acción de la Intergremial ante sus socios cuando llega una queja, pedido o consulta de un asociado. Intentan que todas estas situaciones lleguen por canales formales (mail, fax). De todas maneras algunas quejas llegan de las empresas directamente, en forma verbal o telefónica sin canalizarse a través de la gremial o el medio correspondiente.

Formalidades:

- El estatuto lo poseen todas agremiaciones asociadas, pues se les entrega al momento de la solicitud de afiliación, pero no es público. El código de ética si es público y se encuentra publicado en la página web.
- El órgano soberano es la Asamblea General.
- Se lleva a cabo una Asamblea General anual obligatoria. Cada dos años hay elección de autoridades (Comisión Directiva y Comisión Fiscal).
- En la Asamblea anual se aprueba la Memoria y Balance. Además se realizan reuniones periódicas de directorio y asambleas extraordinarias por temas específicos.

- Todos los socios tienen voz y voto en la Asamblea General y pueden manifestar sus pensamientos, incluso pueden no aprobar lo presentado si lo estiman pertinente.
- Todas las gremiales asociadas reciben un completo informe con la memoria y balance anual una vez al año, que debe ser aprobado primero por la Comisión Fiscal y luego en régimen de Asamblea General como lo marca el estatuto. Esto se ha cumplido estrictamente desde la fundación de la I.T.P.C. Este documento no es posible difundirlo por ser de injerencia interna de la Cámara y sus asociados.

Organizaciones que integra:

- Instituto Nacional de Logística (INALOG).
- Órgano de Control del Transporte de Carga junto al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Ingresos y egresos:

- Los ingresos principalmente provienen de la cuota social que abonan las gremiales socias y otras aportaciones que puedan hacer personas físicas o jurídicas para fines específicos (cursos, charlas, adquisición de tecnología en beneficio del sector). No se comercializa nada.
- Los gastos son los normales para cualquier institución o empresa: sueldos, gastos de funcionamiento, papelería, etc. Los salarios tienen habitualmente la mayor incidencia y se pagan en concordancia al grupo 20 de los consejos de salarios. Ocasionalmente se contratan estudios o trabajos específicos con consultoras u otras empresas que pueden hacer variar las incidencias.

Revista y página web:

- Todos los meses se publica la revista “Camiones y Logística”, emitida sin costo alguno para la Intergremial (la editorial financia su edición con la venta de publicidad). Las notas contenidas en la misma son editadas por los directivos y el Gerente de I.T.P.C. Se publica información y acontecimientos relevantes para el sector.
- Se cuenta con una página web en la que hay información sobre I.T.P.C. y las gremiales asociadas.

Actividades más relevantes realizadas:

- En el 2007 la I.T.P.C. hizo un estudio en la Administración Nacional de Puertos (ANP), que consistió en armar un flujograma de los trámites que debe realizar el camionero desde que ingresa al puerto con la mercadería hasta que se retira. Se llegaron a contabilizar 27 trámites. Se habló el tema con autoridades planteando el problema, el flujograma y proponiendo una solución. El resultado del trabajo fue un acuerdo entre la I.T.P.C. y ANP. Como consecuencia del mismo, actualmente hay una persona contratada por la I.T.P.C. instalada en forma permanente en ANP para agilizar las operaciones y colaborar en lo que pueda con los camioneros que llegan al lugar con carga. Esta persona asesora a los asociados y a los no asociados. Su función es coordinar y agilizar el transporte en el puerto. Esta coordinación es reconocida por las autoridades de ANP y por los camioneros, quienes recurren a él para solucionar los problemas que se les puedan presentar en el puerto.
- Representa a los sectores del transporte de carga en los consejos de salarios junto con la Cámara de Logística (CALOG) y otros actores involucrados en los grupos de dichas actividades (en total interviene en siete grupos o subgrupos).
- Asesora a las gremiales socias en casos puntuales, por ejemplo: costos y cuestiones legales. Además ha realizado estudios con consultoras contratadas sobre temas fiscales relacionados con el transporte y en el año 2010 un estudio de caracterización del sector.
- La Intergremial ha organizado charlas y conferencias por temas relacionados al sector en ámbitos públicos y privados y cursos de capacitación para empleados del sector.
- Están en tratativas con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) para hacer capacitación de personal. También hacen convenios para trabajos o análisis puntuales, por ejemplo: la Universidad de Montevideo hizo un indicador denominado Índice de Costos del Transporte de Carga (ICTAC) aportando información de interés a las empresas del sector para la toma de decisiones. Además presentaron un proyecto a PACPYMES (Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa) donde les otorgaron un 80% de la financiación la comunidad europea, y del 20% restante se hace cargo la I.T.P.C. Dicho proyecto se denomina "Cluster de Logística y Transporte"¹⁶.

¹⁶ El objetivo del Cluster es "Generar un espacio de complementación entre empresas, que permita desarrollar la industria logística (focalizada en Montevideo), profesionalizándola, potenciándola regionalmente y abarcando en sus servicios a los países limítrofes, ampliando la gama de

- La I.T.P.C. diseñó un curso de capacitación continua para chofer profesional que dura 40 horas y se realiza conjuntamente con el Instituto de Seguridad y Educación Vial (ISEV). Además están diseñando un curso que incluye prácticas con un simulador. Este curso dura 132 horas e incluye 2 horas de educación sexual (el transporte es un grupo de riesgo para el VIH). También incluye temas de interés, por ejemplo enseñan a distribuir la carga en el camión, los cambios de velocidades para la correcta administración del combustible y tratan problemas de sueño (por ejemplo la apnea).
- Se está trabajando mucho el tema de los cursos porque en Uruguay existe una carencia de mano de obra calificada.

ANEXO B: RECOPIACIÓN DE ARTÍCULOS DE LA REVISTA “CAMIONES Y LOGÍSTICA”

1- OBJETIVOS DE LA I.T.P.C:

REVISTA N° 54 – JULIO 2010

PROFESIONALIZACIÓN, CAPACITACIÓN E INTEGRACIÓN DEFINEN GESTIÓN DE ITPC

PROFUNDIZAR EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DESARROLLADO A PARTIR DE PRINCIPIOS DE LA DÉCADA; DIALOGAR Y ESTRECHAR ESFUERZOS CON EL ÁMBITO PÚBLICO PARA PONER EN MARCHA PROYECTOS; ELEVAR LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DE LOS RECURSOS HUMANOS EN GENERAL MEDIANTE CURSOS ESPECÍFICOS; INCORPORAR TECNOLOGÍA Y ELABORAR TRABAJOS TÉCNICOS CON CONSULTORAS PARA BRINDAR INFORMACIÓN FIDEDIGNA A LOS ACTORES CONEXOS, OTORGANDO PARTICIPACIÓN E INTEGRANDO AL SECTOR MEDIANTE EL CONTACTO PERMANENTE CON LAS ORGANIZACIONES TRANSPORTISTAS QUE FUNCIONAN EN EL PAÍS; CONSTITUYEN, ENTRE OTROS, LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES IMPULSADOS DESDE LA MESA DIRECTIVA DE ITPC, PRESIDIDA POR HERMES GRASSI.



HERMES GRASSI, PRESIDENTE DE ITPC

En entrevista exclusiva con C&L, Hermes Grassi, presidente de ITPC, repasó los principales aspectos que pautan su gestión y manifestó su visión acerca de los desafíos y proyectos que deberán enfrentarse y consolidarse en el futuro. Uno de los que se encuentra en proceso y en el que se ha puesto especial énfasis, refiere a la necesidad de instalar una sede propia, donde ofrecer servicios a las gremiales asociadas y a los transportistas en general.

El próximo 28 de agosto en la capital de Flores, Trinidad, se llevará a cabo la Asamblea General Ordinaria Anual, donde la Mesa Directiva de ITPC presentará la Memoria y Balance, y los representantes de las agremiaciones fijarán la fecha en que se llevará a cabo el acto eleccionario que decidirá quiénes continuarán guiando los destinos de la Intergremial.

Oriundo de Salto, durante un largo período de su vida, Grassi dedicó esfuerzo y tiempo a encontrar caminos que permitieran integrar a los transportistas de su departamento. En la actualidad, los frutos de esa búsqueda constante se evidencian en el trabajo desplegado por los miembros de CUPS (Centro Unión Fleteros de Salto). Es así como en 2006, en función de su integridad, experiencia y trayectoria en el sector, las organizaciones transportistas afiliadas a ITPC le encomendaron la responsabilidad de asumir la titularidad de la institución, cargo que ha ocupado por dos períodos consecutivos.

ACTITUD POSITIVA Y FUERZA INSTITUCIONAL

Al referirse a la gestión desplegada al frente de una entidad que aglutina a más de una veintena de colectividades afines en Uruguay, Grassi destacó la importancia del trabajo desarrollado en conjunto con sus compañeros de directiva en los distintos ámbitos donde se plantearon inquietudes y proyectos, que en numerosos casos llegaron a concretarse, con el objetivo de lograr mejores condiciones de trabajo para el sector.

Uno de los frentes de acción ha sido la esfera pública, especialmente las autoridades ministeriales y municipales vinculadas al transporte, con las que se ha priorizado el diálogo como estrategia, lo que ha impedido el desvío de energías hacia enfrentamientos y conflictos innecesarios, y posibilitado avanzar y alcanzar soluciones que permitie-



ran destrabar los problemas derivados de los excesos burocráticos. De esa manera, se han encontrado vías de entendimiento y corregido el rumbo en los casos que así lo ameritaba la problemática abordada. Un ejemplo de lo expuesto es el constante seguimiento realizado por la Intergremial, junto a los responsables del Puerto de Nueva Palmira, punto neurálgico para el ingreso y la salida de gran parte de la producción nacional. En ese estratégico enclave fluvial se presentan complicaciones de todo tipo, tales como la escasez de infraestructura, desorden en las operaciones, entre otros. Los representantes de ITPC, en comunión con entidades transportistas vinculadas a la terminal, abordaron seriamente la temática y en la actualidad se exploran los procedimientos más idóneos y las ideas más potables que permitan paliar a corto plazo una coyuntura considerada endémica.

Grassi evaluó positivamente el posicionamiento y la fortaleza institucional lograda por ITPC, dado que, más allá de las discrepancias y las controversias que puedan surgir, su opinión es atendida, reconocida y respetada en los ambientes correspondientes.

En tal sentido, dijo que la actuación en estos años se puede resumir en conceptos concretos: propuesta, debate, planificación y puesta en práctica de iniciativas dirigidas a enfrentar los diferentes aspectos que abarca la actividad con la actitud de intercambiar opiniones e incorporar ideas en base al aporte y la participación activa de las gremiales asociadas, con las cuales se trabaja en forma permanente, tanto en reuniones convocadas en el interior como en la capital del país.

Asimismo entendió que, si bien con otras cámaras empresarias existen ciertos intereses comerciales contrapuestos, el relacionamiento también transcurre por similares carriles de procedimiento, en el entendido que las diferencias razonadas y debatidas, en su mayoría, tienen grandes chances de llegar a buen término.

FOMALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

El proceso de profesionalización llevado adelante en la última década por los transportistas de carga por carretera permite advertir que el trabajo realizado a nivel institucional

arrojó resultados altamente satisfactorios. En ese sentido, Grassi expresó que actualmente puede hablarse de un alto índice de formalización sectorial, quedando fuera del sistema una porción muy reducida de empresarios.

Este fenómeno, tangible en la realidad, también ha sido acompañado por la planificación e implementación de cursos dictados por especialistas nacionales e internacionales dirigidos a empresarios y conductores, labor que integra una batería de elementos que, en su conjunto, benefician directamente el desempeño del sector, elevando su poder de conocimiento, productividad y competitividad.

El empresario y dirigente gremial subrayó que los ciclos de charlas, conferencias y aporte de material instructivo colaboran fuertemente para que el transportista se interiorice en asuntos relacionados al manejo y administración de una empresa, accediendo a herramientas y recursos muchas veces desconocidas o no utilizadas en su real magnitud y potencial.



EXPLOSIÓN AGRÍCOLA Y PROBLEMAS EN ACOPIO

En los últimos años, el sector agrícola ha crecido en forma exponencial, llegando a poner en serios aprietos a otros estrechamente vinculados, como ser el transporte de carga por carretera y el relacionado con las empresas cargadoras, que en momentos de picos de zafra no ofrecen la capacidad suficiente para atender la demanda de acopio.

Grassi señaló que el notorio crecimiento, registrado en ciertos rubros, sorprendió a los receptores de granos, quienes actualmente no poseen la infraestructura adecuada a las nuevas exigencias, lo cual deja al descubierto la falta de disponibilidad de espacio necesario para acompañar la agilidad y el volumen con que se desarrollan las cosechas.

Agregó, a modo de ejemplo, que un camión viaja no más de dos horas hasta el Puerto de Nueva Palmira pero debe aguardar más de un día para proceder a la descarga. A su vez, ese retraso en la operativa tiene como consecuencia un faltante de vehículos en las chacras y los productores deben paralizar su trabajo. Se trata de una cadena en la que, si falla alguno de sus eslabones, irremediablemente deja de funcionar y es por ello que se debe solucionar urgentemente esa situación.

Cuando ese tipo de coyunturas explota, inexorablemente se pone de manifiesto una controversia recurrente: ¿falta infraestructura o no hay suficientes camiones? Al respecto el dirigente de ITPC dijo enfáticamente que el parque automotor existente es suficiente tanto en su cantidad como en la calidad de una flota que se ha renovado, con el objetivo de cubrir las exigencias de un mercado productivo en ascenso.

Grassi entendió que otro problema básico radica en la ausencia de organización. Invariablemente, al producirse los cuellos de botella cuando la zafra se intensifica al máximo, mientras las filas de camiones se multiplican y las demoras para descargar comienzan a superar los dos días, son los momentos puntuales en los que se trata de buscar algún tipo de solución paliativa.



PASOS DE FRONTERA, UN TEMA SIN SOLUCIÓN PARA EL TRANSPORTE INTERNACIONAL

Al analizar el contexto en el que se mueve el transporte internacional, Hermes Grassi explicó que el segmento ha realizado grandes inversiones en la renovación del parque automotor, incorporando modernos vehículos y tecnologías aplicadas a la información para conocer los movimientos de las flotas.

Sin embargo, un problema esencial que deben enfrentar los empresarios afectados a este tipo de tráfico continúa siendo el referido al exceso de burocracia producido en los pasos de frontera, una situación que, según los entendidos, data de más de medio siglo sin poder haber sido superada, a pesar de los avances informáticos y el desarrollo de aplicaciones que deberían

surtir efecto positivo en cuanto a disminuirla o eliminarla.

Las largas demoras determinan la pérdida de cuantiosas horas de trabajo y dinero, todo lo cual resiente la economía de los transportistas.

A pesar de los planteos realizados por la Cámara de Autotransporte Terrestre Internacional de Cargas del Uruguay (CATIDU) y por ITPC en el sentido de mejorar las condiciones de la operativa, la decisión y la responsabilidad sobre el asunto siempre ha estado en manos de los organismos estatales involucra-

dos. Si bien al respecto los transportistas mantienen reuniones con las autoridades competentes, a efectos de encontrar soluciones, no es fácil hallarlas, debido a la cantidad de operadores que actúan a la vez.

En cuanto a la participación de la bandera uruguaya, el presidente de ITPC dijo que el transporte local notoriamente ha perdido competitividad, en función de los costos más elevados que deben enfrentar en comparación con los colegas que intervienen en el tráfico regional.



POLÍTICA DE TRANSPORTE Y SOPORTE VIAL, NECESIDADES IMPOSTERGABLES

En la visión de Hermes Grassi, en tiempos que el gobierno anuncia la reactivación del ferrocarril y del tráfico fluvial por barcazas, sería un momento fértil para comenzar a trabajar en la elaboración de una política de transporte integral, que incluya el concepto de complementación de modos de transporte con el objetivo de conectar eficazmente las distintas infraestructuras, plataformas y enclaves logísticos.

El transporte de cargas por carretera va de la mano de la marcha del país; en la medida que crece la producción y el comercio exterior, éste también lo hará, dado que actualmente dispone de una flota moderna, adecuada a los requerimientos de los diferentes rubros, expresó Grassi, agregando que aún existe un porcentaje de empresarios de pequeño porte a los que el gobierno debe atender, a fin de habilitar la renovación de sus vehículos. Al respecto, recordó que desde 2009, ITPC trabaja junto al MTOP y a la Corporación Nacional para el Desarrollo en el marco del programa SIGA (Sistema Integral de Garantías), orientado a que esa franja de transportistas accedan a soluciones crediticias en condiciones razonables. De acuerdo a la información aportada por los responsables de ese plan, en el sector el resultado ha sido altamente favorable, alcanzando a representar alrededor de 17% del total de créditos otorgados.

RUTAS DETERIORADAS

Un tema, que preocupa profundamente y que ha sido motivo de entrevistas entre los integrantes de ITPC y las jefaturas ministeriales del Transporte, es el relacionado a las carencias existentes en materia de infraestructura vial.

Más allá de los proyectos anunciados, es imprescindible encarar la reparación de rutas vitales para el movimiento de productos, las cuales se encuentran en bastante mal estado. En general, las carreteras han sido objeto de un escaso mantenimiento; la inversión no ha sido suficiente teniendo

en cuenta, fundamentalmente, que la producción se mueve por estas vías, y ello continuará sucediendo, aunque existan planes de impulsar otros modos de transporte. El camión constituye la única manera de llegar con la carga a los lugares de acopio y distribución, manifestó Grassi.

Aún poniendo en funcionamiento otros sistemas, el transporte de carga por carretera siempre será el motor que une las puntas y, por tal razón, es imprescindible mantener en condiciones adecuadas el soporte vial. En caso de llegar a un estado de descuido, ya no se tratará de analizar qué modo es más eficaz, sino que se terminará parando al país. Ese extremo no es admisible mientras se espera que se desarrollen otros tipos de transporte.

Por ejemplo, en ciertas zonas o localidades ubicadas en las cercanías de los grandes centros de acopio o de salida de productos, tales como los puertos, es fundamental disponer de recursos en forma inmediata, a fin de realizar nuevas obras y mantener la caminería existente. De no ser así el transporte se resentirá y las carreteras se tomarán intranquilas, indicó.

Es importante advertir también que las infraestructuras que se desarrollen a futuro no presenten grandes zonas de estacionamiento, porque lo que se debe agilizar son las operaciones de descarga. En numerosas ocasiones se destinan cifras millonarias a incorporar grandes explanadas; si ese costo se volcara a mejorar la operativa, el dinero se aprovecharía mucho mejor. Es así como en Nueva Palmira hay más camiones de lo necesario, porque se terminan concentrando en una explanada, lo que demuestra que lo prioritario es agilizar la operativa de los puertos en cuanto a los procedimientos de descarga, concluyó Grassi. **C&L**

2- INFORME DE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

REVISTA N° 59 – DICIEMBRE 2010

ANÁLISIS PRIVADO REVELA INCIDENCIA DEL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

EL DOCUMENTO "INFORME DE CARACTERIZACIÓN, SECTOR DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE", ELABORADO PARA ITPC POR CONSULTORES PRIVADOS, PERMITE CONOCER LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES Y LA EVOLUCIÓN REGISTRADA EN UN SECTOR VITAL PARA LA ECONOMÍA DEL PAÍS.

A TALES EFECTOS, LOS TÉCNICOS A CARGO DEL TRABAJO RECOPIARON DATOS ESTADÍSTICOS APORTADOS POR DISTINTOS ORGANISMOS, ASÍ COMO LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA

MATERIA, CAMIONES & LOGÍSTICA ACCEDIÓ EN FORMA EXCLUSIVA AL TEXTO, EL CUAL, POR SU EXTENSIÓN Y RELEVANCIA, SERÁ SINTETIZADO Y DADO A CONOCER A PARTIR DE LA PRESENTE EDICIÓN Y EN ENTREGAS SUCEESIVAS.

PARTICULARMENTE, EL TRABAJO ANALIZA LA DIMENSIÓN ECONÓMICO-SOCIAL DEL TRANSPORTE DE CARGAS POR CARRETERA; INCIDENCIA EN EL PRODUCTO BRUTO INTERNO; RELACIÓN CON LOS SISTEMAS PRODUCTIVO Y LOGÍSTICO; VENTAJAS

V DESVENTAJAS FISCALES FRENTE A OTROS MODOS (MARÍTIMO, AÉREO Y FERROVIARIO); Y CARACTERÍSTICAS DEL TRÁFICO A NIVEL REGIONAL.



El trabajo elaborado por la consultoría estima que resulta difícil pensar en un sector como el transporte y la logística sin un desarrollo acorde a las exigencias de una sociedad moderna y a la creciente globalización de los mercados de bienes y servicios, y entienden que se identifica con el gran impacto que produce en la realidad económica de los países, dado que permite ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos en el mercado; mejora la integración regional; y genera nuevas oportunidades de empleo, entre otros factores considerados.

Diagnósticos recientes indican que uno de los elementos determinantes en el desarrollo de los servicios de transporte y logística en Uruguay ha sido el incremento del comercio internacional en la última década del siglo XX, en función de la firma del Tratado de Asunción que dio origen al MERCOSUR.

El acuerdo permitió incrementar el intercambio regional (ubicándose en el entorno de 40% del total), y produjo un importante aumento en la inversión extranjera directa. En efecto, este último fenómeno supuso la ampliación de un mercado interno al cual abastecer de servicios logísticos y de transporte y de la gama de empresas afectadas a este tipo de servicios, y, paralelamente, contribuyó a su desarrollo tecnológico. Otros elementos asociados a este proceso fueron la Ley de Zonas Francas y la Ley de Puertos.

Si bien esos factores habilitaron un escenario promisorio para el movimiento de cargas, en 1999 y más profundamente durante el período 2000-2002, los países miembro del bloque fueron arrastrados por una crisis económica que impactó fuertemente al sector como consecuencia de la caída del flujo comercial. A pesar de la difícil coyuntura que atravesaron, los segmentos transporte, almacenamiento y, principalmente el relacionado a las comunicaciones, en los siete años siguientes recuperaron su dinamismo y crecieron alrededor de 145%.

TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

El transporte de carga terrestre posee una importancia relevante en la economía nacional y en el contexto interna-

cional, desarrollando un doble papel en la medida que facilita la distribución y comercialización de la producción en el mercado interno y externo, así como la internalización de bienes importados para satisfacer la demanda interna.

Para entender el alcance del sector es fundamental agruparlo en actividades relacionadas al transporte y almacenamiento, definidas como el conjunto de operaciones logísticas integradas (agentes de servicios, infraestructura y superestructura de soporte), sistemas de transporte (carretero, marítimo, fluvial, ferroviario, aéreo y multimodal), y los servicios de soporte al comercio exterior (despachantes de aduana).

VÍA CARRETERA PIERDE PESO

En 2008, la carga internacional movilizada por la vía carretera se ubicó en aproximadamente 2.440 millones de toneladas (11% del total). Sin embargo, los analistas advierten que, a lo largo de los últimos años, este modo perdió peso relativo respecto al marítimo-fluvial, probablemente por el incremento del comercio internacional extra-regional y la expansión y mejoras desplegadas en el puerto de Montevideo a fin de facilitar el crecimiento del intercambio comercial.

EVOLUCIÓN DE LA CARGA INTERNACIONAL TOTAL
(EN MILES DE TONELADAS)

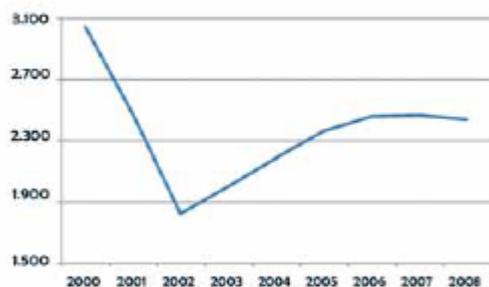
	Aéreo	Terrestre	Marítimo - Fluvial	Ferrovial
2000	21	3.047	8.076	227
2001	26	2.463	8.405	240
2002	20	1.824	8.067	197
2003	23	2.001	10.367	157
2004	25	2.188	12.901	237
2005	26	2.361	13.766	328
2006	25	2.458	15.529	298
2007	25	2.466	16.107	228
2008	28	2.437	20.053	251

Fuente: Dirección Nacional de Transporte (DNT)

CAÍDA ALZAS Y ESTANCAMIENTO

Las cifras vinculadas a la evolución del transporte terrestre ponen de manifiesto una importante caída (del orden de 26%) en 2002 a causa de la crisis económica financiera. Desde 2003, y en los años subsiguientes, se produjeron sucesivas alzas, aunque en los últimos años se observa cierto estancamiento.

EVOLUCIÓN DE LA CARGA INTERNACIONAL MOVILIZADA POR VÍA TERRESTRE (EN MILES DE TONELADAS)

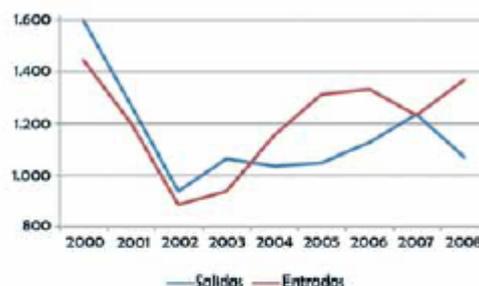


Fuente: DNT

MÁS IMPOR QUE EXPOR

Respecto al movimiento de carga por paso de frontera, que permite realizar el seguimiento de los tráficos internacionales de mercancías, se observa que, en 2008, 44% del transporte terrestre correspondió a exportaciones y 56% a importaciones.

MOVIMIENTO DE CARGA INTERNACIONAL POR TRANSPORTE TERRESTRE (EN MILES DE TONELADAS)



Nota: Entradas comprenden importaciones, entradas en tránsito y otras operaciones aduaneras (admisión temporaria, etc.). Las salidas incluyen exportaciones, salidas en tránsito y operaciones aduaneras (reexportación, etc.). Fuente: DNT

CAMIÓN ES FUNDAMENTAL

El trabajo de los consultores señala que, al estudiar la importancia del transporte por carretera en el sistema logístico, es posible concluir que, en materia de movilización internacional de cargas, significa la segunda modalidad, luego del marítimo-fluvial.

A su vez, debe tenerse en cuenta que las mercancías en general deben ser transportadas internamente, desde y hacia las terminales portuarias y aeroportuarias, mediante servicios prestados, casi en su totalidad, por la vía terrestre. Además, si bien algunas cargas se encuentran en tránsito, son movili-

zadas, en su origen o destino, a través de depósitos general-mente ubicados en zonas francas del país. Por otro lado, el transporte interno de bienes, tanto de materias primas utilizadas en procesos productivos, como de productos finales distribuidos a los consumidores, se ejecuta principalmente en camión, dado el escaso desarrollo del tren.

De esta forma, el movimiento por la vía carretera se convierte en el principal medio de transporte a nivel interno, tanto de las cargas dirigidas al territorio nacional, como de las que son finalmente enviadas al exterior.



MÁS DE SEIS MIL EMPRESAS SE DESEMPEÑAN EN EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA

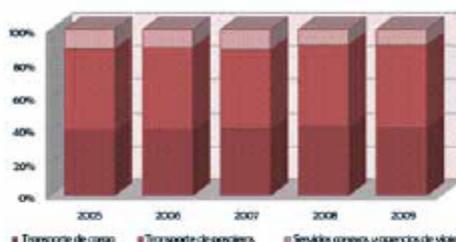
El estudio desarrollado por los consultores privados subraya que, en virtud de la relevancia que el sector tiene en la economía, es necesario contar con una medición cuantitativa actualizada. A efectos de desarrollar una aproximación a la cuantificación y caracterización de empresas y flota en términos estadísticos, fueron relevadas y analizadas las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), así como también la información contenida en el Anuario Estadístico 2008 del MTOP y la proporcionada por la Intergremial de Transporte (ITPC).

Al respecto, en la presente edición plantearemos la situación de las firmas transportistas, en tanto en la próxima haremos lo propio con el parque automotor destinado a prestar este tipo de servicios y el personal ocupado en el sector.



En cuanto a las particularidades relativas al peso de las empresas componentes del sector afectado al movimiento de carga por carretera, en 2009 éstas representaron 42% del total de las dedicadas al transporte y almacenamiento, en tanto las de pasajeros significaron 49% y 9% el resto de los servicios y conexos. Esta estructura se mantuvo relativamente constante a lo largo de los últimos años.

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (EN PORCENTAJE)

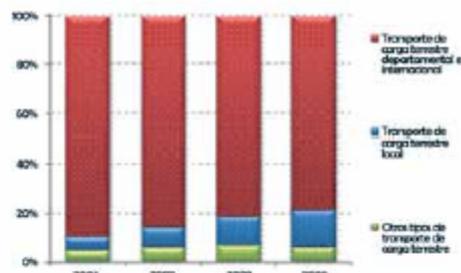


Fuente: En base a datos del RPAE, INE y BPS

En el contexto del transporte de carga terrestre, según la estimación realizada a partir de datos del Registro Permanente de Actividades Económicas (RPAE) publicados por el INE y datos proporcionados por ITPC y Banco de Previsión Social (BPS), en 2009 la actividad la desempeñaban aproximadamente 6.140 empresas.

Según la información proporcionada por el BPS, en 2009, 79% realizan transporte interdepartamental e internacional, 15% de carga local, mientras que 6% de otro tipo. Por su parte, en los últimos años perdieron peso relativo las primeras (representaban 89% en 2006) y crecieron en participación las segundas (en 2006 significaban 5,5%).

COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE (EN NÚMERO DE EMPRESAS)



Fuente: BPS

A los efectos de analizar el tamaño de las empresas, el documento toma en cuenta la cantidad de personas empleadas, concluyéndose que en su mayoría se catalogan como micro o pequeñas. En promedio, entre 2006 y 2009, aproximadamente 81% ocupaban entre 1 y 4 plazas, mientras que 17% son consideradas pequeñas y 2% medianas y grandes.

Mapa Estratégico aplicado a la Agremiación de Transportistas de Carga del Uruguay
 Caso de estudio: Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.)

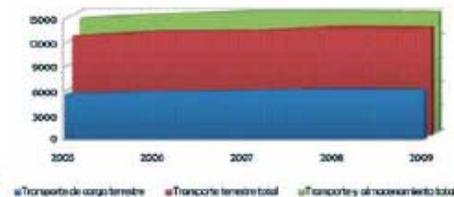
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA (EN CANTIDAD DE EMPRESAS)

	2006	2007	2008	2009
Transporte de carga terrestre	6.046	6.007	6.226	6.136
Transporte de carga terrestre local	322	400	391	387
Transporte de carga hacia los departamentos e interior del país	3.220	3.373	3.079	4.053
Otros tipos de transporte de carga terrestre	277	313	423	394
Transporte de carga marítima	46	46	44	38
Transporte marítimo y aéreo de carga	30	33	33	34
Transporte de carga por vía de navegación fluvial	16	13	11	11
Transporte de pasajeros aéreo	2	2	2	4
TRANSPORTE DE CARGA TOTAL	6.893	6.874	6.222	6.136

Fuente: BPS

El número de empresas del transporte de carga terrestre, en los últimos años ha crecido levemente, verificando una tendencia muy similar al número de empresas del transporte terrestre total y del total del sector transporte y almacenamiento, si bien han presentado una leve disminución en el último año.

EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE (EN NÚMERO DE EMPRESAS)



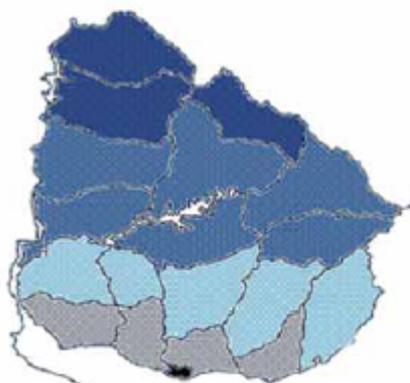
Fuente: En base a datos del RPAE, INE y del BPS



En cuanto a la localización geográfica, de acuerdo al promedio de los últimos cinco años de la distribución surgida de la ECH, alrededor de 37% se ubica en Montevideo y el resto en el interior. Al clasificar la situación por zonas, sin contar la capital del país y de acuerdo a los estratos utilizados por el INE, 7% se ubica en el Norte (Artigas, Salto, Rivera); 16% en el Centro Norte (Paysandú, Río Negro, Tacuarembó, Durazno, Treinta y Tres y Cerro Largo); 13% en el Centro Sur (Soriano, Florida, Flores, Lavalleja y Rocha); y 28% en el Sur (Colonia, San José, Canelones y Maldonado).

Al respecto, los especialistas destacan que la aglomeración de empresas en Montevideo responde a determinados requisitos determinantes para la operación de logística y transporte, tales como la localización geográfica (cercanía de las zonas de consumo con potencial de desarrollo y comercio), acceso a recursos humanos capacitados y al capital.

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS SEGÚN DEPARTAMENTO (EN PORCENTAJE)



Fuente: Datos del RPAE e INE

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS (EN CANTIDAD DE EMPRESAS)

	Local	Interior del país	Otros	Total
Montevideo	250	1.837	115	2.242
Artigas	2	96	5	104
Canelones	74	662	30	766
Cerro Largo	9	139	11	158
Colonia	52	346	21	419
Durazno	6	65	17	88
Flores	3	72	3	84
Florida	13	126	6	145
Lavalleja	7	128	14	149
Maldonado	50	168	34	241
Paysandú	30	252	3	285
Río Negro	3	149	14	170
Rivera	7	143	5	154
Rocha	11	116	15	141
Salto	10	126	9	145
San José	10	218	17	245
Soriano	17	223	18	258
Tacuarembó	11	120	3	139
Treinta y Tres	5	103	6	114

Fuente: BPS

EN PRÓXIMAS EDICIONES CONTINUAREMOS DIFUNDIENDO ESTE IMPORTANTE ANÁLISIS QUE SIGNIFICA UNA RADIOGRAFÍA QUE SIRVE DE HERRAMIENTA PARA CONOCER LA REALIDAD DEL SECTOR.

3- URUGUAY LOGÍSTICO

REVISTA N°50 MARZO 2010

¿URUGUAY, PAÍS LOGÍSTICO?



En el plano institucional, tanto público como privado, suena con insistencia el llamado a que el país debe convertirse en un polo estratégico orientado a la concentración y distribución de carga a nivel regional. En ese sentido, el título "Uruguay, país logístico" es recurrente. Pero, ¿Cuál es su verdadero contenido".

Néstor Luraschi, quien actuó a lo largo de una década en ALADI y posee vasta experiencia en conferencias y foros específicos sobre comercio internacional, entendió que los representantes de los distintos sectores de actividad deben tomar conciencia en cuanto a la necesidad de "contar con un marco jurídico que asegure la implementación de la logística y la multimodalidad definida como los sistemas aplicados al transporte". Al respecto, el especialista consideró que existen problemas conceptuales y diversos enfoques de la temática, lo cual diversifica las opiniones pero no permiten un consenso en los asuntos centrales. "El transportista, el dador de carga y el operador tienen su concepto, pero cada uno desde su chacrita. Por tal razón, entiendo que la

Comisión Nacional de Logística constituye una herramienta idónea para lograr objetivos válidos, dado que, por primera vez en el país, se reúnen los representantes de distintos rubros con capacidad de debatir y tomar decisiones en cada nivel de actividad", manifestó.

"En este tipo de emprendimiento ganan todos los vinculados a las operaciones comerciales. Cuando la cadena de distribución se desarrolla en forma eficaz, los actores bajan sus costos y elevan su rentabilidad. Ahora, si a los diferentes eslabones, tanto al barco, ferrocarril, camión o avión le aplicamos cortes, en todos los sentidos, incluso en el contractual, ¿qué sucederá? La respuesta es sencilla, el destinatario final en vez de pagar 10 deberá abonar 50, debido al traslado de costos de las ineficiencias operativas. Esto sucede no sólo en el plano del transporte internacional, sino también vale para los tráficos internos que prestan servicios en los más diversos rubros del comercio, la industria y la producción agropecuaria", concluyó Luraschi. **C&L**

EN LOGÍSTICA, EL BM POSICIONÓ A URUGUAY A MITAD DE TABLA

UN INFORME ELABORADO POR TÉCNICOS DEL BANCO MUNDIAL SITUÓ AL PAÍS EN EL PUESTO 77 ENTRE 155. EXPERTOS LOCALES EN LA MATERIA EVALUARON A C&L QUE, SI BIEN LA ACTIVIDAD HA SIDO PROMOVIDA ENÉRGICAMENTE EN LA ÚLTIMA DÉCADA, LOS HECHOS DEMUESTRAN QUE AÚN QUEDA MUCHO POR HACER.

La encuesta desarrollada por la entidad financiera internacional tomó como base los distintos medios de transporte destinados al intercambio de mercaderías en el marco del comercio. De esta forma, el trabajo ofrece mejor puntuación a Uruguay, cuando se trata de analizar cuál es la forma en que se facilita el desempeño logístico, aunque sobre el rubro puntualidad recayó la peor parte.

A pesar de registrarse notorios avances, el país aún no califica entre los mejor posicionados en la región. La capacidad para transportar cargas de manera eficiente, a fin de conectar a los fabricantes con los consumidores en los mercados internacionales, ha mejorado, pero es preciso avanzar bastante más en acelerar el crecimiento económico, aseguró el BM.

Alemania ocupa el sitio de privilegio en la lista de 155 economías clasificadas de acuerdo a los indicadores del desempeño logístico contenidos en el informe «La logística del comercio internacional en la economía mundial». Entre los mejores ubicados del entorno regional se encuentra Brasil (41), Argentina (48), Chile (49) y Paraguay (76).

SIMPLE EFICACIA

La competitividad económica fortalece el desempeño de los países y el mejoramiento de la logística comercial internacional resulta una forma acertada de acrecentar la eficiencia, reducir costos y sostener el crecimiento económico, señaló el presidente del Grupo BM, Robert B. Zoellick. Añadió que la simplificación de las conexiones entre los mercados, fabricantes, agricultores

y consumidores ofrece enormes oportunidades de crecimiento e inversión. Por tal motivo, ese factor debería constituirse en uno de los pilares de las estrategias de crecimiento de las naciones en desarrollo.

De acuerdo con los indicadores del desempeño logístico, las economías de ingreso alto registran las mejores clasificaciones. Datos aportados por la entidad revelaron que casi todos los países que presentan las más bajas también pertenecen a los grupos de ingreso deprimido. C&L

REVISTA Nº 58 – NOVIEMBRE 2010

MUCHO RUIDO Y ALGUNAS NUECES EN MATERIA LOGÍSTICA, ¿URUGUAY PUEDE?

A PEJAR DE LAS CIFRAS PROMETEDORAS Y LAS AISPICIOSAS PERSPECTIVAS QUE SE PRESENTAN EN EL CAMPO DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS —LA MAYORÍA DE ESTAS PERSPECTIVAS MANEJADAS POR ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS— AÚN EXISTEN BACHES DIFÍCILES DE CUBRIR, FUNDAMENTALMENTE, EN CIERTAS ÁREAS CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR. INEFICIENCIA EN ADUANAS E INSUFICIENCIAS EN CUANTO A LA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE NO LE PERMITEN AL PAÍS DESPEGAR EN SU PRETENSIÓN DE TRANSFORMARSE EN UN CENTRO DE CONCENTRACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCIAS A NIVEL REGIONAL. ASÍ LO TESTIMONIA UN DOCUMENTO ELABORADO POR TÉCNICOS DEL BANCO MUNDIAL DEL CUAL C&L EXTRACTÓ LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS A LAS AUTORIDADES VERNÁCULAS ACERCA DE POLÍTICAS A SEGUIR CON EL OBJETIVO DE MEJORAR LAS CONDICIONES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.



De acuerdo a lo informado por integrantes del gobierno y empresarios, cuando finalice 2010, Uruguay habrá exportado unos 1.500 millones de dólares por concepto de servicios logísticos, cifra que significa una tercera parte del total de las ventas al exterior del país, estimándose que, en 2011, el impacto será mayor a 6% en relación al PBI.

Hacia 2015, el Ministerio de Transporte estima que se invertirán 1.800 millones en obras de infraestructura y 1.200 en mejoras de la red vial, en tanto otros 600 millones provendrán de los actores privados, que consideran a las rutas como el eje principal de cualquier sistema económico-comercial.

En ese contexto, la Administración Nacional de Puertos (ANP) prevé dispo-

ner de 90 millones de la moneda norteamericana para dragar el Puerto de Montevideo (20:), construir el Muelle C (60:), instalar explanadas (7:) y llevar a la práctica el proyecto Punta de Salyago. El ente portuario evalúa que en el quinquenio se alcanzará la capacidad de transportar 29 millones de toneladas anuales, 11,4: más del volumen actual, lo que, a su vez, representará un crecimiento de 64% en el movimiento de cargas, a razón de una tasa promedio de 10,5% por año.

Adicionalmente, se calcula en 360 millones la nueva apuesta a revitalizar el transporte ferroviario, para lo cual se rehabilitarían 1.700 kilómetros de vías, en función de un plan estratégico a ser ejecutado en el período 2010-2015. Para la concreción de algunas de estas

Iniciativas orientadas a la expansión de la productividad y competitividad, se aguarda poder generar asociaciones entre el ámbito público y el segmento empresarial, el que también tiene en carpeta diversos propósitos, con el objetivo de ampliar su potencial en materia de negocios internacionales.

RECOMENDACIONES DEL BM

El documento del BM recomienda políticas a seguir en el camino de mejorar las condiciones de los servicios, centrándose en aquellas relacionadas con la facilitación del comercio nacional y regional. A su vez, evalúa el impacto económico de las reformas sobre los costos logísticos y el manejo comercial.

LOS COSTOS LOGÍSTICOS (ASOCIADOS CON EL TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS DESDE EL PRODUCTOR HASTA EL CONSUMIDOR) SON A MENUDO UN IMPEDIMENTO MÁS GRANDE PARA EL COMERCIO QUE LOS ARANCELES EXTERNOS.

La globalización ha conllevado una expansión rápida del comercio internacional y un cambio drástico en su estructura. La liberalización del intercambio de bienes y servicios, el uso de contenedores, las nuevas redes integradas de transporte, los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones, y las modernas actividades de logística han creado oportunidades de negocio sin precedentes para las actividades industriales, productivas y de transporte, ya que las compañías recurren, cada vez más, a las cadenas globales de suministro para la producción y la distribución.

La eficiencia y la eficacia en función de los costos del sistema logístico facilitan el comercio y fomentan el crecimiento y la competitividad en la economía en general. Numerosos estudios demuestran que los costos logísticos (asociados con el transporte, almacenamiento y distribución de mercancías desde el productor hasta el consumidor) son a menudo un impedimento más grande para el comercio que los aranceles externos. La reducción de esos costos tiene un impacto significativo sobre el crecimiento y la competi-

vidad, dado que la eficiencia de los sistemas de transporte facilita el comercio, al permitir el acceso de productores y consumidores locales a los mercados internacionales.

Los centros logísticos son nodos especiales que forman parte de la red global. Éstos forman el núcleo de los sistemas de distribución en forma de estrella y permiten el intercambio de carga a través de varios modos de transporte (intermodal) y su traslado de un lugar a otro hasta que llega a su destino final. Las ventajas de las soluciones intermodales de transporte van más allá de los costos y la flexibilidad operacional: la distribución de carga entre el ferrocarril, las carreteras y el mar también puede ser beneficiosas para el medio ambiente y reducir la congestión del tráfico.

En la actualidad, aproximadamente 90% del volumen del comercio mundial se transporta por mar, lo que significa que los puertos desempeñan una función esencial en la logística de transporte moderna. Los puertos no sólo compiten por las actividades de trasbordo de carga, sino que también manejan las mercancías desde el interior. Para atender mejor al interior, las instalaciones portuarias están estableciendo cada vez más conexiones con zonas logísticas especializadas, que cumplen la función de centros de distribución regional (CDR), ubicados estratégicamente para facilitar el transporte intermodal y mejorar las oportunidades de negocios, a través de servicios calificados orientados al cliente y logísticos de valor agregado.

El éxito de un polo estratégico no se debe a un factor único, sino a una combinación de características y patrones, que incluyen: geografía, especialmente la posición intermedia en una importante línea de comercio; profundidad del puerto; eficacia de la infraestructura y los servicios de transporte; eficiencia de la logística comercial y eficacia de las medidas de facilitación del comercio. En general, su creación y prosperidad dependen de la capacidad de reducir costos, reseñó el informe.

EL TALÓN DE AQUILES LOGÍSTICO: ADUANAS E INFRAESTRUCTURAS INSUFICIENTES

Desde el gobierno se propone una visión estratégica con un horizonte de 20 años, dirigida a potenciar las actividades transportistas y logísticas, como forma de captar inversiones en nuevos emprendimientos y de optimizar la infraestructura general disponible en distintas áreas.

INCONVENIENTES Y DEFICIENCIAS ASOCIADOS A LA INFRAESTRUCTURA EN CARRETERAS, VÍAS FÉRREAS Y TERMINALES PORTUARIAS Y A LA INEFICACIA INSTITUCIONAL, PARTICULARMENTE EN LA DIRECCIÓN DE ADUANAS, ATENDIENDO CONTRA LA PRETENSIÓN OPTIMIZAR AL MÁXIMO LOS SERVICIOS QUE DEBEN OFRECERSE EN UN CENTRO DE CONCENTRACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CARGAS O HUB REGIONAL.

Si bien tal iniciativa se orienta a consolidar los resultados de dos décadas de trabajo en los que, según el informe "Uruguay, Comercio y logística: una oportunidad" dado a conocer en 2010 por el Banco Mundial (BM), el país se transformó en "un verdadero polo logístico regional para el Cono Sur", ciertos aspectos no convencen a los técnicos que identifican una importante serie de vulnerabilidades. En efecto, al analizar la competitividad del sistema logístico uruguayo desde una perspectiva internacional, advierten inconvenientes y deficiencias asociados a la infraestructura en carreteras, vías férreas y terminales portuarias y a la ineficacia institucional, particularmente, en el ámbito de la Dirección Nacional de Aduanas. Estos factores atentan contra la pretensión de alcanzar el objetivo de optimizar al máximo los servicios que deben ofrecerse en un centro de concentración y distribución de cargas o hub regional.

APROVECHAR POSICIÓN ESTRATÉGICA

El trabajo del BM afirma que el Puerto de Montevideo maneja 7% de los embarques de contenedores del MERCOSUR, al tiempo que 63% de las mercancías movidas por las terminales nacionales tienen como origen su zona de

influencia (hinterland): Paraguay, Bolivia y partes de Argentina y Brasil.

Por otra parte, la posición geográfica es señalada por el BM como un aspecto diferencial que genera atracción para el desarrollo de un importante centro logístico, dada su ubicación en el sudeste del mercado sudamericano. Otros factores ventajosos se asocian a la legislación de zonas francas, puerto franco, tiempos de tránsito más competitivos que las terminales de Buenos Aires, bajos costos portuarios y la conexión fluvial Paraguay-Paraná a las áreas productivas del interior continental.

LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO DEL PAÍS COMO CENTRO LOGÍSTICO ESTÁN ESTRECHAMENTE RELACIONADAS CON SU CAPACIDAD DE FACILITAR EL COMERCIO EN EL CONO SUR. POR TAL MOTIVO, SE SUGIERE CONTAR CON UN SISTEMA EFICIENTE QUE AGILICE EL FLUJO DEL COMERCIO NACIONAL TANTO COMO EL DEL TRÁNSITO REGIONAL.

"Por sí solos, el tamaño del PIB y el comercio exterior de Uruguay no generan un volumen suficiente de carga, para que Montevideo sea un puerto principal atractivo para las compañías de transporte marítimo de la costa oriental de América del Sur. Para desarrollar un centro regional se necesita un sistema logístico altamente eficiente que facilite tanto el comercio nacional como los flujos de tránsito regionales. El aumento

de la eficiencia en función de los costos de la logística no sólo fomentará el comercio nacional, también hará que el paso de la carga regional por Uruguay resulte más atractivo. Por su parte, el incremento de los flujos de tránsito generará las economías de escala necesarias para que el comercio local se beneficie de los costos más bajos de transporte por unidad", expresan los especialistas del organismo multilateral.

Agregan que "las ventajas de la reforma de la facilitación del comercio para la reducción de los costos logísticos y la promoción comercial pueden ser considerables". "Las estimaciones empíricas indican que una reducción de 10% en los costos de transporte podría conllevar un aumento de 3,6% en el comercio. Dicha reducción de podría lograr mediante un aumento de 10% en la conectividad portuaria, una disminución de 30% del tiempo necesario para cumplir los procedimientos transfronterizos, o un incremento de 50% en el movimiento de contenedores".

De esta forma, se sugiere enfocarse en tres elementos de política: el fortalecimiento y mantenimiento del sistema portuario; el desarrollo de Montevideo como un polo intermodal altamente eficiente para la carga argentina, paraguaya y brasileña, y el desarrollo de sistemas logísticos eficientes para el hinterland.



4- PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR

REVISTA N° 59 – DICIEMBRE 2010

“EL TRANSPORTE, DE UNA VEZ POR TODAS, DEBE PEGAR EL SALTO HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN”

MIGUEL ALFONSO, TRANSPORTISTA INTERNACIONAL AFILIADO A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE MARAGATO (ATM), SE INTEGRÓ A LA MEJA DE ITPC EN EL MARCO DE LA ELECCIÓN DE AUTORIDADES. EL EMPRESARIO DESTACÓ LA TRASCENDENCIA DE CONTAR CON REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES GREMIALES DEL INTERIOR, HECHO QUE PERMITE AMPLIAR EL CONOCIMIENTO Y LA VISIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA DEL PAÍS.



Al referirse a la institución de la cual proviene, Alfonso puntualizó que “en San José tenemos una gremial constituida por pequeños transportistas. Para nosotros es sumamente importante actualizarnos, informarnos, instruirnos y alcanzar los mayores índices de profesionalización posible. Todos los compañeros de ATM entendemos que, contar con estas piezas fundamentales, es el único camino para continuar desarrollándonos eficientemente en la actividad, buscando por supuesto la unidad del sector. Estos elementos, profesionalización y unidad, son los que nos permitirán continuar en un proceso de mejora continua, prosperar y mejorar nuestro medio de vida y entorno laboral. Personalmente, creo que son los temas sobre los que más debemos trabajar, porque hace falta incorporarlos con mayor fortaleza al sector transporte”.

MÁS ASPIRACIONES

“No puede ser que tengamos leyes y que sepamos que están vigentes, y cuando nos plantean que las reglas se han hecho para cumplirlas, y debemos hacerlo, nos preocupamos aún sabiendo que desde hace años ya han sido aprobadas. En numerosos casos hay temas que se plantean con bastante anterioridad y, sin embargo, muchos esperan a que se establezca la norma para empezar a ver qué puede hacer o cómo puede adecuar su empresa a la nueva reglamentación. Este tipo de pensamiento es, lisa y llanamente, lo que llamo falta de profesionalización, no sólo de los transportistas del interior, sino también de la capital del país”, subrayó Alfonso.

“El transporte, de una vez por todas, debe pegar el salto hacia la profesionalización. Los transportistas deben actualizarse y capacitarse permanentemente, porque no podemos seguir apostando a trabajar en una pequeña o mediana empresa, sin mayores aspiraciones. Tenemos que ir a más, crecer y madurar empresarialmente”.

El empresario ejemplificó sus dichos con el tema relacionado al volumen de carga de un camión, de acuerdo a la normativa vigente, que, en ciertas ocasiones, las balanzas revelan que existe sobrepeso. Alfonso entendió que muchos transportistas conocen esta situación, es decir que deben



circular como máximo con 45 toneladas y utilizan el margen de 3% para cargar la unidad con mayor peso.

NADA ES CASUAL

“Si las reglamentaciones están y usamos ciertos elementos sólo en nuestro favor, no podemos pensar que las cosas se dan por errores de peso, si hablamos de las condiciones de las balanzas. Numerosos transportistas usan el 3% para echar más volumen encima del camión y no piensan en usarlo para la irregularidad que pueda constatar en la carga. El máximo se ha establecido en 45 toneladas y, sin embargo, ese porcentaje le permite levantar 46,350 kilogramos. Utilizar esto es un error”, afirmó el dirigente de ATM e ITPC.

"No podemos salir a arreglar una tarifa diez días antes de comenzar la zafra; debe trabajarse de un año para otro y estar continuamente trabajando sobre este tema".

Alfonso entendió que, si ese tipo de situaciones son comunes, "es porque no somos profesionales". "Por eso decimos que debemos progresar; entender que se va a aprobar una nueva reglamentación, que ya las hay en gran cantidad y se vienen con mayor fuerza sobre distintos aspectos del transporte, y ya que los decretos han sido elaborados, no podemos esperar al último día para conocerlos y adecuarnos. Tenemos que solucionar las cosas con tiempo, porque, si bien nos dan plazo, a último momento recién nos ponemos a pensar en que no podemos circular más, por ejemplo, en el transporte internacional, con un camión que no posea doble cabina. Y esto también se aplicará al tráfico interno, porque la reglamentación ya está pronta y se han fijado tiempos para cumplir con ese requisito. Es así como

debemos renovar o adaptar el camión que tenemos, pero, por falta de profesionalismo y, a veces, por comodidad de la gente, se deja todo para el vencimiento del plazo, apareciendo luego los problemas".

LA TARIFA, OTRO TEMA

Al respecto, Alfonso advirtió que se debe trabajar con tiempo, para que, cuando llegue la zafra, "dialoguemos con los cargadores y propongamos un acuerdo común, consensuado por todas las gremiales, donde se establezcan claramente los valores por los que aspiramos trabajar".

Así como sucede con ciertas reglamentaciones que impone el gobierno, el transportista entiende que también es necesario ser profesional, a la hora de negociar el precio de un flete, realizándolo con el tiempo suficiente para evitar inconvenientes posteriores, para una u otra parte.

"No podemos salir a arreglar una tarifa diez días antes de comenzar la zafra; debe trabajarse de un año para otro y estar continuamente encima del tema.

Es así como al comenzar la cosecha de trigo, recién una semana antes se empezaron a arreglar las tarifas con los dados. Todos hicieron lo mismo y, ¿qué esperamos; que nos pongan los precios?"

Debemos trabajar con tiempo para que, cuando llegue el momento, negociemos en conjunto y, si bien cabe la posibilidad que no nos otorguen lo solicitado, por lo menos contaremos con un precio base acordado, sin improvisar. Así, es posible negociar en un término promedio. Pero lo que no podemos hacer es llegar a negociar cinco o diez días antes de la cosecha, trabajando sobre el momento y sin planificación", expresó.

"Los transportistas no sabemos decir que no; vamos igual, porque, de lo contrario, perdemos el viaje y finalmente el único beneficiado es el cliente".

"El tema es que pasamos a ser transportistas profesionales de carga por decreto, pero en ciertos casos solamente tenemos el nombre, porque para serlo

hay que saber decir que no. Y no sabemos hacerlo. Por ejemplo, a mí me convocan para hacer un acarreo; hago los números y veo que no me sirven, debido a la tarifa que van a pagar. Sin embargo, yo digo no a ese trabajo y atrás mío hay 10 colegas que lo harán por igual o menor precio. Ese es el error.

Tenemos que aprender a ser profesionales; a desarrollar y aplicar los costos contenidos en el estudio realizado entre ITPC y la UM, y principalmente aplicar una conciencia colectiva. Pero, si yo digo que no y mi vecino lo hace, se torna difícil alcanzar a comprender este concepto. Además, tenemos que ser fríos con los números, porque éstos son los que mandan. Yo no puedo enviar un camión a San Pablo sabiendo que, con el precio que me pagarán, no cubro gasoil ni presupuesto. Entonces, lo hago sólo para cumplir con el cliente. Sin embargo, cuando éste no me preciese más no me va a buscar para continuar prestándole el servicio. Yo tengo que ir a un trabajo si los números me sirven.

Por tal razón, digo que los transportistas no sabemos decir que no; vamos igual, porque perdemos el viaje y, finalmente, el único beneficiado es el cliente. Cada vez trabajamos menos y el cliente es el que más se beneficia. No sucede lo mismo con el transportista y su empresa. En este aspecto tenemos que cambiar radicalmente; hacer nuestros números con los costos reales y trabajar en función del mandato del mercado, de la oferta y la demanda. Yo no quiero ser ni el más rico ni el más pobre; yo quiero trabajar para que la empresa me dé ganancia, porque si no da plata la paro. Tengo una empresa de transporte que tiene que producir y si no es rentable, como con cualquier negocio, habrá que estudiar qué hacer con ella", expresó Alfonso. **C&L**

CRUCES DE FRONTERA, UN PROBLEMA INTERNACIONAL

Al referirse a los temas que más preocupan a los transportistas afectados al tráfico internacional, Alfonso señaló a los cruces de frontera como un cuello de botella difícil de salvar. "Es lamentable que continúe el enlentecimiento en cualquiera de los pasos fronterizos, donde se producen demoras de hasta dos o tres días. Tanto por Yaguarón como por Chuy, los retrasos son impresionantes, no sabemos si por saturación o por un deficiente funcionamiento del sistema, sean públicos o privados. En Yaguarón, por ejemplo, el contralor es privado y sin embargo tampoco funciona, ya que tenemos los mismos contratiempos que en los lugares dependientes del Estado. De esta forma, habrá que trabajar, informándose sobre los aspectos que deben ser mejorados", dijo Alfonso.

CONTINUAR CONTACTOS PERIÓDICOS CON GREMIALES

Alfonso considera fundamental que la Mesa Directiva de ITPC continúe desarrollando reuniones mensuales con las gremiales del interior, lo que permite conocer de primera mano los temas particulares de cada zona. "Debemos entrar en contacto directo, interiorizando a los integrantes del sector lo más posible de la realidad producida en las distintas regiones del país. De esos encuentros periódicos surgen nuevas ideas y, fundamentalmente, posibilitan unificar al sector transportista conociendo los aspectos particulares de cada organización y sus integrantes. Es así como debemos asumir el compromiso y sacrificio de estar presentes en los diferentes rincones del país, observando y escuchando los problemas de los empresarios, como forma de continuar fortaleciendo al sector".

5- SIMULADOR DE MANEJO

REVISTA N° 50 – MARZO 2010

MÁS PROFESIONALIZACIÓN DEMANDA TECNOLOGÍA PARA CAPACITAR CHOFERES

URUGUAY CUENTA CON EL PRIMER SIMULADOR VIRTUAL COMPUTARIZADO ORIENTADO A ENTRENAR A CONDUCTORES DE VEHÍCULOS DE CARGA Y PASAJEROS. EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y EDUCACIÓN VIAL (ISEV), CON EL APOYO DE ITPC E INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, LLEVÓ ADELANTE LA INICIATIVA QUE BUSCARÁ PROFUNDIZAR LA PROFESIONALIZACIÓN SECTORIAL Y DISMINUIR LOS ÍNDICES DE ACCIDENTES LABORALES. EL MARCO EN QUE SE PRESENTÓ EL EQUIPO EN LAS INSTALACIONES DEL LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY FUE PROPICIO PARA EL LANZAMIENTO DE UN MANUAL AVALADO POR EL MTOP QUE CONTIENE PAUTAS RELATIVAS AL CONOCIMIENTO DE DISTINTAS MATERIAS Y ELEMENTOS CONSIDERADOS FUNDAMENTALES PARA LA FORMACIÓN CONTINUA.



Los empresarios vinculados al transporte de carga por carretera consideran fundamental consolidar el proceso de capacitación iniciado años atrás, como forma de alcanzar altos índices de rendimiento y productividad en su actividad. En ese sentido, entienden necesaria la utilización de equipos de vanguardia a nivel global, tal como lo es el simulador

Ingresado al país a principios de 2010, el que, aseguraron, permitirá lograr esos objetivos, a la vez de disminuir los riesgos que, potencialmente, debe enfrentar el transportista en función de las características del servicio que ofrece. La moderna unidad con que cuenta el sector es única en su especialidad en América Latina y ha sido adaptada

para optimizar la instrucción de los trabajadores. Los responsables de ISEV anunciaron que recorrerán múltiples zonas del territorio, con el objetivo que los actores sectoriales adviertan los beneficios de su utilización. Los vehículos para el traslado de diferentes tipos de carga ingresados en la última década al mercado local, disponen de tecnología

más avanzada y han sido dotados de instrumentos que monitorean todos los aspectos de la conducción, aunque las empresas no deben descuidar factores esenciales como lo son la atención, capacidad y conocimiento necesario, que debe poseer quien los guía para ofrecer una prestación eficaz y, a su vez, resolver los inconvenientes o dificultades que a diario presenta la tarea.

EQUIPO DE AVANZADA

El simulador electrónico virtual para conductores profesionales, denominado "Transim V5 IV", permite evaluar y reconocer las cualidades de un trabajador al frente del volante. La unidad modular posee un soporte técnico original de Estados Unidos, donde existe una vasta experiencia en la materia. Paralelamente, a nivel local se cuenta con bases tecnológicas que permiten contextualizar los escenarios vernáculos con los existentes en la región.

Entre los beneficios reconocidos por los especialistas se señala la reducción de accidentes, reforzando la toma de decisiones positivas a través de la práctica en situaciones realistas, pero libre de riesgos; la administración del combustible, disminuyendo costos y aumentando el rendimiento, con lo cual se infiere la obtención de ahorros mediante los cambios de velocidad progresivos y el entrenamiento respectivo; el mejor mantenimiento del equipo, minimizando los daños causados al vehículo y, por consiguiente, a la economía de una compañía; y la posibilidad de retener a los conductores a través de una metodología de retroalimentación completa, constante y objetiva obtenida por los conductores sobre su desempeño, brindándoles confianza y alejando la factibilidad de abandonar la profesión.

Los técnicos destacan que la capacidad mejorada de gráficas permite agregar más vehículos y objetos por escenario, así como la transmisión de múltiples engranajes ofrece una instrucción económica para los cambios de velocidades, reduciendo de esta forma el desgaste del equipo.

En materia tecnológica, el tablero de vidrio del simulador agrega mayor flexibilidad en la reproducción de diferentes tipos de medidores de vehículos, disponiendo también de 140 transmisiones (manuales o automáticas), 240 motores, 300 tamaños de llantas y 33 relaciones de ejes a fin de obtener con-



figuraciones específicas, elevando de este modo el nivel de los objetivos de entrenamiento.

El ambiente disponible en el equipo es similar al de un camión u ómnibus, es decir que el chofer virtual cuenta con asiento, volante, freno, embrague y pedales de aceleración, favoreciendo así la retención y aplicación de lo aprendido a la carretera.

Por su parte, el tablero de pantalla sensible al tacto brinda, a quien se encuentra al mando, fácil acceso y cómodo control.

INTERÉS MINISTERIAL

En noviembre de 2009, el Ministerio de Transporte lo declaró de Interés Ministerial, en función de una gestión promovida por ISEY para introducir en Uruguay el equipamiento que plantea situaciones virtuales de conducción, recreando escenarios de tráfico, tanto de tránsito urbano, carretero, condiciones normales y adversas, modificación de clima, cambios de visibilidad, percepción de distancias, entre otras.

La Secretaría de Estado consideró la importancia de la iniciativa dada la

ventaja comparativa que significa para el país la posibilidad de disponer de un sistema de tales características.

De acuerdo a lo informado a C&L por integrantes de ISEV, los dos equipos provenientes de EE.UU. se ubican en un trailer que será trasladado, en función de un cronograma establecido por la institución, a distintas localidades y zonas cercanas y alejadas de la capital, a los efectos de llevar a la práctica la teoría de la conducción profesional, alcanzando incluso a quienes, por lo general, no se llega con este tipo de formación y conocimiento.

Entre sus prioridades, el simulador buscará perfeccionar al conductor ya definido como profesional y preparar a quienes aspiran a cambiar de categoría de licencia de conducir.

Ambos objetivos han sido definidos como fundamentales por parte de ISEV, dado que otorgarán seguridad a un sector muchas veces castigado en asuntos de conducción y, además, apuntarán a continuar con el proceso de profesionalización iniciado años atrás por ITPC.

C&L



6- I.T.P.C. Y M.T.O.P.

REVISTA N° 55 – AGOSTO 2010

MINISTERIO DE TRANSPORTE DESTACÓ EL TRABAJO CONJUNTO REALIZADO CON ITPC

En el marco de la inauguración de las obras de ampliación de la planta de SUCTA, el subsecretario del MTOP, Pablo Genta, subrayó el trabajo conjunto desplegado con ITPC respecto a continuar y profundizar el proceso de profesionalización del transporte de carga por carretera, especialmente en cuanto a elevar los índices de información y capacitación orientados a los recursos humanos y la dirigencia empresarial que actúa en el sector.

Más allá del significado de esas obras y las facilidades que brindará para alcanzar un mejor servicio de inspección vehicular, ponemos énfasis en los aspectos importantes relacionados a la necesidad de continuar en una línea de trabajo a nivel de gobierno, que se orienta a avanzar en la profesionalización del transporte, en particular del vinculado al de pasajeros y carga por carretera, que consideramos la vía con la que Uruguay cuenta para la consolidación de un sistema que responda a las necesidades internas de la producción y, también, constituya una herramienta fundamental en la estrategia planteada a mediano y largo plazo dirigida a posicionarse como polo logístico regional, puerta de entrada del mundo hacia la región y salida de la región al mundo, expresó Genta.

El aporte realizado por la inspección técnica vehicular, en aspectos tales como seguridad en el tránsito, transparencia en las condiciones de competencia y el eficiente funcionamiento de los equipos es fundamental para los intereses privados de las empresas, en cuanto a maximizar la rentabilidad y los objetivos que tiene el Estado como regulador, estableciendo condiciones, de manera tal, que habiliten una sana competencia y, además, para que la ganancia en eficiencia se traduzca en ventajas competitivas para el transporte uruguayo en la región, explicó el funcionario ministerial.

TRABAJO CON LAS GREMIALES

El subsecretario del MTOP recordó que años atrás se analizaron los puntos que en la inspección eran reconocidos como causa de rechazo, e incluso fueron incorporados algunos más en función del trabajo desplegado junto a las organizaciones empresariales vinculadas al transporte de carga y pasajeros.

Genta manifestó que tras un tiempo de reflexión y estudio se implementarán nuevas medidas.

Actualmente, existe un problema en el otorgamiento de pesos máximos hechos en función de la presión de los vehículos, en tanto entendemos que hoy los cambios de estructuras y pesos otorgados deberían hacerse por lo que el fabricante reconoce como capacidad del vehículo. El país se encuentra ante una realidad en cuanto a la existencia de miles de vehículos que, de ponerse en práctica administrativamente una medida, se afectarían los intereses y la competitividad, e incluso quedarían afuera del mercado empresas que aún circulan con unidades de más de 20 años.

Sin embargo, no se puede continuar dejando que funcionen como empresa de transporte si se piensa en la necesidad de profundizar la profesionalización del sistema. En ese sentido, el Ministerio busca, junto a la Intergremial de Transporte Profesional de Carga por Carretera, las asociaciones empresariales de pasajeros y los actores en general, mecanismos que permitan modificar o introducir cambios en las regla-



mentaciones y regulaciones, con el objetivo de conocer con precisión cuáles son los aspectos que se afectan y la forma de encontrar caminos graduales de cambio que permitan que éstos sean viables. No obstante, el Ejecutivo no está dispuesto a renunciar a transitar por esta senda de generar más y mejor profesionalismo, tanto por el tipo de vehículo utilizado, como por la forma en que se gestionan las empresas, expresó Genta.

En ese sentido, el funcionario subrayó la labor desarrollada por las gremiales de carga y pasajeros, en relación a capacitar sus recursos humanos, y a los propios empresarios, la cual cobró intensidad a partir de 2005, y a la que, en su opinión, deberá otorgársele continuidad, a fin de cumplir con el objetivo estratégico de avanzar acompañando las políticas trazadas por el MITOP y la Dirección Nacional de Transporte.

La mejor forma de encarar este tipo de tareas es trabajar mancomunadamente, teniendo muy claro cuál es el papel de cada uno; las autoridades escucharemos y prestaremos atención a los reclamos y tendremos en cuenta la sintonía fina de estar todos los días en las rutas y la actividad. Finalmente, las decisiones a adoptar pasarán por un período de búsqueda de caminos que transiten en el mismo sentido y si tenemos que tomarlas a favor de mejorar y asegurar condiciones de competencia y seguridad, así lo haremos, enfatizó Genta. **CBL**



7- TRABAJO EN EQUIPO

REVISTA N° 55 – AGOSTO 2010

“ES PRECISO TRABAJAR UNIDOS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES”

WILSON GANDARA (UNIÓN DE TRANSPORTISTAS DE SORIANO, UTS) Y MIGUEL ALFONSO (ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE MARAGATO, ATM), NUEVOS INTEGRANTES DE LA MESA DIRECTIVA DE ITPC, ASUMIERON SUS CARGOS EN CALIDAD DE VICEPRESIDENTE Y VOCAL, RESPECTIVAMENTE. ENTREVISTADOS POR CAMIONES&LOGÍSTICA, AMBOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIÓN GREMIAL EMPRESARIAL CONCORDARON EN DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LA CONFORMACIÓN DE LA INTERGREMIAL POR SU CARÁCTER INCLUSIVO Y PARTICIPATIVO, OTORGANDO ESPACIO DE ACCIÓN Y OPINIÓN A REPRESENTANTES DE DISTINTAS ZONAS DEL PAÍS. AFIRMARON LA NECESIDAD DE CONTINUAR PROFUNDIZANDO EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN Y CONSIDERARON QUE, ELEVAR LOS ÍNDICES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PERMITIRÁ A QUIENES DESARROLLAN LA ACTIVIDAD, ELEVAR LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD Y MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL.



De izq. a der.: WILSON GANDARA, VICEPRESIDENTE; HERNES GRASSI, PRESIDENTE Y MIGUEL ALFONSO, VOCAL DE ITPC.

Wilson Gandara, vicepresidente de ITPC y miembro de la Unión de Transportistas de Soriano (UTS) dijo que acceder a un cargo en la Mesa Directiva significa una “gran importancia y responsabilidad frente a sus colegas”, con quienes estima “es preciso trabajar en todo el país, unidos y sin fisuras, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en los más diversos rubros”.

“En principio, desde nuestra gremial no pensábamos en ocupar un lugar en la Mesa, sino continuar trabajando intensamente con todo el transporte, planteando los diversos temas que nos preocupan, asumiendo los desafíos y colaborando con lo que se encuentre a nuestra disposición, para buscar y encontrar soluciones eficientes que sean duraderas en el tiempo. Debemos utilizar

las herramientas disponibles, buscar caminos estratégicos y alcanzar los elementos que la actividad precisa para continuar creciendo y desarrollándose”, expresó.

Consultado acerca de la misión que se propuso desplegar desde el ejecutivo empresarial y cuáles considera las opciones posibles de ser llevadas a la

práctica, Gandara recordó que UTS es una institución, que reúne a pequeñas empresas ubicadas en una zona de influencia, donde convergen importantes complejos agroindustriales y se movilizan altos volúmenes de capital y producción.

“Es preciso trabajar en todo el país, unidos y sin fisuras, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en los más diversos rubros”

“En primer lugar, pensamos en orientar nuestra acción a plasmar las necesidades de nuestros colegas del interior, priorizando la unidad y el entendimiento, más allá de las discrepancias de visión que en cualquier sector se pueda plantear. Las soluciones se deben buscar en conjunto, poniendo la mejor buena voluntad para mejorar las condiciones de la actividad y trabajar por el interés colectivo”, dijo.

INFRAESTRUCTURA Y OTROS

Respecto a su visión sobre la situación del transporte de carga por carretera a corto y mediano plano, manifestó que en el contexto donde se mueve su entidad empresarial, fundamentalmente, en la zona de influencia comprendida por Colonia, Río Negro y sus alrededores, uno de los grandes inconvenientes, que se presenta para lograr un desarrollo efectivo y sustentable en el tiempo, tiene que ver con un tema que no es nuevo: la infraestructura.

“Tenemos serios problemas de infraestructura, situación que nos perjudica en forma considerable. A pesar de lo que se ha hecho, aún falta mucho para atender la demanda existente, sobre todo en una época de sostenido crecimiento en distintas áreas de la producción nacional.

Por otra parte, recientemente el Ejecutivo llevó a la práctica algunas normativas vinculadas directamente con la quita de kilos, ante lo cual reconocemos la labor desplegada por ITPC, realizando una muy buena gestión frente a las autoridades, para que este tipo de iniciativas no sean aplicadas, dado que perjudican notoriamente a una amplia gama de asociados. Éstos y algunos temas generales, que surgen permanentemente son motivos de nuestra inquietud y estamos dispuestos a trabajar para que, respetando los tiempos de las partes involucradas, puedan encontrarse entendimientos que beneficien al



sector, no sólo en nuestra región, sino en todo el territorio nacional y en todos los rubros de actividad”.

ICT, HERRAMIENTA IDEAL

Gandara evaluó la cosecha cerealera y, en ese sentido, estimó que las tarifas actuales, en general y salvo alguna excepción, se mantuvieron respecto a las ofrecidas por los cargadores el año pasado, tomando como base lo pagado por la soja.

“A pesar de la actual situación, si tomamos en cuenta lo que indica el Índice de Costos elaborado por la Universidad de Montevideo e ITPC, es claro que las tarifas deberían aumentar considerablemente. El trabajo desarrollado por ambas instituciones es una herramienta ideal para establecer la razón

“Tenemos serios problemas de infraestructura, situación que nos perjudica en forma considerable. A pesar de lo que se ha hecho, aún falta mucho para atender la demanda existente”

por la que queremos que se nos pague un precio mayor, no para aumentar las ganancias, sino básicamente para cubrir los costos, que se han incrementado notoriamente, tal como lo indica el ICT, alrededor de 20%. Si se toma sólo el mes de octubre la suba fue de casi 2%.

Los costos suben permanentemente en dólares y, como las tarifas también se cobran en esa moneda, indudablemente, deben aumentar. Sobre esto hay que trabajar y bastante. Cabe recordar que en algún tiempo se intentó desarrollar una labor, en el marco de lo que se denominó Comisión de Zafra.

No obstante, si bien la intención era saludable y, a partir de ella, se desarrollaron contactos como forma de encontrar soluciones, finalmente, esa tarea quedó inconclusa y, en este aspecto, consideramos que es un asunto pendiente a encarar por la nueva directiva de ITPC”, concluyó Gandara.

8- INTEGRACIÓN: REUNIONES EN EL INTERIOR DEL PAÍS

REVISTA N°60 – ENERO 2011

DIRECTIVA DE ITPC VIAJÓ A MELO PARA REUNIRSE CON LA GREMIAL ARACHANA

EN EL MARCO DE LAS GIRAS PLANTEADAS POR LA DIRECTIVA DE LA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA (ITPC), CON EL OBJETIVO DE TOMAR CONTACTO DIRECTO CON LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES UBICADAS EN TODAS LAS REGIONES DEL PAÍS, UNA COMITIVA ENCABEZADA POR EL PRESIDENTE DE LA ENTIDAD, HERMES GRASSI, VISITÓ EN MELO A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE FLETEROS DE CERRO LARGO (AFCL). LA AGREMIACIÓN ESTÁ COMPUESTA DE UNAS 35 EMPRESAS, FUNDAMENTALMENTE DE PEQUEÑO PORTE, DISPONIENDO DE UN PARQUE AUTO-MOTOR DE MEDIO CENTENAR DE VEHÍCULOS.

En la oportunidad, los transportistas pusieron de manifiesto asuntos que afectan al sector desde largo tiempo, tales como la falta de trabajo en ciertos períodos del año; la concurrencia de empresas de otras zonas en tiempos de zafra, abaratando los costos de los fletes y dejando sin viajes a los locales; los problemas derivados de la burocracia estatal en ciertos puntos claves para el desempeño del trabajo; insuficiencias en la infraestructura, tanto de acopio como vial primaria y secundaria; y la necesidad de mantener un contacto más fluido con sus propios asociados con el objetivo que les llegue en forma más directa y masiva la información originada a nivel del MTOP y de otros estamentos del Estado, reconociendo, a su vez, que desde ITPC se les envía en forma inmediata una vez que se produce.

Por su parte, la Intergremial puso énfasis en la necesidad que los transportistas se interioricen de las nuevas reglamentaciones y normativas elaboradas y puestas en práctica en los últimos años por las autoridades ministeriales, como forma de regularizar aspectos relacionados con los vehículos y empresas.

AFCL se encuentra ubicada en el corazón de la cuenca arrocerera que abarca también a los departamentos de Treinta y Tres, Rocha y Lavalleja. Desde esa zona se extrae gran parte de la producción del cereal hacia el puerto de Montevideo. Es así como otra de las preocupaciones trazadas se



deriva de las tarifas pagadas por los dadores de flete en tiempos de fuerte cosecha de la producción. Aunque se admite que la negociación con esta y otras industrias no es fácil, los integrantes de la Asociación entienden que el camino de la negociación y el diálogo son los que deben adoptarse a fin de alcanzar mejores condiciones de trabajo.

A su vez, participantes de la reunión plantearon la inquietud existente respecto a la posibilidad de incorporar nuevas gremiales a ITPC, a lo cual Hermes Grassi contestó que las puertas de la institución están abiertas, para todos los colegas transportistas que deseen integrarla y, que al generarse una solicitud de ingreso con las formalidades que ello exige, la Mesa Directiva, como es de orden, analizará su correspondiente afiliación y comunicará la resolución adoptada.

ANEXO C: RELEVAMIENTO ACERCA DE CONFORMIDAD CON LA I.T.P.C.

Los datos obtenidos surgen de un relevamiento realizado a diez empresas del ramo. El universo encuestado comprende empresas que cuentan con un solo camión, otras tienen entre dos y diez camiones y una posee alrededor de cincuenta camiones. Dichas empresas pertenecen a distintos rubros: transporte ganadero, de bebida, forestal, mudanzas, tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación se presenta el modelo de encuesta utilizado y los resultados obtenidos:

Mapa Estratégico aplicado a la Agrupación de Transportistas de Carga del Uruguay
Caso de estudio: Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.)

ENCUESTA DE CONFORMIDAD - ITPC

A. ACTIVIDAD DE LA ITPC

1. 1.1 ¿Conoce el cometido de la ITPC? Si No No sabe No contesta
1.2 ¿Considera que actualmente lo cumple? Si No No sabe No contesta
1.3 Según su criterio, ¿cuál debería ser el cometido de la ITPC?
-
-

2. Para usted, ¿la ITPC es representativa del sector a la hora de defender sus intereses? Si No No sabe No contesta
3. ¿Considera importantes las actividades de la ITPC para el desarrollo y fortalecimiento del sector? Si No No sabe No contesta
4. A su entender ¿ha percibido beneficios directos del accionar de la Intergremial? Si No No sabe No contesta

B. RELACIONAMIENTO CON ITPC

5. Su contacto con la ITPC podría definirse como: Fluido Ocasional Nulo
6. 6.1 ¿El relacionamiento con las personas que desempeñan funciones en la ITPC (directivos y gerente) es adecuado? Si No No sabe No contesta
6.2 ¿Considera que poseen las aptitudes acordes al cargo que ocupan? Si No No sabe No contesta
6.3 ¿Percibe un trabajo organizado desde la ITPC? Si No No sabe No contesta

C. REVISTA Y PÁGINA WEB

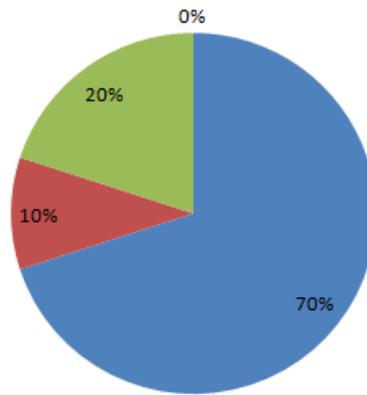
7. 7.1 ¿Conoce la revista Camiones & Logística? Si No No sabe No contesta
7.2 ¿Tiene acceso a la misma regularmente? Si No No sabe No contesta
7.3 En caso de tener acceso, ¿profundiza en su lectura? Si No No sabe No contesta
8. 8.1 ¿Consulta la página web de la ITPC en forma regular? Si No No sabe No contesta
8.2 ¿Encuentra información de utilidad en la misma? Si No No sabe No contesta

D. CONFORMIDAD CON ITPC

9. Su nivel de conformidad con la ITPC podría definirse como: Muy bueno Bueno Regular Malo No sabe
10. ¿Podría usted identificar acciones a mejorar en el desempeño de la ITPC?
-

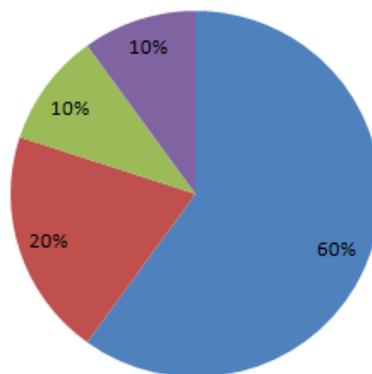
¿Conoce el cometido de la I.T.P.C.?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



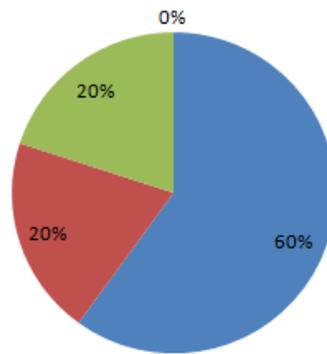
¿Considera que actualmente lo cumple?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



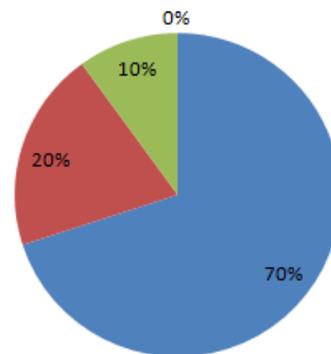
Para usted, ¿la ITPC es representativa del sector a la hora de defender sus intereses?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



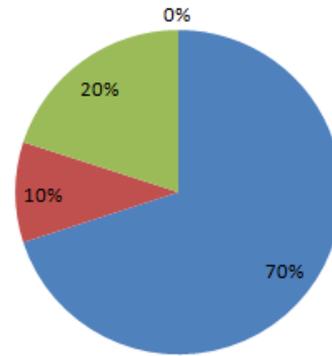
¿Considera importantes las actividades de la ITPC para el desarrollo y fortalecimiento del sector?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



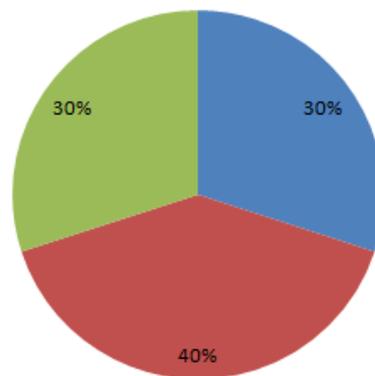
A su entender ¿ha percibido beneficios directos del accionar de la Intergremial?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



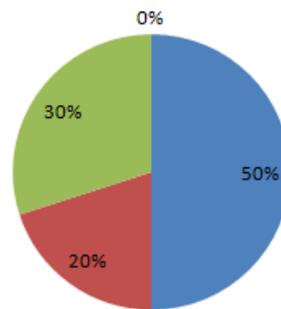
Su contacto con la ITPC podría definirse como:

■ FLUIDO ■ OCASIONAL ■ NULO



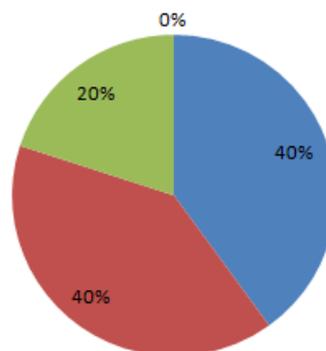
¿El relacionamiento con las personas que desempeñan funciones en la ITPC (directivos y gerente) es adecuado?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



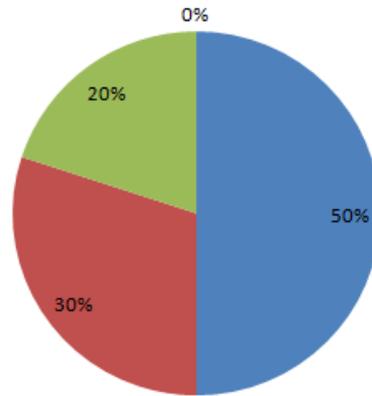
¿Considera que poseen las aptitudes acordes al cargo que ocupan?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



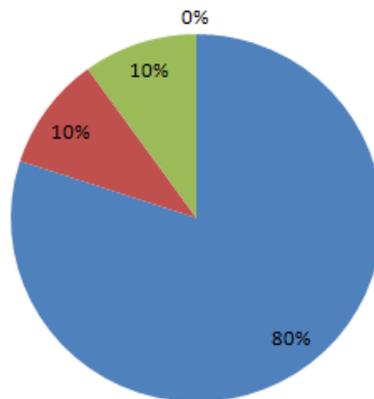
¿Percibe un trabajo organizado desde la ITPC?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



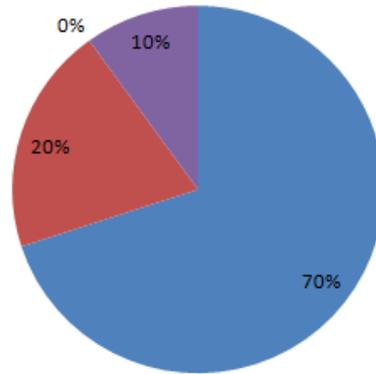
¿Conoce la revista Camiones & Logística?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



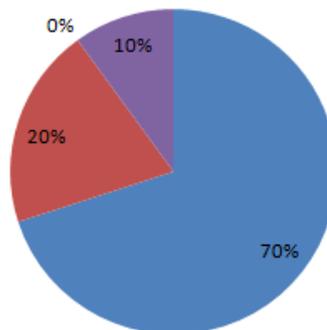
¿Tiene acceso a la misma regularmente?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



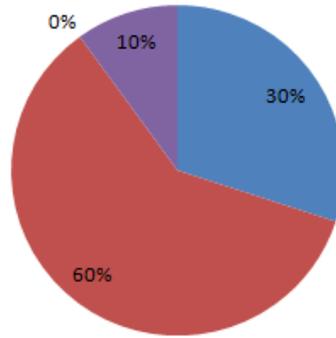
En caso de tener acceso, ¿profundiza en su lectura?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



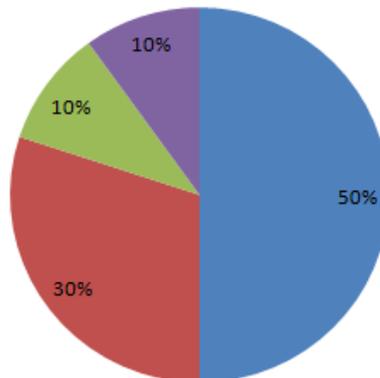
¿Consulta la página web de la ITPC en forma regular?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA

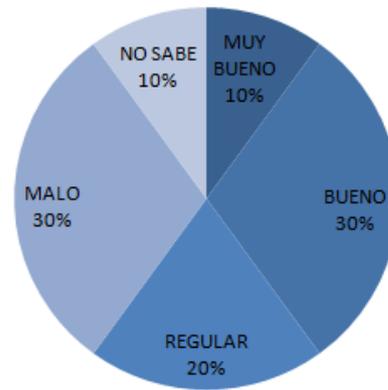


¿Encuentra información de utilidad en la misma?

■ SI ■ NO ■ NO SABE ■ NO CONTESTA



Su nivel de conformidad con la ITPC podría definirse como:



ANEXO D: CAPTURA DE LA PÁGINA DE INICIO DE LA PÁGINA WEB OFICIAL DE LA I.T.P.C.



The screenshot shows the homepage of the Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.). At the top, there is a blue header with the organization's name and logo. Below the header is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Contáctenos', and 'Mapa del sitio'. A secondary navigation bar includes 'Noticias y opinión', 'Registro de Empresas', 'Marco jurídico', 'Tarifas vigentes', 'Información general', and 'Índice de costos'. The main content area features a red banner for 'Monitoreo y Gestión de Vehículos' with a 'Track' logo. Below this is a white box with the text 'Feria Internacional de Transporte y Logística' and a plus sign. At the bottom, there is a blue banner with the text 'BIENVENIDO AL PORTAL DE LA I.T.P.C.' and a small truck icon. To the right of this banner is a text block providing information about the organization and a link to the 'advertencia para los usuarios'.

INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA TERRESTRE DEL URUGUAY

www.intergramial.com.uy Inicio Contáctenos Mapa del sitio

Noticias y opinión Registro de Empresas Marco jurídico Tarifas vigentes Información general Índice de costos

CERTIFICADO DE NECESIDAD.
Entre aquí para ver el instructivo sobre los requisitos para obtener el certificado.

Monitoreo y Gestión de Vehículos **Track**

Feria Internacional de Transporte y Logística +

BIENVENIDO AL PORTAL DE LA I.T.P.C.

La Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (I.T.P.C.) es una organización empresarial con personería jurídica que nuclea Asociaciones gremiales y Cámaras empresariales compuestas por empresas dedicadas al transporte de carga por vía terrestre.

Este portal no representa ni constituye en modo alguno una empresa de transporte e intenta promover, sin fines de lucro, la actividad y desarrollo del transportista profesional de carga terrestre.

En virtud del contenido publicado en el presente sitio, le aconsejamos leer la [advertencia para los usuarios](#).

Noticias y opinión	Legislación vigente	Información de interés	
			
Entérese de las últimas noticias generadas en el sector transportista así como también las notas de opinión vertidas por la Comisión Directiva de la ITPC.	Visitando la sección de Marco legal podrá acceder a las leyes, decretos y reglamentaciones que regulan la actividad transportista. Marco jurídico	En esta sección encontrará información de gran interés para la actividad transportista. Aquí le recomendamos ver la página de Mapas y Planos en donde podrá consultar gráficos de nuestro país así como de Latinoamérica.	Convenios de la I.T.P.C. con empresas de telefonía: ANCEL
Opinión y noticias	Tarifas y precios de referencia	Información general	Edición digital de la revista Camiones & Logística
Empresas registradas		Asimismo podrá visitar la página de nuestras Gremiales Asociadas que componen la Intergremial de Transporte y los Enlaces de interés con vínculos a otros sitios que le conviene conocer relacionados con la actividad.	
	También puede visitar la información relativa a los precios del transporte (hacienda, madera, cereales y arroz, contenedores, etc.) así como la cotización de otros precios, que se actualizan regularmente. Tarifas vigentes	DIRECTIVA - Si desea conocer los nombres de las personas que integran la Comisión Directiva de la I.T.P.C. seleccione aquí: Comisión Directiva .	PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN MAS QUE UN CONCEPTO
En la sección de empresas registradas usted verá un registro completo de las empresas inscriptas en el registro profesional, las cuales son las únicas habilitadas para realizar transporte de carga. El listado por su extensión está ordenado alfabéticamente. Registro de Empresas		ADVERTENCIA PARA LOS USUARIOS - En este sitio usted encontrará noticias, notas de opinión, artículos, precios de referencia, tarifas, marco legal y reglamentario referente a la actividad del transporte en el Uruguay. Por el contenido publicado en el mismo le invitamos a leer la advertencia para los usuarios .	

Este sitio está optimizado para una resolución de monitor de 1024 x 768 pixeles. Recomendamos el uso de Internet Explorer versión 6.0 o Mozilla Firefox 1.5 o superiores para una optima visualización del contenido del mismo.

[Contacto](#) | [Noticias](#) | [Mapa del sitio](#)

Copyright © I.T.P.C 2003 - 2011.

Todos los derechos reservados. Todo el contenido presente en estas páginas pertenece a la Intergremial de Transporte de Carga Terrestre del Uruguay, salvo en aquellos casos en donde se cita la fuente del artículo publicado.
Sede provisoria: Lima 1423, CP. 11800, Montevideo - Uruguay.
Tel: 924 3744.

ANEXO E: ESTATUTO DE LA I.T.P.C.



ESTATUTO

**MESA INTERGREMIAL DE
TRANSPORTE PROFESIONAL
DE CARGA**

I. T. P. C.

Constitucion 8.12.2000

**Aprobación de la Personería
jurídica: 17.09.2001**

**Inscripcion Reg.P.J. Nro
8838 Fo 131 Lo 17**

1.

ESTATUTOS SOCIALES. En la ciudad de Montevideo, Capital del departamento del mismo nombre y de la República Oriental del Uruguay, el día ocho de diciembre del año dos mil, se reúnen las personas abajo firmantes, quienes resuelven fundar una Asociación Civil que se denominará "MESA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA" distinguiéndose por la sigla "I. T. P. C.", cuyo Estatuto, que por unanimidad aprueban en este acto, será el siguiente: CAPITULO PRIMERO.- CONSTITUCION.- Artículo I. Denominación y domicilio: Con el nombre de "MESA INTERGREMIAL DE TRANSPORTE PROFESIONAL DE CARGA" crease una asociación civil que se registrá por el presente estatuto y por las leyes aplicables, cuya sede será en la ciudad de Montevideo.- Artículo II. Objeto social: Esta institución tendrá los siguientes fines: a) representar y asumir la defensa de los asociados ante los poderes y organismos públicos, nacionales y municipales, entidades privadas, personas físicas o jurídicas, en todos los asuntos que se relacionan con los servicios de transporte que ellos prestan, así como todo lo relacionado con sus intereses sociales, materiales, morales, culturales y en general todo lo relacionado en gestiones de beneficio y utilidad para los asociados. b) Gestionar ante las autoridades competentes la aprobación de leyes, reglamentos y resoluciones que beneficien el desarrollo del sector o los intereses de los asociados, a fin del mejoramiento, regularidad y continuidad de la prestación del servicio profesional de transporte de carga. c) Gestionar ante organismos públicos o privados la adquisición de medros y artículos, productos e insumos necesarios para la prestación de los servicios de transporte de carga terrestre para que se efectúen en las mejores condiciones posibles, beneficiando a los usuarios y asociados. d) Propender a la instalación de filiales en los demás departamentos de la República Oriental del Uruguay, celebrando acuerdos con instituciones similares o afines, nacionales o extranjeras, contribuyendo al mejoramiento y defensa de estos servicios procurando satisfacer el interés de los asociados. e) Prestigiar y colaborar en el desarrollo de la profesionalización del transporte de carga mediante estudios, proyectos, congresos y todo otro acto y obra lícitos y aptos a dichos fines. f) Gestionar ante autoridades y entidades públicas o privadas, préstamos y recursos para el cumplimiento de los fines antes indicados. CAPITULO SEGUNDO.- PATRIMONIO SOCIAL.- Artículo III. El patrimonio de la entidad estará constituido por: a) los aportes ordinarios de los asociados que la Comisión Directiva establezca con carácter general; b) las contribuciones de origen público o privado y las donaciones y legados a favor de la misma; c) todo aporte

extraordinario a cargo de los asociados que la Asamblea General establezca de acuerdo con la naturaleza de la Institución.- CAPITULO TERCERO.- ASOCIADOS.-

Artículo IV) Clase de socios: Los socios podrán ser fundadores, activos, honorarios o suscriptores.- a) Serán fundadores los concurrentes al acto de fundación de la institución y los que ingresen a la misma dentro de los seis meses siguientes a dicho acto; b) Serán activos los que tengan un año de antigüedad en el registro social y hayan cumplido regularmente con las obligaciones que impone este estatuto y establezcan los reglamentos generales de la Institución; c) Serán honorarios aquellas personas que, en razón de sus méritos o de los relevantes servicios prestados a razón de sus méritos a la Institución, sean designados como tales por la Asamblea General;

d) Serán suscriptores los que admitidos como asociados, no hayan cumplido aún las condiciones indicadas en el inciso b) de este artículo.-Artículo V) Ingreso de asociados: Con la sola excepción de los socios honorarios y de los fundadores concurrentes al acto de fundación, para ingresar como asociado se requerirá solicitud escrita y copia autenticada de los estatutos del socio entrante, con reconocimiento de la personería jurídica y vigencia de la misma, o constancia que ésta se encuentra en trámite, presentada a la Comisión Directiva y resolución favorable a la solicitud.-Artículo VI) – Condiciones de los asociados: Para ser admitido como socio se requiere: a) adherir por escrito al presente Estatuto y reglamentaciones internas de la Asociación; b) ser una entidad con personería jurídica que tenga como finalidad agrupar y representar a quienes ejerzan el transporte de carga terrestre en forma profesional; c) presentar solicitud de ingreso por escrito dirigida a la Comisión Directiva; d) ser presentado por lo menos por dos agrupaciones fundadoras, honorarias o activas que avalen con su firma las calidades establecidas anteriormente del aspirante; e) abonar la cuota de Ingreso fijada por la Comisión Directiva, si ésta exigencia estuviera vigente al momento de presentación de la solicitud de ingreso; f) presentar el listado de vehículos destinados al transporte profesional de carga, que representa la entidad que solicita la afiliación, debidamente inscriptos en el Registro Especial que lleva el Ministerio de Transporte y Obras Públicas .-----

Artículo VII) Derecho de los asociados: Los derechos de los asociados que se esgrimirán a través de los representantes de cada agrupación o de quienes estos autoricen formalmente serán los siguientes: De los socios fundadores y activos: a) ser electores y elegibles; b) integrar la Asamblea General con derecho a

voz y voto; e) solicitar la convocatoria de la Asamblea General (artículo XI inciso 3); d) utilizar los diversos servicios sociales; e) presentar a la Comisión Directiva iniciativas favorables al mejoramiento de la Institución en cualquier aspecto.- De los socios honorarios y suscriptores: a) participar en las asambleas con voz y sin voto, b) utilizar los diversos servicios sociales; c) promover ante la Comisión Directiva iniciativas tendientes al mejoramiento de la Institución.- Cuando un socio honorario sea también activo o fundador, sus derechos serán los establecidos en el apartado l) de este artículo. El ejercicio de los derechos consagrados en el presente artículo se regirá por las disposiciones de este estatuto y por las resoluciones y reglamentos que para los distintos casos y dentro de su competencia, dicten la Comisión Directiva o la Asamblea General, como asimismo con sujeción a las leyes y demás normas oficiales que fueren aplicables.- **Artículo VIII) Deberes de los asociados:** a) abonar puntualmente las cuotas ordinarias y las contribuciones extraordinarias que se establezcan; b) cumplir el presente estatuto u otros que se aprueben y acatar las reglamentaciones y resoluciones sociales; c) todo asociado está obligado a desempeñar fielmente cualquier comisión que le confie la Asamblea General o la directiva y que éste haya aceptado, sin pedir recompensa alguna, d) concurrir a las Asambleas Generales y a las sesiones de la Comisión Directiva a la que haya sido convocado especialmente; e) emitir su voto de la forma en que sea reglamentado en ocasión de la elección de autoridades; f) mantener actualizado ante ITPC el listado de vehículos que representa la entidad afiliada. **Artículo IX) Sanciones a los asociados:** Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conforme a los siguientes principios: a) será causa de expulsión de la entidad, la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la institución, o sus autoridades, o a los principios morales que deben presidir las actividades de la asociación, o el desacato reiterado a resoluciones de sus autoridades.- La expulsión podrá ser decretada por la Comisión Directiva por voto conforme de dos tercios de sus integrantes; deberá ser notificada al interesado por telegrama colacionado o por otro medio fehaciente, y el socio dispondrá de un plazo de 30 días siguientes a partir de esa notificación para recurrir por escrito fundado para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por la Comisión Directiva para fecha no posterior a los 30 días siguientes a la interposición del recurso. Este recurso no tendrá efecto suspensivo; b) Será causa de suspensión, hasta por un máximo de seis meses, la comisión de actos o la omisión que importe un agravio a la institución, a sus autoridades, o a los principios morales sustentados, o el desacato a

Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay

resoluciones de las autoridades sociales, que, a juicio de la Comisión Directiva, no den mérito para la expulsión. La suspensión será aplicada por decisión de simple mayoría de integrantes de la Comisión Directiva y podrá ser recurrida en la misma forma establecida en el apartado anterior; c) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pago correspondientes, la falta de pago de los aportes señalados en el inciso a) del artículo III) de este estatuto. No obstante, la Comisión Directiva podrá conceder prórroga de hasta 60 días, antes de adoptar decisión sobre suspensión o expulsión de un socio, la Comisión Directiva deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el término de diez días hábiles y perentorios, dentro del cuyo plazo el socio podrá articular su defensa; la resolución a recaer deberá ser fundada.- CAPITULO CUATRO.- AUTORIDADES.- ASAMBLEA GENERAL.- Artículo X) Competencia: La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano soberano de la Institución.- Está constituida por todos los asociados que tengan derecho a participar en la misma y adoptará cualquier resolución de interés social, ajustándose a las normas estatutarias, legales y reglamentarias que fueren aplicables. Artículo XI) Carácter: La Asamblea General se reunirá con carácter de Ordinaria o Extraordinaria, para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo orden del día. La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los 60 días siguientes al cierre del ejercicio económico (artículo XXII) y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar la Comisión Directiva, así como todo otro asunto que la misma hubiere incluido en el orden del día. Además designará la Comisión Electoral cuando corresponda (artículo XXI).- La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier momento por decisión de la Comisión Directiva o por iniciativa de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral, o a pedido de un tercio de los asociados hábiles para integrarla. En caso de solicitud de convocatoria por parte de la Comisión Fiscal o Electoral o del porcentaje de socios expresado, la Comisión Directiva deberá efectuar el llamado dentro de los 8 días siguientes y para fecha no posterior a los 30 días a partir del recibo de petición.- Artículo XII) Convocatoria: Las Asambleas Generales serán convocadas mediante aviso personal y escrito a los asociados, con antelación no menor de 7 días a la fecha de realización de aquellas, y con la publicación de un aviso en el periódico local o en un diario de la ciudad de Montevideo, por lo menos 3 días antes de la realización del acto convocado.- Artículo XIII) Instalación y quórum: La Asamblea General Ordinaria sesionará válidamente con el número de asociados hábiles para integrarla con plenos

derechos que se encuentre presente a la hora de la citación. La Asamblea Extraordinaria, salvo los casos previstos en el artículo siguiente, sesionará en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los socios hábiles con derecho a voto, y en segunda convocatoria, podrá sesionar una hora más tarde con los que concurren. En todos los casos, la Asamblea adoptará sus resoluciones por mayoría simple de votos de presentes, salvo lo establecido en el artículo XIV.- Para participar en las Asambleas, será necesario que los socios acrediten su identidad en la forma que se reglamente, que firmen un libro especial de asistencia llevado al efecto, y que no se encuentren suspendidos en razón de lo dispuesto por el apartado c) del artículo 9). Las Asambleas serán presididas por el Presidente de la Comisión Directiva o, en ausencia de este, por la persona que a tal efecto designe la propia Asamblea, la que también designará Secretario ad-hoc.- Artículo XIV) Mayorías especiales: Para la destitución de la Comisión Directiva y la reforma de este Estatuto, será necesaria la resolución de una Asamblea General Extraordinaria adoptada por tres quintos de votos hábiles. Para la disolución de la entidad se requerirá resolución de Asamblea General Extraordinaria adoptada por tres cuartos de votos hábiles. Esta Asamblea se reunirá válidamente en primera convocatoria con el quórum indicado en el artículo 13, en segunda convocatoria a realizarse por lo menos diez días después, con el veinte por ciento de los asociados habilitados para integrarla; y en tercera convocatoria, a celebrarse antes de cinco días siguientes, con los que concurren y previo aviso al Ministerio de Educación y Cultura, que se cursará por lo menos con 3 días de anticipación al acto.- COMISIÓN DIRECTIVA.- Artículo XV) Integración: La Dirección y administración de la Asociación estará a cargo de una Comisión Directiva compuesta de 7 miembros, que deberán pertenecer a una entidad que sea socia activa de I.T.P.C. mayores de edad, quienes durarán dos años en sus cargos y podrán ser reelectos hasta por dos períodos más. Los mismos se mantendrán en el desempeño de sus funciones al vencimiento del mandato, hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos. La elección de miembros de la Comisión Directiva se efectuará según el procedimiento establecido en el artículo XXII), conjuntamente con doble número de suplentes respectivos. La Comisión electa designará de su seno los cargos respectivos con excepción del **Presidente que lo será quien encabece la lista electiva más votada.**- Artículo XVI) En caso de ausencia definitiva del Presidente y del Vice - Presidente, la Comisión Directiva, una vez integrada con los suplentes respectivos, designará un nuevo Presidente. La primera Asamblea General que se realice posteriormente, confirmará o

rectificará esa decisión. En caso de agotarse la lista de suplentes, las vacantes que se produzcan en la Comisión Directiva serán llenadas con miembros designados directamente por esta, quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto.- Artículo XVII) Competencia y obligaciones: La Comisión Directiva tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales y de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General. No obstante, para la disposición y gravamen de bienes inmuebles, o para contraer obligaciones superiores a la suma de mil unidades reajustables, o a trescientas veces el monto del promedio de recaudación ordinaria de los últimos tres meses, tomándose como tope el que resulte menor, será necesaria la autorización expresa de la Asamblea General aprobada por no menos de tres quintos de sus integrantes. La representación legal de la Institución será ejercida por la Comisión Directiva por intermedio del Presidente y Secretario actuando conjuntamente, sin perjuicio el otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros o a personas ajenas.- Artículo XVIII) La Comisión Directiva podrá reglamentar su propio funcionamiento, con ajuste a las normas generales de estos estatutos, como también en lo referente a las funciones del personal de la Institución.-- Para actividades específicas, como por ejemplo Comisiones de Trabajo o delegaciones para comparecer ante las autoridades, podrán nombrar a uno de sus integrantes, un asociado cualquiera, o subcomisiones, que la representen, quienes deberán asistir a las reuniones de la Comisión Directiva e informar sobre la actividad que le fue cometida. Deberá sesionar por lo menos una vez al mes, se reunirá válidamente con un mínimo de cuatro miembros y adoptará resoluciones por mayoría simple, salvo imposición distinta de estos estatutos para determinados asuntos. En caso de empate en las votaciones, el Presidente tendrá doble voto, pero en ningún caso se podrá decidir si no votan afirmativamente por lo menos tres miembros. Dos miembros cualesquiera de la Comisión Directiva podrán citar a reunión de la misma, si el Presidente omitiere hacerlo frente a un caso concreto de necesidad. Es incompatible la calidad de miembro de la Comisión Directiva con la de empleado o dependiente de la entidad, por cualquier concepto.- COMISION FISCAL - Artículo XIX) Integración y mandato: La Comisión Fiscal estará compuesta por tres miembros titulares, que deberán pertenecer a una entidad que sea socia activa de I.T.P.C. quienes durarán dos años en sus cargos y serán elegidos conjuntamente con doble número de suplentes

respectivos, simultáneamente con la elección de la Comisión Directiva, pudiendo ser reelectos hasta por dos periodos más. Todos los miembros deberán ser mayores de edad y no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes de la Comisión Directiva. Asimismo rige para los miembros de la Comisión Fiscal la incompatibilidad establecida en el artículo XVIII in fine para los miembros de la Comisión Directiva. Artículo XXI) Atribuciones: Son facultades de la Comisión Fiscal: a) solicitar a la Comisión Directiva la convocatoria de Asamblea Extraordinaria (artículo XI) o convocatoria directa en caso de que aquella no lo hiciera o no pudiere hacerlo; b) fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones, en cualquier tiempo; c) inspeccionar en cualquier momento los registros contables y otros aspectos del funcionamiento de la Institución; d) verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundamentalmente antes de su consideración por la Asamblea General; e) asesorar a la Comisión Directiva cuando esta se lo requiera; f) cumplir cualquier otra función inspectiva o de control que entienda necesaria o le cometa la Asamblea General.- COMISIÓN ELECTORAL.- Artículo XXII) Designación y atribuciones: La Comisión Electoral estará integrada por cinco miembros titulares, mayores de edad. Será elegida por la Asamblea General Ordinaria, en los años que corresponda efectuar elecciones conjuntamente con igual número de suplentes preferenciales. Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto eleccionario, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes. Tiene facultades para llamar a Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en la elección. La misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Fiscal hayan entrado en posesión de sus cargos.- CAPITULO QUINTO.- ELECCIONES.- Artículo XXIII) Oportunidad y requisitos: El acto eleccionario para miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal, se efectuará cada dos años, dentro de los 30 días siguientes a la celebración de la Asamblea General correspondiente. El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección. El voto se ponderará y la forma de ponderación se reglamentará por resolución de la Asamblea General. Deberán formularse listas separadas para Comisión Directiva y Fiscal, con indicación del candidato a la Presidencia de cada una. Para ser admitida una lista, deberá contener la firma de los candidatos y de 3 (tres) socios activos cuando I.T.P.C. esté integrada por hasta 10 socios activos y de 5 socios activos cuando I.T.P.C. esté integrada por más de 10 socios activos. Las comisiones Directiva

y Fiscal serán integradas por el sistema de representación proporcional íntegra a los votos obtenidos por cada lista. Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en Comisión general la Comisión Electoral y la Directiva saliente. Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una, para que controle el acto electoral y el escrutinio.

CAPITULO SEXTO - DISPOSICIONES GENERALES - Artículo XXIII. Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la Asociación tendrán el carácter honorario **Artículo XXIV.** En caso de disolución de la Asociación los bienes que existieren serán destinados a cubrir el pasivo y el eventual remanente se entregará al Ministerio de Educación y Cultura. **Artículo XXV. Ejercicio Económico.** El ejercicio económico de la Institución se cerrará el 30 de junio de cada año. **Artículo XXVI.- Limitaciones Especiales.** Esta Asociación excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumos, o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.

CAPITULO SEPTIMO - DISPOSICIONES TRANSITORIAS - Artículo XXVII) Primera Comisión Directiva y Fiscal. La primera Comisión Directiva y la primera Comisión Fiscal, que deberán actuar hasta el 31 de octubre del año dos mil uno, estarán integradas de la siguiente forma: **COMISION DIRECTIVA: Presidente** Señor Ernesto Héctor TOLFO, C. Identidad Número 1.840.151-9, y Señor Carlos PLACERES, C. Identidad Número 940.535-1, Señor Gustavo GONZALEZ, C. Identidad Número 3.369.859-7. Señor Esteban RAFFETTI, C. Identidad Número 3.292.119-5, Señor Isidro PERDOMO, C. Identidad Número 4.008.711-7; Señor Carlos Ney RAMÍREZ, C. Identidad Número 3.919.898-5 y Señor Joaquín Diego VALVERDE AÑÓN, C. Identidad Número 1.105.394-3.....

COMISION FISCAL: Miembros: Señor Mauro BORZACCONI C. Identidad Número 1.551.914-3; Señor Humberto PERRONE AMODIO C. Identidad Número 1.491.757-8, y Señor Raúl Arturo BERTI C. Identidad Número 1.095.180-1.—**Artículo XXVIII): Gestores de la personería jurídica:** Los señores Escribano Elizabeth Flumiguen Kurumian titular del documento de identidad número 1.286.435-1; Doctora Angela Delpino titular del documento de identidad número 1.221.516-0 Doctora Estelita ARAB titular del documento número 1.925.467-6 y la Señorita Maite SALDAÑA titular del documento número 3.251.195-8, indistintamente quedan facultados para, actuando

indistintamente, gestionar ante el Poder Ejecutivo la aprobación de estos Estatutos y el reconocimiento de la personería jurídica de la Institución, con atribuciones, además, para aceptar las observaciones que pudieren formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieran corresponder.- En el lugar y fecha indicados ut – supra, reunida la hasta hoy Mesa Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay, y actuando como Presidente de la Asamblea el Señor Carlos Ney Ramírez oriental, mayor de edad, con domicilio en esta ciudad, y en calidad de Secretario el Señor Ernesto Toledo, oriental, mayor de edad, con domicilio en esta ciudad, previa lectura del Estatuto que antecede y aprobación por Unanimidad los comparecientes lo otorgan y suscriben con sus firmas habituales.- Solicitan a la Escribana Elizabeth Flaniguen -----Kuruman la certificación de firmas. POR ASOCIACION PROPIETARIOS DE VEHICULOS DE CARGA (A.P.V.C.) Ernesto Toledo Scheiner y Humberto Perrone Amodio; Por UNION DE TRANSPORTES FLETTEROS DEL URUGUAY (U.T.F.U.) Joaquín Valverde Añón; POR FEDERACION DE TRANSPORTE DE BEBIDAS & FETRABE) Esteban Rapetti Michelena y Raúl Berti Sanjurjo ; Por CONFEDERACION URUGUAYA DE TRANSPORTE AUTOMOTOR Carlos Placeres ,Gustavo Gonzalez perez, Nadir Francisco Germino y Manuel Moraes; Por TRANSPORTISTAS ASOCIADOS DEL INTERIOR (T.A.D.I.) Isidro Sergio Perdomo; Por CAMARA AUTOTRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL DEL URUGUAY & CATIDU) Mauro Borzacconi Sinuore y Carlos Ney Ramirez- Castro.