

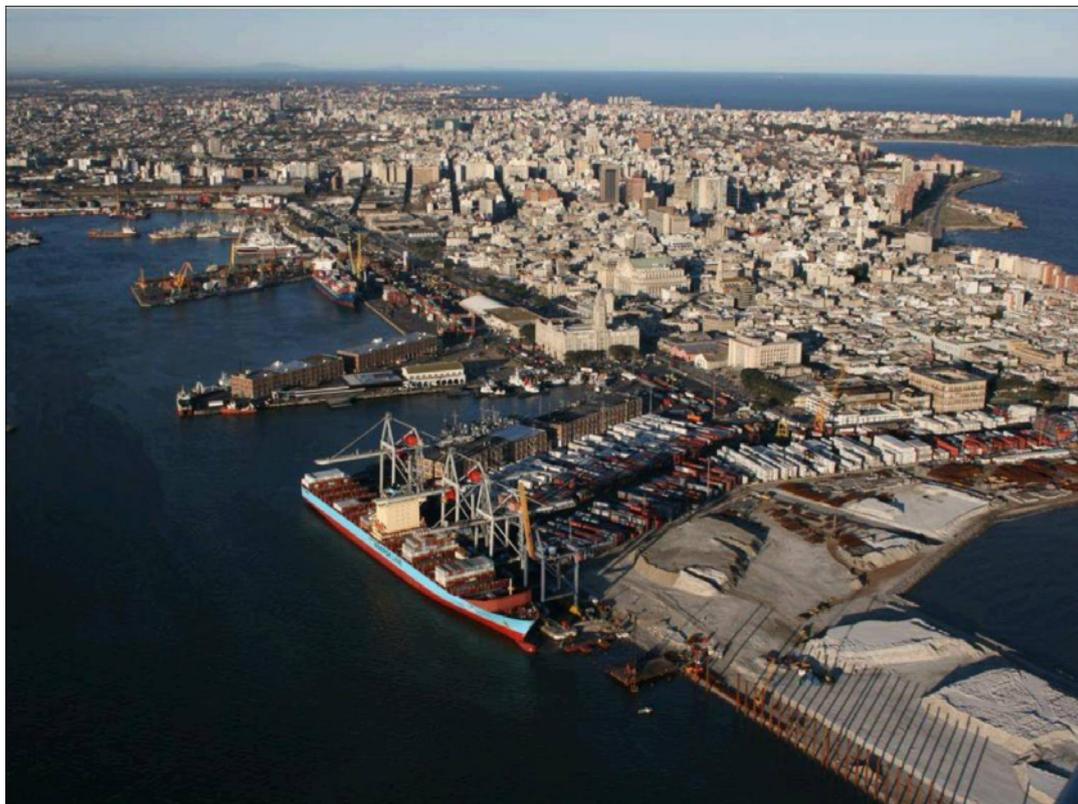
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACIÓN

Trabajo monográfico para la obtención del Título de Contador Público  
Plan 1990

## INDUSTRIA LOGISTICA

# TERMINALES PORTUARIAS EN EL URUGUAY

Estructura, Estrategia y Resultados - Periodo 2002 al 2007



---

Coordinador y Tutor: Prof. Ec. Carlos Viera

Integrantes:

Freddy Delgado C.I.: 4.174.182-1  
Juan José Collazo C.I.: 3.221.479-2  
Víctor Machín C.I.: 4.262.808-2

Febrero 2009

---

*Agradecemos a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de nuestra carrera, así como a aquellos que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo, a los entrevistados, a los profesores que nos guiaron y especialmente al Ec. Carlos Viera.*

## **Extracto**

El presente trabajo monográfico, pretende analizar sobre la situación de la Industria Logística focalizándonos en el impacto que tiene sobre esta industria las Terminales Portuarias; en el período 2002 – 2007.

El análisis se basara en el estudio del marco regulatorio, de la estructura del mercado, la estrategia y el resultado de las empresas que componen el sector.

Este trabajo comienza presentando la ubicación geográfica favorable con la que cuenta nuestro país a nivel portuario, descripción de principales puertos, antecedentes históricos del puerto de Montevideo, crecimiento del comercio internacional y su impacto; exclaves aduaneros en el Uruguay, y por último la definición de logística a utilizar en este trabajo.

En base al trabajo de campo realizado y pese a las limitaciones encontradas como la imposibilidad de realizar algunas entrevistas que consideramos importantes, se realizo un detallado desarrollo de los objetivos presentados.

Como resultado final de nuestro trabajo llegamos a la conclusión de que los últimos años es donde se ha mejorado en infraestructura y servicios portuarios por medio de las instalaciones de Terminales Portuarias, las cuales han impactado positivamente en el desarrollo de la Industria Logística en Uruguay.

## **Objetivo y Alcance del Trabajo**

El objetivo de nuestro trabajo es realizar una descripción de la estructura, estrategia y resultado del mercado de las Terminales Portuarias desde el año 2002 al 2007 en Uruguay, intentando plasmar información relevante sobre este tema sin profundizar en todos los canales de flujos logísticos.

En el capítulo I haremos una introducción sobre la ubicación estratégica del Uruguay, descripción de principales puertos, antecedentes históricos del puerto de Montevideo, crecimiento del comercio internacional y su impacto, exclaves aduaneros en el Uruguay, definición de logística a utilizar en el trabajo.

En el Capítulo II analizaremos el marco regulatorio de la actividad portuaria en el Uruguay, identificando las principales leyes, decretos y resoluciones que rigen esta actividad.

En el Capítulo III ampliaremos la definición de logística mencionada en la introducción, desarrollando la Logística como administración de la cadena de suministro, los costos asociados a ella, la estrategia de la empresa asociada a la logística y la ventaja competitiva de tener un desarrollo de los canales de flujos logísticos.

En el Capítulo IV haremos referencia a los distintos tipos de estructura de mercado, mencionaremos las 5 fuerzas de Michael Porter, identificando que estructura de mercado adopta el caso de estudio.

En el Capítulo V describiremos los distintos tipos de estrategia competitivas definidas por Michael Porter, identificando cual es la estrategia utilizada en el mercado.

En el Capitulo VI analizaremos los resultados económicos y financieros obtenidos por las empresas relacionadas con la actividad portuaria.

En el Capitulo VII analizaremos los resultados obtenidos derivando las conclusiones sobre el trabajo realizado.

En el Capitulo VIII presentaremos nuestras conclusiones sobre los puntos más relevantes basándonos del presente trabajo.

# 1 Capitulo - INTRODUCCIÓN

## 1.1 Ubicación geográfica Estratégica

### Aspectos Generales del Uruguay

La República Oriental del Uruguay debe su nombre a su ubicación, al oriente del Río Uruguay. En cuanto a la palabra "Uruguay" proviene del idioma guaraní y es traducible por el "Río donde vive el pájaro".

Está situada al Sudeste de América del Sur, comprendida entre los paralelos 30° y 35° de latitud Sur y los meridianos 53° y 58° de longitud Oeste. Limita por el Norte y el Noreste con la República Federativa del Brasil; por el Oeste con la República Argentina a través del Río Uruguay; por el Sur con el Río de la Plata y por el Este con el Océano Atlántico.

La superficie territorial del Uruguay abarca 176.215 Km<sup>2</sup>, siendo utilizable el 90% de su superficie ya que el suelo se caracteriza por ser suavemente ondulado no presentando ni altas montañas ni dilatadas llanuras, lo que permite su total recorrido. A la extensión continental hay que agregarle 120.684 Km<sup>2</sup> de mar territorial, más las aguas jurisdiccionales de los importantes ríos y lagunas limítrofes.

En el país se pueden diferenciar cuatro importantes cuencas hidrográficas: la del Río de la Plata, la del Río Uruguay, la de la Laguna Merín y la del Río Negro. Posee unos 450 Km. de costa a lo largo del Río de la Plata y 220 de costas marítimas sobre el Atlántico. El clima es templado, la temperatura media en primavera es de 17° C; en verano 25°; en otoño 18° y en invierno 12°. Las temperaturas extremas alcanzan excepcionalmente en verano 40° y en invierno 2° o 3° bajo cero.

## Mapa – Ubicación de Uruguay



### 1.2 Principales Puertos del Uruguay

- Puerto de Montevideo
- Puerto de Colonia
- Puerto de Nueva Palmira
- Puerto de Fray Bentos

- Puerto de Juan Lacaze
- Puerto de Paysandú
- Puerto de Salto
- Puerto de La Paloma

### **1.2.1 Puerto de Montevideo**

Ubicación: Latitud 34° 54' 33" Sur - Longitud 56° 12' 45" Oeste

El puerto de Montevideo ubicado en el Río de la Plata se perfila geográficamente como la ruta principal de movilización de cargas del MERCOSUR. Los servicios y opciones de inversión que ofrece se suman a las ventajas competitivas de sus condiciones naturales e infraestructura. Operativo las 24 horas del día, los 365 días del año, el puerto de Montevideo registra estadísticamente escasa probabilidad de vientos y temporales que impidan las operaciones.

Un régimen moderado de oleajes y mareas facilitan la navegación a través de los canales de acceso y sus obras de abrigo.

Un régimen de "puerto libre" rige en Montevideo desde que entrara en vigor la Ley de Servicios Portuarios N° 16.246 el 4 de mayo de 1992. Esto convierte a Montevideo en la primera y única Terminal de la costa atlántica de Sudamérica cuyo recinto es una zona de exclusión aduanera.

Al Puerto de Montevideo confluyen las principales rutas de acceso a los países de la región. Tres puentes internacionales sobre el Río Uruguay conectan por vía terrestre a las zonas mediterráneas del continente. Por el Este, modernas carreteras conectan al Uruguay con Brasil. El ramal ferroviario uruguayo está dispuesto en forma radial desde Montevideo. La normalización regional de las trochas, permite cualquier tipo de conexión con Argentina, Bolivia, Brasil y Paraguay.

### **1.2.2 Puerto de Colonia**

Ubicación: Latitud 34° 29' S - Longitud 57° 49' W

El puerto tiene una bahía con tres muelles, uno de estos de 180 mts. de longitud con una profundidad de 15 pies, es usado para buques de ultramar. Se encuentra a 177 kilómetros de Montevideo por la ruta N° 1 y también tiene acceso por el Norte con la ruta N° 21 que la conecta con los puertos de Carmelo y Nueva Palmira. Está a 50 kilómetros de Puerto Sauce (Juan Lacaze) y a 30 millas del puerto de Buenos Aires (República Argentina).

Desde el puerto de la ciudad operan diversas compañías de buques trasbordadores y aliscafos que cubren líneas de pasajeros y vehículos con Buenos Aires. Los trasbordadores transportan, también, elevado número de camiones que conducen las mercaderías generales de exportación de ambos países, como así también ocasionalmente de terceros.

### **1.2.3 Puerto de Nueva Palmira**

Ubicación: Latitud 33° 57' S - Longitud 58° 26' W

El Puerto de Nueva Palmira se encuentra en el Departamento de Colonia, sobre el Río Uruguay, frente a la desembocadura del Río Paraná Bravo. Se accede por las Rutas N° 12 y N° 21 la distancia a Montevideo por carretera son de 245 kilómetros y por ríos: 160 millas.

*"Este puerto se encuentra ubicado en la confluencia de los ríos Paraná y Uruguay, al inicio de una Hidrovía de 3.400 kilómetros que se extiende hasta puerto Cáceres en el Mato Grosso de Brasil.*

*Nueva Palmira es una excelente conexión Fluvio-Marítima dadas las condiciones naturales del lugar. El canal de acceso a dicho puerto es el*

*canal Martín García, el cual cuenta con un calado de 32 pies. Además, el puerto tiene un calado operativo fluvial de 4 y 5 metros.*

*Las buenas conexiones con los países vecinos a través de puentes internacionales, ferryboats y transporte fluvial facilitan el trasbordo y distribución de mercaderías en tránsito para toda la región y el mundo.”*

*Fuente: Ontur SA*

#### **1.2.4 Puerto de Fray Bentos**

Ubicación: Latitud 33° 06' S - Longitud 58° 19' W

Se encuentra sobre el Río Uruguay en el Departamento de Río Negro.

Distancia desde Montevideo por carretera 317 kilómetros.

Al puerto se accede por Ruta N° 2 (del Sur) y N° 24 (del Norte).

Conectado al sistema ferroviario por ambos puntos cardinales.

Tiene comunicación carretera y ferroviaria con la República Argentina a través del Puente Internacional "Libertador General San Martín", cuyo acceso se encuentra a 8 kilómetros al Este de la entrada portuaria.

Se encuentra al Norte del Puerto de Nueva Palmira y a 110 kilómetros por las Rutas N° 21 y N° 2.

Cruzando el río y a 16 millas se encuentra en territorio argentino la ciudad y puerto de Gualeguaychú.

#### **1.2.5 Puerto de Sauce (Juan Lacaze)**

Ubicación: Latitud 34° 26'23" S - Longitud 57° 27'10" W

Esta ubicado en el Departamento de Colonia sobre el Río de la Plata, a una distancia de Montevideo por carretera de 144 kilómetros y una distancia de Colonia por carretera de 47 kilómetros. Desde

Montevideo, en navegación directa por la costa a una distancia de 70 millas.

Se accede al puerto desde Montevideo, Ruta N° 1 y desde Fray Bentos, Ruta N° 2 (185 kilómetros).

### **1.2.6 Puerto de Paysandú**

Ubicación: Latitud 32° 21' S - Longitud 58° 07' W

El puerto esta ubicado en la ciudad del mismo nombre, sobre la Rambla Presidente Viera, 5.000 metros aguas abajo del puente internacional Paysandú - Colón. Se encuentra a una distancia de Montevideo por carretera (Ruta N° 3) a 379 kilómetros y por ferrocarril a 450 kilómetros y por ríos: 267 millas.

Se accede al puerto por las Rutas Nos. 3, 26 y 90.

### **1.2.7 Puerto de Salto**

Ubicación: Latitud 31° 23'12" S - Longitud 57° 58'36" W

El puerto esta ubicado en la Ciudad de Salto, en el departamento del mismo nombre y 13 kilómetros aguas abajo de la represa hidroeléctrica, en la rambla costera y junto al lado Norte de la desembocadura del arroyo Ceibal. Se encuentra a una distancia de Montevideo por carretera de 496 kilómetros y por ríos de 338 millas.

Se accede al puerto por las Rutas Nos. 3 y 31

### **1.2.8 Puerto de La Paloma**

Ubicación: Latitud 33' 53" S - Longitud 58' 25" S

El puerto se encuentra en el departamento de Rocha y a 25 kilómetros de distancia de la capital del mismo nombre.

Se encuentra a una distancia desde Montevideo por carretera de 215 kilómetros. Se accede desde el Oeste, ruta N° 9, desde el Noroeste,

ruta N° 109 y desde el Norte, ruta N° 15. Siendo la distancia desde Montevideo de 111 millas por vía marítima.



1 - La información referida a los puertos fue extraída de la página Web del Centro de Navegación.

### 1.3 Antecedentes Históricos

*“Si el río Nilo es el padre de Egipto, se puede decir que el puerto de Montevideo es el padre de nuestra República.”* Fuente: Libro historia del puerto de

Montevideo Dr. José María Fernández Saldaña

El puerto de Montevideo nace como resultado de su estratégica posición geográfica. Esta bahía era estratégica porque los barcos podían fondear más cerca de la costa a diferencia del principal puerto de la época en el Río de la Plata (puerto Buenos Aires) en el cual los barcos debían fondear a 15 kilómetros de la costa. Por este motivo España designa a Montevideo como su apostadero naval a mediados del año 1776.

En el año 1885 luego de 60 años de declarada nuestra independencia el general Máximo Santos y su sucesor Máximo Tajes realizaron los primeros acuerdos con el gobierno de Londres para la concesión de obras en nuestra bahía. Estos acuerdos nunca se concretaron debido a que el Poder Ejecutivo en el año 1887 mediante una comisión por unanimidad de votos presenta un rechazo terminante de los mismos.

El 15 de julio de 1887 se crea el Consejo General de Obras Públicas con la intención de impulsar obras de proyección nacional. En el año 1889 este consejo llama a concurso para la construcción del puerto y sus alrededores al que se presentaron 24 ofertas. En el año 1890 se adjudicaron dichas obras a los proyectos presentados por los ingenieros Guillermo Rigoni y Eduardo Canstatt, por razones técnicas estos proyectos no son llevados adelante, esta suspensión en las obras se extiende por casi 10 años en una historia cargada de discusiones parlamentarias y problemas financieros.

En 1899 se crea una comisión financiera designando como presidente a Eduardo Acevedo y como vocal a Francisco Soca, su cometido era solucionar el problema financiero de la construcción del puerto,

invitando a empresas europeas interesadas en la construcción del mismo. La adjudicación del proyecto fue a la empresa francesa Allard, Coisseau, Couvreur, Duparchy, Wiriot y Dollfus, el contrato fue firmado el 18 de enero de 1901 entre el presidente de ese entonces Juan Lindolfo Cuestas, el Ministro de Fomento L. Rodriguez y el Ingeniero Julio Dollfus, ocho años después las obras estaban culminadas.

Hasta el año 1992 se han realizado obras de mantenimiento para mantenerlo siempre a nuevo y varias ampliaciones con permanente modernizaciones. En este año se sanciona la ley de puertos (N° 16.246) la cual brinda un marco regulatorio y se crean los primeros "Puertos Libres" del Uruguay.

En 1994 se realizan los primeros intentos de licitación de la Terminal de contenedores, luego existen 2 intentos posteriores en el año 1996 y en año 1999 quedando las mismas sin adjudicación. En el año 2001 la empresa Katoen Natie ganan la concesión para operar la Terminal de contenedores por un plazo de 30 años pagando un precio de USD 17,1 millones. Actualmente se encuentra en discusión la adjudicación de una segunda Terminal Portuaria.



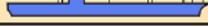
## **1.4 Crecimiento del Comercio**

La relación comercial entre “*el viejo y el nuevo mundo*” le ha dado un gran impulso al crecimiento del comercio, el que posteriormente generó la especialización e interdependencia de regiones distantes, provocando intercambios de mercaderías entre los centros de producción y los de consumo.

Más de 90% del comercio internacional es transportado en buques mercantes; el petróleo, los cereales, el carbón, el mineral de hierro, y las manufacturas (hoy transportadas en su mayoría en contenedores) son los responsables de los grandes intercambios, de las principales rutas marítimas y generadores de importantes economías de escala.

El crecimiento económico mundial de los últimos años, liderado principalmente por la Unión Europea, China e India, la mayor utilización de contenedores, así como el incremento de los intercambios de mercaderías por vía marítima entre regiones próximas, dieron lugar a un replanteo de las rutas marítimas y tamaños de los buques (la ampliación del Canal de Panamá es una prueba de ello). Este crecimiento también se refleja en la evolución de los buques porta contenedores (full container) que alcanzan a transportar hasta 14.000 TEU (unidad de medida equivalente a un contenedor de 20 pies) entre grandes terminales portuarias del mundo, se complementan con otros más pequeños (1000 a 5000 TEU) utilizados en distancias cortas.

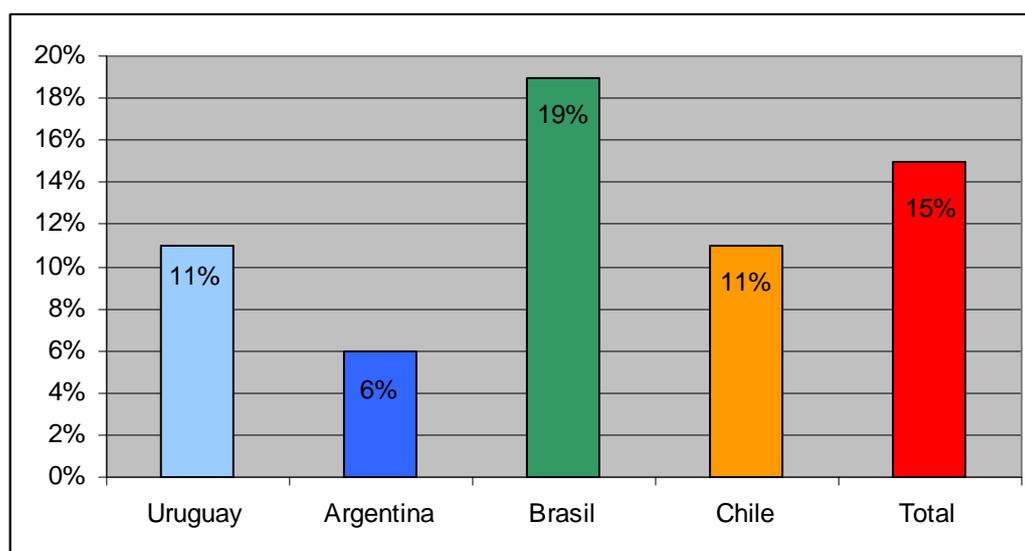
En nuestro país este crecimiento se refleja por la evolución de infraestructura vial, vías férreas y fuertes inversiones en diferentes puertos.

Características							
	Generación	Tiponavío	Año construcción	Capacidad (TEU)	Calado (m)	Largo total (m)	Ancho (m)
	1	1	1965	780-1900	8-10	120-180	16-28
	2	2	1970	2000-2800	11.5	190-220	28-30
	3	Panamax	1980	3000-4000	12-12.7	230-270	32.3
	4	Panamax	1990	4000-5000	12-13.5	280-295	32.3
	5	Post-Panamax	1992	5000-6000	13.5-14	285-318	39-41
	6	Super Post-Panamax	1994	6000-6400	13.5-14.5	295-318	40-43
	7	Mega-Carrier	1996	6400-7500	14.5	320-347	42-43
	8	Mega-Carrier	2000	7500-8500	14.5	330-355	42.8
	9	Mega-Carrier	2005	8500-9900	14.5	355	46
	10	Mega-Carrier	2006	10000-15000	15.5	400	56
	11	Post Suez Max		15000-18000	21		60

## 1.4.1 Crecimiento Regional

### 1.4.1.1 Tasa de crecimiento en Teus por País

Uruguay	Argentina	Brasil	Chile	Total
11%	6%	19%	11%	15%

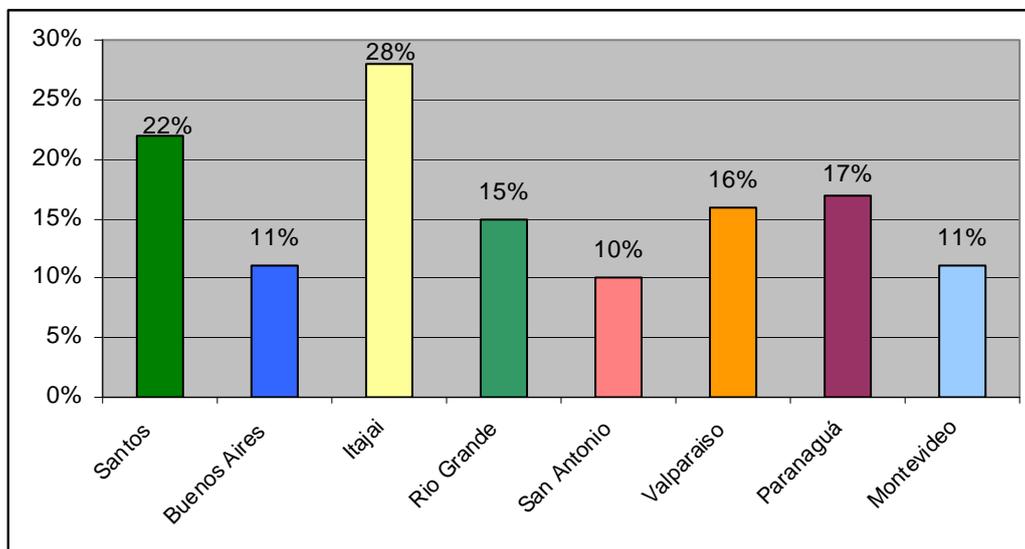


Fuente: ANP

Los puertos uruguayos en los últimos cinco años muestran una tasa crecimiento del 11% siendo esta tasa similar a la de Chile y la segunda a nivel regional.

#### 1.4.1.2 Tasa de crecimiento en Teus por puerto

Santos	Buenos Aires	Itajai	Río Grande	San Antonio	Valparaíso	Paranagua	Montevideo
22%	11%	28%	15%	10%	16%	17%	11%

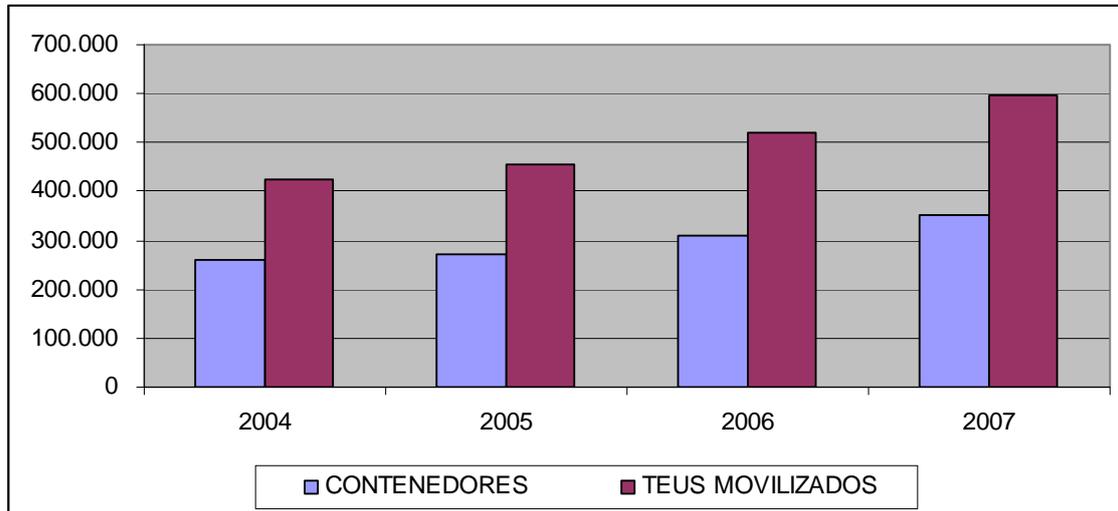


Fuente: ANP

Este gráfico nos muestra el incremento en la cantidad de TEUS por puerto, se refleja que el puerto de Montevideo presenta una tasa de crecimiento del 11%.

### 1.4.2 Crecimiento del Puerto de Montevideo

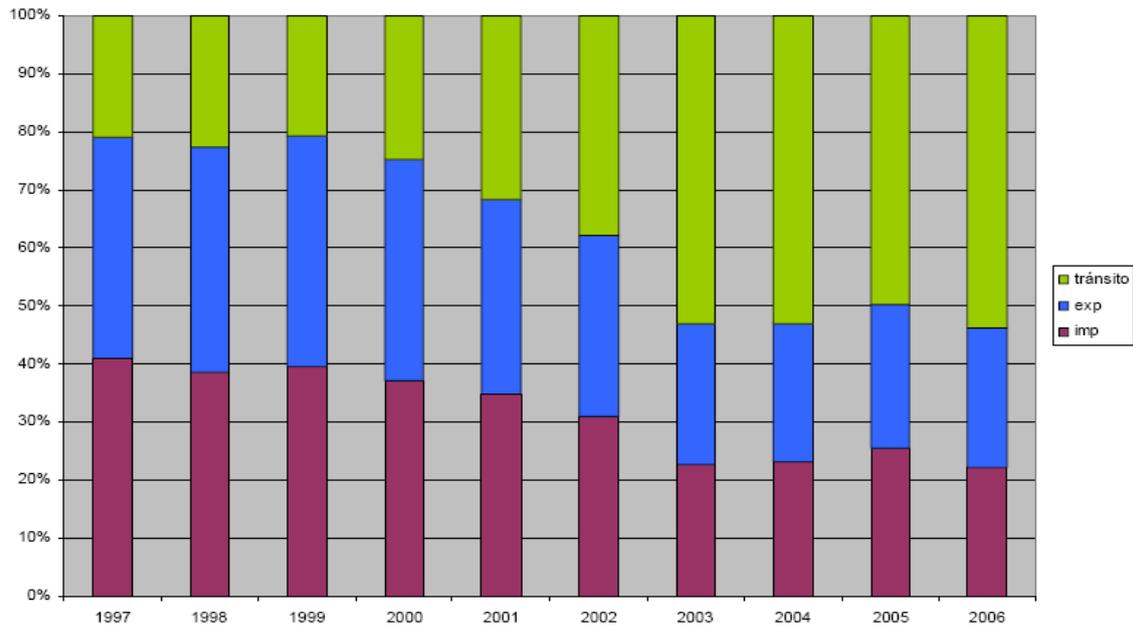
	2004	2005	2006	2007
CONTENEDORES	258.540	272.991	309.047	352.737
TEUS MOVILIZADOS	423.343	454.507	519.218	596.487



Fuente: ANP

El gráfico nos muestra un incremento en la cantidad de Teus (contenedores) que se mueven en el puerto de Montevideo, si tomamos como referencia el año 2004, la cantidad de Teus se incremento en un 41%.

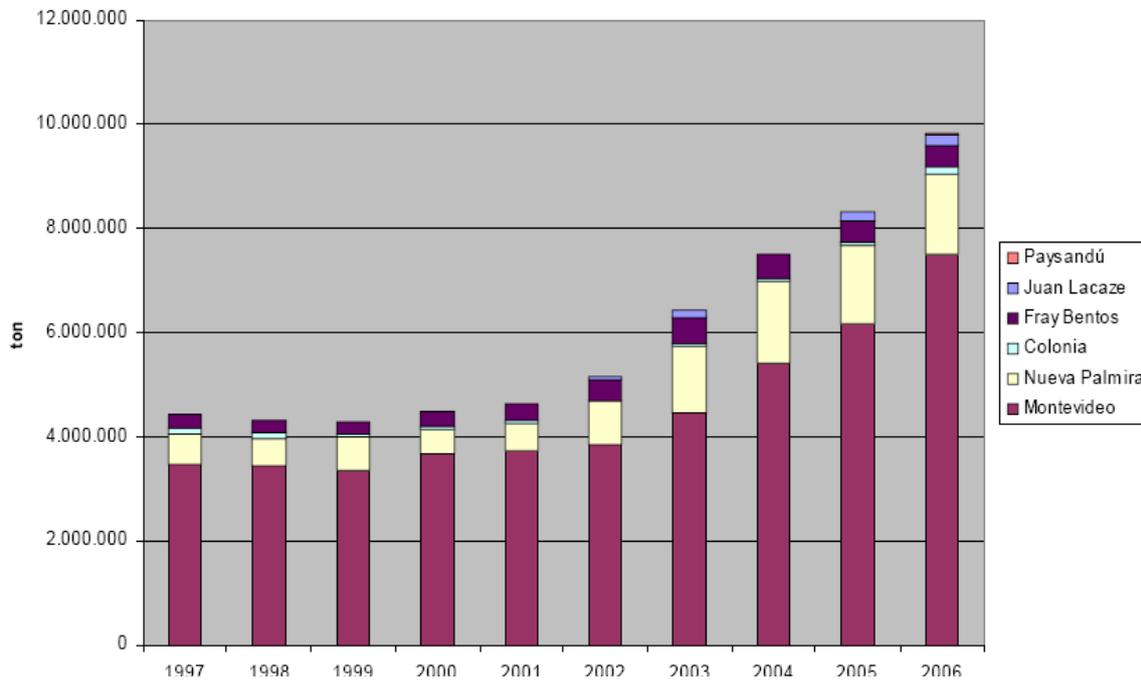
### Movimiento del Puerto de Montevideo por Categoría



Fuente: ANP

Este gráfico nos muestra que en el puerto de Montevideo se han reducido la cantidad de Teus importados. Se han mantenido reducido levemente la cantidad de Teus exportados y ha aumentado la cantidad de Teus que pasan en tránsito. Es de destacar la importancia que ha tenido el crecimiento de los teus en tránsito a partir del 2003. Esto se debe a la existencia de un marco regulatorio que permite el régimen de puerto libre. El régimen conjuntamente con el aumento en la cantidad de teus en tránsito han permitido el desarrollo de la industria logística en Uruguay. El desarrollo se ha basado en reducir los costos de la industria y mejor sincronización en los tiempos de la cadena logística.

### Movimiento en Toneladas por Puerto



Fuente: ANP

El gráfico nos muestra un incremento medido en la cantidad de toneladas del 16%.

## **1.5 Exclaves Aduaneros**

Por exclave aduanero se entiende la parte del territorio del país, en cuyo ámbito geográfico las disposiciones aduaneras no son aplicables y también la parte del territorio del país, en cuyo ámbito geográfico se permite, la aplicación de las disposiciones aduaneras de otro país.

En Uruguay tenemos 3 tipos de Exclaves Aduaneros:

- Zonas Francas
- Depósitos Aduaneros
- Puerto Libre

**Zona Franca** (también denominada zona económica libre) es un territorio delimitado de un país donde se goza de beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías o el no cobro de algunos impuestos.

Las Zonas Francas pueden ser públicas o privadas, siendo en ambos casos autorizadas y controladas por la Dirección Nacional de Zonas Francas. Existen actualmente Zonas Francas en las ciudades de Colonia, Nueva Palmira, Montevideo, Florida, Rivera, Río Negro, Nueva Helvecia y Libertad.

Las Zonas Francas están concebidas básicamente para que en ellas se desarrollen las siguientes actividades:

- Comercialización, almacenamiento, fraccionamiento, mezcla, armado, desarmado y otras operaciones que no implican industrialización de mercancías y materias primas.
- Instalación y funcionamiento de establecimientos fabriles.
- Servicios profesionales, financieros, de informática y de reparaciones y mantenimiento.

Las sociedades anónimas que operan como usuarias de las Zonas Francas gozan de los siguientes beneficios:

Exoneración de todo impuesto nacional, incluido el impuesto a la renta. Se excluye de la exoneración al impuesto a la renta en la hipótesis que grava por vía de retención el pago o crédito de dividendos o utilidades a personas domiciliadas en el exterior.

La entrada y salida de bienes está exenta de todo tributo.

La exoneración no alcanza a las contribuciones de seguridad social, salvo para el personal extranjero que puede optar por no aportar.

El 75% del personal deben ser ciudadanos uruguayos.

Cabe señalar también que en las Zonas Francas no rigen los monopolios de los servicios del dominio industrial y comercial del estado.

**Depósito Aduanero** es el régimen suspensivo del pago de impuestos por el cual las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado, en lugares autorizados y bajo control de la Aduana, en espera de su nuevo destino.

**Puerto Libre**, a partir de mayo del año 1992 con la aprobación de la Ley de Puertos N° 16.246, Uruguay se convierte en la primera Terminal de América del Sur bajo el régimen de Puerto Libre.

Este régimen es aplicable a los puertos de Montevideo, Nueva Palmira, Fray Bentos, Colonia y Paysandú.

Los puertos libres no forman parte del territorio aduanero del país, se caracterizan por la libre circulación de mercaderías sin necesidad de autorizaciones ni trámites formales, durante la permanencia en los recintos aduaneros las mercaderías están exentas de todos los tributos, en caso de que la misma ingrese al territorio aduanero

nacional se consideran importaciones y deberán cumplir con los trámites y pagos que correspondan. Se admiten operaciones que no cambien la naturaleza de los productos o mercaderías, quedarán limitadas a operaciones de deposito, reenvasado, remarcado, clasificado, agrupado y desagrupado, consolidación, manipuleo y fraccionamiento.

El destino de las mercaderías podrá ser cambiado libremente, no se realizaran trámites de importación o exportación hasta que no se decide a donde va la mercadería.

## Comparación entre los distintos exclaves aduaneros

	<b>Zona Franca</b>	<b>Depósitos Aduaneros</b>	<b>Puerto Libre</b>
<b>Actividades</b>	Comercial Industrial Servicios	<u>Comercial:</u> No aumenta el valor ni se modifica la naturaleza de la mercadería <u>Francos:</u> Aumenta el valor de la mercadería sin variar la naturaleza <u>Industriales:</u> Cambios en el valor y en la naturaleza	Aumenta el valor de la mercadería sin variar su naturaleza
<b>Tributación</b>	Usuario de zona Franca tienen exoneración total	No existe exoneración general	No existe exoneración general
<b>Origen</b>	Perdida de Origen	No Pierde el Origen	No Pierde el Origen
<b>Plazo para Deposito</b>	No tiene Plazo	1 Año	No tiene Plazo
<b>Tramite Aduanero</b>	DUA Transito	DUA Transito	Declaración de llegada

## **1.6 Logística**

### **1.6.1 Definiciones de referencia**

Para el profesor Ronald H. Ballou la logística empresarial es *“todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable”*

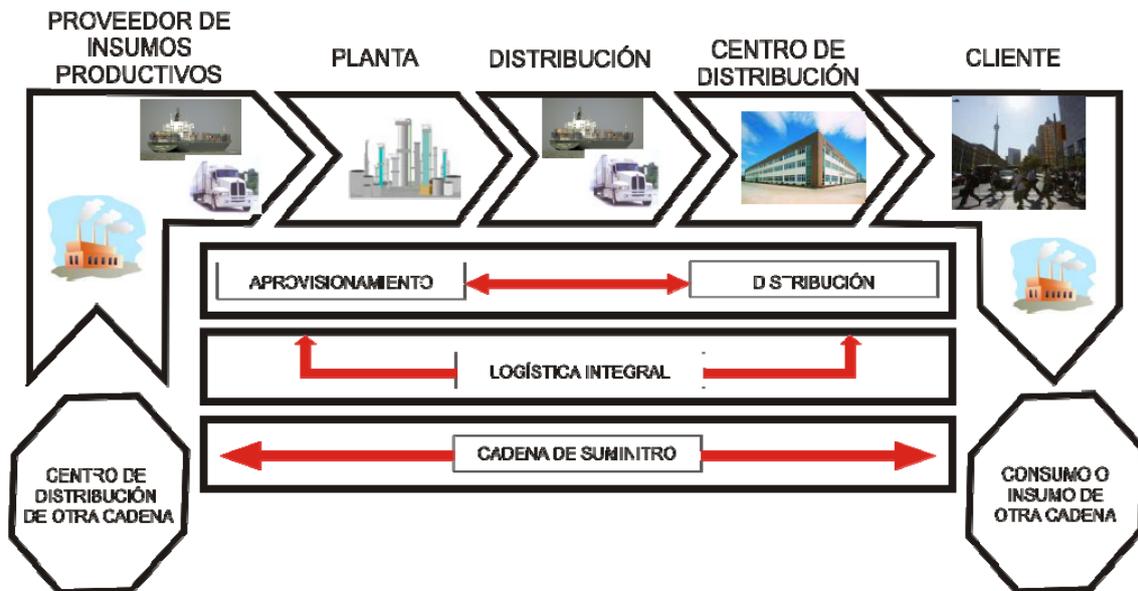
El profesor Lambert integra el término logística en términos más generales y la define como *“la parte de la gestión de la cadena logística (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.”*

Según Council of Supply Chain of Management Professionals, CSCMP (anteriormente conocido como Council of Logistics Management, CLM) *“la Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”*.

Otra acepción utilizada por la Asociación Francesa de Logística (ASLOG) la define como *“el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo coste una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada”*.

La cadena logística se compone de los siguientes eslabones:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución



### Proceso de Aprovisionamiento

Este proceso consiste en una planificación de la producción, compra de insumos, recepción de materiales, almacenamiento y el suministro para su fabricación, bajo una responsabilidad única con el objetivo de sincronizar el flujo de aprovisionamiento.

### Proceso de Producción

Este proceso consiste en la transformación de los insumos en el producto o servicio final el cual se pasa a al etapa de distribución.

### Proceso de Distribución

Este proceso consistía en la coordinación de los Transportes, Almacenes y Manipulación de Productos desde el punto de producción

hasta el punto de consumo, y esta definición es la primera que aparece asociada al término "Logística" en el mundo empresarial.

La American Marketing Association (A.M.A.) se acoge a ese concepto para su definición de Logística en 1948. Al contrario del Materials Management, este concepto prevalece en el mundo de hoy como LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN y su función sigue siendo la de controlar el flujo desde el punto de producción hasta el cliente, a través de las operaciones necesarias de Almacenaje, Manipulación y Transporte.

## 2. Capitulo - Marco Regulatorio

Es importante destacar cuales son las principales normas que regulan la actividad Portuaria en el Uruguay:

### 2.1 Ley 16.246 (Ley de Puertos)

Esta ley trata sobre:

- La organización de los servicios portuarios los cuales deben ser eficientes y competitivos.
- Declara al puerto de Montevideo bajo el régimen de Puerto Libre y faculta al poder ejecutivo a aplicar en los demás puertos y terminales portuarias de la República con capacidad para recibir naves de ultramar, cuyas áreas aduaneras y portuarias respectivas estén jurídicamente delimitadas.

Enuncia los cometidos de la Administración Nacional de Puertos:

- a) La administración, conservación y desarrollo del Puerto de Montevideo, y de aquellos otros puertos que le encomiende el Poder Ejecutivo.
- b) Asesorar al Poder Ejecutivo en materia portuaria, pudiendo presentar iniciativas al respecto.
- c) Prestar servicios portuarios en forma directa o indirecta cuando así lo determine el Poder Ejecutivo

Se crea la Capitanía del Puerto de Montevideo, que será la autoridad coordinadora de todas las actividades en dicho puerto. Funcionará como órgano desconcentrado de la Administración Nacional de Puertos, con autonomía funcional.

Regula la Mano de Obra Portuaria

## **2.2 Decreto 412/992**

Este decreto reglamenta la ley 16.246 (ley de puertos):

- Establece que los puertos de Fray Bentos, Nueva Palmira, Colonia, Puerto Sauce y La Paloma serán considerados bajo el régimen de Puerto Libre.
- Establece el Dominio Público y Fiscal Portuario del Estado, su forma de concesión, permiso o autorización.

## **2.3 Decreto 413/992**

- Reglamento de habilitación de empresas prestadoras de servicios portuarios.

## **2.4 Decreto 555/992**

- Encomendación a la Administración Nacional de Puertos de las funciones de administración, conservación y desarrollo de los puertos de Fray Bentos, Nueva Palmira y Colonia, así como el muelle comercial del puerto de Juan Lacaze.

## **2.5 Decreto 105/993**

- Ampliación al Reglamento de Habilitación de Empresas Prestadoras de Servicios Portuarios

## **2.6 ANP Resolución 679/2773**

- Requisitos de habilitación de empresas prestadoras de servicios al pasaje y servicios al buque complementarios o auxiliares.

Régimen de prestación de servicios de transporte de mercaderías o personas desde o hacia el recinto portuario.

## **2.7 ANP Resolución 800/276**

- Reducción requisitos requeridos Art. 12º del Decreto N° 413/992.

## **2.8 ANP Resolución 997/2783**

- Requisitos particulares para habilitación de empresas prestadoras de servicios portuarios.

## **2.9 Decreto 57/994**

- Régimen general de los servicios portuarios

## **2.10 Decreto 183/994**

- Reglamento de Operaciones Portuarias y Capitanía de Puerto

## **2.11 Ley N° 16.466**

- Medio ambiente, se declara de interés general la protección del mismo, contra cualquier tipo de depredación, destrucción o contaminación.

## **2.12 Decreto 455/994**

- Reglamento de los puertos libres uruguayos y de su relación con los órganos de control del Estado.

## **2.13 MTOP Resolución 257/996**

- Autorizase a la Administración Nacional de Puertos a otorgar permisos de uso u ocupación de áreas del dominio público portuario.

## **2.14 Decreto 59/998**

- Reglamentación de las normas referidas al régimen para la promoción y protección de las inversiones realizadas en territorio nacional, dispuesto por la Ley 16.906

## **2.15 ANP Resolución 213/3141**

- Normas para la comunicación de siniestros o hurtos por parte de Empresas Prestadoras de Servicios Portuarios.

## **2.16 Ley Nº 17.243 artículo 20**

- Autorización a la Administración Nacional de Puertos a participar, conforme lo establecido en el inciso tercero del artículo 188 de la Constitución de la República, en sociedad con capitales privados, en la administración, construcción, conservación y explotación de una Terminal de contenedores en el Puerto de Montevideo.

## **2.17 Decreto 137/001**

- Este Decreto reglamente el artículo 20 de la ley 17.243
- La administración, construcción, conservación y explotación de una Terminal de Contenedores en el Puerto de Montevideo, en régimen de Puerto Libre, serán efectuadas por una sociedad integrada por la ANP y capitales privados.
- Establece un régimen tarifario para la Terminal Portuaria.

## **2.18 ANP Resolución 582/3266**

- Bases para el llamado a licitación pública para la explotación integral de una Terminal polivalente constituida por los muelles 8, 9, 10 y 11 y un nuevo muelle C en régimen de concesión.

En resumen, hasta el año 1992 el marco regulatorio solo permitía la explotación de los puertos por parte de la ANP, a partir de la aprobación de la Ley de Puertos 16.246 se produce un cambio en el marco regulatorio, dejando de lado el monopolio estatal de los puertos y permitiendo la concesión a empresas privadas de los mismos. Actualmente en el Puerto de Montevideo operan principalmente dos empresas: TCP SA (80% Katoen Natie, 20% ANP) bajo el régimen de Terminal Portuaria Especializada y Montecon SA (100% capitales privados) bajo el régimen de Operador Portuario.

Otro cambio introducido en el regulatorio por esta ley es la habilitación del Puerto de Montevideo bajo el régimen de Puerto

Libre, lo cual brinda una ventaja competitiva con respecto a los puertos de la región.

### **3. Capitulo - Logística**

#### **3.1 Logística como administración de la Cadena de Suministros**

La cadena de suministros y la logística son actividades funcionales que son frecuentes a lo largo del canal de flujo, mediante el cual las materias primas se transforman en producto terminado y se le añade valor para el consumidor. Se produce este canal porque las fuentes de las materias primas, las fábricas y los puntos donde el consumidor obtiene el producto terminado con su respectivo valor añadido tienen distintas ubicaciones; el canal es formado por estas actividades funcionales.

Lo que se afirma por diversos autores es que es muy difícil encontrar una empresa que por sí sola controle todo su canal de flujo de su producto, desde donde se le proporciona la materia prima hasta donde el consumidor final se pone en contacto con el producto.

Generalmente y en el máximo de las expectativas gerenciales la empresa controla desde el suministro físico inmediato anterior hasta los canales físicos de distribución.

Los canales de flujos tiene dos direcciones una desde la materia prima hasta el punto donde el consumidor final obtiene el producto terminado, y desde este último punto hacia la fábrica a lo que se le llama canal inverso de la logística. Con esto se quiere resaltar que a la logística también le interesa que pasa luego de que el producto terminado llega al punto donde el consumidor encuentra el producto terminado, un ejemplo claro es el caso de productos perecederos en el tiempo, o sea con determinado vencimiento, cuando estos se vencen deben tener un canal de flujo para regresar a la fábrica o si es necesario un tratamiento especial por causas de medio ambiente se debe dirigir hacia esa planta de tratamiento. De este ejemplo se desprende que depende cual es flujo del negocio para ver si ese canal

inverso de la logística utiliza, o utiliza parte o no utiliza el canal de flujo inicial.

Las actividades funcionales que integran la logística de un negocio son diferentes de un negocio a otro, pero en todos los casos depende de lo mismo:

- De la estructura organizacional
- De las honestas diferencias de opinión
- De la administración de la cadena de suministro
- De las actividades individuales para sus operaciones



Los componentes de un sistema generalmente usado de logística son:

- Servicios al cliente
- Proyección de demanda
- Distribución
- Control de inventario
- Manejo de inventario
- Procesamiento de pedidos
- Apoyo de partes y servicios
- Análisis de localización
  - Ubicación de fábrica
  - Ubicación de depósitos
- Compras
- Embalaje

- Manejo de productos devueltos
- Eliminación de desechos y desperdicios
- Trafico
- Transporte
- Almacenamiento
- Provisión

Estas actividades pueden ser divididas en dos grandes grupos, en actividades principales y actividades secundarias.

Las actividades principales o también llamadas claves son:

- Servicio al cliente

Esta actividad se puede resumir como la que analiza y determina los requerimientos que el cliente tiene y los requerimientos logísticos para cumplir con el servicio del cliente.

- Manejo de inventario

La actividad de manejo de inventario, es el manejo del almacenamiento de tanto las materias primas como de los bienes prontos para el consumo, estrategias de entrada y salida de los diversos puestos de almacenaje.

- Transporte

En esta actividad se determina todo lo relacionado al transporte desde la selección del modo de transporte, las rutas que el transporte realizará para cumplir el servicio, fijación de tarifas, hasta rever las quejas de los clientes con respecto al transporte.

- Información y realización de pedidos

Con respecto a esta actividad principal podemos decir que es la realización del procedimiento de pedido de ventas hasta que sale del inventario.

El resto de actividades se agrupan en actividades secundarias o de apoyo.

- Almacenes

Determina la división del espacio a ocupar por los inventarios en los depósitos.

- Manejo de materiales

Desarrolla el detalle de quienes son los grupos que manejen lo materiales y los procesos que se realicen para el manejo de los materiales.

- Compras

Las compras son un punto especial, por la determinación del momento en el cual comprar, por los tiempos de hacerse de la mercadería o insumos y por la comparación de precios.

- Empaque

El empaque o embalaje se refiere básicamente a tipos de embalaje para el manejo de la mercadería, para que este sea seguro y que no se dañe los materiales a manejar.

- Contribuir con operaciones y producción

Especificación concreta de cantidades y de ajustes a realizar en la producción. Duración de producción y control de línea de producción.

- Mantenimiento de Información

Procedimientos de control de datos y análisis de los mismos. Recopilación y reordenamiento de datos, para luego crear la información y actualizarla periódicamente.

Estos dos grupos se pueden diferenciar muy bien por la participación en los canales de logística, por un lado las actividades principales que van a estar presentes en todos los canales de logística y las actividades secundarias que se llevan a cabo dentro de un canal en particular dependiendo de la circunstancia.

Con este mapa de actividades podemos referirnos en donde se encuentran los puntos clave del negocio de la logística desde el punto de vista del servicio y de los costos.

El servicio a prestar debe estar enmarcado en el nivel estándar del mercado y los costos van asociados con el nivel de servicio prestado al cliente.

En la prestación de servicios logísticos la experiencia demuestra que las actividades principales de transporte y el mantenimiento de inventarios, son las que contribuyen con el mayor costo.

### ***3.2 Importancia de la Logística y la Cadena de Suministros en la Estrategia***

Hoy en día la mayor aspiración de las empresas es buscar que sus productos se diferencien de los productos de sus competidores. Podemos decir que la estrategia de la logística y la selección de la cadena de suministros aportan diferenciación a sus productos. Enfoques de primera línea en lo que refiere a logística y en la selección de la cadena de suministros representan muchas veces ventajas competitivas.

Una estrategia en logística parte de tres objetivos fundamentales:

- Reducción de Costos, se dirige la estrategia a la disminución de los costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento.
- Reducción de Capital, se presenta como minimizar el nivel de inversión en el sistema logístico.

- Mejora del Servicio, se reconoce como la maximización de los servicios orientados a los clientes.

Una estrategia de ataque es como se le llama a las estrategias en logísticas que son prácticas, se generan desde el servicio al cliente y desde las metas del negocio, el resto del diseño se genera por las derivaciones de este tipo de estrategia.

Luego de tener la estrategia se genera la planeación de la logística y la cadena de suministro, como resultado se obtiene el que, como y cuando se realizan los procesos y actividades.

Las principales áreas de planeación se realizan en cuatro grandes áreas, transporte, nivel de servicio al cliente, ubicación de instalaciones y lo que tiene que ver con inventarios.

Estas áreas deben ser analizadas como un conjunto y no individualmente, ya que tienen interrelación permanente.

### **3.3 Transporte y sus costos**

El transporte es conjuntamente con los gastos de inventarios, parte de los costos más importantes de la cadena logística. Según estudios los costos por decisiones de transportes están entre un tercio o dos tercios del total de los costos de la industria logística.

Es importante tener un sistema confiable y eficaz de transporte para poder movilizar los productos por toda la cadena de suministros y para poder brindar un servicio logístico de buena calidad. Esto se puede ver en naciones desarrolladas comparándolas con naciones no completamente desarrolladas, la nación desarrollada tiene en todos sus mercados los diferentes productos y la nación en desarrollo tiene los productos más cercanos en cada uno de sus mercados.

El transporte en la industria de logística puede ser muy variado, ya que pueden combinarse las cinco modalidades básicas. Las cinco

modalidades son: marítimo, ferroviario, por camión, aéreo y por conductos directos.

Para poder decidir que servicio de transporte elegir podemos basar este objetivo en tiempo de transito promedio, variación de este, precio, y pérdidas y daños.

El precio o costo para un consignatario es solo el costo del precio de lista del transporte, en el caso de un contrato por el servicio de transporte es el costo total del servicios y todos los costos que surjan para poder desplazar los bienes.

Con respecto a la comparación entre los modos y las diferentes combinaciones posibles, podemos decir que los transportes basados en modo aéreo son los de costos mas altos y lo que se basan en transporte de modo marítimo son los más baratos, y en el centro en costos encontramos el modo por camión y el ferrocarril. Pero cada cadena de suministro y cada producto a transportar delimitan por su sola condición y características, que modalidad de servicio se pueden utilizar y queda acotado el modo de transporte a utilizar.

El tiempo promedio y la variabilidad, es el tiempo de entrega promedio que demora desde el que toma posesión del producto a transportar hasta que deja el producto en el destino. La variabilidad son cambios repentinos en las diferentes modalidades de estos tiempos promedios.

Las pérdidas y los daños son las diferentes habilidades que tienen los transportistas para manejar la carga, a lo largo del tiempo se han dado muchas pérdidas y daños en el transporte de los productos.

En nuestro caso de estudio nos enfocaremos en el modo de transporte marítimo (barco o barcaza) ya que luego va utilizar las terminales portuarias por parte de los armadores para carga, descarga y más servicios necesarios para transportar los productos en la cadena logística.

Como ya comentamos el transporte marítimo es uno de los servicios de transportes de más bajo costo y los costos de perdidas y daños se consideran bajos con respecto a las otras modalidades. Pero este servicio esta limitado por los sistemas de caminos acuíferos y aguas nacionales. También se debe señalar la importancia la forma en que se empacan los productos para poder ser manejados de forma eficiente por parte de las terminales portuarias.

En Uruguay ha sido muy importante la especialización de las terminales portuarias para el manejo de los contenedores que los armadores traen o vienen a buscar a nuestras costas.

Sintetizando podemos decir que para que exista industria logística debe haber Terminales Portuarias. Se deben tener terminales portuarias en las cuales los armadores confien por su eficiencia y su experiencia en el tratamiento de las diferentes cargas transportadas; en estos casos la industria logística se desarrolla en su forma más eficiente, pero la industria logística no tiene un buen desarrollo sino no existen terminales portuarias con experiencia y eficiencia en sus procesos.

## **4. Capitulo - Estructura de Mercado**

La estructura de un mercado se refiere a la forma en la cual el mismo esta organizado. Siguiendo la línea de descripción y análisis contenido en el libro "Macroeconomía" de Dornbush, Fischer y Smalense, existen las siguientes formas de organización:

### **4.1 Competencia Perfecta**

Un mercado se encuentra en competencia perfecta si cada uno de los agentes es pequeño en relación con el mercado, el producto es homogéneo, los compradores están bien informados de los precios de los vendedores, los agentes actúan independientemente y las empresas pueden salir y entrar en la industria.

Condicionante de un mercado en competencia perfecta:

- Garantizar que ninguna empresa puede influir significativamente por si sola en la cantidad total de oferta del producto o servicio.
- El producto sea homogéneo.
- Compradores bien informados
- Las empresas del sector de mercado actúan independientemente.
- Las empresas pueden entrar y salir libremente del mercado.

Existen también mercados imperfectamente competitivos, en los cuales los compradores o los vendedores tienen en cuenta su capacidad para influir en el precio del bien o servicio.

### **4.2 Monopolio**

Es un mercado en el cual existe un único vendedor de un bien o servicio, es el caso extremo de los mercados imperfectamente.

Es un mercado donde existe un gran número de empresas que producen productos diferenciados, estos son sustitutivos cercanos pero imperfectos.

#### **4.4 Oligopolio**

Es un mercado en el cual existen pocos vendedores de un bien o servicios, donde gran parte de la oferta esta concentrada en un grupo pequeño de grandes empresas, cada una de ellas tan grandes como para influir en el conjunto del mercado.

#### **4.5 Clasificación de Estructuras de Mercado Según Dornbusch**

Característica estructural	Competencia perfecta	Competencia Imperfecta		
		Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de vendedores	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Barreras a la entrada	No	No	Normalmente	Si (ninguna entrada)
Diferenciación del producto	No	Si	Quizás	No (un producto)

#### **4.6 Las Cinco fuerzas de Porter <sup>(1)</sup>**

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan la competitividad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas:

---

(1) Fuente: Competitive Strategy - Michael E. Porter

#### **4.6.1 Amenaza a la entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento es, o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

Las amenazas a la entrada de nuevos competidores dependen de las barreras para el ingreso. Las barreras para el ingreso son:

- Economía de escala, se refiere a la reducción de costos unitarios de un producto o servicio.
- Diferenciación de producto, se refiere a la lealtad de los consumidores por medio de la identificación de la marca.
- Requisitos de Capital, se refiere al alto requerimiento de capital para el ingreso a un mercado.
- Desventaja en costos independientes en las economías de escala, se refiere a que existen otros costos tales como:
  - Tecnología de productos patentados
  - Acceso favorable a materias primas
  - Ubicaciones Favorables
  - Curva de aprendizaje o experiencia
  - Subsidio Gubernamentales

- Políticas Gubernamentales, se refiere a la limitación que ejerce el estado al ingreso a determinadas industria por parte de controles o regulaciones.
- Reacción Esperada, la reacción de los competidores existentes también influyen como una amenaza al ingreso.

#### **4.6.2 Poder de negociación de los Clientes**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Los compradores tendrán poder cuando:

- Compran grandes volúmenes del bien o servicio.
- Las materias primas que compran son muy importantes para el comprador: representan una fracción importante de los costos o las compras de él.
- Los productos que compran no son diferenciados.
- Los costos por sustitución de proveedores son bajos.
- Devengan bajas utilidades, (sí están ganando poco los clientes van a presionar para comprarlos a precios más bajos).
- Amenaza de integración hacia atrás: el cliente puede no comprarme más el producto y fabricarlo el mismo.
- Lo que compra no es muy importante en la calidad del producto del comprador.
- El comprador tiene información total: cuando el cliente sabe los precios reales e incluso los costos del proveedor.

#### **4.6.3 Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos. Los proveedores serán poderosos cuando:

- Son pocos.
- No existen productos sustitutos a lo que venden.
- La empresa que compra no es un cliente importante para el proveedor.
- Venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador. (ej: producto no almacenable)
- Resulta muy costoso para el comprador cambiar de proveedor y los productos del proveedor son diferenciados.
- Cuando amenazan con integrarse hacia delante (ej: outlet, venta directa de fábrica).

#### **4.6.4 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen igual función que el producto que la empresa ofrece. No siempre son fáciles de identificar. Tienen que tener una ventaja sobre el producto existente.

#### **4.6.5 Rivalidad entre los competidores**

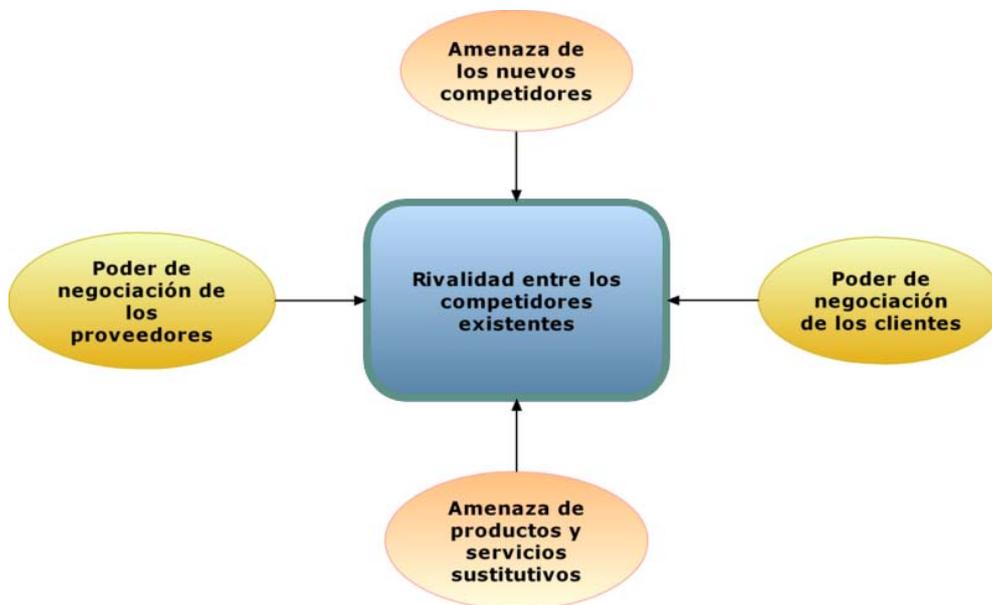
La competencia surge porque uno o más competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Las empresas son mutuamente dependientes.

- Cuando hay gran cantidad de competidores o equilibrados, la rivalidad es intensa. Si el sector es dominado por pocas empresas, el líder impone las reglas.
- Crecimiento lento del sector industrial. Si el mercado crece lento hay más competencia, los mismos competidores quieren competir por ganar al mercado.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento: Si los costos fijos son elevados va a haber una gran presión porque los tendré que vender sí o si para cubrir los costos (almacenar la carne sale caro entonces bajas los precios para no tener que pagar los costos de almacenamiento).
- Falta de diferenciación.
- Competidores diversos (diferentes competidores = diferentes estrategias, personalidades, etc.).
- Fuertes barreras de salida: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando los rendimientos son bajos o incluso negativos sobre la inversión.
- Activos especializados: ubicación que tiene poco valor de liquidación.
- Costos fijos de salida.
- Interrelaciones estratégicas: la organización considera de importancia continuar el negocio.
- Barreras emocionales: por identificación con el negocio.
- Restricciones sociales y gubernamentales: preocupación por pérdidas de empleo.

- Competidores diversos.

#### 4.6.6 Relación entre las barreras de entrada y salida a los mercados

		<u>Barreras de Salida</u>	
		Bajo	Alto
<u>Barreras de Ingreso</u>	Bajo	Rendimientos Bajos Estables	Rendimientos Bajos Riesgosos
	Alto	Rendimientos Elevados Estables	Rendimientos Elevados Riesgosos



## **5. Estructura de Mercado de las Terminales Portuarias en el Uruguay**

La explotación de carga y descarga de contenedores del Puerto de Montevideo se encuentra regulada por la ANP, actualmente existen 2 formas para realizar dicha actividad, bajo el régimen de Terminal Portuaria o de Operador Portuario.

### **5.1. Terminal Portuaria**

El Artículo 19 Decreto 183/994 define Compañía Operadora de Terminal:

Es la empresa prestadora de servicios portuarios a la mercadería, tal como se definen en el Artículo 12 del Decreto 412/992, que suministra la dirección, organización y medios humanos y materiales, para mover la carga desde la bodega del buque al punto de espera dentro una Terminal especializada y viceversa, siendo asimismo responsable de todas las operaciones conexas en dicha Terminal y de la custodia de la carga mientras permanezca en ella. La Compañía Operadora de Terminal podrá administrar y controlar la operación en barcos o instalaciones del puerto, muelle o porción de muelle, rambla o depósito portuario o porción de los mismos, en los cuales las mercaderías pueden ser cargadas, descargadas, estibadas, desestibadas, movilizadas, manipuladas, depositadas o almacenadas y los pasajeros y sus pertenencias embarcados o desembarcados, bajo su única responsabilidad.

En el año 2001 la empresa Katoen Natie adquiere en subasta pública en la Bolsa de Valores de Montevideo el 80% del paquete accionario de la empresa Terminal Cuenca del Plata SA por un valor de USD 17,1 millones, el restante 20% de esta empresa pertenece a la Administración Nacional de Puertos. TCP SA es la única Terminal de cargas especializadas en el Puerto de Montevideo.

En el año 2007 comienza a funcionar la empresa Ontur SA en el Puerto de Nueva Palmira, la estructura accionaria de esta empresa esta compuesta por capitales privados (Oy Metsä Botnia 40%, Ontemar S.A. 18 %, Christophersen S.A. 14%, NYKCool AB 14%, Swedfund International AB: 14%).

## **5.2. Operador Portuario**

El Artículo 19 Decreto 183/994 define al Operador Portuario:

Las Compañías Operadoras de Terminal pueden prestar sus servicios como concesionarias de la Administración Portuaria o como contratadas por la citada Administración, que será, en este caso, la responsable de la prestación y facturación de los servicios, actuando en forma directa a través de una Compañía Operadora de Terminal.

Actualmente la única empresa en el Puerto de Montevideo que actúa solo como operador portuario es Montecon SA (100% capitales privados).

## **5.3. Amenaza a la entrada de Nuevos Competidores**

Este sector cuenta con una fuerte barrera de entrada de nuevos competidores ya que tiene que existir un proceso licitatorio que permita dicha entrada, adicionalmente se requiere de una inversión en activo fijo muy importante para desarrollar en forma eficiente esta actividad. Existe una barrera natural al ingreso de nuevos competidores ya que el área física de los puertos es limitada.

## **5.4. Poder de Negociación de los Compradores**

Los clientes son las empresas Armadoras dueñas de los barcos, las cuales no tienen un poder de negociación de precios frente a su proveedor, pero si tienen un poder importante para la elección del puerto a utilizar para sus operaciones, es muy importante para los

armadores que la Terminal Portuaria sea eficiente, ósea que el tiempo de carga y descarga del buque sea en el tiempo acordado.

### **5.5. Poder de Negociación de los Vendedores**

Este mercado se caracteriza por una fuerte regulación estatal por lo cual existe un tarifario con los precios máximos que se pueden cobrar por determinados servicios en el decreto 137/001.

### **5.6. Amenaza de Productos Sustitutos**

El Puerto de Montevideo y de Nueva Palmira, compiten principalmente con los puertos de Buenos Aires (Argentina) y con el Puerto de Río Grande (Brasil), cabe destacar que el puerto de Montevideo es complementario del resto de los puertos Argentinos. Los Puertos de Montevideo y Nueva Palmira son la principal salida de los productos provenientes de la Hidrovía del Río Uruguay.

### **5.7. Rivalidad entre Competidores**

En la actualidad solo existe una empresa que se desempeña como Terminal Portuaria Especializada (TCP SA) en el Puerto de Montevideo y existen 2 empresas que operan como Operadores Portuarios en el Puerto de Montevideo (TCP SA y Montecon SA), por lo cual la rivalidad a nivel de Terminal es inexistente y a nivel de Operador Portuario no existe una gran rivalidad sino que en ambas empresas ofrecen servicios complementarios.

Con respecto al Puerto de Nueva Palmira, complementa las actividades del puerto de Montevideo ya que se especializa en cargas de cereales, granos y maderas, en cambio la terminal del puerto de Montevideo se dedica al movimiento de contenedores.

Los competidores del puerto de Montevideo, como se puede deducir luego de este análisis son los puertos del resto de la región y

principalmente los puertos de Buenos Aires (Argentina) y Río Grande (Brasil).

Dada estas características anteriormente expuestas sobre el mercado de la Industria Logística enfocado en Terminales Portuarias, podemos concluir que la estructura de mercado presenta un comportamiento aproximado al Oligopolio, con la salvedad de que la fijación de precios de algunos servicios se encuentra regulada por el estado.

Los principales competidores de las Terminales Portuarias uruguayas son los puertos ubicados en la región, principalmente los puertos de Buenos Aires (Argentina) y Río Grande (Brasil).

## 6. Capitulo - Estrategias Competitivas <sup>(1)</sup>

La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- a) Liderazgo de Costos
- b) Diferenciación
- c) Segmentación o especialización

### **a) Liderazgo de Costos.**

Consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo. Es necesario tener una importante cuota de mercado y un fácil acceso a los mercados de materias primas. El mayor condicionante de esta estrategia es la excesiva carga de la empresa por renovar sus bienes de capital, por controlar el proceso productivo y por procurar estar al día en innovaciones.

---

(1) Fuente: Competitive Strategy – Michael Porter

Los riesgos en que generalmente se puede incurrir son los siguientes:

- El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje logrado.
- El aprendizaje puede ser fácil para los competidores.
- La excesiva atención a la minoración del costo puede hacer que se pierda de vista los cambios de la demanda y la innovación del producto.
- La inflación de costos puede estrechar el margen de maniobra de la empresa, en detrimento de una adecuada política comercial de diferenciación del producto frente a los competidores

## **b) Diferenciación**

Esta estrategia consiste en crearle al producto o servicio algo que es percibido en el mercado como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Los riesgos asociados a esta estrategia son:

- Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costos es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente.
- Los procesos de imitación, normales en sectores maduros, limitan los efectos de la diferenciación

### **c) Segmentación o Especialización**

La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación.

Los riesgos podemos decir que son:

- Las empresas competidoras suelen encontrar submercados dentro del mismo ámbito competitivo y así ponen fuera del enfoque estratégico a la empresa
- El diferencial entre el costo de los competidores y la empresa especializada se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación

#### **6.1. La Estrategia de las Terminales Portuarias en el Uruguay**

Uruguay ocupa el lugar número 20 de los puertos latinoamericanos en cantidad de Teus movilizadas y el lugar número 13 en cantidad de toneladas métricas movilizadas. Es importante destacar el gran crecimiento de la actividad desde que se concreto la concesión de la Terminal del Puerto de Montevideo a la empresa Katoen Natie.

La inversión privada se vio incentivada por la existencia de un marco legal satisfactorio como lo es la ley de puertos del año 1992.

Otra inversión es la de Ontur SA en la ciudad de Nueva Palmira departamento de Colonia, se trata de una Terminal portuaria multipropósito para cargas generales, cítricos, celulosa, fertilizantes, graneles y contenedores.

## 6.2. Principales 30 Puertos de América Latina y el Caribe

País	Puerto	TEU 2000	TEU 2001	TEU 2002	TEU 2003	TEU 2004	TEU 2005	TEU 2006
Brasil	Santos	800.898	1.047.685	1.230.599	1.560.957	1.882.838	2.267.921	2.855.480
Jamaica	Kingston	894.779	983.400	1.065.000	1.137.798	1.356.034	1.670.800	2.150.408
Panamá	Colon	1.274.223	1.210.852	1.450.000	1.512.365	1.943.712	2.054.285	1.946.986
Argentina	Buenos Aires	1.126.712	962.965	745.658	897.123	1.138.503	1.370.015	1.624.077
Bahamas	Freeport	572.224	570.000	860.000	1.057.879	1.059.581	1.121.285	1.390.000
México	Manzanillo	426.717	457.946	638.597	708.417	829.603	872.386	1.249.630
Panamá	Balboa	64.217	358.868	377.774	457.134	465.091	664.185	988.583
Perú	Callao	413.646	480.706	521.382	553.138	727.840	887.035	938.119
Venezuela	Puerto Cabello	550.807	620.523	506.106	380.039	597.930	746.810	844.952
Brasil	Itajai	176.815	243.554	334.746	466.771	564.012	644.000	842.519
Costa Rica	Puerto Limón	585.427	577.621	564.357	611.984	667.344	688.563	765.672
Brasil	Rio Grande	317.718	360.966	454.779	554.255	617.808	665.111	712.907
Colombia	Cartagena	256.216	365.326	234.490	295.233	397.186	549.860	711.529
México	Veracruz	540.014	543.327	548.422	571.867	591.736	620.858	674.872
Chile	San Antonio	455.604	413.900	438.585	524.376	639.762	773.048	673.000
Colombia	Buenaventura	178.624	185.169	269.257	259.658	347.938	403.471	622.233
Chile	Valparaíso	256.386	291.403	300.031	319.368	388.353	377.275	613.889
Brasil	Paranagua	252.879	281.891	271.219	309.931	379.068	420.000	609.840
Ecuador	Guayaquil	414.088	453.646	462.609	468.599	516.557	567.608	603.693
Uruguay	Montevideo	287.298	301.641	292.962	333.871	423.343	454.517	519.218
Honduras	Puerto Cortes	184.839	338.932	352.983	399.612	466.805	468.563	507.980
Brasil	Río de Janeiro	217.332	252.071	270.046	321.349	343.082	326.000	375.570
México	Atamira	182.545	206.864	225.937	256.417	297.017	324.601	342.656
Venezuela	La Guaira	237.782	304.119	215.555	150.844	261.036	269.114	341.846
Guatemala	Santo Tomas	235.013	201.090	229.516	312.154	323.045	332.251	333.816
Trinidad y Tobago	Port of Spain	282.487	271.156	290.175	298.000	350.468	322.466	324.539
Brasil	Sepetiba	3.790	16.910	20.427	26.285	132.996	200.199	308.181
Trinidad y Tobago	Point Lisas	654.447	81.602	95.058	98.368	99.000	0	307.727
Brasil	Vtoria	91.738	93.203	123.509	139.483	188.356	219.800	304.604
Brasil	Salvador	95.307	106.712	134.664	169.592	191.626	0	278.523
<b>Total</b>		<b>12.030.572</b>	<b>12.584.048</b>	<b>13.524.443</b>	<b>15.152.867</b>	<b>18.187.670</b>	<b>20.282.027</b>	<b>24.763.049</b>

Fuente CEPAL

### 6.3. Movimientos Portuarios en Toneladas Métricas

PAIS/COUNTRY	MT 2001	MT 2002	MT 2003	MT 2004	MT 2005	MT 2006
Brasil	505,710,534	502,829,440	556,451,162	618,796,354	645,559,740	629,176,682
México	244,398,721	254,612,568	264,854,129	264,530,477	282,720,117	286,723,700
Argentina	70,281,785	66,190,635	72,167,151	100,842,725	101,495,405	134,758,125
Chile	78,300,398	79,856,987	86,067,204	91,452,517	104,922,251	103,122,918
Colombia	93,855,129	49,456,967	52,878,589	64,903,346	59,717,985	67,071,241
Panamá	23,364,317	19,834,982	16,914,473	26,246,177	34,197,723	36,685,148
Jamaica	15,563,901	16,962,635	17,479,294	16,998,223	18,623,549	20,177,497
Perú	17,095,183	16,060,874	17,268,478	16,998,335	17,946,411	19,004,918
Guatemala	13,272,006	14,221,026	14,639,900	14,717,051	15,755,487	16,080,504
República Dominicana	15,967,297	16,312,481	16,097,011	15,208,156	14,986,977	15,054,992
Trinidad y Tobago	3,898,257	5,059,524	6,744,386	6,254,377	6,519,504	13,238,838
Costa Rica	6,731,124	9,574,325	10,362,240	10,794,000	11,050,800	12,706,100
Uruguay	5,578,972	5,347,095	6,443,198	7,670,485	8,415,525	10,527,915
Venezuela	11,454,889	9,823,373	7,945,806	11,205,358	9,843,458	9,715,058
Ecuador	25,654,013	25,343,013	8,840,335	32,653,477	9,234,328	9,553,356
Honduras	6,876,040	7,090,700	7,658,200	8,765,100	9,273,300	9,464,319
El Salvador	n.d./n.a.	4,546,100	4,698,000	4,685,800	5,098,374	5,965,300
Guadalupe	3,015,318	2,919,048	2,871,421	2,741,486	2,973,169	3,136,679
Nicaragua	2,363,019	2,095,000	2,149,360	2,328,100	2,505,070	2,706,620
Barbados	n.d./n.a.	949,961	1,003,517	1,189,474	1,202,335	1,308,300
Antillas Neerlandesas	786,537	803,117	807,602	808,643	895,404	914,849
Santa Lucía	516,657	575,074	601,610	417,903	497,804	535,430
Bélice	178,860	163,685	251,328	251,104	247,029	255,716
Bolivia	549,207	251,068	620,223	625,432	n.d./n.a.	n.d./n.a.

Fuente CEPAL

### 6.4. Fijación de Precios

En principio la fijación de precios es regida por la ley de la oferta y la demanda, pero existe una tarifa máxima que el operador portuario puede cobrar por sus servicios, este tarifario se encuentra en el decreto 137/2001.

### 6.5. Inversión en Activos Fijos

La inversión que requiere esta actividad en Activos Fijos es elevada, debido a la incorporación de tecnología que permita atender a sus clientes en forma rápida y eficiente, tal es el caso de la empresa TCP que ha incorporado 2 grúas pórtico de última generación. Adicionalmente a esto se requiere inversión para ganarle terreno al mar lo cual implica una gran inversión y un movimiento de arena muy importante.

Consultado el Ing. Rodolfo Laporta de TCP SA nos comento:

*“Esto es lo que les decía del área de concesión en el año 2001 operaba solo la ANP, lo que hicimos nosotros fue cambiar la disposición de los contenedores y ganarle espacio a la bahía, la obra que estamos haciendo en primera instancia se amplio en USD 5.000.000, fue una decisión ágil. Estamos haciendo un dragado y con esa arena le estamos ganando espacio al mar, al final vamos a quedar con una Terminal de 30,5 ha para que tengan una idea todo el puerto eran como 70 ha sin el área de TCP, el total el área de gestión de TCP son 58 ha de las cuales 45 ha están en el agua, cada m2 ganado a la bahía cuesta muy caro, esa inversión luego queda para el estado, incluso las grúas obligatorias, al día de hoy se han invertido por encima de USD 130.000.000. TCP ha hecho una inversión muy fuerte superando lo requerido en el pliego, una vez finalizada la obra vamos a poder atender a 3 barcos a la vez, a eso apunta TCP a inversión en infraestructura para darles un mejor servicio al cliente, la rapidez es un tema fundamental.”*

Consultado el Cr. Fabricio Castro de Ontur SA nos comento:

*“Ontur invirtió en infraestructura de última generación, tenemos una grúa pórtico de USD 2.000.000, un puerto de USD 7.000.000, el deposito techado mas grande del Uruguay con 6 ha techadas, ósea no tenemos competencia en Nueva Palmira. La inversión al día de hoy es de 24 millones de dólares.”*

## **6.6. Estrategia**

Según las estrategias definidas por Michael Porter, las empresas utilizan las tres Estrategias Competitivas, pero siempre se destaca una de ellas.

En el caso de la empresa TCP SA el Ing. Rodolfo Laporta nos comento: *"En TCP los clientes son los armadores, ósea los dueños de los barcos y es un cliente muy volátil, si no se lo atiende bien se va al puerto de al lado, en Montevideo hay 2 operadores TCP SA con grúas sobre rieles y Montecon SA con grúas sobre neumáticos. Aunque se lo atienda bien a veces se van por temas estratégicos, los armadores compiten mucho entre ellos, a veces hacen joint venture entre ellos son contratos de Slot un armador saca un barco y le arrienda un espacio a otro armador."*

En el caso de Ontur SA el Cr. Fabricio Castro nos comento:

*"Ontur tiene equipamiento de última generación lo cual le permite diferenciarse y brindar un servicio de calidad a sus clientes, Ontur apuesta a tener certificaciones ISO, hoy en día tiene la certificación la ISO 14.000 de medio ambiente y la ISO 18.000 en seguridad ocupacional, ahora vamos por la ISO 9.000. Ontur apunta a brindar calidad en el servicio y brindar a sus clientes un servicio integral que el cliente deje su mercadería y que siente que se le cumple con todo el ciclo del negocio."*

En síntesis en Uruguay las Terminales Portuarias están inclinadas a utilizar una estrategia de Diferenciación, brindando un servicio ágil y eficiente a sus clientes, lo cual le permite a los mismos un ahorro importante de dinero y de tiempo.

## **7. Capitulo - Resultados**

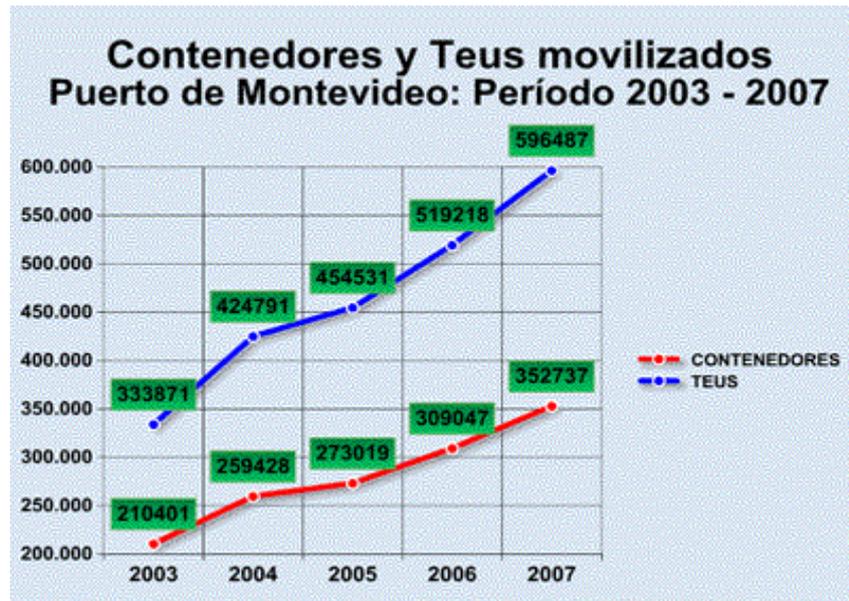
Las Terminales Portuarias en el Uruguay en los últimos años han tenido un crecimiento significativo como consecuencia de la existencia de un marco regulatorio (Ley de Puertos) favorable el cual creó el primer Puerto Libre de Sudamérica otorgando una ventaja competitiva frente a sus principales competidores. Adicionalmente ha existido un fuerte apoyo del sector público y una importante inversión de capitales privados.

### **7.1. Crecimiento Puerto de Montevideo**

El crecimiento en el periodo 2003-2007 medido en Teus fue del 78,7%.

#### **Comparativo de Contenedores y Teus movilizados: 2003 - 2007**

<b>AÑO</b>	<b>CONTENEDORES</b>	<b>TEUS</b>
2003	210.401	333.871
2004	259.428	424.791
2005	273.019	454.531
2006	309.047	519.218
2007	352.737	596.487



**Comparativo de Contenedores movilizados  
 Terminal de Contenedores y Otros Muelles: 2003 - 2007**

AÑO	TERMINAL DE CONTENEDORES	OTROS MUELLES
2003	106.248	104.153
2004	130.291	129.137
2005	143.917	129.102
2006	168.091	140.956
2007	214.314	138.423



Según entrevista realizada por el medio de prensa “Crónicas” al presidente de la ANP Ing. Fernando Puntigliano:

*“La operativa del puerto de Montevideo registró un crecimiento acumulado de 12% en el último año móvil, reveló a CRÓNICAS el presidente de la Administración Nacional de Puertos (ANP), Fernando Puntigliano. Este porcentaje hace referencia al movimiento de contenedores, y superó la expectativa que existía, que era de entre 7 y 10%.*

*El crecimiento es del 12% en contenedores y de 11% en teus, explicó Puntigliano. Un teus es un volumen de 20 pies, y los contenedores pueden tener 20 o 40 pies. Cuando mueve un contenedor de 20 pies, movió también un teus. Cuando mueve un contenedor de 40 pies, movió un contenedor pero dos teus, puntualizó el jerarca.*

*Según los datos de la ANP, la cantidad de teus movilizados en los últimos doce meses fue de 630.718. Cuando empezamos el año pensamos que en contenedores íbamos a andar en un crecimiento de entre 7 y 10%, porque se ha topeado la capacidad de infraestructura, señaló Puntigliano. El*

*titular del ente portuario subrayó que el desempeño superior a lo esperado estuvo favorecido por las dos nuevas grúas con que cuenta la TCP (Terminal Cuenca del Plata) ya que las mismas aumentaron la productividad y la capacidad operativa. Este crecimiento es igualmente inferior a las tasas registradas en años anteriores. Las tasas de crecimiento de 15% que veníamos teniendo se frenan un poco hasta que no se terminen las obras de TCP, comentó el jerarca.*

### ***Crecimiento pese a limitaciones***

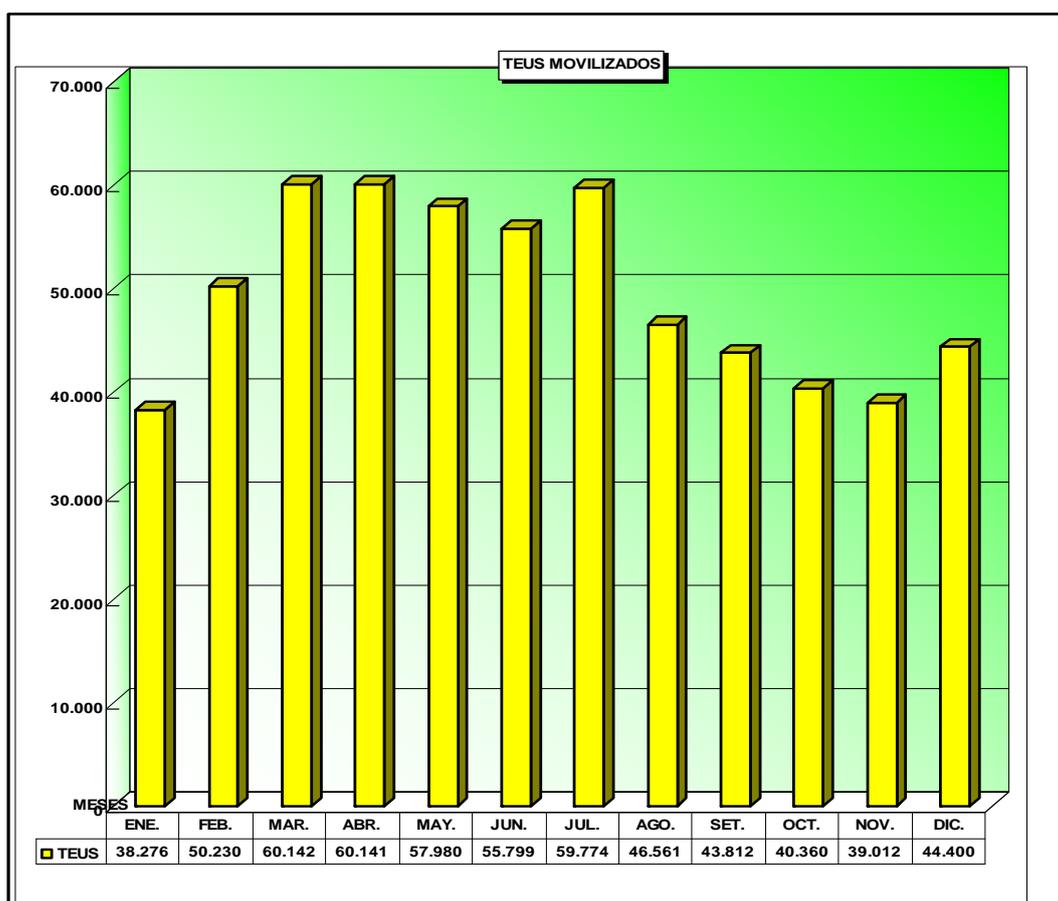
*La comparación mes a mes con el año pasado arroja el resultado que en junio, en teus hubo 5% de crecimiento. En mayo, por su parte, el incremento de la operativa medida por esta variable fue de 17%. Tanto en 2007 como 2008 el pico de movimiento de contenedores se registró en abril. No es correcto traspasar los números de estos seis meses al resto del año, porque tenemos una zafralidad en el Puerto de Montevideo. La primera mitad del año es la más fuerte, y especialmente el cuatrimestre marzo-junio, explicó Puntigliano. Las autoridades portuarias prevén que para julio, por primera vez en el año, exista un decrecimiento relativo con respecto al año pasado, porque julio de 2007 fue excepcionalmente bueno, con un movimiento de 60.583 teus.*

*Puntigliano destacó que la operativa sigue creciendo en volumen pese a las limitaciones de capacidad. Nuestra previsión de crecer de 7 a 10% no es porque no hubiera mercado, sino por un problema de capacidad, fundamentó, y destacó que existe un esfuerzo por parte de las empresas. La verdad es que el mercado daba para más; si la obra de TCP no se hubiera atrasado, estaríamos moviendo más en este momento, se lamentó el presidente de la ANP. El atraso referido determinó que operadores portuarios hayan rechazado servicios. El más preocupado de todos es*

TCP, que ha rechazado servicios a varios armadores porque no tiene la capacidad disponible, aclaró.

Estas dificultades se observan no solo en la interfaz tierra-agua, sino también en la interfaz tierra-tierra, donde están todos los problemas que tenemos con los camioneros. La falta de eficiencia también atenta contra el crecimiento, sentenció, pero sostuvo de inmediato que aun así, los números son sorprendentemente buenos.”

### **Evolución mensual de Teus movilizados en el año 2007**



### **7.2. Crecimiento del Puerto de Nueva Palmira**

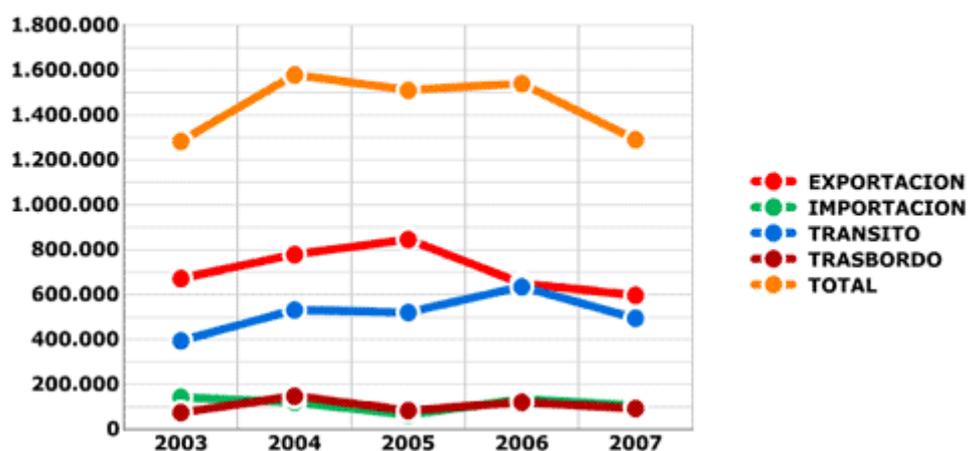
Nueva Palmira es, después de Montevideo, el puerto más importante del país por el tonelaje de cargas movilizadas. Este puerto se caracteriza por ser un puerto granelero (cereales, madera,

agroquímicos), el cual muestra un nivel estable de actividad en el periodo 2003-2007.

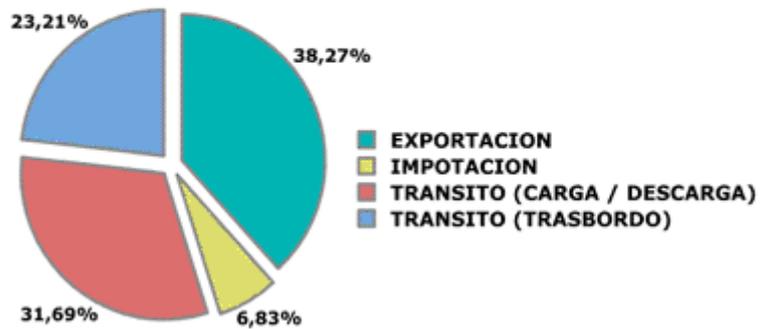
**Toneladas movilizadas por Tipo de Operación: Años 2003 - 2007**

AÑO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	TRÁNSITO	TRASBORDO	TOTAL
2003	671.898	142.690	393.975	74.732	1.283.295
2004	778.561	121.133	532.015	147.562	1.579.271
2005	845.458	62.344	520.520	82.866	1.511.188
2006	650.949	135.361	634.817	120.353	1.541.480
2007	597.150	106.586	494.513	92.608	1.290.857

**Comparativo de Toneladas Movilizadas  
 Puerto de Nueva Palmira: Período 2003 - 2007**



### Toneladas Movilizadas por Tipo de Operación Puerto de Nueva Palmira: Año 2007



### Arribos de buques: Período 2003 - 2007



En el año 2007 la actividad del Puerto de Nueva Palmira se distribuyó de la siguiente manera:

## Arribos de buques: Año 2007

		ARRIBOS	ESLORA PROMEDIO	ESTADIA PROMEDIO
		Cantidad	Metros	Horas
<b>ULTRAMAR</b>	GRANELES	29	184,84	72
	CITRUS	6	153,47	18
	FERTILIZANTES	10	157,14	74
	MADERA	12	185,28	59
	OTROS	12	106,65	12
<b>TOTAL ULTRAMAR</b>		<b>69</b>		
<b>CABOTAJE</b>	BARCAZAS	397	58,67	57
	REMOLCADORES MANIOBRAS	93	28,85	362
	REMOLCADORES EMPUJE	142	33,01	36
	OTROS	74	46,7	254
<b>TOTAL CABOTAJE</b>		<b>706</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>775</b>		

Observamos que la cantidad de mercadería medida en toneladas en el período 2003-2007 se ha mantenido estable, si observamos la cantidad de buques arribados muestra una baja en el año 2005 y un incremento en el período 2006-2007 esto no afecta la cantidad de toneladas movilizadas debido a que a este puerto arriban buques de ultramar que se han mantenido estables en sus arribos y buques de cabotaje (barcazas, remolcadores y otros) que se han incrementado considerablemente.

### 7.3. Influencia del dragado del canal Martín García

El Canal Martín García fue habilitado para la navegación en 1892 con una profundidad de 19 pies, siendo dragado en forma intermitente y a diferentes profundidades hasta el año 1988. El antiguo canal de Martín García consistía en realidad de un conjunto de siete canales con profundidades que variaban entre los 15 y 55 pies. En Julio de 1996 se firma el contrato entre la Comisión Administradora del Río de la Plata y Riovía S.A. para el dragado, balizamiento y mantenimiento de los canales del área de Martín García, en Diciembre de ese mismo

año se inauguran las obras y en enero de 1999 el nuevo Canal Martín García es habilitado para la navegación con una profundidad de 32 pies. (Riovia)

Actualmente se encuentra en discusión el dragado del Canal Martín García a 36 pies lo cual permitiría el ingreso de buques de mayor calado.

Según declaraciones de Raúl Souza (Gerente General de la empresa Ontur) al diario El País: " *Nueva Palmira se ubica ya como la segunda Terminal del Uruguay, dijo a El País que es necesario poder mover más carga por buque en el río para ser más competitivos.*

*Souza indicó que hay buques que hoy entran al puerto de Nueva Palmira pero salen con poco más del 60% de la carga total, desperdiciando alrededor del 40% de capacidad. También explicó que el canal Martín García tiene 32 pies de calado por lo que los barcos no pueden cargar más de 30 mil toneladas pese a tener capacidad para cerca de 50.000. Dijo que por esto se pierde competitividad frente a los puertos argentinos como Rosario, Campana o Terminal Las Palmas, en los que los buques pueden llevar más carga pues el canal Mitre tiene 36 pies de profundidad. En todo el trayecto el buque está perdiendo flete y eso le cuesta a quien carga en Palmira. Muchos clientes prefieren cargar del lado argentino y no del uruguayo dado esa restricción en cantidad de carga por buque"*

En síntesis podemos concluir que un aumento en el dragado del Canal Martín García repercutiría favorablemente en el Puerto de Nueva Palmira ya que permitiría el ingreso de buques de mayor calado. Con lo cual admitiría un mejor aprovechamiento de la economía de escala.



#### **7.4. Influencia del desarrollo del Puerto de La Paloma**

Uruguay históricamente ha demostrado interés en la explotación de sus puertos naturales, principalmente el Puerto de Montevideo.

Según información recabada en la prensa, existe un proyecto para la construcción de una Terminal portuaria de aguas profundas en La Paloma, la propuesta de inversión no solamente abarca el puerto mismo, sino que también comprende una planta de regasificación de gas natural licuado, la rehabilitación de las líneas férreas que unen La Paloma con Montevideo y la instalación de un gasoducto hasta la capital. La inversión inicialmente propuesta es de 621 millones de dólares, pero se señala que con las obras accesorias el monto puede

llegar a los 2.000 millones de dólares. Este puerto permitiría el ingreso de buques de gran calado posicionando a Uruguay como un polo logístico de distribución a nivel regional, compitiendo directamente con los puertos del nordeste brasileño.

Desde el punto de vista Medioambiental el proyecto fue aprobado por la DINAMA (Dirección Nacional de Medioambiente), sin embargo los habitantes de La Paloma se oponen al desarrollo de este proyecto.

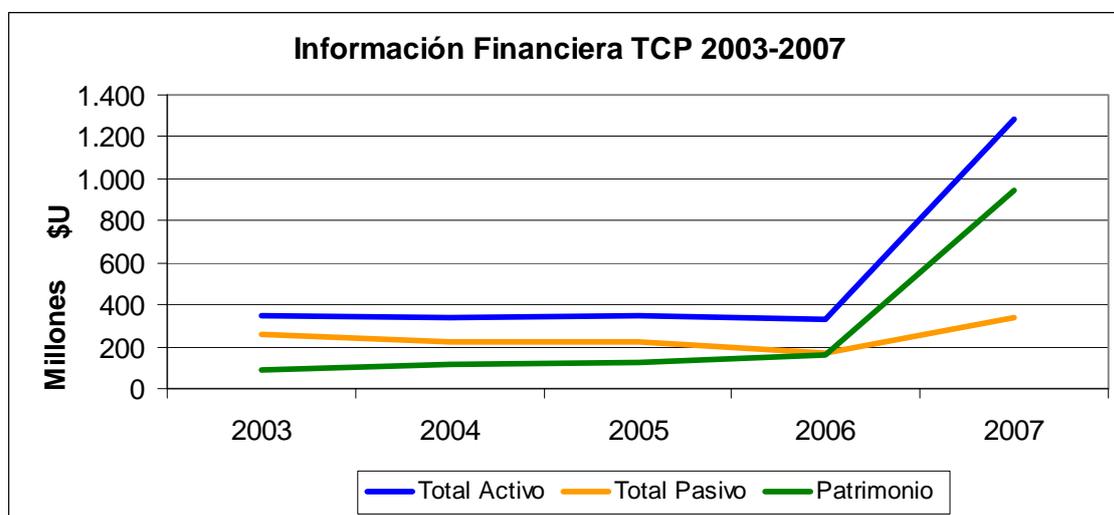
## **7.5. TCP - Estados Financieros Resumidos**

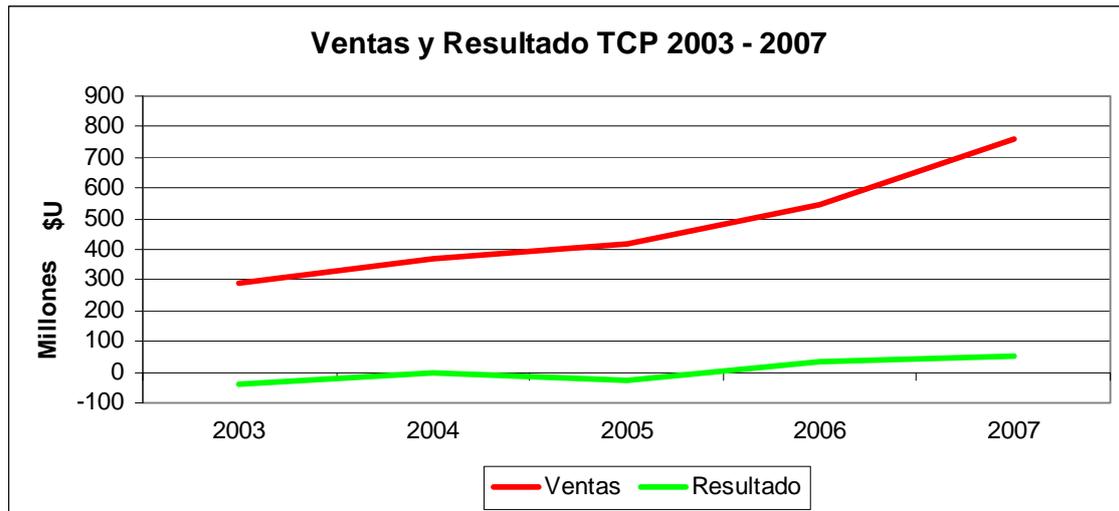
### **TCP - Estados Financieros Resumidos Expresados en \$U**

	2003	2004	2005	2006	2007
Activo Corriente	47.054.896	58.967.022	101.825.863	110.275.290	310.060.396
Activo No Corriente	301.004.467	275.756.356	243.101.593	219.553.325	971.515.750
<b>Total Activo</b>	<b>348.059.363</b>	<b>334.723.378</b>	<b>344.927.456</b>	<b>329.828.615</b>	<b>1.281.576.146</b>
Pasivo Corriente	254.872.418	127.829.492	189.444.655	171.634.742	147.815.302
Pasivo No Corriente	0	94.968.000	32.613.660	0	191.350.000
<b>Total Pasivo</b>	<b>254.872.418</b>	<b>222.797.492</b>	<b>222.058.315</b>	<b>171.634.742</b>	<b>339.165.302</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>93.186.945</b>	<b>111.925.886</b>	<b>122.869.141</b>	<b>158.193.873</b>	<b>942.410.844</b>
Ventas	289.005.140	370.999.222	421.290.190	548.830.814	762.270.308
Resultado	-40.350.915	0	-23.868.377	35.974.845	54.216.971

## TCP – Principales Ratios Financieros

	2003	2004	2005	2006	2007
Capital de Trabajo en \$U	-207.817.522	-68.862.470	-87.618.792	-61.359.452	162.245.094
Índice de Liquidez	0,18	0,46	0,54	0,64	2,10
Leverage	2,74	1,99	1,81	1,08	0,36
Rentabilidad/Activo	-12%	0%	-7%	11%	4%
Rentabilidad/Patrimonio	-43%	0%	-19%	23%	6%
Rentabilidad/Ventas	-14%	0%	-6%	7%	7%





Analizando la información financiera de TCP podemos concluir que la empresa se encuentra en un proceso de inversión dado el fuerte crecimiento de su activo fijo.

Desde un punto de vista financiero podemos decir que a empresa ha venido mejorando su situación financiera, pasando de un capital de trabajo negativo en el periodo 2003 -2006 a un capital de trabajo positivo en el ejercicio 2007 con un índice de liquidez holgado. En lo que respecta a su nivel de ventas las mismas se han incrementado en un 164% con respecto al ejercicio 2003, el resultado del ejercicio fue negativo en el periodo 2003 – 2005 revirtiéndose dicha situación en los ejercicio 2006 y 2007.



## 8. Capitulo Conclusiones

Uruguay, ubicado en el corazón del corredor bi-oceánico Santiago de Chile – Belo Horizonte y a la entrada de la Hidrovía Río de la Plata, Paraná, Paraguay y Río Uruguay, se ha convertido en la natural entrada y salida de mercaderías de Sudamérica.

Además de poseer un sistema político sumamente estable, cuenta con un marco jurídico de promoción de inversiones, específicamente a nuestro caso de estudio, cuenta con la Ley Nacional de Puertos 16.246 del año 1992 y sus decretos reglamentarios.

Posee una muy variada oferta de mano de obra calificada, sustentada en excelentes indicadores de alfabetización, con un importante porcentaje de formación secundaria y mas de 80.000 estudiantes universitarios.

Estos factores internos de nuestro país, más factores externos como el aumento del comercio internacional, y el aumento de la globalización, han favorecido la llegada de inversiones a nuestro país de las cuales se ha visto favorecido el sector de logística portuaria.

En base a inversiones en tecnología en el sector se ha logrado aumentar la eficiencia de los puertos uruguayos, haciéndolos competitivos con el resto de la región.

En base al análisis realizado en este trabajo y con las limitantes encontradas, podemos describir que el mercado de Terminales Portuarias en el Uruguay, se encuentra integrado por un número pequeño de empresas. Esto se debe a las fuertes barreras de entrada existentes, sumado a las barreras naturales, la necesidad de una gran inversión de capital en activo fijo y una fuerte regulación estatal.

La principal actividad de la Terminal del Puerto de Montevideo es el movimiento de contenedores, la principal actividad de la Terminal del Puerto de Nueva Palmira es el movimiento de mercadería a granel, por lo cual ambas Terminales son complementarias.

Dada estas características anteriormente expuestas sobre el mercado de la Industria Logística enfocado en Terminales Portuarias, podemos concluir que la estructura de mercado presenta un comportamiento aproximado al Oligopolio, con la salvedad de que la fijación de precios de algunos servicios se encuentra regulada por el estado.

Los principales competidores de las Terminales Portuarias uruguayas son los puertos ubicados en la región, principalmente los puertos de Buenos Aires (Argentina) y Río Grande (Brasil).

Según las estrategias definidas por Michael Porter, las empresas utilizan las Estrategias Competitivas de "Liderazgo en Costos", "Diferenciación" y "Segmentación". Pero siempre se destaca una de ellas. Debido a la eficiencia con la que atienden a sus clientes podemos concluir que en el caso de las Terminales Portuarias en Uruguay utilizan una estrategia de Diferenciación. Esto se refleja en que cada año se incrementa el tráfico movilizad por las Terminales.

Analizando los resultados obtenidos por las Terminales Portuarias medido en tasas de crecimiento en Teus y en Toneladas, podemos concluir que la actividad en el Puerto de Montevideo en el periodo 2003-2007 se incremento en un 78,7% medido en Teus. Debemos poner énfasis que en este crecimiento se refleja un aumento considerable de los teus en transito, este incremento se genera a partir del régimen de puerto libre, permitiendo un desarrollo importante de la industria logística en Uruguay.

En el caso del Puerto de Nueva Palmira en el mismo periodo la actividad se vio levemente incrementada, ya que cuenta con

limitaciones como el dragado del canal Martín García y la necesidad de ampliar la terminal.

Consideramos importante que Uruguay defina rápidamente el dragado del Canal Martín García para el crecimiento de esta terminal.

Es relevante la realización de un puerto de aguas profundas en La Paloma, esto permitirá que buques con mayor calado ingresen a estos puertos, contribuyendo al desarrollo de Uruguay como polo logístico regional.

Como última reflexión podemos mencionar que la Industria Logística depende fuertemente del desarrollo de las Terminales Portuarias. En cambio las Terminales Portuarias si bien no dependen directamente del desarrollo de la Industria Logística se ven favorecidas por su crecimiento.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

### Paginas Web consultadas

Administración Nacional de Puertos – ANP - [www.anp.com.uy](http://www.anp.com.uy)

Centro de Navegación - [www.cennave.com.uy](http://www.cennave.com.uy)

Terminal Ontur SA – [www.ontur.com.uy](http://www.ontur.com.uy)

Diario El País – [www.elpais.com.uy](http://www.elpais.com.uy)

Diario La República – [www.larepublica.com.uy](http://www.larepublica.com.uy)

Council of Supply Chain of Management Professionals [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)

Grupo CSLOG - Noticias & Actualidad del Mundo de la Logística [www.cslog.org.uy](http://www.cslog.org.uy)

Asociación Francesa de Logística - - [www.aslog.org](http://www.aslog.org)

### Libros

Libro historia del puerto de Montevideo Dr. José María Fernández Saldía

*Supply Chain Management – Prof. Lambert*

Logística Administración de la cadena de suministro – Ronald Ballou

Material de la Cátedra de Economía Aplicada selección de lecturas 1, 2 y 3.

Macroeconomía - Dornbush

Competitive Strategy - Michael E. Porter

### Entrevistas

Ing. Rodolfo Laporta – TCP SA

Cra. Ana Rey – ANP

Cr. Fabricio Castro – Ontur SA

Cap. Navío Jose Aguinaga – Dir. Nac. Transporte Vial - MTOP

## 10. ANEXOS

### 10.1 Anexo 1 - Cuestionario de las Entrevistas

#### **Empresa:**

Nombre de la Empresa:

¿Cual fue el principal motivo para decidir invertir en Uruguay?

Estructura de capital: ¿Que % de capital es Uruguayo y que % extranjero (nacionalidad)?

¿Cual es la inversión aproximada al día de hoy?

Cantidad de empleados: ¿Que cantidad empleos directo e indirecto genera?

#### **Clientes:**

¿Ha aumentado su cantidad de clientes? A que tasa?

¿Considera que sus clientes son fieles? ¿Porque?

¿Nacionalidad de los clientes?

¿Considera que posee poder de negociación con sus clientes?

#### **Proveedores:**

¿Cantidad de proveedores relacionados con los servicios?

¿Existen proveedores sustitutos?

¿En su área de actividad, como es la relación con sus proveedores?

¿Existen negociaciones?

¿Nacionalidad de los proveedores?

#### **Estructura de Mercado:**

¿Con cuales y cuantas empresas comparte el mercado?

¿Cree que es fácil ingresar el mercado?

¿Considera que el alto nivel de inversión es una limitante a la entrada al mercado?

¿Qué otro factor es considerado limitante para el ingreso a este sector?

¿Qué participación tiene del mercado?

¿Considera que es fácil la salida en de su sector de actividad?¿que factores influyen?

¿Como se compone su estructura de costos?

¿Fijan sus precios o son tomadores de precios?

#### **Estrategia:**

¿Cuál es la estrategia de su empresa? (Liderazgo en Costos, diferenciación del servicio o segmentación)

¿Cual es el uso de la capacidad instalada?

¿Tiene socios estratégicos? ¿Algún tipo de asociación horizontal o vertical?

#### **Resultado:**

- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa?
- ¿Cual es su estructura de ingreso relacionada al producto o servicio?
- ¿Tienen alguna regulación con respecto a la fijación de precios?
- ¿Cuáles son sus proyecciones de mediano y largo plazo?
- ¿Cual es su volumen de ventas?

## **10.2. Anexo 2 - ANP - Entrevista**

Con respecto a la distintas concesiones del puerto de Montevideo, cual es la historia de las distintas licitaciones?

*"Eso puede estar en las memorias de la ANP, hay que separar que hasta el año 2001 el régimen que se usaba era el régimen de licitación por concesión como se hicieron todas las demás, la primera vez que se usa el mecanismo de subasta pública fue en el año 2001 para la Terminal de contenedores, puedo buscar las resoluciones de directorio que son documentos objetivos donde constan los motivos por el cual se frustraron, hubieron 3 licitaciones abiertas pero cuatro pliegos, desde la primera que fue en la época de Álvarez Maza en la que se había presentado un solo oferente, la resolución explica porque se frustró. La primera licitación fue una decisión del directorio, se presentó un solo oferente no había experiencia de precios es una percepción que cualquiera que esta explorando un tema puede resolver, la percepción fue inmediata, esta oferta no nos sirve, en la primera licitación se unió Murchinson con Cargas y Servicios, hubo una unión lo que muestra que los operadores uruguayos buscaban asociarse para competir globalmente, internacionalmente. Las resoluciones pueden impugnarse, el decreto 412 dice que las concesiones son por licitación pública lo cual en Uruguay hace que se rija por el TOCAF lo cual le da todas las garantías para los oferentes y para el estado pero claro con toda la burocracia que lleva ese proceso, pero que tiene todos los recursos legales y administrativos.*

*Otro tema a tener en cuenta en la tesis es que se trata de un acto complejo le llaman los abogados ya que la ANP adjudica pero se completa cuando es firmada por el Presidente de la Republica, la resolución de otorgamiento, cuando es una resolución de compra de la ANP la adjudica solo el directorio, en cambio acá no, va al MTOP y al Presidente de la Republica, entonces los actores y los tiempos son mas complejos y mas comprometidos políticamente.*

*El Decreto 137 fija los precios máximos en el anexo G, esta el marco legal, te dice lo que el estado quería, ósea sustituye al pliego, la productividad, si bien todo eso se logro al día de hoy, estaba claro lo que se quería y como en la subasta podía ser cualquiera tenia que ser un Operador, solo están regulados los precios que no tenían competencia para el exportador, por ejemplo 3 días libres, se tenia mucho miedo al monopolio en ese momento, que el Terminal presionado por la navieras cargara precios sobre el dueño de la carga ósea el exportador, que le cobrara por entrar por salir y en definitiva le diera tarifas muy altas y también se cuida la del barco que estaba en USD 120 y esta vigente hasta el día de hoy, las tarifas están vigentes desde el año 2001, el único precio que no pueden estar de acuerdo es el muellaje pero los demás son competitivos, el decreto ya establecía los precios, pero claro se puede cobrar mas porque el barco puede pagar mas es otro tema, estas condiciones se comprobaron y se excedieron, lo único que no se ajusto el decreto fue el plazo de las obras, el Terminal tiene que cumplir ciertas condiciones en ciertos plazos, lo que se previo fue tiempo de obra, no se previeron los tiempos muertos.*

*Montecon SA no es Termina Portuaria, es un Operador que en el marco del decreto 413 entra a operar y sale, es un modelo que se caracteriza porque no hay grúas pórtico, los muelles los otorga la ANP, ellos tiene un permiso de ocupación, tiene una primera línea de descarga que tiene un*

*costo y un plazo. La competencia entre un Terminal y un Operador no existe, la competencia es de Terminal a Terminal, por eso creo que cuando se habla de una segunda Terminal polivalente, el puerto hizo un llamado por el Terminal C para una Terminal polivalente, después vino ahora la segunda Terminal pero básicamente era decir donde habilito que alguien tenga 14 metros de profundidad grúas pórtico. La Terminal tiene grúas pórtico, tiene un área de respaldo tiene un muelle. (Concepto de Terminal unta).*

*Para el negocio de logística tiene que haber un Terminal, para el negocio de Terminal no tiene que haber logística porque esta enfocados en los barcos, para el proyecto Terminal hay que ver mas el tema de los barcos"*

### **10.3. Anexo 3 - TCP - Entrevista**

*"El Puerto de Montevideo tiene una Terminal especializada que es TCP y hay áreas públicas donde operadores portuarios atienden buques, estamos hablando del área de contenedores esencialmente. En el puerto se manejan cargas generales, contenedores, además de otras actividades de carga viva, cruceros y demás. En el área de contenedores que es lo que nos interesa, en el puerto. Un primer tema es la ley de puertos en 1992 es el marco fundamental que ha permitido posicionar al puerto donde hoy esta, sin esa ley de puertos no habrían inversionistas privados y el puerto habría seguido siendo operado por la administración de puertos, esa es la realidad y seria un puerto que atendería buques pequeños donde la importación y exportación del Uruguay seria llevada a Río Grande donde seria transportada a barcos de mayor tamaño, aumentando los costos del comercio exterior uruguayo. En virtud de esa ley se crea la figura del operador portuario y se regula la actividad de la ANP actuando como*

*regulador, sin esta ley el puerto no podría estar compitiendo a nivel internacional como lo hace.*

*La ANP tiene una grúa pórtico la cual fue comprada en el año 1986 que daba servicio a los operadores portuarios, la grúa era arrendada por estos a la ANP y dejaban los contenedores en la playa de contenedores custodiados por la ANP, el operador hacia la gestión de ingreso y egreso del contenedor. En el año 2001 se realizo una concesión ganada por la Terminal Cuenca del Plata la cual es un 80% de la CND y un 20% de la ANP, en ese momento ellos hicieron un contrato entre TCP y la ANP para gestionar la playa de contenedores por 30 años en junio del 2001 se ponen en remate las acciones pertenecientes a CND, mediante a un remate en la Bolsa de Valores de Montevideo con una base de USD 2.000.000 se termino rematando por USD 17.100.000, fue un tema complejo ya que hubieron procesos licitatorios anteriores frustrados, esta figura del remate fue muy sencillo. El que adquirió las acciones adquirió un compromiso de realizar una inversión de 220 metros con un área de relleno importante, inicialmente eran 2 ha y media y hoy se están haciendo 3 ha y media, todo esto porque el mercado lo demanda. El pliego establecía que se debía realizar un muelle de 220 metros con calado para buques de 14 metros, este muelle te permite 10,5 metros, no hay barcos con un calado de 14 metros que midan menos de 200 metros, esos barcos miden 280 a 300 metros, por eso que hicimos el muelle de 350 metros, terminando en la escollera Sarandi. Con respecto a la concesión en el año 2001 operaba solo la ANP, lo que hicimos nosotros fue cambiar la disposición de los contenedores y ganarle espacio a la bahía, la obra que estamos haciendo en primera instancia se amplio en USD 5.000.000, fue una decisión ágil. Estamos haciendo un dragado y con esa arena le estamos ganando espacio al mar, al final vamos a quedar con una Terminal de 30,5 ha para que*

*tengan una idea todo el puerto eran como 70 ha sin el área de TCP, el total del área de gestión de TCP son 58 ha de las cuales 45 ha están en el agua, cabe destacar que cada m<sup>2</sup> ganado a la bahía cuesta muy caro, esa inversión luego queda para el estado, incluso las grúas obligatorias, al día de hoy se han invertido por encima de USD 130.000.000, se trata de un proyecto dinámico. El inversor viene al UY porque el puerto de Montevideo es un puerto atractivo esta estratégicamente ubicado en un nodo de rutas marinas, el puerto de Montevideo esta ubicado en el cruce de las rutas norte – sur, este – oeste, hacia el sur no hay grandes volúmenes de carga, los grandes barcos no van a puertos por poca carga, por eso necesitamos puerto HUB (eslabón) donde vienen los barcos grandes y chicos se hacen trasbordos de los buques chicos a los buques grandes y de allí se envía la mercadería a todo el mundo, por eso las condiciones son las de puerto HUB por su ubicación y calado, Buenos Aires siempre quiso ser un puerto HUB pero no tiene las condiciones. El Puerto de Montevideo esta en la boca de la hidrovía, teniendo 3.200 metros de vías navegables, eso hace al puerto de Montevideo atractivo, todo lo que esta del paralelo de Rosario hacia el norte y que sea posible transportarlo por vía agua, ferrocarril o lo que sea el puerto de Montevideo es el puerto de mejores condiciones.*

*Con estas condiciones y con el marco legal existente es que vienen los inversores a invertir en Uruguay.*

*Actualmente TCP tiene 230 empleados directos y se estimada que cada puesto directo genera entre 5 y 8 puestos de trabajo indirectos, por mano de obra indirecta se entiende amarradotes, transportistas, funcionarios de ANP y de Adunas.*

*En TCP los clientes son los armadores, ósea los dueños de los barcos y es un cliente muy volátil, si no se lo atiende bien se va al puerto de al lado, en Montevideo hay 2 operadores TCP con grúas sobre rieles y Montecon con grúas sobre neumáticos.*

*Aunque lo atiendas bien a veces se van por temas estratégicos, los armadores compiten mucho entre ellos, a veces hacen joint venture entre ellos que son contratos de slot un armador saca un barco y le arrienda un espacio a otro armador.*

*La competencia es de Puerto a Puerto entre Buenos Aires y Rio Grande, es el puerto y toda la infraestructura, si tuviéramos un ferrocarril para conectarnos con otros países seria muy bueno, en este momento no nos podemos conectar con el sur oeste de brasil.*

*En este momento hay una grúa de la ANP en livramento que permite pasar contenedores de un vagón a otro pero lo que no existe, a unos 100 Km. pasa una vía que esta levantada ósea esta muerta, si la estuviera habilitada se aumentaría el hinterland del puerto de Montevideo hasta San Pablo, se necesita infraestructura de apoyo, si se realizara esta obra no daríamos abasto con las cargas.*

*Nosotros somos complementarios del los puertos Argentinos, la carga del sur de Argentina ya esta saliendo por el puerto de Montevideo, es lo que hace Maersk, mas del 50% de los trasbordos son con origen o destino no Montevideo. No competimos con Argentina, somos puertos complementarios.*

*La barrera de entrada al mercado es alta, los estudios de mercado, nosotros con esta inversión podemos manejar 1.000.0000 de contenedores, el año pasado se movieron 352.000 contenedores.*

*Actualmente TCP tiene una participación del 64% del mercado y para el 2010 se espera tener un 70% del mercado.*

*TCP ha hecho una inversión muy fuerte superando lo requerido en el pliego, una vez finalizada la obra vamos a poder atender a 3 barcos a la vez, a eso apunta TCP a inversión en infraestructura para darles un mejor servicio al cliente, la rapidez es un tema fundamental.*

*TCP no tiene socios estratégicos, si es socio de la ANP*

*Estos son proyectos de mediano y largo plazo, no se puede esperar rendimientos antes de los 8 años, recuerden que es un contrato por 30 años, es muy redituable.*

*En particular TCP tiene tarifas máximas establecidas en la licitación, hoy somos muchos mas baratos que los puertos de Buenos Aires y Brasil, nos estamos perdiendo de ganar, el cliente esta dispuesto a pagar un precio diferencial, la tarifa máxima que se le puede cobrar a un cliente es de USD 60 por subir o bajar un contenedor.”*

#### **10.4. Anexo 4 – Ontur SA – Entrevista**

*“El Paquete accionario esta compuesto por 5 accionistas, el 40% es de Metza Botnia Finlandia – 18% Ontemar – 14% Christophersen – 14% Enway Key (japon) Swis Found (suecia), inicialmente fue un proyecto uruguayo liderado por frigrofrut el cual no se había llevado cabo porque no se conseguía la carga necesaria para sustentarlo, cuando se instala Botnia en el Uruguay se le ofrece el proyecto, aportando todo el negocio de la pulpa de celulosa. El 44% del capital es propio, y el 56% es un préstamo de terceros de 4 bancos, 2 bancos locales y 2 bancos del exterior. La inversión al día de hoy es de 24 millones de dólares.*

*La empresa Ontur SA son 8 empleados ya que tercerizo toda la parte de operaciones la cual suma 150 personas mas, todo lo que es logística hacia los barcos, dentro del deposito lo hace la empresa Rio Estiba la cual pertenece al grupo, no hay un calculo exacto de la cantidad de puestos indirectos pero se genera un movimiento importante alrededor del puerto.*

*Ontur SA es un inversión de muchos capitales extranjeros y existe un tema que se esta tratando a nivel de directorio, es una inversión en la cual se apostó al país, se invirtió en el país, pero a un año de instalada la empresa solo tiene los permisos para operar en el ramo de la celulosa y de la fruta, perdiendo de esta manera negocios por no tener las habilitaciones correspondientes por parte de de DNA y de la DNZF.*

*Los clientes son 2 Frigofrut y Botnia de los cuales tenemos contratos a 5 y 10 años, estos 2 clientes además son accionistas de Ontur SA. El contrato es fijo con tarifas y parametricas definidas, la relación cliente accionista es muy estrecha, es una situación particular.*

*El principal proveedor es Rio Estiba, es una empresa relacionada a Ontur, no existe un proveedor sustituto ya que este cliente se especializo en el manejo y tratamiento de celulosa, se lo capacito, hace un año que operamos con la celulosa y es un producto que requiere de mucho cuidado y de equipamiento especial, con este proveedor tenemos un contrato de exclusividad a 5 y 10 años.*

*En volúmenes de carga este año 2008 vamos a llegar 912.000 toneladas de celulosa y las 25.000 toneladas de frutas, lo cual nos representa una facturación de unos USD 5.000.000.*

*Ontur invirtió en infraestructura de última generación, tenemos una grúa pórtico de USD 2.000.000, un puerto de USD 7.000.000, el deposito*

*techado mas grande del Uruguay con 6 ha techadas, ósea no tenemos competencia en Nueva Palmira pero no contamos con los permisos habilitantes necesarios para competir.*

*No contamos con regulación de precios por parte del estado, somos libres de fijar nuestros precios.*

*Ontur tiene equipamiento de última generación lo cual le permite diferenciarse y brindar un servicio de calidad a sus clientes, Ontur apuesta a tener certificaciones ISO, hoy en día tiene la certificación la ISO 14.000 de medio ambiente y la ISO 18.000 en seguridad ocupacional, ahora vamos por la ISO 9.000. Ontur apunta a brindar calidad en el servicio y brindar a sus clientes un servicio integral que el cliente deje su mercadería y que siente que se le cumple con todo el ciclo del negocio.*

*Con respecto al uso de la capacidad instalada hoy en día Ontur solo hace un uso del 30% de su capacidad instalada debido a que todavía no cuenta con las habilitaciones correspondientes, la celulosa es piso que nos permite subsistir pero la generación de otros negocios es lo que va hacer crecer a la empresa.*

*Con respecto al dragado del canal de Martín García se considero al momento de hacer la Inversión, Ontur drago su puerto al calado que le permitía este canal al momento de hacer la inversión, se podría haber dragado mas pero el canal no lo permitía, actualmente los buques son mas grandes con mayor calado por lo cual es importante que se drague el canal Martín García. Argentina se comprometió a dragar el canal Martín García y el Canal Mitre a la misma profundidad pero con los diferendos entre los dos países se drago solo el Canal Mitre.”*

## **10.5. Anexo 5 - Ley de Puertos N° 16.246**

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS

Ley 16.246. - Apruébase la Ley de Puertos

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General

DECRETAN:

CAPITULO I

Organización y servicios portuarios

Artículo 1:

La prestación de servicios portuarios eficientes y competitivos constituye un objetivo prioritario para el desarrollo del país.

Los servicios portuarios se prestarán en los puertos comerciales de la República durante las veinticuatro horas del día y durante todos los días del año, si la respectiva demanda así lo requiere.

Lo dispuesto en los dos incisos anteriores no implicará en ningún caso el desconocimiento de las reglas de remuneración de trabajos en horarios extraordinarios y en días feriados.

De la circulación de mercaderías

Artículo 2:

La circulación de mercaderías en el Puerto de Montevideo será libre. No se exigirán para ello autorizaciones ni trámites formales. Las actividades que se cumplan en dicho puerto no significarán modificaciones de la naturaleza del producto o mercaderías y quedarán limitadas a operaciones de depósito, reenvasado, remarcado, clasificado, agrupado y desagrupado, consolidado y

desconsolidado, manipuleo y fraccionamiento. El destino de las mercaderías que ingresen al puerto podrá ser cambiado libremente. No estarán sujetos en ningún caso a restricciones, limitaciones, permisos o denuncias previas.

#### Artículo 3:

Durante su permanencia en el recinto aduanero portuario, las mercaderías estarán exentas de todos los tributos y recargos aplicables a la importación o en ocasión de la misma.

Cuándo fueran introducidas desde el Puerto de Montevideo al territorio aduanero nacional, se considerarán importaciones o despachos de entrada procedentes del exterior a todos los efectos y deberán cumplir los trámites y pagos que correspondan.

Las mercaderías nacionales o nacionalizadas para ser introducidas al Puerto de Montevideo, deberán ajustarse a las normas que rigen para la exportación o para el despacho de salida del país.

#### Artículo 4:

El régimen establecido en los artículos 2º y 3º se aplicará en los demás puertos y terminales portuarias de la República con capacidad para recibir naves de ultramar, cuyas áreas aduaneras y portuarias respectivas estén jurídicamente delimitadas.

#### Artículo 5:

El Poder Ejecutivo fijará, dentro de los ciento veinte días de entrada en vigencia de la presente ley y a los efectos de su aplicación, los límites de los recintos aduaneros y portuarios que no estuvieran jurídicamente determinados.

#### Artículo 6:

Apruébase el Convenio para Facilitar el Tráfico Marítimo Internacional, firmado en Londres el 9 de abril de 1965, sus Anexos y Enmiendas de 1969, 1973, 1978 y 1986, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 255 de la Ley 13.318, de 28 de diciembre de 1964.

De los servicios portuarios

Artículo 7:

Compete al Poder Ejecutivo el establecimiento de la política portuaria y el control de su ejecución. Fomentará la descentralización de los diferentes puertos de la República, sin perjuicio de asegurar la debida coordinación de las actividades que se desarrollen en ellos. Asimismo, velará para que aquellos servicios que se presten en régimen de libre concurrencia se efectúen en condiciones tales que efectivamente la garanticen, reservándose en todo caso el derecho de fijar tarifas máximas para tales servicios.

Artículo 8:

Los servicios de estiba, desestiba, carga y descarga y conexos se regirán por las disposiciones del Capítulo II de esta ley.

De los servicios portuarios en el Puerto de Montevideo

Artículo 9:

La prestación de servicios portuarios en el Puerto de Montevideo por parte de empresas privadas, se ejercerá en los términos y condiciones dispuestos por la reglamentación que a los efectos dictará el Poder Ejecutivo, con el asesoramiento de la Administración Nacional de Puertos.

Dicha reglamentación establecerá los requisitos técnicos y económicos que deberán poseer tales empresas. Estas podrán

emplear equipo, utilaje y personal propios. También podrán contratar el uso de equipos y utilaje de la Administración Nacional de Puertos. Sin Embargo, en ningún caso, el uso de los muelles y de las grúas estatales existentes podrá constituir un monopolio de hecho en manos de agentes privados.

Las empresas privadas que cumplan servicios portuarios, estarán sujetas a la normas de organización y funcionamiento del puerto y actuarán en todo conforme a las disposiciones de su Capitanía. Serán, asimismo, pasibles de las sanciones que procedan por el incumplimiento de dichas normas o disposiciones.

Las reglas de este artículo relativas a equipos y utilaje de la Administración Nacional de Puertos, son aplicables a las empresas privadas que prestaren servicios en función del literal B) del artículo 11.

Artículo 10:

Sustitúyese el artículo 9º de la Ley 5.495, de 21 de julio de 1916, el que quedará redactado de la siguiente manera:

“ARTICULO 9º.- Son cometidos de la Administración Nacional de Puertos:

- a) La administración, conservación y desarrollo del Puerto de Montevideo, y de aquellos otros puertos que le encomiende el Poder Ejecutivo.
- b) Asesorar al Poder Ejecutivo en materia portuaria, pudiendo presentar iniciativas al respecto.
- c) Prestar servicios portuarios en forma directa o indirecta cuando así lo determine el Poder Ejecutivo”

Artículo 11:

El Directorio de la Administración Nacional de Puertos tendrá los poderes jurídicos necesarios para el cumplimiento de sus cometidos y, en particular, podrá:

A) Construir las obras y adquirir los elementos que sean necesarios.

B) Con la aprobación del Poder Ejecutivo:

1) Otorgar concesiones, permisos o autorizaciones a personas físicas o jurídicas, de derecho público o privado, a los fines de que:

i) realicen servicios portuarios tanto marítimos como terrestres;

ii) utilicen determinados espacios abiertos o cerrados dentro del recinto portuario, para almacenar en ellos productos o mercaderías, revisarlas, clasificarlas, agruparlas o fraccionarlas;

iii) construyan las obras necesarias para el cumplimiento de sus actividades.

2) Contratar la prestación de servicios portuarios con terceros.

3) Asociarse con capitales privados para la prestación de servicios portuarios. La asociación se hará a través de la participación en sociedades comerciales, con integración de la Administración Nacional de Puertos en la dirección y capital, pudiendo ésta, aportar al efecto aquella parte de su patrimonio necesaria o conveniente a los fines de la empresa.

Artículo 12:

El otorgamiento de concesiones, permisos o autorizaciones, se hará por plazo determinado, reservándose la Administración los más amplios poderes de control y verificación.

Los permisos o autorizaciones que se otorguen de acuerdo con las disposiciones de la presente ley, no podrán implicar, en ningún caso,

la atribución exclusiva a una o varias empresas de la explotación de los muelles comerciales de la Administración Nacional de Puertos.

Las concesiones que afecten un espacio territorial dentro del recinto portuario (muelles, explanadas, depósitos, rada, etc.), sólo podrán otorgarse si el concesionario realiza a su costo, nuevas obras que impliquen la prestación de nuevos servicios o la ampliación de los ya existentes. La reglamentación a dictarse y los pliegos de condiciones, especificarán la razonable relación entre el espacio asignado y las nuevas inversiones.

#### Artículo 13:

En las contrataciones que se lleven a cabo al amparo de lo dispuesto en el literal B) del artículo 11, la Administración Nacional de Puertos tomará las medidas jurídicas y prácticas pertinentes a efectos de:

A) Promover el ejercicio de la libertad de elección de los consumidores;

B) Evitar la formación de monopolios de hecho y, cuando ello no fuere posible, establecer garantías que aseguren su control.

C) Evitar la concurrencia desleal por el otorgamiento de subsidios, subvenciones u otras prácticas análogas, particularmente en perjuicio de oferentes nacionales;

D) Obtener niveles tecnológicos de excelencia;

E) Contar con el asesoramiento adecuado, pudiendo para ello contratar a consultores o empresas consultoras independientes, preferentemente nacionales;

F) Disponer, previamente a las transferencias de bienes o el aporte a sociedades comerciales, de avalúos practicados según las normas generalmente aceptadas en la materia;

G) Resguardar que las diversas contrataciones estén revestidas de la publicidad adecuada para asegurar la debida transparencia de las operaciones y permitir el más amplio concurso de interesados (artículo 482 y siguientes de la Ley 15.903, de 10 de noviembre de 1987 y artículos 653 y 655 de la Ley 16.170, de 28 de diciembre de 1990);

H) Asegurar la máxima imparcialidad en los procedimientos.

Artículo 14:

Las empresas privadas que deseen prestar servicios portuarios en función del ejercicio de las facultades establecidas en el literal B) del artículo 11 deberán ajustarse a las condiciones siguientes, sin perjuicio de las demás que resulten de los respectivos pliegos de condiciones y contratos:

- i) Poseer las calificaciones técnicas y económicas que determine la reglamentación.
- ii) Podrán emplear equipos, utilaje y personal propios, dentro del marco contractual convenido y de las normas generales que se dicten para la administración de los puertos y la coordinación de las actividades portuarias.
- iii) Prestar en igualdad de condiciones los servicios a su cargo a todos quienes lo soliciten dentro de la autorización concedida.
- iv) Mantener la continuidad y regularidad de los servicios.

De la organización del Puerto de Montevideo

Artículo 15:

Créase la Capitanía del Puerto de Montevideo, que será la autoridad coordinadora de todas las actividades en dicho puerto. Funcionará

como órgano desconcentrado de la Administración Nacional de Puertos, con autonomía funcional.

El cargo de Capitán del Puerto de Montevideo será de particular confianza y su titular será designado por el Poder Ejecutivo de una terna propuesta por la Administración Nacional de Puertos, con el voto conforme de cuatro de los integrantes de su Directorio. La designación deberá recaer en persona notoriamente versada en los temas portuarios.

El Capitán del Puerto de Montevideo tendrá la remuneración prevista en el literal c) del artículo 9º de la Ley 15.809, de 8 de abril de 1986.

Artículo 16:

A la Capitanía del Puerto de Montevideo compete:

A) Dirigir, coordinar y supervisar las actividades que se desarrollen en el Puerto de Montevideo, especialmente las relacionadas con:

- 1) La entrada, visita y salida de buques.
- 2) El embarque y desembarque de personas.
- 3) La estiba y desestiba, carga y descarga, embarque y desembarque, transferencia y depósito de mercaderías, contenedores y demás objetos.

B) Adoptar las medidas conducentes para que las diversas operaciones portuarias se desarrollen en todos sus aspectos con la mayor eficacia y eficiencia posibles.

C) Coordinar con las autoridades competentes las condiciones de prestación de servicio, utilización de los sistemas, instalaciones y equipos y el mantenimiento de la infraestructura portuaria y, en especial, coordinar con aquellas la racionalización en la realización de

todas las operaciones, en materia de sanidad marítima, humana, animal y vegetal, migración y tramitación y formalidades de aduana, Banco de la República Oriental del Uruguay, de Prefectura Nacional Naval y de todo otro órgano u organismo actuante en lo relacionado con las diversas actividades portuarias.

Artículo 17:

El Capitán del Puerto de Montevideo proyectará las normas que regulen las actividades sujetas a su dirección, coordinación y supervisión. Las referidas normas serán comunicadas a los organismos o entidades intervinientes en dichas actividades y elevadas a consideración del Poder Ejecutivo para su aprobación. Una vez aprobadas por éste, serán obligatorias para todos los organismos o entidades intervinientes.

Artículo 18:

La Capitanía del Puerto de Montevideo, para el cumplimiento de sus funciones se comunicará directamente con todos los órganos u organismos relacionados con las diversas actividades portuarias, los que deberán prestarle toda la colaboración y cooperación que aquella les solicite.

La Administración Nacional de Puertos y las demás instituciones y organismos públicos intervinientes en la operativa portuaria, facilitarán a la referida autoridad todos los recursos humanos y materiales que sean necesarios para el mejor cumplimiento de sus cometidos y funciones.

Artículo 19:

Créase una Comisión Honoraria para asistir y asesorar a la Capitanía del Puerto de Montevideo.

Dicha Comisión será presidida por el Capitán del Puerto de Montevideo y estará compuesta, además:

1) por cuatro miembros del sector público designados por el Poder Ejecutivo a propuesta, respectivamente, de la Administración Nacional de Puertos, de la Dirección Nacional de Aduanas, de la Prefectura Nacional Naval y de ANSE y,

2) por delegados de las instituciones prestadoras de servicios y de las usuarias del puerto, así como de aquellas más representativas de los trabajadores de dichos servicios que determine la reglamentación.

El Capitán convocará, total o parcialmente, a los integrantes según las circunstancias y las materias a tratar.

De la organización de los puertos del interior

Artículo 20:

Los puertos estatales existentes fuera del departamento de Montevideo a la fecha de esta ley, serán administrados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, excepto aquellos que el Poder Ejecutivo asigne a la Administración Nacional de Puertos. Será aplicable a estos puertos lo dispuesto en el artículo 9°.

La autoridad de cada puerto tendrá, respecto de éste, los cometidos y poderes jurídicos establecidos en los artículos 10 y 11.

El Poder Ejecutivo determinará, para cada puerto, quién ejercerá las funciones de Capitán de Puerto. Este tendrá los cometidos y facultades establecidas en los artículos 15 a 18.

El Poder Ejecutivo, asimismo, determinará en que puertos se constituirán Comisiones Honorarias, con las funciones señaladas en el

artículo 19 y la integración que en cada caso se determine, incluyendo un representante de la Intendencia Municipal respectiva.

## CAPITULO II

### Mano de obra portuaria

#### Artículo 21:

Los servicios de estiba, desestiba, carga, descarga y conexos, así como las tareas de movilización de bultos en tierra que se realicen en los puertos comerciales de la República, se desarrollarán bajo las normas organizativas de dichos puertos y las específicas a tales actividades que se estipulan en la presente ley y su reglamentación.

#### Artículo 22:

Los trabajos a bordo y en tierra se realizarán una dirección única. Los poderes de dirección, así como los de organización del trabajo y de disciplina, corresponderán a los empleadores.

#### Artículo 23:

La prestación de los servicios referidos en el artículo 21 se realizará en régimen de libre competencia a partir de los ciento ochenta días de promulgada la presente ley.

El Poder Ejecutivo reglamentará dentro de los ciento veinte días de su entrada en vigencia los requisitos técnicos y económicos que deberán reunir las empresas prestadoras del servicio, así como el contralor de su cumplimiento posterior.

Las empresas privadas se regirán por las normas generales en materia laboral, tributaria y de la Seguridad Social, sin perjuicio de su obligación de cumplir, asimismo, con las disposiciones de organización y policía portuaria. Las autoridades competentes podrán

impedir el acceso al puerto, en forma temporal o permanente, de aquellas empresas que infrinjan dichas normas, sin perjuicio de los correctivos o sanciones que se deban aplicar a las empresas consideradas como tales.

#### Artículo 24:

El Poder Ejecutivo, a través de ANSE, llevará un registro del personal de todas las categorías laborales empleados por las empresas privadas y controlará el cumplimiento de las obligaciones de dichas empresas en materia laboral, de Seguridad Social y de seguridad en el trabajo. A tales efectos dispondrá lo necesario para que las remuneraciones del personal jornalero de tales empresas y el pago de los aportes, se efectúen por intermedio de ANSE.

El ejercicio de las facultades establecidas en este artículo no menoscabará ni restringirá lo establecido en el artículo 22, ni interrumpirá la continuidad de los trabajos y operaciones a cargo de los empleados.

#### PARTE I

##### Del Puerto de Montevideo

#### Artículo 25:

Las tareas de estiba, desestiba, carga, descarga y conexas que se cumplan en los buques surtos en dársenas, muelles, antepuerto y rada del Puerto de Montevideo, así como todas las tareas de movilización de bultos que se efectúen en sus muelles y ramblas (operaciones en tierra) estarán a cargo de personal provisto por ANSE, o por otras empresas, de acuerdo al presente ley.

Se exceptúan de lo anterior, salvo solicitud expresa del empleador, los casos siguientes:

- a) Los combustibles y demás productos líquidos a granel.
- b) El aprovisionamiento y suministro a buques, dentro de los límites que establezca la reglamentación.
- c) Las operaciones con explosivos que se efectúen en la rada.
- d) Las operaciones que por sus métodos de manipulación, sus características de automatización o mecanización, no requieran la contratación de personal.
- e) aquellas en las que sea usual la utilización de la tripulación del buque;
- f) Las tareas que se realicen dentro de los depósitos portuarios;
- g) El manejo de medios mecánicos en tierra o a bordo que pertenezcan a la Administración Nacional de Puertos o a particulares (empresas, etc);
- h) Las operaciones de estiba y desestiba en los buques de los productos refrigerados y congelados de la industria frigorífica de carne, que no impliquen la utilización de contenedores;
- i) La carga y descarga de correspondencia;
- j) El trincado y destrincado de mercaderías y contenedores;
- k) el embarque y desembarque de animales en pie cuando se utilicen rampas o similares;
- l) La limpieza o preparación de bodegas, tanques y sentinas;
- m) Los casos de fuerza mayor.

## SECCION 1

De los registros de ANSE y del personal de los mismos

Artículo 26:

Las normas que se establecen en esta sección serán aplicables únicamente al personal de los registros de ANSE.

Artículo 27:

La administración de los registros existentes en el Puerto de Montevideo será ejercida por la Administración Nacional de los Servicios de Estiba (ANSE).

ANSE será administrada por un Director designado por el Poder Ejecutivo quien podrá removerlo en cualquier momento y sin expresión de causa a cuyos efectos se declara el cargo de particular confianza (artículo 5° de la Ley 15.900, de 21 de octubre de 1987).

ANSE se relacionará con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en lo referente a sus cometidos laborales y a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en lo referente a sus funciones en la operativa portuaria.

Artículo 28:

La Bolsa de Trabajo de Estiba en el Puerto de Montevideo, estará integrada por los registros indicados en el artículo 7° del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983. Las de Capataces, Apuntadores y Guardianes estarán integradas por quienes revisten en los registros respectivos.

Declárense cerrados a partir del 31 de agosto de 1990, todos los registros de las Bolsas de Trabajo antes mencionadas.

El Poder Ejecutivo a solicitud de los empleadores podrá reabrir el registro de Estiba "A" para proveer vacante cuando el número de sus integrantes haya caído por debajo del 50% con relación al existente al 31 agosto de 1990.

## Del registro de estibadores y guincheros de ANSE

### Artículo 29:

ANSE, previo asesoramiento de la Comisión Tripartita respectiva, propondrá al Poder Ejecutivo las normas reglamentarias de trabajo y condiciones en que éste se desarrollará, especialmente la cantidad mínima de trabajadores necesarios por mano, según el tipo de operación.

### Artículo 30:

Los trabajadores integrantes de los Registros "A" y "B" tendrán, durante el plazo a que hace referencia el inciso final, la preferencia referida en los artículos 8º, 9º y 10 del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983, para ser seleccionados o convocados.

El empleador tendrá el derecho de seleccionar libremente, hasta un máximo de veinte operarios de los Registros de Estiba, en calidad de personal preferente, distribuyéndose el trabajo entre los demás operarios por el sistema de rotación.

A partir de los ciento ochenta días de la promulgación de esta ley, los empleadores podrán seleccionar libremente a la totalidad de los operarios entre los que integren el o los Registros de Estiba existentes a esa fecha, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación. Esta preverá el derecho de todo trabajador, una vez en vigencia la libertad de selección, a percibir un monto mínimo de remuneraciones cuando no hubiera sido demandado en determinado período, de conformidad con lo establecido por las leyes y los convenios internacionales vigentes.

## De los Capataces de ANSE

#### Artículo 31:

La selección de Capataces será libre a partir de la vigencia de esta ley.

#### Artículo 32:

Mientras existan Capataces integrantes del registro al 31 de agosto de 1990, el empleador deberá seleccionar uno por cada buque en operación, solicitándolo al registro para actuar en calidad de "Segundo" a bordo o en tierra.

Si el empleador hubiera designado otro al amparo del artículo 31, el seleccionado de la Bolsa actuará bajo las directivas de aquel, con la remuneración emergente de los convenios colectivos vigentes.

#### Artículo 33:

Los Capataces dependen del empleador mientras prestan servicios por cuenta de éste y actuarán en su nombre durante ese lapso.

Los capataces serán responsables ante los empleadores por su gestión, sin perjuicio de su responsabilidad personal en lo relativo al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la actividad portuaria.

#### De los Apuntes y Guardianes de ANSE

#### Artículo 34:

Mientras existan Apuntadores de los mencionados en el artículo 28, el empleador deberá seleccionar uno del registro por cada elemento (guinche, grúa o similar, u otros), sea o no éste del buque en operación, quien actuará siguiendo las instrucciones de aquél.

Asimismo, mientras existan Guardianes de los mencionados en dicho artículo, el empleador deberá proceder a la designación de un

Guardián por buque de ultramar durante operaciones comerciales o industriales y, cuando se hallaren en operaciones, uno por buque de cabotaje, u otros, cuando así lo dispongan las normas reglamentarias.

De las normas generales aplicables a todo el personal de los Registros de ANSE

Artículo 35:

Declárese aplicable a los trabajadores integrantes de los registros lo dispuesto en los artículos 15,16,17,24,50,51,52,53 y 55 del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983, en todo aquello que no contradiga las disposiciones de la presente ley.

Artículo 36:

Todos los conflictos y divergencias de trabajo serán fallados de inmediato y en el lugar, por los empleados de ANSE afectados a la dilucidación de los mismos.

En ningún caso las divergencias motivarán la detención de las tareas, las que deberán continuar sin perjuicio de la posterior tramitación del caso ante la Comisión Tripartita.

Artículo 37:

ANSE no suministrará personal ni permitirá el desempeño de tareas sin que se haya contratado el correspondiente seguro contra accidentes de trabajo en el Banco de Seguros del Estado. Las cuotas porcentuales correspondientes al pago de las primas por los trabajadores registrados o ajenos a las Bolsas, se abonarán por los empleadores a ANSE conjuntamente con los jornales, efectuando ésta la retroversión correspondiente.

SECCION 2

## De las competencias de ANSE

### Artículo 38:

Sin perjuicio de las facultades otorgadas en otros artículos de la presente ley, le compete:

- a) Administrar en el Puerto de Montevideo los registros de personal a su cargo para los servicios referidos en el artículo 21.
- b) Adoptar las medidas administrativas correspondientes, con el objeto de controlar el mantenimiento a la orden de las Bolsas de Trabajo bajo su competencia, así como la circulación habitual y efectiva con las tareas por parte de los operarios integrantes de sus registros.
- c) Dirigir los servicios internos a su cargo y realizar toda la actividad necesaria para la recaudación y posterior versión de los salarios y adicionales al salario afectado al cumplimiento de las leyes sociales.
- d) Supervisar, dentro del ámbito de sus competencias y en coordinación con la Capitanía del Puerto, las tareas de estiba, desestiba, carga y descarga, conexas tanto a bordo como en tierra, que el personal a su cargo desarrolle en el Puerto de Montevideo, a efectos de que las mismas se efectúen en cumplimiento de lo dispuesto por esta ley.<br>A tales fines tendrá facultades disciplinarias y sancionatorias sobre los empleadores y los trabajadores a su cargo, de acuerdo con lo que dispone la presente ley y las normas reglamentarias a dictarse.
- e) Informar al Poder Ejecutivo en todo lo relativo a los servicios a su cargo, proponiéndole el dictado de las normas reglamentarias de trabajo y condiciones en que se desarrollará el mismo.

f) Unificar, racionalizar y depurar los registros de trabajadores que componen las Bolsas de Trabajo por ella administrada, con el asesoramiento previo de las Comisiones Tripartitas.

g) Resolver como órgano de alzada las cuestiones legales y reglamentarias que supongan una divergencia interpretativa o un conflicto de intereses entre los empleadores y los trabajadores de sus registros, así como las cuestiones disciplinarias, sin perjuicio de la competencia de las Comisiones Tripartitas.

h) Dictar en el caso de situaciones no previstas en las reglamentaciones, las normas provisorias correspondientes, las que, sin perjuicio de su ejecución inmediata, se someterán a la aprobación del Poder Ejecutivo.

i) Controlar, en el ámbito de sus competencia, el cumplimiento de las leyes relativas a la prevención y reparación de accidentes de trabajo, horarios, descanso semanal, licencias, feriados, sueldo anual complementario y otras normas análogas.

j) Propender el adiestramiento del personal integrante de sus registros, y en cuanto corresponda, a su readaptación profesional, proporcionándoles una adecuada formación profesional.

k) Coordinar sus actividades con los demás servicios portuarios, en particular la Capitanía del Puerto, prestando toda la colaboración que se le requiera.

Artículo 39:

El personal integrante de los Registros "A", "B" y "C" y de Estiba y de las Bolsas referidos en el artículo 28 que desee retirarse definitivamente de los mismos, tendrá derecho a los siguientes beneficios:

A) Los que no tuvieren derecho a jubilación percibirán una compensación extraordinaria, por única vez, de veinticuatro sueldos o los jornales equivalentes a los mismos;

B) Los que tuvieren derecho a jubilación percibirán una compensación extraordinaria, por única vez, de doce sueldos o los jornales equivalentes a los mismos.

A los efectos de lo expresado anteriormente en este artículo, los interesados deberán presentarse ante ANSE dentro del término de ciento veinte días a partir de la publicación de la presente ley.

Los pagos de los beneficios correspondientes deberán hacerse efectivos dentro de los sesenta días siguientes a la desvinculación del trabajador. La reglamentación establecerá la forma en que se determinarán los beneficios a que se refiere el presente artículo.

Las erogaciones resultantes serán financiadas con cargo a los recursos de ANSE y Rentas Generales en la forma que determine la reglamentación.

### SECCION 3

Del contralor de ANSE

Artículo 40:

Declárese aplicable lo dispuesto por los artículos 26 (incisos primero y segundo), 27 y 28, del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983.

### SECCION 4

Del patrimonio y personal administrativo de ANSE

Artículo 41:

Los gastos de ANSE se solventarán con los aportes de los usuarios y los demás recursos previsto por los literales A y C del artículo 34 del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983. Los aportes de los usuarios se integrarán con los porcentajes que fije el Poder Ejecutivo y que se calcularán sobre los salarios que se abonen a los operarios.

Artículo 42:

ANSE preparará su presupuesto anualmente y lo someterá antes del 30 de setiembre de cada año, a la aprobación del Tribunal de Cuentas de la República.

Antes del 1° de abril de cada año, rendirá cuenta al mismo Tribunal de la administración de los fondos.

El Presupuesto y las Rendiciones de Cuentas se publicarán en la forma que determine la reglamentación.

Artículo 43:

Decláranse aplicables al personal de ANSE las disposiciones de la Ley 16.127, de 7 de agosto de 1990. Para el ejercicio de los derechos conferidos en el artículo 32 de dicha ley, el plazo se contará desde la vigencia de la presente.

Los incentivos serán pagados con cargo a Rentas Generales.

## SECCION 5

De las Comisiones Tripartitas

Artículo 44:

Las Comisiones Tripartitas a que hace referencia la presente ley serán integradas por ANSE para cada uno de los registros que administra.

El Poder Ejecutivo, con el asesoramiento de ANSE, determinará el procedimiento de integración y reglamentará su funcionamiento.

## SECCION 6

De los empleadores

Artículo 45:

Serán aplicables a los empleadores de personal provisto por ANSE los artículo 43 a 49 inclusive, del Decreto-Ley especial N° 6, de 14 de marzo de 1983, en todo aquello que no contradiga las disposiciones de la presente ley.

Los empleadores de personal provisto por empresas privadas se regirán por las normas generales y por las disposiciones que, en materia de organización y policía portuaria, así como de control, les sean aplicables en virtud de esta ley y su reglamentación.

## PARTE II

De los puertos del Interior

Artículo 46:

La Administración de las Bolsas de Trabajo de Estiba en los Puertos de Salto, Paysandú, Fray Bentos y Nueva Palmira, será ejercida en cada uno de ellos por Comisiones Honorarias que estarán integradas por tres delegados: uno, designado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas que la presidirá; otro designado por ANSE y un tercero por la Intendencia Municipal del departamento respectivo.

Las Comisiones Honorarias, en todo lo no modificado por esta ley, desempeñarán los cometidos y funciones establecidos en la Ley 12.467, de 12 de diciembre de 1957, sus modificativas y concordantes.

#### Artículo 47:

Los Registros de Trabajadores de las listas "A", "B" y "C" en esos puertos, permanecerán cerrados, no proveyéndose por ningún concepto las bajas que se produzcan en los mismos.

El personal de los registros indicados continuará integrando el sistema de empleo establecido en la Ley 12.467, de fecha 12 de diciembre de 1957, hasta el vencimiento de un plazo de ciento ochenta días contados desde la promulgación de esta ley. Vencido dicho plazo o antes, en el supuesto de que los registros queden sin personal suficiente, a criterio de la Comisión Honoraria, los empleadores tendrán el derecho de convocar libremente a los operarios que necesiten para la realización de las tareas correspondientes.

El régimen de Bolsa de Trabajo y los beneficios de la Ley 12.467, de 12 de diciembre de 1957, cesarán indefectiblemente al vencimiento del plazo referido, debiendo las Comisiones Honorarias adoptar las medidas conducentes para lograr la reubicación laboral de los trabajadores que a esa fecha permanezcan en actividad. Será aplicable en tal caso lo dispuesto en el artículo 39.

Cumplida la reubicación de los trabajadores, las Comisiones Honorarias cesarán en sus funciones y se disolverán.

#### Artículo 48:

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, se reconoce a cada empleador el derecho de seleccionar libremente, hasta un máximo de diez operarios del Registro "A"; de titulares, en calidad de personal preferente para la realización de las tareas de estiba y desestiba.

#### Artículo 49:

ANSE proporcionará todos los medios financieros, materiales y humanos necesarios para el funcionamiento y cumplimiento de los cometidos de las Comisiones Honorarias de los Puertos de Salto, Paysandú, Fray Bentos y Nueva Palmira.

Artículo 50:

Declárase aplicable en lo pertinente, al personal de los registros de los puertos del interior, lo dispuesto en esta ley para el personal de los registros de Montevideo.

Artículo 51:

La Administración de cada puerto (artículo 20) con respecto al personal afectado a los servicios referidos en el artículo 21, ejercerá las facultades otorgadas a ANSE por los artículos 24 y 46, sin perjuicio de sus demás competencias.

El Poder Ejecutivo, a propuesta de la autoridad portuaria respectiva (artículo 20) y atendiendo a las circunstancias de cada caso, podrá autorizar el funcionamiento de Registros de Personal administrados por la autoridad portuaria, aplicándose en ese caso, en lo pertinente, las normas referidas en esta ley para el Puerto de Montevideo.

Artículo 52:

Los funcionarios de la Administración Nacional de Puertos dependientes de su Oficina de Personal Obrero cuyos servicios pasan a regirse por el Capítulo II de esta ley, podrán optar entre:

- a) Constituir una empresa o empresas en los términos y condiciones del artículo 39.
- b) Ampararse al Capítulo IV de la Ley 16.127, de 7 de agosto de 1990, a cuyo efecto el plazo indicado en el artículo 32 de dicha ley se contará desde la vigencia de la presente. Se exceptuarán de dicho

plazo los casos de incorporación de trabajadores a empresas privadas que se constituyan con posterioridad a su vencimiento. La administración verificará los extremos de constitución de las empresas e ingreso efectivo a la misma del trabajador, previo al pago del incentivo. El derecho al subsidio cesará definitivamente a los tres años de promulgada esta ley

c) Solicitar su redistribución, dentro de la Administración Nacional de Puertos o en otras reparticiones estatales, de acuerdo con el Capítulo III de la ley citada en el literal anterior. Salvo en el caso del inciso segundo del literal b), la opción deberá ser efectuada dentro de los noventa días de promulgada esta ley. Si no se ejerciere, se entenderá que se opta por la redistribución.

Artículo 53:

(Transitorio). - Concédese a los funcionarios de la Administración Nacional de Puertos un nuevo plazo de sesenta días, a partir de la entrada en vigencia de esta ley, para ampararse a lo dispuesto por el Capítulo IV de la Ley 16.127, de 7 de agosto de 1990.

## INDICE

Extracto.....	- 3 -
Objetivo y Alcance del Trabajo.....	- 4 -
1 Capitulo - INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
1.1 Ubicación geográfica Estratégica .....	- 6 -
1.2 Principales Puertos del Uruguay .....	- 7 -
1.2.1 Puerto de Montevideo.....	- 8 -

1.2.2	Puerto de Colonia .....	- 9 -
1.2.3	Puerto de Nueva Palmira .....	- 9 -
1.2.4	Puerto de Fray Bentos .....	- 10 -
1.2.5	Puerto de Sauce (Juan Lacaze) .....	- 10 -
1.2.6	Puerto de Paysandú.....	- 11 -
1.2.7	Puerto de Salto.....	- 11 -
1.2.8	Puerto de La Paloma.....	- 11 -
1.3	Antecedentes Históricos .....	- 13 -
1.4	Crecimiento del Comercio.....	- 15 -
1.5	Exclaves Aduaneros .....	- 21 -
1.6	Logística .....	- 25 -
1.6.1	Definiciones de referencia .....	- 25 -
2.	Capitulo - Marco Regulatorio.....	- 28 -
2.1	Ley 16.246 (Ley de Puertos) .....	- 28 -
2.2	Decreto 412/992 .....	- 29 -
2.3	Decreto 413/992 .....	- 29 -
2.4	Decreto 555/992 .....	- 29 -
2.5	Decreto 105/993 .....	- 29 -
2.6	ANP Resolución 679/2773 .....	- 29 -
2.7	ANP Resolución 800/276 .....	- 29 -
2.8	ANP Resolución 997/2783 .....	- 30 -
2.9	Decreto 57/994 .....	- 30 -
2.10	Decreto 183/994 .....	- 30 -
2.11	Ley N° 16.466.....	- 30 -
2.12	Decreto 455/994 .....	- 30 -
2.13	MTOP Resolución 257/996.....	- 30 -
2.14	Decreto 59/998 .....	- 30 -
2.15	ANP Resolución 213/3141 .....	- 30 -
2.16	Ley N° 17.243 artículo 20.....	- 31 -
2.17	Decreto 137/001 .....	- 31 -
2.18	ANP Resolución 582/3266 .....	- 31 -
3.	Capitulo - Logística .....	- 33 -
3.1	Logística como administración de la Cadena de Suministros .....	- 33 -
3.2	Importancia de la Logística y la Cadena de Suministros en la Estrategia.....	- 37 -
3.3	Transporte y sus costos.....	- 38 -
4.	Capitulo - Estructura de Mercado.....	- 41 -
4.1	Competencia Perfecta.....	- 41 -
4.2	Monopolio .....	- 41 -
4.4	Oligopolio.....	- 42 -
4.5	Clasificación de Estructuras de Mercado Según Dornbusch.....	- 42 -
4.6	Las Cinco fuerzas de Porter <sup>(1)</sup> .....	- 42 -
4.6.1	Amenaza a la entrada de nuevos competidores .....	- 43 -
4.6.2	Poder de negociación de los Clientes .....	- 44 -
4.6.3	Poder de negociación de los proveedores:.....	- 45 -
4.6.4	Amenaza de productos sustitutos .....	- 45 -
4.6.5	Rivalidad entre los competidores .....	- 45 -
4.6.6	Relación entra las barreras de entrada y salida a los mercados .....	- 47 -
5.	Estructura de Mercado da las Terminales Portuarias en el Uruguay.....	- 48 -
5.1.	Terminal Portuaria.....	- 48 -
5.2.	Operador Portuario .....	- 49 -

5.3. Amenaza a la entrada de Nuevos Competidores .....	- 49 -
5.4. Poder de Negociación de los Compradores .....	- 49 -
5.5. Poder de Negociación de los Vendedores .....	- 50 -
5.6. Amenaza de Productos Sustitutos .....	- 50 -
5.7. Rivalidad entre Competidores .....	- 50 -
6. Capitulo - Estrategias Competitivas <sup>(1)</sup> .....	- 52 -
6.1. La Estrategia de las Terminales Portuarias en el Uruguay .....	- 54 -
6.2. Principales 30 Puertos de América Latina y el Caribe .....	- 55 -
6.3. Movimientos Portuarios en Toneladas Métricas .....	- 56 -
6.4. Fijación de Precios .....	- 56 -
6.5. Inversión en Activos Fijos .....	- 56 -
6.6. Estrategia .....	- 57 -
7. Capitulo - Resultados .....	- 59 -
7.1. Crecimiento Puerto de Montevideo .....	- 59 -
7.2. Crecimiento del Puerto de Nueva Palmira .....	- 63 -
7.3. Influencia del dragado del canal Martín García .....	- 66 -
7.4. Influencia del desarrollo del Puerto de La Paloma .....	- 68 -
7.5. TCP - Estados Financieros Resumidos .....	- 69 -
8. Capitulo Conclusiones .....	- 72 -
9. BIBLIOGRAFÍA .....	- 75 -
10. ANEXOS .....	- 77 -
10.1 Anexo 1 - Cuestionario de las Entrevistas .....	- 77 -
10.2. Anexo 2 - ANP - Entrevista .....	- 78 -
10.3. Anexo 3 - TCP - Entrevista .....	- 80 -
10.4. Anexo 4 – Ontur SA – Entrevista .....	- 84 -
10.5. Anexo 5 - Ley de Puertos N° 16.246 .....	- 87 -
INDICE .....	- 111 -