

**Visualización del Uruguay
como
Centro Logístico Regional**

**Proyecciones, Infraestructura,
Sistemas Multimodales y
Comunicaciones**

Marzo 2008

ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA**
- 2. CORREDORES DE INFLUENCIA Y OPORTUNIDADES PARA EL HINTERLAND DE MONTEVIDEO**
- 3. GESTIÓN PORTUARIA Y ALIANZAS GLOBALES**
- 4. LAS OLAS LOGÍSTICAS EN URUGUAY**
- 5. CENTROS DE DISTRIBUCIÓN REGIONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS**
- 6. SERVICIOS LOGÍSTICOS (OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS) A LAS MERCADERÍAS EN TRÁNSITO INTERNACIONAL POR URUGUAY**
- 7. MAPA ESTRATÉGICO**
- 8. ANÁLISIS FODA Y CONCLUSIONES**

1. INTRODUCCIÓN: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

La idea de incorporar al trabajo una breve perspectiva histórica responde a dos motivaciones vinculadas a la visualización del Uruguay como centro logístico.

En primer lugar cabe poner en valor que la actividad logística y de distribución regional no es una moda reciente sino que responde a una vocación profunda del país, que reconoce desde temprano sólidos fundamentos derivados, entre otros factores, de la historia y la geografía.

En segundo lugar cabe poner en evidencia la continuidad de esa vocación en su vigor actual y potencial de futuro.

Respecto de la primera motivación, las demostraciones de la precoz vigencia de nuestra vocación para estas actividades se entroncan con la historia de esta comarca aún antes de ser nación independiente. Lo ilustra con nitidez la “rivalidad de puertos” que enfrentó tempranamente a Buenos Aires y Montevideo. Una de las facetas más prominentes de esa rivalidad era la aspiración que ambas ciudades y puertos tenían de centralizar el afincamiento de actividades de logística y centro de distribución regional. Al decir de Maiztegui Casas “El enfrentamiento entre Montevideo y Buenos Aires tuvo como causa esencial la común aspiración a controlar las vías comerciales del territorio”.¹ El temprano ejercicio de esta actividad no se limitó al tránsito de bienes importados. Un historiador argentino² nos recuerda que en entre 1726 y 1734 se exportaron por el puerto -entonces portugués- de Colonia cinco veces más cueros vacunos que los exportados por el puerto de Buenos Aires. Prefiguraba así en cierto sentido la naturaleza de las actividades que mucho después caracterizarían a Nueva Palmira. En épocas mas recientes, el pasaje de la ley de zonas francas en 1923 fue un intento de proporcionar a la logística y distribución regional una apoyatura institucional más funcional.

En lo que hace a la continuidad de esa vocación, una cifra puede ser más elocuente que muchas palabras. Recientemente se llevó a cabo el siguiente ejercicio: a)

¹ Maiztegui Casas, Lincoln, *Orientales – Una historia política del Uruguay*, Tomo 1, Editorial Planeta, Buenos Aires, 2005, p. 33

² Larriqueta, Daniel, *La Argentina Imperial*, Editorial Debolsillo, Buenos Aires, p. 194

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

acumular el total de los flujos de comercio entre países del MERCOSUR en los que las mercaderías no eran originarias de algún país del MERCOSUR; b) discriminar dentro de este total las corrientes que tenían como procedencia cada uno de los cuatro países miembros. Con el primer paso se obtiene una idea del volumen del comercio de tránsito y distribución regional de productos extrarregionales en el MERCOSUR. Con el segundo se determina la participación de cada uno de estos países en el total del comercio de tránsito. El ejercicio se basa en una reciente publicación de ALADI y MERCOSUR³ y el resultado es que del Uruguay procede el 64% del total del comercio de tránsito de bienes extrarregionales (datos para el 2004). El porcentaje es expresivo, sobre todo teniendo en cuenta que en materia de PBI, como indicador global de la actividad económica, la participación uruguaya es algo menor al 2%.

El resultado es sorprendente pero reconoce antecedentes que vale la pena tener en mente. Desde hace unas dos décadas el denominado “efecto Róterdam” desafía a quienes compilan las estadísticas de comercio exterior. El efecto, que es la captación de flujos de comercio de tránsito mucho mayores que los que el tamaño del mercado propio permitiría asegurar, se manifiesta en los casos de economías pequeñas, rodeadas de mercados mayores, con puertos razonablemente eficientes y una densa red de infraestructura de comunicación terrestre. Esta conjunción de factores contribuye a abonar el potencial de nuestro país en materia de logística y distribución regional.

El efecto Róterdam

El término efecto Rotterdam ocurre cuando volúmenes relativamente importantes de mercaderías en tránsito son canalizadas a través de un puerto y tienen como destino final otros países. Ello ocasiona distorsiones en las estadísticas del comercio exterior atribuyendo el comercio al país en que está ubicado el puerto de tránsito y sustituyendo en las estadísticas de los países de destino final a los verdaderos países de procedencia por el país de tránsito.

³ ALADI/SEC/Estudio 176 Rev.2, MERCOSUR: *Recaudación arancelaria en el comercio intrazona y extrazona*, Montevideo, octubre de 2006

Varias agencias especializadas en estadísticas de comercio exterior y varias reparticiones de aduana analizan el tema a fin de encontrar maneras de que los flujos comerciales reportados en las estadísticas reflejen lo más cercanamente posible la procedencia y destino final de las mercaderías.

Algunos de los trabajos que han analizado este fenómeno recientemente son:

- Herrigan, Mark, Kochen, Andrew y Williams, Tricia, Analysis of Asymmetries in intra-community trade statistics with particular regard to the impact of the Rotterdam and Antwerp effects, His Majesty Revenue & Customs, EDICOM Report 200453202017, Londres, diciembre 2005
- Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on Community Statistics relating to external trade with non-member countries, Comisión de las Comunidades Europeas, COM(2007) 653 final, Bruselas, octubre 2007

2. CORREDORES DE INFLUENCIA Y OPORTUNIDADES PARA EL HINTERLAND DE MONTEVIDEO

Se entiende por Hinterland de un puerto al área de influencia de dicho puerto. Es decir el área cuyos productos tanto de importación o exportación son servidos desde un mismo puerto. A menudo sucede que desde una misma área la carga a granel es servida por un puerto en particular y la carga contenerizada es servida por otro puerto. Tal es el caso hoy de cargas que salen desde el hinterland de la ciudad de Rosario en Argentina. La carga de granos es servida por las terminales graneleras del bajo Paraná, mientras que las cargas contenerizadas que eran tradicionalmente servidas desde el sistema portuario de Buenos Aires mediante transporte carretero tienden a ser atendidas desde Montevideo mediante feeders desde Rosario.

A la separación entre hinterlands de dos distintos puertos se les suele llamar frontera económica. Sin embargo, existen algunos elementos más que determinan las fronteras de los hinterland de distintos puertos. Una de ellas es la costumbre. En muchos casos, aún cuando se abren nuevas rutas para la salida o llegada de un producto de una zona productiva y/o consumidora en particular, la tradición de uso puede determinar el camino a pesar de su inconveniencia económica. Un segundo

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

elemento es la confiabilidad. La confiabilidad es, sin embargo, también un elemento económico al menos indirecto y en muchos casos, como cuando se trata del transporte de insumos productivos, es un elemento económico directo.

Los hinterlands de los distintos puertos se pueden por tanto superponer y además variar en el tiempo. Las llamadas fronteras económicas, que de aquí en más y por lo expuesto anteriormente, serán llamadas simplemente fronteras de hinterland en muchos casos son simplemente marcadas por problemas de conectividad. Para un país como Uruguay la conectividad física y de infraestructura es absolutamente necesaria para poder competir en hinterlands no uruguayos. La reducción del uso y deterioro de las vías férreas en Uruguay y el levantamiento de la conectividad ferroviaria entre Brasil y Uruguay por parte de Brasil contribuyó a una fuerte compartimentación de los hinterland de los puertos de Montevideo y Río Grande. La conectividad entre estos dos hinterland quedó librada prácticamente al transporte carretero con leves desventajas competitivas para Uruguay. Algunos ejemplos de conectividad necesaria para Uruguay están dados por (1) el funcionamiento normal de los puentes sobre el Río Uruguay, (2) la conectividad ferroviaria del tramo Cacequí Santa Ana do Livramento, (3) el dragado del Canal Martín García a 36' (~11 m) de navegación, (4) el dragado del Río Uruguay, (5) la profundización del Canal de Acceso a Montevideo en etapas, siempre dependiendo del cumplimiento de las obras de los cuatro nuevos puestos de atraque dragables a 14 m previstos allí, (6) la mejora de la conectividad aérea y (7) una variedad importante de conexiones nuevas que aparejan riesgos, pero también oportunidades como la del Puerto de La Charqueada.

Más de la mitad de la carga que mueve Uruguay por sus puertos no es carga de importación o exportación (i+e), sino de tránsitos y trasbordos (t+t). Se define trasbordo como aquella carga que llega en barco y se va en barco sin entrar al país más allá del recinto portuario. Se define tránsito como aquella carga que llega al país por barco, abandona el recinto portuario por vía terrestre y abandona el país a través de alguna de las fronteras terrestres del mismo.

Montevideo es el mayor de los puertos del Uruguay y se ha desarrollado como puerto que atiende los cuatro tipos antes mencionados (importación, exportación,

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

trasbordo y tránsito). Desde el punto de vista de hinterland, Montevideo atiende en primera instancia el territorio nacional. En cuanto a tránsitos y trasbordos atiende especialmente áreas de Argentina, Bolivia, Brasil y Paraguay. Como se explicaba antes, cuánto y por dónde los puertos del Uruguay atienden este hinterland complejo, depende del tipo de carga. En el caso de la carga contenerizada la proporción entre (1) importación, (2) exportación y (3) tránsitos y trasbordos se puede ver en la Figura 1. Se nota en dicha figura que durante el período de crisis económica se produce un fuerte incremento porcentual del t+t estabilizándose durante el período de recuperación de la economía. No se debe deducir de allí, sin embargo, que esta componente deja de crecer en forma permanente.

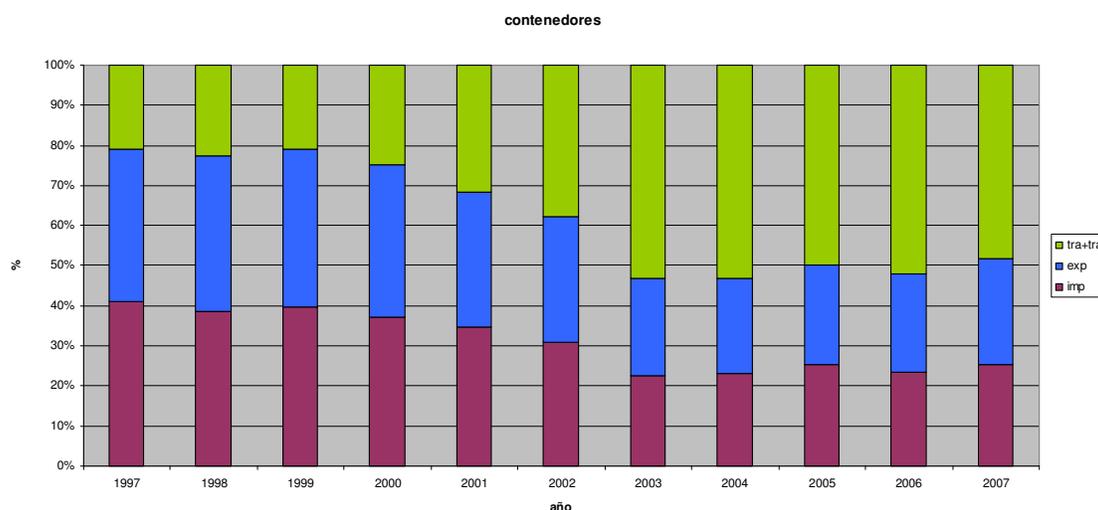


Figura 1: Variación histórica de la proporción entre importación, exportación y tránsitos y trasbordos medida en contenedores.

No debe inferirse de la Figura 1 que la componente t+t ha dejado de crecer, sino más bien, que el crecimiento de las importaciones y exportaciones en esta fase expansiva han tenido el mismo orden de magnitud que la componente t+t. Un error frecuente en el análisis de este tipo de datos resulta de pretender inferir conclusiones sobre crecimientos basados en los resultados del último año. Las variaciones anuales son fuertes y deben ser analizadas en un marco de tiempo mayor. Un análisis responsable sólo puede ser realizado en base a promediaciones de crecimiento de al menos cinco años, evitando así manejos tendenciosos de las cifras. La Figura 2 muestra cuatro diagramas que contemplan en las dos superiores la tasa de crecimiento del PIB anual comparado con la tasa de crecimiento anual del movimiento de contenedores. Las dos figuras inferiores muestran las mismas tasas

URUGUAY LOGÍSTICO
 Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

de crecimiento anuales medidas en cinco años móviles. Resulta obvio de las mismas que la estabilidad de las curvas de los diagramas inferiores permite un análisis más fino de tendencias. La tasa de crecimiento del PIB es una tasa bruta sin correcciones. Se calcula simplemente dividiendo el monto en US\$ del PIB de un año por la del año anterior y restándole 1. Por eso los valores de crecimiento difieren de aquellos presentados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En la Figura 2 las figuras a la izquierda comparan las tasas de crecimiento del PIB de Brasil, Argentina y Uruguay juntos con la variación de la componente t+t, asumiendo en primera instancia que el hinterland de Uruguay resulta de esos países y de Paraguay y Bolivia que inciden poco en el PIB total. En las figuras de la derecha se compara la variación bruta del PIB de Uruguay con la variación de la componente i+e del movimiento de contenedores.

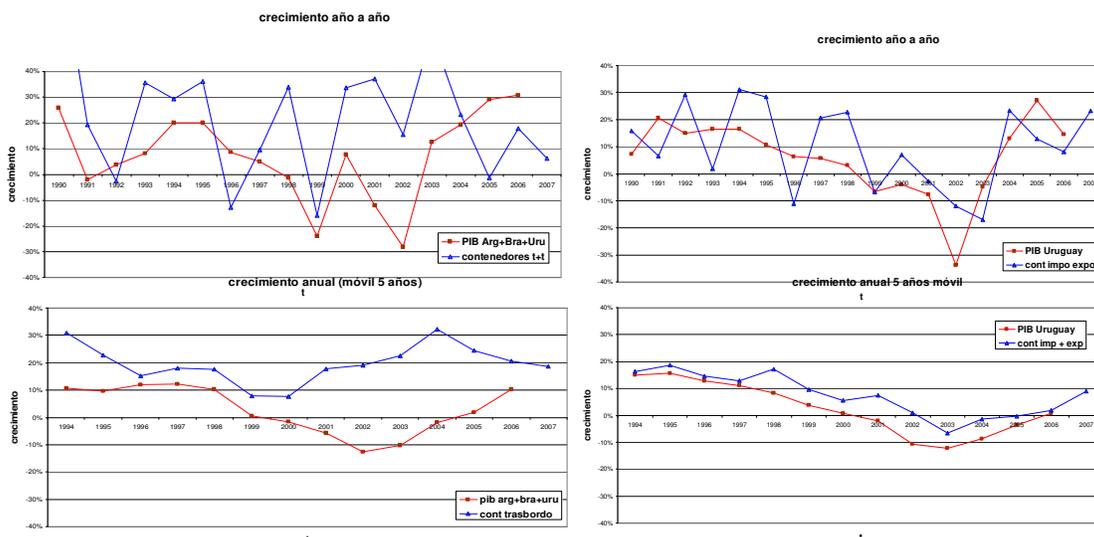


Figura 2 : Variación anual (parte superior) y anual móvil a cinco años (parte inferior) del PIB de Brasil, Argentina y Uruguay comparada con la variación de la componente t+t (parte izquierda) y del PIB de Uruguay comparada con la variación de la componente i+e (parte derecha).

Resulta de la parte inferior de la Figura 2 que las tasas de crecimiento de los movimientos de contenedores siempre han sido superiores a las tasas de crecimiento de los PIB correspondientes. Esta relación ha sido ya analizada por otros autores y ha sido también validada históricamente. Mientras que en el caso de la componente i+e, ésta acompaña la variación del PIB de Uruguay con una diferencia media del 5% con una desviación estándar de 3%, en el caso de la componente t+t la diferencia ha sido siempre mucho mayor (17% y 11% respectivamente), pero a su vez también más variable y fuertemente dependiente de

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

la capacidad del país de lograr ventajas competitivas que permitan dar saltos cualitativos (marco legal adecuado, Ley de Puertos, tecnología, infraestructura). En esta discusión se inscribe la muy actual discusión acerca del salto cualitativo que generaría una Nueva Terminal de Contenedores, debiendo balancearse allí los riesgos para el negocio existente y las oportunidades logísticas desde el punto de vista de infraestructura física que podría ofrecer el país. La Figura 2 muestra una simplificación de este fenómeno, pero hay que tener en cuenta que ni Brasil, ni Argentina pertenecen en su totalidad ni mucho menos al hinterland de los puertos uruguayos. Solo partes de estos países están integrados en el hinterland de Montevideo. La Figura 3 muestra la variación anual cinco años móvil al 2006 de los ocho puertos más importantes del Cono Sur. La tasa anual media correspondiente al período 2003 2007 para Montevideo es del 15% llegando prácticamente a los 600.000 teus en 2007.

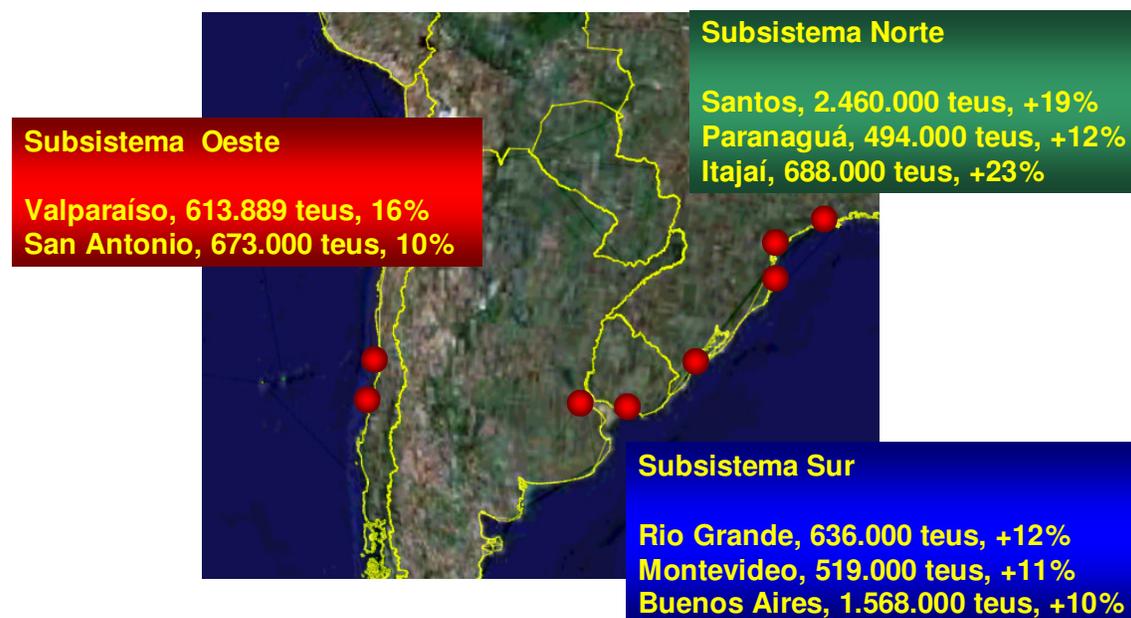


Figura 3: Movimientos en teus de los ocho puertos más importantes del Cono Sur en 2006 y tasa anual móvil correspondiente al período 2002 2006.

Los valores de los demás puertos aún no han sido publicados en su totalidad. Si bien los valores medios de crecimiento anual móviles al 2006, especialmente del Subsistema Norte, son sumamente altos, esto no incide en realidad mucho sobre el Subsistema Sur. La división en los tres subsistemas definidos en la Figura 3 tiene que ver con una relativa independencia de los correspondientes hinterland. Sin embargo, resulta de dicha figura que ninguno de los ochos puertos muestra un crecimiento medio menor al 10% anual en el quinquenio 2002 2006. Estas tasas se

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

mantienen a pesar de incluir ese período la fuerte recesión de la economía argentina. Como se ha dicho en otras presentaciones, los sistemas son relativamente independientes. Es así aunque los puertos de los subsistemas sean visitados por las mismas naves. El porcentaje de contenedores movidos de un subsistema al otro es prácticamente despreciable. Las altísimas tasas de crecimiento del Subsistema Norte no deben observarse como señales de alerta para el Subsistema Sur, ya que el hinterland del Subsistema Norte es el motor del PIB brasileño y sudamericano. Sí es cierto que el Subsistema Sur no llega o llega tarde a dar respuestas de infraestructura a las necesidades de su hinterland.

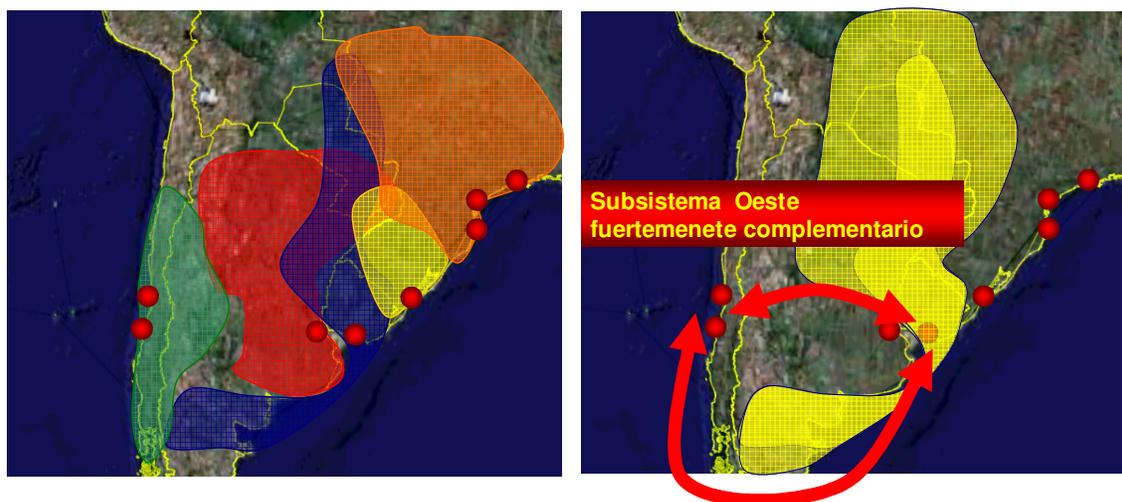


Figura 4: Hinterland para el movimiento de contenedores del Subsistema Norte en naranja, del Puerto de Río Grande en amarillo, de Montevideo en azul, de Buenos Aires en rojo y del Subsistema Oeste en verde (izquierda). Hinterland actual en amarillo oscuro del Puerto de Montevideo y su potencial en amarillo claro (derecha).

La Figura 4 muestra a la izquierda las áreas de hinterland de los distintos puertos para la carga contenerizada. A la derecha se ve el hinterland actual del Puerto de Montevideo y el hinterland al cual el Puerto de Montevideo podría aspirar a mediano plazo. Para ello se deben dar, entre otras, condiciones adecuadas de conectividad y facilitación. Mientras que las cargas de fruta y pesca del sur argentino mantienen una presencia estable en Montevideo, las cargas provenientes del hinterland interior de Rosario y Santa Fe empiezan a tener cierta presencia. Existe un potencial fuerte en el litoral brasileño del Río Uruguay, donde las empresas logísticas buscan salidas alternativas a los puertos brasileños que por su congestión no pueden atender la carga debidamente. Condición necesaria para la captación de cargas del sur brasileño es la conectividad ferroviaria. El este boliviano, en especial el Departamento de Santa Cruz, es un mercado con un alto potencial logístico para el

Uruguay. Contratos cerrados para soja en el Departamento de Santa Cruz en 2007 revelan un costo de 59 US\$/ton a Arica. Los costos estimados hasta Nueva Palmira oscilan en 40 US\$/ton. Sin embargo, los intentos por generar cadenas logísticas confiables siguen siendo difíciles. Un estudio del año 2005 de la USTDA revela que Paraguay bien podría ser un hub para la carga boliviana y que se espera una explosión productiva para la región que llevaría en cinco años a un crecimiento del 150% en toneladas. Además de ello, existe la voluntad de las empresas explotadoras del mineral de hierro de usar la Hidrovía Paraná Paraguay como salida.

3. GESTIÓN PORTUARIA Y ALIANZAS GLOBALES

Una de las estrategias claves de una comunidad portuaria es el desarrollo de su red internacional. Ésta debe extenderse tanto hacia su hinterland como hacia su foreland. La Comunidad Portuaria del Uruguay (CPU) se ha desarrollado en forma madura y ejemplar. En el intercambio público privado radica uno de los secretos del avance de los puertos del Uruguay y en particular del Puerto de Montevideo.

Han existido notorios cambios en la historia de la gestión de puertos. El tradicional sistema Tool Port, en el que la autoridad portuaria desarrollaba todas las actividades o la menos lideraba las interfaces con los actores determinantes de la cadena logística fue sustituido especialmente en los '90 por el sistema Land Lord. En el sistema Land Lord la autoridad portuaria se retira fuertemente de la actividad operativa dejándola en manos del sector privado. Esta forma de gestión revolucionó a nivel mundial la eficiencia de los puertos, aunque las variantes del sistema Land Lord son muchas y bien distintas. Este sistema funciona de una forma en el Puerto de Hamburgo en el que la Autoridad Portuaria (HPA) genera la infraestructura y literalmente la alquila a empresas que desarrollan la superestructura correspondiente. En Valencia el concesionario debe desarrollar la infraestructura. En Árhús los muelles y las grúas son gestionadas por la autoridad portuaria y las playas de contenedores son privadas. Los casos de Valencia y Hamburgo parecen ser los más radicales en cuanto a su visión Land Lord. En casi todos los casos se ha tercerizado el dragado. Estos modelos que han demostrado otorgar ventajas competitivas en los centros económicos mundiales, han demostrado debilidades en las periferias económicas. La actual administración portuaria uruguaya resolvió

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

avanzar hacia un modelo llamado Land Lord Avanzado o Main Port Manager. Se trata de un modelo híbrido y variable en el tiempo según las necesidades que correspondan. En particular, en el caso del dragado, la actual administración entiende que por su importancia estratégica el dragado no debe ser 100% tercerizado, ya que las grandes empresas de dragado han puesto sus ejes operativos en el norte y los esfuerzos de atender un mercado comparativamente poco atractivo en el sur sólo se justifica en la medida que éste sea altamente redituable. La ANP se ha propuesto alcanzar un porcentaje de dragado con recursos propios del 70%. El objetivo no ha sido alcanzado aún, pero la productividad alcanzada con recursos propios ha sido de las más altas de los últimos veinte años. La interfaz con los clientes finales del conjunto portuario (los armadores, los exportadores y los importadores) se da a través de los operadores portuarios. Cuando el sistema pasa de Tool Port a Land Lord, la autoridad portuaria tiende a perder el contacto con los clientes finales. Incluso en el concepto Main Port Manager de gestión éste también es reducido. Por lo tanto, la sola adecuación de la forma de gestión al lugar y a la situación es insuficiente. El contacto con armadores, importadores y exportadores debe ser tomado en su conjunto por la Comunidad Portuaria y especialmente por aquellos quienes dentro de la comunidad portuaria lideran las acciones. La autoridad portuaria debe por tanto buscar soluciones a las necesidades de sus clientes, pero sobre todo buscar soluciones para los clientes del conjunto portuario. Esto ha sido identificado de la misma manera por autoridades portuarias en otros países del mundo y que gestionan con sistema Land Lord.

Las alianzas estratégicas y la cooperación internacional le permiten a los puertos del Uruguay y en especial al Puerto de Montevideo (1) desarrollar y/o mejorar metodologías de gestión, (2) establecer una red internacional para el marketing, intercambio de información y reconocimiento de tendencias en el comercio mundial, (3) participar en foros que permitan negociaciones colectivas con proveedores de servicios como el dragado y otros, (4) coordinar políticas comunes respecto a negocios particulares donde los puertos se necesitan mutuamente para completar un circuito (como en el caso de los cruceros).

Esta administración se ha esforzado en involucrar al sector privado y también a los trabajadores en partes de los acuerdos internacionales firmados. Existen acuerdos

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

firmados entre autoridades portuarias, así como acuerdos firmados entre comunidades portuarias (como es el caso del acuerdo firmado entre la CPU Marketing y la Fundación Valenciaport).

La intención es cubrir tanto el hinterland como el foreland, entendiéndose por foreland a aquellas áreas más distantes a las que se llega con los buques de ultramar. La conexión eficiente con el foreland reviste especial interés por los esfuerzos de diversificación de exportaciones que hace el país todo y en especial a través del Área Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores. El no poder atender directamente (es decir, sin conexión feeder a otros puertos hub) los nuevos mercados ha traído aparejado problemas a la exportación uruguaya. Tal es el caso de las exportaciones de carne a México.

La Tabla 1 muestra una lista de acuerdos recientes llevados a cabo. La ejecución de los acuerdos conlleva frecuentemente a importantes esfuerzos en recursos humanos y económicos, sin que por esto redunden en beneficios inmediatos. También requieren de una sistematicidad en el trabajo que a veces es difícil de mantener. Sin embargo, estos acuerdos fortalecen el vínculo común con inversores, armadores, importadores y exportadores y terminan estableciendo una red de conocimiento personal. Esta red es generadora de confianza y fundamenta las bases para el negocio entre los sectores privados.

acuerdo	país	temas	pública	privada	púb/priv
Hamburgo	Alemania	dragado, infraestructura, marketing, aduana, logística	sí	sí	sí
Puertos del Estado	España	capacitación, flujos comerciales, planificación estratégica	sí	no	no
Valenciaport	España	capacitación	no	no	sí
Shanghai	China	network empresarial	sí	no	no
Pusán	Corea	infraestructura	sí	no	no
Livorno	Italia	facilitación logística	sí	no	no
ANNP	Paraguay	capacitación, flujos comerciales, facilitación	sí	sí	sí
ASP-B	Bolivia	capacitación, flujos comerciales, facilitación	sí	no	no
Cruceros	Argentina, Brasil, Chile	coordinación	sí	sí	no

4. LAS OLAS LOGÍSTICAS EN URUGUAY

Uruguay a lo largo de las dos últimas décadas se ha posicionado como un referente en América Latina como Plataforma Logística, desde la cual las empresas exportadoras internacionales tienden a centralizar sus inventarios de mercaderías para distribuirlos regionalmente. Este proceso de posicionamiento internacional del Uruguay como plataforma de negocios logísticos a lo largo de las dos últimas

décadas, se ha dado a través de un proceso evolutivo que se puede segmentar en Etapas las cuales se han denominado a efectos de este trabajo Olas Logísticas.

Primera Ola: Normativas Legales (1987 – 1995) - Ley de Zonas Francas y Puerto Libre

Durante este periodo en Uruguay se produjo atracción para el desarrollo de operaciones logísticas a la mercadería en tránsito internacional sustentadas básicamente en regímenes legales. La ley de Zonas Francas (1987) y la ley de Puerto Libre (1992) fueron los hitos de este período. Las operaciones que se desarrollaron durante este periodo en los centros logísticos del Puerto de Montevideo y Zonas Francas, eran aquellas operaciones tradicionales a la carga como ser descarga, estiba, carga, consolidado y desconsolidado, en definitiva operaciones del tipo “commodity logístico”. Durante esta etapa, (de alta la volatilidad económica en la región, especialmente por fenómenos de inflación y los diferenciales en los tipos de cambio), las empresas internacionales percibieron en Uruguay, una localización regional confiable para centralizar sus mercaderías y distribuir las contra pedido concretos de los clientes a la región. En esta etapa inicial del Uruguay como prestador de servicios logísticos internacionales, cabe destacar que las ventajas se asociaban a la protección de la mercadería (la cual una vez nacionalizada era difícil su rescate en caso de problemas) así como ventajas fiscales y financieras (flujo de fondos), que se podía lograr desde los regímenes de Puerto Libre y Zona Franca. En definitiva, bajo el paraguas de los marcos legales de Zona Franca y Puerto Libre las empresas internacionales perciben un escudo de protección en la región a sus mercaderías, mediante la centralización de inventarios en el Uruguay.

El concepto de Puerto Libre se inscribe en el marco de la Ley de Puertos N° 16.246 (1992). Montevideo se constituyó en la primera terminal de la costa atlántica de América del Sur en operar en régimen de Puerto Libre. A través de esta normativa, Montevideo cuenta con libre circulación de mercaderías sin necesidad de autorizaciones y trámites formales.

El concepto de Zona Franca se inscribe en el marco de la Ley de Zona Franca N° 15.921 (1987). En Uruguay estas zonas de economía especial gozan de excepciones aduaneras y fiscales, además de estar excluidas de la jurisdicción de los monopolios estatales. En las zonas francas se puede desarrollar cualquier tipo de actividad comercial, industrial y de servicios.

Segunda Ola: Centros de Distribución Regional (1996 – 2005)

De acuerdo a Logisnet de España, “En los últimos diez años hemos asistido a un aumento continuado del protagonismo de la Logística dentro de la actividad empresarial. La explicación a este fenómeno debe buscarse en el cambio producido en los factores de valoración cualitativa por parte del cliente en el mercado. Los clientes han pasado de valorar simplemente la calidad del producto, a valorarla conjuntamente con la calidad en los servicios logísticos asociados a la adquisición y suministro del producto, así como a la asistencia postventa. Es decir, a los servicios (logísticos y de valor añadido) que acompañan (o envuelven) a estas operaciones.”

Uruguay sumado a esta tendencia de hacer fluir no solo productos sino servicios logísticos durante esta segunda ola, lo lleva a posicionarse como una localización de alta atraktividad logística, ya no solo sustentada en marcos legales, sino en el desarrollo de operaciones de Valor Agregado (Añadido) Logístico (VAL) desde sus centros de distribución regional instalados en Puerto Libre y Zonas Francas.

Entre las operaciones logísticas de VAL desarrolladas desde los Centros de Distribución Regional instalados en Uruguay, se destaca gestión centralizada de inventarios, picking (preparación) detallado de órdenes, acondicionamiento secundarios a la mercadería mediante etiquetados, ensamblado de kits, packaging, visibilidad vía internet de los inventarios, etc. Durante la segunda ola, en los Centros Logísticos del Puerto de Montevideo y Zonas Francas se produjo un desarrollo en forma sostenida y profesional en los sistemas de almacenamiento, sistemas de movimientos de materiales, sistemas de información, lay out de instalaciones así como el desarrollo de procedimientos operativos de punta y fuerte impulso de los procesos de certificación (ISO 9000, ISO 14,000, OSHAS 18,000, entre otros).

También durante esta segunda etapa, se ha dado el desarrollo de una oferta de capacitación (básicamente terciaria) en Gestión de la Cadena de Abastecimiento, Logística, Operaciones, Relaciones Internacionales y Comercio Exterior, debido a la complejidad en la gestión de los flujos internacionales de mercaderías así como el alto impacto de los costos logísticos empresariales.

La segunda Ola fue el hito para el desarrollo de eventos y actividades de la comunidad logística como ser Prolog (2001, 2003, 2006) así como asociaciones como CALOG (Cámara Uruguaya de Logística) de reunión y agremiación de la comunidad logística lo cual llevo a la maduración en el relacionamiento de los actores logísticos público – privado.

Entre las ventajas competitivas que ofrece Uruguay, como Centro de Distribución Regional para el Mercosur y Chile, para empresas internacionales que han centralizado sus operaciones logísticas en Uruguay (básicamente en Puerto Libre y Zona Franca) se destaca de acuerdo a sus memorias:

- Internacionalización “veloz” de las empresas en la región,
- Centralización de inventarios (flexibilidad en volumen y diseño),
- Estrategias de suministro colaborativas a largo plazo,
- Reducción de costos administrativos al centralizar parte de la estructura fija regional en un operador logístico en Uruguay,
- Operativos Just In Time (JIT), disminuyendo los tiempos de suministro (lead times) hacia el cliente final, sustituyendo la entrega directa de fábrica por entregas desde el CDR a pocas horas del mercado final,
- Baja de inventarios de seguridad en cada uno de los países, provocando una baja de costos financieros.

Tercera Ola: Operaciones Logísticas Alto Valor Agregado e Industrialización Logística (2006 en adelante)

A partir de la maduración que se ha dado en el Uruguay en la prestación de servicios logísticos con alcance regional e internacional y el posicionamiento de la Logística como una actividad clave para el país (de exportación de servicios internacionales), este camino iniciado en el 2001 con el desarrollo de las “Prospectivas Tecnológicas

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

2015”, continúa con la conformación en la presente administración de gobierno (2005) del Clúster de Transporte y Logística, dando comienzo a la Tercera Ola aún incipiente. Esta Tercera Ola, se ve caracterizada por entregar por parte de los Clientes (básicamente internacionales) a sus operadores logísticos en Uruguay, nuevas operaciones de adición de valor a la mercadería con el objetivo de “customizar” (adaptar los pedidos y mercaderías a las necesidades de los clientes) así como garantizar el “Speed to Market” (capacidad de respuesta rápida en volumen, producción y tiempos a los clientes).

A fin de desarrollar las operaciones anteriores, se comienzan a instalar en Uruguay las denominadas “Mini Plantas Productivas” (“Mini Factories”) logísticas dentro de los Centros de Distribución Regional, básicamente de Zona Franca (por las características de la ley 15.921 de Zona Franca). Estas mini plantas industriales en general son o bien procesos de alta tecnología o si no procesos intensivos en mano de obra.

5. CENTROS DE DISTRIBUCIÓN REGIONAL (CDR) PARA EMPRESAS EXPORTADORAS

A fin de entender cualitativamente y cuantitativamente el caso de éxito de los CDR se presenta en forma analítica las figuras 5 a 9 y en la Tabla 2), comparando el esquema de “Logística Tradicional” versus el esquema de “Logística desde el CDR” o “Logística Speed to Market” desde los Centros de Distribución en Uruguay” con alcance a la región (Mercosur y Chile) y en ocasiones a toda América Latina.

La Figura 5 muestra el área de influencia de los Centros de Distribución Regional instalados en Uruguay en la actualidad así como los tiempos de envío de la mercadería desde los CDR hasta la entrega al cliente final.

La Figura 6 muestra lo que se conoce como “Logística Tradicional”. Se trata del esquema tradicional de trabajo de las empresas, enviando directamente la mercadería desde las fábricas o proveedores internacionales a los respectivos países. El lead time promedio se tomó de 60 a 90 días, con un stock promedio en los países (ya nacionalizado de 90 a 150 días según la experiencia operativa).



Figura 5: Descripción de la ubicación estratégica de Uruguay aplicable a todos sus modos de transporte.

La Figura 7 muestra el concepto de “Logística desde CDR”. Se presenta el esquema moderno de trabajo de las empresas, denominado de “Logística Speed to Market” el cual se basa en centralizar un inventario en tránsito internacional en Uruguay amparado en régimen de Puerto Libre o Zona Franca. Los tiempos de suministro desde el inventario centralizado se reducen en forma significativa respecto al presentado en la Figura 6. Cabe destacar que los stocks (inventarios) nacionalizados pasan a ser de 15 días a un mes promedio, lo cual tiene un importante impacto financiero.

Se presenta en la Tabla 2 y en la Figura 7, un ejemplo real de una empresa internacional que migró del esquema de logística tradicional de la Figura 6 al esquema de “Logística desde CDR” ó “Logística Speed to Market” de la Figura 7, mediante el uso de un CDR en Uruguay.

La Tabla 2 presenta un caso real de una empresa internacional de productos de consumo, la cual operaba (hasta el 2003) nacionalizando y enviando directamente la mercadería a cada uno de los países.



Figura 6: Esquema de distribución en la denominada logística tradicional.



Figura 7: Concepto de logística “Speed to Market” usando un CDR del tipo PL y/o ZF.

La Figura 8 presenta a continuación en forma gráfica los datos de la Tabla 2, siendo este un caso real de una empresa internacional de materias primas (farmacéuticas y químicas) de extrazona para empresas del Mercosur y Chile, la cual operaba nacionalizando y enviando directamente la mercadería a cada uno de los países. El total de inventario ya nacionalizado a la región ascendía a US\$ 22 millones.

URUGUAY LOGÍSTICO
Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

Tabla 2: Empresas Farmacéuticas Ejemplo y sus Datos Operativos

Datos de la Operación en Mercosur - Chile de Empresa Farmacéutica	
Facturacion por Pais	US\$
Argentina	16.784.015
Brasil	33.568.030
Paraguay	3.356.803
Uruguay	3.356.803
Chile	6.713.606
Total	63.779.257
Promedio de Inventario en cada pais	Meses Stock Nacionalizado
Argentina	3,5
Brasil	3,5
Uruguay	3,5
Paraguay	3,5
Chile	3,5
Nivel de Servicio	95%
Lead Time	45
(desde que se coloca la orden al proveedor hasta Que arriba al deposito en cada pais del Mercosur- Chile)	
Tasa de Interés de financiamiento	10%

La Figura 9 presenta en forma gráfica el concepto expresado en la Tabla 2, pero con la opción logística de enviar la mercadería a un CDR (en tránsito internacional con 60 días de stock para la región), desde el cual se envía en forma periódica (semanal o quincenal) a cada uno de los países mercadería (manteniendo un promedio de 15 días de stock nacionalizado en cada país). Cabe destacarse los impuestos y derechos aduaneros mientras la mercadería se encuentra en el CDR no los paga, por lo cual garantiza una flexibilidad operativa, comercial y financiera del inventario en tránsito centralizado en el CDR en Uruguay. Ahora el inventario se reduce a US\$ 11,5 millones.

Este es un caso de aplicación práctica y real de la denominada “Regla de la Raíz Cuadrada” (Square Root Law) del London Institute of Logistics sobre la efectividad financiera, logística y de tiempos de la centralización de inventarios.

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

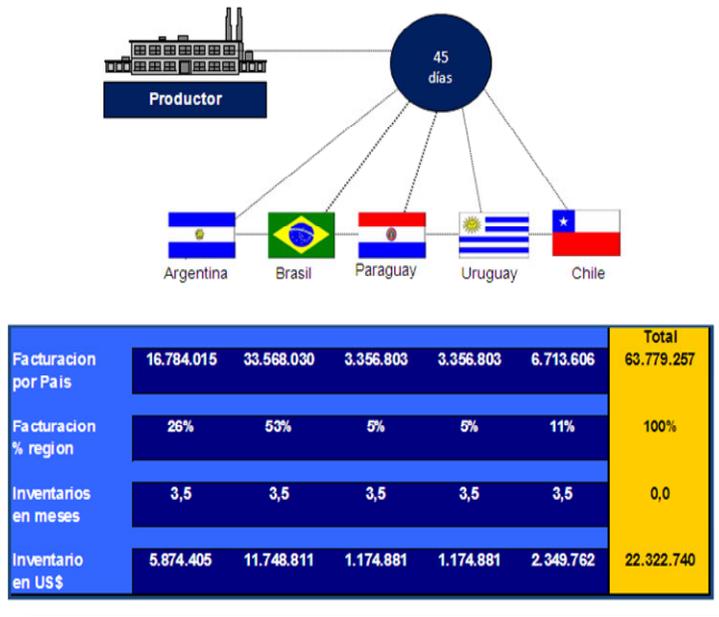


Figura 8: Forma gráfica de la Tabla 2, siendo este un caso real de una empresa internacional de materias primas (farmacéuticas y químicas) de extrazona para empresas del Mercosur y Chile

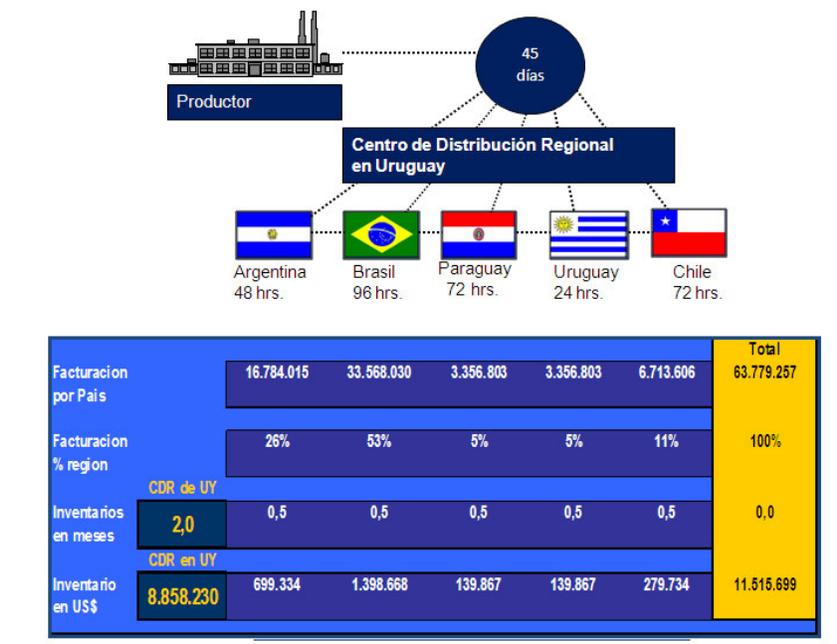


Figura 9: Forma gráfica de la Tabla 2, con la opción de enviar la mercadería a un CDR para su distribución regular.

6. SERVICIOS LOGÍSTICOS (OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS) A LAS MERCADERÍAS EN TRÁNSITO INTERNACIONAL POR URUGUAY

Los servicios logísticos sobre la carga en tránsito internacional se pueden resumir o segmentar en seis categorías (desde servicios tradicionales a la carga hasta servicios diferenciados a la carga). Cabe destacar que los servicios que se prestan desde Uruguay a la mercadería son tanto de logística operativa, como de logística administrativa según sigue.

Servicios Tradicionales a la Carga en Tránsito Internacional: Transporte y trasbordos en tránsito internacional desde Puertos y Aeropuerto a la región, recepción y control de mercadería, almacenamiento, picking de mercadería (preparación de pedidos), packing y acondicionamientos de mercaderías acorde a los requisitos de los clientes y normativas de los países destino de la mercadería.

Servicios Diferenciados a la Carga en Tránsito Internacional (VAL, Valor Agregado Logístico o actividades Semi-Industriales): Desde el año 2000 en los CDR se desarrollan activamente procesos de valor agregado logístico y procesos semi-industriales, contando dentro de los centros de distribución regional con instalaciones de packaging, blending, re-ensado, mezclado de productos químicos y corte entre otros procesos productivos, para la adaptación de los productos (customización) a las necesidades de los clientes finales o requerimientos de los países destino.

Servicios de Coordinación Logística de la Cadena de Abastecimiento: Desde Uruguay se desarrollan servicios logísticos profesionales y administrativos, llevados adelante básicamente por licenciados y graduados en Relaciones y Negocios Internacionales e Integración y Comercio Exterior coordinando las operaciones de los clientes con sus proveedores logísticos o eslabones de la Cadena de Abastecimiento, destacándose la coordinación activa a nivel internacional con plantas de producción, navieras, freight forwarders, terminales portuarias y aeroportuarias de la mercadería en tránsito internacional.

Servicios de Consultoría Profesional y Soporte y Desarrollos Informáticos: Se exportan por parte del sector de ingeniería industrial e informática, servicios de confección de interfaces, desarrollos informáticos para logística, sistema on-line para visibilidad vía web de los inventarios así como diseño de lay-out de instalaciones para centros de distribución de los clientes en otros países.

Servicios de Selección de Proveedores Logísticos y Mercadeo: Para los clientes internacionales radicados en Uruguay con mercadería en tránsito internacional, se facilitan servicios de prospección y selección de proveedores logísticos (despachantes, fletes, operadores logísticos) en los países destino de la mercadería que sale hacia el exterior.

Servicios de Overhauling (Mantenimiento) y Refurbishing de maquinaria: A partir de la nueva versión de la Ley de Admisión Temporal se abren oportunidades para el desarrollo de actividades de overhauling y refurbishing en el Puerto de Montevideo. Un ejemplo de ello consiste en traer maquinaria usada en tránsito internacional al Puerto de Montevideo y actualizarla tecnológicamente para la distribución a la región.

7. MAPA ESTRATÉGICO

Se define Mapa Estratégico como la segmentación (en base a los lineamientos estratégicos de Uruguay como CDR) de los clientes objetivo con mercadería en tránsito o internacional a ofrecer servicios (y también qué tipo de servicios) logísticos desde Uruguay. También se detallan en el mapa los proveedores claves y los sistemas de apoyo para la exportación de servicios logísticos internacionales desde Uruguay.

Luego de haber delineado el lineamiento estratégico de Uruguay como Centro de Distribución Regional (CDR) para las mercaderías de importación y exportación, se presentará a continuación una primera segmentación de lo trazado mediante el uso de la herramienta Mapa Estratégico (ver Figura 10).

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

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



CLUSTER "LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN MONTEVIDEO "



Figura 10: Mapa Estratégico definido por el Clúster de Transporte y Logística.

El Mapa Estratégico se compone de seis bloques de Stakeholders o Actores Claves:

- 1- Clientes objetivo (potenciales) de los servicios logísticos ofrecidos desde Uruguay.
- 2- Servicios logísticos factibles de ser prestados a la mercadería en tránsito internacional de importación y exportación.
- 3- Proveedores esenciales para los prestadores de servicios a la mercadería en tránsito internacional.
- 4- Sistemas de apoyo y soporte a las operaciones de tránsito internacional de mercaderías por Uruguay.

- 5- Políticas macro institucionales y jurídicas aplicable a la mercadería en tránsito internacional por Uruguay para el desarrollo de operaciones logísticas.
- 6- Infraestructura del sector para la exportación de servicios logísticos internacionales.

El Mapa Estratégico presentado en la Figura 10 surge como un resultado de los trabajos desarrollados en el Clúster de Transporte y Logística (PACPYMES) presidido por el Dr.-Ing. Fernando Puntigliano y el Ing. Juan Operti. La validación del Mapa Estratégico a presentar fue realizada por los principales actores claves de la Comunidad Logística, lo cual constituye un ejemplo de madurez de comunidad público – empresarial del sector.

8. ANÁLISIS FODA Y CONCLUSIONES.

8.1- ANALISIS F.O.D.A

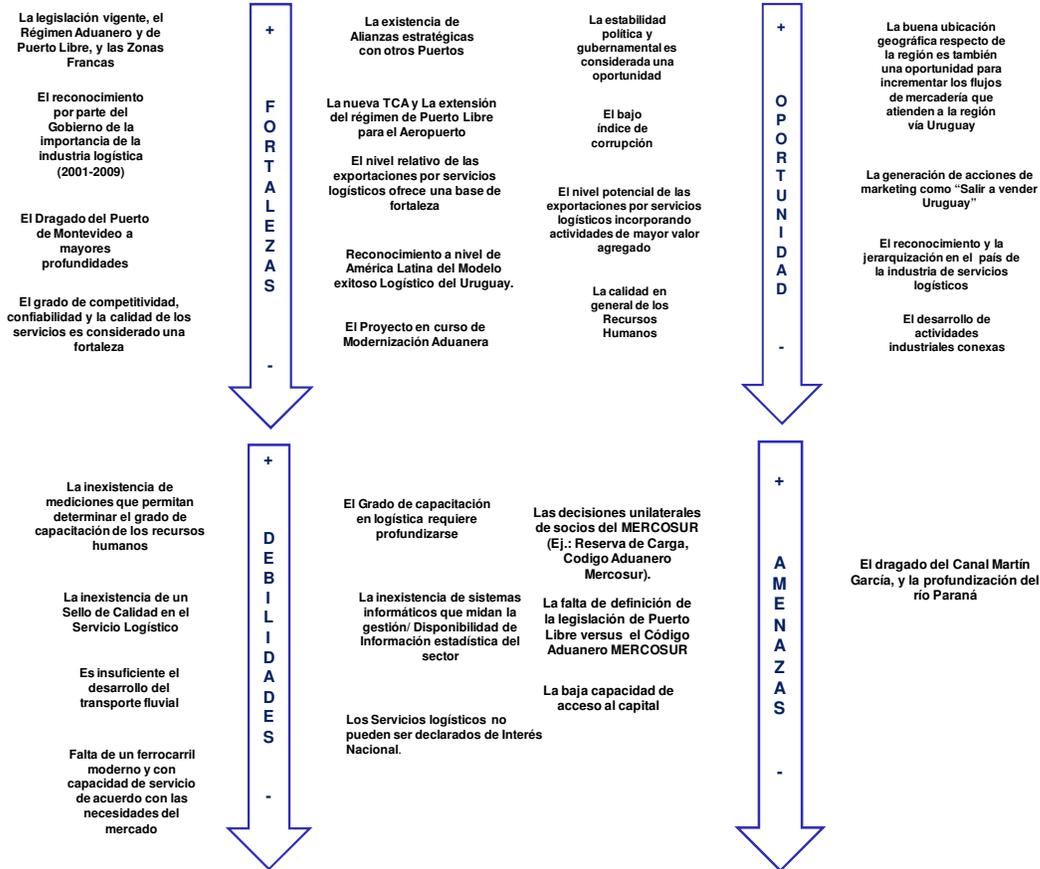
Para su realización se toman en cuenta los Lineamientos Estratégicos y el Mapa Estratégico. Se evalúan los aspectos de índole Económica, Operativos, Físicos, Tecnológicos, y Regulatorios en el Análisis FODA presentado a continuación.

FORTALEZAS (Factores Internos sobre los cuales se puede actuar)

Puerto de Montevideo como “One Stop Shop” Logístico: ofrece a las mercaderías en tránsito internacional sustentados en una Comunidad Logística (CL), de la que es parte la Comunidad Portuaria (CP) y en su conjunto llamadas CLP, madura presente en el Uruguay. Entre los integrantes claves de la cadena logística que integran la CLP que participan activamente desde hace dos décadas en el desarrollo de operaciones y actividades logísticas para la mercadería en tránsito internacional se encuentran operadores de terminales de contenedores, depósitos portuarios bajo régimen de Puerto Libre, armadores, operadores logísticos de Zona Franca, con capacidad de desarrollo de operaciones logísticas de alto valor agregado, transportistas internacionales, despachantes de Aduana, autoridades de la ANP que promueven el Puerto de Montevideo como un hub regional.

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano



Iniciativas de Asociatividad entre empresas de las CLP: A partir de instancias formales de reunión de la CLP como ser la Coordinadora a nivel de la ANP, el Clúster de Transporte y Logística y eventos regulares como ser Prolog, la comunidad ha definido instancias formales y regulares de reunión para tratar temas del bien común logístico portuario, lo cual ha llevado a la generación de interesantes alianzas estratégicas para el manejo de mercaderías en tránsito internacional. Este camino recorrido en experiencias de asociatividad y generación de alianzas puede ser extrapolable para el fomento de alianzas estratégicas entre empresas exportadoras del Uruguay a fin de ofrecer y negociar soluciones y condiciones competitivas a la logística de las mercaderías tanto de importación como de exportación.

CPU Marketing en conjunto con la Hafen Hamburg Marketing: La Comunidad Portuaria del Uruguay Marketing (CPU Marketing) resulta del acuerdo entre los Puertos del Uruguay y el Puerto de Hamburgo. Se trata de una asociación público privada (APP) en vías de constitución siguiendo el modelo exitoso de su par, la

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

Hafen Hamburg Marketing (HHM). La idea no es sólo poder cooperar directamente capitalizando la experiencia de la HHM, sino utilizar las mutuas redes internacionales para desarrollar el negocio a nivel internacional, tanto en el foreland como en el hinterland. Se han desarrollado actividades conjuntas de marketing en la región para la consolidación y ordenamiento de la gestión comercial de la CLP. Caben destacar las giras y eventos realizados en Chile, Argentina, Paraguay y Bolivia.

Regímenes Legales de Puerto Libre y Zona Franca: La existencia de dos regímenes complementarios entre sí y con historia de éxito comprobada constituyen uno de los pilares en la región para el manejo de mercaderías en tránsito internacional.

Experiencia de empresas internacionales: Atienden desde una misma filial (headquarter) la región del Mercosur y Chile aprovechando el alto impacto positivo que tiene el uso de Puerto Libre y Zona Franca, para centralizar un inventario de mercadería en tránsito internacional. Esta centralización otorga flexibilidad del inventario al poder direccionarlo a los diferentes países al no encontrarse nacionalizado y en tránsito internacional; optimización de los niveles de inventarios tanto en unidades como en valor de mercadería, optimización de los fletes marítimos internacionales por su economía de escala, capacidad de presentarse licitaciones públicas o negocios puntuales con posibilidad de tener una rápida respuesta (quick response logistics); menores costos operativos una vez nacionalizados los inventarios, oportunidad de customización de los productos a las regulaciones y requerimientos de cada mercado destino.

Inversiones en curso y proyectadas para el Puerto de Montevideo: El Puerto de Montevideo se ha ganado un lugar preferencial respecto a Buenos Aires. Se destacan el dragado del Canal de Acceso a 11,50 m y todo el interior del puerto a 10,50 m. Esto responde al máximo nivel de dragado posible de acuerdo a la infraestructura existente. Se preparan cuatro nuevos puestos de atraque dragables a 14 m: (1) prolongación del muelle escala en 350 m, (2) la realización del Muelle C de 275 m, (3) la prolongación del Muelle C por el Muelle D de otros 275 m y (4) un puesto de atraque para chips y granos con dolphins. De concretarse una Nueva Terminal de Contenedores, se obtendrían uno o dos puestos más de atraque a 14 m

o 15 m. El ordenamiento interno paulatino del puerto permitirá un funcionamiento más eficiente una vez concretado el Puerto Pesquero de Capurro especializado en pesca. El posicionamiento de Montevideo como puerto hub permite captar barcos de mayor porte, sumado al régimen de Puerto Libre, se torna como una interesante opción para los tránsitos internacionales de mercadería.

La extensión del régimen de Puerto Libre al Aeropuerto: El concepto logístico aplicado a los tránsitos de mercadería por el Puerto de Montevideo, puede ser extendido a productos de alto valor y bajo volumen, (por ejemplo productos farmacéuticos y perecederos) pudiendo los mismos ser gestionados en la Terminal de Carga (operada por TCU) en el Aeropuerto de Carrasco, bajo régimen de Puerto Libre.

El Plan de Modernización de la Aduana (Facilitación + Fiscalización) sustentada en Análisis de Riesgo: La fuerte voluntad política de modernizar la Aduana uruguaya, facilitando los Tránsitos Internacionales de Mercadería, así como la presencia de un escáner en el Puerto de Montevideo, facilitaran el flujo de los tránsitos seguros por el Puerto de Montevideo.

Captación de Inversión Extranjera Directa (IED) de Empresas Internacionales: La experiencia uruguaya de captación de inversión extranjera a partir de actividades logísticas a mercadería en tránsito internacional puede ser extrapolable a las empresas exportadoras.

Niveles Tarifarios competitivos: Respecto al Puerto de Buenos Aires que aún capta la mayor parte de la mercadería contenerizada con destino Paraguay, el Puerto de Montevideo se presenta con un nivel de tarifas competitivo, lo cual debe ser presentado a las empresas paraguayas.

OPORTUNIDADES (factores externos sobre los cuales no se puede actuar)

Estabilidad Política e Institucional y Bajo Grado de Corrupción: El buen posicionamiento de Uruguay a nivel internacional como un país estable política e institucionalmente es un factor clave al momento de tomar decisiones por parte de

las empresas internacionales. Entre los indicadores valuados por las empresas y en los cuales Uruguay se destaca en la región figuran Grado de Libertad Económica, Posicionamiento en Transparency Internacional, Ranking de competitividad del World Economic Forum (WEF), Doing Business del Banco Mundial, Ranking en el Heritage Foundation.

Los Recursos Humanos: La logística y particularmente el desarrollo de operaciones a mercadería en tránsito internacional, es una actividad intensiva en mano de obra. Uruguay cuenta con una tradición de mano de obra operativa y administrativa capacitada, analítica y flexible. Referente a la mano de obra operativa, el 50% de la misma tiende a ser personal femenino, y en el caso de los administrativos un alto % tiende a ser licenciados en Negocios Internacionales, Relaciones Internacionales, Comercio Exterior e Integración.

Ubicación Geográfica: La ubicación del Puerto de Montevideo, Nueva Palmira y otros del Sistema Nacional de Puertos (SNP) permiten acceder a un hinterland en donde se concentra el mayor poder adquisitivo del Mercosur. A su vez su acceso a la Hidrovía lo tornan en un polo atractivo como interfaz marítimofluvial.

Alineación de las Autoridades con el Tema “Uruguay Exportador de Servicios Logísticos”: El impacto de la exportación de servicios logísticos sobre la mercadería en tránsito internacional, es una realidad de la economía uruguaya la cual resulta de alto interés para las autoridades su fomento y promoción.

“La industria logística debe ser tratada por el Gobierno como un ámbito estratégico ya que juega un papel importante en la generación de ingresos, inversiones y empleos.” expresó el Ministro de Economía y Finanzas Cr. Danilo Astori en Prolog 2006. En 2007 estimó que los ingresos al país por servicios logísticos pasaron de 300 millones en 2005 a 500 millones de US\$ en 2007.

Potencialidad de Desarrollo de actividades de complementación logística y productiva entre empresas de Uruguay y Paraguay: La iniciativa de Brasil de contemplar las asimetrías económicas, otorgando ventajas particulares a bienes provenientes de Uruguay y Paraguay, se potenciará con el uso de infraestructuras

de tránsito internacional. Cabe destacar que esta es una oportunidad a futuro ya que se encuentra en etapas de discusión político - diplomáticas.

Jerarquización de los tránsitos de mercadería por el Puerto de Montevideo: La implementación de medidas de seguridad acordes a estándares internacionales como ser el Código PBIP, escáner, Capítulo BASC, así como la fiscalización inteligente de Aduana mediante Análisis de Riesgo a la carga contenerizada, constituyen herramientas que jerarquizarán y minimizarán los posibles ilícitos en los tránsitos de mercadería internacional.

Productividad en la operación a las carga contenerizada: Las inversiones realizadas y en curso por los operadores de contenedores y multipropósito del Puerto de Montevideo garantizan una eficiencia operativa buena para los estándares internacionales de movimientos y trasbordo, lo cual agiliza y facilita las transferencias marítimas, fluviales y terrestres, así como la rápida liberación de contenedores en tránsito internacional.

DEBILIDADES (Factores Internos sobre los cuales se puede actuar)

Desconocimiento por parte de las empresas internacionales y de la región de los regímenes de tránsito internacional de mercaderías presentes en Uruguay: Se percibe que el potencial del uso de Puerto Libre y Zona Franca no es conocido en profundidad por parte de las empresas de la región. El Puerto de Montevideo se percibe como una alternativa de trasbordo (solo como Wet-Side) y no como un centro de distribución y de concentración de carga a la mercadería en tránsito internacional (Land-Side).

Poca eficiencia de un ámbito formal y ágil para la acción conjunta y coordinada de ANP, DNA, PNN y Privados en Puerto de Montevideo sobre los tránsitos internacionales de mercadería: El CENNAVE en reiteradas oportunidades y en particular en la Coordinadora Portuaria que se desarrolla en la ANP, ha planteado la necesidad de creación de un ámbito orgánico y sistemático (al estilo “think tank”) donde conjuntamente DNA, ANP, PNN y privados, expongan el alcance para cada uno de sus responsabilidades a fin de compatibilizar el rol fiscalizador y facilitador a los tránsitos de mercadería por el Puerto de Montevideo. Cabe destacarse las

URUGUAY LOGÍSTICO

Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

críticas realizadas por la Cámara de Importadores del Paraguay a los excesivos controles y aperturas de contenedores en tránsito por el Puerto de Montevideo, lo cual afecta los tiempos de tránsito (transit time) de la carga contenerizada con destino u origen Paraguay.

Oferta de capacitación en la temática portuaria logística: Se percibe aún la falta de respuesta de los sectores educativos técnicos y terciarios de desarrollar cursos técnicos, operativos y de comercio exterior para la capacitación de los RRHH necesarios para atender una actividad creciente como es el manejo de los tránsitos internacionales de mercadería por el Puerto de Montevideo.

AMENAZAS (factores externos sobre los cuales no se puede actuar)

Decisiones del Mercosur: Se perciben vulnerabilidades en decisiones del Mercosur al régimen de tránsitos internacional de mercaderías, como ser Reserva de Carga y Código Aduanero Mercosur, lo cual implicara por parte de Uruguay una minuciosa y atenta actitud ante estos temas.

Poca Tradición de Uso de Transporte Fluvial: A nivel de empresas internacionales con Centros de Distribución (especialmente en Zona Franca uruguayas), hay poca difusión de la potencialidad del uso de la vía fluvial para aquella mercadería con destino Paraguay.

Desviación de Tránsitos Internacionales a Modo Terrestre por la Ausencia de Agua en la Hidrovía: Los niveles de agua de la Hidrovía han tendido a que la mercadería en tránsito internacional depositada en Centros de Distribución de Puerto Libre y Zona Franca, se desvíe del modo fluvial hacia el terrestre. Incluso al momento de finalizar este trabajo se aplica a la carga contenerizada en el corredor de transporte fluvial Montevideo - Asunción el concepto de Low Water Surcharge (150 US\$/teu).

8.2 CONCLUSIONES

Historia:

- El Uruguay cuenta con una vocación histórica sustentada en su ubicación geográfica, así como también en factores cualitativos y geopolíticos para ser una localización hub y centro de distribución regional.

Puertos:

- El área de influencia del Hinterland de las cargas (mercaderías) que se mueven por Uruguay, (Fig. 1 pág. 6) mas de la mitad de la misma (2007) a t+t (tránsitos y trasbordos) validando al Uruguay como un exportador de servicios portuarios – logísticos.
- Las tasas de crecimiento de los movimiento de carga contenerizada por Uruguay, ha superado el crecimiento % del PIB del Uruguay, lo que demuestra el alto impacto e influencia de la región (hinterland).
- Los puertos de la región presentados en tres subsistemas (Oeste, Norte y Sur) han tenido todos ellos tasas elevadas de crecimiento (min. 10% - máx. 19%), lo que demuestra una relativa independencia de los hinterland de influencia de cada uno de los subsistemas.
- El Hinterland asociado al Puerto de Montevideo (fig.4 pág. 9) podría ser ampliado si se dieran condiciones adecuadas de facilitación y conectividad. Ej. Conectividad ferroviaria para carga contenerizada del Sur de Brasil.
- Las alianzas internacionales del Puerto de Montevideo con otros puertos internacionales, con hinterland extraregionales asociados de influencia de alto poder adquisitivos permite 1) desarrollar y mejorar la gestión portuaria-logística, 2) establecer redes internacionales 3) participar en eventos y foros, así como coordinar políticas y estrategias comunes de negocios.

Logística:

- Uruguay, se ha transformado en un “**Headquarter Logístico**” para las empresas internacionales desde el cual centralizan sus exportaciones a la región.
- Uruguay, ha logrado posicionarse como un centro de distribución regional de referencia en América Latina especialmente para empresas internacionales extraregionales al Mercosur.

URUGUAY LOGÍSTICO
Ec. I. Hodara, Ing. J. Operti, Dr.-Ing. F. Puntigliano

- El posicionamiento del Uruguay Logístico, se fue dando en forma hábil y ágil al haber cumplido etapas (olas) en forma ordenada y sistemática. En el inicio se focalizó en el fortalecimiento y actualización de los marcos legales (Puerto Libre y Zona Franca). Posteriormente se desarrollaron los centros de distribución regional mediante el fortalecimiento de las capacidades portuarias, operativas y logísticas del Uruguay.