

**Uruguay Logístico:  
plataforma público-privada (PP) de innovación  
y competitividad.  
Hoja de ruta público privada (1985 – 2015)**

Juan Opertti



**CEPAL**

Este documento fue preparado por Juan Operti, Consultor de la División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/W.349

Copyright © Naciones Unidas, octubre de 2010. Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

## Índice

Resumen introductorio .....	5
I. Fases del Uruguay Logístico .....	7
A. Fase 1 (1985 – 1995): Modernización y desarrollo de los marcos legales.....	7
B. Fase 2 (1995 – 2005): Concesiones de infraestructuras y desarrollo de centros de distribución regionales.....	9
1. Concesiones de infraestructuras.....	9
2. Desarrollo de centros de distribución regionales .....	11
3. Optimización logística en Uruguay: macro y micro estructura logística (MMEL).....	13
4. Caso de estudio: simulación empresa internacional .....	15
C. Hinterland de influencia del Uruguay Logístico.....	20
1. Polos de influencia de Uruguay como plataforma logística regional.....	20
2. Servicios operativos y administrativos desde el Uruguay Logístico.....	20
3. Competitividad cuantitativa del Uruguay Logístico en el MERCOSUR.....	22
4. Aporte del sector logístico portuario al PIB del Uruguay .....	27
D. Fase 3 (2005 -2010): Proceso de clusterización logístico .....	31
E. Fase 4: (2010 – 2015): Institucionalización del Uruguay Logístico .....	33
II. Análisis FODA.....	35
A. Fortalezas.....	35
B. Oportunidades.....	37
C. Debilidades.....	38
D. Amenazas .....	40
III. Mapa estratégico (PP) logístico del Uruguay .....	41
A. Conceptualización .....	41
B. Mapa Estratégico validado por comunidad logística público-privada (PP).....	42
IV. Institucionalidad público privada de la logística en Uruguay .....	45
A. Comisión Nacional de Logística.....	45
B. Instituto Nacional de Logística .....	46
C. Pilares estratégicos del INALOG .....	47
V. Plataformas futuras de innovación y competitividad .....	49
A. Offshoring & outsourcing.....	49

B. Plataformas de negocios de alto valor agregado consensuadas por sector público-privado (PP) .....	50
VI. Conclusiones .....	51
A. Impacto en la economía .....	51
B. Infraestructuras .....	51
C. Promoción del Uruguay Logístico .....	52
D. Institucionalización del Uruguay Logístico .....	52
E. Futuro del Uruguay Logístico .....	52
VII. Reflexión final .....	53
Bibliografía .....	55

## Resumen introductorio

El presente documento, tiene como objetivo presentar el caso del Uruguay Logístico, y como frente a escenarios de turbulencia internacional<sup>1</sup>, una estrecha coordinación y colaboración pública-privada (PP) puede generar oportunidades y atenuación de los impactos de las crisis.

Las experiencias de empresas internacionales, que desde hace años han centralizado en Uruguay sus operaciones logísticas, les ha resultado efectivo dicho instrumento de gestión en tiempos de auge económico, pero también demostró a dichas empresas internacionales que en tiempos de crisis<sup>2</sup> la centralización de la operativa logística en Uruguay resultó una herramienta de gestión efectiva. El Uruguay Logístico constituyó un blindaje estructural a las empresas internacionales para afrontar la crisis así como un atenuador competitivo para el Uruguay frente a la misma.

El alcance del presente informe, intentará recorrer la hoja de ruta público-privado (PP) del Uruguay Logístico y como se integraron los actores (stakeholders) públicos y privados en las distintas fases, a fin de posicionar al Uruguay como Plataforma Logística ó Centro Logístico Regional a mercaderías en tránsito internacional.

El posicionamiento de Uruguay como Plataforma Logística Regional<sup>3</sup> y su foco en el sector logístico, se encuentra presente en la propia esencia del Uruguay en sus orígenes como nación.

“El enfrentamiento entre Montevideo y Buenos Aires tuvo como causa esencial la común aspiración a controlar las vías comerciales del territorio”<sup>4</sup>. El temprano ejercicio de esta actividad no se limitó al tránsito de bienes importados.

El historiador argentino Daniel Larriqueta<sup>5</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> Crisis del sistema financiero denominada Crisis Subprime, 2008.

<sup>2</sup> Crisis del sistema financiero denominada Crisis Subprime, 2008.

<sup>3</sup> Puntigliano, F., Opertti, J. y Hodara, I, “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional”, en Exportación Inteligente, Un puente entre el Sector Exportador y la Academia, Banco de la República Oriental del Uruguay y Unión de Exportadores del Uruguay, Montevideo, 2007.

<sup>4</sup> Maiztegui Casas, Lincoln, Orientales – Una historia política del Uruguay, Tomo 1, Editorial Planeta, Buenos Aires, 2005, p. 33.

<sup>5</sup> Larriqueta, Daniel, La Argentina Imperial, Editorial Debolsillo, Buenos Aires, p. 194.

Sumado a las razones históricas anteriormente presentadas, como a la realidad del acotado mercado interno del Uruguay comparados con el de sus vecinos; Argentina y Brasil; impuso al Uruguay una fuerte vocación de internacionalización de las actividades de concentración y distribución de mercaderías desde el Uruguay a la región así como al mundo.

La plataforma público-privado (PP) a presentar denominada Uruguay Logístico, toma como hito de origen el año 1985 (restablecimiento de la democracia en Uruguay) hasta la fecha (2009), e incluso se proyecta y prospecta la misma hasta el 2015. Una premisa de éxito al mencionado proceso del Uruguay Logístico es el fuerte compromiso desde el inicio (más informal) hasta la actualidad (formal e institucionalizado) de estrecha colaboración entre los sectores públicos-privados (PP).

## I. Fases del Uruguay Logístico

El posicionamiento Uruguay Logístico, como centro logístico regional o del Uruguay Logístico, se desarrolló en fases claramente diferenciadas en el tiempo, marcadas cada una de ellas por hitos de alto impacto, que contribuyeron al rol que hoy juega Uruguay como polo logístico regional.

Algunos de los hitos a presentar, corresponden a fuertes iniciativas públicas y en otras fases se verá el fuerte protagonismo del sector privado en los mismos, pero cabe destacar la visión colaborativa público-privado (PP) a lo largo de todo el proceso de desarrollo del Uruguay Logístico.

### A. Fase 1 (1985 – 1995): Modernización y desarrollo de los marcos legales

El restablecimiento del proceso democrático en Uruguay (1985), trajo aparejado demandas sociales desde el ámbito tanto público y privado, sobre la fuerte necesidad de modernizar y generar nuevas oportunidades de desarrollo social sustentable a través de actividades económicas innovadoras, con foco más allá del país sustentados en la fuerte vocación de internacionalización del Uruguay. El restablecimiento del proceso democrático (1985) surge como el primer hito para el Uruguay Logístico liderado el mismo por el Poder Ejecutivo y Partidos Políticos<sup>6</sup>. El mismo implicó asumir un fuerte compromiso de reinserción internacional del Uruguay, para retornar el Uruguay a la retícula y radar de los inversionistas y empresas internacionales. Entre las áreas que Uruguay impulsó durante la Fase 1 (1985-1995), se destacan las iniciativas públicas-privadas (PP) de modernizar marcos legales de referencia para la atracción de IED y desarrollo de operaciones logísticas a las mercaderías en tránsito internacional. Estos son los casos de la Ley de Zonas Francas (1987) y la Ley de Puerto Libre (1992).

En 1987 se llevó adelante el proceso legislativo de modernización de la Ley de Zonas Francas, dando así origen a la Ley N° 15.921. La mencionada ley establece condiciones que generan un ambiente de negocios propicio y sustentable para que las empresas internacionales e importadores regionales tendieran a localizar y centralizar la distribución regional en Uruguay. La ley de Zonas Francas introduce en 1987, conceptos claves para los inversionistas y empresas, como la posibilidad que hasta un 25% del personal sea extranjero, la figura del usuario indirecto que garantiza a la

---

<sup>6</sup> Partido Nacional, Partido Colorado, Frente Amplio y Unión Cívica.

empresa del exterior operar en forma flexible y ágil, así como la total exoneración fiscal de las empresas usuarias de Zonas Francas.

En Uruguay las zonas francas son zonas de economía especial las cuales 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<sup>7</sup>.

En el caso de las ZZFF del Uruguay, es relevante el hecho que dentro de las mismas no existe control aduanero constituyéndose así en exclaves aduaneros, encontrándose la Aduana en los accesos a las mismas, facilitándose la flexibilidad y facilitación de la operativa dentro de los Parques de Zonas Francas.

En el año 1992 con una nueva administración de gobierno democrático (1990-1994), se aprueba la Ley de Puerto Libre (Ley N° 16.246). La mencionada ley establece el primer Puerto Libre (Puerto Franco) de la Costa Atlántica. Este aspecto diferencial que perdura al día de hoy, permite el libre tránsito de mercaderías dentro del recinto portuario, estando exonerado dichos flujos de cualquier tipo de impuesto o tasa. El régimen de Puerto Libre, generó una valoración del Puerto de Montevideo al convertirse el mismo en territorio franco con el diferencial respecto a las ZZFF que las mercaderías que permanecen en el recinto portuario se encuentran bajo control aduanero (enclave aduanero).

El concepto de Puerto Libre o Puerto Franco, se inscribe en el marco de la Ley de Puertos N° 16.246 (1992) y el Puerto de 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 dentro del recinto portuario exonerada de impuestos y sin necesidad de autorizaciones y trámites formales<sup>8</sup>.

A partir de la aprobación de la Ley de Zonas Francas y Puerto Libre, durante esta Fase 1 del Uruguay Logístico (1985-1995), las empresas internacionales perciben en Uruguay, una localización regional confiable para centralizar las mercaderías y distribuirlas a los clientes o filiales a la región. En esta etapa inicial del Uruguay Logístico como prestador de servicios logísticos internacionales, cabe destacar que las ventajas asociadas a los regímenes de Puerto Libre y Zona Franca fueron fundamentalmente la protección de los inventarios al encontrarse los mismos en tránsito internacional así como ventajas fiscales y financieras (diferencias en los tipos de cambios, inflación subyacente, flujo de fondos y optimización del capital de trabajo). En definitiva, bajo el paraguas de los marcos legales de Zonas Francas y Puerto Libre las empresas internacionales percibieron una forma ordenada, con pocas barreras a la entrada y salida, de ingresar a la región así como un escudo de protección a sus mercaderías, mediante la centralización de inventarios de mercaderías en el Uruguay<sup>9</sup>.

Los mencionados marcos legales, dieron lugar al desarrollo de operaciones logísticas tradicionales a la carga, como ser recepción y descarga, trasbordos, almacenamiento y despacho de mercaderías. Los clientes durante esta Fase 1, que inicialmente operaron a través del Uruguay eran básicamente las filiales importadoras de empresas multinacionales en la región, empresas distribuidoras e importadores regionales.

---

<sup>7</sup> Puntigliano, F., Operti, J. y Hodara, I, “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional”, en Exportación Inteligente, Un puente entre el Sector Exportador y la Academia, Banco de la República Oriental del Uruguay y Unión de Exportadores del Uruguay, Montevideo, 2007.

<sup>8</sup> Ídem referencia anterior N°7:

<sup>9</sup> Tomada del trabajo de Puntigliano, F., Operti, J. y Hodara, I, “Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional”, en Exportación Inteligente, Un puente entre el Sector Exportador y la Academia, Banco de la República Oriental del Uruguay y Unión de Exportadores del Uruguay, Montevideo, 2007.



## **B. Fase 2 (1995 – 2005): Concesiones de infraestructuras y desarrollo de centros de distribución regionales**

### **1. Concesiones de infraestructuras**

Durante la Fase 2 (1995-2005) del Uruguay Logístico, los principales hitos que caracterizaron la misma fueron los procesos de concesión de dos infraestructuras claves para el posicionamiento de Uruguay como Centro de Distribución Regional.

Dichas infraestructuras concesionadas fueron:

- 2001- Terminal Especializada de Contenedores del Puerto de Montevideo,
- 2003- Terminal Aeroportuaria Internacional de Carrasco.

En el caso del informe se presenta en forma mas detallada el caso de la subasta de la Terminal Especializada de Contenedores- Terminal Cuenca del Plata S.A.<sup>10</sup>, a fin de visualizar el proceso de adjudicación que prevaleció, que fue el de la subasta pública internacional así como la generación de una empresa de capitales mixtos público-privada (PP).

El muelle de escala del Puerto de Montevideo, era objetivo al año 1994 concesionarlo para la instalación de una terminal especializada de contenedores, proceso concluyó en el año 2001.

La primera licitación en 1994 fue declarada desierta, cuando los dos grupos interesados en competir se asociaron y presentaron una oferta que se consideró inconveniente. La segunda licitación en 1998 arrojó una empresa local ganadora, pero un año después se anuló el fallo, por haberse considerado desviaciones en el proceso formal de licitación. El tercer llamado fue dejado sin efecto en 1999 porque un tribunal objetó el mecanismo legal utilizado. Los tres primeros procesos se basaban en procesos licitatorios internacionales tradicionales.

Finalmente en el año 2001 se definió la necesidad de llevar adelante un proceso rápido y transparente de concesión (fast track) y se apeló al mecanismo de subasta pública internacional en la Bolsa de Valores de Montevideo habilitando la concesión a explotar la terminal del muelle de escala del Puerto de Montevideo, por un periodo de 30 años por parte un operador portuario internacional.

El proceso de subasta y concesión, constó de dos etapas, una primera a nivel del Poder legislativo, en la cual se aprobó por ley la explotación conjunta en una asociación público-privada (PP) de una Terminal Especializada de Contenedores en el muelle de escala del Puerto de Montevideo, según establece el artículo 20 de la Ley N° 17.243, de 29 de junio de 2000, que autoriza la creación de una sociedad mixta (PP) para la gestión operativa integral de la Terminal Especializada de Contenedores<sup>11</sup>.

La segunda etapa consistió en la elaboración del decreto reglamentario (N° 137/001) que implementaba los detalles del proceso y alcance de la concesión.

El proceso de subasta pública internacional se llevó adelante el 21 de Julio de 2001 y pugnaron tres consorcios por el 80% de las acciones de la sociedad público-privada (PP) “Terminal Cuenca del Plata S.A”. Luego de 128 ofertas, según se registró en el proceso de subasta, la firma privada Nelsury S.A. integrada por capitales belgas<sup>12</sup> y uruguayos<sup>13</sup>, se hicieron del 80% de la nueva sociedad mixta constituida y responsable de operar la terminal de contenedores del Puerto de

---

<sup>10</sup> Sociedad mixta con un 20% Público de la Administración Nacional de Puertos (ANP) – 80% Privado de Nelsury S.A.

<sup>11</sup> Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay. Nota de SEPREDI de Presidencia de la Republica, 26/4/2001, bajo el título “Terminal de Contenedores en el Puerto de Montevideo”.

<sup>12</sup> Katoen Natie N.V. – SeaportTerminals N.V.

<sup>13</sup> Zona Franca de Montevideo, SAMAN, Luis Brown, FANAPEL y TACUA.

Montevideo durante 30 años. En la subasta se pagaron US\$ 17,1 millones por parte del consorcio privado por el 80% de las acciones, y el dinero fruto de la subasta fue destinado enteramente a la enseñanza estatal para la construcción de escuelas y liceos.

“Así, Nelsury S.A., a los diez días corridos del remate completó el pago a la CND del monto ofertado, constituyó ante la ANP garantías de US\$ 12.000.000 por concepto de cumplimiento de las obligaciones iniciales marcadas en el Decreto 137/001, de US\$ 5.000.000 por cumplimiento del contrato y presentó a la empresa Seaport Terminals NV - del grupo Katoen Natie NV - como el Operador Especializado que habría de aportar la experiencia requerida por la ANP. También hizo entrega de su Plan de Negocios y comenzó las gestiones para trasladar desde los puertos de Amberes y Zeebrugge en Bélgica a los equipos necesarios para llevar adelante el proyecto, concretándose el 3 de octubre la partida del "Sea Barón" desde Zeebrugge”<sup>14</sup>. Una vez completadas las etapas anteriores, el 12 de Diciembre de 2001 se realizó la entrega formal por parte de la autoridad portuaria ANP<sup>15</sup> de las instalaciones existentes en el muelle de escala a la firma mixta pública-privada (PP) Terminal Cuenca del Plata S.A., para allí dar comienzo al proceso de operación e inversión de acuerdo a los términos del decreto 137/001.

El pasado 12 de Octubre de 2009, como consecuencia del proceso de concesión, se inauguró en la Terminal Cuenca del Plata del Puerto de Montevideo la extensión comprometida de 355 metros del muelle de escala con un dragado a pie de muro de 14 metros así como la incorporación de 4 grúas pórtico de última generación con 60 metros de outreach, entre otros activos incorporados, permitiendo contar con una capacidad operativa superior al millón y medio de contenedores TEUs<sup>16</sup>.

**IMAGEN 1**  
**VISTA AÉREA DE LA TERMINAL ESPECIALIZADA DE CONTENEDORES TERMINAL CUENCA DEL PLATA (TCP) DEL PUERTO DE MONTEVIDEO**



Fuente: Terminal Cuenca del Plata (TCP), 2009.

<sup>14</sup> Ing. Rodolfo Laporta, Gerente de Proyectos de Katoen Natie Terminals. Publicación (Revista 44) Fuerza Naval del Uruguay 2001.

<sup>15</sup> ANP- Administración Nacional de Puertos.

<sup>16</sup> TEU- Contenedor de 20 pies, Twenty Equivalent Unit.

Otra de la infraestructura concesionada bajo la modalidad de subasta pública internacional en Agosto 2003, fue la Terminal Internacional Aeroportuaria de Carrasco "Gral. Cesáreo L. Berisso", en este caso del 100% de las acciones de la sociedad de capitales privados Puertas del Sur S.A., siendo titular de las mismas la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). El adjudicatario del proceso de subasta fue el grupo privado de capitales argentinos Aeropuertos 2000 (AA 2000).

En el caso de la terminal aeroportuaria, el monto obtenido por el Estado, en el proceso de subasta, ascendió a USD 34 millones. La adjudicación de la misma, implica la responsabilidad para el grupo AA 2000, de la administración, explotación, operación, construcción y mantenimiento del Aeropuerto Internacional de Carrasco. La concesión es por un plazo de 20 años.

## 2. Desarrollo de centros de distribución regionales (CDR)

A partir de la consolidación de los regímenes legales de Zonas Francas y Puerto Libre descritos en la Fase 1, y el comienzo de desarrollo de operaciones logísticas a las cargas desde Uruguay a la región, así como los procesos de concesiones mencionados<sup>17</sup>, las empresas internacionales perciben la oportunidad de comenzar a aplicar estrategias de ingreso a la región del Mercosur y Chile, a partir de la centralización de su gestión logística operativa en Uruguay. Se puede decir que este hito es la formalización del Uruguay Logístico.

El esquema de abastecimiento a la región al inicio de la Fase 2 por parte de empresas internacionales, se sustentaba en el concepto de Logística Tradicional. El modelo de Logística Tradicional, se basa en el suministro directo desde proveedores del exterior a cada uno de los países de la región nacionalizando la totalidad de las mercaderías embarcadas, pagándose los respectivos aranceles e impuestos en cada uno de los países destino final de las mercaderías.



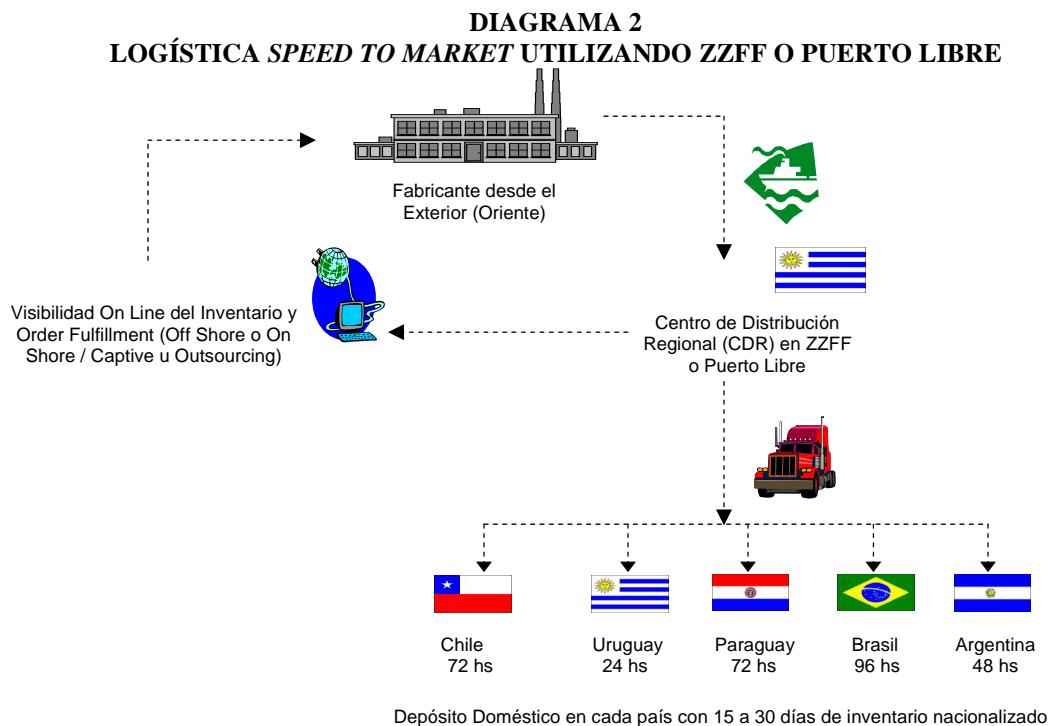
Fuente: Elaboración propia.

<sup>17</sup> Terminal de Contenedores del Puerto de Montevideo y Terminal Aeroportuaria Internaciones de Carrasco.

El modelo de Logística Tradicional, está asociado a:

- lead time de suministros elevados,
- altos costos unitarios de fletes,
- intensivo en Capital de Trabajo y Flujo de Fondos,
- poco poder negociados con proveedores logísticos (tanto operativos como de servicios),
- niveles altos de inventarios nacionalizados e intensivos en espacio físico,
- niveles de compra elevados por parte de cada uno de los países,
- poca Flexibilidad en volumen y diseño de los inventarios,
- impedimento para cross-selling entre filiales,
- poco intensivo en VAL (Valor Agregado Logístico),
- altos costos fijos logísticos en las filiales de la región.

Hacia el inicio del nuevo milenio las empresas tienden a basar sus operaciones internacionales en la centralización de las actividades, tanto de manufactura, logística o administrativa en un “headquarter” o centros de operaciones regionales. La centralización en el caso de las operaciones logística dio lugar al modelo de Logística “Speed to Market” desde Centros de Distribución Regionales (CDR).



Fuente: Elaboración propia.

El modelo “Speed to Market” se sustenta en la centralización del inventario de la región en una localización segura y accesible garantizando una distribución rápida en tiempos de auge económico ó una distribución cautelosa en escenarios turbulentos o tiempos de crisis económicas.

Durante el desarrollo de la Fase 2 (1995-2005), a su vez Uruguay se preparó a nivel público-privado para convertirse en una localización atractiva para la centralización de operaciones logísticas con alcance regional. Dicha atracción se sustenta en los marcos legales de Zonas Francas y Puerto Libre, procesos de concesión de infraestructuras portuarias y aeroportuarias, así como la consolidación y desarrollo de una comunidad logística público-privada (PP), con una fuerte vocación de presentar al Uruguay como plataforma logística regional siendo concientes que el mercado de consumo uruguayo es acotado pero si muy atractivo el de la región (Mercosur y Chile), pudiéndose constituir Uruguay en el centro de concentración y distribución regional de mercaderías.

La aplicación del modelo de centralización logística de mercaderías en tránsito internacional en Uruguay en Centros de Distribución Regional (CDR), está asociado a:

- lead time de suministros desde CD a cliente finales veloces,
- optimización de costos unitarios de fletes,
- intensidad media en capital de trabajo y flujo de fondos,
- alto poder negociados con proveedores logísticos,
- optimización de los niveles de inventarios nacionalizados,
- niveles de compra negociados y en conjunto entre varios países,
- alta flexibilidad en volumen y diseño de los inventarios,
- factibilidad de cross-selling entre filiales,
- intensivo en VAL (Valor Agregado Logístico),
- optimización de los costos fijos logísticos en las filiales de la región.

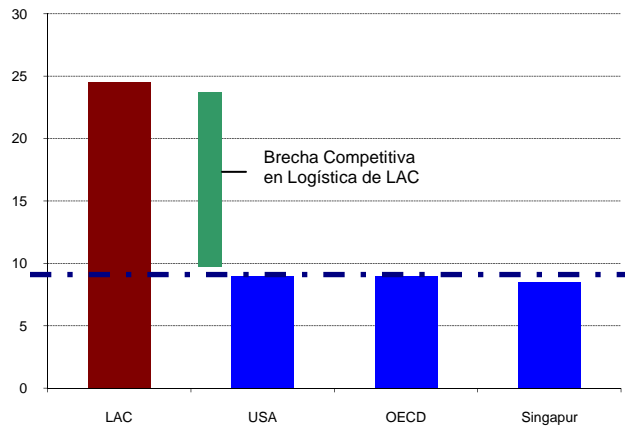
### **3. Optimización logística en Uruguay: macro y micro estructura logística (MMEL)**

Si bien Uruguay ha realizado importantes avances en su competitividad logística en lo referente a las mercaderías en tránsito internacional, las empresas uruguayas importadoras y exportadoras no han accedido aún a un completo a los beneficios del mismo.

Como dato se aportan cifras de la fuerte brecha competitiva que hay en LAC, en lo referente a mejores prácticas o benchmark como es el caso de Singapur, OCDE y EE.UU.

La brecha competitiva se debe en parte a no haber incorporado a tiempo los países y empresas de LAC conceptos claves y acciones concretas para la optimización de la gestión de la Macro y Micro Estructura Logística (MMEL).

**GRÁFICO 1**  
**COSTO DE LOGÍSTICA / VALOR DEL PRODUCTO**  
*(En porcentajes)*



Fuente: Aguerre, 2008, extraído de González, Guasch y Serebrinsky, 2007.

**Análisis MMEL**

En lo referente a Macro Estructura Logística implica planificar y actuar sobre:

- infraestructuras y los procesos para su concesión y gestión efectiva,
- cadenas de abastecimiento.

En lo referente a Micro Estructura Logística implica planificar y actuar sobre:

- centros de distribución,
- sistemas de almacenamiento,
- sistemas de movimientos de materiales,
- sistemas de información,
- procedimientos operativos.

**CUADRO 1**  
**ANÁLISIS MMEL**

Análisis MMEL para logística de tránsitos internacionales de mercadería por Uruguay	
Macro estructura logística	
Infraestructuras y los procesos para su concesión y gestión efectiva	Se encuentra concesionado desde 2001 Terminal de Contenedores, a un operador internacional en asociación con la autoridad portuaria. Recientemente se ha inaugurado la extensión del muelle de escalla del puerto de Montevideo, contando el mismo con 8 grúas pórtico y una capacidad operativa de 1 millón de TEUs
Cadenas de abastecimiento	Los principales stakeholders (actores) de la cadena logística uruguaya a las mercaderías en tránsito se encuentran altamente integrados en instancias formales como ser Prolog, Clúster de Transporte y Logística y la recientemente creada CONALOG

(continúa)

Cuadro 1 (conclusión)

Micro estructura logística	
Centros de distribución	Se han desarrollado especialmente en las ZZFF, importantes inversiones en Centros de Distribución Regional (2005-2009). Ej. Costa Park II en Zonamérica
Sistemas de almacenamiento	Han sido incorporados a los Centros de Distribución Regional (CDR) infraestructuras del tipo racks selectivo, drive in y mezzaniene
Sistemas de movimientos de materiales	Han sido incorporados a los Centros de Distribución Regional (CDR) maquinarias de movimientos de materiales del tipo reach trucks, stacker y transpallets
Sistemas de información	Han sido incorporados a los Centros de Distribución Regional (CDR) los denominados Warehouse Management Systems (WMS) así como sistemas On Line para la visibilidad de los inventarios
Procedimientos operativos	Se encuentra la cadena de abastecimiento del Uruguay en intensos procesos de certificación y validación de sus procedimientos operativos, a fin de cumplir con los estándares exigidos por las empresas internacionales que operan desde CDR en Uruguay. Los mismos se reflejan en los reportes (KPI y BSC) exigidos por las empresas que centralizan su operación logística regional en Uruguay

Fuente: Elaboración propia.

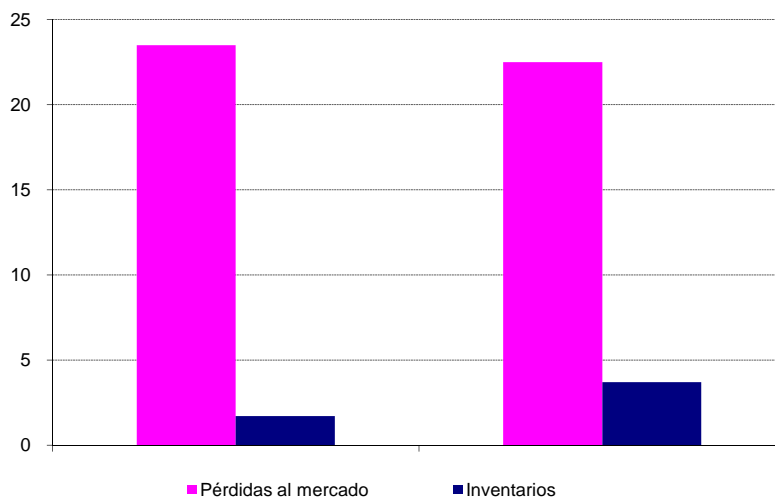
#### 4. Caso de estudio: simulación empresa internacional

Algunos casos concretos de optimización logística y buenas prácticas asociadas a la gestión logística desde Uruguay a mercaderías en tránsito internacional, lo demuestra la simulación llevada adelante para un importante laboratorio farmacéutico internacional que ha instalado en 2006 su Centro de Distribución Regional (CDR) en Uruguay para el Cono Sur, excepto Brasil. Sumadas las nuevas infraestructuras logísticas (portuarias, aeroportuarias y anillo perimetral en Montevideo) así como la flexibilidad del inventario al localizar el mismo en un Centro de Distribución Regional (CDR), están pensando en 2010, comenzar a centralizar en Uruguay parte de los inventarios cuyo destino es Brasil así como la instalación de una planta industrial en Uruguay. El CDR ha demostrado ser en épocas de crisis internacional un efectivo blindaje y protector de los inventarios para cautelosamente irlos nacionalizando en la región. Cabe destacar que en la anterior crisis regional del 2001-2002 esto no fue visualizado por las empresas internacionales, del blindaje que le podía otorgar el CDR. Tal vez esto se deba a que la actual crisis (subprime) es de alcance internacional mientras que la anterior tuvo alcance regional.

##### a) Nota técnica: costos y niveles de los inventarios en LAC

Previo al caso de estudio a desarrollar, se adjunta benchmark para LAC en lo referente a gestión de inventarios.

**GRÁFICO 4**  
**COMPARATIVO LAC VS. OCDE SOBRE NIVELES DE INVENTARIOS**  
**Y PÉRDIDAS (MERMAS)**



Fuente: Aguerre, 2008, extraído de Guasch y Kogan, 2006.

**CUADRO 2**  
**COSTOS DE LOS INVENTARIOS**  
*(En porcentajes)*

Intereses y Costos de Oportunidad	10 al 20%
Almacenamiento y Manipulación	8 al 14%
Amortizaciones y Obsolescencia	5 al 13%
Seguros e Impuestos	2 al 3%
<b>Total</b>	<b>25 al 50%</b>

Fuente: Ozment, Oren Harris Chair of Transportation, University of Arkansas.

- Los inventarios en América Latina duplican los inventarios de firmas norteamericanas y triplican los de la OECD-esto conlleva altísimos costos económicos para la región.
- Las pérdidas por ineficiencias en la cadena logística son del 25%, mientras en la OECD son del 2%<sup>18</sup>.

#### b) Caso de estudio<sup>19</sup>

Se presenta a continuación, la simulación desarrollada<sup>20</sup> en CEPAL<sup>21</sup> la cual se basa en un caso real simulado para una empresa internacional<sup>22</sup> de productos (farmacéuticos y nutracéuticos) de

<sup>18</sup> Ing. Agustín Aguerre Jefe División de Transporte, BID en Prolog 2008, Montevideo, Uruguay.

<sup>19</sup> Desarrollado por Ing. Juan Opertti para Laboratorio Internacional, basado el mismo en la aplicación de la “Square Root Law”.

<sup>20</sup> Ing. Juan Opertti. CEPAL Seminario Fortaleciendo la alianza público-privada en América Latina: Salir de la crisis mirando estratégicamente el futuro 3-4 noviembre 2009 Santiago de Chile.

<sup>21</sup> Seminario Internacional: “Fortaleciendo la alianza público-privada en América Latina: Salir de la crisis mirando estratégicamente el futuro” desarrollado el 3 y 4 de noviembre 2009 en CEPAL en Santiago de Chile.



extrazona que comercializa sus productos en el Mercosur y Chile. Su gestión de abastecimiento se basaba en enviar embarques directamente de mercadería a cada uno de los países nacionalizando todo el embarque enviado. El total de inventario nacionalizado a la región ascendía a US\$ 22 millones.

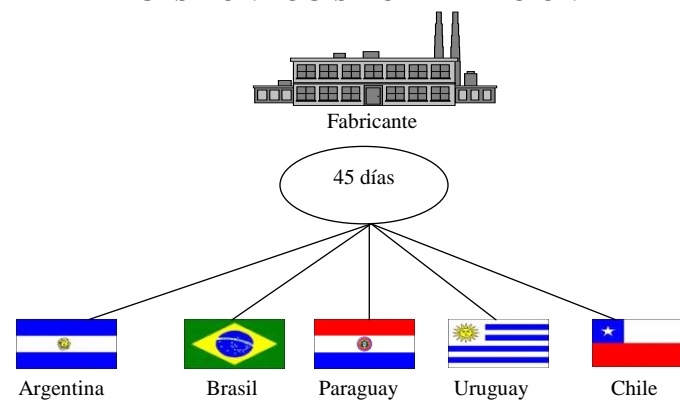
**CUADRO 3  
DATOS PARA LA SIMULACIÓN**

COMPAÑÍA FARMACÉUTICA	
Facturación por país	US\$
Argentina	16 784 015
Brasil	33 568 030
Paraguay	3 356 803
Uruguay	3 356 803
Chile	6 713 606
<b>Total</b>	<b>63 779 257</b>
Promedio de Stock en USD almacenada y nacionalizado en cada país	En meses
Argentina	3,5
Brasil	3,5
Uruguay	3,5
Paraguay	3,5
Chile	3,5
Service Level	95%
Lead Time (desde que se embarca desde la fábrica hasta recepción en el Depósito Doméstico en cada país)	45
Tasa de Interés (%) intercompany	10%

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de “Logística Tradicional” que basaba el abastecimiento el mencionado laboratorio a los países de la región se sustentaba en el siguiente esquema operativo:

**DIAGRAMA 3  
GESTIÓN LOGÍSTICA TRADICIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>22</sup> Operti, Juan – Puntigliano, Fernando – Hodara, Isidoro (Universidad ORT), “Visualización del Uruguay Como Centro Logístico Regional” desarrollado para Unión Exportadores Uruguay-BROU, 2008.

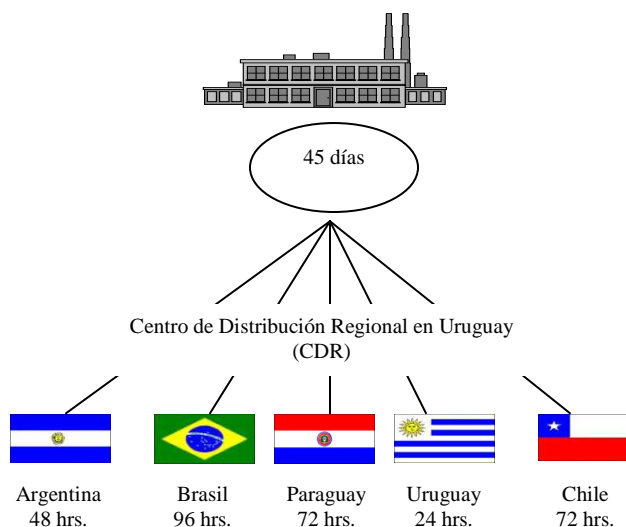
**CUADRO 4**  
**NIVELES DE INVENTARIOS (BASADO EN DIAGRAMA 3)**  
*(En USD)*

	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Chile	<b>Total</b>
Facturación por país	16 784 015	33 568 030	3 356 803	3 356 803	6 713 606	63 779 257
Facturación % región	26%	53%	5%	5%	11%	100%
Inventarios en meses en c/país	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	0.0
Inventarios en USD en c/país	5 874 405	11 748 811	1 174 881	1 174 881	2 349 762	22 322 740

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de Logística “Speed to Market” fue el que se simuló y se presentó a la filial responsable del Mercosur en sus headquarters en 2005, para justificar y validar el uso de un Centro de Distribución Regional (CDR) desde Uruguay. El modelo de centralización operativa y administrativa de la gestión logística del mencionado laboratorio en un CDR para una distribución “Speed to Market”, implica enviar la mercadería a un Centro de Distribución Regional CDR en ZF del Uruguay. En el CDR se mantienen en tránsito internacional un promedio de 60 días de stock para la región, y desde el CDR se abastece en forma periódica (semanal o quincenal) a cada uno de los países, manteniendo un promedio de 15 a 30 días de stock nacionalizado en cada uno de los países destino final. Cabe destacarse que los impuestos y derechos aduaneros mientras la mercadería se encuentra en el CDR en tránsito internacional no deben ser pagos, por lo cual garantiza una flexibilidad operativa, comercial y financiera del inventario en tránsito en el CDR en Uruguay.

**DIAGRAMA 4**  
**GESTIÓN LOGÍSTICA A TRAVÉS DE LA CENTRALIZACIÓN DE INVENTARIOS EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN REGIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 5**  
**NIVELES DE INVENTARIOS (BASADO EN DIAGRAMA 4)**  
*(En USD)*

	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Chile	Total
Facturación por país	16 784 015	33 568 030	3 356 803	3 356 803	6 713 606	63 779 257
Facturación por país %	26%	53%	5%	5%	11%	100%
Inventarios en meses	2,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0
Inventarios en USD	8 858 230	699 334	1 398 668	139 867	279 734	11 515 699

Fuente: Elaboración propia.

La centralización de los inventarios reduce en este caso cuantitativamente el valor del inventario para atender a la región del Mercosur y Chile a US\$ 11,5 millones contra US\$ 22 millones, sumado a la flexibilidad operativa que brinda el CDR al encontrarse la mercadería en tránsito internacional.

Este es un caso de aplicación práctica y real de la denominada “Regla de la Raíz Cuadrada” ó “The Square Root Law (SRL)” que es una herramienta empírica de importante aplicación en tiempos de evaluación de estrategias de centralización de Inventarios en CDR para mercaderías en tránsito internacional y uno de los principales argumentos al presentar al Uruguay Logístico.

### c) Nota técnica: Square Root Law

La SRL fue probada matemáticamente en 1975 por parte D.H. Maister y la misma establece: “El Inventario Total en un sistema, es proporcional a la Raíz Cuadrada del Numero de Localizaciones que el inventario está almacenado.”

Por ejemplo una empresa operando en 5 localizaciones (depósitos o centros de distribución), que decida centralizar en un Centro de Distribución, puede reducir teóricamente su inventario en unidades o \$ en 55%. Esta reducción puede ser impactada por mayores costos de fletes pero optando por una localización adecuado en general la reducción se mantiene altamente significativa.

### d) El caso de los CDR en Uruguay y la Aplicación de la SRL

Las Zonas Francas y Puerto Libre son recintos desde los cuales las empresas internacionales centralizan sus inventarios para distribución regional en una modalidad de “Speed to Market” y se pueden considerar los Centros de Distribución Regional en Uruguay como casos exitosos de aplicación de la “The Square Root Law” (SRL).

En tiempos de turbulencia internacional como los que se viven y se avecinan, difundir y conocer la SRL puede ser una importante oportunidad para las empresas a fin de proteger sus niveles de ventas, accesibilidad a los mercados y atenuar los costos sociales en la presente crisis internacional.

Los parámetros para llevar adelante los cálculos aplicando la SRL son:

$$\text{Reducción en Inventarios (USD o unidades)} = X2 = X1 * \sqrt{(N2 / N1)}$$

N1 = N° actuales de CD

N2 = N° futuro de CD

X1 = Inventarios en unidades o USD en los CD actuales (CND = Centros Nacionales de Distribución)

X2= Inventarios en unidades o USD en los CD futuros (CDR).

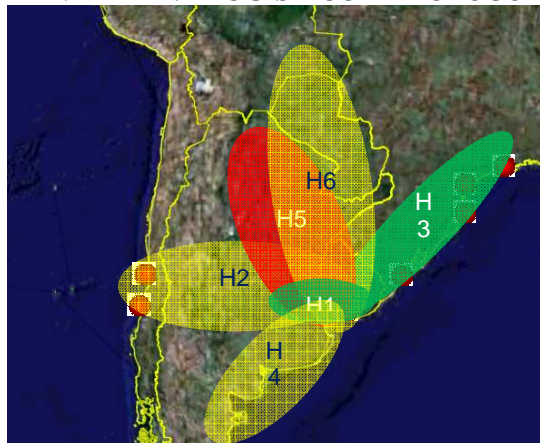
## C. Hinterland de influencia del Uruguay Logístico

### 1. Polos de influencia de Uruguay como plataforma logística regional

El Uruguay Logístico desde el cual se brindan servicios logísticos, tanto operativos como administrativos, va más allá del mercado uruguayo, siendo su región de alcance el hinterland que se presenta a través de los 6 polos de influencia que se presentan a continuación.

Los colores de los polos de influencia, reflejan el estado de madurez de prestación de servicios logísticos desde Uruguay a cada uno de los hinterland o corredores descriptos: Verde → Mercado existente, Amarillo → En crecimiento, Rojo → A desarrollarse.

**MAPA 1**  
**HINTERLAND LOGISTICO DEL URUGUAY<sup>a</sup>**



Fuente: Operti, Puntigliano y Hodara, 2008.

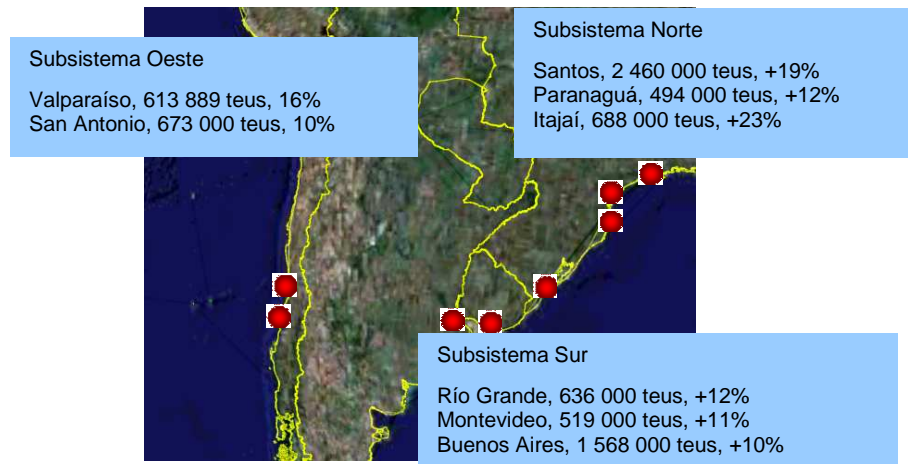
Notas: Polo 1 → H1 (Hinterland 1) – Argentina (Provincia de Buenos Aires). Polo 2 → H2 (Hinterland 2) – Corredor Bi-Oceánico (Montevideo – Santiago de Chile – San Antonio – Valparaíso). Polo 3 → H3 (Hinterland 3) – Brasil (Porto Alegre – San Pablo – Rio de Janeiro). Polo 4 → H4 (Hinterland 4) – Argentina (Sur de Argentina). Polo 5 → H5 (Hinterland 5) – Argentina (Mesopotamia Argentina). Polo 6 → H6 (Hinterland 6) – Paraguay (Corredor Hidrovía Montevideo – Asunción).

<sup>a</sup> Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

### 2. Servicios operativos y administrativos desde el Uruguay Logístico

Uruguay como proveedor de servicios logísticos regionales, cuenta con una fuerte competencia regional (Mapa 2), el cual Uruguay intenta contrarrestar con infraestructuras así como apostando a servicios logísticos operativos y administrativos diferenciados y de alto valor agregado.

## MAPA 2 SISTEMA DE PUERTOS REGIONALES - VOLÚMENES (TEUS) OPERADOS



Fuente: Puntigliano, 2008.

Los servicios logísticos operativos y administrativos<sup>23</sup>, pueden ser resumidos en servicios tradicionales a la carga así como servicios diferenciados a las cargas y empresas que hacen uso del Uruguay como plataforma logística regional.

**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-ensasado, 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.

<sup>23</sup> Desarrollado por Ing. Juan Operti para el Premio Nacional de Exportadores de Servicios en el rubro Logística 2007 de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios y para la publicación “Visualización del Uruguay Como Centro Logístico Regional” desarrollado para Unión Exportadores Uruguay-BROU, 2008 de los autores: Operti, Juan – Puntigliano, Fernando – Hodara, Isidoro (Universidad ORT).

**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.

**Servicios de Offshoring & Outsourcing:** Esta nueva generación de servicios se basa en la centralización de operaciones y servicios internacionales por parte de las empresas internacionales que han optado por Uruguay como plataforma logística regional y se encuentran avanzando en otros servicios como ser BPO, KPO e ITO<sup>24</sup>.

### IMAGEN 2 OPERACIONES DE VALOR AGREGADO LOGISTICO (VAL)



Fuente: Zonas Francas Costa Oriental S.A., en línea <<http://www.costaoriental.com>>.

## 3. Competitividad cuantitativa del Uruguay Logístico en el MERCOSUR

Una vez analizados el hinterland de influencia del Uruguay (6 polos) así como los servicios logísticos operativos y administrativos ofrecidos desde Uruguay a la región, se presenta a continuación un comparativo de costos operativos regional.

En carácter de benchmark en costos se toma el Puerto de Amberes en Bélgica comparándolo con el de Montevideo. Amberes tiene la particularidad de ser un puerto en el cual alrededor del mismo se centralizan Centros de Distribución Regional para el Norte de Europa, desarrollando operación del tipo VAL<sup>25</sup> con alto contenido de valor.

<sup>24</sup> BPO- Business Process Offshoring, KPO- Knowledge Process Offshoring, ITO- Information Technology Offshoring.

<sup>25</sup> VAL- Value Added Logistics.

**CUADRO 6**  
**COMPARATIVO DE COSTOS PORTUARIOS Y LOGÍSTICOS EN MONTEVIDEO**  
**(URUGUAY) Y AMBERES (BÉLGICA)**

Eslabón	Ítem	Descripción Actividad	MVD US\$	AMBERES US\$
Terminal	1	Descarga del buque, almacenaje y carga en camión		
(Lo cobra la agencia marítima al dueño de la carga)	2	Estadía (3 días libres) en Terminal Portuaria		
Total				
ANP	3	Tasa general a la mercadería cobrada por la autoridad portuaria (USD 2 / ton.)	40	0
Sub-total 1			40	0
Agencia Marítima	4	THC (exento de IVA)	140	120
	6	EIF (exento de IVA)	28	0
	8	Logistics fee (incluye IVA)	25	0
	5	Transferencia del B/L (incluye IVA)	75	10
	7	Gastos administrativos (incluye IVA) y PBIP	19	0
Sub-total 2			287	130
Despachantes	9	Honorarios	45	56
	10	Gastos despachos (Aduana)	70	31
	11	Fotocopia Xerox	15	0
	12	Guía Tránsito (en Mvdeo, no se paga)	0	0
	13	Balanza	6	10
Sub-total 3			136	97
Operador Logístico en ZZFF o PL	14	Ingreso de mercadería a CD	210	250
	15	Almacenaje durante 30 días	360	190
	16	Egreso de mercadería a cliente final	250	310
	17	Coordinación Logística	50	
	18	Control Inventarios (Gate In – Gate Out)	80	
	19	Seguro USD 6 por cada USD 10 000 por mes	18	30
Sub-total 4			950	780
Transporte Terrestre	20	MVD – Bs. As.	900	
Sub-total 5			900	900
COSTO TOTAL DE LA MERCADERÍA EN LA CADENA LOGÍSTICA, Sub-totales 1 a 5			2 313	1 907

Fuente: Operti y Laporta (2006) .

Notas: Condiciones de la operación: 1 contenedor de 40' con 1 600 bultos (cajas) con un peso de 15 toneladas; mercadería bienes de consumo que pasarán por PL o ZZFF para luego ser enviados a Argentina. Peso de la mercadería, tons: 20. Valor de la mercadería, US\$ 30 000.-

A continuación se presentará un comparativo regional entre Brasil, Uruguay y Argentina, tomando como base para la comparación mercadería contenerizada de extra región que ingrese por los Puertos de Santos, Buenos Aires y Montevideo.

El caso se basa en costos reales logísticos portuarios regionales y se modela el mismo con un contenedor de mercadería desde Shanghai con destino a los puertos de Santos (Brasil), Buenos Aires (Argentina) y Montevideo (Uruguay).

**CUADRO 7**  
**COMPARATIVO DE PUERTOS REGIONALES (MONTEVIDEO – BUENOS AIRES – SANTOS)**

Tráfico Marítimo: 40' DV				Detalle Locales:	
Desde Shanghai hacia:				Montevideo	
	Flete	Gastos locales	Total USD	Serv. Agencia	110
Montevideo	1 100	349	1 449	Equipment Fee	50
Buenos Aires	1 100	535	1 635	EIF	28
Santos	1 250	595	1 845	PBIP	21
				Total:	349
				Buenos Aires	
				THC	180
				Toll	90
				Delivery Order	60
				Handling	75
				Log Fee	30
				Gate	25
				Seguro Ctr	25
				SIM	50
				Total:	535
				Santos	
				THC	280
				Desconsolidación	90
				Handling	45
				BL Fee	180
				Marina Mercante ARFMM	312.5
				Total:	907.5

Fuente: Información solicitada y relevada en abril 2009 conjuntamente con Repremar Logistics, freight forwarder regional para proyecto del Banco Mundial sobre el Ciclo de Vida la Logística en Uruguay.

Nota: Descripción de los ítems facturados a la carga: THC- Terminal Handling Charge, es el fee que cobran las agencias marítimas a los importadores y exportadores por los movimientos físicos de los contenedores dentro de la terminal portuaria. El resto de los ítems facturados por las agencias marítimas son fees administrativos a los importadores y exportadores, dependiendo en cada uno de los países su concepto, pero en todos los casos no son fees operativos.

Otro análisis de interés es considerando Uruguay como Centro de Distribución Regional, es realizar el comparativo si la mercadería ingresara por puertos uruguayos (Montevideo) y tiene destino final Argentina vs. Ingresar directamente por puertos argentinos (Buenos Aires) para luego ser nacionalizada y distribuida en Argentina. El otro caso es analizar el comparativo si la mercadería ingresa por puertos uruguayos (Montevideo) y tiene destino Brasil vs. Si ingresa directamente por puertos brasileros (Santos) para luego ser nacionalizada y distribuida en Brasil.

**CUADRO 8**  
**CASO 1: COMPARATIVO URUGUAY Y ARGENTINA**

	Argentina		Uruguay
	ZF La Plata	ZF Uruguay	Puerto Libre MVD
1 x 20' - US\$ 60.000 - Peso: 18 ton/25 m3			
Puerto			
Terminal Portuaria:	Terminal Portuaria MVD:		
AGP / ANP	65	36	36
Gastos en Agencia Marítima:			
Gastos en figura anterior	535	349	349

(continúa)



Cuadro 8 (conclusión)

	Total Terminales Portuarias	600	385	385
<b>ARGENTINA</b>				
Ingreso a:				
Flete interno desde Puerto con custodios		320		
Seguro de Caución		100		
Despacho		100		
Confección de Tránsito		250		
Subida y Bajada de Mercadería		330		
Balanza		15		
Ingreso al SIM		35		
Documentación		0		
Verificación		0		
Peaje		30		
Mensualmente:				
Almacenaje		270		
Egresos:				
Balanza		15		
Reexpedición		30		
Seguro		0		
Flete Interno a Buenos Aires con Custodios		230		
	Total + IVA	2087		
<b>URUGUAY</b>				
Ingreso a ZF o Puerto Libre en UY			360	35
Mano de obra de Ingreso			150	120
Almacenaje			225	240
Mano de obra de Egreso			200	170
Despacho Egreso de ZF o Puerto Libre a Arg.			170	170
Flete Internacional estimadoMVD-Bs.As.			900	900
	Total en Centro de Distribución	2087	2005	1635
	TOTALES	2687	2390	2020

Fuente: Operti y López, 2009.

**CUADRO 9**  
**CASO 2: COMPARATIVO URUGUAY Y BRASIL**

URUGUAY			BRASIL		
CONCEPTO	USD		CONCEPTO	USD	
I) Gastos en Puerto (*)			I) Gastos en Puerto (*)		
THC	140	307	THC	280	908
Eif	28		Desconsolidación	90	
Log. Fee	50		Handling	45	
Pbip	15		BL Fee	180	
Transferencia	74.3		Marina Mercante - ARFMM	313	
II) Gastos de Ingreso a ZF			Gastos de Traslado a Depósito		
Flete Interno Puerto - ZF	175	513	Fiscal		
			Costos documentación - tránsito a		
			EADI	125	1 330

(continúa)

Cuadro 9 (conclusión)

Hrios Despachante, gastos y custodia	190		Flete local Santos - EADI	825	
Fee de Control de Inventarios en ZZFF	48		Caución por seguridad sobre CIF	200	
Mano de Obra (estimado)	100		Fee documentario	180	
III) Gastos en ZF					
Almacenaje -por m3 almacenados reales	150	255			
Seguro - 30 días / contra todo riesgo	105		III) Gastos en Depósito Fiscal		
IV) Gastos de Egreso de ZF			Almacenaje -1,05% sobre valor CIF	630	1 088
Mano de Obra (estimado)	100	338	Seguro - 30 días	175	
Honorarios Despachante y gastos	190		Add Valoren 0,03% sobre valor CIF	18.0	
Fee Control de Inventarios	48		Mano de obra (estimada)	265	
V) Gastos de Nacionalización en Brasil			IV) Gastos de Egreso de Depósito Fiscal		
Despachante (promedio)	150	322	Fee documentario	50	580
SDA (Sindicato Despachantes de Aduanas)	105		Mano de obra (estimada)	180	
SISCOMEX	17		Flete interno desde Dep Fiscal a Depósito Cliente	350	
Liberación de Importación	50				
Total US\$ - costo Uruguay	1 735		V) Gastos de Nacionalización		
			Despachante (promedio)	150	322
			SDA (Sindicato Despachantes de Aduanas)	105	
			SISCOMEX	17	
			Liberación de Importación	50	
Fletes internacionales terrestres (door to door)					
MVD - POA (Porto Alegre)	1 750				
MVD - CUR (Curitiba)	2 200				
MVD - SP (San Pablo)	3 100				
MVD - RJ (Río de Janeiro)	3 500				
			Total US\$ - costo Brasil	4 228	
TOTAL UTILIZANDO URUGUAY COMO CENTRO DE DISTRIBUCION PARA BRASIL					
PORTO ALEGRE	3 485				
CURITIBA	3 935				
SAN PABLO	4 835				
RIO DE JANEIRO	5 235				

Fuente: Operti y Martin, 2009.

Como conclusión al presente comparativo, si la mercadería a centralizar en Uruguay en tránsito internacional tiene como destino un único país destino final, utilizar Uruguay, seria medianamente justificable el uso de Uruguay como CDR, pero si se centraliza en Uruguay la mercadería para varios países la justificación al CDR por Uruguay es alta por la flexibilidad de los inventarios al encontrarse en tránsito internacional y la reducción de costos de inventarios al centralizar en un CDR<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Square Root Law y caso de estudio del punto 2.2.4.

## 4. Aporte del sector logístico portuario al PIB del Uruguay

### a) Aporte del Puerto de Montevideo al PIB del Uruguay

En Octubre de 2009 la FCE de la UDELAR<sup>27</sup> en convenio con la Administración Nacional de Puertos (ANP), presentaron la metodología y estimaron los empleos directos, valor agregado del Puerto de Montevideo (aporte) a la economía nacional en términos del PIB así como en divisas para el año 2007. Esta estimación se enmarca en la filosofía del Puerto de Montevideo de cuantificación y actualización regular (anual), a fin de determinar el impacto de las actividades del Puerto de Montevideo en la economía del país en lo referente a empleo y valor agregado. Este primer estudio, se circunscribe a las actividades logístico portuarias dentro del recinto portuario del Puerto de Montevideo como anillo central, para luego avanzar con similar metodología en la cuantificación del impacto de las actividades logísticas en los anillos externos al Puerto de Montevideo en los cuales se desarrollan operaciones logísticas operativas administrativas a nivel de zonas francas, depósitos extra portuarios, terminales de carga aéreas, transportistas internacionales, freight forwarders, despachantes de aduana, operadores logísticos, aseguradoras, sistema financiero y agencias marítimas como principales stakeholders (actores claves y decisores ejecutivos).

El estudio presentado por la FCE y ANP el pasado 26 de octubre de 2009<sup>28</sup>, se centró en el análisis de las siete principales unidades de negocios operativas en el Puerto de Montevideo, cuantificándose empleos directos asociadas a las mismas y aporte a la economía uruguaya. Las unidades de negocios analizadas son:

- productos forestales,
- gráneles,
- tráfico de pasajeros de ferry,
- pesca,
- cruceros,
- contenedores,
- logística y Puerto Libre.

El informe de la FCE-ANP, evalúa el valor agregado directo e indirecto del recinto portuario así como los empleos directos asociados al mismo y considera toda la actividad desarrollada dentro del recinto portuario en las siete unidades de negocios como vinculadas al Uruguay Logístico. Las principales conclusiones cuantitativas del estudio de la FCE-ANP son:

- “Agregando la contribución “directa” e “indirecta” de las siete unidades de negocio del Puerto de Montevideo se obtiene una contribución total a la economía uruguaya de US\$ 514,6 millones de valor agregado (2,12% del PIB). Este guarismo se compone de US\$ 152,5 millones generados de forma directa a través de las actividades desarrolladas

---

<sup>27</sup> FCE- Facultad de Ciencias Económicas / UDELAR- Universidad de la República (Pública).

<sup>28</sup> “Incidencia de las Unidades de negocio del Puerto de Montevideo sobre el PIB de la economía uruguaya”. Metodología a emplear y una primera aproximación para el año 2007. Equipo de trabajo: Ec. Carlos Troncoso, Ec. Álvaro Lalanne y Ec. Ana Laura Piñeiro.

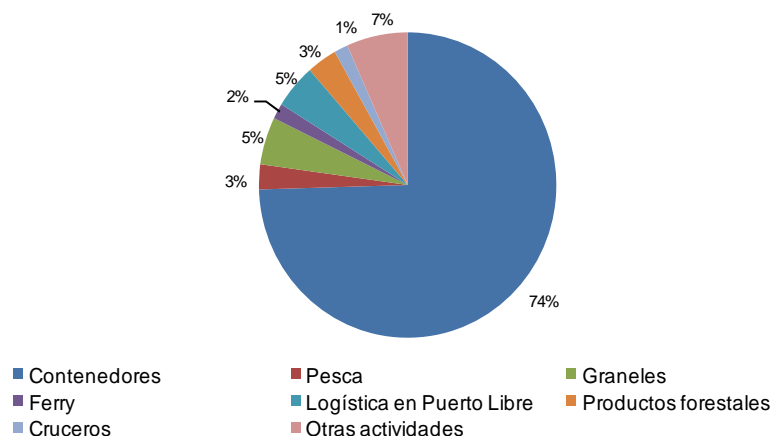
al interior del recinto portuario y US\$ 362,1 millones de forma indirecta debido a las demandas realizadas por éstas hacia el resto de la economía<sup>29</sup>”.

### Nota Técnica

Contribución directa, se refiere a las actividades que se desarrollan en el marco de cada Unidad de negocio, o sea, la generación de valor de la propia actividad.

Contribución indirecta, generada a partir de otras actividades que se desarrollan como consecuencia de las directas, debido a las interrelaciones existentes entre ambas.

**GRÁFICO 5**  
**CONTRIBUCIÓN DIRECTA E INDIRECTA DEL PUERTO DE MONTEVIDEO**  
**A LA ECONOMÍA NACIONAL**



Fuente: Informe FCE – ANP, 2009.

**CUADRO 10**  
**VALOR AGREGADO DIRECTO E INDIRECTO A LA ECONOMÍA DEL URUGUAY**  
*(En USD miles)*

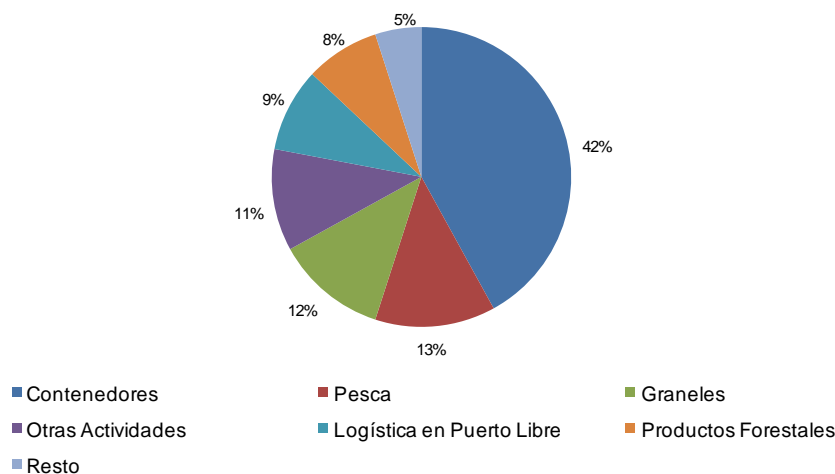
Unidad de Negocio	VAD	VAI	TOTAL
Contenedores	87 265	296 364	383 629
Pesca	6 884	6 554	13 438
Graneles	13 467	12 401	25 868
Ferry	4 201	4 143	8 344
Logística en Puerto Libre	12 359	11 884	24 243
Productos Forestales	9 544	7 399	16 943
Cruceros	1 164	6 425	7 589
Otras Actividades	17 629	16 926	34 555
<b>TOTAL</b>	<b>152 513</b>	<b>362 096</b>	<b>514 609</b>

Fuente: Informe de FCE - ANP, 2009.

<sup>29</sup> Pág. 86 informe FCE-ANP (Ec. Carlos Troncoso, Ec. Álvaro Lalanne y Ec. Ana Laura Piñero), Oct. 2009. “Incidencia de las Unidades de negocio del Puerto de Montevideo sobre el PIB de la economía uruguaya”. Metodología a emplear y una primera aproximación para el año 2007.

En lo referente a empleo directo generado en la principal terminal portuaria del país (Puerto de Montevideo), el informe de FCE – ANP, concluye que el Puerto de Montevideo empleó 5,480 personas en forma directa al el año 2007.

**GRÁFICO 6**  
**DISTRIBUCION EMPLEO DIRECTO**



Fuente: Informe FCE – ANP, 2009.

**CUADRO 11**  
**EMPLEO DIRECTO EN PUERTO DE MONTEVIDEO**

Unidad de Negocio	Nº Empleos Directos	Porcentaje Incidencia	Porcentaje Acumulado
Contenedores	2 300	42	42
Pesca	712	13	55
Graneles	657	12	67
Otras Actividades	602	11	78
Logística en Puerto Libre	493	9	87
Productos Forestales	440	8	95
Resto	276	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5 480</b>		

Fuente: Informe FCE – ANP, 2009.

## b) Aporte del sector logístico al PIB del Uruguay

En Setiembre 2009, el Clúster de Transporte y Logística<sup>30</sup> a fin de cuantificar el aporte del sector logístico en el PIB y en la generación de empleo en Uruguay solicitó propuestas para la cuantificación del mismo, a reconocidas consultoras nacionales e internacionales. A partir de dicha recopilación primaria de datos y a fin de encaminar el estudio detallado de la cuantificación del aporte del sector logístico al PIB del Uruguay, se deduce:

<sup>30</sup> Clúster de Transporte & Logística. Pacpymes- Programa de desarrollo de Clústeres, convenio con la UE (2005-2009), coordinado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay.

<sup>31</sup>En lo que concierne al empleo, según las cifras divulgadas por el Instituto Nacional de Estadística a julio de 2009, el Sector Transporte, Almacenamiento y Comunicación (Capítulo I) emplea a casi el 7% de la población ocupada, mientras que a julio de 2007 empleaba al 5,8%.

Para examinar la contribución de este sector en el PIB es preciso considerar las cifras de Cuentas Nacionales que elabora el Banco Central del Uruguay (BCU). Según los datos más recientes, al primer trimestre de 2009 el Capítulo I representa un 8,7% del PIB total, mientras que en el primer trimestre de 2005, este Capítulo representaba un 8,4% del PIB.

Es importante mencionar que la información más reciente desagregada por Divisiones dentro del Capítulo I corresponde al año 2005. En este sentido, el sub-sector transporte por vía terrestre y por tuberías en 2005 representaba el 34% del Valor Agregado Bruto (VAB) generado en el total del sector, mientras el subsector transporte acuático, aéreo, actividades complementarias y auxiliares, y actividades de agencias de viaje representaba el 28%.

Así, se constata que estos dos subsectores generan más del 60% del VAB del total del sector, lo que da cuenta de la relevancia que tienen las actividades de transporte dentro del sector.

Por otra parte, cabe mencionar que el sub-sector de transporte terrestre y por tuberías generaba un VAB de 3.2% del generado por el total de las industrias. Si se le agrega los impuestos menos subvenciones sobre los productos, se constata que en 2005 el VAB de este sub-sector representaba un 2,8% en términos del PIB.

El sub-sector de transporte acuático, aéreo, actividades complementarias y auxiliares y actividades de agencias de viaje generó un VAB de 2.6% del total industrial en 2005, y si se considera el valor agregado bruto como porcentaje del PIB, se observa que en 2005 alcanzó un 2.3%.

De esta forma, se observa que al año 2005 las actividades vinculadas al transporte terrestre, acuático, aéreo y actividades complementarias representaban en conjunto más del 5% del PIB de la economía uruguaya.

### **c) Aporte del sector ZZFF al PIB del Uruguay**

Las cuentas nacionales al 2008 no reflejaban el aporte de la actividad de las ZZFF al PIB del Uruguay, destacándose que desde las ZZFF se desarrollan operaciones de exportación de servicios (Offshoring) entre las que se destacan las operaciones logísticas operativas y administrativas de centro de distribución y coordinación logística regional e internacional así como operaciones de comercio exterior y tradings, y servicios profesionales de consultoría, auditoría y asesoramiento vinculados al soporte del sector logístico (remote logistics).

El “2do. Censo de Zonas Francas, año 2006, Informe Preliminar Julio 2008”<sup>32</sup> publicada por el INE<sup>33</sup> arroja cifras sobre actividad de las ZZFF del Uruguay durante 2006. Dicho informe refleja que las ZZFF<sup>34</sup> representan el 3.66% del PBI, y si tenemos en cuenta el conjunto de todos los servicios directos brindados desde dichos exclaves, los mismos representan el 43% de ese del aporte al PIB generado en las ZZFF, por lo tanto los servicios en ZZFF aportaron un 1,57% al PIB del Uruguay en 2006.

En lo referente a cifras de empleo directo en las ZZFF del Uruguay, al 2006 el mismo implicaba 8,628 personas (7824 dependientes y 804 no dependientes), estimándose de acuerdo a informes preliminares de la CZFUY<sup>35</sup> en 2008 el mismo superaría las 12,000 personas empleadas en forma directa, cifra que será oficialmente confirmada por el INE al publicarse el 3er. Censo de Zonas Francas en Febrero – Marzo 2010.

<sup>31</sup> Material elaborado y sintetizado para el Clúster de Transporte y logística en conjunto con la consultora CPA – Ferrere en Setiembre 2009 con datos estadísticos 2005, 2007 y 2009.

<sup>32</sup> Próximo censo del INE sobre actividad 2007-2008 en ZZFF se distribuirá en Febrero – Marzo 2010.

<sup>33</sup> INE- Instituto Nacional de Estadística.

<sup>34</sup> Dicho censo no incluye la Planta de Celulosa de Botnia que opera bajo régimen de ZZFF.

<sup>35</sup> CZFUY. Cámara de Zonas Francas del Uruguay. [www.czfuy.com](http://www.czfuy.com).

## D. Fase 3 (2005 -2010): Proceso de clusterización logístico

La Fase 3 del proceso de posicionamiento del Uruguay Logístico, se caracteriza por el hito de consolidación de la comunidad logística público-privada (PP) integrada por los referentes o stakeholders (actores claves y decisores ejecutivos) de la actividad en Uruguay. El desarrollo y consolidación formal de la comunidad logística (PP) se da a través del proceso del Clúster de Logística & Transporte. Dicho Clúster impulsado desde Pacpymes<sup>36</sup> a través de un proyecto de colaboración con la UE, comienza actividades en el año 2005 y se constituye formalmente en 2006.

### **Nota Técnica**

Concepto de clúster: Se presenta como una realidad económica, que se manifiesta como un conjunto de empresas, agentes y organizaciones que inciden en la prestación de un producto o servicio y que están geográficamente próximas (Porter, 1990).

El Clúster de Logística & Transporte, integra otro conjunto de iniciativas Clústeres en las áreas de Ciencias de la Vida, Turismo y Quesería Artesanal.

Lo que se buscó a través de la iniciativa Clúster en Logística & Transporte:

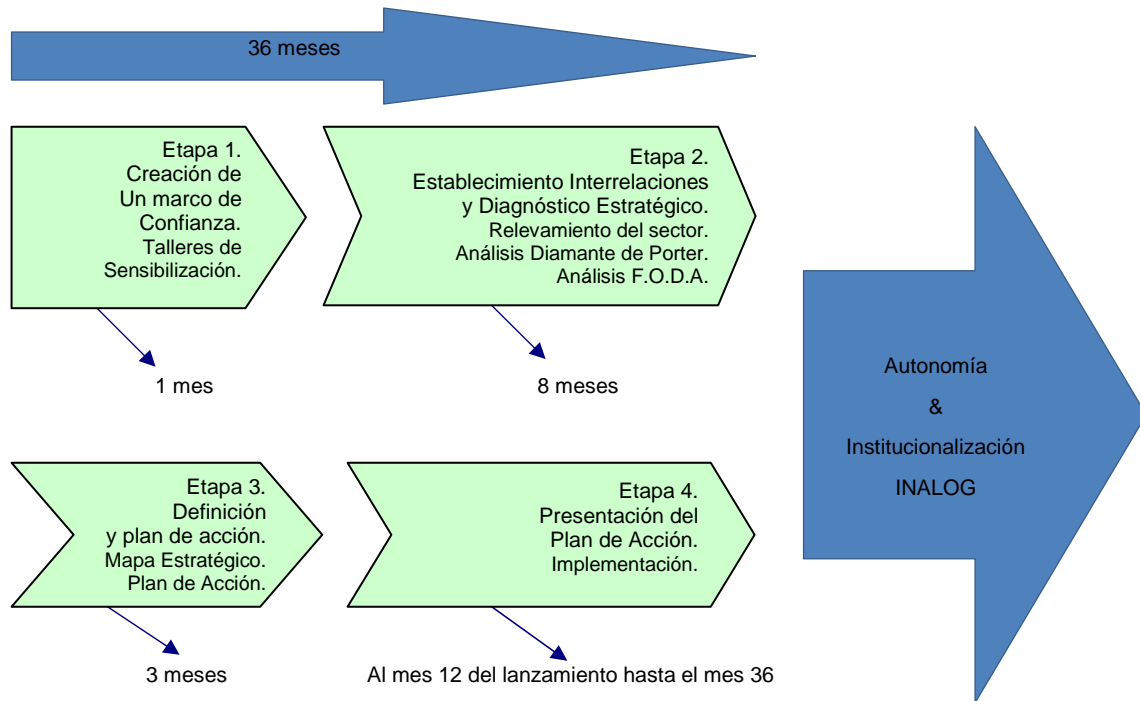
- generar un marco de confianza público-privado (PP) entre los integrantes del clúster, y cultivarlo permanentemente,
- tener una visión compartida público-privada (PP) del futuro que queremos para el sector logístico o el Uruguay Logístico,
- unir fuerzas para construir soluciones colectivas público-privada (PP) que permitan ser más competitivos,
- desarrollo de capacidades de asociatividad entre colegas (no se habla más de competidores),
- promocionar el acceso a tecnologías que cada uno de los actores por si solos no tendrían capacidad de hacerlo,
- internacionalización de las empresas y acceso a mercados de grandes volúmenes,
- acceso y uso eficiente de tecnologías altamente productivas,
- reducción de la sensación de incertidumbre y aislamiento,
- acceso a información calificada y experiencias benchmarking.

La metodología de funcionamiento del Clúster de Logística & Transporte, consistió en 4 etapas que se resumen a continuación.

---

<sup>36</sup> Pacpymes- Programa de desarrollo de Clústeres, convenio con la UE (2005-2009), coordinado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay.

**DIAGRAMA 5**  
**ETAPAS DE DESARROLLO DEL CLÚSTER DE LOGÍSTICA**



Fuente: Elaboración propia.

A partir del relevamiento y análisis FODA, se desarrolló el Plan de Acción, que focalizó en las siguientes áreas de trabajo:

- elaboración y procesamiento de información estadística,
- posicionamiento y acciones de marketing,
- mejora en la formación de Recursos Humanos,
- innovación y Mejora Tecnológica,
- apoyo a la Institucionalización del sector,
- <sup>37</sup> en el área de información estadística, se trabajó en diferentes mediciones y cálculos para proporcionar indicadores propios al sector,
- posicionamiento y Acciones de Marketing: se realizaron diferentes acciones para promover el concepto de Uruguay Logístico, promoviendo las ventajas y eficiencias de las empresas locales como proveedores de servicios para la región. Se participó en el Symposium Latinoamericano de Logística, en Santiago (Chile, 2007), en la feria Intermodal (San Pablo, Brasil, 2009), y la feria Expopuertos (Montevideo, 2009),
- mejora en Recursos Humanos: se realizó un análisis de la demanda y oferta de capacitación en logística, para conocer exactamente las brechas entre las necesidades de las empresas y el tipo de capacitación ofrecida en plaza, y en base a ese estudio, se realizaron diferentes acciones correctivas.

<sup>37</sup> Información brindada para el presente trabajo por el Coordinador Ejecutivo del Clúster de Transporte & Logística, Lic. Héctor Echeverría, Nov. – Dic. 2009.



- innovación y Mejora Tecnológica: se realizaron visitas a los puertos de Valparaíso (Chile) y Santos (Brasil), además de invitar a técnicos extranjeros, para conocer y evaluar otras formas de trabajo que pueden ser adaptadas a nuestra realidad (benchmarking). Por otra parte, se creó el Índice de Costos de Transporte Automotor de Carga, que permite a las empresas de transporte carretero conocer exactamente sus costos, y que será utilizado como referente para negociar tarifas y contratos a futuro,
- apoyo a la Institucionalización del Sector: tomando como punto de partida la experiencia del Clúster en su gestión y co-gobierno entre empresas y Estado, el sector solicitó al gobierno la creación de un ámbito de trabajo a nivel oficial, que lo represente, y donde se propongan políticas de desarrollo y acciones de fomento de la logística, en base a su importancia como generador de empleos e inversiones. Este ámbito es la Comisión Nacional de Logística (CONALOG), integrada por autoridades estatales y representantes de las empresas de cada subsector, y cuya finalidad principal, además de actuar como think-tank, es la creación del Instituto Nacional de Logística (INALOG), organismo que regulará y fomentará al sector en un futuro cercano.

## E. Fase 4: (2010 – 2015): Institucionalización del Uruguay Logístico

El proceso de institucionalización formal del Uruguay Logístico, se fue dando como consecuencia de experiencias regulares y eventos de reunión y asociatividad formal de la comunidad logística público-privada (PP) entre los que se destacan los siguientes hitos:

- Prospectiva Tecnológica en Logística. (2001),
- PROLOG. (2001, 2003, 2006 y 2008),
- Clúster de Transporte & Logística. (2005 - 2009),
- CONALOG → INALOG. (2009)<sup>38</sup>

**Iniciativa Prospectiva Tecnológica en Logística. (2001):** Este hito fue la primera iniciativa y experiencia de asociatividad público-privada (PP) de la comunidad logística. La misma fue convocada por el Poder Ejecutivo en el año 2001 y liderada por el Ministro Ing. Lucio Cáceres del MTOP<sup>39</sup>. El objetivo del trabajo prospectivo fue proyectar el Uruguay al 2015 en lo referente a infraestructura, marco legal, promoción de las actividades logísticas y benchmarking de mejores prácticas logísticas. Como output del trabajo prospectivo se delineó un plan de acción de corto (2002 – 2005), mediano (2005 – 2010) y largo plazo (2010 – 2015) abarcando:

- políticas e instrumentos,
- acciones de gestión,
- infraestructura,
- modos de transporte,
- áreas de investigación.

**Prolog:** Desde el año 2001 al 2008, se desarrolla regularmente, el evento bi-anual Prolog, el cual es reconocido por la comunidad logística público-privada (PP) como el evento de introspección y puesta a punto de proyectos del Uruguay Logístico. Los eventos Prolog (2001, 2003, 2006 y 2008), han sido eventos claves, al ser un ámbito neutro de reunión y convergencia de todos los actores

<sup>38</sup> Operti, Juan. Ciclo de Vida de la Logística en Uruguay. Banco Mundial, Marzo 2009.

<sup>39</sup> MTOP- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

públicos-privados (PP) integrantes de la comunidad logística uruguaya, contando en todos los casos con invitados internacionales así como con temáticas de foco en cada evento. En Prolog 2008, la temática central fue la institucionalización del Uruguay Logístico.

**Clúster de Logística & Transporte. (2005 - 2009):** En el 2005 se define la generación de iniciativas y procesos clústeres los cuales inicialmente se focalizaron en los siguientes sectores: Ciencias de la Vida, Turismo, Artesanías y Logística.

En el caso del Clúster de Logística & Transporte se definió como entregable al 2008, un relevamiento detallado del sector logístico así como el mapa estratégico del mismo, el cual se ha constituido en el norte para la comunidad logística del Uruguay. También desde el Clúster se definieron acciones concretas durante el año 2009 reflejadas en el Plan de Acción<sup>40</sup>.

**CONALOG →INALOG. (2009):** Como fase formal de institucionalización del Uruguay Logístico, a fines de 2008 se convocó por parte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) Sr. Víctor Rossi, a las principales gremiales del sector para el desarrollo de la hoja de ruta para la conformación del Instituto Nacional de Logística (INALOG). Como puntapié inicial se definió dentro del MTO, la creación de la Dirección Nacional de Logística, la cual tiene como cometido convocar a la Comisión Nacional de Logística (CONALOG) para la conformación por Ley del Instituto Nacional de Logística (INALOG). INALOG será un instituto privado con la presencia en el Directorio del sector público (Ministerios de Transporte y Obras Públicas, Relaciones Exteriores y Economía) y privados representados por las gremiales manteniendo la mayoría el sector privado en el Directorio de INALOG así como una Dirección Ejecutiva ( a ser seleccionada en 2010) altamente calificada y remunerada.

Los pilares estratégicos del INALOG se encuentran en fase de definición habiéndose tomado como input para converger a los mismos los entregables del Clúster de Logística& Transporte que son:

- relevamiento del sector,
- diamante de Porter,
- análisis F.O.D.A.,
- mapa estratégico,
- plan de acción

---

<sup>40</sup> Punto 2.4 del presente informe.

## II. Análisis FODA

El presente análisis FODA<sup>41</sup>, se basa en el trabajo conjunto desarrollado por la comunidad logística público-privada (PP) liderado por el Grupo Tractor del Clúster y validado por el Grupo de Expertos del Clúster de Logística & Transporte a fin que contara con el input y aval de los stakeholders (actores claves y decisores ejecutivos) del sector de Logística & Transporte del Uruguay.

Los lineamientos teóricos y metodológicos que se aplicó para el desarrollo del análisis F.O.D.A. se basa en evaluar los aspectos de índole económica, operativos, físicos, tecnológicos y regulatorios<sup>42</sup>.

### *Nota técnica:*

Las Fortalezas y Debilidades son áreas sobre las cuales se cuenta con poder de actuación o incidencia. Por otro lado las Amenazas y Oportunidades son factores sobre los cuales se tiene poco o nulo factor de incidencia sobre los mismos. Una vez enumeradas los conceptos en el FODA se mapearan los mismos en lo referente a su impacto y capacidad de incidir los stakeholders y decisores ejecutivo Públicos-Privados (PP) del sector de logística & transporte.

### A. Fortalezas

- **Regímenes de Puerto Libre y Zonas Francas.** En el portfolio de marcos legales que ofrece Uruguay en lo referente a la atracción de IED (FDI)<sup>43</sup>, además del régimen de promoción de inversiones y ley de admisión temporaria, se encuentran los regímenes de Puerto Libre y Zonas Francas. Estos últimos, íntimamente ligados al Uruguay Logístico, son marcos legales que han permanecido en el tiempo con mínimas modificaciones, constituyéndose en importantes instrumentos facilitadores para el desarrollo y centralización de operaciones logísticas regionales en Uruguay.

---

<sup>41</sup> Operti, Juan. Presentación CEPAL del 3 y 4 de Noviembre de 2009, Fortaleciendo la alianza Pública-Privada (PP) en América Latir: Salir de la crisis mirando estratégicamente al futuro.

<sup>42</sup> Tomados los mismos conceptos aplicados al FODA del Proyecto de Prospectivas Tecnológicas en Logística. 2001, Universidad de Montevideo.

<sup>43</sup> Foreign Direct Investment.

- **Comunidad público privada logística.** La hoja de ruta desarrollada por la comunidad logística público-privada (PP), a través de eventos regulares, ámbitos de asociatividad, reuniones formales de stakeholders (actores claves y decisores ejecutivos) logísticos públicos-privados (PP), ha convergido en la conformación de una comunidad logística madura, en la cual existe un intangible muy importante que es la confianza mutua y visión compartida del Uruguay Logístico.
- **Institucionalización del Uruguay Logístico.** A partir de la existencia de una comunidad logística público-privada (PP), la cual se ha ido afianzando a través de los eventos Prolog (2001, 2003, 2006, 2008) así como con el Clúster de Transporte & Logística, y el haber sido formalmente conformada la CONALOG<sup>44</sup> (2009) por decreto presidencial y remitido al Parlamento el proyecto de ley del INALOG<sup>45</sup> se le ha dado forma a la institucionalización del Uruguay Logístico.
- **Infraestructuras Logísticas 2009.** La reciente puesta en marcha e inauguración de activos logísticos claves como los constituyen: Ampliación de la Terminal Especializada de Contenedores del Puerto de Montevideo, Terminal Aeroportuaria de pasajeros y carga del Aeropuerto Internacional de Carrasco, anillo perimetral conectando el sector este y oeste de Montevideo, así como el acceso al Puerto de Montevideo.
- **Aprobación de tres nuevas zonas francas de alto valor agregado.** El Poder ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Finanzas ha aprobado en el periodo 2007-2009 tres nuevas Zonas Francas (La Aguada Park, WTC Free Zone y Parque de las Ciencias) para el desarrollo de operaciones empresariales internacionales como ser BPO, KPO, VAMO e ITO<sup>46</sup>, complementando los servicios logísticos internacionales que se prestan desde Uruguay.
- **Desarrollo de puertos del litoral y transporte fluvial.** Se han impulsado las obras en los puertos del litoral especialmente en el Puerto de Paysandú (Litoral Norte) reforzando el muelle y aportando una grúa móvil. Por otro lado la operativa de la Planta de pulpa de celulosa de Botnia<sup>47</sup> ha impulsado el transporte fluvial por el Rio Uruguay y la Hidrovía Uruguay-Argentina – Paraguay-Bolivia.
- **Sistema de Promoción de Inversiones.** El instituto uruguayo de promoción de inversiones Uruguay XXI ha incorporado la temática Uruguay Logístico y el concepto de Centro de Distribución Regional (CDR), como una de sus áreas estratégicas de promoción de inversiones trabajando en este sentido estrechamente con la CZFUY<sup>48</sup>, en una clara colaboración público-privado (PP).
- **Consolidación de las Cámaras Empresariales.** Las cámaras empresariales relacionadas a las actividades logísticas se han consolidado y modernizado, e incluso comparten ámbitos de participación conjunta con el sector público, con es en el caso del Clúster de Logística & Transporte y CONALOG y en un futuro próximo INALOG. Entre las cámaras relacionadas al sector se destacan <sup>49</sup>ADAU, CALOG, AUDACA, CZFUY, CENNAVE, UEU, CATIDU, ITPDCU y TCU.

---

<sup>44</sup> CONALOG- Comisión de Nacional de Logística, decreto de Presidencia de la Republica. Decreto 731 del 20 de Mayo de 2009 que crea la CONALOG.

<sup>45</sup> INALOG- Instituto Nacional de Logística.

<sup>46</sup> BPO- Business Process Offshoring, KPO- Knowledge Process Offshoring, VAMO- Value Added Manufacturing Offshoring, ITO- Information Technology Offshoring.

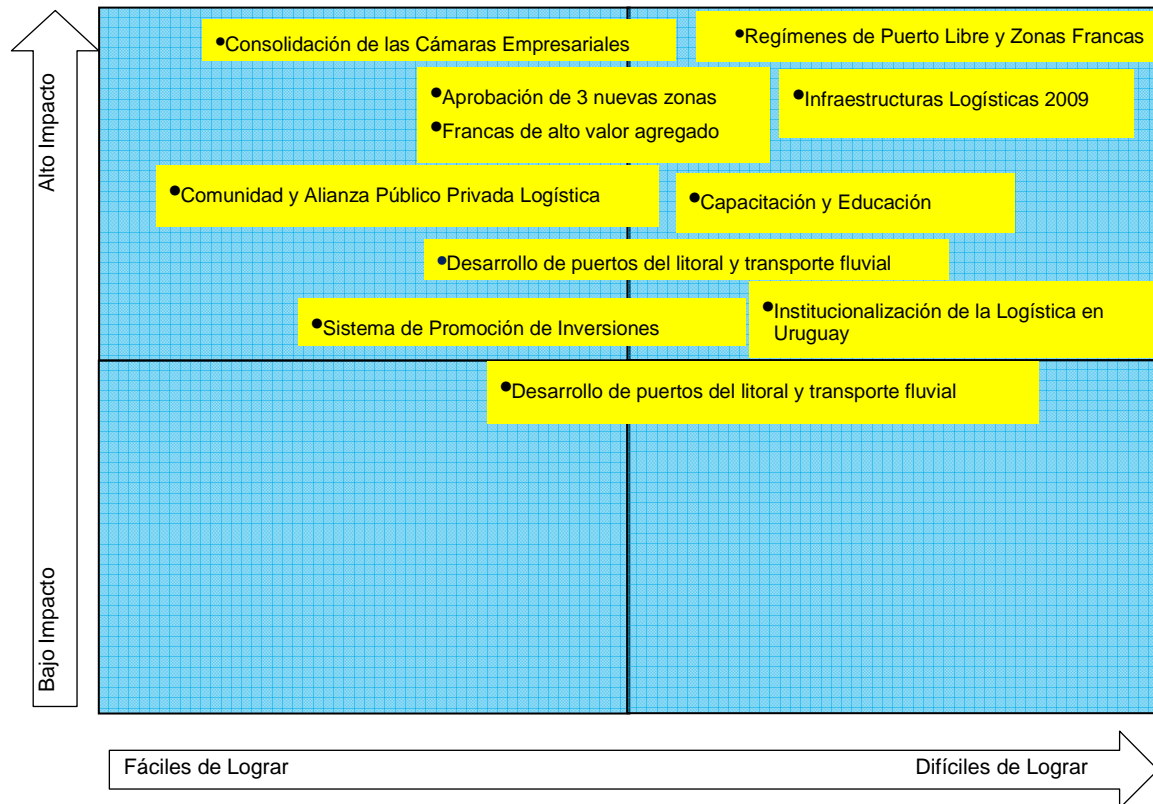
<sup>47</sup> BOTNIA- Planta procesadora de pulpa de celulosa ubicado sobre el Rio Uruguay.

<sup>48</sup> CZFUY- Cámara de Zonas Francas del Uruguay. [www.czfuy.com](http://www.czfuy.com).

<sup>49</sup> ADAU- Asociación de Despachantes de Aduana, CALOG- Cámara de Logística, AUDACA- Asociación Uruguaya de Agentes de Carga, CZFUY- Cámara de Zonas Francas del Uruguay, CENNAVE- Centro de Navegación, UEU- Unión de Exportadores del Uruguay, CATIDU- Cámara de Autotransporte Terrestre Internacional del Uruguay,

- **Capacitación y Educación.** El impulso e incidencia en la realidad económica del país que ha tomado la actividad logística y el concepto de Uruguay Logístico, han dado surgimiento a tecnicaturas, programas ejecutivos, diplomas y postgrados en el sistema educativo terciario en temáticas referente a gestión de Cadena de Abastecimiento, Logística, Operaciones, Relaciones Internacionales y Comercio Exterior<sup>50</sup>.

**DIAGRAMA 6  
FORTALEZAS**



Fuente: Elaboración propia.

## B. Oportunidades

- **Estabilidad Política e Institucional.** Uruguay ocupa lugares destacados en ranking de estabilidad política y bajos niveles de corrupción al momento de captar IED, como surge de los informes de WEF, Doing Business y Transparency International.
- **Tratados de Libre Comercio.** En lo referente a Tratado de Libre Comercio, Uruguay además de ser parte integrante del bloque comercial del Mercosur, es el único país del

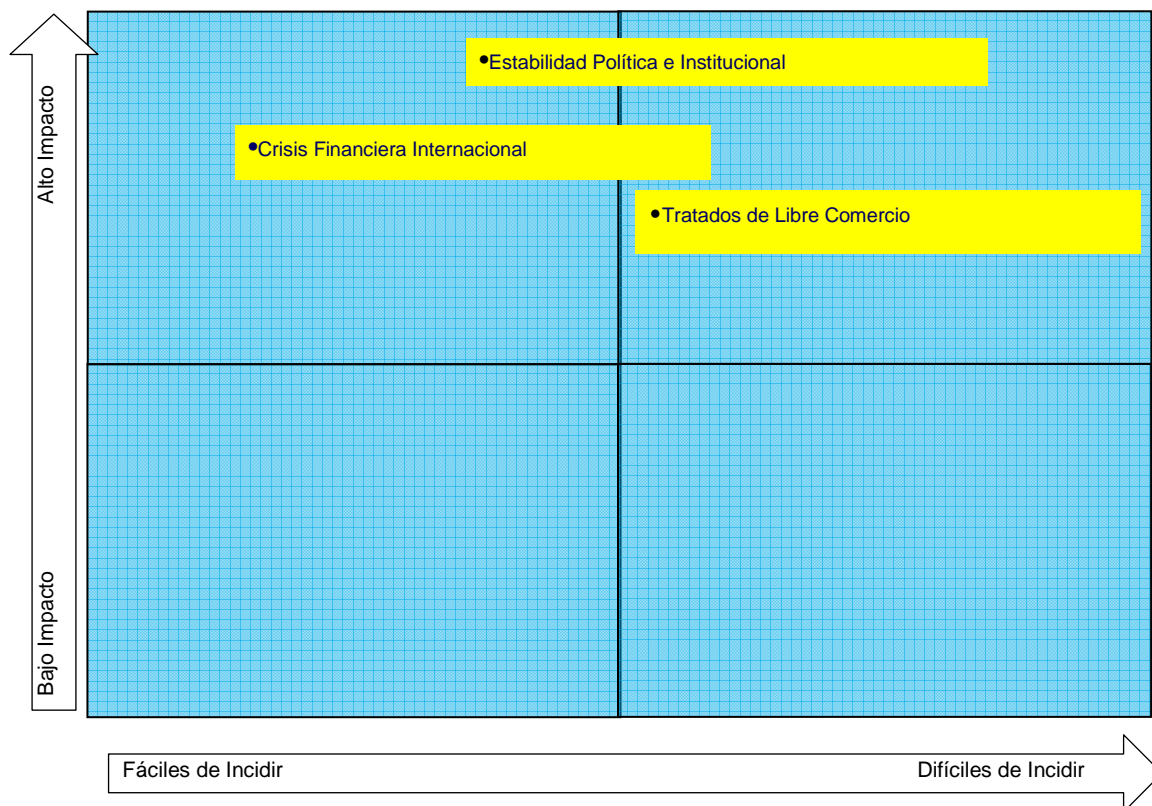
ITPDCTU- Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay y TCU- Terminal de carga Uruguay (Terminal de Carga Aérea).

<sup>50</sup> Los mencionados cursos terciarios y tecnicaturas se encuentran básicamente centralizados en las siguientes Universidades: UDELAR (Pública) en la Facultad de Ingeniería y Facultad de Ciencias Económicas; Universidad ORT (Privada) en la Facultad de Administración y Ciencias Sociales, Universidad de Montevideo (Privada), Universidad de la Empresa (Privada) y en la UCUDAL (Privada).

Mercosur que cuenta con TLC con México. Por otro lado los servicios logísticos y las zonas francas son reconocidas en recientes tratados firmados por el Mercosur como son los casos de los TLC Uruguay – México, TLC Mercosur – India y TLC Mercosur – Israel.

- **Crisis Financiera Internacional.** La crisis financiera internacional desatada en Octubre 2008, ha sido una oportunidad para el Uruguay, ya que las empresas internacionales han tendido a reducir sus inventarios así como centralizar los mismos en localizaciones seguras y en tránsito internacional. Uruguay se ha constituido en el destino preferido para la centralización y protección de los inventarios en la región a través de CDR, asegurándose así las empresas una cautelosa gestión, rotación y distribución regional de los inventarios.

**DIAGRAMA 7  
OPORTUNIDADES**



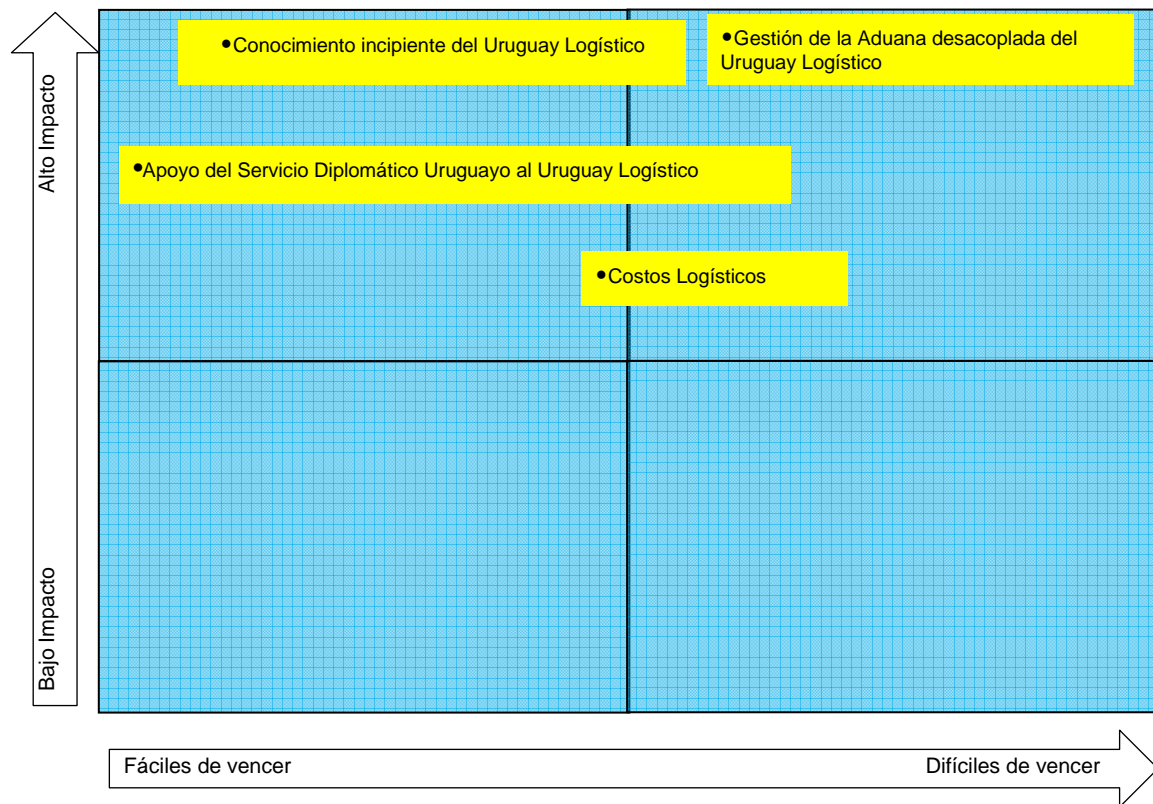
Fuente: Elaboración propia.

## C. Debilidades

- **Conocimiento incipiente del Uruguay Logístico.** El posicionamiento del Uruguay Logístico a nivel regional es ya reconocido; pero el modelo logístico uruguayo para posicionarse Uruguay Logístico a nivel de los hubs mundiales (ej. Singapur y Amberes) es aún incipiente, razón por la cual debe profundizarse la coordinación público-privado (PP) en lo referente a promoción, benchmarking y contar con un “Think Tank Logístico”.

- **Costos Logísticos.** El relevamiento de los costos y tarifas que se aplican a las mercaderías en tránsito internacional, tanto desde el sector público como privado deben ser abiertos mediante la metodología “open book” y analizados en detalle.
- **Gestión de la Aduana desacoplada del Uruguay Logístico.** Se debe profundizar el proceso de modernización de la DNA<sup>51</sup>, propiciando un equilibrio entre facilitación y fiscalización, así como hacer partícipe a la DNA en los ámbitos públicos-privados (PP) de la comunidad logística uruguaya. Cabe destacarse en el caso de la CONALOG, el representante por el MEF<sup>52</sup> es la propia DNA, también previsto así en la INALOG.
- **Apoyo del Servicio Diplomático Uruguayo al Uruguay Logístico.** Al momento de elaboración del análisis FODA (2007), los principales stakeholders (actores claves y decisores ejecutivos) de la comunidad logística privada del Uruguay, percibían una ausencia de conocimiento del tema Uruguay Logístico por parte de los representantes diplomáticos uruguayos en el exterior, aunque al 2009 se percibe una fuerte sensibilización y mayor conocimiento sobre el tema logístico por parte de los diplomáticos uruguayos. Cabe destacarse que el MRREE<sup>53</sup> es uno de los integrantes de la CONALOG y está previsto se integre al Directorio del INALOG.

**DIAGRAMA 8  
DEBILIDADES**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>51</sup> DNA- Dirección Nacional de Aduana.

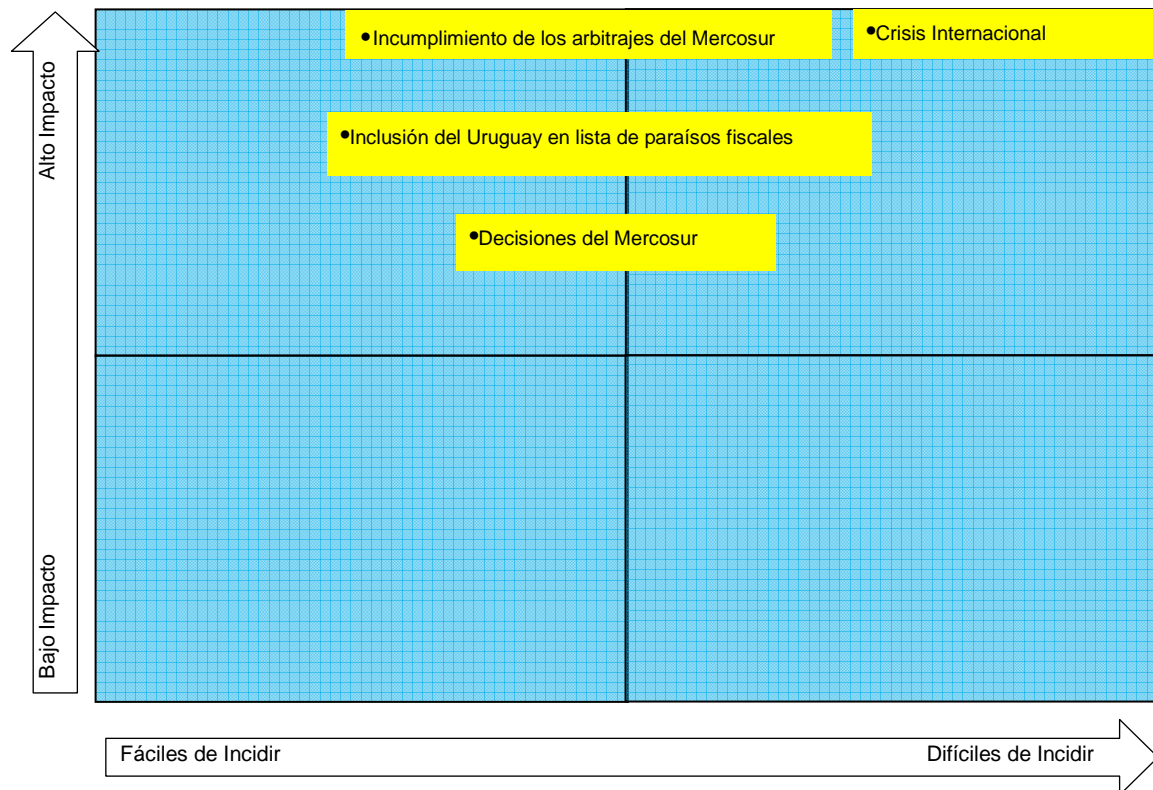
<sup>52</sup> MEF- Ministerio de Economía y Finanzas.

<sup>53</sup> MRREE- Ministerio de Relaciones Exteriores.

## D. Amenazas

- **Crisis Internacional.** La crisis financiera internacional, es una fuente de vulnerabilidad al financiamiento de inversiones, especialmente en los sectores concesiones e infraestructuras.
- **Decisiones del Mercosur.** Uruguay Logístico puede sufrir vulnerabilidades en su desarrollo por decisiones de los Estados miembros del Mercosur. Para enfrentar esto es clave para Uruguay, contar en su conformidad logística con un sólido alineamiento público-privado (PP) en lo referente a temáticas como son el Código Aduanero Mercosur y Reserva de Carga bajo discusión en el Mercosur, así como la inclusión de las Zonas Francas uruguayas en los tratados de libre comercio que celebre el bloque Mercosur con otros bloques o países.
- **Inclusión del Uruguay en lista de paraísos fiscales.** Uruguay debe estar atento a levantar posibles observaciones y ser incluido en listas de paraísos fiscales.
- **Incumplimiento de los arbitrajes del Mercosur.** Uruguay habiendo acudido a procesos de solución de controversias en el Mercosur, en los cuales ha habido decisiones de arbitraje favorables para el Uruguay, las mismas no han sido respetadas por algunos de sus Estados miembros.

**DIAGRAMA 9  
AMENAZAS**



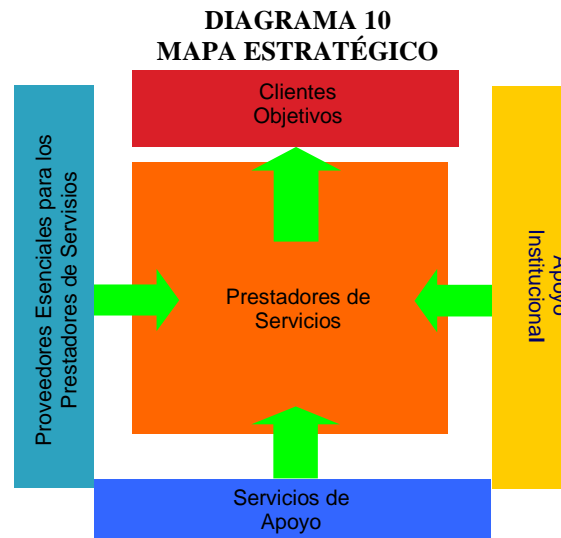
Fuente: Elaboración propia.



### III. Mapa estratégico (PP) logístico del Uruguay

#### A. Conceptualización

El mapa estratégico es uno de los elementos o output claves al cual se arribó por parte de la comunidad público-privada (PP) en 2008 en el Clúster de Logística & Transporte, lográndose la definición y focalización en los servicios logísticos a prestar y el mercado objetivo a acceder desde Uruguay Logístico, así como los lineamientos para el desarrollo del Plan de Acción del Clúster de Logística & Transporte. La herramienta de Mapa Estratégico se compone de 5 Bloques de Stakeholders<sup>54</sup> (actores claves y decisores ejecutivos) como se presentan y definen a continuación.



Fuente: Clúster de Logística de Uruguay.

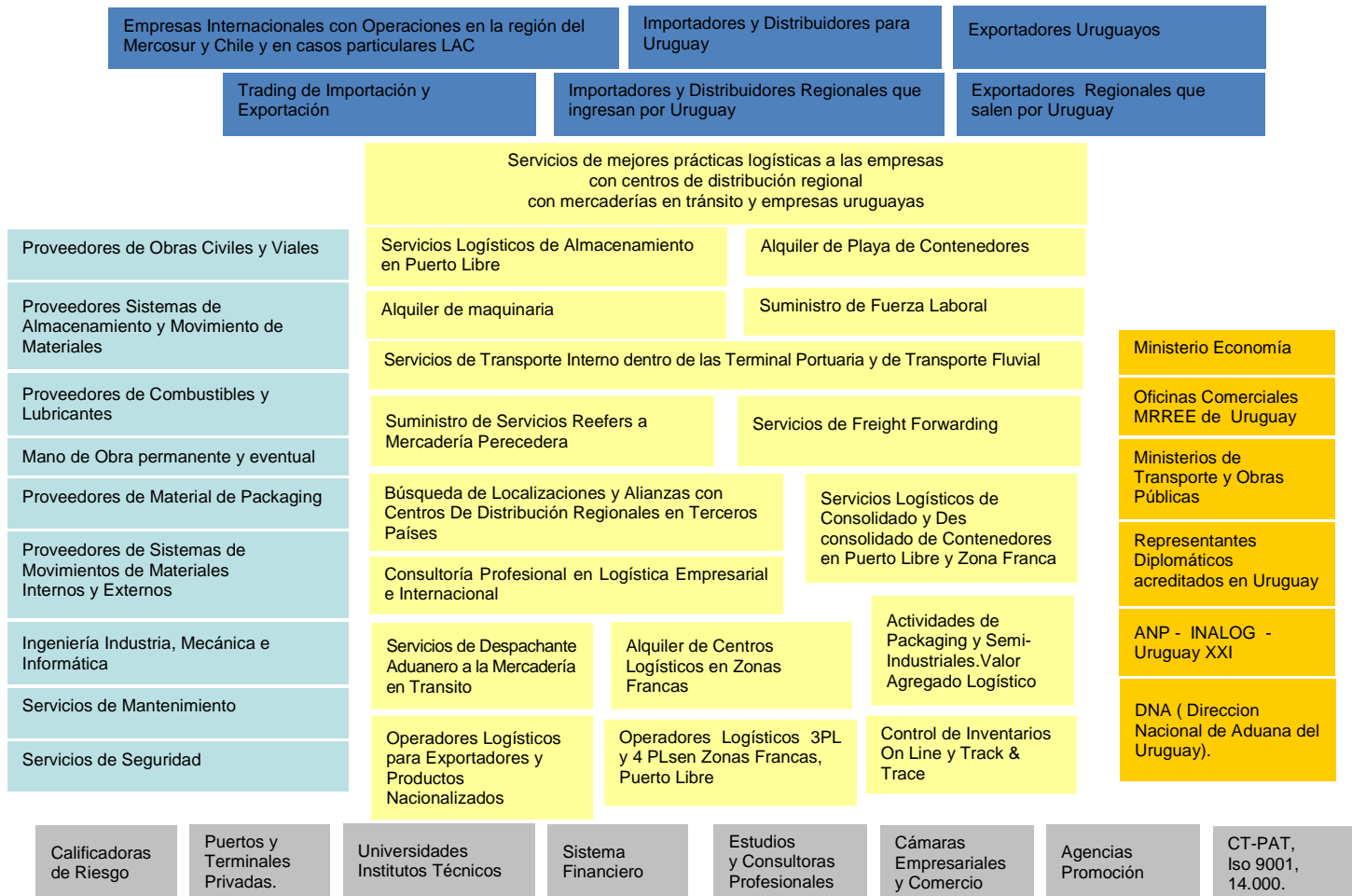
<sup>54</sup> Operti, Juan. Análisis del Impacto del Desarrollo de los Servicios Multimodales en la Competitividad del Hinterland del Puerto de Montevideo para la UNCTAD, Diciembre 2007 – Enero 2008.

## **B. Mapa Estratégico validado por comunidad logística público-privada (PP)**

Los cinco bloques del Mapa Estratégico de Uruguay Logístico, al cual se arribó en el Clúster de Logística & Transporte se describen a continuación:

- Clientes Objetivos del Uruguay Logístico, como plataforma de distribución regional a mercaderías en tránsito internacional.
- Servicios Logísticos factibles ser prestados a la mercadería en tránsito internacional por el Uruguay.
- Proveedores esenciales para los prestadores de servicios a la Mercadería en Tránsito Internacional.
- Sistemas de Apoyo y soporte administrativo operativo a las operaciones de Tránsito Internacional de Mercaderías.
- Soporte institucional y jurídico aplicable a la Mercadería en Tránsito Internacional de carga por el Uruguay para el desarrollo de operaciones logísticas.

### DIAGRAMA 11 MAPA ESTRATÉGICO URUGUAYO LOGÍSTICO



Fuente: Clúster de Logística de Uruguay.



## IV. Institucionalidad público privada de la logística en Uruguay

### A. Comisión Nacional de Logística

A partir del evento Prolog 2008, desarrollado los días 2 y 3 de Octubre de 2008, así como la etapas cumplidas en el proceso Clúster de Logística & Transporte en el periodo 2006-2009, converge la idea desde Prolog y el Clúster, de institucionalizar el Uruguay Logístico. Para ello se plantea como temática central del evento Prolog 2008<sup>55</sup>, el tópico “Institucionalización del Uruguay Logístico”, surgiendo de dicho evento la decisión política con el apoyo del sector privado de llevar adelante la creación de la figura público-privada denominada Comisión Nacional de Logística (CONALOG), por decreto del Poder Ejecutivo y la creación de la Dirección Nacional de Logística dependiente del MTOP<sup>56</sup>.

Los miembros integrantes de la CONALOG y sus respectivos alternos representantes del sector público-privado (PP) han sido designados por el Poder Ejecutivo en Agosto de 2009, en base a propuestas de las agremiaciones profesionales del sector en acuerdo con la Dirección Nacional de Logística con sede en el MTOP.

El sector público se encuentra representado en la CONALOG por tres miembros en carácter de permanentes:

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas, representado por el Director Dirección Nacional de Logística, Planificación e Inversiones (Ing. Jorge Camaño),
- Ministerio de Economía y Finanzas, representado por el Director Nacional de Aduana,
- Ministerio de Relaciones Exteriores, representado por el Director Nacional de Asunto Económicos.

El sector privado se encuentra representado por cinco miembros que alternan entre las siguientes organizaciones gremiales:

- Cámara de Zonas Francas del Uruguay,
- Cámara Uruguaya de Logística,

---

<sup>55</sup> Prolog 2008- 2 y 3 de Octubre de 2008 en Torre de las Telecomunicaciones de ANTEL.

<sup>56</sup> MTOP- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

- Asociación de Despachantes de Aduana,
- Centro de Navegación,
- Asociación Uruguaya de Agentes de Carga,
- Cámara de Industrias del Uruguay,
- Unión de Exportadores,
- Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay,
- Cámara Mercantil del Uruguay,
- Cámara Nacional de Comercios y Servicios,
- Terminal de Cargas del Uruguay.

La CONALOG a Diciembre de 2009, se encuentra operando regularmente en forma mensual y sus principales logros al momento han sido:

- Remisión al Poder Legislativo de la iniciativa de Proyecto de Ley de creación el Instituto Nacional de Logística (INALOG), el cual sustituirá a la CONALOG,
- Análisis del Plan de Movilidad de Cargas, propuesto por la Intendencia Municipal de Montevideo,
- Conformación e implementación de los siguientes grupos de trabajo:

Grupo 1: Instrumentos Legales y Convenciones Internacionales con el cometido inmediato de analizar y discutir las ventajas y desventajas para el país de adherir a las Reglas de Róterdam y evaluar escenarios alternativos).

Grupo 2: Promoción de Uruguay Logístico y búsqueda de mercados con el cometido inmediato de preparar la estrategia de presencia 2010 en ferias y foros, priorizando temas e identificando posibles maneras de financiar estas actividades.

Grupo 3: Implementación de Puertos Secos y facilitación de tránsito entre recintos portuarios.

Grupo 4: Zonas Logísticas en Montevideo y en el Área Metropolitana.

## **B. Instituto Nacional de Logística**

El Instituto Nacional de Logística denominado INALOG, a ser creado por ley, ya habiendo sido remitido el proyecto de ley desde el Poder Ejecutivo al Poder Legislativo el pasado 10 de agosto de 2009. Es intención que esta ley se enmarque dentro de una política de Estado, para lo cual los integrantes de la CONALOG tanto público y privados, realizaran las presentaciones correspondientes frente al Parlamento.

El proyecto de Ley que crea el INALOG, elaborado en forma conjunta por consultores internacionales y locales contratados por el BID y validado por los integrantes publico – privados (PP) integrantes de la CONALOG define la creación del Instituto Nacional para la promoción de las actividades vinculadas al sector logístico, denominado Instituto Nacional de Logística (INALOG), el cual tendrá conformación público-privado (PP).

El alcance y objetivo del INALOG serán de acuerdo al proyecto de ley enviado al Parlamento los siguientes:

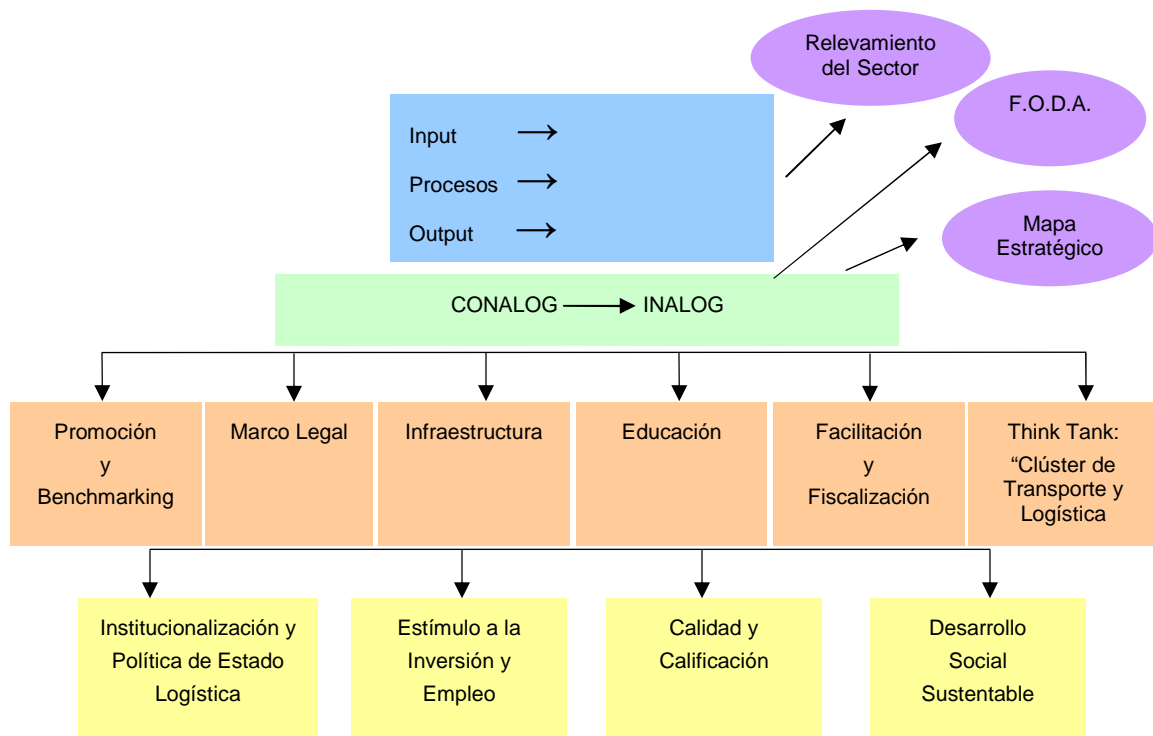
- promover la profesionalización y la eficiencia del sector logístico en el país, con el fin de impulsar a Uruguay como polo de distribución regional,
- promover el desarrollo de la logística mediante acciones de investigación, extensión y divulgación,

- crear y promover la marca URUGUAY LOGISTICO como distintivo de la calidad y posicionamiento del Uruguay como Centro de Distribución Regional,
- asesorar al Poder Ejecutivo en lo referente a gestión logística, inversiones en infraestructura y negociaciones internacionales vinculadas al comercio, al transporte y a los aspectos aduaneros y fiscales,
- identificar necesidades de información, benchmarking y educación del sector logístico.

## C. Pilares estratégicos del INALOG

En el marco de los grupos de trabajo de la CONALOG, integrantes de la misma se encuentran elaborando propuestas sobre los pilares estratégicos (a ser validados por CONALOG) sobre los cuales es intención focalizar el accionar del Instituto Nacional de Logística INALOG.

**DIAGRAMA 12  
PILARES ESTRATÉGICOS**



Fuente: CONALOG.





## V. Plataformas futuras de innovación y competitividad

### A. Offshoring & outsourcing

A partir del caso del Uruguay Logístico como plataforma regional desde Centros de Distribución Regionales (CDR) para mercaderías en tránsito internacional, las empresas internacionales, perciben a este país como una localización atractiva para la centralización de otras operaciones de Offshoring bajo la modalidad en general de Outsourcing.

**Offshoring:** Se define como la localización y/o recolocalización de operaciones administrativas, comerciales, servicios, tecnología, logística o manufactura de alto valor agregado transfiriéndolo desde un país (en general donde se encuentra la casa matriz) hacia otro país a fin de optimizar la gestión competitiva de la empresa.

El proceso de Offshoring otorga a las empresa el beneficio de “cost arbitraje” (arbitraje de costos), acceso a mano de obra calificada y una distribución ágil de productos y/o servicios.

Dentro del Offshoring se encuentran dos modalidades para el desarrollo del mismo que son Captive Offshoring y Outsourcing Offshoring.

**Captive Offshoring:** se refiere al proceso en el cual una empresa decide desde su casa matriz localizar una operación de centralización de actividades en otro país (offshore) pero lo hace la propia empresa como filial o branch de la casa matriz.

**Outsourcing Offshoring:** se refiere al proceso en el cual una empresa decide desde su casa matriz localizar una operación de centralización de actividades en otro país (offshore) pero lo hace subcontratando o tercerizando (Outsource) la función en otra empresa radicada en el país en el cual se va a desarrollar la operación offshore.

En lo referente a Uruguay, se ha desarrollado en 2009, a fin de ir delineando las plataformas de negocios a focalizar bajo la modalidad de Offshoring, un trabajo de colaboración estrecha público-privado (PP) entre el MEF, CUTI, CZFUY, UDELAR, Universidad ORT, CNCS y Uruguay XXI<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> MEF- Ministerio de Economía y Finanzas, CUTI- Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información, CZFUY- Cámara de Zonas Francas del Uruguay, UDELAR- Universidad de la Republica, CNCS- Cámara Nacional de Comercio y Servicios, Uruguay XXI- Agencia Nacional de Promoción de Inversiones.

entre otros, financiado por el BID, con el objetivo es definir las plataformas de negocios a focalizar el Uruguay, así como establecer una hoja de ruta para el posicionamiento de Uruguay como una localización de Clase Mundial en lo referente a operaciones y servicios internacionales de Offshoring.

## B. Plataformas de negocios de alto valor agregado consensuadas por sector Público-Privado (PP)

A partir del Uruguay Logístico, están convergiendo a dicho país nuevas plataformas de negocios internacionales, como fue presentado en la CEPAL<sup>59</sup>. Dichas plataformas han sido validadas en un proceso de colaboración público-privado (PP) similar a la que se desarrolló para el caso Logístico. Entre las nuevas Plataformas de Negocios Internacionales para desarrollar y consolidar en el periodo 2010 – 2015 y que fueron consensuadas recientemente por el sector Público-Privado (PP) se destacan:



Fuente: Cámara de Zonas Francas del Uruguay, BID y consultora Tholons. Marzo 2009.

Nota: Plataformas consensuadas.

<sup>59</sup> “Fortaleciendo la alianza público-privada en América Latina: Salir de la crisis mirando estratégicamente el futuro” desarrollado el 3 y 4 de noviembre 2009 en CEPAL en Santiago de Chile.

## VI. Conclusiones

### A. Impacto en la economía

- Uruguay a través de un estrecho proceso de colaboración público-privado (PP) se ha posicionado como Plataforma Logístico Regional de referencia en América latina, la cual se ha denominado Uruguay Logístico.
- Al 2008, de acuerdo a información del MEF<sup>60</sup> y estudios privados, el aporte del sector logístico a la economía nacional representó el 4% al 5% del PIB nacional representando <sup>61</sup>USD 1,000 millones.
- Según surge del informe presentado por la ANP – UDELAR<sup>62</sup>, se destaca en el mismo que “El Valor Agregado generado por el Puerto de Montevideo, agregando la contribución “directa” e “indirecta” de las Unidades de negocio del Puerto de Montevideo se obtiene una contribución total a la economía uruguaya de US\$ 514,6 millones de valor agregado (2,12% del PIB). Este guarismo se compone de US\$ 152,5 millones generados de forma directa a través de las actividades desarrolladas al interior del recinto portuario y US\$ 362,1 millones de forma indirecta debido a las demandas realizadas por éstas hacia el resto de la economía.”

### B. Infraestructuras

- El posicionamiento del Uruguay Logístico, ha sido consolidado por los procesos de concesión de infraestructuras claves para el tránsito internacional de mercaderías como es el caso de la Terminal Especializada de Contenedores y su ampliación, Terminal de Carga del Nuevo Aeropuerto Internacional de Carrasco, así como el anillo perimetral. Todas estas infraestructuras han sido inauguradas en 2009 encontrándose prontas para operar en régimen en 2010.

---

<sup>60</sup> MEF- Ministerio de Economía y Finanzas.

<sup>61</sup> Prolog 2008- Información brindada por el Ministro de Economía Cr. Álvaro García en Prolog 2008.

<sup>62</sup> Incidencia de las Unidades de negocio del Puerto de Montevideo sobre el PIB de la economía uruguaya. Metodología a emplear y una primera aproximación para el año 2007. Lalane, Troncoso, Piñeiro, Octubre 2009.

- La aprobación de tres nuevas ZZFF<sup>63</sup> para el desarrollo de operaciones y servicios internacionales, constituyen un complemento para la consolidación del Uruguay, como una localización confiable para la centralización de operaciones logísticas, manufactura de alto valor agregado y servicios empresariales internacionales.

### **C. Promoción del Uruguay Logístico**

- La agencia nacional de promoción de inversiones Uruguay XXI, se ha constituido en un actor clave de coordinación entre públicos y privados (PP), a fin de promocionar al Uruguay Logístico como plataforma de operaciones y servicios regionales, facilitando y por sobre todo garantizando un fluido arranque operativo (after care) de nuevas inversiones logísticas en el Uruguay.

### **D. Institucionalización del Uruguay Logístico**

- El proceso de institucionalización del Uruguay Logístico ha constado de tres etapas, una primera etapa de consolidación de la comunidad pública-privada (PP), una segunda etapa de consolidación de gremiales empresariales vinculadas al sector logístico y una fuerte integración entre las mismas, para arribar a la tercer etapa de madurez que implica la institucionalización del Uruguay Logístico a través de la creación por Ley del Instituto Nacional de Logística (INALOG).
- La institucionalización de la comunidad logística pública-privada (PP) da inicio formalmente con las iniciativas Clúster en 2005 para converger en 2009 en el CONALOG y en 2010 en INALOG.

### **E. Futuro del Uruguay Logístico**

- El futuro del Uruguay Logístico, se desarrollará en dos escenarios de acción. Un primer escenario interno en el Uruguay consolidando el rol de Uruguay como plataforma logística regional y puerto Hub como herramienta efectiva de gestión tanto para tiempos de auge como de crisis económicas internacionales. Dicha consolidación debe darse, a través de procesos de agregado de valor a las mercaderías y servicios diferenciados, sumándosele la promoción de nuevas plataformas de negocios internacionales, que consoliden a Uruguay como un Headquarter logístico, productivo y de servicios para empresas internacionales. El segundo escenario debe apuntar a la Internacionalización del modelo logístico uruguayo adaptando el mismo a la realidad otros países y regiones de LAC, acercando un caso exitoso de estrecha colaboración público-privada (PP) como es el caso de Uruguay Logístico.

---

<sup>63</sup> En el periodo 2005-2009 se aprobaron tres nuevos permisos de ZZFF que son: La Aguada Park, WTC Free Zone y Parque de las Ciencias.

## VII. Reflexión final

El caso Uruguay Logístico<sup>64</sup>, presentado en el informe, refleja la vocación histórica del Uruguay como centro de concentración y distribución de mercaderías en tránsito internacional, así como la búsqueda constante del Uruguay de procesos de internacionalización de sus operaciones y servicios, entre los cuales se encuentra el sector logístico. El desarrollo de una hoja de ruta público-privado (PP) ordenada desde 1985 a la fecha, han permitido posicionar al Uruguay como una plataforma logística regional a mercaderías en tránsito internacional.

Dicha plataforma logística regional, implica un aporte a la economía del Uruguay en el entorno del 5% del PIB del Uruguay (USD 1,5 billones) y empleos directos que superan las 15,000 personas.

El proceso o ciclo de vida del Uruguay Logístico, posicionando a Uruguay como plataforma logística regional, se ha ubicado en el período 1985 – 2015, pues es en dicho período que se han dado, dan y proyectan hitos concretos desde el punto de vista legal, infraestructuras, maduración comunidad logística así como una estrecha colaboración público-privada. En el período 1985 – 2009, el Uruguay ha vivido procesos de reinstitucionalización democrática, inserción internacional así como ciclos económicos de auge y crisis que fueron fuentes de oportunidades y aprendizaje que llevaron a fortalecer, desarrollar e implementar el Uruguay Logístico. En CEPAL<sup>65</sup> se presentó el caso Uruguay Logístico frente a la crisis internacional “subprime” y cuál fue la oferta de valor que el Uruguay Logístico capitalizó en momentos de profunda desaceleración del comercio internacional. La respuesta fue ofrecer y adecuar para escenarios de crisis el mismo conjunto de instrumentos que son efectivos en épocas de auge que son esencialmente: marcos legales confiables (ley de Puerto Libre y ZZFF) para la centralización de inventarios en tránsito internacional; infraestructuras (ampliación de terminal de contenedores, anillo perimetral, infraestructuras fluviales, terminal internacional aérea, acondicionamiento carretero, nuevas zonas francas, entre otros); estrecha colaboración público-privada (sociedades mixtas, procesos de clusterización, promoción conjunta en el exterior, definición de una oferta de valor y ser vistos como el lugar de elección (“Partner of Choice”)).

Tomando el conjunto de instrumentos anteriores y frente a la realidad de escenarios de turbulencia internacional como significó la crisis “subprime”, la concentración de mercaderías en localizaciones seguras y cercanas a las fuentes de consumo se constituyó en una herramienta de blindaje protegiendo los inventarios en tránsito internacional, y otorgándoles a los mismos una amplia

---

<sup>64</sup> Seminario “Fortaleciendo la alianza pública-privada en América Latina: Salir de la crisis mirando estratégicamente el futuro” – CEPAL. Santiago de Chile, 3 y 4 de noviembre de 2009.

<sup>65</sup> Ídem anterior.

flexibilidad operativa y financiera permitiendo así a las empresas (caso de las usuarias de Uruguay Logístico) mantener una presencia comercial activa en la región.

Uruguay Logístico se constituyó así en la región del Cono Sur en una localización segura (“Partner of Choice”) para las empresas internacionales en escenarios de turbulencia, pues en los periodos de auge económico ya había pasado la prueba Uruguay Logístico de ser una plataforma ágil, rápida y flexible de distribución de mercaderías a los mercados regionales ávidos por las mismas.

La tendencia de las economías desarrolladas a optimizar sus costos operativos (cost arbitrage), incrementó los procesos de Offshoring y también el Outsourcing, lo cual es capitalizado por Uruguay basado en su reputación de ser centro de operaciones logísticas regionales e internacionales para avanzar en la consolidación como centro de operaciones y servicios internacionales empresariales en las áreas de BPO, KPO, VAMO e ITO<sup>66</sup>.

Como reflexión final y frente a las consecuencias y desafíos impuestos por la crisis financiera internacional a las naciones cualquiera fuera su grado de desarrollo, los flujos de capitales buscarán oportunidades genuinas e innovadoras de inversión, como ha sido manifestado en el Congreso Panamericano de Logística en Colombia en 2009 “Los emprendimientos en Parques de Servicios Internacionales, Zonas Francas, Puertos e Infraestructura así como el Offshoring & Outsourcing de procesos empresariales, logísticos e industriales , constituyen la nueva generación de inversiones seguras y rentables que América Latina debe ofrecer al mundo<sup>67</sup>”.

---

<sup>66</sup> BPO- Business Process Offshoring, KPO-Knowledge Business Offshoring, VAMO- Value Added Manufacturing Offshoring, ITO- Information Technology Offshoring.

<sup>67</sup> II Conferencia Panamericana de Logística, Barranquilla, Colombia, Julio 2009.

## Bibliografía

- Ballou, Ronald H. Logística, Administración de la Cadena de Suministro. Cap. 8; Cap.11.
- CECIP O.E.A - Seminario “El Puerto como Plataforma Logística” (Lima, Perú del 3 al 5 de diciembre de 2007). Leandro G.; Fundación Valenciaport. “La Zona de Actividad Logística del Puerto de Valencia”
- CECIP-O.E.A: Seminario “El Puerto como Plataforma Logística” (Lima, Perú del 3 al 5 de diciembre de 2007). Opertti, J. Katoen Natie - Costa Oriental. CIP – OEA (Lima-Perú 2007). “Caso Exitoso: Uruguay y la Exportación de Servicios Portuarios – Logísticos”.
- Christopher, Martin. Logistics and Supply Chain Management. Cap. 1; Cap. 4 y Cap 9.
- Gonzalez, J.; Guasch J.; Serebrnisky T.; World Bank. “Latin America: Addressing High Logistics Costs and Poor Infrastructure for Merchandise Transportation and Trade Facilitation”.
- Informe FCE – ANP (Ec. Carlos Troncoso, Ec. Álvaro Lalanne y Ec. Ana Laura Piñeiro), Oct. 2009. “Incidencia de las Unidades de negocio del Puerto de Montevideo sobre el PIB de la economía uruguaya”. Metodología a emplear y una primera aproximación para el año 2007.
- Opertti, J. UNCTAD. UNECLAC. Análisis del Impacto del Desarrollo de los Servicios Multimodales en la Competitividad del Hinterland del Puerto de Montevideo (Enero 2007).
- PACPYMES, Programa Clústeres. Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa Cooperación Unión Europea – Uruguay. Informe final (para el Grupo Tractor del Clúster) de diagnóstico del Clúster de Logística y Transporte noviembre 2006 - marzo 2007 por parte del Grupo Tractor. (revisión final por parte de Martin Sgut). Acceso al documento en <http://www.pacpymes.gub.uy/web/logistica/inicio>.
- Puntigliano, F.; Opertti, J.; Hodara, I.; (2008). Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional. Proyecciones, Infraestructura, Sistemas Multimodales y Comunicaciones. Unión de Exportadores – Universidad ORT.
- \_\_\_\_\_ (2009). Gestión Logística como Herramienta de Competitividad, Accesibilidad y Consolidación de las Exportaciones del Uruguay Productivo. Unión de Exportadores – Universidad ORT.
- Publicación Prolog 2008 (Octubre 2008), “Logística: Una Política de Estado”.
- Schroeder, Roger. Administración de Operaciones, Concepto y Casos Contemporáneos. Cap. 2; Cap. 15.