



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título  
de Licenciada en Gestión Logística.

*Análisis de las necesidades del sector logístico  
empresarial de carga en Uruguay a partir de  
las propuestas programáticas de los partidos  
políticos en las elecciones 2019.*

Pamela Nataly Repetto Arbelo

Taller: Estrategia y planeación logística

Tutor: Fernando Puntigliano

Montevideo, 28 de noviembre de 2019

# Índice

Índice de figuras	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Objetivos	6
Objetivos generales	6
Objetivos específicos	6
Marco metodológico	7
Diseño de la investigación	7
Método de investigación	7
Recopilación de información	7
Alcance	8
Limitantes	8
Capítulo I	10
Logística como servicio	10
Concepto de logística	10
¿Por qué cambió la consciencia sobre la importancia de la logística?	11
Importancia de la logística para las empresas	12
Capítulo II	14
¿Qué actividades engloba el sector logístico en Uruguay?	14
Costos logísticos en Uruguay	15
¿Qué necesita Uruguay según informes regionales?	16
¿Qué está haciendo la región?	18
Capítulo III	20
Transporte carretero de cargas	20
Infraestructura	21
Marco Legal	22
Transporte ferroviario	27
Transporte marítimo - fluvial	29
	1

Capítulo IV	35
Capacitación	35
Post logística - medio ambiente	36
Facilitación comercial	39
Financiación	40
Conclusiones	42
Lineamientos generales recomendados a seguir	44
Glosario	46
Bibliografía	48
Anexos	49
Guía entrevista	49
Fragmentos de entrevistas	49
Partido Nacional: José Pedro Pollak	49
Frente Amplio: Álvaro Ons	50
Cabildo Abierto: Américo Fernández	51
Partido Colorado: Isidoro Hodara	51

# Índice de figuras

Ilustración 1: Camión bitren .....	18
Ilustración 2: Operativa de camión en puerto .....	21
Ilustración 3: Ferrovía actual de Uruguay .....	27
Ilustración 4: Operativa portuaria .....	30
Ilustración 5: Transporte de barcazas .....	32
Ilustración 6: Puerto de Montevideo .....	33
Ilustración 7: Operativa de contenedores en puerto de Montevideo .....	34

# Resumen ejecutivo

Durante el desarrollo de esta investigación se podrá observar cuál es la situación actual Uruguay en el sector logístico empresarial de cargas. Asimismo se analizarán cuáles son las necesidades que tiene este sector en el país y qué es lo que se propone mejorar por parte de los partidos políticos que integrarán la Cámara de Senadores a partir de marzo 2020.

Es una investigación que ayudará a conocer cuáles son los lineamientos que se desarrollarán en los años siguientes y brindará datos sobre la importancia que tiene el sector logístico empresarial de carga para la fuerza política que entra en el próximo período de gobierno.

La información en la presente investigación de los objetivos que propone cada partido que integrará la Cámara de Senadores, fue recopilada de los diferentes planes de gobiernos y por medio de entrevistas a representantes del sector de cada partido político.

Por último, se realizará un análisis sobre la información recabada en este estudio y se proporcionará lineamientos generales a seguir para combatir distintas dificultades que hoy presenta el sector logístico empresarial de cargas en Uruguay y que favorecerá al desarrollo del mismo.

# Introducción

A lo largo de la historia, la logística ha sido uno de los pilares fundamentales para la estrategia de cada empresa, impactando específicamente en la excelencia operacional de cada organización. Por ello, es que la logística es una herramienta importante para la competitividad de una empresa en cualquier sector a nivel internacional. Por consiguiente, se consideró importante investigar y analizar en qué situación se encuentra Uruguay como país facilitador de servicios en el ámbito de la logística empresarial de carga.

En segundo lugar, se entendió conveniente inquirir en qué debe mejorar el país para impulsar el ámbito logístico según los organismos técnicos regionales e internacionales. Por otro lado, en la investigación se mencionarán algunos puntos en los que se está enfocando la región para mejorar la eficiencia el sector logístico.

En tercer lugar, se investigará y analizará cuál es la perspectiva que tienen los distintos partidos políticos y qué es lo que se plantea para seguir mejorando en los tres pilares con los cuales se define la logística que son: marco legal y fiscal, infraestructura y educación. Los mismos siendo cruzados transversalmente por distintas áreas como son: transporte (carretero, ferroviario, marítimo y fluvial), diferentes nodos logísticos (puertos, aduanas, zonas francas) y otras facilitaciones comerciales, y cómo esto impacta en el propósito de seguir aumentando la competitividad de Uruguay como facilitador del sector logístico empresarial.

Finalmente se plantearán diferentes recomendaciones para poder seguir desarrollando el sector logístico en Uruguay y que logre consolidarse como hub logístico de la región.

# Objetivos

## Objetivos generales

El objetivo de este trabajo es analizar las necesidades del sector logístico empresarial de carga en Uruguay a partir de las propuestas programáticas de cada partido político en las elecciones 2019.

## Objetivos específicos

- Estudiar cómo se encuentra Uruguay en el ámbito del desarrollo logístico.
- Comprender qué es lo que se debe impulsar para el desarrollo del sector según organismos regionales e internacionales.
- Investigar y analizar qué es lo que plantea cada partido en las diferentes áreas que componen los pilares fundamentales de la logística, que son: marco legal y fiscal, infraestructura y educación.

# Marco metodológico

El desarrollo del siguiente estudio se realizará de acuerdo al siguiente diseño metodológico.

## Diseño de la investigación

El siguiente documento refleja un estudio de análisis sobre qué propuestas presentan los diferentes partidos políticos que contarán con participación en la Cámara de Senadores a partir de marzo 2020 y cuánto difiere de lo que se necesita desarrollar según estudios realizados por organismos regionales e internacionales.

## Método de investigación

Para la realización del presente estudio se emplearon dos tipos de métodos fundamentales: el método teórico y el método empírico. El primero de ellos es esencial para contar con un punto de partida teórico y fundamentado que permita observar y analizar qué tan semejantes son las propuestas de los partidos políticos con lo que se necesita en el ámbito logístico. Por otro lado, el método empírico es imprescindible para obtener información primaria de los partidos políticos, la cual será adquirida por medio de entrevistas (Mendoza, 2019) .

## Recopilación de información

Para este trabajo se necesitará contar con información de fuentes primarias y secundarias. Como ya se mencionó anteriormente, con la finalidad de adquirir información precisa y certera, se utilizarán fuentes primarias (Mendoza, 2019). Dentro de las cuales se encuentran las entrevistas y en el siguiente trabajo se llevarán a cabo con algún representante de cada partido político que está involucrado en el tema. Los fines de las entrevistas serán: obtener información sobre temas que no estén presentes en los programas de gobierno, así como también aclarar ciertas propuestas que no se encuentran detalladas con la suficiente profundidad. En total se realizaron cuatro



entrevistas, una a cada referente del sector logístico de cada partido político con representación en el senado. Los representantes del sector que fueron entrevistados son: José Pedro Pollak representante del Partido Nacional, Álvaro Ons por parte del Frente Amplio, Isidoro Hodara representando al Partido Colorado y Américo Fernández por parte de Cabildo Abierto.

Por otro lado, dentro de los datos secundarios que se utilizarán en este trabajo, se encuentra información extraída de informes de organismos regionales e internacionales sobre el sector logístico y los planes de gobiernos publicados por los distintos partidos políticos.

## Alcance

Para la realización del diseño de la investigación de las diferentes propuestas de los partidos políticos se han considerado aquellos partidos que tendrán representación parlamentaria en el próximo gobierno, es decir, a partir de marzo de 2020. Se considera que toda participación enriquecerá de una forma u otra el desarrollo de medidas que favorezcan la actividad en el sector logístico.

## Limitantes

Esta investigación recoge información de los distintos programas de gobierno y entrevista a un representante del equipo de propuestas en el sector logístico de cada partido político, lo cual no quiere decir que represente los ideales de todos los grupos que conforman cada partido político.

La logística no es uno de los temas principales de campaña que manejan los distintos partidos políticos, debido a que no es un tema de interés del público en general. Esto genera que no haya tantas propuestas en profundidad como si los hay en otros temas.



# Capítulo I

## Marco Conceptual

### Logística como servicio

Como es de conocimiento general, la globalización ha llegado para quedarse. Esto conlleva infinidad de consecuencias. La más relevante es el desarrollo y expansión del comercio internacional. Una economía global permite el intercambio de servicios y bienes, que son completamente necesarios entre los diversos socios comerciales o regiones. Esto genera el aumento de la competencia sectorial a nivel global. Uruguay no es ajeno a esta situación. Según un informe publicado por Uruguay XXI en el año 2017, se puede decir que, en base a los indicadores utilizados, se estima existen más de 2.000 empresas que exportan servicios globales, generan cerca de 20.000 empleos y se estima que las exportaciones alcanzaron MUS\$ 2.854 (2014). Esta cifra representa el 18% de las exportaciones de bienes y servicios de Uruguay (2014) y representa aproximadamente el 5% del PIB, confirmando la importancia creciente del sector en la economía (Uruguay XXI, 2017). Dentro de ese 5% del PIB se encuentra la logística empresarial de carga, siendo uno de los servicios asociados al comercio internacional, los cuales conforman una gran parte de la exportación de servicios.

### Concepto de logística

La gestión de la logística ha sido utilizada como aliada indispensable para generar estrategias de éxito desde hace mucho tiempo. En un principio fue un pilar fundamental en el ámbito militar y con la globalización cada vez es más utilizada en el sector empresarial para la mejora de la competitividad a nivel global.

Si bien hay una inmensa cantidad de definiciones sobre logística, las cuales son variadas según el autor, todas coinciden en que la logística de carga es un área de la cadena de suministro, donde se realiza la gestión de los distintos flujos ya sea de

materiales como de información dentro de la relación proveedor - empresa - cliente. Comprendiendo diferentes actividades como recepción, almacenamiento, armado de pedidos, expedición, logística inversa, transporte, entre otras.

## ¿Por qué cambió la consciencia sobre la importancia de la logística?

Según un informe de Barbero del Banco Interamericano de Desarrollo, se deben tener en cuenta algunas tendencias que han ido modificando la logística empresarial de carga en los últimos años. El autor, menciona que, a partir de 1980, se da el cambio de esas tendencias. (Barbero, 2010)

La primera es que cambia la forma de abastecer al mercado para algunos sectores, para esos sectores pasa a ser más importante el abastecimiento pull que push. Es decir, que antes el abastecimiento era impulsado por la oferta y ahora pasa a ser impulsado por la demanda. Por lo que las empresas se preocupan más en adaptarse a los requerimientos del mercado.

En segundo lugar, se pasa de transportar grandes lotes cada cierto tiempo, a transportar lotes más pequeños más frecuentemente.

Por otro lado, se pasa de un flujo de información moderado, a un flujo de información masivo y en tiempo real que hoy se considera imprescindible para la coordinación y control de la cadena.

También se debe tener en consideración que antes se generaban redes de distribución organizadas en múltiples niveles, con áreas de influencia reducidas; y se pasó a redes de distribución con pocos niveles y grandes centros de distribución que operan como hubs regionales, conectados entre sí. Esto también generó que se pasara a tercerizar el transporte de las mercaderías, lo que antes era gestionado por la misma empresa.

Antes el abastecimiento de insumos y las ventas estaban centradas fundamentalmente en el país donde estaba establecida la empresa, actualmente se cuenta con una globalización de los mercados tanto con proveedores como clientes.

Por último, la tendencia que es más fuerte actualmente es que la logística dejó de actuar en una dirección, es decir, solo encargarse de entregar el producto terminado. Ahora también debe considerar la logística inversa, en otras palabras, cuál es la gestión que se les brindan a los sobrantes, envases, productos defectuosos, y todo aquello que puede ser reciclado por parte de la empresa. Pasando de una escasa conciencia respecto al impacto ambiental de la actividad logística, a una logística “verde” y sustentable.

Todas las tendencias mencionadas anteriormente impactaron en que se consolide la logística como una disciplina en sí misma, según el autor. Por otro lado, también ayudaron a que se fortalecieron algunos actores y surgido otros nuevos como las navieras, agentes de carga, consolidadores, operadores de depósitos y almacenes, operadores de terminal (portuarias, aeroportuarias), y operadores logísticos (denominados 3PL).

## Importancia de la logística para las empresas

La importancia de la maximización de la satisfacción del cliente lleva a las empresas la necesidad de diseñar una buena estrategia para que además de contar con un producto que satisfaga a los consumidores, llegue a los mismos de una forma eficiente. Una de las cuestiones que se debe apuntar para que eso ocurra es la disminución de los tiempos, ya sea de recorrido, de almacenamiento o de espera por trámites. Es por ello, que las empresas aprovechan la tendencia actual de los mercados hacia la apertura económica, para utilizar los beneficios que generan las facilidades logísticas en los países. Esto les permite trabajar en el desarrollo de una mejora continua en todas las áreas como, por ejemplo: compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento, atención al cliente y distribución. Y, por otro lado, en la alta productividad de sus procesos, la cual se hace posible a los ajustes en los procesos logísticos adaptándose a la estrategia organizacional. Estos ajustes mayormente tienen el objetivo de agilizar los procesos dentro de la organización, disminuyendo tiempos y por lo tanto costos. Lo que genera mayor rentabilidad y permanencia a largo plazo en el mercado.

Las razones mencionadas anteriormente son solo algunas que confirman la importancia que tiene la gestión logística para las empresas, y es por ello que las

mismas buscan establecerse en lugares donde se les brinde las garantías necesarias para poder realizar una buena gestión logística o pasar por aquellos países que le brinden facilidades comerciales (como es en el caso de la modalidad de mercadería en tránsito).

Las garantías necesarias que el gobierno de nuestro país debe brindar, van desde un marco legal y fiscal con las reglas claras, infraestructura para realizar las operaciones de una forma eficiente, al igual que personal capacitado para operar en el sector. Todo lo mencionado anteriormente permitirá la inserción de Uruguay en las cadenas globales de valor.

# Capítulo II

## Logística en Uruguay

### ¿Qué actividades engloba el sector logístico en Uruguay?

Según un informe de Juan Operti, existen diversas actividades del sector logístico que contribuyen a la economía del país. Las cuales se desarrollan en distintas plataformas logísticas: a nivel de puertos, aeropuertos, redes viales, parques logísticos y empresas logísticas especializadas ubicadas estratégicamente.

A continuación, se mencionan algunos de los servicios logísticos y administrativos relacionados a la carga que se brindan en Uruguay (Operti, 2010).

**Servicios Tradicionales a la Carga en Tránsito Internacional:** Comprende el transporte y los trasbordos en tránsito internacional desde puertos y aeropuertos a la región, recepción y control de mercadería, almacenamiento, picking, packing y acondicionamientos de mercaderías acorde a los requisitos de los clientes y las diferentes normativas de los países que serán destino de la mercadería.

**Servicios Diferenciados a la Carga en Tránsito Internacional (Valor Agregado Logístico o Actividades Semi-Industriales):** Hace más de una década que se desarrollan procesos de valor agregado logístico y procesos semi-industriales. Se realizan dentro de los centros de distribución regional e incluyen instalaciones de packaging, blending, re-ensado, mezclado de productos químicos y corte, entre otros procesos productivos, para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes finales o requerimientos de los países destino.

**Servicios de Coordinación Logística de la Cadena de Abastecimiento:** Desde nuestro país se desarrollan servicios logísticos profesionales y administrativos, donde se coordinan las operaciones de los clientes con sus proveedores logísticos u otros eslabones de la cadena de abastecimiento. La actividad que más se destaca dentro de estos servicios es 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 servicios de confección de interfaces, desarrollos informáticos para logística, sistema on-line para visibilidad vía web de los inventarios, así como diseño de layout de instalaciones para centros de distribución de los clientes en otros países.

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

**Servicios de Overhauling (mantenimiento) y Refurbishing (restauración) de maquinaria:** La Ley de Admisión Temporal brinda 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 Business Process Outsourcing (BPO), Knowledge Process Outsourcing (KPO) e Information Technology Offshoring (ITO).

## Costos logísticos en Uruguay

Al momento de realizar comparaciones sobre la eficiencia del sector logístico empresarial de cargas de un país, es vital tener en cuenta los costos que tiene el país en dicho sector. Dada la cantidad de actividades que engloba la logística, nos encontramos con la dificultad que no existen indicadores actuales que midan el costo logístico de Uruguay que permita ser comparado con la región.

Según el BID, “los costos logísticos inciden en toda la cadena de valor ya que entran varias veces en la función de producción. Tras la reducción drástica de los aranceles al comercio exterior en la década de 1990, los costos logísticos se tornaron



fundamentales para la competitividad de los países. Las mediciones realizadas muestran que en América Latina y el Caribe el costo de la logística como porcentaje del PIB es entre un 50% y un 100% mayor que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Los análisis de costos logísticos por empresa arrojan resultados similares” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019).

El único índice que se encuentra actualizado al año 2018, es el realizado por la Cámara Uruguaya de Logística (CALOG). Se denomina Índice de Costos Logísticos, pero sólo toma costos relacionados con el almacenamiento, por lo que en este trabajo lo tomaremos como un índice de costos de almacenamiento.

El índice refleja un aumento del 12,56% de los costos asociados al almacenamiento en el año 2018. La distribución de los costos que refleja este índice se conforma principalmente por mano de obra que conforma el 53% y amortización con un 33% de los costos totales, luego le sigue energía, mantenimiento y otros costos asociados. Por lo que el aumento de estos costos se explica por dos motivos fundamentales: (1) aumento de los salarios, (2) aumento del dólar, ya que los equipos que se comercializan son en dicha moneda. Si se compara con el Índice de Precios al Consumo (IPC), el crecimiento de los costos de almacenamiento se encuentra un 57,8% por encima de la inflación anual en Uruguay al finalizar el 2018, ya que el IPC tuvo un crecimiento del 8% en dicho año.

El estudio realizado por la CALOG compara los costos de almacenamiento de Uruguay con los de Argentina. Para ello fue necesario comparar el aumento de los costos en dólares del año 2018 en relación a junio de 2017 y se obtuvo que en Uruguay aumentaron un 0,9% mientras que en Argentina tuvo una disminución del 27% en el mismo período. Esto se explica principalmente por el incremento anual del 107.30% que tuvo el dólar en Argentina (Cotización Dolar, 2019). Esta disminución de costos de almacenamiento por parte del país vecino afecta la competitividad a nivel internacional generando una diferencia significativa en los negocios internacionales (CALOG, 2018).

## ¿Qué necesita Uruguay según informes regionales?

El informe creado por Barbero, identificó algunos ámbitos importantes en los cuales se debería concentrar la acción por parte del gobierno, y de esta forma mejorar el

desempeño logístico y contribuir a una mayor competitividad del país en el sector. (Barbero, 2010)

La primera acción que se propone es proveer al país de **infraestructura básica**, es decir, infraestructura que sea de uso genérico y no dedicada exclusivamente a la logística de carga. Un ejemplo de ello, es la red de carreteras. Se considera como una acción separada del resto debido a la magnitud financiera que se necesita invertir para cubrir el problema además del capital necesario para el mantenimiento.

El autor propone como segunda acción abarcar un conjunto de **servicios de infraestructura dirigidos únicamente a la logística de cargas**, en los que predomina el rol privado en la operación y en los que son de suma importancia las asociaciones público-privadas y las regulaciones. Para llevar a cabo esto es fundamental considerar cómo se incluirá al sector privado. Incluye fundamentalmente los puertos y los ferrocarriles.

La tercera es la vinculada a los **servicios que opera el estado** por sí mismo, o tercerizando exclusivamente actividades marginales. Incluye la gestión aduanera y para-aduanera (controles migratorios, fitosanitarios, etc.), que hacen a la facilitación comercial. Los principales problemas operativos se encuentran en los pasos de frontera y en los puertos.

La cuarta área de acción propuesta es el **apoyo** al mejor desempeño del **sector privado**. Se trata de la asistencia tanto a las empresas de menores dimensiones en la organización de sus cadenas de abastecimiento, como a quienes brindan servicios logísticos, como los transportistas, operadores logísticos o intermediarios, y las asociaciones que los nuclean. El desarrollo de plataformas logísticas (o redes de plataformas), la integración de operaciones y la **capacitación** aparecen como los principales instrumentos.

La quinta se refiere a la organización del sector público para **impulsar políticas de calidad en el desempeño logístico**, y abarca entidades de coordinación intersectorial, interjurisdiccional y público-privadas, el desarrollo de sistemas de monitoreo para el seguimiento del desempeño logístico, y la capacitación general de los recursos humanos.

## ¿Qué está haciendo la región?

Uno de los factores más importantes que se deben analizar en nuestro país para tomar decisiones en el sector logístico es ver qué está sucediendo en la región. Esto toma relevancia principalmente por dos razones: en primer lugar, debido a que Uruguay quiere posicionarse como hub logístico o país de tránsito de la región a causa de su mercado interno limitado. En segundo lugar, es importante analizarlo para poder encontrar carencias en sus marcos políticos e infraestructuras y utilizarlo a favor del país como una ventaja competitiva en la región.

Un ejemplo de lo anterior, es la inauguración de nuevas rutas para el recorrido de bitrenes en Argentina. Desde el segundo semestre del 2018, se han inaugurado 16.073 km de corredores que incluyen tramos estratégicos que aumentan la conectividad con las principales rutas nacionales (Todo Logística News, 2019). Esto genera un aumento de la competitividad en el transporte terrestre de Argentina en comparación con la región, ya que el bitren permite el transporte de 75 T brutas (con dos semirremolques de 3 ejes) cuando en Uruguay el máximo permitido es de 45 toneladas. A continuación, se mostrará un ejemplo de camión bitren argentino.

*Ilustración 1: Camión bitren*



*Fuente: Todo Logística News*

Por otro lado, Paraguay apuesta a las inversiones público-privadas para realizar mejoras en la hidrovía. El objetivo es buscar financiamiento para solucionar con rapidez los problemas actuales que afectan la competitividad de su principal salida hacia el mercado internacional: la navegación de los ríos. Así como también pensando en el futuro (Todo Logística News , 2019).

En cuanto a Brasil, el país estudia la fusión de tres organismos públicos importantes como son: la Compañía Brasileña de Infraestructura Aeroportuaria (Infraero), la Compañía de Planificación Logística (EPL) y Valec Ingeniería, construcciones y Ferrovías SA. Este estudio se basa en el interés de mejorar la eficiencia de estos entes públicos y por lo tanto repercutiendo en la disminución de los costos (El País, 2019). Por otro lado, luego de la cumbre del grupo BRICS, se informa que el presidente chino Xi Jinping ofreció a Jair Bolsonaro 100.000 millones de dólares para financiar obras de infraestructura asociadas a las exportaciones en Brasil (Clarín, 2019).

Todo lo mencionado anteriormente refleja que la región se encuentra en continua transición y Uruguay no puede quedarse atrás si se quiere consolidarse como hub logístico de la región. Es menester tener presente la necesidad de innovación en el sector para poder contar con eficiencia en todos los procesos

# Capítulo III

## Transporte

En este capítulo se analizarán las diferentes propuestas que se realizan para las actividades de transporte por parte de cada partido político en sus planes de gobierno.

Es casi imposible pensar en Uruguay como hub logístico sin tener en cuenta un transporte multimodal que cuente con una excelente combinación y que permita ser competitivo a nivel regional, para lograr un hinterland considerable. Es por ello que el transporte cobra especial relevancia al momento de captar operaciones de cargas de países vecinos. Por este motivo, se cree muy importante analizar las propuestas de los distintos partidos políticos para esta actividad en un mismo capítulo.

### Transporte carretero de cargas

El modo de transporte más relevante por su inmensa utilización es el transporte carretero. El cual tiene un peso significativo en las cadenas logísticas de Uruguay debido a que es el principal medio de transporte interno que actualmente posee el país. La trascendencia que tiene el transporte carretero en la economía es considerablemente mayor que lo manifestado en las cuentas nacionales, debido a que una proporción relevante del transporte que realizan las firmas es con equipos propios. Barbero explica que el transporte carretero es un sector que presenta una estructura compleja y fragmentada, con fuertes connotaciones de orden social. Debido a que en la mayoría de los países se encuentran compitiendo en el mismo mercado, por un lado, empresas modernas y eficientes, por el otro, numerosos pequeños operadores, con cultura de trabajo más cercana a la de los asalariados que a la de los empresarios.

Son muchas las cuestiones que llevan a este sector tener un considerable peso social y político, entre ellas se encuentran: la dimensión del sector, su importancia como generador de empleo y las características económicas y culturales de su organización. Esto muchas veces condiciona las posibilidades de reforma que se propongan desde el gobierno. A continuación, se mostrará la operativa de un camión en el puerto.

*Ilustración 2: Operativa de camión en puerto*



*Fuente: Todo Logística News*

De acuerdo con los limitados análisis existentes, la eficiencia del transporte carretero en nuestro país es baja. Esto mayormente se debe al escaso conocimiento sistemático disponible si se compara con otros modos.

Se cree que es una cuestión importante para analizar dentro de las propuestas de los diferentes partidos, ya que es un sector que es explotado en su totalidad por el sector privado, lo que aumenta la importancia de un marco regulatorio que regule y ordene las actividades de este sector.

### Infraestructura

Dentro del transporte carretero, es muy relevante la diferencia que genera en la efectividad del transporte contar con las infraestructuras adecuadas para que se desarrolle el mismo. Por este motivo, a continuación, se desarrollará las propuestas en infraestructura carretero de cada partido estudiado.

### Frente Amplio

Dentro del partido, se proponen los siguientes objetivos: en primer lugar, generar infraestructuras y herramientas necesarias para descongestionar las ciudades del tránsito de cargas y hacer los recorridos de los mismos más eficientes. En segundo lugar, incrementar el proceso de informatización de todo el transporte de cargas y con ello poder realizar un sistema de trazabilidad total de movimientos de las cargas, fortaleciendo controles para evitar el mayor desgaste de rutas y controlar los principales canales de transporte de la producción del país. Este sistema se alimentará de varias fuentes, incluyendo los datos de precintos electrónicos aduaneros o datos del Sistema Guía de Cargas, con el objetivo de contar con mayor información.

### Partido Nacional

En su plan de gobierno, este partido plantea las siguientes posibilidades: estudiar la factibilidad de realizar rutas de doble calzada los corredores conformados por las rutas 3 y 5 hasta el Río Negro. En segundo lugar, mejorar rutas con obras de estándares adecuados al tránsito pesado para adaptarse al notorio incremento de la circulación transversal en el país (producto del transporte de granos hacia Nueva Palmira y de madera hacia Fray Bentos, Conchillas y posiblemente hacia Paso de los Toros).

### Partido Colorado

Este partido, propone contar con una red vial secundaria en buenas condiciones, además de hacer un gran esfuerzo en el mantenimiento de la caminería rural para lo cual proponen racionalizar las trabas burocráticas y controles que dificultan y encarecen su desarrollo. En segundo lugar, proponen mejorar el estado de rutas transversales. Ya que, según lo planteado, las mismas se encuentran en muy mal estado cuando debieran ser las verdaderas integradoras del territorio, uniendo localidades del interior sin necesidad de pasar por Montevideo, tanto en el movimiento de personas como de bienes acercando la carga a los puertos y nodos ferroviarios.

### Cabildo Abierto

Se propone el perfeccionamiento de la infraestructura, transporte y almacenamiento mediante iniciativas coordinadas y complementarias entre los sectores público y privado. Por otro lado, se plantea un impulso a la inversión y mantenimiento vial. Y, por último, tienen como objetivo incorporar un sistema de transporte multimodal que integre las diferentes formas de transporte de carga.

### Marco Legal

Para que toda actividad se desarrolle es importante contar con un buen marco legal que oriente, regule y controle al sector privado con el fin de aumentar la eficiencia del sector y la competitividad frente a la región. Debido a ello se analizarán las distintas propuestas que plantean los partidos que se analizarán en este trabajo.

## Frente Amplio

Dentro del programa de gobierno del mismo, en primer lugar, se plantea continuar la consolidación de Uruguay Logístico como Centro de Distribución Regional. Eso implica avanzar en una visión de complementariedad entre los diferentes modos de transporte. Para ello plantean la creación de un Sistema Intermodal de Transportes.

Por otro lado, destacan la necesidad de priorizar inversiones en los diferentes modos ya sea carretero, ferrocarril, aeropuertos, vías navegables y puertos comerciales y otras zonas de actividad logística.

Asimismo, proponen realizar programas técnicos de promoción de la seguridad vial mediante la educación y las buenas prácticas con planes de control y fiscalización del respeto de las normas, así como un adecuado uso de las vías de tránsito con el objetivo de continuar disminuyendo las tasas de mortalidad y lesividad por siniestros de tránsito.

Se plantea específicamente adecuar los marcos normativos, que lleven a la profundización en la institucionalidad y las competencias necesarias para dar cumplimiento a todas las políticas planteadas. Por otro lado, plantean dictar normativas específicas para un mejor control y seguimiento de las asociaciones público-privadas en el transporte. Con esto buscan dar cumplimiento a los objetivos políticos para las cuales fueron creadas las PPP. Este partido plantea que con eso se logrará que el estado tenga determinadas potestades en la toma de decisiones. Por ejemplo, que pueda realizar auditorías estatales y realizar un mayor seguimiento de estos contratos.

Por último, plantean la necesidad de readecuar la legislación a las nuevas formas de transporte que puedan surgir con tecnologías de alto nivel.

## Partido Nacional

El partido realiza una serie de planteos para la normativa de este sector. En primer lugar, expresa la necesidad de desarrollar un Plan Nacional de Transporte. Y con él poder identificar las necesidades de los diferentes sectores de la economía y determinar diferentes acciones necesarias de corto, mediano y largo plazo.



Asimismo, plantean que apuntan a crear un área especializada del transporte con énfasis en la administración del tránsito en el área metropolitana. Incluyendo la formación de recursos humanos, la instalación de elementos de monitoreo del tránsito en tiempo real, la utilización de sistemas inteligentes para brindar información oportuna a los conductores y la disponibilidad de elementos de despliegue rápido, debidamente coordinados, para la gestión de incidentes y congestión. Asimismo, plantean proponer un programa específico destinado a estimular las obras de desagües, con la construcción de puentes y alcantarillas para una mejor circulación del transporte en las áreas regionales donde se sufre de inundaciones y corte de rutas por crecidas. Se plantea que es menester la integración de los diferentes modos de transporte para coordinar las políticas públicas y poder orientar a los privados. Todo esto se llevará a cabo según el partido rediseñando la estructura administrativo-organizacional del sector. Ya que según ellos las acciones no pasan por crear nuevos organismos sino por racionalizar e integrar la estructura existente.

Por otro lado, las propuestas de este partido apuntan a impulsar la redacción, aprobación y aplicación de una Ley de Transporte que, junto con sus reglamentaciones, aporte más seguridad jurídica. Plantean que esta norma debe incorporar criterios vigentes a nivel internacional, que favorezcan la prestación intermodal y la comunicación fluida entre los nodos de consolidación y distribución, fundamentalmente en lo que refiere a las reglas de acceso al mercado de transporte, el contrato de transporte y las reglas de prescripción y limitación de la responsabilidad del transportista. Se determinarán las diferentes responsabilidades de cada una de las partes intervinientes en el contrato de transporte de carga y sus consecuencias en el ámbito civil, fiscal y laboral.

Otras propuestas dentro del marco legal de este partido, son: concretar una reorganización institucional que elimine superposiciones de puestos en competencias y fortalezca al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) como entidad reguladora de todos los modos de transporte. Se expresa el deseo de implantar una política de control que alcance a las diferentes prestaciones de la actividad, con el fin de que todo el sistema de transporte terrestre del país se realice de acuerdo a las normas vigentes. Además, se plantea someter a profunda revisión el recientemente creado Sistema Integral de Control de Transporte de Carga (SICTRAC) y reformularlo al amparo del principio de igualdad de oportunidades para todos los interesados. Ya que se plantea que el MTO deberá alojar los datos y será el único administrador de esta información bajo responsabilidad de confidencialidad administrativa. El acceso

por parte de otros organismos del Estado debe estar respaldado jurídicamente y debe ajustarse a criterios de conocimiento público.

Se plantea someter a revisión la situación fiscal-impositiva del transporte de carga por carretera, introduciendo modificaciones que premien la productividad y la eficiencia al igual que poner en práctica un Plan Nacional de Renovación de Flota del transporte de carga, que incluya criterios claros y públicos sobre su alcance (renovación - ampliación), las condiciones de acceso, el régimen de amortización y el destino final de los vehículos que son sustituidos.

Y, por último, se plantea estudiar la posibilidad de permitir la circulación de camiones con tres zorras acopladas. Ya que se plantea que esta configuración permite un ahorro de más de 20% en el costo de fletes, lo que equivaldría a unos MUS\$ 180 anuales. Por otro lado, esta solución que se plantea requiere de una infraestructura vial adecuada, especialmente en materia de puentes.

### Partido Colorado

Uno de los objetivos que propone este partido es la aceleración de los procesos de las Participaciones Públicas Privadas (PPP) y para ello proponen la eliminación de trámites duplicados y la facilitación del análisis de expedientes en forma paralela por las distintas unidades que participan en el estudio. Por otro lado, desean impulsar que las instituciones bancarias locales puedan participar de la inversión en PPP y definir criterios que permitan que los préstamos sean en otra moneda que la Unidad Indexada. Asimismo, el partido plantea analizar el aumento de los topes que tienen las AFAPs para invertir en las PPP.

Por otro lado, propone que, para la financiación de todas las inversiones necesarias en infraestructura, se debe complementar los recursos presupuestales con la movilización de recursos extra presupuestales como: Participación Pública Privada (PPP), la Iniciativa Privada, los créditos internacionales blandos de largo plazo, entre otros.

Otra propuesta de este partido es la necesidad de fortalecer el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, empoderando las Direcciones y/o Áreas Técnicas Ferroviarias, Marítimas y Portuarias, fortaleciendo los roles técnicos más allá de las cuestiones políticas para poder tener una buena capacidad de toma de decisiones al

momento de recurrir a los créditos internacionales de largo plazo para inversión en infraestructura.

Por último, se plantea la posibilidad de definir una institución dentro del Poder Ejecutivo como gestor, ya que se plantea que si bien la iniciativa privada no es un mecanismo de financiamiento es una buena forma de involucrar al sector privado en el aporte de ideas y soluciones a los problemas existentes. Este partido propone que para darle viabilidad a este mecanismo que se plantea, es necesario definir una institución dentro del Poder Ejecutivo que cumpla el rol de Gestor de estas propuestas. Se plantea que deberá estar plenamente interesado y consustanciado con los proyectos que se presenten, de forma de impulsarlos y lograr su conclusión, implementando un mecanismo para que las distintas reparticiones que tengan a estudio los distintos proyectos cumplan estrictamente con los plazos. Por parte del partido se resalta que es necesario la mayor transparencia posible en este proceso tanto en la etapa de difusión (manifiestos y audiencias públicas), como en la determinación de plazos razonables para permitir la libre competencia en los procesos licitatorios que correspondan.

### Cabildo Abierto

El programa de este partido plantea en primer lugar la creación de un Plan Nacional de Infraestructuras y Transportes Multimodal de Carga y Pasajeros con objetivos tales como, la cohesión territorial, digitalización, competitividad y eficiente y equilibrada movilidad ciudadana, con multimodalidad y la sincro modalidad, al tiempo que con la seguridad y optimización de la utilización de las capacidades verosímiles.

Asimismo, plantea la modificación de la estructura impositiva que pesa sobre las unidades de transporte, de esta forma poder privilegiar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.

Por otro lado, propone analizar la estructura de costos del comercio fronterizo, implementando medidas que permitan su adecuada competitividad, reduciendo costos logísticos, transporte y reducción de la carga impositiva vigente. Las medidas necesarias con las que se pueda disminuir los costos e igualarlos a la región para poder incrementar la competitividad y con esto generar nuevos puestos de trabajo.

## Transporte ferroviario

El transporte ferroviario es el transporte terrestre más barato para las distancias medias y largas y que emite menos emisiones contaminantes. Lo mencionado anteriormente hace menester su inclusión como tema de análisis en esta investigación. Como se sabe, en este momento Uruguay no cuenta con una buena calidad de infraestructura ferroviaria a pesar de tener la red ferroviaria más densa de la región. A continuación, se muestra una imagen de la ferrovía actual en el país.

*Ilustración 3: Ferrovía actual de Uruguay*



*Fuente: Todo Logística News*

### Frente Amplio

El partido propone en primer lugar, desarrollar con AFE políticas integradas, para poder investigar y favorecer el transporte ferroviario con tracción eléctrica. Por otro lado, se expone que se desea fomentar el uso del ferrocarril para el transporte terrestre de cargas de una manera más eficiente, confiable, competitiva y segura, con la incorporación de una moderna tecnología de la información y comunicación a la gestión del ferrocarril.

### Partido Nacional

En su programa de gobierno, explica su deseo de promover la rehabilitación de la línea a Río Branco para el transporte de arroz y combustibles. Esto implica realizar las obras necesarias para que el transporte de carga llegue a una velocidad comercial de 50 km/h y las vías de sobrepasos se extiendan a 900 m, para que las formaciones tengan esa

longitud y puedan mover mayor tonelaje. También se promoverá la rehabilitación del ramal Algorta– Fray Bentos (141 km), que es un importante apoyo al sector forestal, y se promoverá la construcción de un acceso ferroviario desde Mercedes al Puerto de Nueva Palmira, potenciando su capacidad de movimiento de cargas como puerto granelero.

Por otro lado, proponen crear polos logísticos multimodales con conexión ferroviaria en los departamentos fronterizos de Rivera y Salto, con el objetivo de crear centros de distribución de carga en la región.

### Partido Colorado

En el ámbito ferroviario, el partido propone una fuerte inversión en materia ferroviaria para tener un sistema multimodal de transporte. El partido explica que para ello se deberá adecuar los ramales existentes a las cargas e invertir en nuevo equipamiento rodante. Por otro lado, desde el partido se aclara que el transporte por ferrocarril se vuelve muy competitivo a medida que aumenta su recorrido, por lo que es esencial, orientar a las empresas ferroviarias a cargas extra fronteras, buscando captar las que pasan por ejemplo por los puertos de Montevideo y Nueva Palmira. En este sentido, se propone incentivar acuerdos internacionales de integración para efectivizar el tránsito por vías brasileñas y/o argentinas.

Por otro lado, se expone que es importante crear condiciones normativas para que las empresas ferroviarias oficien de empresas de logística, incorporando servicios como almacenamiento, acopio, fraccionamiento, consolidación y distribución de carga en determinadas estaciones.

Se manifiestan varios ramales que deberán ser acondicionados, destacando las líneas Chamberlain - Salto y Algorta – Fray Bentos. Entre los dos, y con las rutas complementarias adecuadas, se atenderá la carga del Litoral-Norte y Centro -Norte del País, con conexiones a las líneas ferrocarrileras centrales, el puerto de Fray Bentos y, vía Salto Grande, con la Mesopotamia argentina e inclusive Paraguay. Asimismo, se estudiará la conveniencia de crear terminales de transferencia en estaciones existente tales como Algorta y J. Batlle y Ordóñez. En Algorta se podría centralizar la producción granelera y forestal de Río Negro y Paysandú, y en J. Batlle y Ordóñez se concentran las producciones de la zona Centro y Este del País.

## Cabildo Abierto

En el plan de gobierno de este partido se propone recuperar y modernizar el sistema ferroviario nacional eficiente, adaptándolo a las necesidades de la cadena logística y de producción.

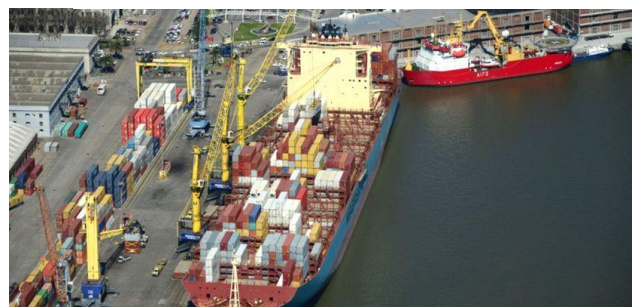
## Transporte marítimo - fluvial

### Frente Amplio

En su programa de gobierno se plantea, erradicar en la Hidrovía Paraná Paraguay las asimetrías que persisten con el resto de los países, con el fin de propender a desarrollar nuestra marina mercante de cabotaje. También se expone en su plan de gobierno asegurar el dragado de mantenimiento del Canal Martín García, aumentar la señalización, y el desarrollo de nuevas terminales portuarias, alcanzando una mayor profundidad de navegación. Por otro lado, proponen evaluar la factibilidad de concretar el bypass a la Represa de Salto Grande, en coordinación con Argentina, incrementando así su extensión navegable hacia el norte incorporando a Brasil, en lo posible, hasta Santo Tomé o São Borja.

Por otro lado, se expresa que desean continuar los estudios para una Hidrovía de la Laguna Merín y su eventual desarrollo portuario al igual que continuar con la profundización de los canales de acceso al Puerto de Montevideo para lograr el arribo de buques de mayor calado ofreciendo mayor capacidad de carga, así como con los proyectos de nuevas terminales pesquera y de cruceros. Se desea fortalecer el Sistema Nacional de Puertos, con base en Montevideo y Nueva Palmira como los principales de acuerdo a su papel como hub, pero buscando incorporar con mayor actividad a Fray Bentos y Paysandú en el litoral, Juan Lacaze y La Paloma para actividades específicas. Proponen establecer e ir actualizando el Plan Maestro de los Puertos Comerciales aprobado hasta el año 2035, incluyendo un muelle oceánico en Puntas de Sayago. A continuación, se muestra una imagen de la operativa de un buque en el puerto de Montevideo.

*Ilustración 4: Operativa portuaria*



*Fuente: Todo Logística News*

Asimismo, este partido plantea la posibilidad de buscar condiciones para replantear la construcción de un Puerto de Aguas Profundas en la Costa Atlántica, cuya necesidad se identifica en lo regional, en lo hemisférico y hasta en lo global, a fin de propiciar el desarrollo humano y económico, ambientalmente sustentable y contribuir a la integración mediante un puerto hub de la Costa Atlántica del hemisferio sur.

### Partido Nacional

Este partido plantea diseñar en diálogo con los actores involucrados, un nuevo Plan Maestro Logístico y Portuario que modifique el actual, el cual deberá diagnosticar la realidad actual y proyectar una estrategia de mediano y largo plazo. El plan, que se propone comprenderá al sector logístico y a todos los puertos actuales o posibles, incluidos los eventuales puertos secos, incluye estudios de fortalecimiento y modernización de la organización pública y privada del sector logístico-portuario, que permita lograr un funcionamiento coordinado y eficiente; estudios de mercado y de las potencialidades de los puertos en cuanto a la captación de tránsitos y transbordos regionales, así como de la producción nacional susceptibles de ser transportadas por agua; análisis de la productividad, los rendimientos, la calidad y los costos portuarios, como paso previo para reducir costos; creación de un sistema de información logística, de actividades portuarias y del transporte fluvio-marítimo regional y global, cuyos contenidos estén a disposición de la comunidad logística y portuaria; plan de inversiones en infraestructuras e instalaciones portuarias (muelles, explanadas, servicios básicos, dragados, balizamiento y seguridad de la navegación, etc.); estudio y evaluación de la asignación del uso de áreas del recinto portuario de Montevideo, de manera de racionalizar y optimizar la distribución de los distintos tipos de

mercancías y depósitos. A su vez, se analizará el flujo y operación del tránsito vehicular y ferroviario; definición de medidas que permitan recuperar e incrementar los tránsitos y transbordos en general, y de las cargas paraguayas en particular; diseño de un programa de promoción del predio en Punta Sayago, de manera de avanzar en su desarrollo y potenciar su productividad y eficiencia.

El Plan Nacional de Puertos que se propone no tiene el único objetivo de tratar los aspectos nacionales sino también regionales y globales. El plan debe contemplar todas las ventajas marítimas y las que brindan las hidrovías tanto del Paraná-Paraguay como del Río Uruguay y la Laguna Merín, identificando las potencialidades actuales y la proyección futura de tránsitos y transbordos regionales, así como de la producción nacional susceptible de ser transportada por agua. A continuación, se muestra remolque de barcazas por la Hidrovía Paraguay - Paraná.



*Fuente: Todo logística News*

Asimismo, se propone iniciar en los menores plazos posibles la ejecución del Plan Maestro, ajustando el funcionamiento del transporte fluvio-marítimo y de puertos uruguayos a las tendencias predominantes a nivel internacional, de manera de integrarse a las cadenas logísticas regionales y globales en la prestación de esos servicios logísticos integrales. Además de un cambio en el modelo de gestión, esto implica un esfuerzo de actualización tecnológica que los ponga en condiciones de operar como sistemas inteligentes con altos niveles de eficiencia.

### Partido Colorado

El partido propone en su plan de gobierno impulsar el dragado de los pasos del Río Uruguay de 7,50 a 10 metros de Fray Bentos a Nueva Palmira (Pasos: Márquez, Punta



Amarilla, Punta Caballos, Barrizal y acceso al muelle ultramar de Fray Bentos). Esto descongestionará las rutas del Litoral, el Puerto de Nueva Palmira y potenciará los puertos de Fray Bentos y M'bopticua. Se impulsará la adecuación y equiparación de los puertos sobre el Río Uruguay (Paysandú y Fray Bentos) con plantas de silos y equipamiento, creando un verdadero tránsito fluvial, con trenes de barcazas y barcos de poco calado. A continuación, se mostrará transporte de barcazas hasta el puerto Nueva Palmira.

*Ilustración 5: Transporte de barcazas*



*Fuente: Todo Logística News*

Por otro lado, proponer implementar la Hidrovía binacional en la Laguna Merín, creando un muelle para barcazas en paraje El Fisco, 2 km aguas abajo de la Ciudad de Río Branco y dragando la desembocadura del Río Yaguarón. Esta alternativa es la de menor inversión (en dragado, acceso carretero y ferroviario) y de menor costo operativo con respecto a La Charqueada (en el Río Cebollatí) y/o Fadisol (en el Río Tacuarí). Este proyecto, de muy bajo costo, nos conectará en forma lacustre (Lagunas de Los Patos y Merín) con las ciudades de Pelotas y Porto Alegre y con el Puerto de Rio Grande.

Otra de las propuestas de este partido, es avanzar eficientemente en la profundización a 14 m del Puerto de Montevideo y sus canales de acceso. Ya que el costo-eficiencia operativo en la manipulación de las mercaderías y la buena oferta de servicios lo que atrae a los buques y las cargas. Asimismo, presentan la posibilidad de impulsar un análisis al detalle que permita reformular las tarifas portuarias para competir de mejor manera a la hora de captar tráfico y con ello recursos y trabajo para nuestro país.

Se manifiesta la idea de perfeccionar la aplicación de la Ley de Puertos de 1992 y su reglamentación, en base a la experiencia adquirida desde su entrada en vigor. Al igual

que facilitar la inversión privada en infraestructura y servicios portuarios, de acuerdo con los métodos legales de adjudicación, con efectiva regulación y contralor y retomando con claridad la implantación del concepto de “Land Lord Port” bajo el cual fue concebida la ley.

Por último, expresan el deseo de impulsar la elaboración de un Plan Maestro Portuario de envergadura, que establezca el rumbo y los grandes lineamientos a seguir en el desarrollo portuario, como instrumento para atraer y ordenar las inversiones, evitando los conflictos por la distribución y destino de los espacios portuarios que se vienen produciendo actualmente. A continuación, se muestra una imagen del puerto de Montevideo.

*Ilustración 6: Puerto de Montevideo*



*Fuente: Todo Logística News*

### Cabildo Abierto

Este partido propone una serie de acciones para aumentar la efectividad del desarrollo marítimo y fluvial que son los siguientes: en primer lugar, la creación de una “Oficina de Asuntos Marítimos” dependiente de Presidencia de la República, para coordinar el “sistema de transporte fluvial marítimo”. Luego manifiestan el deseo de impulsar una Red Nacional de Cargas Fluviales con la participación de agentes privados y estatales, por medio de otorgar beneficios importantes al transporte de carga interna e internacional atendiendo a nuestra amplia red fluvial y marítima.

Incentivos al transporte de Carga Marítima y Fluvial, mediante beneficios tributarios, fomentando tanto la forma multimodal como la de transporte combinado, con una gran incidencia del transporte fluvial en combinación con el ferroviario y carretero.

Por otro lado, se expresa que se debe realizar una actualización de los convenios y tratados con los países vecinos para lograr una mayor cooperación y profundizar la acción conjunta y coordinada de los estados, incentivando la iniciativa privada.

Se plantea desde este partido la revitalización de los siguientes marcos legales: acuerdo sobre Transporte Fluvial y lacustre en la Hidrovía Uruguay Brasil (Refrendado por Ley 18.811) y el acuerdo de Transporte por Agua Uruguay Argentina (Refrendado por Ley 18.891).

En su plan de gobierno se manifiesta el deseo de reestructurar de la Administración Nacional de Puertos, orientada a darle una mayor competitividad, reduciendo los costos operativos por medio de acciones que incluyan la inversión pública y privada en las terminales, tanto del Puerto de Montevideo como de las demás instalaciones de nuestro sistema fluvial marítimo. A continuación, se muestra imagen de la operativa de contenedores en el puerto de Montevideo.

*Ilustración 7: Operativa de contenedores en puerto de Montevideo*



*Fuente: Todo Logística News*

# Capítulo IV

## Otras cuestiones que componen al sector logístico

En el siguiente capítulo se analizarán si los diferentes partidos tuvieron en cuenta otros temas relevantes que contribuyen a la eficiencia en la gestión de la logística. Se analizarán también factores que son claros diferenciadores para la decisión de las empresas multinacionales de establecer sus operaciones en Uruguay.

### Capacitación

La capacitación de los recursos humanos en el sector logístico es una herramienta clave y un elemento diferenciador necesario para atraer a las empresas ya que aumenta la productividad y eficiencia de estas. La capacitación de los recursos en este sector incluye habilidades como conocimiento del idioma inglés y de normas de seguridad, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento sistémico, capacidad de aprendizaje continuo, entre otras.

Luego de investigar en los distintos planes de gobierno, se encontró que en el único plan de gobierno que fue mencionada la capacitación en el sector logístico fue en el del Partido Nacional, donde se expresa el deseo de promover la profesionalización del sector mediante una política sistemática de formación de recursos humanos, que incluya desde criterios de seguridad hasta conocimiento de las normas vigentes, así como el acceso a información actualizada sobre tendencias internacionales y evolución de la demanda.

En las entrevistas realizadas a los representantes de los partidos políticos que no mencionan la necesidad de capacitación en el sector, se les preguntó cuál era su posición respecto a esto. Todos los entrevistados coincidieron en que es muy importante la capacitación en el sector para promover la eficiencia del mismo y que la omisión del tema se pudo dar por la poca profundización que se le da a este tipo de propuestas que no son de interés general para la población.

## Post logística - medio ambiente

Como es de conocimiento general, es creciente la preocupación sobre el impacto que generan las actividades humanas en el medio ambiente. La logística es una de ellas y juega un rol muy importante. La misma se deberá adaptar a los estándares que cada vez serán más altos y colaborar con la necesidad que tienen las empresas de cumplir con el reglamento establecido, así como también crear una imagen de empresa sustentable. Y para ello es necesario que se relacione con la logística ambiental, muchas veces también llamada logística “verde”, la cual consiste en la implementación de medidas de protección ambiental (fruto de regulaciones legislativas, requerimientos vinculantes y valoraciones relativas a la preservación del medio ambiente) en las actividades y los procesos logísticos que se llevan a cabo entre clientes y proveedores, tanto en el sentido tradicional (de la compañía de origen al cliente) como en el inverso (retorno del cliente a la compañía).

Para realizar una buena gestión de la logística, la misma deberá tener en cuenta aspectos medioambientales en procesos que abarcan desde el consumo de recursos fósiles (pre - logística) hasta la gestión de los residuos generados con la actividad (post - logística), tratando de minimizar todo lo posible su impacto sobre el medio ambiente.

Por todo lo explicado anteriormente, siendo el medio ambiente una de las dimensiones que debe abordar la logística, es menester analizar si los diferentes partidos políticos tienen en cuenta la importancia de la gestión y control de esta área y que plantean para mejorarla.

### Frente Amplio

Este partido plantea priorizar la protección de elementos de alto valor y vulnerabilidad, así como de especial relevancia por los servicios ecosistémicos que brindan, con especial destaque de la regulación hídrica y calidad del agua, la conservación de suelos, la protección de costas, el ciclo biológico de especies clave para la producción y la salud (polinizadores, enemigos naturales de plagas), la adaptación al cambio y la variabilidad climática, entre otras variables. Para ello proponen profundizar la elaboración de políticas para la regulación y conservación de los espacios costeros y marinos que permitan mediante su gestión integrada contribuir

al desarrollo armónico de las actividades productivas, así como también de conservación y restauración de los ecosistemas.

Por otro lado, plantean jerarquizar a nivel político e institucional la gestión ambiental en Uruguay, así como también plantean garantizar el cumplimiento de la normativa fortaleciendo el cuerpo inspectivo sobre ambiente y territorio con presencia nacional.

Asimismo, desean impulsar otros modelos de producción apoyando decididamente y con compromisos concretos el desarrollo de la agroecología y, por último, plantean generar un flujo de información de carácter estratégico para promover un desarrollo sustentable, creando un instituto de investigación ambiental.

### Partido Nacional

Desde este partido proponen que la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA) empiece a establecer criterios claros y transparentes que puedan ser previamente conocidos por los productores al momento de realizar un determinado proyecto. Al igual que deberá establecer plazos máximos para dar respuesta a los usuarios. Así evitando las demoras que generan las decisiones que deben tomar los técnicos para aprobar o no el proyecto una vez que se presenta<sup>1</sup>. Alegando que ese proceso genera demoras y costos innecesarios que desalienta el desarrollo de proyectos de forestación por parte de pequeños productores.

En segundo lugar, proponen crear normas que apunten al desarrollo de un mercado de creación de biomasa a partir de productos y/o residuos forestales regulado, competitivo y sustentable. Para lograrlo plantean convocar a propietarios de biomasa, consumidores de energía, productores de pellets, astillas, etc., empresas de servicios energéticos, fabricantes e importadores de calderas y equipos, y empresas dedicadas a asesoría y control de calidad.

---

<sup>1</sup> Hace referencia al Decreto 349/005, el cual expone que todo proyecto debe ser clasificado en una de tres categorías (A, B y C). Cualquiera sea la razón por la que un proyecto no sea clasificado como "A", la empresa o productor debe presentar una propuesta de mitigación de impactos negativos, así como un plan de monitoreo permanente para el mismo.

En tercer lugar, proponen crear un Ministerio de Medio Ambiente que reubique funcionarios y recursos presupuestales que hoy están radicados básicamente en el MVOTMA. Alegan que esta reorganización no sólo asegurará un funcionamiento más ordenado y profesional, sino que fortalecerá las tareas de rectoría, regulación y habilitación, que pasarán a ser ejercidas con independencia funcional y autonomía técnica.

Por otro lado, proponen crear un registro de infractores ambientales donde se inscriban las violaciones a la normativa ambiental y a las autorizaciones otorgadas por el Ministerio de Medio Ambiente, así como los responsables de las mismas. Dicho registro deberá ser consultado al inicio de toda solicitud de autorización ambiental y emitirá un certificado que será exigido en los procesos licitatorios del Estado.

Por último, proponen generar estímulos en toda la cadena de abastecimiento. Un ejemplo de ello sería crear exoneraciones fiscales para empresas que realicen inversiones en su sistema de gestión y mejora ambiental, u otorgar mejor puntuación en el sistema de compras del Estado a las empresas que certifiquen su calidad ambiental, o que introduzcan el uso de energías limpias, la reutilización de recursos y el reciclaje de desechos<sup>2</sup>. Asimismo, fortalecer los controles y desarrollar mecanismos efectivos de sanción para controlar los impactos ambientales de las prácticas aplicables a la producción agropecuaria, tales como el uso de agroquímicos en las proximidades de las fuentes hídricas o conservación del suelo, apoyando la implementación de soluciones adecuadas.

### Partido Colorado

En el programa de gobierno de este partido, se propone transferir a la DINAMA todas las competencias de la Secretaría Nacional de Ambiente, Agua y Cambio Climático, que en la actualidad son dependientes directamente de Presidencia. Por otro lado, proponen una coordinación con el MGAP, el MIEM y el MEF. De esta manera asegurar que la política productiva esté alineada con la política medioambiental y con la viabilidad de los recursos naturales para el futuro.

---

<sup>2</sup> Como lo mencionan los artículos 61, 79 y 152 del TOCAF

En segundo lugar, proponen fortalecer la medición y seguimiento de indicadores ambientales en todas las áreas (calidad de agua, aire, erosión, biodiversidad) que se puedan relacionar con resultados de la gestión y políticas ambientales. Los resultados de estas mediciones recabadas por todos los organismos públicos deben ser transparentes y de acceso libre como forma de democratizar y fortalecer el control ciudadano.

### Cabildo Abierto

Una de las propuestas que realiza este partido es fijarse como meta desarrollar el país con un grado adecuado de sustentabilidad ambiental, entendiendo por tal "el desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". Asimismo, proponen desarrollar una gestión ambiental integral incorporando a todos los sectores de la sociedad y con un adecuado apoyo de políticas productivas y económicas para poder trabajar en educación y concientización.

### Facilitación comercial

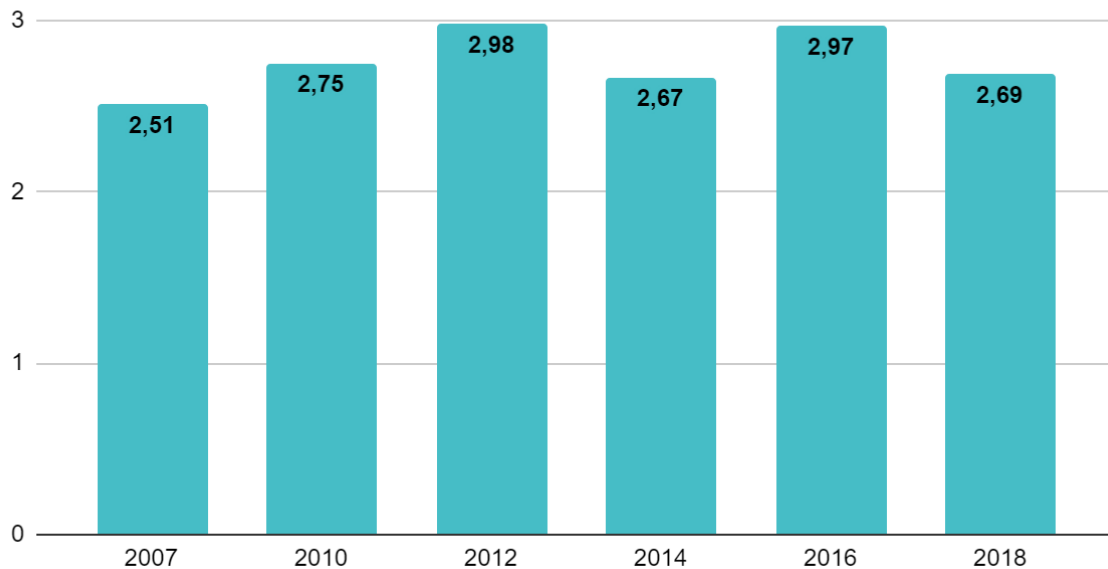
Las distintas facilidades que ofrece Uruguay al momento de realizar negocios se reflejan en el Índice de facilitación de comercio (Enabling Trade Index) del World Economic Forum (WEF), el cual se encarga de medir factores como el acceso a mercados, la infraestructura de transporte y comunicaciones, el clima de negocios y la administración de fronteras. Este índice del 2016 ubica a Uruguay en el tercer puesto de América del Sur.

Por otro lado, un indicador que es referente en el sector logístico es el Índice de desempeño logístico el cual es un reflejo del análisis que realiza el Banco Mundial desde el año 2007. Este índice mide el rendimiento a lo largo de la cadena logística de suministro dentro de un país, tomando en cuenta aspectos como envíos internacionales, competencia de servicios logísticos, seguimiento, aduanas, infraestructura y rastreo y puntualidad. Los aspectos mencionados anteriormente son evaluados del 1 al 5 y luego se realiza una ponderación que define el desempeño logístico de determinado país. A continuación, se podrá observar cómo ha sido la evolución del Índice logístico de Uruguay.



## Índice Logístico de Uruguay

2007 - 2018



*Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial.*

Como se puede observar en el gráfico anterior, Uruguay tuvo una caída en el desempeño logístico del año 2018 con respecto al año 2016. El desempeño logístico del país en 2018 fue de 2,69/5, ubicándolo en el puesto n° 85, 20 puestos más abajo que en el 2016 (puesto n° 65). Es menester informar que el Índice de Desempeño Logístico de América Latina y el Caribe del 2018 es del 2,66/5 manteniéndose en el mismo valor desde el 2016.

Las categorías con peores rendimientos que afectan el índice de Uruguay, son infraestructura y aduana, donde posee las puntuaciones más bajas de 2,43 y 2,51 respectivamente. Lo que claramente demuestra la necesidad de mejorar el déficit actual que existe en las diferentes infraestructuras y mejorar la facilitación de aduanas, tanto en documentación como en rapidez operativa y costos asociados (World Economic Forum, 2018).

## Financiación

Luego de analizar todas las propuestas presentadas por los partidos políticos, se pudo apreciar que la financiación de todas las inversiones que se proponen supera la capacidad de financiación con gasto público. Por lo que se consultó con los diferentes

representantes de los partidos políticos cómo se iba a financiar esa brecha. Frente a esa pregunta, hubo una respuesta unánime de todos los partidos, que esa brecha era necesaria cubrirla con inversión privada, y para ello se necesitaba incentivar a los mismos. Y esto se realizaba con una normativa clara y eficiente de Participación Pública y Privada que garantizaran la inversión y, por otro lado, mostrarle las perspectivas que se tienen para el sector.

## Conclusiones

Todos los partidos plantean que el sector logístico de cargas es muy importante para la economía del país, por lo que en un futuro apunta a ser una política de estado proyectada en planes concretos integrales con apoyo pluripartidario. En otras palabras, se considerará una integralidad del sistema de transporte incluyendo los diferentes modos.

Todos mostraron la voluntad de desarrollar un nuevo espacio que involucre más el área operativa de la logística (no tanto en lo comercial como es la propuesta actual de Inalog) para que permita generar un buen intercambio de información y se involucre en la actualización del marco legal, así como el aggiornamento de la infraestructura para el servicio de cargas (como era la propuesta inicial para Inalog que contemplaba lo operativo e infraestructural).

Los partidos políticos Frente Amplio, Partido Nacional y Cabildo Abierto, tienen muy presente la importancia que tiene crear un plan nacional integral de transporte y logística para el correcto desarrollo del sector. Ello permitirá un aumento de la eficiencia del sector logístico como consecuencia de la toma de decisiones con enfoque sistémico.

Todos están de acuerdo en que no hay necesidad de crear nuevas instituciones para ayudar a desarrollar el sector, sino que se debe racionalizar e integrar la estructura existente. Esto permitiría la facilitación al momento de realizar trámites, eliminando todos los permisos duplicados y, por tanto, generaría una disminución de costos para las empresas interesadas del sector.

Todos los partidos plantean revisar la situación fiscal-impositiva del transporte de carga por carretera, para observar si es factible realizar modificaciones que premien la productividad y la eficiencia por parte de las empresas involucradas.

Se concluye que todos los partidos son conscientes que, para cumplir con los desarrollos infraestructurales que permitan mantener el crecimiento económico sostenido del país (actualmente los servicios logísticos conforman aproximadamente el 5% del PIB, como se mencionó anteriormente), existe una brecha entre lo que se precisa y lo que se puede ejecutar con gasto público. Frente a eso, todos plantean que

es necesario involucrar al sector privado con mejores acuerdos de Participación Pública y Privada. Específicamente toman como ejemplo los acuerdos de PPP que se realizaron para la implementación de parques eólicos desarrollando el cambio de la matriz energética.

Dentro del sistema ferroviario se plantea que es interesante para el sector incorporar distintos servicios como almacenamiento, acopio y consolidación en varias estaciones para mejorar la gestión empresarial, así como también realizar mejoras en la infraestructura de este modo para poder lograr una efectividad mayor a la existente.

Todos los partidos creen importante la capacitación del sector, ya que es una herramienta clave y un elemento diferenciador necesario para atraer a las empresas del sector logístico que se desarrollan a nivel internacional, ya que aumenta la productividad y eficiencia de estas.

Por último, también se plantea la necesidad de desarrollar más políticas que regulen la contaminación de las empresas involucradas del sector y que premien la eficiencia ambiental de las mismas.

## Lineamientos generales recomendados a seguir

Se considera que es menester organizar un consejo logístico que abarque tanto al sector público como privado. Es decir, que se tomen instituciones ya existentes como el Inalog y se les dé un perfil más operacional como el que se propuso originalmente. De esta forma se podrían tratar temas como la eficiencia operacional de las infraestructuras, instituciones y documentación con actores del sector público y privado.

Por otro lado, es importante incorporar a las Zonas Francas en los Tratados de Libre Comercio y lograr jerarquizar y promoverlas, ya que la inversión extranjera directa tiende en el mundo a arribar a las mismas, ya no por ventajas fiscales, sino por las tecnologías disruptivas, facilitación de comercio y certificaciones de sostenibilidad presentes en las zonas francas 4.0, las cuales permiten ser nodos claves en la integración a cadenas globales de valor (Opertti, 2010).

Es necesario que se realicen mediciones del sector para poder contar con mayor información del mismo y ver qué carencias tiene para poder apuntar a una competitividad mayor en la región a través de la optimización en eficiencia de todos los procesos.

Es necesario dejar claro a las partes interesadas del sector que Uruguay logístico y Uruguay exportador son sinérgicos. El primero ayuda a que el segundo sea más competitivo gracias al aumento de la conectividad, oferta y variedad de servicios relacionados con la carga.

Es menester que se siga trabajando en la claridad de las propuestas del marco legal para que tanto empresas extranjeras o nacionales puedan acceder a los mismos beneficios al momento de mover la carga. Es necesario también proveer de información a las empresas involucradas de todos los beneficios que existen relacionados al sector logístico.

Por otro lado, es necesario que se promocióne capacitación al sector, para que existan más profesionales con un perfil orientado a las TICs. Ello permitirá mejorar la eficiencia en todas las áreas del sector, logrando un mayor aprovechamiento del uso de la tecnología en todos los procesos.

Sigue siendo menester la inversión continua en infraestructura para mantener la eficiencia operacional en el sector y poder disminuir costos operativos. Asimismo, es primordial trabajar en aumentar esta inversión, ya que, en base a datos de la CEPAL, F. Puntigliano explica que en América Latina hay una necesidad de inversión continua en infraestructura hasta 2020 del entorno del 5% del PIB cuando actualmente se está invirtiendo solo el 2% (ORT, 2015).

Por otro lado, se deberá tener en consideración la opción de permitir a las empresas operadoras tengan un escáner propio para poder lograr un mayor control de la mercadería que transita por el puerto. Esto se debería tener en cuenta ya que hasta el momento se cuenta con un solo escáner utilizado por la Dirección Nacional de Aduanas, que funciona en un corto período de tiempo al día, lo que complica su disponibilidad y la capacidad del mismo por hacer controles cuando los canales lo indiquen. La propuesta de que por ejemplo TCP y/o Montecon (Grupo Nodus) tengan su escáner, podría no afectar los controles que realiza la DNA, si ésta pauta adecuadamente su funcionamiento y mantiene la responsabilidad sobre el análisis de riesgo correspondiente. Por otro lado, ello incrementaría la seguridad del puerto sin disminuir la rapidez del tráfico de contenedores.

En cuanto a temas más específicos, se tendrá que analizar la posibilidad de crear otros corredores (aparte de los estudiados para UPM) a lo largo del país en lugares claves que permitan la circulación de camiones tritrenes para una mayor eficiencia del transporte de aquellos productos que su valor es bajo y el principal costo es el transporte, como los granos y la madera. Esto permitirá una mayor competitividad del sector. Por otro lado, es importante seguir promocionando la figura del Operador Económico Calificado, que permitirá agilizar las cadenas que estén certificadas y ayudará a ahorrar costos y tiempos que implica la pasada por aduanas.

# Glosario

Estrategia organizacional: creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos.

Hinterland: zona de influencia terrestre de un puerto, ciudad o infraestructura logística.

Pellets: pequeñas porciones de material aglomerado o comprimido de diferentes materiales.

Business Process Outsourcing (BPO): subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, que se suponen menos costosos o más eficientes.

Knowledge Process Outsourcing (KPO): subcontratación por parte de una empresa de aquellas funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento.

Information Technology Outsourcing (ITO): Outsourcing de Tecnologías de Información que representa la tercerización de la gestión de los sistemas de información de una compañía.

Landlord port: la autoridad portuaria es propietaria del puerto en su conjunto. Los servicios de remolque o practica se brindan por empresas privadas. El puerto está dividido en terminales independientes y cada operador de terminal se encarga de su desarrollo y mantenimiento. Las empresas portuarias son responsables de la inversión y mantenimiento de las infraestructuras.

TIC's: tecnologías de información y comunicación, son todos los recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos.

Fitosanitario: prevención y curación de las enfermedades de las plantas o relacionado con ello.

Hub: centro de conexión de la región y logística de distribución, vínculo eficiente entre el hinterland y el foreland.

Centro de Distribución Regional (CDR): sitio, área o región donde se reúnen las cargas de mercancías con la finalidad de ser redistribuidas.

Transporte Multimodal: articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías.

Acopio: acumulación de gran cantidad de una cosa.

Consolidación: actividad que permite agrupar diferentes embarques (cargas) de uno o varios consignatarios.

Hidro vía: vía fluvial (generalmente un río), que puede ser utilizada para navegar con embarcaciones acorde a su tamaño y profundidad.

Dragado: operación que consiste en la limpieza y el ahondamiento de un cuerpo de agua, a partir de la remoción de rocas y sedimentos.

Silos: construcción diseñada para almacenar grano y otros materiales a granel.

Abastecimiento push: se empuja la mercadería hacia los mercados, el dimensionamiento del abastecimiento se realiza mediante la predicción de la demanda.

Abastecimiento pull: evoluciona hacia una producción y logística más eficiente. El sistema de producción y distribución reacciona según la demanda en tiempo real.

Lote: conjunto de cosas que tienen características comunes y que se agrupan con un fin determinado.

Empresa Naviera: realiza la explotación comercial de buques, ya sea propios o arrendados.

Agente de carga: presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las reglas y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos.

Operador logístico (3pl): persona que diseña los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución.

Trasbordo: traslado de mercancías de un vehículo a otro.

Picking: proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas.

Packaging: recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

Blending: mezcla de productos

Freight forwarder: en español: agente de cargas. Es una persona física o jurídica que presta servicios en el transporte internacional de mercancías.

Layout: diseño de la distribución de un almacén.



# Bibliografía

- Barbero, J. (2010). *La logística de cargas en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Uruguay XXI. (2017). *Servicios en Uruguay*. Montevideo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://logisticsportal.iadb.org/node/2019>
- CALOG. (2018). *Índice de costos logísticos CALOG*. Montevideo.
- Clarín. (2019). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/rural/china-ofrecio-s-100-000-millones-brasil-mejorar-malla-logistica-exportar\\_0\\_QadhZnKI.html](https://www.clarin.com/rural/china-ofrecio-s-100-000-millones-brasil-mejorar-malla-logistica-exportar_0_QadhZnKI.html)
- Cotización Dolar. (2019). *Cotización Dolar Ar*. Obtenido de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2018.php>
- El País. (2019). *El País*. Obtenido de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/brasil-estudia-fusionar-tres-empresas-publicas-ahorrar-costes.html>
- Mendoza, R. (Octubre de 2019). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>
- Opertti, J. (2010). *Uruguay Logístico: plataforma público-privada (PP) de innovación y competitividad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- ORT. (2015). Obtenido de ORT: <https://facs.ort.edu.uy/29997/21/%E2%80%99Cel-estado-no-debe-ser-prescindente-en-la-inversion-en-infraestructura%E2%80%99D.html>
- Todo Logística News . (2019). *Todo Logística News .* Obtenido de <https://todologisticanews.com/site/alianza-publico-privada-la-apuesta-del-gobierno-para-generar-mejoras-en-la-hidrovia/>
- Todo Logística News. (2019). *Todo Logística News*. Obtenido de <https://todologisticanews.com/site/se-aumenta-la-red-de-rutas-para-bitrenes-en-el-pais/>
- World Economic Forum. (2018). *Enabling Trade Index*.

# Anexos

## Guía entrevista

1. ¿Cuál es la importancia del sector logístico empresarial de carga para el partido?
2. ¿Qué tan importante es el sector logístico dentro de Uruguay?
3. ¿Qué modelo país impulsan: Uruguay exportador o Uruguay logístico?
4. ¿Cómo piensan captar el movimiento de cargas de la región? Priorizando el desarrollo infraestructural o beneficiando a través de un buen marco legal?
5. ¿Cómo impacta la implementación del ferrocarril en el transporte carretero?
6. ¿Qué financiación piensan utilizar para concretar las propuestas de infraestructura? ¿Como piensan involucrar al sector privado?
7. ¿Como fortalecerán un consejo logístico con actores del sector público y privado?
8. ¿Cómo brindar más agilidad al puerto sin perder seguridad?
9. Se propone integrar tecnología para el control, ¿Cómo plantean la gestión con los recursos humanos?
10. ¿Cuánta importancia le brindan a la región al momento de realizar las propuestas para este sector?
11. Dentro de un mismo partido, existen varios grupos con ideales diferentes. ¿Cómo influye al momento de llevar a la práctica todas las propuestas?
12. Hay excelentes ideas detrás de todos los partidos en este sector, ¿que tanto se puede aplicar y de qué depende?

## Fragmentos de entrevistas

A continuación se exponen fragmentos de entrevistas que no fueron expuestos en el trabajo por cuestiones estructurales pero que se considera que agregan valor para obtener mayor conocimiento sobre las necesidades del sector logístico según los entrevistados de cada partido político.

Partido Nacional: José Pedro Pollak

Explica que se hace tanto énfasis por parte del partido en crear un sistema de información que tome el sector logístico como un sistema, ya que es necesario identificar todos los actores que participan de las cadenas logísticas e identificar todos los costos. Ello permitirá realizar cálculos sobre el costo que tiene el sector en nuestro país. Analizar esto permitirá una mayor transparencia del sector.

Por otro lado, el entrevistado manifiesta que se plantea realizar una evaluación profunda sobre la cantidad de regulaciones que actualmente existen en el transporte carretero y si son necesarias.

Pollak plantea que su idea es crear infraestructura luego de tener prevista la demanda, en otras palabras, buscar los clientes y luego crear la infraestructura.

Y por último, destaca que es necesario reanudar la conexión ferroviaria hasta Rivera con un posible "Puerto Seco" para crear una fuerte conexión con el norte de Brasil.

## Frente Amplio: Álvaro Ons

El entrevistado explica que cree que es uno de los sectores que en un futuro va a demandar mayor empleo, por lo que es necesario trabajar en la eficiencia del sector.

Por otro lado, explica que es necesario separar las empresas públicas con las instituciones, es decir, las funciones que son de empresas con las funciones regulatorias y fiscalizadoras que tienen las instituciones. Ello ayudará a que las tarifas reflejen los costos de producción de los servicios y las transferencias de empresas públicas al estado sean un porcentaje establecido y que no se utilicen por situación fiscal.

Por último, expone que es necesario tener en cuenta las tendencias de la región para tomar decisiones, pero que se debe tener cuidado en no tomarlas en base a decisiones volátiles que toman determinados gobiernos.

## Cabildo Abierto: Américo Fernández

Fernández plantea que es necesario capacitar al personal involucrado en el sector, porque cuando se habla de logística se piensa únicamente en las actividades dentro de un almacén y en realidad es mucho más amplio: explica que incluye pre logística, la logística en sí y la post logística. Para ello es necesario capacitar a todos los niveles de la jerarquía.

Por otro lado, explica que es necesario estudiar a fondo como se desarrolla el sector para poder mejorar y ser competitivos en la región, para eso se necesita ser eficientes ofreciendo una buena calidad y precios acordes.

El entrevistado menciona los planes de realizar una Zona de Actividad Logística (ZAL) a 20 km del Puerto de Montevideo, en la cual los camiones descargarían los contenedores y luego existiría un tren que va y viene al puerto lleno de contenedores. Esto evitaría todo el tráfico de entrada al puerto con camiones. Por otro lado, es otro de los ejemplos en los que se ve que el tren y el camión forman sinergia aportando más eficiencia al sector.

Por último, plantea dos propuestas sobre la posibilidad de navegabilidad del Río Uruguay: utilizar una esclusa o realizar un baipás del lado uruguayo en vez del lado argentino.

## Partido Colorado: Isidoro Hodara

El entrevistado explica que aumentar la competitividad del sector logístico implica otros temas que son de segundo plano pero que terminan afectando al sector, por ejemplo: los precios de combustibles o la eficiencia de empresas públicas.

Hodara plantea que es importante ofrecer servicios globales que estén asociados a la logística, para crecer a nivel de exportaciones de servicios. Esto se da a través de la eficiencia y productividad del sector.

Por último, plantea la importancia que tiene no crear restricciones innecesarias que perjudican las facilidades al momento de realizar negocios, como pasa en Argentina.

Y que se debe aprovechar la transparencia que cuenta actualmente Uruguay al momento de realizar negocios a diferencia de otros países de la región.