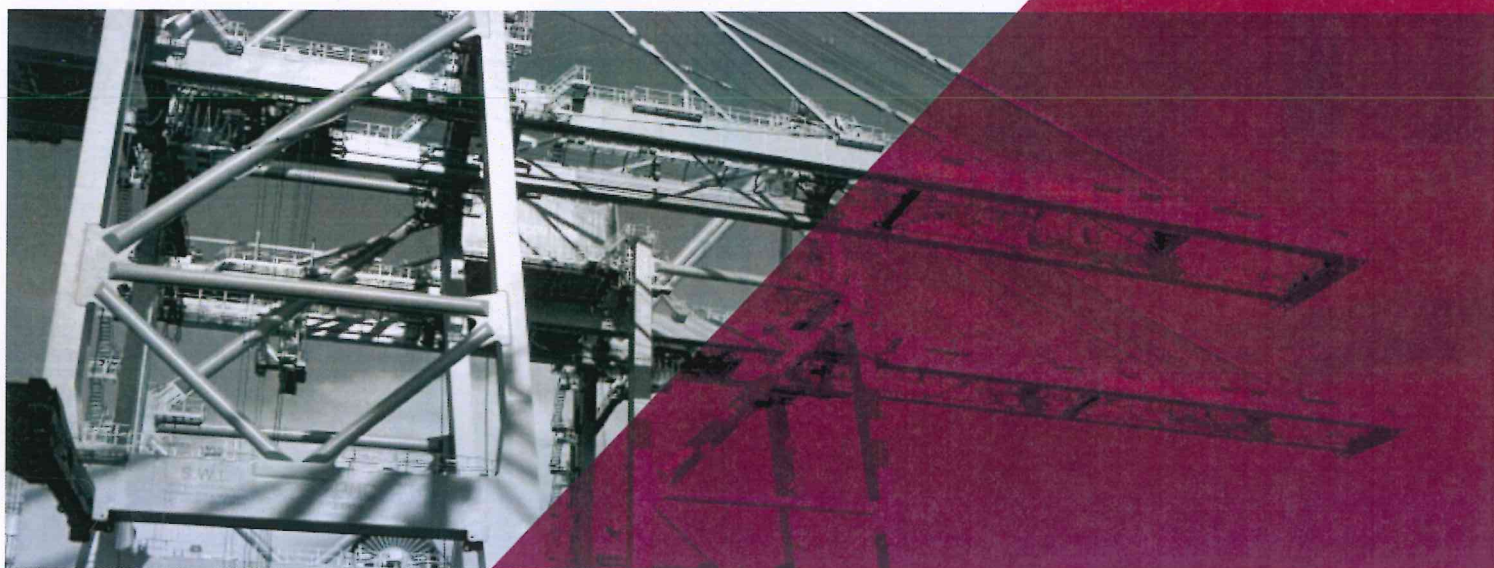


Acta Consejo de Dirección

Reunión N° 159 del 30/04/2020 y del 11/05/2020

DOCUMENTO DE USO INTERNO. NO DIFUNDIR.



Versión: 1.0

Elaborado por: Lic. Emilio Rivero

Firma:

Fecha: 25 de mayo de 2020

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

REVISIONES

Fecha	Versión	Autor	Modificaciones
25/05/2020	01	ER	
11/06/2020	02	VC	

ÍNDICE

REVISIONES	1
DATOS DEL ACTA	3
ORDEN DEL DÍA Y DETALLE	3
RESOLUCIONES TOMADAS	12
ANEXO I.....	13



DATOS DEL ACTA

ORDEN DEL DÍA Y DETALLE

Los participantes del Acta figuran en el Anexo I del presente documento.

En representación de la Cámara de Industrias del Uruguay, cuyo cargo se encuentra en trámite de designación, asistió el Ing. Washington Durán.

El gerente general Emilio Rivero inició la sesión del Consejo de Dirección proponiendo un procedimiento excepcional de aprobación de actas dadas las medidas sanitarias y recomendaciones dispuestas por el gobierno con respecto al Covid-19 y en aplicación de éstas, se propone al consejo directivo de INALOG un procedimiento para la aprobación de actas hasta que se retomen las sesiones presenciales de dicho consejo.

Para la aprobación de las actas, los consejeros tendrán siete días corridos desde que el gerente general envía el acta por email para su aprobación o para realizar observaciones. Cumplido el plazo mencionado y si algún consejero no se manifestara, el gerente general le enviará un mail recordando que está pendiente la aprobación del acta y transcurridas 48 horas de envío de este segundo mail y no hubiera comentarios, se dará por aprobada la misma.

Una vez que se retomen las sesiones presenciales del Consejo Directivo, se firmarán todas las actas que fueron aprobadas bajo esta modalidad.

A continuación, el presidente Ing. Civil Alvaro Olazábal presentó la propuesta de proyectos estratégicos a desarrollar por INALOG en el período 2020 – 2025, para la previsión de los recursos en el presupuesto nacional del presente quinquenio.

Manifestó que es un listado de programas y proyectos estratégicos, que no está cerrado y la idea es que los consejeros puedan conocerlos y en caso de tener alguna sugerencia, se analizará.

Adicionalmente, informó que del listado enviado por email el 28 de abril al Consejo Directivo, se agregó un proyecto relacionado con la logística urbana a instancia de una conversación mantenida con el consejero Gonzalo Carrau y dados los trabajos realizados por el Instituto en 2019.

Proyectos a desarrollar por INALOG (Periodo 2020 - 2025)

1. Desarrollo del Uruguay Logístico
1.1 Estudios económicos y de transportes nacional y regional para el sector logístico
1.2 Estudio de estructura de costos de transporte y su incidencia en el costo logístico total nacional
1.3 Identificación y caracterización de las cadenas globales y regionales de interés para Uruguay
1.4 Análisis y propuestas para la potenciación y el desarrollo del Transporte Intermodal y Multimodal
1.5 Análisis comparativo de la competitividad regional del sector logístico uruguayo
1.6 Análisis de las ventajas logísticas de Argentina sobre Uruguay para las cargas de la hidrovía HPP
1.7 Facilitación del comercio de las principales cadenas logísticas
1.8 Agenda de acciones público-privadas de mejora y desarrollo del sector logístico. Desafíos y oportunidades.
1.9 Sistema de gestión y coordinación interinstitucional de los Accesos al Puerto de Montevideo
1.10 Estudio de la competitividad de Uruguay como CDR para la cadena farmacéutica
1.11 Caracterización y análisis de las condiciones de Uruguay como CDR de e-commerce
1.12 Diseño de Observatorio Regional Normativo y Tributario
1.13 Logística Urbana
2. Sistema INALOG de Información Logística
2.1 Sistema de información Logística
2.2 Sistema de indicadores y costos logísticos
2.3 Incorporación de bases de datos de información y estadísticas de comercio exterior
2.4 Memoria técnica de operadores, cadenas e infraestructuras logísticas nacional
3. Promoción del Uruguay Logístico
3.1 Diseño de la certificación de la marca Uruguay Logístico
3.2 Promoción de las ventajas de Uruguay como prestador de servicios logísticos y CDR
3.3 Promoción de una cultura de gestión logística integrada de los actores públicos y privados
4. Capacitación y fortalecimiento del sector logístico
4.1 Seminarios y eventos temáticos para la comunidad logística
4.2 Capacitación Interna INALOG

1. Desarrollo del Uruguay Logístico

El Ing. Olazábal comentó que el primer proyecto, **1.1 Estudios económicos y de transportes nacional y regional para el sector logístico**, se considera muy importante dado los documentos enviados posterior al Consejo Directivo del 2 de abril sobre el estado de situación de la logística en el país y el contexto regional, donde se aprecia

una prolongada pérdida de los tránsitos. Por lo tanto, los estudios económicos de transporte nacional y regional son relevantes para poder lograr instancias de superación en las dificultades existentes.

Sobre el proyecto **1.2 Estudio de estructura de costos de transporte y su incidencia en el costo logístico total nacional**, la idea es enfocarse en la elaboración de estructuras de costos en el sector logístico y sus principales componentes.

En el proyecto **1.3 Identificación y caracterización de las cadenas globales y regionales de interés para Uruguay**, el objetivo es relevar los datos que permiten analizar y medir las mismas; hay cadenas que ya están identificadas y otras que habrá que identificar y caracterizar, tomando como insumo los estudios económicos y de transporte previamente mencionados.

Con relación al proyecto **1.4 Análisis y propuestas para la potenciación y el desarrollo del Transporte Intermodal y Multimodal**, mencionó que se buscará generar un ámbito para obtener propuestas para el desarrollo de estas modalidades de transporte, el cual es esencial para las cadenas logísticas.

En el proyecto **1.5 Análisis comparativo de la competitividad regional del sector logístico uruguayo**, manifestó que en el tema de competitividad se debe hacer un esfuerzo de análisis comparativo dado que el conocimiento de esta realidad es clave para la sustentabilidad del sector logístico.

A continuación, sobre el proyecto **1.6 Análisis de las ventajas logísticas de Argentina sobre Uruguay para las cargas de la hidrovía HPP**, se buscará analizar qué ventajas tiene Argentina que le permiten captar más cargas en la hidrovía; en definitiva, es averiguar qué atributos tiene para que Uruguay pueda realizar acciones que le permitan obtenerlos o mitigarlos en su defecto.

Con relación al punto **1.8 Agenda de acciones público-privadas de mejora y desarrollo del sector logístico. Desafíos y oportunidades**, elaborar una agenda pública-privada en la cual ya se está trabajando para generar una estrategia sectorial que supere los desafíos y pueda tomar las oportunidades que se presentan para el sector.

Seguidamente con respecto al punto **1.9 Sistema de gestión y coordinación interinstitucional de los Accesos al Puerto de Montevideo**, mencionó que el proyecto le fue solicitado al INALOG por el Ministro de Transporte y Obras Públicas y la Administración Nacional de Puertos (ANP). Con el mismo se buscará generar una coordinación interinstitucional para la creación de un sistema de gestión moderno "Smart Port" que acompañe la infraestructura física que se está realizando actualmente.

Con relación al punto **1.10 Estudio de la competitividad de Uruguay como CDR para la cadena farmacéutica**, se trata de ir recorriendo un esquema de trabajo y de análisis de

la competitividad en esta cadena, en la que el país se ha posicionado como prestador de servicios logísticos para la región y en la cual el INALOG ha venido trabajando desde hace años en conjunto con el sector privado y otras instituciones paraestatales.

El punto **1.11 Caracterización y análisis de las condiciones de Uruguay como CDR de e-commerce**, tratar de ver las condiciones que hay que adquirir para que Uruguay pueda ser un CDR de e-commerce.

Referente al punto **1.12 Diseño de Observatorio Regional Normativo y Tributario**, es un esquema comparativo continuo de los marcos jurídicos y tributarios de los países de la región.

Finalizando el primer programa, el punto **1.13 Logística Urbana**, habrá que analizar de qué manera se continúa con los trabajos realizados y trabajando con otras instituciones que abordan la temática.

2. Sistema INALOG de Información Logística

El **2.1 Sistema de Información Logística**, es un sistema en el que INALOG ha venido trabajando desde hace tiempo y se buscará fortalecerlo asegurando el acceso a la información necesaria.

Sobre el **2.2 Sistema de indicadores y costos logísticos**, el Sistema de Información Logística necesita tener un conjunto de indicadores representativos que permitan medir e ir viendo cómo evoluciona el sector logístico, por lo cual se buscará dotar a dicho sistema con los indicadores necesarios.

El **2.3 Incorporación de bases de datos de información y estadísticas de comercio exterior**, se prevé la necesidad de contar con las bases de datos que se deberán adquirir y habrá que estudiar cuáles son las más indicadas y cuáles deben incluirse.

Por último, el **2.4 Memoria técnica de operadores, cadenas e infraestructuras logísticas nacional**, permitirá conocer cuáles son los operadores que tiene el país, sus principales cadenas y la infraestructura logística a modo de memoria de descriptiva, permitiendo obtener una precisa descripción del sector.

3. Promoción del Uruguay Logístico

Con relación al **3.1 Diseño de la certificación de la marca Uruguay Logístico**, se refiere al diseño de una certificación de marca vinculada a ciertos a establecer, la cual sea un distintivo del sector.

El **3.2 Promoción de las ventajas de Uruguay como prestador de servicios logísticos y CDR**, habrá que analizar con los propios operadores logísticos cuáles son las ventajas o

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

cuál es la estrategia que se debe impulsar para posicionar al país como un prestador de servicios logísticos a la región.

Por último, el **3.3 Promoción de una cultura de gestión logística integrada de los actores públicos y privados**, la cual permitirá tener una visión compartida y una estrategia común de largo aliento. A modo de ejemplo, el Ing. Olazábal citó al experto en estrategia empresarial Michael Porter, quien fue contratado por el gobierno de Paraguay y luego en un evento presentó una estrategia para su posicionamiento con propuestas de acciones muy reveladoras, las cuales se implementaron mejorando su posición para captar negocios con el mundo. Tal vez, INALOG a nivel del sector deba pensar en algo por el estilo.

4. Capacitación y fortalecimiento del sector logístico

Referente al punto **4.1 Seminarios y eventos temáticos para la comunidad logística**, habrá que ir analizando qué tipo de temática se quiere poner sobre la mesa y el Instituto buscará las instancias con expertos en estas temáticas para aportar a la comunidad logística.

Finalizando, se mencionó el **4.2 Capacitación Interna INALOG**, la cual se realizará evaluando las necesidades de Instituto y su equipo técnico.

Luego de finalizada la presentación de programas y proyectos por parte del Ing. Álvaro Olazábal, la consejera Mónica Ageitos consultó si con respecto al proyecto estratégico 1.2 el análisis del costo de transporte incluía también el análisis de los costos a nivel portuario. A modo de ejemplo consultó si el costo de practicaje estaría dentro de este análisis, a lo cual el Ing. Olazábal le mencionó que se estudiarían todos los costos de los distintos modos de transporte.

A continuación, la consejera Victoria Carballo mencionó con respecto al estudio de cadenas logísticas que el INALOG ha realizado varios en el pasado, como los análisis de cadenas agroindustriales, sus costos, etc., y también lo han hecho algunas gremiales (como la Unión de Exportadores del Uruguay). Manifestó, como ha dicho en otras oportunidades con relación a los estudios o trabajos realizados por INALOG, que luego de finalizados sean compartidos con todo el sector y que no queden dentro del ámbito del instituto como ha pasado en algunas ocasiones. El fin de los trabajos es hacer llegar a las autoridades, analizarlos en otros ámbitos, etc. para poder sacar fruto de los mismos y tomar mejores decisiones para beneficio del país.

Por último mencionó que la Cámara Mercantil (CMPP) ha repasado el plan del quinquenio y hará llegar su análisis y punto de vista. El Ing. Olazábal manifestó que esta es una metodología abierta de trabajo y que serán bienvenidos los aportes de la CMPP que le pueda hacer llegar al INALOG, serán estudiados y analizados en profundidad como se ha hecho hasta el momento.

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

A continuación, tomó la palabra nuevamente la consejera Mónica Ageitos y manifestó que desde el Centro de Navegación (CENNAVE) se tienen reparos en estudios que se han realizado y publicado con respecto al sector logístico; por ejemplo, ya manifestó las observaciones que tienen con respecto al estudio de Transforma Uruguay a través de consultores chilenos, el cual tiene imprecisiones y en su momento lo hicieron saber.

Con relación a los documentos que INALOG presentó al Consejo, se menciona el realizado por la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU). Expresó que sobre este último el CENNAVE no ha podido conseguirlo para analizarlo. Cuando se presentó el estudio al CENNAVE, éste manifestó que tenía errores de apreciación y metodológicos y que no pueden saber si los errores tienen intencionalidad o no, pero cargan sobre los costos portuarios. El punto es que no se tiene el estudio ni la información para poder analizarlo.

Por su parte el consejero Ruben Azar, manifestó que ve positivo el planteo de INALOG y el trabajo que se pretende llevar adelante. Referente a la mención del estudio de la UEU sobre el costo logístico del exportador, expresó que el mismo se basa en facturas, que el trabajo ha estado a la vista, que con gusto se lo comparte a quien lo quiera ver y no ve bien acusar de que pueda haber intencionalidad en el mismo, que se trabajó sobre las facturas y se lo han brindado al INALOG como un insumo de trabajo; que los costos han aumentado en Uruguay y nos han hecho perder competitividad como país no es novedad para nadie.

Adicionalmente autorizo a que INALOG les envíe a los integrantes del Consejo Directivo el estudio de la UEU.

La consejera Carina Camarano, consultó con respecto al proyecto 1.5 si se sabía cuáles eran las cadenas a relevar en los estudios y si esto estaba relacionado con el estudio de las mismas cadenas en Argentina y en Brasil, a lo que se le respondió afirmativamente.

El consejero Augusto Olivera, manifestó que el tema de los costos sin duda es una preocupación por parte de los consejeros y en algunos casos se manejaron mal los mismos y propone verlos junto a los técnicos para poder realizar aportes. A lo cual el Ing. Olazábal agradeció la disponibilidad para trabajar sobre los mismos.

A continuación, tomó la palabra el consejero Juan Carlos Rodríguez y manifestó que sobre el tema de los costos existe una preocupación por parte de todos los actores del sector. Adicionalmente manifestó que la enseñanza que está dando el Covid-19 es de la necesidad de una constante adaptación a las nuevas realidades, donde hay adecuarse rápidamente a nuevos procesos. Por lo tanto, INALOG tiene que evaluar cuáles son las mejores prácticas en base a las nuevas tecnologías e identificar 10 o 15 problemas para atacarlos y mejorar la competitividad del sector.

Por su parte, Washington Durán planteó que desde la Cámara de Industria (CIU) comparten el planteo realizado por la CMPP con relación a la difusión de los estudios realizados por INALOG, dado que los estudios y trabajos tienen que ser un aporte a la comunidad.

Con relación al listado de proyectos presentados por INALOG, el Ing. Durán manifestó que desde la CIU se brindará el apoyo para trabajar sobre los mismos y con relación al tema de costos expresó que son una prioridad dada la pérdida de competitividad del país y que la misma no se soluciona solo desde la logística, pero una mejora en los costos logísticos sin duda contribuirá significativamente.

Dada la extensa sesión del consejo directivo se decidió pasar a un cuarto intermedio, continuándolo con la sesión del Consejo Directivo el lunes 11 de mayo.

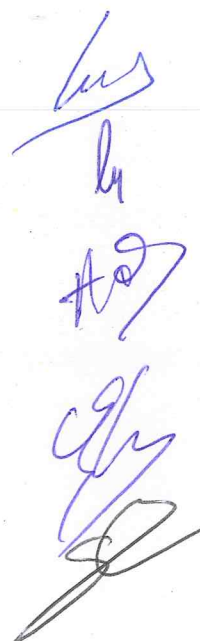
Se da comienzo a la sesión, participando los consejeros mencionados en la lista de participantes e ingresando a la misma el consejero Gonzalo Carrau y se contó con la visita del Ing. Edison Peña de la Administración Nacional de Puertos (ANP).

Tomó la palabra el presidente de INALOG, el Ing. Alvaro Olazábal comentando sobre el proyecto de gestión de acceso al puerto de Montevideo, el cual buscará generar un sistema de gestión digitalizado del acceso/egreso al puerto. Adicionalmente se van a analizar otros aspectos como los acuerdos internacionales para ver si exigen que se realicen inspecciones de los productos en los mismos puertos.

Por otra parte, el Ing. Olazábal comentó que el jueves 21 de mayo se va a realizar una conferencia virtual con el experto Jan Hoffman de la UNTAD. Dicha conferencia será sobre la digitalización en la logística marítima y se hará llegar la invitación a todos los consejeros para participar de la misma. La idea es que sea un mensaje para toda la comunidad logística del país sobre el futuro de las operaciones marítimas y la digitalización en la logística.

Continuó informando que el equipo técnico del INALOG está trabajando en una propuesta de priorización de corto, mediano y largo plazo sobre los desafíos y oportunidades, que se presentarán al Consejo Directivo. A la vez también se adelantarán propuestas de acciones a llevar adelante para superar los desafíos y tomar las oportunidades.

Seguidamente, el Ing. Olazábal consultó si algún consejero tenía alguna apreciación con respecto a los documentos que se habían enviado el día 9 de abril sobre el estado de situación del sector logístico a nivel nacional, regional y mundial.



Por lo cual tomó la palabra la consejera Mónica Ageitos, comentó que con relación al estudio que les hizo llegar el INALOG de la UEU, el mismo compara costos de puertos que no deben ser comparables por la cantidad de contenedores que manejan al año.

Por ejemplo, expresó que se comparan puertos que mueven 30.000 millones de contenedores al año, cuando Montevideo está por debajo del millón y eso claramente va a generar economías de escalas distintas y por lo tanto los costos también van a ser diferentes entre estos puertos.

La consejera Carina Camarano, manifestó que le gustaría tener más información referente al concepto del despacho aduanero de la hoja 2 del estudio llevado adelante de la UEU, a lo cual el consejero Ruben Azar le manifestó que se comunicara directamente con la Ec. Margarita Varela de la UEU, quien le podía explicar con más detalles los componentes del estudio.

Continuando con la palabra el consejero Ruben Azar, manifestó que los estudios son un insumo importante como punto de partida para aplicarle Pareto, dado que por la estructura y el presupuesto que tiene el INALOG, si se quiere abarcar todas las problemáticas, su propia estructura no le permitirá poder ser efectivo en esto, por lo tanto, la priorización es esencial.

Ante lo expuesto el Ing. Olazábal, expresó que el equipo técnico del INALOG está analizando los desafíos y oportunidades y se tendría a la brevedad una priorización de los 57 desafíos y oportunidades que quedaron como resultado de los trabajos llevados adelante en el estudio de competitividad de cadenas logísticas del año 2019.

El consejero Augusto Olivera manifestó que se debería analizar con los consejeros o empresarios que conocen bien los costos y pueden trabajar sobre los mismos, validándolos y así definir una línea de trabajo que permita avanzar en el tiempo.

El consejero Juan Carlos Rodríguez, manifestó que todos los aportes y la priorización que surja a partir de aplicar Pareto sobre los desafíos y oportunidades les habría que poner fecha de cumplimiento y un referente del Consejo Directivo por parte del sector privado y así realizarle el seguimiento al tema en particular.

Con respecto a la promoción, expresó que en esta situación de Covid-19, los otros hubs de la región están llevando acciones, como por ejemplo Panamá está promocionando la logística en distintos medios y entiende que el INALOG está muy pasivo en el tema, por lo que habría que involucrarse más en las redes sociales, compartiendo información y posicionando a Uruguay como un país prestador de servicios para la región.

A continuación, el Ing. Washington Durán manifestó que la ventaja que tiene el estudio que realizó la Cámara de Industrias del Uruguay, es que no trabaja sobre los costos y eso es una ventaja que permite trabajar sobre los resultados sin ir a un tema tan

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

sensible como el de los costos, pero que al final todas las mejoras que se puedan realizar redundan en ellos.

Adicionalmente manifestó que trabajar sobre los costos es un tema fundamental, bajar el costo tiene que ser una prioridad y así poder realizar una promoción sobre las ventajas competitivas de Uruguay.

Por su parte, la consejera Victoria Carballo expresó que el país enfrenta dos situaciones que quitan competitividad como son los altos costos del combustible y la energía eléctrica, que exceden al ámbito de aplicación del INALOG, pero que el instituto debería hacer saber cómo impactan estos costos sobre la competitividad del sector y por ende la pérdida de oportunidades de negocios.

Adicionalmente manifestó que se debe trabajar coordinado con el Consejo Directivo, donde están representados muchos de los actores fundamentales de la cadena, para buscar reducir los tiempos y los costos en los procesos logísticos.

El consejero Ruben Azar, manifestó que hay que elegir pocos temas para tener éxito y ser efectivos y trabajar en las cosas que se definan como importantes, pensando en favor del país. Un tema central para el sector es la promoción del hub logístico, que es el que genera divisas al país. Porque al promover el hub se estarán promoviendo los tránsitos y estos generan mayores cantidades de barcos, fletes más baratos y eso redunda en un beneficio para todos.

Hay que poner énfasis en la promoción del hub, ver con el Ministerio de Relaciones Exteriores de sensibilizarlo ante este tema y así puedan ser promotores del Uruguay Logístico y no solo promotores de los productos tradicionales, como la carne, la leche, etc.

Finalizando el consejero Ruben Azar, expresó que otra área de acción es la académica, en la que se debe buscar incidir en la capacitación de los recursos con especial énfasis en los temas de la logística que se viene, en la logística del futuro.

A continuación, tomo la palabra Washington Durán quien manifestó que no se va a poder promocionar bien al sector sin tener los costos adecuados, el costo del combustible por más que no sea un tema de injerencia del INALOG, es un costo que el instituto tiene que hacer conocer como el mismo afecta al sector directamente, porque por más que se promueva la infraestructura, etc, sin costos competitivos no se va a poder tener los resultados deseados.

Seguidamente, tomó la palabra el Ing. Olzábal, expresando que con todo lo que se ha manifestado no tiene discrepancias y que está bien que en las acciones que surjan como de los desafíos y oportunidades haya líderes del sector privado del consejo directivo, tal como manifestó el consejero Juan Carlos Rodríguez.

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'h', 'H', and 'G']

Con lo que respecta a la promoción entiende que es importante promocionar para captar cargas, pero manifestó que no tenía claro cuál sería la estrategia más adecuada o efectiva y esto sería importante verlo con el sector privado, ya que son quienes hacen el negocio y en definitiva son quienes también saben qué es lo que se debe promocionar.

A continuación, tomó la palabra el consejero Juan Carlos Rodríguez manifestando que, si no se sale a promocionar, no nos van a conocer y en la promoción, en la cual él tiene muchos años de experiencia, se hace en cierta medida camino al andar.

El consejero Augusto Olivera, expresó que se debería trabajar con los tres expertos que tiene el INALOG referente a la promoción que tiene en su Consejo Directivo, para comenzar a tener una redefinición sobre la misma, mencionando que son Ruben Azar, Bruno Guella y Juan Carlos Rodríguez.

Seguidamente, el consejero Gonzalo Carrau tomó la palabra y manifestó que estos temas se deben definir en alguna reunión presencial, ya que entiende que no se deberían tomar como contrapuestos unos con otros, dado que el hub en si no es un fin en si mismo, sino parte de un todo.

Edison Peña quien participó por la ANP, expresó que sería bueno ver qué están haciendo los vecinos con relación a la digitalización y en todos los temas mencionados, para no estar pensando en reinventar la rueda y poder tomar buenas experiencias, de quienes están realizando cosas con buenos resultados.

Finalizando el Consejo Directivo tomó la palabra el presidente del INALOG, Ing. Alvaro Olazábal, mencionó que todo lo manifestado es sumamente relevante y se tendrá en cuenta para trabajar en la agenda de los próximos años en la institución. También manifestó que con relación al tema promoción, se va a seguir trabajando, definiendo una estrategia para llevarla adelante a largo plazo para que la misma sea efectiva y se obtengan los resultados esperados.

RESOLUCIONES TOMADAS

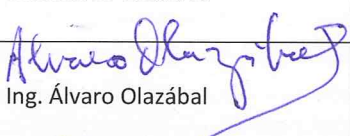
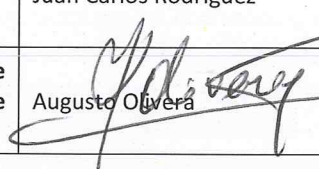
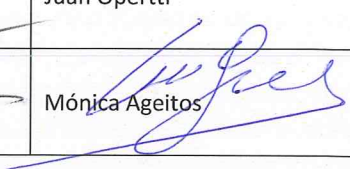
Se aprobó por unanimidad el procedimiento excepcional de aprobación de actas presentado por el gerente general.

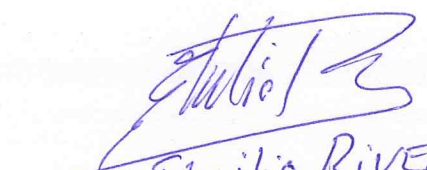
[Handwritten signatures in blue ink]

ANEXO I

Lista de Participantes

139ª Reunión de Consejo de Dirección

	Miembros Titulares	Miembros Alternos
MTOP	 Ing. Álvaro Olazábal	
MEF	 Cra. Carina Camarano	Ec. Juan Martín Chaves
MRREE		
Administración Nacional de Puertos		Ing. Horacio Lannes
Unión de Exportadores / Cámara de Comercio y Servicios	Ruben Azar	Gonzalo Carrau (11/04/2020)
Cámara de Industrias/ Cámara Mercantil de Productos del País		Ing. Agr. Victoria Carballo
Asociación Uruguaya de Agentes de Carga/ Terminal de Cargas del Uruguay	Sergio González	Bruno Guella
Intergremial de Transporte Profesional de Carga		
Cámara de Logística / Cámara de Zonas Francas	Juan Carlos Rodríguez	Juan Opertti
Asociación de Despachantes de Aduanas del Uruguay / Centro de Navegación	 Augusto Olivera	 Mónica Ageitos


Emilio RIVERO