

# EMPRESAS & NEGOCIOS

## ANÁLISIS

A 250 AÑOS DE  
LA RIQUEZA DE  
LAS NACIONES:  
NUEVAS REGLAS  
DEL COMERCIO  
MUNDIAL

## MICHAEL REISS, CEO DE GGI

GLOBAL ALLIANCE  
INTERNACIONALIZACIÓN:  
VENTAJAS Y  
COMPLEJIDADES

## PAÍS INDUSTRIAL

LA INDUSTRIA  
PROPONE,  
EL URUGUAY  
SE DESARROLLA

## MACROECONOMÍA

EL COMERCIO  
MUNDIAL  
SE DESACELERA  
Y AUMENTA LA  
INCERTIDUMBRE  
A NIVEL GLOBAL

## INFORME

HIDROVÍA ENTRE  
BRASIL Y URUGUAY:  
UN PROYECTO HISTÓRICO  
QUE BUSCA REACTIVAR  
LA LOGÍSTICA REGIONAL



**Franco Cinquegrana**

Presidente ejecutivo de BBVA Uruguay

# EL CLIENTE COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA



*Dicen que las manos  
son la herramienta del alma,  
es poner lo mejor de si mismo  
para crear algo único...*

*Y es así  
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



Franco Cinquegrana asumió la presidencia ejecutiva de BBVA Uruguay en octubre de 2025. Bajo su liderazgo apuesta por una gestión cercana, transparente y exigente. Ve espacio para crecer en crédito, pagos, hipotecas y banca corporativa, con foco en eficiencia e innovación.

En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo sostiene que el sistema financiero uruguayo es sólido, bien regulado y preparado para enfrentar shocks externos.

A su vez, afirma, La transformación del negocio pasa por digitalización, inteligencia artificial, mejor uso de datos y una experiencia centrada en el cliente. También ve oportunidades en sostenibilidad, *fintech* y un modelo híbrido donde conviven innovación digital y sucursales físicas.

En una acción conjunta entre la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y el Instituto Cuesta Duarte, del PIT-CNT, fue presentado País Industrial, una iniciativa conjunta para impulsar nuevas políticas industriales entre empresarios, trabajadores y academia. El proyecto propone fortalecer la industria en el interior, mejorar la integración regional y reducir barreras productivas. Con foco en innovación, formación y desarrollo territorial, apunta a modernizar la industria y fortalecer su competitividad.

A 250 años de La Riqueza de las Naciones, de Adam Smith, su obra sigue vigente para entender las nuevas reglas del comercio mundial. Smith no defendía un mercado sin Estado, sino mercados con reglas, instituciones y competencia real. Actualmente, el auge del proteccionismo y la intervención estatal desafían la idea del mercado autorregulado. Hoy, finanzas globales, poder digital y crisis climática exigen nuevas reglas para que los mercados funcionen. En esta edición, desde la Academia de Economía ponen foco en el tema.

Uruguay enfrenta un comercio mundial más incierto y desacelerado. Para sostener sus exportaciones, apuesta a diversificar mercados. En 2025 logró récord de ventas externas, lideradas por carne y servicios. China, Brasil y la Unión Europea fueron sus principales destinos.

La búsqueda de nuevos acuerdos comerciales tiene como objetivo fortalecer su inserción internacional. En Macroeconomía analizamos el tema.

La hidrovía Laguna Merín–Canal San Gonzalo–Laguna de los Patos avanza hacia su reactivación y podría operar en 2027. El proyecto permitirá conectar la producción del este uruguayo con el puerto brasileño de Río Grande de forma más eficiente. Un solo movimiento de barcaza equivale a 90 camiones de 28 toneladas, lo que reduce la carga sobre rutas, baja costos y emisiones y mejora la eficiencia del transporte. La obra busca impulsar el desarrollo de Rocha, Cerro Largo y Treinta y Tres, hoy limitados por falta de infraestructura. Con bajo costo y alto impacto, se perfila como una obra clave para transformar la logística regional.

Alejandro Lagazeta empezó vendiendo libros en Tristán Narvaja, pero su deseo de construir proyectos culturales lo llevó a comprar una librería que estaba por cerrar. Hoy es un referente del sector y está al frente de Escaramuza, Criatura Editora, una distribuidora de libros y Cultural Alfabeta, entre otros. En conversación con **Empresas & Negocios**, repasó su camino en el mundo del libro y planteó ideas para que las empresas chicas puedan prosperar.

Están en **Empresas & Negocios**  
Pasen y vean...

## 6. Desarrollo

País Industrial, una iniciativa conjunta entre la CIU y el Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT.

## 8. Análisis

En el centro del debate: A 250 años de La Riqueza de las Naciones de Adam Smith, aparecen nuevas reglas de juego en el comercio mundial.

## 12. Macroeconomía

El comercio mundial se desacelera y crece la incertidumbre, mientras Uruguay busca diversificar mercados mediante una mayor inserción internacional.

## 14. Entre vistas

Franco Cinquegrana, presidente ejecutivo de BBVA Uruguay, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

## 24. Desarrollo

Michael Reiss, CEO Global de la red GGI Global Alliance, habla de la internacionalización, de la expansión de los negocios transfronterizos, de la complejidad regulatoria y del impacto de los cambios geopolíticos.

## 27. Informe

La Hidrovía Brasil-Uruguay, un proyecto que busca reactivar la logística de los dos países.

## 32. Buenas ideas

La historia de Alejandro Lagazeta, fundador de Escaramuza, y su camino en el mundo del libro.



## Pedro Sierra

Gerente Comercial de Claro Empresas

**P**edro nació en Montevideo en 1981. De forma temprana encontró una forma de pararse en el mundo y que todavía hoy ordena su manera de trabajar: escuchar, entender y construir. Su vocación, dice, siempre estuvo en las personas. En generar vínculos, leer necesidades y crear contextos donde otros puedan crecer, desarrollarse y dar lo mejor de sí. Con esa mezcla de cercanía y foco, encontró en el mundo comercial un lugar natural para desplegarse, en un espacio donde, según el ejecutivo, conviven lo humano, la estrategia y el desafío constante de ir por más.

Antes de liderar equipos y pensar soluciones para el mercado empresarial, hubo una primera escuela mucho más concreta, cuando a los 16 años fue repartidor en una rotisería de barrio.

Todavía recuerda una entrega en bicicleta, bajo la lluvia, que terminó en caída y con el pedido lejos de llegar impecable. También recuerda la lección: hacerse cargo, aprender rápido y levantarse. Algo de esa escena sigue intacto en su forma de trabajar. Tras un paso por Microsoft, llegó a Claro hace casi 10 años con el cometido de construir y liderar un equipo comercial enfocado en el segmento Empresas. Lo atrajo el momento de cambio que atravesaba la compañía, la posibilidad de construir desde cero y el desafío de hacerlo en un entorno con ambición de crecimiento. Casi una década después, eso sigue siendo parte del motor: aprender, proponer, transformar.

Como gerente comercial de Claro Empresas se mueve en un terreno exigente, donde la velocidad tecnológica obliga a

repensar todo el tiempo y donde los clientes esperan respuestas concretas, útiles y cada vez más rápidas. En ese escenario, encuentra una oportunidad, la de acompañar procesos de transformación con una mirada centrada en las personas. Porque, para él, los resultados no dependen solo de una buena estrategia, sino de cómo se lidera todos los días, de la coherencia, de la confianza, de la capacidad de crear equipos sólidos y conversaciones honestas.

Esa convicción también define su idea de liderazgo. Habla de responsabilidad, de respeto y de hacerse cargo, valores que reconoce como herencia directa de su padre. En el mundo laboral, destaca a un compañero que marcó sus primeros pasos en ventas, y que le enseñó la disciplina y la humildad de seguir aprendiendo. Tomó otras ense-

ñanzas de colegas, referentes y líderes que lo marcaron -algunos por inspiración, otros por contraste-. En todos los casos, con la certeza de que liderar no es imponer, sino habilitar.

Cuando se le pregunta qué no puede faltar en su oficina, la respuesta es simple, pero a la vez lleva implícito un mensaje: “Un clima de confianza y diálogo, donde se pueda conversar con honestidad y trabajar con claridad. Sin eso, nada de lo demás funciona”, responde.

Fuera de la oficina, su mundo conserva las pasiones de siempre. Como tantos uruguayos, de niño soñó con ser futbolista y jugar en la selección. Más tarde apareció el deseo de tocar en una banda. Ninguno de los dos se fue del todo. El fútbol sigue siendo refugio, energía y recordatorio del valor del juego colectivo. La música —rock, funk, reggae, blues o rioplatense, según el día— sigue acompañando de cerca, guitarra incluida.

Si de lectura se trata, le cuesta elegir un solo libro, pero reconoce algunos que lo acompañaron en distintos momentos y dejaron huella. *Relato de un naufrago*, en la adolescencia, y *Kafka en la orilla*, más adelante, lo marcaron por esa idea de avanzar con decisión sin perder conciencia. Hoy, títulos como *De dónde vienen las buenas ideas* y *La empresa consciente* moldean su visión sobre innovación, liderazgo y cultura. Pedro vive con Ceci y sus hijos, Fran y Gonza, de nueve y cinco años, a quienes reconoce como el verdadero eje de todo. En ellos encuentra perspectiva, pausa y sentido. Quizás por eso, cuando imagina el futuro, no se piensa demasiado distinto, simplemente con más recorrido, más preguntas que respuestas y nuevos desafíos por delante. Pero fiel a lo esencial, a esa idea simple -y nada menor- de ser consecuente entre lo que piensa, dice y hace. ☪



## Bienestar para disfrutar la vida.

Elegir ser parte del **Hospital Scheme**, el seguro del **Hospital Británico**, es una de las formas de disfrutar tu vida en plenitud.

Porque es el seguro privado líder del país, que te garantiza una **atención preferencial**, cálida y humana, una **experiencia hospitalaria** increíble y un equipo de profesionales capacitados y dedicados con el **soporte tecnológico de vanguardia** que mereces.

Sumate a nuestra **Cultura del bienestar**.



[www.hospitalbritanico.org.uy](http://www.hospitalbritanico.org.uy)

☎ 2487 1020

HOSPITAL  
SCHEME



HOSPITAL  
BRITÁNICO

# ¿Por qué País Industrial?

## Perspectivas a la luz del empresariado

La industria manufacturera uruguaya está en un punto bisagra en su historia. La transformación tecnológica actual, caracterizada por la automatización y la robotización, toma impulso con la emergencia de la inteligencia artificial generativa. La competitividad del país para exportar es desafiada por los altos costos operativos, y las barreras para que las empresas escalen son múltiples y diversas.

**E**n este contexto, el pasado miércoles 8 de abril en el Edificio Anexo de Torre Ejecutiva se presentó País Industrial ante trabajadores, empresarios, academia y representantes vinculados al sector. Es la primera iniciativa conjunta entre la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y el Instituto Cuesta Duarte (Icudu) del PIT-CNT, y se caracteriza por combinar un equipo técnico sólido, la promoción del diálogo intrasectorial, y la vinculación con el Estado y el sistema político para la adopción de nuevas políticas públicas industriales pensadas para el siglo XXI. País Industrial profundizará en la comprensión de la situación del sector incluyendo la influencia de tendencias internacionales, establecerá instancias de intercambio entre referentes industriales y elaborará las propuestas de política pública para impulsar el desarrollo de la industria. ¿Cómo lo hará? A través de ocho



ejes de trabajo, de los que cuatro son de especial interés para el empresariado industrial nacional: formación para el futuro del trabajo, industria en el territorio, integración productiva regional e innovación empresarial.

### Oportunidades adentro y afuera del territorio

Según datos de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) de

2024, el 60.2% de las empresas industriales del país opera en el interior, pero la mayoría de los proyectos aprobados por Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) entre 2008 y 2024 se concentraron en Montevideo —el 60% y el 79% respectivamente—, según un estudio realizado por Nicolás

Remedi y Pablo Cortondo en 2025.

Para atender esta situación, País Industrial elaborará hojas de ruta regionales para identificar potencialidades productivas en cada territorio, reduciendo la incertidumbre para quienes evalúan invertir fuera de la capital. En paralelo, el eje de integración regional apunta a que las empresas uruguayas produzcan y exporten en conjunto con socios del Mercosur. Como detallan Guillermo Oglietti y Mariana Dondo, investigadores del Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (Celag), hoy el comercio a la interna del bloque representa entre el 10% y el 15% del total de los países miembros, contra los dos tercios que registra la Unión Europea.

A raíz de esto, el proyecto seleccionará sectores con potencial de complementación productiva y elaborará propuestas para

reducir las barreras no arancelarias que en la práctica encarecen operar regionalmente.

### Formación para un futuro incierto

Según datos de Oficina de Planeamiento y Presupuesto, siete de cada diez puestos de trabajo en la industria manufacturera concentran tareas con alto potencial de automatización con tecnología ya disponible. El desafío no es solo adoptar nueva tecnología: es tener los perfiles capaces de integrarla al proceso productivo.

Un relevamiento realizado a empresas apoyadas por el programa Impulsa Industria de la CIU encontró que el 43% de las recomendaciones de transformación digital fueron ejecutadas. Una de las causas que

dificultaron ampliar ese dato fue la baja capacidad de absorción tecnológica. Es por esto que se hace necesario relevar tendencias tecnológicas con foco en sus implicancias para el empleo industrial uruguayo, como también mapear la oferta formativa disponible, identificar vacíos, y proponer iniciativas de formación orientadas a cubrir lo que hoy falta y lo que se precisará en un futuro cercano.

### Más y mejor innovación

Según la Encuesta de Innovación Industrial de ANII, una de cada cinco empresas industriales realizó al menos una actividad innovadora en el período 2019–2021. Hace 25 años, la proporción era de una de cada tres. A esto se suma que la inversión en innova-

ción del sector cayó aproximadamente 65% entre 2014 y 2021. ¿Y si pudiésemos entender cómo innovan las pequeñas y medianas empresas manufactureras uruguayas? Ese es uno de los cometidos de País Industrial. Además, se plantea analizar por qué los instrumentos existentes no llegan a la mayoría del sector, así como promover mejoras concretas o la creación de nuevos instrumentos calibrados para construir capacidades de innovación en una empresa mediana o pequeña.

### La industria propone, Uruguay se desarrolla

Entonces, País Industrial es de interés del industrial uruguayo porque si se aborda la coyuntura industrial desde distintos fren-

tes, y en diálogo con todos los actores que componen el sector, una industria nacional a la altura de las circunstancias de mercado, tecnológicas, y normativas no solo es posible, sino que está a un impulso de distancia.

También surge la interrogante de por qué la política industrial no es un eje de la política productiva nacional. ¿Faltan propuestas? ¿Falta capacidad de llegada a los hacedores de política? Con País Industrial se rompe esa tendencia que marca al sector industrial y se posiciona firme con propuestas concretas, construidas por los protagonistas del sector, empresarios y trabajadores.

Para conocer más accede a su web: [paisindustrial.uy](http://paisindustrial.uy) y redes sociales Instagram y LinkedIn. 📱

# Ahora tu celular es un POS.







RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE



-  Gestioná tus cobros de manera ágil, segura y 100% digital.
-  Adherí y empezá a cobrar en el momento con QR (Toke) y tarjetas.\*
-  Los cobros con QR (Toke) se acreditan al instante.
-  Tus ventas con tarjetas de cualquier emisor se acreditan en 24 horas hábiles.

**¡Adherite ahora!**

Disponible en celulares Android con tecnología NFC.

\*Disponible para cobros presenciales a través de TOKE y con tarjetas físicas y digitalizadas VISA y Mastercard, con tecnología Contactless.

Más información en [brou.com.uy](http://brou.com.uy)



# A 250 años de La Riqueza de las Naciones de Adam Smith: nuevas reglas de juego en el comercio mundial

Lorenzo Amaro y Alejandro Vidart, Académicos Supernumerarios, ganadores del Segundo Premio Academia Nacional de Economía Edición XIX Año 2025.

**E**n 1776, el filósofo escocés Adam Smith publicó su célebre obra: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dos siglos y medio después, su nombre sigue en el centro del debate económico. Pero, ¿entendemos realmente lo que dijo?

Para contextualizar a Smith, el autor vivió en la transición del mercantilismo al capitalismo industrial incipiente. Su enemigo no era el Estado per se, sino el mercantilismo: un sistema de privilegios monopólicos para las corporaciones de comercio y manufactureros, que usaban al Estado para restringir la competencia y elevar sus beneficios a costa de los consumidores.

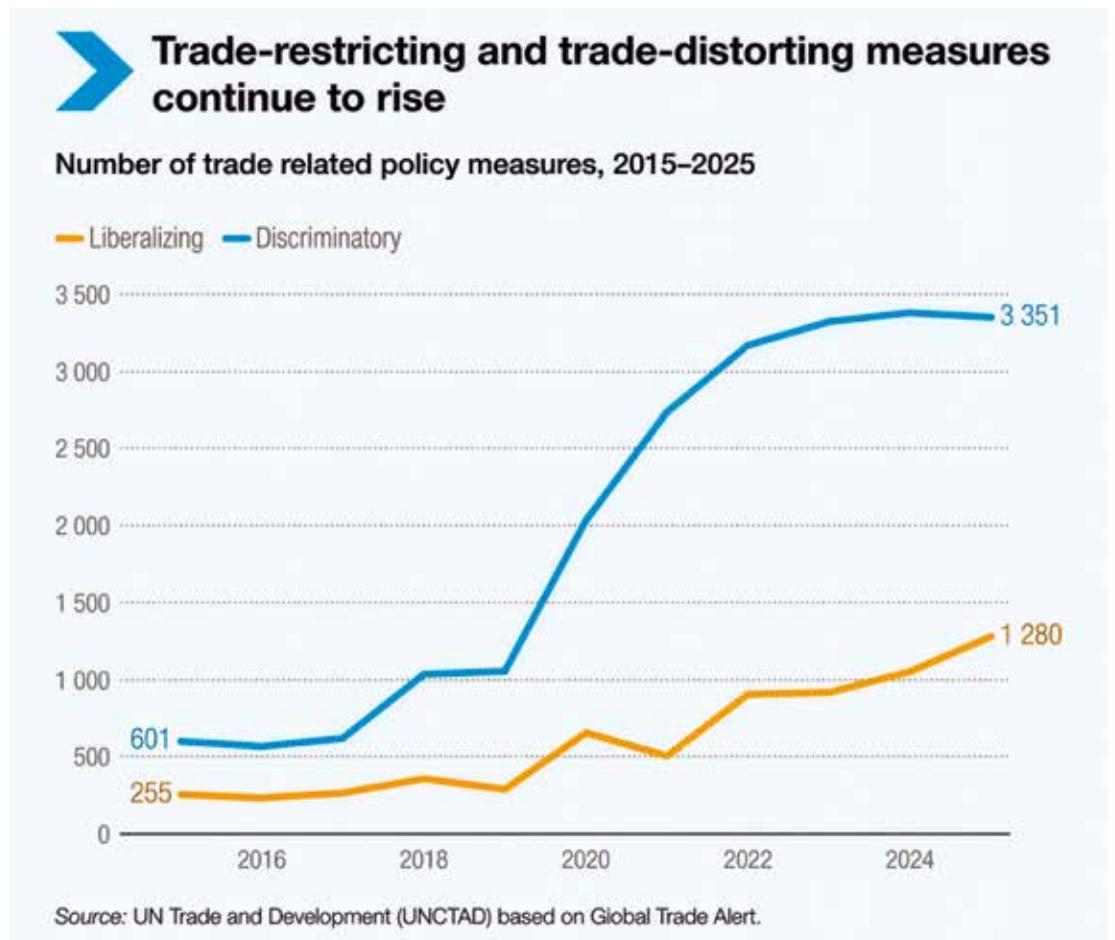
Smith asignó al Estado tres deberes: defensa nacional, justicia y obras públicas.

Hoy, en un mundo atravesado por el resurgimiento del proteccionismo, las tensiones geopolíticas, la fragmentación productiva y el retorno de la intervención estatal en sectores estratégicos, la idea de un mercado global que se autorregula resulta cada vez menos convincente. Volver a Smith, en este contexto, no es

un gesto académico, sino una necesidad para interpretar el

presente. La evidencia empírica reciente sugiere un giro protec-

cionista. Desde mediados de la década pasada, las restricciones



al comercio internacional no han dejado de aumentar. Las principales economías han recurrido crecientemente a aranceles, subsidios y políticas industriales activas.

Durante más de dos siglos, Smith ha sido presentado como el padre del libre mercado. Pero esa consagración tuvo un costo: su pensamiento fue simplificado hasta reducirlo a consignas, la “mano invisible”, el interés propio, el “*laissez-faire*”, que poco reflejan la complejidad de su obra. Smith no escribió un manual de desregulación. Escribió, más bien, una teoría sobre las condiciones que hacen posible una sociedad comercial.

La competencia, la división del trabajo y la expansión del comercio, elementos centrales del análisis *smithiano*, dependen de condiciones institucionales específicas. Entre ellas, la protección de la propiedad, la estabilidad jurídica, la provisión de bienes públicos y la existencia de mercados suficientemente amplios para sostener la especialización productiva. Volver a Smith, entonces, se convierte en una necesidad teórica contemporánea: la de reconsiderar qué tipo de reflexión sobre la economía inauguró realmente y qué puede aún decirnos. Teniendo en cuenta esta información reciente y que, habitualmente se presenta esta obra como la formulación inaugural de una teoría del mercado autorregulado, en la que el orden económico emergería de manera casi automática a partir de la interacción de agentes individuales maximizadores. Este cliché interpretativo descansa en una selección parcial y descontextualizada de pasajes de la obra, así como en una lectura retrospectiva que proyecta categorías propias de la economía posterior sobre un texto que se inscribe en un momento intelectual distinto. Eso cambia el eje. El mercado, en su obra,

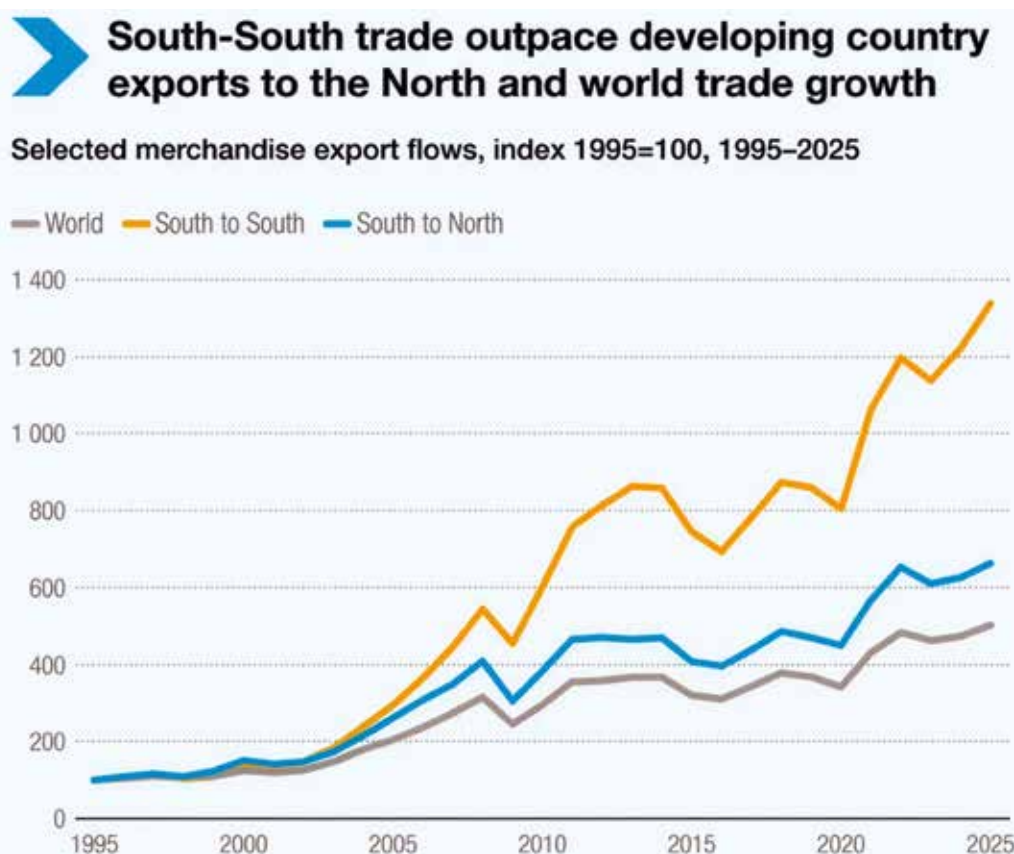
Smith ha sido presentado como el padre del libre mercado. Pero esa consagración tuvo un costo: su pensamiento fue simplificado hasta reducirlo a consignas, la “*mano invisible*”, el interés propio, el “*laissez-faire*”, que poco reflejan la complejidad de su obra.

no es un mecanismo autónomo, es una institución. Depende de reglas, de estabilidad jurídica, de confianza social y, sin eso, no funciona.

América Latina lo sabe bien. Durante el siglo XIX, muchos países adoptaron el lenguaje del libre comercio sin contar con las bases que lo hacían viable. El resultado no fue convergencia con Europa, sino especialización primaria, volatilidad y dependencia. Mientras que la obra de Smith buscaba comprender el dinamismo de una sociedad comercial en expansión, las economías latinoamericanas del siglo XIX enfrentaban problemas ligados a la formación de mercados nacionales, la debilidad

institucional y la inserción internacional como exportadoras de productos primarios. En este sentido, la influencia de Smith en América Latina no debe interpretarse únicamente como la difusión de una doctrina económica específica, sino también como la introducción de un lenguaje analítico a partir del cual pensar los problemas del crecimiento económico, la organización institucional y la relación entre mercados internos y comercio internacional. Por otro lado, la expansión de los mercados internacionales no siempre condujo a procesos de diversificación productiva comparables a los observados en las economías industriales europeas.

**¿Significa que América Latina logró diversificar su inserción comercial?**  
La evolución de sus exportaciones en las últimas tres décadas muestra un matiz:



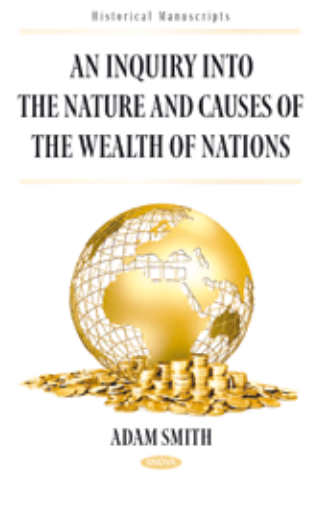
Source: UN Trade and Development (UNCTAD) calculations based on UNCTADstat and UNCTAD estimates.  
Note: Merchandise exports. Do not include services.



El comercio Sur-Sur ganó peso, pero sin modificar el núcleo primario-exportador de muchas economías de la región. No obstante, el capitalismo contemporáneo también pone en evidencia los límites históricos del marco *smithiano*. La globalidad de las finanzas, la magnitud de las externalidades ambientales y la concentración del poder económico en mercados digitales plantean desafíos que exceden el horizonte conceptual del siglo XVIII. En particular, las dinámicas de los mercados tecnológicos, caracterizadas por efectos de red y rendimientos crecientes, cuestionan la idea de que la competencia tiende naturalmente a disipar posiciones dominantes. Del mismo modo, la crisis climática exige formas de coordinación y regulación que trascienden las capacidades de los Estados nacionales. La comparación entre la revolución industrial y la actual transformación tecnológica cumple una función metodológica precisa dentro de la hipótesis central de este trabajo: poner a

prueba el carácter institucional de la teoría del progreso productivo. Si el planteo no consiste en una apología abstracta del *laissez-faire*, sino en una explicación históricamente situada del desarrollo basada en condiciones jurídicas, morales e institucionales específicas, entonces su validez no debería limitarse al contexto del siglo XVIII. Por el contrario, su marco analítico debe ser capaz de iluminar tanto el surgimiento del capitalismo industrial como las dinámicas contemporáneas asociadas a la economía digital. El análisis del capitalismo contemporáneo introduce dimensiones que exceden el horizonte conceptual del siglo XVIII y obligan a incorporar correcciones analíticas explícitas. La primera, como ya se explicó anteriormente, es la globalización de las finanzas. Aunque Smith abordó el funcionamiento del crédito, la banca y los riesgos de la especulación, no contempló la escala, velocidad e interconexión de los mercados financieros actuales. La capaci-

dad de transmisión casi instantánea de crisis a nivel global, junto con la alta movilidad del capital, restringe los márgenes de acción de los Estados nacionales y tensiona la estabilidad de los marcos regulatorios. En este contexto, la estabilidad macrofinanciera se configura como un bien público central cuya provisión exige instrumentos institucionales más complejos que los considerados en su esquema original. La segunda transformación relevante es la centralidad del capital intangible. En la economía contemporánea, el valor se concentra crecientemente en activos como software, datos, patentes, marcas y conocimiento organizacional. Estos elementos generan rendimientos crecientes y favorecen procesos de concentración sostenida. En este entorno, la competencia no opera bajo las condiciones previstas por el modelo clásico: los efectos de red, la escalabilidad global y las barreras de entrada de tipo cognitivo e institucional dificultan la disipación de posicio-



nes dominantes. Este escenario impone la necesidad de revisar los instrumentos de política de competencia y los marcos de fiscalidad internacional.

Una tercera dimensión es la cuestión ambiental. La expansión de la actividad económica a escala global ha puesto de manifiesto la existencia de externalidades que exceden el ámbito local o nacional. Problemas como el cambio climático no pueden ser abordados mediante decisiones descentralizadas orientadas únicamente por costos privados. La magnitud sistémica de estas externalidades requiere mecanismos de coordinación internacional, regulaciones específicas y dispositivos institucionales capaces de internalizar costos ambientales que el mercado, por sí solo, no incorpora.

El debate actual ya no gira en torno a elegir entre mercado o Estado. La cuestión es otra: quién define las reglas, cómo se distribuye el poder económico y qué instituciones hacen posible el crecimiento. Leer hoy a Adam Smith no es un homenaje, sino una herramienta para pensar el presente. Porque si algo resulta claro es esto: los mercados no funcionan por sí solos. Y cuando se actúa como si lo hicieran, los costos aparecen. Siempre. ☞



**Tu casa está más cerca  
de lo que pensás.**

**Préstamo Hogar.**

*Simulá tu crédito en  
[scotiabank.com.uy](https://scotiabank.com.uy)*



Sujeto a aprobación crediticia que realizará Scotiabank Uruguay S.A.

**Scotiabank®**

EL MUNDO Y SUS VAIVENES

# Navegar en la incertidumbre

El comercio mundial se desacelera y aumenta la incertidumbre a nivel global. Uruguay apuesta por una agenda de inserción internacional que le permita diversificar mercados ante un escenario cada vez más incierto.

● Escribe: Sofía Tuyaré

**E**n un mundo marcado por tensiones económicas y geopolíticas sin precedentes, Uruguay enfrenta el desafío de sostener su inserción comercial en un entorno cada vez más complejo. La escalada en Medio Oriente y el resurgimiento del proteccionismo en Estados Unidos han incrementado la incertidumbre del comercio exterior global. Para Uruguay, un país pequeño y abierto, el acceso a nuevos mercados es clave. En los últimos meses el país avanzó en diferentes frentes de negociación que podrían abrir nuevas oportunidades para su oferta exportadora.

Los organismos internacionales confirman el deterioro del panorama global. Según el informe Perspectivas y Estadísticas del Comercio Mundial de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el comercio mundial de mercancías creció 4.6% en 2025, por encima de lo previsto a comienzos de ese año. Fue impulsado, principalmente, por productos vinculados a la inteligencia artificial (IA). El Fondo Monetario Internacional

(FMI) advierte en su informe de Perspectivas de la Economía Mundial de abril de 2026 que la guerra en Medio Oriente puso freno al ímpetu que se esperaba sostener este año, y que proyectaba un crecimiento mundial previo al conflicto de 3.4%. Ahora estima un incremento global de 3.1% para 2026, bajo el supuesto de que el conflicto se mantiene acotado en tiempo, con un leve repunte a 3.2% en 2027. Respecto al crecimiento del comercio mundial, el FMI proyecta que caería del 5.1% al 2.8% interanual en 2026.

El FMI remarca que algunos riesgos pueden afectar el desempeño de la economía mundial: que los conflictos geopolíticos sean más prolongados o profundos, o que resurjan tensiones comerciales. Las economías emergentes y en desarrollo están potencialmente más expuestas a este tipo de turbulencias. Uruguay no queda ajeno a este panorama.

## Región

América Latina no queda al margen de este escenario más adverso. Según la Cepal, el comercio regional mantuvo un ligero dinamismo en 2025, pero las pers-

pectivas para 2026 apuntan a una marcada desaceleración. El giro proteccionista de Estados Unidos es un factor que impacta en la región. En su informe de noviembre de 2025 -publicado antes del estallido del conflicto en Irán-, la Cepal señala que si bien los países latinoamericanos enfrentan en promedio aranceles menores que los aplicados a los principales competidores, esa ventaja relativa podría cambiar según la evolución de los saldos comerciales o por factores ajenos a lo económico.

## Uruguay

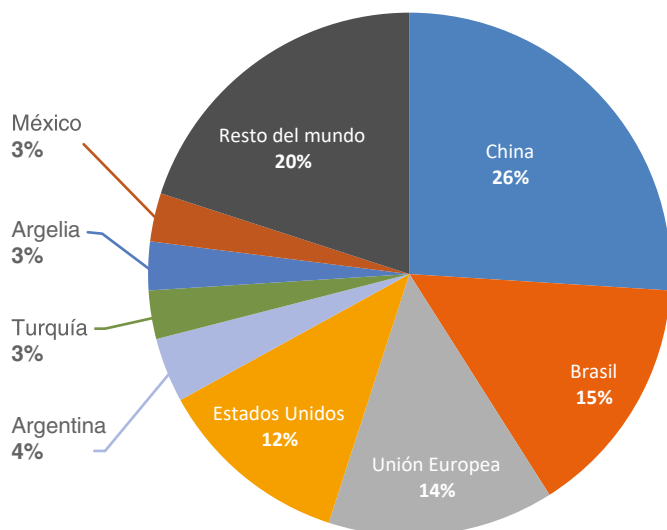
En 2025, las exportaciones uruguayas de bienes totalizaron US\$ 13.493 millones, el mayor registro de la última década, con un crecimiento interanual del 5%, según el informe de comercio exterior de Uruguay XXI. La carne bovina fue el principal motor, alcanzando ventas récord el año pasado, impulsada tanto por la mejora de precios internacionales como por un aumento en los volúmenes exportados. En materia de destinos, China se consolidó como el principal socio comercial con el 26% del total exportado, seguida por Brasil (15%), la Unión Europea

(14%), Estados Unidos (12%) y Argentina (4%).

En el primer trimestre de 2026, las exportaciones de bienes sumaron US\$ 3.158 millones, un 9% más que en el mismo período del año anterior, con la colza y la carinata como sorpresas positivas junto con la carne bovina. En cuanto a los destinos, la Unión Europea, Brasil y China se ubicaron como los principales socios en ese período, representando cada uno 16% del total, seguidos por Estados Unidos con un 12% y Argentina con 4%.

Si bien las exportaciones de bienes continúan siendo predominantes, las exportaciones de servicios representan el 31% del total, una participación relevante y creciente. Según Uruguay XXI, en 2025 las ventas de servicios totalizaron US\$ 7.386 millones, un crecimiento del 3% respecto al año anterior. Los servicios globales —principalmente consultoría, tecnología, servicios financieros— fueron el componente principal con US\$ 4.145 millones, equivalentes al 56% del total. Dentro de ese segmento, los servicios informáticos y de software sumaron US\$ 1.350 millones, con

## Principales destinos de las exportaciones de bienes 2025



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Uruguay XXI.

Estados Unidos como destino predominante. Por su parte, el turismo —servicio tradicional— generó ingresos por US\$ 2.479 millones. Esto representó un incremento del 16%, con 3.6 millones de visitantes, de los cuales el 61% fueron argentinos.

#### Inserción internacional

En materia de inserción internacional, uno de los hitos más importantes de los últimos meses es la entrada en vigor del acuerdo comercial entre el Mercosur

y la Unión Europea. Tras más de 25 años de negociaciones, a principios de este año ambos bloques rubricaron el texto. La aplicación provisional del pilar comercial comenzará a regir el 1° de mayo de 2026. Para Uruguay, la Unión Europea es un socio comercial muy relevante: concentra el 16% de las exportaciones de bienes y el acceso preferencial abre oportunidades concretas.

En noviembre de 2025 Uruguay fue aceptado para iniciar el pro-

ceso de adhesión al Cptpp, el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico, un bloque que reúne a doce países y representa el 15% del PIB mundial. Es un paso significativo, dado que abre la posibilidad de diversificar mercados y afianzar su inserción en la región Asia-Pacífico, pero el camino hacia el ingreso será largo.

La agenda de inserción no termina acá. En septiembre de 2025, el Mercosur firmó un acuerdo de libre comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) —Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza— que se encuentra actualmente en proceso de ratificación. Más allá de eso, Uruguay ha manifestado interés en explorar negociaciones con otros socios, en una estrategia que apunta a diversificar destinos en un mundo comercial cada vez más incierto.

Las perspectivas para el resto del año son cautelosas. Según las proyecciones de Uruguay XXI en su informe mensual de marzo de 2026, las exportaciones de bienes registrarían una caída del 3.1% en el año, totalizando unos US\$ 13.162 millones. Dentro de las razones para este pronóstico, el factor principal es el desempeño esperado de la soja —por las condiciones climáticas menos favorables y



Economista,  
integrante del  
departamento de  
Consultoría de  
Carle & Andrioli,  
firma miembro  
independiente de  
Geneva Group  
International.

menores rendimientos— sumado a una reducción esperada de las exportaciones de ganado en pie. Algunos rubros compensarían parcialmente esa caída: la colza proyecta más que duplicar sus exportaciones, y la celulosa muestra una recuperación. Cabe aclarar que todo escenario proyectado está sujeto a la evolución del conflicto en Medio Oriente, que introduce presiones sobre los costos energéticos y de fertilizantes, con impacto directo en los sectores agroexportadores. ☞

# AEROPUERTOSVIPCLUB

Accedé a todos los servicios VIP a través de nuestra web  
[www.aeropuertodecarrasco.com.uy](http://www.aeropuertodecarrasco.com.uy)



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

# “Este es un mercado desafiante por su tamaño, pero con oportunidades claras de crecimiento”

**Franco Cinquegrana**  
 Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay

Escribe: Oscar Cestau  @OCestau

Franco Cinquegrana entró a BBVA como pasante y 17 años después lidera la operación local. En un mano a mano con **Empresas & Negocios** el ejecutivo repasa su historia y traza una hoja de ruta para el banco que viene, poniendo énfasis en que esta sea más digital, más exigente y cada vez más influenciada por datos, inteligencia artificial y experiencia del cliente. En la charla toca temas como acceso al crédito, regulación, *fintech*, tasas, sostenibilidad y se refiere al nuevo perfil del usuario financiero, en un contexto global volátil que obliga a combinar escala, eficiencia y capacidad de adaptación. Su definición es clara, y tiene que ver con que el desafío no es resistir el cambio, sino anticiparse al mismo.

**F**ranco nació en Montevideo y se crió entre La Blanqueada y Pocitos, barrio al que, dice, siempre termina volviendo. Es economista, egresado de la Universidad Católica del Uruguay, con un MBA en el IEEM de la Universidad de Montevideo y un máster en Finanzas por la Escuela de Finanzas de La Coruña, España. Cursó toda su formación escolar en el Instituto Crandon, desde los tres hasta los 18 años, casa de estudios por la que, comenta, tiene un gran apego emocional. Hijo de inmigrantes –madre española y padre italiano–, pasó un breve período de su infancia en Italia, aunque toda su vida transcurrió casi en su totalidad en Montevideo.

Su historia profesional combina formación académica, recorrido interno y una lógica de desarrollo poco frecuente, ya que hizo todo el camino dentro del banco.

Entró a BBVA en 2009, recién recibido, como pasante. La tarea inicial era puntual y, en principio, transitoria. Debía responder reclamos de clientes en un momento en que una nueva regulación obligaba a profesionalizar ese proceso. La pasantía duraba tres meses. Diecisiete años después, está al frente de la operación local. En el medio recorrió prácticamente todo el escalafón. Tras sus primeros meses en atención de reclamos, fue incorporándose a nuevos temas hasta sumarse al equipo que trabajó en el proceso de fusión con Crédito Uruguay Banco, una experiencia que marcó su primer gran punto de inflexión dentro de la institución financiera. Después llegó su desembarco en el área de inteligencia comercial, donde empezó a especializarse en análisis de datos, reportería e identificación de oportunidades de negocio.

Ese fue el punto de partida de un recorrido que fue ampliando responsabilidades de forma sostenida: modelo de dirección, diseño de red, incentivos, productos, segmentos, marketing, banca digital y, más adelante, transformación. Antes de asumir su rol actual, lideró el área de *Client Solutions*, desde donde combinó responsabilidades de negocio y transformación con foco en cliente, eficiencia e innovación.



En octubre de 2025 asumió como presidente ejecutivo de BBVA Uruguay. Su llegada al principal cargo del banco en el país no responde al molde clásico del ejecutivo de carrera formado únicamente en finanzas, sino al de un directivo construido desde adentro, con una trayectoria con experiencia en datos, negocio, transformación y cliente.

Ese recorrido, más transversal que lineal, ayuda a explicar también su forma de mirar el negocio, donde pone foco en la ejecución, manifiesta su obsesión por el cliente y establece, con convicción, que la banca, más que defender posiciones, tiene que adaptarse antes que el mercado la obligue.

**Es el primer uruguayo en asumir este cargo en la operación local. ¿Qué significado tiene eso para usted?**

Tiene un significado especial, sin dudas. Yo siempre lo digo que me podrían haber dicho que iba a ser presidente de cualquier otra cosa, en cualquier otro lado, y no hubiese sido lo mismo. Esto tiene un valor distinto. Tiene dos significados muy fuertes para mí. Primero, porque yo hice toda mi carrera acá. Trabajé unos meses en el negocio familiar de mis padres y después entré al banco. Hice toda la carrera, de punta a punta. Y segundo, porque también lo vivo con un compromiso muy personal con el equipo. Yo fui compañero de casi todos. Muchos fueron jefes míos, yo fui jefe de otros. Por tanto, lo vivo de una forma muy cercana. Uno siempre se proyecta, piensa su carrera, imagina distintos caminos. Pero este era un lugar que, cuando uno entra al banco, mira de lejos y dice: “Mirá quién ocupa ese puesto”.

Por eso, cuando llegó, sentí un orgullo difícil de explicar. Ese día, cuando empezaron a llegar los mensajes felicitándome, sentí un orgullo pocas veces comparable. Porque esto no era algo lejano o abstracto, era acá, muy cerca, con mis compañeros, con mis amigos, con mi familia. Eso lo hace todavía más especial.

**¿Cómo definiría su modelo de gestión?**

Tiene mucho que ver con mi recorrido y con el lugar de donde vengo. Conozco a gran parte de las personas que trabajan en el banco, y eso es a la vez una ventaja y una responsabilidad.

Apunto a un modelo cercano y transparente, donde las cosas se hablen de frente. Creo en una organización en la que la comunicación fluya, donde se entienda claramente por qué se toman las decisiones y hacia dónde queremos ir. Al final, una empresa está hecha de personas, y lo que nos pasa dentro y fuera del trabajo impacta directamente en cómo trabajamos y en los resultados que logramos.

Ahora bien, esa cercanía tiene que convivir con una ambición clara. Queremos ser cada día mejores, exigirnos, no conformarnos. En síntesis, busco un banco cercano, con buena comunicación y transparencia, pero también con una fuerte vocación de superación.

**En el contexto actual, ¿cuáles son las líneas de negocio más rentables y cuáles están mostrando mayor dinamismo?**

Creo que Uruguay todavía tiene espacio de crecimiento

en lo que refiere a la penetración del crédito. Cuando uno mira los ratios de crédito sobre PBI, el país sigue estando por debajo de otros mercados comparables, lo que indica que hay espacio para que la industria continúe desarrollándose.

En nuestro caso, el año pasado fue particularmente dinámico en materia de crédito, con buen desempeño en varias líneas, como por ejemplo en consumo, tarjetas y, especialmente, el segmento de empresas, donde vimos un crecimiento significativo.

Como banco universal, tenemos presencia en todos los negocios, pero definimos ciertos focos estratégicos. En particular, estamos poniendo énfasis en el segmento corporativo y en aquellos negocios que generan valor, así como en áreas como *global wealth* y seguros. A su vez, hay un eje transversal que es clave para nosotros: el ecosistema de pagos, entendido en un sentido amplio y no limitado únicamente a tarjetas de crédito, donde vemos un potencial muy relevante de desarrollo.

#### **¿Qué señales están viendo en la evolución del crédito en sectores que son clave para nuestro país, como el agro, la construcción y el consumo?**

El crédito suele acompañar de cerca la evolución de la actividad económica en cada sector. En ese sentido, hoy vemos realidades distintas. Por ejemplo, el agro está atravesando un momento más desafiante, en gran parte por el impacto de la sequía, que afectó los rindes frente al año pasado. Eso naturalmente genera una mayor necesidad de financiamiento, y ahí nuestro foco está en acompañar a los clientes en un contexto donde el crédito se vuelve especialmente relevante.

En los demás sectores ocurre algo similar: el financiamiento se ajusta al nivel de actividad y a las necesidades de cada industria. Nuestro rol, en definitiva, es ser un facilitador para que los proyectos de inversión se concreten. Por eso, mantenemos una mirada amplia y el compromiso de apoyar a todos los sectores que operan en Uruguay, adaptándonos a la realidad de cada uno.

#### **¿Cómo evalúa la competitividad del sistema financiero uruguayo frente a otros mercados de la región, como Brasil o Argentina?**

El sistema financiero uruguayo es extremadamente sólido, y eso responde principalmente a dos factores. Por un lado, contamos con un regulador muy serio, que está permanentemente mirando y adoptando las mejores prácticas a nivel global. Eso implica exigencias importantes para las instituciones, pero al mismo tiempo nos da un marco de estabilidad y confianza muy fuerte.

Por otro lado, está la calidad de los competidores. Uruguay es un mercado donde operan instituciones de primer nivel, y eso eleva el estándar de toda la industria. A diferencia de otros países, no se da tanto la presencia de jugadores más rezagados en términos de capacidades o estructura, y en general, el sistema es muy parejo y profesional.

Hacia adelante, el desafío pasa por seguir creciendo, ampliando capacidades y profundizando la inclusión financie-

ra. Pero partiendo de una base que, en términos de solidez, está entre las más altas de la región.

#### **Considerando que este es un mercado relativamente acotado en tamaño y con jugadores importantes en la plaza, donde todos apuntan a ganar cuota, ¿dónde ve espacio para crecer?**

En el negocio de personas físicas, Uruguay ya muestra un grado de bancarización alto y, además, no cuenta con el bono demográfico que tienen otros países de la región. Eso hace que, en términos de volumen, sea un segmento más acotado. Aun así, dentro del *retail* todavía hay líneas donde existe margen de crecimiento.

Un ejemplo claro es el mercado hipotecario. Si uno lo compara con países de nivel de desarrollo similar, la penetración sigue siendo relativamente baja. Ahí hay una oportunidad no solo de crecimiento del negocio, sino también de profundizar en la calidad del financiamiento y en una mejor gestión del endeudamiento por parte de las personas.

## **Salto estratégico**

### **¿Qué impacto está teniendo la IA en el banco?**

La IA para nosotros es otra de las prioridades. El banco tiene seis prioridades estratégicas y la IA es una de ellas. De hecho, una muestra clara de eso es que hoy tenemos 125.000 licencias de ChatGPT y 125.000 licencias de Gemini; o sea, todo el banco tiene acceso a las dos herramientas. Ya se están haciendo cosas espectaculares. Nos ayuda mucho a mejorar nuestros propios procesos y también la calidad de los mismos. De cara al cliente, hoy es cierto que todavía no hay una interacción directa tan visible con la IA, pero sí está muy presente en cómo trabajamos nosotros. Por ejemplo, en lo que nosotros llamamos “superbanqueros”, que es el mismo banquero de antes, pero ahora con un apoyo mucho más potente. Hoy ese ejecutivo puede llegar a una reunión con mucha más información del cliente, con mejor preparación, con más contexto, con alertas sobre qué puede surgir y qué no, y con una base mucho más rica para asesorar. Eso hace que la conversación con el cliente sea mucho mejor, que aparezcan oportunidades más ricas y que muchas veces podamos ayudarlo con cosas que incluso pueden mejorar su negocio. Creo que todavía hay muchísimo camino por recorrer. Nosotros estamos 100% *on board* con la IA. Tenemos equipos espectaculares a nivel del *holding*, acá la gente se está formando todo el tiempo y todos estamos trabajando con nuestras licencias. El banco, incluso a nivel global, acaba de hacer un acuerdo con OpenAI que es muy importante. Por lo cual creo que ya estamos haciendo cosas muy relevantes, pero lo más grande todavía está por venir.

ESTO ES NISSAN

# MAGNITE

## DARK ARMOUR



ENCIENDE LA NOCHE



Nissan Uruguay   
nissan.com.uy

Las imágenes e ilustraciones que surgen de esta publicación son meramente ilustrativas e intentan dar una muestra aproximada de la versión del modelo reflejado. El cliente debe cotizar las prestaciones y accesorios de cada modelo según la versión, debiendo éste constatar, previamente, las prestaciones de la versión o modelo respecto del precio ofrecido. No podrá responsabilizar al importador por las diferencias existentes entre la versión publicitada y el modelo o versión elegida. La disponibilidad de colores y modelos de cada versión se encuentran sujetas al stock existente. La promoción está sujeta a modificación. Los precios reflejados se encuentran en dólares estadounidenses e incluyen IVA.



En el segmento corporativo también vemos espacio. No solo en crédito, sino en la incorporación de productos más sofisticados que acompañen la evolución de las empresas y permitan seguir desarrollando la relación con los clientes.

Obviamente que es desafiante, porque la escala juega, y mucho, y más en esta industria donde, básicamente, uno de los puntos esenciales es licuar costos. En nuestra industria la eficiencia depende mucho de poder distribuir costos fijos sobre una base amplia de clientes, y en ese sentido la escala juega un rol determinante. Un mercado como el uruguayo tiene limitaciones naturales, pero también obliga a ser más eficientes y a buscar soluciones con los recursos disponibles.

En síntesis, es un mercado desafiante por su tamaño, pero todavía con oportunidades claras de crecimiento tanto en personas como en empresas, especialmente en segmentos donde la penetración aún es baja.

#### **¿Cómo está evolucionando la morosidad en el actual escenario económico?**

En nuestro caso, si bien hemos visto un leve deterioro en algunas líneas de negocio específicas, seguimos manteniendo niveles de morosidad muy bajos y bien controlados.

Somos un banco muy enfocado en la gestión de riesgos, y el riesgo crediticio es un eje central de nuestra actividad. Hoy, en términos generales, no observamos señales de alerta que indiquen un cambio relevante en la tendencia.

De hecho, los niveles de mora se mantienen en rangos muy contenidos, comparables incluso con los de mercados como España, lo que refleja la solidez de la cartera. Por el momento, la situación se mantiene estable y no vemos indicios que anticipen un deterioro significativo hacia adelante.

#### **Después de la crisis de 2002, la regulación del sistema financiero uruguayo se volvió más exigente. Ante un eventual shock externo fuerte, ¿cree que el sistema está hoy suficientemente preparado y sólido?**

La respuesta corta es sí. Tanto por regulación propia como por exigencias del regulador, estamos obligados a realizar de forma permanente ejercicios de test de estrés, es decir, analizar qué ocurre ante cambios significativos en variables macroeconómicas o ante distintos escenarios de shock.

En base a esos análisis, el sistema en general —y el banco en particular— muestra una posición sólida para enfrentar escenarios adversos. Obviamente, la magnitud de un evento puede variar y eso siempre es relevante, pero lo importante es que se trabaja de forma sistemática sobre esos riesgos.

Hoy el sistema cuenta con niveles adecuados de liquidez, buenos ratios de capital y un marco regulatorio robusto, lo que le da una capacidad real de resiliencia ante un shock externo fuerte.

#### **¿Qué variables monitorean hoy con mayor atención?**

Monitoreamos básicamente todo. En Uruguay, las cuentas de resultados están fuertemente influenciadas por factores externos y también por la propia composición de nuestro balance, donde muchas veces mantenemos altos niveles de liquidez en dólares.

Seguimos de cerca variables como las tasas de la Reserva Federal (Fed), los niveles de actividad, la inflación, el tipo de cambio y distintos escenarios de estrés, como por ejemplo, qué ocurriría si la cartera se deteriora en cierta magnitud o si se produce un shock en los precios de los *commodities*.

En definitiva, trabajamos con una gran cantidad de variables. De hecho, recientemente revisamos nuestros modelos y estamos considerando más de 150 factores en los test de

estrés, lo que refleja el nivel de complejidad y seguimiento que requiere el contexto actual.

### **En un contexto donde la banca suele ser percibida como conservadora, ¿el sistema financiero uruguayo está innovando lo suficiente o tiende a quedarse cómodo?**

Creo que el sistema está innovando. La banca no está ajena a las características del país, y ese equilibrio entre institucionalidad, seguridad e innovación —que también define a Uruguay— a veces nos hace avanzar más lento de lo que querríamos.

De todos modos, la voluntad de innovar es total. No hay nadie más interesado que nosotros en innovar, en ampliar el crédito y en lograr que los servicios financieros se utilicen más. La clave está en la velocidad que podemos imprimirle a ese proceso y en las condiciones que existen en cada momento.

Si uno observa los últimos años, hay avances claros. La expansión de los pagos con QR y la evolución de los medios de pago en general muestran que el sistema se está moviendo y sumando herramientas para menguar ese conservadurismo que vos planteás.

Al mismo tiempo, hay desafíos estructurales. Nosotros vivimos de prestar y tenemos un fuerte interés en generar más negocio, pero para eso se necesitan mejores herramientas: más y mejor información sobre los clientes, mayor velocidad en el acceso a esos datos y mejores capacidades de evaluación.

En ese sentido, estamos muy enfocados en inteligencia artificial (IA), algo que ya forma parte del ADN del grupo. Pero, nuevamente, todo parte de la información, porque cuanto mejor entendamos a los clientes, más rápido y de forma más precisa podremos acompañarlos en sus decisiones. En definitiva, sí estamos innovando, aunque todavía queremos ir mucho más lejos.

### **¿Qué peso tiene hoy lo digital en el negocio y cuánto sigue dependiendo de la red de sucursales?**

Es difícil separar ambos mundos, y de hecho estamos poniendo mucho énfasis en esa integración. Lo digital no compite con la red de sucursales ni la reemplaza, sino que la complementa y le aporta nuevas capacidades, permitiéndole enfocarse en tareas de mayor valor.

Si uno mira los datos, en productos como tarjetas de crédito o préstamos al consumo, cerca del 70% de las contrataciones ya se realizan por canales digitales. Sin embargo, ese número no siempre refleja un proceso completamente autónomo porque muchas veces hay un ejecutivo que acompaña al cliente y lo guía para concretar la operación de forma digital, evitando trámites más largos y engorrosos. En los negocios más masivos lo digital tiene un peso mayor, mientras que en segmentos más específicos o de mayor valor relativo la presencia de la red sigue siendo clave. Aun así, la transaccionalidad en general está migrando de forma sostenida hacia lo digital. Incluso clientes corporativos o de alto valor, que mantienen una relación cercana con su ejecutivo, realizan operaciones cotidianas como transferencias a través de canales digitales.

## **Un cliente global**

### **¿El cliente es hoy más sofisticado y exigente?**

Yo creo que sí. Es un fenómeno que está pasando en muchas industrias. Hay mucha más información; todo el tiempo nos estamos comparando y el cliente también nos compara.

Hoy el cliente tiene más herramientas para informarse, ya sea viajando, en los casos en que puede, o a través de redes, videos y otras plataformas. Eso hace que llegue mucho más informado sobre cosas que ve afuera. De hecho, nos pasa mucho que clientes vienen y nos dicen: “yo vi esto en España, ¿ustedes lo tienen?”. Y eso pasa de forma bastante sistemática.

Entonces sí, creo que el cliente está siendo mucho más exigente y mucho más sofisticado. Y además tiene mucha más interacción con el banco, aunque no sea cara a cara. Eso hace que todo el tiempo esté probando la aplicación, la tarjeta, si los giros entraron o no entraron, si salieron o no salieron, o si el tipo de cambio nuestro es mejor o peor que el de otro banco.

Entonces sí, estamos frente a un cliente más sofisticado. Creo que es algo que les pasa a muchas industrias, pero para todos como sociedad eso es buenísimo, y a nosotros nos obliga a ser mejores.

En ese sentido, el modelo es claramente integrado. No se trata de dos mundos independientes, sino de un sistema en el que ambos canales interactúan de forma constante para mejorar la experiencia y el negocio. Esa lógica también se refleja en nuestra estructura interna, que se organiza poniendo al cliente en el centro y definiendo, a partir de ahí, cuál es la mejor combinación entre lo digital, lo presencial o modelos híbridos según cada necesidad.

### **Precisamente hablando del cliente, ¿cómo cambió el comportamiento de este en los últimos años? ¿Cuál ha sido su adaptación?**

El comportamiento del cliente cambió en línea con la transformación de la sociedad y con la forma en que hoy las personas se vinculan con cualquier servicio. En banca, eso se traduce en un cliente que interactúa mucho más con su institución, aunque no necesariamente a través de un gestor. Hace 30 o 40 años el vínculo con el banco era esporádico; hoy, en cambio, cada pago, transferencia o consulta de saldo implica una interacción, ya sea a través de una aplicación, una tarjeta o una billetera digital.

Ese cambio también refleja la evolución del sistema financiero en los últimos años. Hace una década, por ejemplo, las aplicaciones todavía no ocupaban el lugar central que



tienen hoy y los pagos estaban mucho más asociados al efectivo. Esa mayor frecuencia de uso hizo que el cliente también se volviera más exigente, y en ese sentido espera inmediatez, simplicidad y una experiencia sin fricciones.

Hoy es, además, un cliente más informado, más transversal y con mayor capacidad de comparación. Compara experiencias entre bancos, entre aplicaciones y también con lo que ve en otros mercados. Ya no mide su experiencia solo frente a otros actores locales, sino frente a cualquier estándar digital que considere mejor. Eso eleva significativamente la exigencia para el sistema financiero. Los pagos, por ejemplo, pasaron a ser un servicio crítico. Si una transacción falla, muchas veces no hay una alternativa inmediata, y eso impacta directamente en la vida cotidiana del cliente. Esa realidad obliga a los bancos a operar con estándares cada vez más altos de calidad, disponibilidad y eficiencia. En ese contexto, el desafío es doble: responder a un cliente cada vez más demandante y, al mismo tiempo, anticiparse a sus necesidades. La competencia se juega en la experiencia, en la capacidad de ejecución y, cada vez más, en niveles muy cercanos a la perfección.

Aun así, la transición convive con elementos del modelo tradicional. El efectivo sigue presente y los cajeros continúan cumpliendo un rol, por lo que el sistema todavía opera en una lógica híbrida.

### **¿Las *fintech* son hoy una amenaza real o un socio estratégico para la banca tradicional?**

Para ciertas líneas de negocio pueden llegar a ser una amenaza, pero creo que hay mucho más para construir juntos que para verlas únicamente de esa manera. También nos obliga a estar muy atentos a lo último que está pasando para no perder negocios; pero, en general, yo las veo como complementarias.

Hay espacios donde llegan con soluciones que muchas veces son totalmente complementarias con la banca tradicional. Por eso, más que una amenaza, veo la llegada de las *fintech* como algo bueno para el consumidor y para el cliente. Y eso después también se traslada a nosotros, porque nos obliga a ser mejores. Muchas veces encontramos espacios de cooperación muy claros, donde una parte de determinado negocio la puede hacer un tercero -muchas veces una *fintech*- que lo hace muy bien y tiene capacidades que nosotros no necesariamente tenemos.

Por eso, en términos generales, veo la llegada de las *fintech* como algo muy positivo.

### **¿Qué tan desafiante es adaptarse a la regulación que el regulador impone?**

Muchas veces es muy desafiante, también por la escala que tiene Uruguay. Al final, si uno divide al banco en procesos, tenemos prácticamente los mismos procesos que puede tener un banco de la región que es 10, 20, 30 o, en el caso de México, hasta 100 veces más grande que nosotros.

Entonces muchas veces el desafío está en que, con mucha menos escala y menos capacidad, tenemos que adaptarnos a regulaciones y exigencias muy similares a las de jugadores mucho más grandes.

Ahora, también es cierto que este es un negocio que se apoya mucho en la confianza. Y en ese sentido, tener un Banco Central y un regulador como el que tenemos genera mucha confianza. Le da confianza al mercado, a los inversores y también a los clientes.

Entonces, más allá de los costos y de la exigencia que implica adaptarse, también hay un valor muy relevante en esa regulación, porque aporta una tranquilidad y una solidez que para nuestro negocio son aspectos fundamentales.

### **¿La regulación acompaña hoy el ritmo de innovación del sistema financiero o impone límites?**

Creo que hay una intención clara de acompañar. Hay aspectos puntuales donde capaz que podríamos ir más rápido de lo que estamos yendo, pero sí veo una vocación del Banco Central de acompañar la innovación.

Incluso, en algunos casos, también de empujar a que se innove en lugares donde capaz que la propia industria, por sí sola, no lo haría. Por eso creo que hay un equilibrio.

Hay espacios donde se podría avanzar un poco más rápido y otros donde se está yendo relativamente rápido, pero la vocación de acompañar e impulsar la innovación está.

### **¿Qué impacto tienen las tasas internacionales -y en particular las decisiones de la Fed- sobre el negocio bancario en Uruguay?**

Impactan un montón. Un poco por la estructura de nuestro balance, y en general por la de los bancos acá, nosotros tenemos mucha liquidez en dólares. Eso tiene que ver con que hay mucho ahorro en dólares. Si bien también hay una buena cantidad de préstamos en dólares, en general tenemos más depósitos que préstamos.

Entonces esos depósitos usualmente los colocamos en activos muy seguros, como los *Treasury Bills* de Estados Unidos, y eso hace que las decisiones de la Fed impacten mucho en la rentabilidad del banco.

Cuando esas tasas están altas, esa liquidez genera una rentabilidad relevante. Cuando están en cero, como pasó hace cuatro o cinco años, esa rentabilidad también era prácticamente cero. Y eso tiene un impacto muy fuerte sobre nuestras cuentas de resultados.

Eso también hace que muchas veces los números de rentabilidad de la banca queden algo distorsionados. Cuando hay tasas altas, tenemos rentabilidades muy buenas; cuando las tasas están bajas, es un negocio mucho más fino.

Y después, como en cualquier corporación, también está la lógica de dónde invertir. El grupo evalúa dónde poner capital y compara retornos entre mercados. Hay muchos factores en juego, pero uno de ellos, claramente, es dónde rinde más. Y ahí las tasas de la Fed terminan pesando mucho.

### **¿Qué factores del escenario internacional le generan hoy mayor preocupación?**

Hoy estamos en un contexto internacional complicado, con mucha incertidumbre, que mueve distintas variables. Más que hablar de volatilidad en los mercados, diría que hay mucha volatilidad en la comunicación, y eso muchas veces hace que distintos valores se muevan para un lado o para el otro con bastante rapidez.

Hay un caso muy claro, que es el precio del petróleo. Se mueve para arriba y para abajo, constantemente, y eso tiene un impacto real en la economía uruguaya. Si suben los combustibles, eso se traslada de forma bastante directa a la inflación, y también de forma indirecta por los costos logísticos. Y eso termina generando más inflación acá.

Un escenario de mayor inflación tiene efectos sobre la cuenta del banco, algunos mejores y otros peores. Pero, de cara a la sociedad en su conjunto, claramente no es algo positivo. Somos un país chico, muy impactado por lo que pasa afuera. No tenemos soberanía energética, somos tomadores de precios, y eso nos obliga a mirar el panorama con mucha atención, sobre todo por el impacto que pueda tener sobre la actividad económica en Uruguay.

Eso es probablemente lo que más nos preocupa. La verdad es que hay mucha incertidumbre. Hace dos meses pensábamos que esto podía durar tres, cuatro o cinco semanas, pero se empieza a prolongar en el tiempo y empiezan a aparecer posibles aumentos de costos más estructurales.

En el agro, por ejemplo, está el tema de los fertilizantes, y eso también genera incertidumbre en el productor. Y al

final, si el productor no hace negocio, nosotros no tenemos nada para apoyar.

Somos muy conscientes del contexto, lo seguimos muy de cerca -también desde nuestro servicio de estudios- porque, obviamente, eso después implica tomar decisiones para un lado o para el otro.

### **Esa inestabilidad, imagino, dificulta manejar un escenario base de acá dos o tres años.**

Conceptualmente sabemos hacia dónde vamos, pero muchas veces bajarlo a tierra lleva mucho análisis. No es lo mismo una inflación del 3% que una del 8%; no es lo mismo una tasa de la Fed del 2.75% que del 4%; no es lo mismo un crecimiento de la economía del 2.5% que uno del 1.3%. Entonces, cuando empezás a mirar las distintas horquillas hacia adelante, tenés que trabajar con muchos escenarios planteados y con distintas situaciones posibles, manteniendo también la flexibilidad para moverte.

Porque sí, como toda la economía uruguaya, somos muy susceptibles a lo que pasa en el mundo.

### **En un entorno cada vez más digital, ¿cómo se construye y sostiene hoy la confianza con el cliente?**

Está en el plan estratégico del banco y nosotros lo tomamos como una prioridad propia: el cliente en el centro. Y cuando hacemos referencia a eso, hablamos de radicalizar la perspectiva que tenemos adentro del banco sobre la visión cliente.

Hace años que se habla del cliente en el centro, pero esta vez lo estamos poniendo de verdad en el ADN del banco. Es un poco lo que hablábamos recién de que cada cosa que hacemos, en cualquier área, la medimos en función de si le suma o no al cliente.

Si no le suma al cliente, entonces hay que replantearse si tiene sentido hacerlo o no. El cliente tiene que ser la obsesión, porque ahí está nuestro diferencial. Venimos de dos o tres ciclos en los que el banco tuvo distintas prioridades. Capaz que la más visible fue la digitalización, donde el banco a nivel global fue uno de los grandes líderes. Después vino todo el tema de sostenibilidad. Y hoy el foco está en radicalizar la visión cliente. Eso es lo que hoy nos obsesiona: cambiar procesos, transformar la forma de hacer las cosas y modificar también la forma en la que nos relacionamos con el cliente.

### **¿Qué lugar ocupa la financiación sostenible (ESG) dentro de la estrategia del banco?**

Es uno de los pilares estratégicos. Y creo que la sostenibilidad hay que mirarla en un sentido amplio, porque no es solamente descarbonización. Tiene que ver también con inclusión financiera, con acompañar otro tipo de procesos y con ayudar al cliente en su propia transición. Nosotros estamos muy enfocados en eso y, en gran parte, lo que hacemos es acompañar lo que los clientes nos están pidiendo. Muchas veces la sostenibilidad queda asociada solo a proyectos muy grandes o muy visibles, pero no necesariamente pasa solo por ahí. A veces un cliente cambia toda su iluminación a led, capaz que con un motivo económico detrás, pero eso también es sostenibilidad.

Ahí lo que nosotros buscamos es tener la capacidad de ayudar al cliente a tomar esas decisiones. Poder decirle: “mirá, si en lugar de esta tecnología usás otra, podés ahorrar tanto; si cambiás una fuente de energía por otra, el impacto puede ser este”.

Y eso tiene mucho que ver con algo que hablábamos antes, de conocer muy bien al cliente. Tanto desde el vínculo con el ejecutivo como desde la información que podamos relevar, para muchas veces acercarle herramientas o alternativas que capaz ni él mismo tenía en el radar.

Eso es un poco lo que nos obsesiona. La sostenibilidad sigue siendo un pilar estratégico del banco, aunque su verdadero valor aparece en la capacidad de acompañar a cada cliente en su propia transición, y esta puede asumir distintas formas según el sector, el momento y los desafíos de cada negocio.

### **¿Hoy existe en Uruguay una demanda concreta por productos verdes o sigue siendo un mercado incipiente?**

Depende mucho de la tipología de cliente. En empresas, muchas veces sí. Ahí hay casas matrices o determinados mercados que exigen cumplir ciertas normas para poder entrar, para vender o por los propios compromisos que tiene la empresa. En otros segmentos es más incipiente, muchas veces también por un tema de costos. Nosotros fuimos el primer banco en tener una hipoteca verde. Pero la hipoteca verde implica que haya certificaciones en la construcción, y esas certificaciones tienen un costo que termina elevando el precio de la vivienda.

Cuando eso pasa, claramente se vuelve algo mucho más de nicho, porque no todo el mundo tiene la posibilidad o la disposición de pagar un sobreprecio por determinadas cosas.

Y eso no pasa solo en banca, sino que pasa también en el consumo. Si alguien va a comprar una camiseta, y le dicen que tiene trazabilidad completa, que está hecha con determinado estándar, pero vale el doble, eso, naturalmente, acota el mercado.

Entonces sí, hay demanda. Capaz que en el mundo retail masivo no tanto, pero en el mundo empresarial sí es un tema relevante.

### **¿En qué áreas concretas está trabajando hoy el banco en materia de productos sostenibles?**

Nosotros estamos en varias líneas. En personas físicas, por ejemplo, en todo lo que tiene que ver con vivienda y automotores. El mercado de vehículos eléctricos la financiación la lideró BBVA, y también fuimos el primer banco en lanzar una hipoteca sostenible.

De hecho, también tuvimos el primer bono sostenible del sistema financiero uruguayo. El banco hizo esa emisión y, más allá de que el proceso era bastante más complejo que el de un bono tradicional, optó por ese camino por convicción, y también por la idea de traccionar al mercado hacia

este tipo de instrumentos. Eso además nos obligó a abrir procesos internos y adaptarlos para cumplir con una certificación del BID, que era bastante más exigente que la de una emisión común.

Después, hay otras iniciativas más transversales, desde los plásticos de las tarjetas hasta certificaciones que tenemos como empresa. Y en grandes empresas, ahí claramente es un tema muy presente porque ellas mismas lo necesitan. En ese segmento estamos acompañando mucho más proyectos vinculados a energías renovables, que tienen un impacto muy relevante. Pero en general estamos trabajando en prácticamente todas las líneas con productos que, de una forma u otra, se catalogan como sostenibles.

### **¿Cómo imagina al banco de acá a 10 años?**

Diez años es un montón. Pero nosotros tenemos un planteo muy claro, que es tratar de ser los mejores. Tenemos como un triángulo muy definido: rentabilidad, crecimiento y, sobre todo, cómo nos perciben nuestros clientes. Ese es el camino que tenemos trazado. Después, seguramente va a haber ajustes en el plan y van a pasar cosas en el medio, pero esa es nuestra visión de futuro. Lo que queremos es que nuestros clientes lo sientan y que nosotros mismos podamos estar orgullosos de estar en el mejor banco del país. Ese es, un poco, el lugar donde queremos estar en 10 años.

### **¿Cuáles son hoy los mayores riesgos para el negocio bancario tradicional?**

Yo creo que hay algo que tiene que ver con el propio contexto. No creo que haya un riesgo de que desaparezcan los bancos, ni mucho menos. Sí creo que hay distintos factores que pueden influir en la posición que hoy tenemos. El contexto internacional es uno. Puede pasar más o menos, puede pegar más o menos, pero no creo que mueva los cimientos.

Después, el tema de la innovación es súper importante. Entender que hoy el ecosistema financiero es mucho más amplio y que ya no competimos solo entre bancos. Tenemos que estar a la altura para competir en ese ecosistema, estar a la altura en regulación y también de lo que pide el cliente. El desafío es ir al ritmo al que tenemos que ir, tener a la transformación y a la innovación como punta de lanza, y no esperar a que nos saquen la mitad del mercado para reaccionar. Creo que esos son los principales temas que hoy están arriba de la mesa. Pero no soy para nada catastrófico con eso.

### **Si tuviera que señalar una disrupción capaz de cambiar las reglas de juego, ¿cuál sería?**

Yo diría que el gran tema es el de los datos y la información, también un poco por mi propio background.

Muchas veces terminamos generando fricción en la relación con los clientes, o el cliente termina resolviendo por otro lado, simplemente porque no lo conocemos lo suficiente.

Y no es que falte información, sino que esos datos están

diseminados en distintos lugares y en manos de distintos actores. Eso muchas veces termina perjudicando al propio cliente.

Creo que el acceso a información de mejor calidad y con más velocidad puede ser uno de los grandes cambios. Siempre, obviamente, siendo extremadamente cuidadosos con la protección de datos y con que sea el cliente quien dé el visto bueno para acceder a esa información.

Ahí la IA tiene un papel fundamental, porque permite procesar volúmenes de datos de una forma que antes era mucho más compleja. Ya no necesitás estructuras enormes para hacerlo, y eso puede darle a la industria un salto muy relevante.

Yo creo que el acceso a la información es uno de los factores más importantes para que ese cambio ocurra. 🎧



## Señas de identidad

Franco Cinquegrana tiene 42 años, está casado con Lucía, que es argentina, y es padre de tres varones: Franco, Rocco y Luca.

### ¿Qué hobbies tiene?

Me gusta mucho el fútbol. Me gusta jugar, aunque ya casi no lo hago. Hoy trato de dedicarle la mayor parte del tiempo libre a mis hijos. Más que jugar yo, voy a verlos jugar a ellos.

### ¿Qué imagen de su infancia enmarcaría en su casa?

Cualquiera en la que esté mi familia. Soy muy familiaro y los recuerdos más intensos que tengo siempre pasan por ahí. Tuve una infancia muy feliz.

### ¿Una comida?

El asado.

### ¿Un bebida para acompañarlo?

Agua.

### ¿Hincha de?

Nacional.

### ¿Un jugador de Nacional?

Luis Alberto Suárez Díaz. El Suárez del Liverpool fue algo impresionante.

### ¿Mate, café o té?

Café.

### ¿Apaga el celular de noche?

No.

### ¿Dónde lo deja?

En la mesa de luz.

### ¿Le gusta leer?

Sí, aunque soy bastante ansioso, así que tiendo a leer cosas cortas.

### ¿El último regalo que le hizo a su esposa?

Un libro del escritor argentino Eduardo Sacheri.

### ¿Qué personas influyeron en su vida y dejaron su marca?

Mis padres.

### ¿Con qué personaje de la historia, sin importar época, le gustaría tener una charla de café?

Con Leonardo da Vinci.

### Si no hubiera trabajado en finanzas, ¿a qué se habría dedicado?

De chico quería ser médico, más precisamente cirujano plástico. Después cambié. Pero si no hubiera trabajado en esto, seguramente habría hecho algo vinculado al deporte, probablemente desde el lado económico, algo que me gusta bastante.

### ¿Qué características cree que lo definen?

Soy intenso, bastante intenso. En el trabajo y en mi casa. A veces eso juega a favor y a veces no tanto. Después hay una característica que yo no la tenía, que es como la que más pude mejorar, que es intentar ponerme en los zapatos del otro, ser como empático. Es algo que yo de chico no lo tenía. O capaz lo tenía, pero estaba muy escondido. Eso, creo, es algo que lo he podido desarrollar. Y la otra, que también a veces juega a favor y a veces en contra, es que tengo bastante confianza en mí, soy muy analítico.

MICHAEL REISS, CEO GLOBAL DE LA RED GGI GLOBAL ALLIANCE

## “La internacionalización ofrece múltiples ventajas, pero también plantea complejidades”



En un contexto de creciente interdependencia global, las redes internacionales de servicios profesionales enfrentan nuevos desafíos y oportunidades. La expansión de los negocios transfronterizos, la complejidad regulatoria y el impacto de los cambios geopolíticos configuran un escenario donde la coordinación y el intercambio de conocimiento resultan clave.

Escribe: Lucía Arregui @Luarregui1

**E**n diálogo con **Empresas & Negocios**, Michael Reiss, CEO Global de la red GGI Global Alliance —cuya firma miembro en Uruguay es Carle & Andrioli Contadores Públicos

desde hace 25 años—, analizó cómo la internacionalización transformó la dinámica empresarial en las últimas décadas, pasando de ser un fenómeno excepcional a una práctica cotidiana en múltiples sectores. Además, abordó el rol de los acuerdos de libre comercio, los desafíos ambientales y el comportamiento de los consumidores,

en un contexto donde la calidad, el precio y la confianza siguen siendo determinantes, pero donde también crece la necesidad de cooperación internacional para sostener el desarrollo económico.

Reiss llegó a Uruguay con motivo de la Conferencia Regional Latinoamericana desarrollada en Hyatt Centric Montevideo, que reunió a más de 50 profesionales de 25 firmas provenientes de 15 países. Durante el encuentro se abordaron temas relevantes para empresas y firmas profesionales, como sostenibilidad, innovación, gobierno corporativo, gestión del talento e inteligencia artificial.

Con una sólida carrera internacional, ha ocupado cargos en directorios de empresas en distintos sectores, ha participado en transacciones de fusiones y adquisiciones y en planificación patrimonial transnacional. Además, fue director ejecutivo de la Cámara de Comercio Española en Suiza y diplomático en destinos como Roma, Nueva York y Buenos Aires, donde culminó su carrera con el rango de Primer Consejero. Actualmente, también se desempeña como Cónsul Honorario de Estonia en Zúrich y es miembro del Consejo Asesor Internacional de la Louvain School of Management.

### ¿Qué características tiene la red que usted lidera?

GGI nació en Suiza hace 31 años como una red global de firmas de contadores públicos independientes, con la idea de colaborar entre sí e intercambiar mandatos internacionales. Eso fue en 1995.

Dos años después, los propios miembros plantearon la incorporación de estudios jurídicos. En ese momento era una propuesta bastante innovadora y poco común; hoy, en cambio, es algo habitual: la integración y el trabajo conjunto entre abogados y contadores es parte estándar del funcionamiento de las grandes redes profesionales.

Así fue como GGI comenzó a expandirse de forma sostenida. Yo me incorporé en 2003, luego de haber sido director general de la Cámara de Comercio Española en Suiza. En ese entonces había alrededor de 45 firmas afiliadas en distintas partes del mundo.

Actualmente, la red cuenta con más de 900 despachos, con presencia global en América Latina, América del Norte, Asia, Europa y África.

### ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos que hoy tienen las firmas profesionales que integran la red?

Creo que hay distintos elementos y desafíos. Por un lado, están los desafíos normales y cotidianos, como la diversidad reglamentaria entre países y el aumento de los mandatos internacionales, que hace 20 o 30 años eran algo más exóticos. Hoy es completamente habitual encontrarse con estructuras empresariales en varios países. Por ejemplo, un cliente chileno que vive en Argentina, tiene una sociedad en Uruguay, inversiones en Colombia, vende a la República Checa y proyecta un joint venture con una empresa en Rumanía. Este tipo de situaciones ya no es excepcional, y además va en aumento.

Por otro lado, existen desafíos más generales vinculados a los cambios a nivel internacional. Las interconexiones e interdependencias globales son cada vez más profundas. Por ejemplo, un cambio de administración en un país de peso como Estados Unidos puede generar una cadena de efectos, dudas y ajustes para los clientes a nivel global, en una magnitud que no se ha visto en los últimos 10 o 20 años, con algunas excepciones.

En decir, la internacionalización ofrece múltiples ventajas, pero también plantea complejidades. Para los estudios independientes en distintas partes del mundo, mantener esa independencia exige, al mismo tiempo, un contacto permanente con sus pares en otros

países, para comprender mejor el contexto y brindar un asesoramiento más preciso a sus clientes.

### ¿Cómo ve la economía europea en este contexto de incertidumbre geopolítica?

La economía europea sigue siendo una referencia relevante a nivel global. Alemania mantiene su peso como una de las principales potencias del continente, y España continúa creciendo, en buena medida impulsada por el turismo, especialmente en un contexto en el que viajar hacia otros destinos se ha vuelto más complejo para algunos mercados.

**“Los acuerdos de libre comercio, si se implementan bien, generan ventajas para ambas partes”.**

Se trata de un mercado amplio, dinámico y con fuerte vocación internacional, con algunas excepciones puntuales. En ese sentido, el acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y el Mercosur es, en términos generales, bien percibido. Si bien existen sectores -como algunos agricultores en Francia y también en países como los Países Bajos-

que manifiestan preocupaciones por el posible impacto, estas posiciones no representan a la mayoría.

En líneas generales, tanto los consumidores como las empresas ven en este tipo de acuerdos una oportunidad, con amplias posibilidades de desarrollo e integración económica.

### ¿Las empresas europeas están evaluando realizar inversiones en la región? ¿En qué sectores ve posibilidades?

Sí, creo que hay varios sectores que resultan especialmente atractivos para la inversión europea hacia la región. En primer lugar, el rubro de la alimentación sigue siendo clave, en gran medida por la contraestacionalidad. La posibilidad de exportar frutas, verduras y otros productos desde América Latina hacia Europa cuando ese mercado no está en producción -y viceversa- genera oportunidades constantes, dado que se trata de una demanda sostenida. El turismo también es un sector que mantiene un dinamismo importante y continúa ofreciendo buenas perspectivas de desarrollo e inversión. A eso se suma la industria, donde desde hace años se observa la llegada de empresas europeas que instalan o expanden operaciones productivas en América Latina, en distintos rubros.

Por último, el sector inmobiliario aparece como un área cada vez más interesante, acompañado por el crecimiento urbano y el atractivo de ciertas ciudades de la región para inversores internacionales.

### ¿Qué relevancia le asigna a los acuerdos Unión Europea-Mercosur y EFTA-Mercosur? Desde el punto de vista europeo ¿qué sectores productivos entiende son los favorecidos y los posibles perjudicados?

Obviamente, todo tipo de comercio -alimentación, etc.- representa una ventaja importante para los países, aunque sé que es un tema delicado.

Yo he estudiado derecho europeo en King's College London y tengo claro que el Reino Unido, tras salir de la Unión Europea, no ha obtenido ventajas; más bien todo lo contrario.

En cuanto al consumidor, sí existen percepciones individuales, pero en la práctica uno

Fundada hace más de 30 años y con sede en Zúrich, GGI Global Alliance se ha consolidado como una gran alianza mundial que agrupa calificadas firmas que brindan servicios profesionales de alta calidad, atendiendo las regulaciones y los negocios específicos de cada país.

Actualmente está presente en 126 países, con 648 firmas miembro y 912 oficinas en todo el mundo, que emplean a unas 32.000 personas. Su propuesta se basa en ofrecer a las firmas y a sus clientes acceso a servicios profesionales en contabilidad, auditoría, impuestos, asesoramiento legal y en fusiones y adquisiciones, manteniendo como pilares la integridad, la excelencia profesional y la independencia de cada firma miembro.

En América Latina, la red ha crecido bajo el liderazgo regional de Miguel Mantelli. En Uruguay la firma integrante de GGI desde 2001 es Carle & Andrioli Contadores Asociados, que cuenta con una trayectoria de 35 años.

no elige simplemente por precio. ¿Alguien va a comprar carne china porque sea un poco más barata que la uruguayaya? Probablemente no. El consumidor elige calidad y precio, y luego, en un segundo o tercer nivel, puede haber una componente más ideológica o de preferencia. Por ejemplo, puede gustar el chocolate suizo -y es muy bueno-, pero también lo es el de Bélgica o Italia; no es un producto de “ciencia exacta”. Lo mismo pasa con la carne: hay quienes compran Wagyu porque les apetece, no por el precio. En ese sentido, muchas de las preocupaciones, tanto de consumidores como de productores, me parecen algo exageradas.

**En la implementación efectiva de los acuerdos ¿considera que los temas ambientales pueden presentar dificultades?**

En general, los acuerdos de libre comercio, si se implementan de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, generan ventajas para ambas partes; de lo contrario, no se firmarían. Ahora bien, su aplicación puede presentar desafíos, especialmente en el plano ambiental, y eso se ve incluso en pequeños detalles.

Por ejemplo, hoy mismo abrí una botella de agua y el tapón no estaba unido al envase, como sí ocurre en Europa. Puede parecer menor, pero cuando se producen miles de millones de botellas, ese tipo de medidas tiene sentido. La regulación ambiental tiene un impacto enorme a nivel global.

Lo mismo ocurrió con los cargadores de los teléfonos: durante años, cada nuevo modelo implicaba desechar el anterior y acumular cables. Con la estandarización impulsada en Europa, se reducen cantidades enormes de residuos, y empresas como Apple terminan adoptando ese sistema a nivel global. Es un buen ejemplo de regulación con sentido, porque no se trata de regular por regular, sino de simplificar y reducir impacto.

También hay normas que a primera vista resultan difíciles de entender, como las vinculadas a la forma de ciertos productos agrícolas. Pero muchas responden a evitar ineficiencias, como transportar cajas medio vacías que generan un impacto ambiental innecesario.

Incluso en lo cotidiano aparecen esas contradicciones. Puede resultar llamativo estar en Suiza y que alguien pida un vino chileno, no porque no sea bueno -lo es-, sino

por la distancia que recorre. Pero detrás hay una lógica: buques que van desde Europa a América Latina con productos regresan cargados con vino en tanques, que luego se embotella en destino. Es decir, no es un transporte ineficiente, sino una optimización de rutas que, de otro modo, volverían vacías.

En definitiva, los aspectos ambientales van a ser un tema permanente y cada vez más relevante a nivel global. Habrá cambios y ajustes, pero también avances necesarios. Y, en el fondo, eso es consecuencia de algo positivo: la internacionalización.

**“El consumidor elige calidad y precio, y luego puede haber una componente más ideológica”.**

Lo vemos incluso en espacios como esta conferencia desarrollada en Uruguay, donde participaron profesionales de distintos países, y entre estos se conocen, generan confianza y fomentan relaciones. Y hay ejemplos muy claros, como el programa Erasmus Programme, que ha impulsado el intercambio entre jóvenes de distintos países, incluso formando miles de familias. Ese tipo de vínculos fortalece el entendimiento. Si hubiese más comunicación, probablemente habría menos problemas y menos guerras.

**¿Uruguay puede ser un país base para que se instalen empresas para comercializar en la región? ¿Cómo ve el clima de inversiones?**

Totalmente, y eso se ve en distintas vertientes. Por un lado, en lo comercial y económico; por otro, en el ámbito legal, en todo lo que implica constituir y gestionar sociedades. También se refleja en las relaciones internacionales: la Unión Europea tiene aquí un embajador, Petros Mavromichalis, que estuvo anteriormente en Suiza y que cumple un rol muy importante para fomentar los vínculos entre la Unión Europea -y sus países miembros- y Uruguay. Dicho eso, más allá del marco jurídico e

institucional, de la seguridad y la estabilidad -que son fundamentales-, también está la ventaja de tener un país muy atractivo, con calidad de vida, con gente bien formada, con una actitud respetuosa y con vocación de hacer negocios.

Y ahí se da un efecto claro porque una cosa lleva a la otra. En España se vio muy bien con el desarrollo inmobiliario vinculado al turismo. El turista de hoy es, potencialmente, el comprador de mañana. Va, conoce, le gusta el lugar -puede ser Valencia, Benidorm u otro destino- y empieza a pensar en invertir.

Algo similar empieza a pasar acá. Un gerente de una empresa europea que invierte en Uruguay viene por trabajo, pero después vuelve con su familia o recibe visitas. Esas personas descubren el país, lo valoran, y eso termina generando nuevas oportunidades, incluso en sectores más laterales a la inversión principal.

**La red GGI Global Alliance ¿puede brindar asesoramiento y apoyo a las empresas para aprovechar las oportunidades de expansión e inversión?**

Sí, obviamente esa es una de las ideas centrales de la red: contar con unos 900 puntos de referencia en todo el mundo.

Por un lado, se busca fomentar el intercambio académico y profesional, comparando mejores prácticas en distintas disciplinas: precios de transferencia, marketing, inmobiliaria, auditoría, gobernanza, entre otras. Hay un flujo constante de conocimiento entre los miembros.

Al mismo tiempo, ese intercambio se potencia a través de conferencias en las que participan figuras relevantes de distintas partes del mundo. Han estado, por ejemplo, el primer ministro de Polonia, ministros de Irlanda, el asesor de seguridad nacional de Estados Unidos, Jake Sullivan, y también Erin Brockovich.

La idea es ampliar el horizonte intelectual y mantener un espacio de intercambio profesional que sea abierto, dinámico y respetuoso. De ahí surgen oportunidades no solo a nivel de negocios, sino también en educación, formación y en la comprensión de aspectos más amplios, como las relaciones internacionales, que terminan impactando directamente en la actividad de los miembros. 🌐

INTEGRACIÓN, COMERCIO Y DESARROLLO

# Hidrovia Brasil-Uruguay: el proyecto histórico que busca reactivar la logística regional

Tras más de seis décadas de acuerdos y estudios, la hidrovia Laguna Merín – Canal San Gonzalo – Laguna de los Patos avanza hacia su reactivación definitiva. El exembajador Guillermo Valles, protagonista clave del relanzamiento, reveló en diálogo con **Empresas & Negocios** los hitos históricos, el rol del sector privado y por qué el dragado, que es mayor pero en su tramo crítico para Uruguay es de 25 kilómetros, transformará los departamentos de Rocha, Cerro Largo y Treinta y Tres; reducirá emisiones y recuperará un comercio fluvial centenario. Operativo hacia 2027, el proyecto ya tiene culminada la licitación y la obra otorgada al Consorcio Lagoa Mirim.



**L**a navegación fluvial entre Uruguay y Brasil nunca desapareció del todo, pero sí quedó dormida durante déca-

das. Hoy, producto de un trabajo silencioso de diplomacia, ingeniería y visión estratégica del sector privado, el sueño de una hidrovia

moderna está a punto de concretarse. En diálogo exclusivo con **Empresas & Negocios**, Guillermo Valles –exvicecanciller; exemba-

### La hidrovía en cifras y detalles

La hidrovía Brasil–Uruguay busca consolidar un corredor logístico entre la cuenca de la Laguna Merín y el puerto de Río Grande, en Brasil, como alternativa más eficiente al transporte terrestre.

### Distancias y eficiencia

El trayecto fluvial hasta Río Grande es de unos 220 kilómetros, frente a los cerca de 400 kilómetros por carretera hasta Montevideo. Esta diferencia impacta directamente en costos y tiempos logísticos.

### Capacidad de transporte

Un solo movimiento de barcaza puede equivaler a aproximadamente 90 camiones de 28 toneladas, lo que reduce significativamente la presión sobre la infraestructura vial.

### Impacto en rutas

La operativa fluvial permitiría disminuir el tránsito pesado en corredores clave como la BR-116, con efectos positivos en costos de mantenimiento, seguridad y emisiones.

### Desarrollo regional

El proyecto apunta a reactivar nodos históricos como La Charqueada, Puerto Amaro y el eje del río San Luis, generando oportunidades económicas en el este del país.

### Desafío central

Su concreción depende de inversiones en infraestructura -dragado, señalización y puertos- y de una coordinación sostenida entre Uruguay y Brasil para garantizar su operatividad.

jador ante Brasil, China, la UE y la OMC; y exdirector de Comercio de la Unctad– reconstruyó la línea de tiempo completa y explica por qué este proyecto es mucho más que un canal dragado: es la llave para sacar a Noreste del país del retraso logístico y conectar directamente la producción uruguaya con el puerto de Río Grande.

Concebida como un corredor fluvial clave para el transporte de carga, su desarrollo está profundamente ligado a la historia diplomática entre ambos países y a la necesidad de mejorar la competitividad logística.

### La historia que empezó en 1961

El vínculo fluvial entre Uruguay y Brasil no es nuevo. Según explicó Valles, la navegación en la zona tiene raíces profundas. “En 1961 la declaración conjunta habla del aprovechamiento de la Laguna Merín y el relajamiento de la navegación fluvial”, precisó.

Dos años después, en 1963, se instaló la Comisión Mixta de la Laguna Merín, el órgano permanente que todavía hoy coordina los

**“La verdadera razón para que sea en particular Treinta y Tres, es porque es una de las zonas menos desarrolladas del país, ¿por qué es eso? Es por falta de logística”.**

trabajos. Luego, en 1977, se firmó el tratado de la Cuenca, pero el foco inicial fue evitar la salinización para proteger la producción

de arroz. “La prioridad se puso en evitar la salinización del agua de la Laguna Merín y del canal de San Gonzalo”, detalló el diplomático, y explicó que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) tuvo un rol protagónico. “Era una forma de promover, sobre todo, una mayor sustentabilidad de la del punto de vista económico, de la producción de arroz”, puntualizó.

Sobre la navegación, fue recién en julio del año 2010, bajo la presidencia de José Mujica y en acuerdo con Lula Da Silva, que se firmó el convenio específico. Ese documento creó la Secretaría Técnica de la Hidrovía (STH) dentro de la Comisión Mixta y lanzó tres sub-comisiones técnicas: batimetría y cartografía, navegación y reglamentos, y ambiente.

### El rol decisivo de Guillermo Valles

Cuando el plenipotenciario llegó como em-

bajador en 2020, el proyecto estaba estancado por falta de financiamiento. “Cuando llegué no había plata para el dragado”, relató. Su estrategia, contó, fue juntar “el huevo y la gallina”: sin dragado no hay puertos, sin puertos no hay dragado.

El único proyecto portuario oficialmente aprobado en ese momento era el de la familia Foderé en el río Tacuarí. “Esa es la palanca que me permitió a mí presionar, por decirlo de alguna manera”, reveló. Usó ese permiso ambiental y la autorización de la Administración Nacional de Puertos (ANP) para activar tres niveles simultáneos en Brasil: federal (Brasilia), estadual (Río Grande do Sul) y municipal (las siete alcaldías del canal).

El gran cambio que impulsó fue la concesión privada del dragado y mantenimiento, un modelo que Brasil nunca había aplicado a hidrovías. “Lo que contribuimos de alguna manera es al cambio de esa visión en Brasil”,

afirmó. Se pasó de un primer dragado estatal a un modelo mixto en el cual el Estado hace la instalación inicial y el privado se encarga

**Una barcaza reemplaza decenas de camiones, baja accidentes viales y libera 700.000 hectáreas que hoy, según sostuvo Valles, no se utilizan y podrían ser de utilidad para producción intensiva.**

del mantenimiento posterior; fue el acuerdo alcanzado con el gobierno de Lula. Un impulso clave llegó en marzo de 2023,

cuando los gobiernos de Uruguay y Brasil priorizaron concretar los proyectos de infraestructura bilateral. En ese momento, los representantes brasileños se comprometieron a financiar el dragado de la Hidrovía Uruguay-Brasil en la Laguna Merín correspondiente a su territorio, seguido de un llamado a licitación y posterior concesión para el mantenimiento.

El entonces subsecretario del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), Juan José Olaizola, señaló que el proyecto estaría listo para la segunda mitad de 2023, con el llamado a licitación antes de fin de año. Este anuncio se enmarcó en la visita de Lula a Uruguay en enero de 2023 y se vinculó a otras obras como el segundo puente sobre el río Yaguarón, la binacionalización del aeropuerto de Rivera y el interés por la reconexión ferroviaria.

Los plazos iniciales sufrieron retrasos por las gravísimas inundaciones en Río Grande del

**flow**

Este año es a todo fútbol.  
La experiencia, a todo flow



**\$ 890**

Flow TV en 2 televisores

Flow App en tus dispositivos



flowtv.uy

Oferta válida para  
MONTEVIDEO



hectáreas que hoy, según sostuvo, no se utilizan y podrían ser de utilidad para producción intensiva.

**Estado actual: licitación y operación 2027**

El 3 de marzo de 2025 se abrió la licitación para el proyecto y en abril de 2026 se concretó la instancia de evaluación de ofertas. Según pudo saber **Empresas & Negocios**, ya fue seleccionado un consorcio liderado por la empresa Ecoprime e integrado también por Petcon y el pasado jueves 23 de abril se le adjudicó la obra de dragado y balizamiento. Tras esto se procederá a la firma del contrato entre el consorcio y la Dirección Nacional de Infraestructura y Transporte brasileña, en las próximas semanas. A partir de allí, se abre una etapa formal previa al inicio efectivo de las obras, que incluye la orden de comienzo. Es en ese momento cuando comienzan a correr los plazos contractuales: el acuerdo tendrá una vigencia de 29 meses, con un período de 23 meses para completar la ejecución del dragado y el balizamiento.

En términos operativos, las estimaciones oficiales ubican el inicio de las obras en el segundo semestre de 2026, probablemente hacia agosto, con foco inicial en el dragado del tramo crítico.

El tramo clave para Uruguay es el llamado Sangrador. “Es el dragado que más le importa a Uruguay, denominado Sangrador, una extensión de más o menos unos 25 kilómetros donde se conecta el norte en la Laguna Merín con el canal natural de San Gonzalo”, sostuvo Valles.

Sur que llegaron a alterar cursos de ríos y cuencas en mayo de 2024.

**Beneficios socio-económicos**

El diplomático fue claro al señalar el problema de fondo. “La verdadera razón para que Treinta y Tres y Cerro Largo sean una de las zonas menos desarrolladas del país es la falta de logística para un potencial agroindustrial y minero”, reflexionó.

En ese sentido, la hidrovía aparece como una solución concreta. Permitirá sacar la producción directamente hacia el puerto de Río Grande -a unos 220 kilómetros por vía fluvial- en lugar de recorrer cerca de 400 kilómetros por ruta hasta Montevideo. Además, un solo movimiento de barcaza equivale a 90 camiones de 28 toneladas, lo que reduce la carga sobre rutas como la BR-116, baja costos y emisiones y mejora la eficiencia del transporte.

El proyecto también apunta a reactivar el histórico circuito comercial de la región Este-Noreste, con puertos como La Charqueada, Puerto Amaro y San Luis al Medio. “Se trata de relanzar ese sistema fluvio marítimo, entre otras cosas para reducir emisiones, salvar vidas, producir más y mejor”, afirmó.

**“No hay absolutamente ningún riesgo”**

Valles desmintió cualquier tipo de amenaza y aseguró “no hay absolutamente ningún riesgo. La obra no va a provocar ningún riesgo de carácter ambiental, absolutamente”. Al contrario, es una reducción neta de emisiones.

“El modo de transporte hidroviario es el que menos consumo de energía provoca y menos emisiones de gas carbono”, afirmó.

Una barcaza reemplaza decenas de camiones, baja accidentes viales y libera 700.000



La obra completa abarca unos 300 km, pero la intervención humana es mínima. “El dragado y la señalización cuesta US\$ 10 millones, una relación de costos absurda entre la intervención, la obra y el impacto económico y social que va a tener, que es enorme”, enfatizó.

### “Es un cambio de mentalidad profundo”

El avance del proceso licitatorio brasileño, que ya cuenta con un consorcio seleccionado a la espera de adjudicación formal, marcó un paso concreto tras el retraso causado por las inundaciones de 2024. En Uruguay se avanza en paralelo con los permisos para terminales portuarias en los ríos Tacuarí y Cebollatí. Una vez operativo el dragado, la hidrovía no solo abaratará costos logísticos (hasta 50% en algunos rubros como arroz), sino que impulsará la integración binacional y el desarrollo de los departamentos fronterizos.

Valles concluyó la conversación con una frase que resume el proyecto: “Es un cambio de mentalidad profundo también”. Uruguay deja de pensar que toda su carga debe salir

por Montevideo y Brasil acepta por primera vez concesionar el mantenimiento privado de las hidrovías. Un dragado simple, histórico y barato que, si se cumplen los plazos

**La obra completa abarca unos 300 km, pero la intervención humana es mínima. “El dragado y la señalización cuesta US\$ 10 millones, una relación de costos absurda entre la intervención, la obra y el impacto económico y social que va a tener, que es enorme”, enfatizó Valles.**

previstos, permitirá hacia 2027 potenciar a Treinta y Tres y Cerro Largo en el mapa del comercio regional.

La obra más pequeña con el impacto más grande del siglo. Y todo, como comentó el diplomático, gracias a juntar “el huevo y la gallina” en el momento exacto.

Este proyecto representa un cambio de paradigma profundo en la logística regional. Uruguay deja de depender exclusivamente del puerto de Montevideo para sus exportaciones hacia el sur de Brasil, mientras que Brasil incorpora por primera vez el modelo de concesión privada en sus hidrovías y se relanza un modo de transporte comercial que está en la historia de esa región compartida entre ambos países.

Con una inversión relativamente modesta y un impacto económico, social y ambiental positivo, la hidrovía Laguna Merín se perfila como una de las infraestructuras más transformadoras para el este uruguayo en las próximas décadas. Si se concretan los plazos contractuales -23 meses desde la firma-, el viejo sueño fluvial podría convertirse en realidad operativa hacia 2027, abriendo nuevas oportunidades para la producción, el empleo y la integración entre ambos países. 🌐

# MOVEMOS TU VIDA



Somos tu mejor elección para alquilar un auto.


Con una flota moderna y variada de vehículos, eléctricos y a gasolina, ofrecemos opciones para cada necesidad.

Nuestra amplia red de oficinas, te garantiza atención y tranquilidad. Sea cual sea tu destino, tenemos el auto perfecto para vos.



## Europcar

RESERVAS: Tel. 2604 0350\*

  europcar.com

ALEJANDRO LAGAZETA, FUNDADOR DE ESCARAMUZA

# De vender libros usados en la feria a ser un referente de la cultura

Empezó vendiendo libros en Tristán Narvaja, pero su deseo de construir proyectos culturales lo llevó a comprar una librería que estaba por cerrar. Hoy es un referente del sector y está al frente de Escaramuza, Criatura Editora, una distribuidora de libros y Cultural Alfabeta, entre otros. No le gusta definirse como emprendedor, sino que prefiere pensar en los “buscavidas” y cuestionar un modelo que, según dice, deja a la mayoría afuera. En entrevista con **Empresas & Negocios**, Alejandro Lagazeta repasó su camino en el mundo del libro y planteó ideas para que las empresas chicas puedan prosperar.

Escribe: Magdalena Raffo | [Twitter](#) @MaleRaffo

## ¿Cómo se vinculó con los libros? ¿Recuerda cuál fue el primer libro que leyó?

Yo tuve una vinculación extraña con los libros desde mi infancia. Yo no vengo de una familia lectora, pero sí con un respeto a la literatura, al saber que se esconde dentro de los libros. Recuerdo leer libros de Teo, me gustaba mucho ese universo. Más de adolescente empecé a leer ensayos, investigaciones y alguna novela.

## Pero, ¿nunca se imaginó que iba a terminar trabajando con libros?

No, para nada. En la crisis del 2002 quería hacer algo y estaba entre la restauración de muebles y la venta de libros. Yo iba mucho a Tristán Narvaja a comprar libros usados. Y arranqué a vender libros. En mayo de 2003 compré 50 libros usados y me puse una mesita en Tristán Narvaja. Siempre me gustó la gente que anda alrededor del libro, la gente curiosa. Pasé a libros nuevos muy rápido. Llegué a armar en la feria más de 4000 libros por día. Y ahí empecé a tener ganas de abrir una librería. Un amigo me dijo que había una librería, La Lupa, en Ciudad Vieja, que estaba a la venta,

y la compré. Allí se desarrolló un proyecto cultural. Fue un momento muy explosivo.

## ¿En qué sentido?

Por ejemplo, en una librería que tiene 40 metros cuadrados, un día fue a tocar Pata Kramer y entraron 57 personas. Todos los sábados de noche había movidas, lindas actividades culturales, cortábamos la calle. Después, en 2011, decidimos hacer una editorial y ahí nació Criatura Editora, que hoy tiene más de cien títulos publicados. Empezamos a ir a Argentina a llevar libros. Abrimos la editorial en octubre de 2011, y el 1º de enero de 2012 Cristina cerró las fronteras, no podían pasar importaciones, y nosotros las pasábamos de contrabando. Yo viajaba todos los fines de semana a Buenos Aires, llevaba una mochila con cien libros y recorría el circuito librero, Corrientes y Palermo. Nosotros teníamos seis libros publicados, yo llevaba cuatro o cinco a cada uno y después me pasaban las ventas. En eso conocí Eterna Cadencia, una librería de referencia, y nos hicimos amigos con Pablo Braun, su fundador. Empezamos a hacer el Festival Internacional de Literatura de Buenos Aires (Filba), lo hicimos un par de años

desde La Lupa. Ahí Pablo me decía: “vamos a hacer una librería con un café tipo Eterna”. Estuvimos dos años pensando y en el 2015 buscamos esta casa. Vimos 70 casas distintas. Cuando empezó la obra dejé la multinacional en la que trabajaba hacía años y me empecé a dedicar a esto 24/7.

## ¿Cuál cree que es el secreto de la vigencia de Escaramuza?

Uruguay es un país formidable y es muy cultural. La gente que viene de afuera no puede creer las actividades del mundo del libro que hay. Esta es una casa preciosa y teníamos que hacer actividades culturales, mezclar muy buenos libros y una propuesta gastronómica, y ahí conocí a Flor y a Ale (Flores Courrèges y Alejandro Morales). Hicimos un proyecto que para mí iba a funcionar si lo que hacíamos se sabía, si se sabía de libros, si se sabía de gastronomía, y había un interés en mezclar las cosas. No es que son dos empresas separadas.

## ¿Usted ha vivido las trabas burocráticas y los altos costos que siempre señalan los emprendedores?

Yo nunca me definí como emprendedor.

“Hubo un proceso de abandono total del libro físico cuando vino Ceibal, y la información no te queda tanto en la cabeza al leer desde una computadora”.



Que emprendo, emprendo, desde chico, desde que iba a la feria a vender Agua Jane o huevos a los nueve años, todo por cuenta propia. Siempre me gustó.

### ¿Por qué no se define como emprendedor?

Tampoco me defino como empresario. Son discusiones que tengo. Yo pienso que hay muchos más emprendedores... si vamos a usar la palabra emprendedor, hay mucha gente haciendo mucha cosa. Hay como una nueva ola del emprendedor que dejó afuera a un montón de laburantes que también lo son, que van a laburar 10 horas al quiosco y después siguen en su casa, y esas personas dan la vida. De repente enseñar qué es un costo a una persona que lo vive todos los días, pero que no puede pensar que el trabajo adicional que le mete a hacer tortas fritas es parte del costo, y que hasta que no lo piense como un costo nunca va a separarse, y aprender herramientas o saber cómo te pega la inflación o leer una noticia... todo ese universo, a esa mayoría de emprendedores no se les enseña.

A fin del año pasado vi que la Aduana estaba yendo a decomisar al viaducto del Paso Molino, y yo pensaba: está bien, porque hay que regularizar, uno no puede tener cosas de contrabando. Arranqué diciendo que llevaba libros para Argentina como una estrategia de desarrollo. Yo puedo estar bien visto por arriesgarme a llevar a Argentina literatura nacional y ponerla en un circuito donde iban los uruguayos y creían que la editorial era argentina, como una estrategia comercial. Y los pibes que están ahí... Yo creo que se puede armar un programa donde puedan cambiar su negocio, vender nacional, regularizarse, flexibilizar.

### ¿Y la situación del país...?

El país es caro, los costos de vida son caros, somos pocos, es difícil, pero eso es así para todos, la empresa grande y la empresa chica. A mí me gusta pararme en otro lado. Hay muchos programas sociales y se necesitan muchos más. No va a bajar el costo del Uruguay, tenemos que tratar de encontrarle otra vuelta. Suena mejor “emprendedor” que “buscavidas”, pero me gusta más la gente

que anda buscando qué hacer y le encuentra la vuelta. Si a esa gente la podemos profesionalizar, si le damos un marco general y tres años de aprendizaje mezclado con lo que hace, a la hora de elegir dirigentes para las grandes empresas, no sé a quién elijo, si los que vienen de la universidad o los que vienen de ahí, porque la capacidad de tomar riesgo, la capacidad de entrega y de pensar la vuelita, es increíble.

Yo cuando arranqué tenía 70 dólares guardados, en ese entonces eran 2100 pesos, ese fue mi capital. Hoy mis capitales son increíbles. Arranqué con 70 dólares, 20 años después tengo un montón, mucho menos que la clase media de repente. Ahora, tenés una buena idea, vas a pedir un préstamo y tenés que poner una garantía de una casa, y ninguna de estas personas de las que te estoy hablando cambia la casa por un crédito para emprender un negocio en Uruguay. Entonces, pensemos en formas diferentes, pero esa no, porque vas a perder tu casa probablemente, porque en 90 días te quedaste sin nada y ahí se te fueron las ganas de hacer cualquier cosa. No es una opción un ban-

co para emprendedores. No están hablando de esa gente que es el 85% de la gente que emprende. ¿Qué pasa si no tenés herencia? Volvés a empezar de cero.

**Decía que no se define como emprendedor ni como empresario.**

En mi corazón yo soy el primer trabajador, realmente no la paso bien si otro trabajador está trabajando y yo no estoy pendiente de eso. No me duermo hasta que terminan todos. Yo puedo decir que me dedico al libro, a la gastronomía, a la cultura, y si mañana me tengo que dedicar a otra cosa, no pasa nada. Y tengo una fascinación por los procesos tecnológicos.

**Pero también debe competir con la tecnología. ¿Cómo se hace?**

Es un gran tema. Yo creo que el libro es muy noble y la primera infancia necesita el libro físico. El cambio global es muy fuerte. Necesitamos más procesos tecnológicos aplicados a las cosas. También veo muchas empresas de tecnología que repiten los modelos del exterior, es decir, ¿cómo vas a ganarles a las organizaciones globales si vos lo primero que querés hacer es parecerse? Hacé algo distinto, intentalo. En los últimos 10 años ha cambiado todo, las plataformas web, el e-commerce, y ahora vienen las cadenas globales.

Por otro lado, sobre lo que hablábamos antes, yo no puedo pensar en organizaciones de cultura diciendo que hay que bajar los costos y poniendo el foco en cuál es el libro que más se vende. En Escaramuza nunca se posteo el ranking de lo más vendido.

**Pero lo más vendido lo tienen que tener.**

Por supuesto. Pero la diversidad te puebla en los libros, te hace algo distinto, te produce otro sujeto, otro humano, y eso es fundamental.

**¿Cómo ve al público de lectores en Uruguay?**

Faltan datos, pero yo creo que es muy bueno en general, yo veo gente muy capaz y que lee un montón. Hay una falta de política estatal fuerte, te lo digo sanamente. Me parece que Ceibal hace muchos años fue maravilloso porque eliminó la brecha de las computadoras entre los pobres y los ricos, pero hoy a la mitad de las escuelas no les funcionan



las conexiones, las computadoras son viejas. Los pibes ya nacieron con este código, ya son puramente abiertos, pero, ¿qué pasó? Hubo un proceso de abandono total del libro físico cuando vino Ceibal, y la información no te queda tanto en la cabeza al leer desde una computadora. Hay algo del libro, de prestar, de compartir, de ir a una biblioteca, todo eso se perdió. Escaramuza el año pasado armó ocho bibliotecas en escuelas públicas. El problema fue que después de la pandemia y la transformación digital, se abandonó la metodología de lectura. No había profesores ni maestros preparados para enseñar a leer en dispositivos. No se acompañó todo ese proceso, y en cinco años tenés una generación en la que nadie lee.

**Volviendo a lo que necesitan hoy los emprendedores, ¿qué es lo que propone?**

Si nosotros logramos tener una gran conexión, una gran tecnología, al servicio de todas las empresas chicas de este país, estoy seguro de que van a encontrar nuevos mercados y una política de enviar cosas para afuera mucho más rápida, ágil y barata. El que produce miel en el medio de Tacuarembó, por ejemplo, que se la mande a los alemanes, que comen mucha miel, y resuelven su problema. Creo que hay que generar herramientas vinculadas al e-commerce y sobre todo hacia afuera. Hay que hacer algo, crear algo grande, estatal, que sea la base para que muchas empresas chicas puedan salir. Porque si no, estás pensando para afuera y terminás

con tres empresas que te llevan todos los negocios.

Yo la otra vez leía el libro de Oddone (El despegue), y tiene razón. Él dice: Uruguay puede crecer al 3%. Es una utopía. Eso le suena poco a cualquier persona, es moderado, pero real. Pero el 70% de la estructura laboral de este país está basado en algo que con la invención de la inteligencia artificial te arrasa, y el Estado va a terminar asistiendo mucho más, por lo tanto, el país va a ser mucho más caro. Entonces, si vos tenés esta cosa que no podés evitar, tratar de emprender, o tratar de buscar vida, necesitás pensar otros escenarios.

Nosotros tenemos 70 personas trabajando. Trabajamos en la librería, en el café, en el e-commerce, en las actividades culturales. Tenemos conexiones con todos los países de habla hispana, con algunos en inglés. Yo soy un agradecido. Nunca me imaginé esto.

**¿Qué tan viable es esto que propone para las empresas?**

Yo creo que son tan grandes los cambios que te paralizan. Y hay varios ministros, varias empresas, varias organizaciones en diferentes lugares que quieren cambiar. Pero hay que tener chispa. Tenemos que crecer 3% por año. Es un problema nacional. A nadie le importa. Le importa a un montón de gente. ¿Sabes qué pasa? Tenés a la izquierda en el gobierno, a la derecha criticando. Y si da un 0,3% menos, me sirve porque puteo. Pero se te rompe el juego. No hay más país. Me parece que hay una oportunidad ahí. Soy optimista. ☺

# EVENTOS EN MAYO



VIERNES 01 | 20.30 HS.  
SÁBADO 02 | 21.00 HS.



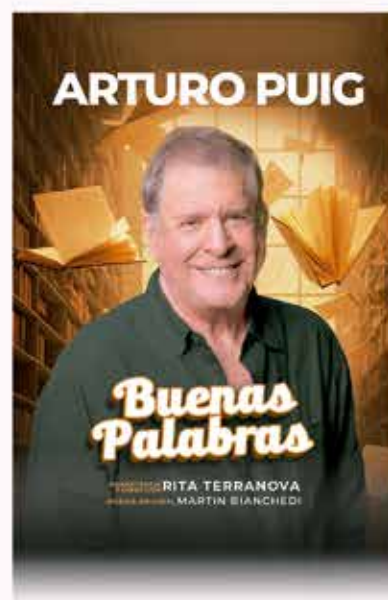
VIERNES 15 | 21.00 HS.



VIERNES 15 | 21.00 HS.



SÁBADO 16 | 21.00 HS.



SÁBADO 23 | 21.00 HS.

ENTRADAS EN VENTA EN



Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este - Tel.: (+598) 4249 1111



# SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



**Consultá por Nuestros Planes a Medida  
y comenzá a vivir con el respaldo del Primer  
Servicio de Compañía.**

**MONTEVIDEO:**

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

**MONTEVIDEO:**

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

**CANELONES:**

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

**CARMELO:**

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

**CIUDAD DE LA COSTA:**

Av. Giannattasio Km 21.400,  
Local 3 / Tel.: 2683 2826

**COLONIA:**

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

**DURAZNO:**

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

**LAS PIEDRAS:**

Av. de las Instrucciones del Año XIII 629 /  
Tel.: 2365 7599

**MALDONADO:**

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

**PUNTA DEL ESTE:**

Complejo Nuevo Centro, Local 10.  
Av. Cecilia Burgueño / Tel.: 4226 4835

**MERCEDES:**

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

**MINAS:**

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

**NUEVA HELVECIA:**

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

**PANDO:**

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

**SAN JOSÉ:**

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

**TACUAREMBÓ:**

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

**Afiliate de forma simple a través de nuestra web**  
**[www.secom.com.uy](http://www.secom.com.uy)**

**0800 4584 | [secom.com.uy](http://secom.com.uy)**