

crónicas

e c o n ó m i c a s

45

años

Gabriel Oddone, Mario Lubetkin, Rodrigo Goñi, Mario Bergara, Carmen Porteiro, Natalia Albanese, Alejandro Suzacq, Juan Castillo, Martín Oyarzún, Cecilia San Román, Pablo Rosselli, Julio Lestido, Leonardo García, Juan Salgado, Franco Cinquegrana, Lucía Etcheverry, Gustavo Trelles, Carlos Mazal, Maximiliano Saporito, Andrea Cabrera, Rodrigo Arim, Claudio D'Agostini, Aline Bisio, Alberto Mello, Marcos Otheguy, Constantino Gotsis, Pablo Labandera, Hernán Bonilla, Juan Pablo Salgado, Álvaro García, Agustín Tafernaberry, Luis Pascual, María Dolores Benavente, Leonardo Loureiro, Pablo Menoni, Ignacio Gervaz, Sebastián Grande, Nicolás Albertoni, Darío Andrioli, Alejandro Paz, María Jimena Pardo, Alejandro Ruibal, Martín Alesina, Cinve.

TESTIGOS DE LA HISTORIA

CINCO AÑOS MÁS

Hace cinco años, Cuando nuestro semanario llegaba a las cuatro décadas de vida, escribíamos varias reflexiones sobre lo que había significado ese largo camino, que, como toda obra humana, estuvo plagado de éxitos y fracasos pero que nunca nos apartó del principio rector de nuestra vocación periodística.

Fue el Cr. Ochoa, fundador y director de **Crónicas Económicas**, el que desde el inicio mismo de la publicación, insistió hasta el cansancio, en perseguir siempre el objetivo de dar voz a todos los sectores, sin importar la orientación política o filosófica que nuestro entrevistado pudiera tener.

Creemos haber cumplido siempre con ese, su deseo y su máxima aspiración de dejar como legado a los jóvenes periodistas que se irían incorporando a nuestro equipo. A lo largo de estos 45 años, no existe ningún sector político, gremial, profesional o empresarial, que no haya tenido en nuestras páginas, un espacio de libertad para dar a conocer sus opiniones y efectuar las críticas que creyera conveniente.

Ojalá que esa tarea, realizada siempre con entusiasmo y sentido de ayuda a la comunidad, haya dado algún fruto, que el ejemplo de la pluralidad e intercambio de argumentos, sirva y haya servido para generar una sociedad más justa, que sepa que el diálogo y el intercambio de opiniones, nos acercará siempre a una sociedad donde las esperanzas de un futuro mejor, depende de nosotros mismos.

Lo seguiremos intentando.

Por otra parte, a continuación, reproducimos lo que publicamos en ocasión de cumplir nuestros primeros 40 años de vida periodis-



Cr. Julio Franco, Sr. Jorge Estellano, Cr. Walter H. Pagés, Cr. Raúl Ochoa, Cr. Juan Berchesi, Cr. Mario Curbelo y Ec. Álvaro Santos.

tica. Hoy, no podría cambiar una palabra.

El 13 de julio de 1981, salía a la venta en los quioscos de todo el país, el semanario **Crónicas Económicas**. Eran días muy difíciles pero llenos de esperanza. La ciudadanía, unos meses antes, había rechazado la posibilidad de una salida tutelada de la dictadura. Ahora, las expectativas estaban puestas en las incipientes conversaciones que, pocos días antes, se habían iniciado entre los militares, a través de la Comaspo y representantes de algunos partidos políticos. Comenzar en ese escenario un periódico económico implicaba, sin dudas, un desafío extra.

No obstante ello, aun reconociendo la trascendencia que tomaban repentinamente los temas políticos, la economía pronto demostraría que tendría un papel tristemente

protagónico un año y medio después cuando la ruptura de la "tablita". Esos fueron los comienzos de nuestra historia, escrita semana a semana, pensando en ofrecer a nuestros lectores la mayor cantidad de información posible para que cada uno fuera formándose la idea de la situación que se vivía.

Así, el plan original del Cr. Raúl Ochoa, artífice inicial de la idea de difundir la economía, y de ayudar a otros a tener una plataforma ecléctica donde opinar y discutir de esos temas, fue tomando forma. Hoy, con orgullo, podemos decir que hemos sido testigos privilegiados de todo lo que ha ocurrido en Uruguay y el mundo en los últimos 40 años. Hemos ofrecido, sin ningún tipo de cortapisas, nuestras páginas a todas las corrientes políticas del país. Siendo fieles a los principios que nos marcamos

desde el primer día: ser liberales en el más amplio sentido del término, amantes de la democracia y de la forma republicana de vida social, que tanto extrañábamos en esos momentos.

Con el correr del tiempo, junto con el Cr. Juan Berchesi, sumado al impulso inicial, fuimos formando un Consejo Editorial del más alto valor intelectual. Así se fueron integrando el Cr. Julio Franco, que llegó a ocupar la presidencia de la Unión de Exportadores; el Dr. José Claudio Williman, destacadísimo historiador que fue luego primer rector de la Facultad de Ciencias; el Cr. Walter Hugo Pagés, que había presidido la Federación Rural y que ocupó posteriormente la vicepresidencia del BROU, el que, a su vez, convocó a otro destacado gremialista y productor rural, el Dr. Gonzalo Chiariño Milans; y el Cr. Federico Slinger, figura destacada en la profesión, así como en el básquetbol, que fuera presidente del BROU.

Larga sería la lista de los amigos que en distintas etapas fueron sumando sus conocimientos y enriqueciendo nuestros contenidos. Homenajeando a todos ellos, nombramos ahora a los actuales miembros del Consejo Editorial. La Ec. María Dolores Benavente, presidenta de la Academia Nacional de Economía (con la cual **Crónicas Económicas** tiene un acuerdo de difusión); el Ec. Luis Mosca, exministro de Economía; el Dr. Pablo Labandera, especialista en Comercio Internacional y Derecho Aduanero; el Ing. Agr. Claudio Williman, ex decano de la Facultad de Ciencias Agrarias de UDE; y la Sra. Teresa Aishemberg, directora ejecutiva de la Unión de Exportadores.

Cuatro décadas después de nuestra fundación, nos encuentra acompa-



Cr. Walter H. Pagés, Sr. Daniel Herrera, Cr. Julio Franco, Sr. Jorge Estellano, Cr. Juan Berchesi, Ec. Álvaro Santos, Dr. José Claudio Williman, Cr. Mario Curbelo y Cr. Federico Slinger.

ñados desde hace más de 12 años, de la revista Empresas & Negocios, la única revista empresarial del país. Surgida desde las páginas del semanario como suplemento, fue creciendo y haciéndose un espacio, realidad que hoy disfrutan todos nuestros lectores los últimos viernes de cada mes.

Esos 40 años nos enseñaron a adaptarnos a los cambios, a veces vertiginosos, de la forma de armar e imprimir los medios gráficos. De los primeros años en plomo hasta los modernos, donde la tecnología

ha sustituido muchas y destacadas profesiones, tan ligadas al quehacer periodístico. Ya no hay linotipistas ni taller gráfico. Lo que hoy es un cierre sentado frente a una computadora, antes eran horas de trabajo manual. Ese desafío, salvado paso a paso, incorporando cuando se pudo todos los recursos técnicos, parece ahora menor frente a los que plantea en la actualidad la penetración de los medios digitales, que juegan el mismo juego que los medios tradicionales, pero con reglas completamente distintas.

Para los que hemos ejercido la Dirección Responsable, es muchas veces indignante ver cómo hoy día, cualquiera accede a una red y dice y opina sin control ni responsabilidad. Las fake news, que invaden diariamente los portales del mundo, con noticias que por falsas no dejan de ser creídas por muchos, sea sobre chimentos de la farándula porteña, hasta situaciones que pueden involucrar las elecciones de los Estados Unidos, hacen que cada día se deba valorar más el papel de los medios escritos. En ellos, cada palabra, cada noticia, tiene un ciudadano que se hace cargo de su seriedad y veracidad. Ojalá que esto se entienda y, como en otros países, los gobiernos colaboren para que esto siga siendo así.

En cuanto al futuro, pensando en el mañana que sigue a esta verdadera gesta de 40 años, estamos trabajando para mejorar nuestro producto, agregar contenido y seguir incursionando en el mundo de la web. Pronto, más temprano que tarde, ofreceremos un producto noticioso que seguirá teniendo como guía todos los valores antes mencionados.

Por último, un agradecimiento muy especial y personal a mi esposa y al resto de mi familia, quienes, en los años de cierres interminables, siempre estuvieron apoyándome. Sobre todo a mi querido y recordado hermano Roberto y mi hijo Sebastián, sin los cuales nunca habríamos podido adaptarnos rápidamente a la nueva tecnología; y a mi hija Carolina, que

hasta el día de hoy sigue en esta aventura, enfrentando las malas y las buenas cosas con las que, en el transcurrir de estos años, nos ha tocado lidiar.

Un agradecimiento especial a las diferentes cámaras empresariales del país, que nos han permitido llegar a sus socios y contar con una circulación objetiva, uno de nuestros pilares. A su vez, nuestra gratitud a las agencias de publicidad y a aquellas empresas que con el tiempo se han convertido no solo en socias de negocio, sino que, en muchos casos, nos une una verdadera amistad.

También a todo el personal del semanario, de todas las épocas, hoy representado por la Sra. Marta Aldunate, encargada de Administración y que llegó a esta casa cuando aún no habíamos cumplido un año, y a todos los periodistas que han pasado, muchos de los cuales, han triunfado en otros lugares, recordándonos que siempre, por encima de todo, hemos tratado de ser una escuela de periodismo serio. También el reconocimiento para el personal de administración, periodistas y diagramación que hizo posible esta gran edición que hoy ponemos en manos de los lectores.

No puedo terminar, sin nombrar a un colaborador imprescindible, excelente periodista y mejor amigo, Oscar Cestau, sin el cual jamás se me ocurriría seguir en este camino.

JE

crónicas
e c o n ó m i c a s

Buenos Aires 484 - 1ºPiso - Esc. 5
Tel.: 2915 5826 - 2915 6511

Dirección Responsable: Jorge Estellano, Buenos Aires 484 - 1ºPiso - Esc. 5
Fundadores: Cr. Raúl Ochoa, Cr. Juan Berchesi; **Gerente comercial:** José Olivencia
CRÓNICAS es una publicación de **BRIDAX S.A.** Telf.: 2915 6511 - 2915 5826
Depósito legal N° 366.894/Matricula 2297
Impreso en El País S.A Ruta 1 Km. 10, esq. Cno Cibils Tel.: 2901 7115

CRÓNICAS en INTERNET: <http://www.cronicas.com.uy> - e mail: cronicas@cronicas.com.uy

Los artículos publicados bajo firma son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente la opinión de la Dirección

Producción periodística: Oscar Cestau y Magdalena Raffo
Diagramación: Santiago Rovella
Administración: Marta Aldunate

GABRIEL ODDONE MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

“Tenemos que hacer algunas revisiones del gasto tributario y de cómo lo estamos asignando”

» Tras repasar los principales cambios que marcaron la economía uruguaya en las últimas cuatro décadas y media, el ministro de Economía sostiene que el país debe fortalecer la innovación, profundizar la inserción internacional y mejorar la competitividad. Según su visión, es necesario invertir más en educación y avanzar en reformas microeconómicas que promuevan una mayor eficiencia.



Después de 45 años de cambios en la economía uruguaya, ¿cuáles cree que fueron las transformaciones más importantes y qué lecciones dejaron para el futuro?

Las transformaciones más importantes fueron, en primer lugar, el cambio de la matriz energética que hoy permite que el 98% de la energía eléctrica de Uruguay se genere con energías renovables. En segundo lugar, las transformaciones en la seguridad social, haciendo que el modelo previsional uruguayo sea inclusivo y comprenda a un conjunto importante de la población y que sea sostenible a largo plazo con las sucesivas modificaciones. Por otro lado, la reforma de la salud introducida en el año 2008 es una transformación muy importante por la centralización

“Uruguay tiene un funcionamiento imperfecto entre la incorporación de tecnología y el mundo de los negocios. Es un tema central en el cual el gobierno está trabajando”.

de un esquema de seguros. La reforma tributaria implementada en el 2007 fue muy importante, promovió una recaudación tributaria más justa y más eficiente. La adhesión al Mercosur en el año 91 y la apertura de la economía que tuvo lugar en los 90 fueron

cambios muy sustanciales. Pero lo que atraviesa todo el período es el proceso de estabilización que la economía ha hecho. Teníamos una economía muy inestable y hoy tenemos una economía estable. Y la gestión de la salida de la crisis del 2002, en particular lo que se hizo al no declarar el *default* de la deuda y que se reestructuraron todos los pasivos del sector público y del sistema financiero, es un ejemplo. En síntesis, hay muchas cosas destacables en la gestión de la política económica de Uruguay de los últimos 40-50 años. El aumento del gasto en educación también constituye un elemento central.

¿Qué entiende que necesita Uruguay para crecer de forma sostenida y al mismo tiempo mejorar

la calidad de vida de su población?

En primer lugar, lo que se requiere es fortalecer los estímulos a la innovación y a la inversión. Uruguay tiene un funcionamiento imperfecto entre la incorporación de tecnología y el mundo de los negocios. Es un tema central en el cual el gobierno está trabajando. Segundo, Uruguay tiene que seguir integrándose al mundo de manera más activa, tanto por lo que el Mercosur vaya logrando con la firma entre terceros bloques como por lo que el país unilateralmente haga. Abrir la economía sigue siendo uno de los elementos fundamentales.

Uruguay debe continuar aumentando el gasto en educación, ese es un tema central. Hay que mejorar la dotación de recursos y al mismo tiempo la gestión del sistema educativo para tener mejores resultados.

El país tiene que fortalecer su competitividad desde el punto de vista del costo de la energía y de los costos logísticos como dos elementos centrales. Y tiene que seguir trabajando en consolidar una situación fiscal sostenible a largo plazo.

Para mejorar la calidad de vida de la población, en primer lugar, tenemos que reducir el costo de vida, para lo cual tenemos que hacer reformas microeconómicas que permitan una asignación de recursos más eficiente. Por otro lado, tenemos que fortalecer nuestra matriz de protección social de manera de reducir los niveles de desigualdad y, en particular, reducir los niveles de pobreza infantil, de forma tal que sea una sociedad más cohesionada.

¿Cuáles son los principales desafíos que tiene la economía uruguaya para mejorar la competitividad?

Hay que avanzar hacia reformas microeconómicas que promuevan una mayor eficiencia de la economía. Eso supone desburocratizar los vínculos entre los contribuyentes y el Estado.

Tiene que ver con facilitar el comercio exterior de manera tal de generar menos controles, estimular la innovación. Tenemos que seguir fortaleciendo nuestros esquemas de atracción de inversiones mediante estímulos tributarios, porque Uruguay es un país de presión fiscal elevada y, por tanto, tenemos que hacer algunas revisiones, por ejemplo, del gasto tributario y de cómo lo estamos asignando. Es probable que eso requiera modificaciones de largo plazo.

Tenemos que volvernos más competitivos en dos capítulos centrales para nosotros: la logística y la energía. En la logística, el tema portuario es clave. Nuestro siste-

“Tenemos que reducir el costo de vida, para lo cual tenemos que hacer reformas microeconómicas que permitan una asignación de recursos más eficiente”.

ma portuario, y particularmente el puerto de Montevideo, tiene que volverse más competitivo. Sobre eso se pueden revisar esquemas tarifarios, aspectos vinculados a

la regulación y a la gobernanza. Y tiene que ver con la gestión de la infraestructura y de las inversiones que son necesarias para el dragado.

En materia de energía tenemos que ser capaces de disponibilizarla a precios más competitivos para alentar inversión en sectores intensivos en el uso de energía.

En un contexto de cambios tecnológicos, transformaciones demográficas y conflictos internacionales, ¿qué temas cree que deberían ocupar un lugar central en la agenda económica del país durante las próximas décadas?

Una estrategia de educación: ¿cuál es el tipo de educación y el contenido que queremos para tener un capital humano más flexible, con más capacidad de adaptarse a escenarios cambiantes?

Hay que hacer una fuerte inver-

sión en innovación, especialmente en inteligencia artificial. También debemos definir cuál será el rol de Uruguay: no solo atraer *data centers*, sino generar valor agregado mediante el desarrollo de *software* y otras soluciones vinculadas a la inteligencia artificial.

Debemos concentrarnos en fortalecer nuestras instituciones y eso supone la estabilidad macroeconómica y la reducción de la pobreza como elementos centrales, para poder ser una sociedad cohesionada de manera de atraer inversiones y, al mismo tiempo, generar buenas condiciones de vida para la población y adaptarnos a los cambios a nivel global. Y tenemos que seguir favoreciendo una mejor explotación de nuestros recursos naturales en el sentido de estar alineados con las restricciones ambientales que se ponen sobre la mesa.

Nuevas Tarjetas de Crédito BROU PYME Mastercard

- Facilidad y seguridad en tus pagos
- Beneficios exclusivos para tu negocio
- Descuentos en tus compras

Además contás con:

MARTES Y JUEVES
10% DTO.
EN SUPERMERCADOS

MIÉRCOLES, SÁBADOS
Y DOMINGOS
10% DTO.
EN FARMACIAS

LUNES Y VIERNES
5% DTO.
EN COMBUSTIBLE



Más información
en brou.com.uy

 **BANCO
REPÚBLICA**

130
ANIVERSARIO



MARIO LUBETKIN MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES

“Exportar más y llegar a más mercados no es una opción, es una condición para crecer y generar empleo de calidad”

» En un mundo marcado por la incertidumbre, Uruguay apuesta a reforzar su presencia internacional. En este escenario, el canciller repasa los principales hitos de la inserción del país en las últimas décadas y explica por qué la apertura comercial es tan importante para crecer. Asimismo, destaca los desafíos para abrir nuevos mercados y atraer inversiones.

¿Cómo cree que evolucionó la inserción internacional de Uruguay en los últimos 45 años y cuáles fueron los momentos más importantes de ese proceso?

Si miramos la evolución de la inserción internacional del Uruguay en los últimos 45 años, vemos un proceso de creciente apertura, integración y participación activa en los principales foros regionales y globales. Uruguay ha sabido compensar el tamaño de su mercado interno con una política exterior que apuesta al comercio, al multilateralismo y a la construcción de reglas comunes.

En el plano subregional, debemos recordar la creación en 1991 del Mercosur con la firma del Tratado de Asunción, hecho que marcó un antes y un después para el país.

A nivel intra-Mercosur se alcanzaron hitos importantes en materia de facilitación del comercio y cooperación regulatoria, como el Arancel Externo Común, que contribuyeron al desarrollo de cadenas regionales de valor y consolidaron a Uruguay como un *hub* logístico regional y global. Asimismo, el Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur (Focem) permitió financiar obras estratégicas de infraestructura, como la rehabilitación de las rutas 6, 8 y 30 y la interconexión eléctrica con Brasil.

Por otro lado, la agenda externa permitió a Uruguay insertarse internacionalmente como bloque negociador con otro peso. A la vista están los resultados de hoy con el



acuerdo interino con la Unión Europea, que representa un mercado de 750 millones de personas y un 20% del PIB mundial; el acuerdo con EFTA, que constituye un mercado de 300 millones de personas y el acuerdo con Singapur, que ya se encuentra en vigor y actúa como puerta de entrada al Sudeste Asiático. A esto se suma una densa red de acuerdos comerciales del Mercosur en el continente. A nivel regional, se profundizaron Acuerdos de Complementación Económica, y se suscribieron dos Tratados de Libre Comercio emblemáticos con

México y con Chile. Se avanzó en diversificación económica.

En el año 2000, los presidentes de varias naciones lanzaron en Brasilia la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (Iirsa), que en 2009 pasó a integrarse en la naciente Unasur. En materia de infraestructura, el Consenso de Brasilia se muestra como el correlato actual de lo que en su momento comenzó con el Iirsa, con objetivos en torno a proyectos de desarrollo en transporte, energía y telecomunicaciones, un foro regional con foco en

coordinar acciones conjuntas para la infraestructura y conectividad regional.

A su vez, la Celac, como heredera del Grupo de Río, que, debo recordar, fueron esenciales para procesos de paz en el continente, es otro foro de diálogo regional por excelencia, y consolida instancias de intercambio a nivel latinoamericano a la vez de establecer canales de comunicación con socios relevantes como son la Unión Europea y China.

A nivel global, la Organización Mundial del Comercio (OMC), con-

formada tras la Ronda Uruguay, representó un antes y un después en el comercio internacional. Implicó la consolidación de una serie de disciplinas que van desde el Acuerdo sobre Agricultura hasta la propiedad intelectual. Debemos recordar que Uruguay es miembro fundante del Grupo de Cairns, el cual se centra en avanzar las negociaciones multilaterales comerciales en materia de agricultura y, pese a que con el tiempo la OMC ha experimentado ciertas dificultades en su función negociadora, sigue manteniéndose como foro central de normas y transparencia para el comercio. El reciente Examen de Políticas Comerciales de Uruguay y la valoración sumamente positiva recibida confirman esto. Por otro lado, la OCDE se presenta como un foro de altos estándares

“Quizás el mayor cambio que estamos viviendo es la creciente inserción internacional del país”.

regulatorios al que Uruguay le concede una relevancia creciente y con el cual se encuentra haciendo una aproximación gradual y focalizada, inclusive en asuntos de regulación tributaria e inversiones. Finalmente, las relaciones económicas bilaterales han mostrado una diversificación creciente, manteniendo siempre un pie en la región. En los últimos 25 años, China y Estados Unidos se consolidaron con mayor preponderancia en los destinos de exportación

uruguayos, y hoy apuntamos a priorizar el Sudeste Asiático a través de la negociación para acceder a instrumentos como el Cptpp o el RCEP.

A nivel político, en el período 2016-2017, Uruguay participó por segunda vez en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Hoy presidimos el G77 + China, 134 países del Sur Global en Naciones Unidas. Fuimos elegidos al Consejo de Derechos Humanos para el período que comienza en 2027, al Consejo de la Unesco, a presidir la asamblea mundial (Conferencia Internacional del Trabajo) de la OIT, todo lo que prestigia al país en educación, derechos humanos y trabajo. A eso se suma que las misiones de paz, como Monusco y Undof, son referencia permanente de nuestro compromiso con la defensa de la paz, la

solución pacífica de controversias y una apuesta permanente por el multilateralismo.

En un escenario internacional cada vez más cambiante, ¿cómo puede Uruguay encontrar más oportunidades para crecer y atraer inversiones?

En un escenario internacional marcado por la incertidumbre y las tensiones geopolíticas, Uruguay ofrece precisamente aquello que hoy el mundo valora más: estabilidad, previsibilidad y confianza. Somos un país democrático, con instituciones sólidas, seguridad jurídica y una larga tradición de respeto por el Estado de derecho. Además, estamos ubicados en una región de paz, libre de conflictos y desnuclearizada, lo que constituye un activo cada vez más relevante para quienes buscan invertir y de-



Cuando ponés 3 horas de estacionamiento y volvés enseguida.

Pagá solo el tiempo que usás

Estacionamiento tarifado por WhatsApp

📞 099 019 500

M Intendencia Montevideo

sarrollar proyectos de largo plazo. Uruguay tiene una vocación histórica de apertura al mundo. Mantiene relaciones constructivas con todos los países y comercia con todos. Esa capacidad de dialogar y trabajar con distintos socios internacionales es una fortaleza que nos permite posicionarnos como un destino seguro para la inversión y como una plataforma confiable para hacer negocios.

A ello se suman ventajas muy concretas: una matriz energética basada en fuentes renovables, excelentes condiciones para el desarrollo de nuevas industrias, infraestructura logística de primer nivel, puerto y aeropuerto libres, un sólido régimen de zonas francas y un marco jurídico que garantiza igualdad de trato entre inversores nacionales y extranjeros, libre movilidad de capitales y reglas claras. Quizás el mayor cambio que estamos viviendo es la creciente inserción internacional del país. Uruguay está ampliando de forma significativa su acceso a los principales mercados del mundo. La concreción del Acuerdo Mercosur-Unión Europea y del acuerdo con la EFTA abrirán nuevas oportunidades hacia Europa. Al mismo tiempo, nuestro objetivo de incorporarnos al Cptpp y avanzar en una mayor vinculación con RCEP permitirá proyectarnos hacia la región más dinámica del crecimiento económico mundial. A esto se suma el acceso preferencial que ya tenemos a los mercados de América Latina a través de los Acuerdos de Complementación Económica en el marco de la Aladi y del propio Mercosur.

Todo ello convierte a Uruguay en una plataforma ideal para producir, innovar, exportar y prestar servicios hacia múltiples mercados desde un entorno estable y predecible. Nuestra estrategia es clara: combinar estabilidad institucional, apertura económica y una inserción internacional cada vez más amplia para generar más crecimiento, atraer inversiones de calidad y crear más oportunidades para los uruguayos.

Muchas empresas sostienen que abrir nuevos mercados es clave

para el desarrollo del país. ¿Cuáles son hoy las principales prioridades de la política exterior para ayudar a que Uruguay exporte más y diversifique sus destinos?

Para un país de las dimensiones de Uruguay, exportar más y llegar a más mercados no es una opción, es una condición para crecer, generar empleo de calidad y mejorar el bienestar de la población. Los acuerdos con la Unión Europea y EFTA cambiaron la pregunta: no se trata de la búsqueda de nuevos mercados, sino de nuestra capacidad de oferta de entrada en esos grandes mercados que avanzan gradualmente hacia un mayoritario arancel cero.

“Uruguay ofrece precisamente aquello que hoy el mundo valora más: estabilidad, previsibilidad y confianza”.

Vivimos en un contexto internacional complejo, marcado por una mayor incertidumbre, por el aumento de las restricciones al comercio y por cuestionamientos al sistema multilateral. Frente a ese escenario, Uruguay reafirma su compromiso con un comercio internacional basado en reglas claras, participando activamente en la OMC y profundizando su vinculación con otros espacios de referencia que fortalecen la confianza internacional en nuestro país.

Al mismo tiempo, estamos impulsando una agenda de apertura comercial ambiciosa y pragmática. La concreción de los acuerdos del Mercosur con la Unión Europea y con la EFTA representa un paso histórico que ampliará significativamente el acceso de nuestras exportaciones al mercado europeo. A ello se suma el trabajo para concluir negociaciones con socios estratégicos como Canadá, Emiratos Árabes Unidos, y avanzar con otros como Vietnam y Japón, entre otros.

Una prioridad especial es Asia, y particularmente el Sudeste Asiático, donde se concentra una parte muy importante del crecimiento económico mundial. En ese sentido, la negociación con el Cptpp forma parte de una estrategia de largo plazo para integrar al país a las cadenas globales de valor y ampliar el acceso preferencial a algunos de los mercados más dinámicos del mundo.

Pero la inserción internacional no se limita a negociar acuerdos comerciales. También significa eliminar barreras sanitarias y fitosanitarias que aún restringen el ingreso de productos uruguayos, facilitar el acceso efectivo a los mercados y trabajar junto con el sector privado para identificar nuevas oportunidades de exportación. Estamos fortaleciendo la coordinación con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Ministerio de Economía y Finanzas, Uruguay XXI y los demás organismos competentes para definir hojas de ruta específicas por sectores y mercados prioritarios.

Estamos fortaleciendo los mecanismos de coordinación público-privada. Se retomó el funcionamiento de la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (Ciacex) luego de 15 años, y estamos consolidando un diálogo permanente con el sector productivo, exportador, sindical y académico, porque una estrategia de inserción internacional solo puede ser exitosa si se construye de manera conjunta con los principales actores del país. Finalmente, seguiremos reforzando la promoción comercial y la marca país mediante misiones empresariales, participación en ferias internacionales y acciones de promoción en mercados prioritarios. Nuestro objetivo es claro: consolidar los mercados donde Uruguay ya tiene una presencia importante, abrir nuevos destinos para nuestros productos y servicios y generar las condiciones para que más empresas uruguayas puedan competir con éxito en el mundo.

Si piensa en el lugar que Uruguay debería ocupar en el mundo den-

tro de las próximas décadas, ¿qué objetivos cree que el país tendría que proponerse desde ahora para alcanzarlo?

Uruguay debería ser un puente, un promotor de diálogos, de entendimientos y acuerdos. Podemos jugar ese rol gracias a mantener muy buenas relaciones con los diferentes países de la región y por la tradición en el mantenimiento de la paz en Naciones Unidas.

También precisamos profundizar la inversión en ciencia, tecnología e innovación, aplicada a nuestras ventajas comparativas y creando verdaderas ventajas competitivas, como ha sucedido con el sector del *software* y las tecnologías de la información.

Uruguay tiene que seguir cultivando sus fortalezas institucionales que son la base de la estabilidad política, económica y social que distintos actores regionales e internacionales reconocen y valoran como un activo del país y que los termina alentando a venir a hacer negocios, a invertir, a vivir y, por qué no, también como lugar imparcial y seguro para resolver sus diferencias.

“Nuestra estrategia es clara: combinar estabilidad institucional, apertura económica y una inserción internacional cada vez más amplia para generar más crecimiento, atraer inversiones de calidad y crear más oportunidades para los uruguayos”.

Uruguay tiene que ser sinónimo de paz, apertura, seguridad jurídica, desarrollo sostenible, inclusión social, innovación, en un marco de respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales y al Estado de derecho. Y ese es el camino que estamos transitando.



Scotiabank®

45 años analizando la economía del Uruguay

Felicitaciones, **Crónicas**, por 45 años de trayectoria construida con información, análisis y confianza.

Scotiabank

JUAN CASTILLO MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

El desafío de construir un mundo del trabajo con más oportunidades, derechos y equidad para todos

» El mercado laboral cambió profundamente en las últimas cuatro décadas y media, con una marcada incorporación de las mujeres al empleo, aunque todavía persisten importantes brechas de género. De cara al futuro, los principales desafíos pasan por facilitar el acceso al trabajo de jóvenes, personas con discapacidad y mujeres jefas de hogar, al tiempo que la inteligencia artificial y los cambios tecnológicos traen consigo el reto de adaptar la formación y los derechos laborales.

Si mira la evolución del mercado laboral en las últimas cuatro décadas y media, ¿cuáles diría que fueron los cambios más profundos que vivió el país?

El mundo del trabajo, las formas de producción, los derechos laborales y el valor de la mercancía, están continuamente cambiando en función de los cambios y avances tecnológicos y la lucha social. En 45 años tan dinámicos como los que nos ha tocado vivir, han sido muchos y profundos. Uno de esos cambios es la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. Si uno observa las tasas de empleo de las mujeres a la salida de la dictadura se situaban por debajo del 40% y no se registraban grandes diferencias entre las mujeres jóvenes y las mayores de 30 años. En cambio, en este primer semestre de 2026 estamos en máximos históricos de la tasa de empleo femenina, que se ubica en un 52,7%. Es decir, más de la mitad de las mujeres en edad de trabajar se encuentran ocupadas.

Hay un gran crecimiento del empleo de las mujeres mayores de 30 años; la tasa de empleo para este grupo se encuentra por encima del 56% cuando 40 años atrás estaba en 36%. Este crecimiento en el empleo de 20 puntos porcentuales en las mujeres mayores de 30 años en las últimas cuatro décadas es sustantivo; principalmente si uno lo compara con el comportamiento de los varones, observa que la tasa de empleo de los mayores de 30 años se sitúa en el entorno del 73%, niveles muy similares a los observados 40 años atrás. Resulta



ta evidente entonces que, cuando uno observa el largo plazo y mira las tendencias, se aprecia un comportamiento creciente en el empleo de las mujeres y un comportamiento estable en los varones. Desde otro punto de vista, es inevitable hablar de los avances generados en los últimos 20 años —específicamente a partir del 2005— en la democratización de las relaciones laborales. Hablo del fuerte impulso a la negociación colectiva, el papel asignado al tripartismo y el énfasis colocado en el diálogo social. No me refiero solamente a los

Consejos de Salarios, que vaya si serán importantes, sino al sentido más amplio de la participación de los actores sociales en la gobernanza de las relaciones laborales. A la hora de la discusión salarial, de la resolución de conflictos, del debate para construir normas o establecer criterios, de la aplicación de convenios internacionales y hasta para administrar las diferencias que suceden en la diversidad de temas y posiciones de los actores.

Tal vez no todos presten debida atención a ese rasgo distintivo en

las relaciones laborales de nuestro país, pero fuera de Uruguay ha sido y es reiterativo el respeto, y no exagero al mencionar la admiración por la cultura del diálogo, la madurez y la capacidad negociadora de los actores principales.

¿Cómo describiría la situación actual del mercado laboral y cuáles cree que son los principales desafíos para los próximos años?

El principal desafío —al menos en la mirada de nuestro Ministerio—

“El principal desafío es la incorporación al mercado de trabajo de aquellos sectores de la población que enfrentan mayores dificultades o barreras para acceder a un empleo”.

es la incorporación al mercado de trabajo de aquellos sectores de la población que enfrentan mayores dificultades o barreras para acceder a un empleo. Por ejemplo: las personas jóvenes, las personas en situación de discapacidad o las mujeres jefas de hogar. En el caso de las personas jóvenes el desafío es muy grande porque las tasas de desempleo juvenil triplican la de la población en general. Este es un problema estructural que el mercado de trabajo en el país arrastra desde hace más de una década. A la vez, existe una principal preo-

NUEVA **RENAULT OROCH** *CARGO PRO*



EDICIÓN LIMITADA

- ✓✓ lona marítima
- ✓✓ llantas de aluminio
- ✓✓ cámara de retroceso

USD 19.800

renault.com.uy    

Edición limitada hasta agotar stock. Imagen meramente ilustrativa.



cupación por la inclusión de personas en situación de discapacidad, las que cada vez demandan con mayor fuerza y con mucha razón su derecho a trabajar.

En el caso de las mujeres, como ya dije anteriormente, el cambio más espectacular es la incorporación de ellas al trabajo remunerado en los últimos 45 años. No obstante, las brechas de género, tanto en materia de empleo como de salario, continúan existiendo. A modo

"Nuestro principal activo no será la inteligencia artificial, sino la capacidad de nuestras instituciones para anticipar los cambios, generar confianza y construir acuerdos".

de ejemplo, hay 15 puntos de diferencia en las tasas de empleo entre varones y mujeres, si bien como ya se mencionó, estamos en máximos históricos de tasas de empleo femenino.

En términos de salario, la brecha salarial ronda el 23%. Aquí es clave el vínculo con la problemática de cuidados; si no se asegura la posibilidad de un sistema de cuidados robusto que permita aumentar la oferta laboral femenina, dado que sobre las mujeres recae el mayor peso de los cuidados, entonces se corre el riesgo de que las tasas de empleo femenino encuentren un techo. Para que ello no ocurra es necesario fortalecer el sistema de cuidados y además lograr que los varones se involucren más en las tareas del trabajo no remunerado, en cuidados y en el hogar.

La tecnología, la inteligencia artificial y las nuevas formas de empleo están cambiando el mundo del trabajo. ¿Cómo puede Uruguay prepararse para que esos cambios generen más oportunidades?

Creo que un país pequeño como

el nuestro no debe preguntarse cómo competir con las grandes economías en escala, sino de cómo convertir sus fortalezas institucionales, la inversión en la formación profesional de las empresas y la capacidad de sus trabajadores, en una ventaja para participar y hasta incidir en los cambios tecnológicos.

Resulta esencial asumir la capacitación como una tarea constante. Como plantea el director general de la OIT en su Memoria presentada a la 114.^a Conferencia Internacional del Trabajo, vivimos un "momento decisivo". Los cambios tecnológicos siempre existieron, pero nunca se habían producido con la velocidad que observamos hoy. El desafío no es únicamente adaptarnos a la tecnología, sino ser capaces de orientar sus efectos hacia el desarrollo humano y el trabajo decente.

Para Uruguay, la respuesta no pasa por competir en tamaño, sino por invertir en conocimiento, innovación, formación permanente y diálogo social. Nuestro principal activo no será la inteligencia artificial, sino la capacidad de nuestras instituciones para anticipar los cambios, generar confianza y construir acuerdos entre gobiernos, trabajadores, empleadores públicos y privados, universidades y centros de investigación.

La evidencia hasta ahora disponible muestra que la inteligencia artificial no necesariamente destruirá masivamente el empleo; lo que sí está ocurriendo es una profunda transformación de las tareas, las funciones y las competencias. Pero creo que debemos incorporar otra reflexión: el gran debate del futuro puede dejar de ser el empleo y pasar a ser la distribución de los beneficios del progreso tecnológico. La verdadera preocupación que tenemos será quién controla esas herramientas y cómo se distribuye el enorme aumento de productividad que generan. Si la inteligencia artificial se utiliza únicamente para concentrar riqueza, probablemente la principal tensión ya no sea la falta de empleo, sino la creciente disputa por los salarios y por una distribución más equitativa del valor creado.

Por eso, en las reuniones del equipo o gabinete del Ministerio de Trabajo, consideramos que la innovación debe avanzar junto con los derechos. La reciente aprobación del Convenio 193 de la OIT sobre trabajo decente en la economía de plataformas, demuestra que la comunidad internacional ya comenzó a construir reglas para gobernar esta transformación. Ese es el camino: más cooperación, más formación, más diálogo social y mejores instituciones para que la tecnología esté al servicio de las personas y no al revés.

Si tuviera que pensar en el Uruguay dentro de otros 45 años, ¿qué le gustaría que dijeran las próximas generaciones sobre el empleo, la calidad del trabajo y el sistema de seguridad social que se construyó en este período?

Es una pregunta tan desafiante como imposible de responder con certeza. Si algo nos enseña el presente es que la velocidad de los cambios tecnológicos y sociales es tan acelerada que no me atrevería a anticipar qué pensarán las nuevas generaciones dentro de 45 años. Yo diría que en 15 años nuestras dudas quedarán disipadas y serán otros los desafíos de la humanidad.

"No es posible disociar el avance tecnológico, el incremento de la productividad y las mayores ganancias que este genera, de la necesaria discusión sobre la reducción del tiempo de trabajo sin disminución salarial".

Lo que sí espero es que este período sea recordado por las decisiones que contribuyeron a mejorar la vida de las personas. Que se recuerde como una etapa en la que fue posible recuperar el salario real, fortalecer las jubilaciones y las pensiones y reafirmar que el crecimiento económico debe

traducirse en una mejora efectiva de las condiciones de vida de las personas que trabajan y están jubiladas.

También me gustaría que se recordara este tiempo porque la comunidad internacional, en el ámbito de la OIT, logró por primera vez aprobar, mediante el diálogo tripartito entre gobiernos, trabajadores y empleadores, un convenio internacional que aborda los desafíos del trabajo en la economía de plataformas digitales. Ese paso marcó el inicio de la construcción de una nueva gobernanza internacional frente al impacto de las nuevas tecnologías aplicadas al mundo del trabajo.

Pero creo que el juicio de la historia dependerá, sobre todo, de si fuimos capaces de afrontar las discusiones verdaderamente trascendentes. No es posible disociar el avance tecnológico, el incremento de la productividad y las mayores ganancias que este genera, de la necesaria discusión sobre la reducción del tiempo de trabajo sin disminución salarial. Si esa conversación no se produce, corremos el riesgo de que los beneficios del progreso tecnológico respondan únicamente a una lógica de acumulación del capital, en lugar de traducirse en una distribución más equilibrada de la riqueza y del tiempo disponible para las personas.

Espero, además, que esta generación sea recordada por haber tenido la responsabilidad y la valentía de volver a discutir la seguridad social, entendiendo que su sostenibilidad, su suficiencia y su capacidad de proteger a las personas frente a los cambios demográficos, tecnológicos y laborales constituyen uno de los grandes desafíos de nuestro tiempo.

Si dentro de 45 años se dijera que fuimos parte de un equipo de gestión que apostó por el diálogo social, que gobernó la transformación tecnológica con más derechos, que promovió una distribución más justa de los beneficios del progreso y que fortaleció la protección social para las futuras generaciones, creo que podríamos sentir que fuimos en la dirección correcta a nuestra responsabilidad histórica.

antel summit

El lugar donde el conocimiento y los negocios **se encuentran.**



12 de agosto



Antel Arena

8 hs de
contenidos

+50 partners y aliados
líderes en innovación

7 escenarios
simultáneos

+20 oradores nacionales
e internacionales

- Experiencias tecnológicas
- Charlas de Tech Partners
- Stands interactivos
- Soluciones para tu empresa

Exponen:



Hernán Casciari

Escritor, editor y
productor cultural



Roberto Musso

Músico, compositor
e ingeniero



Cecilia Rikap

Economista e investigadora
especializada en Big Tech



Irene Solaiman

Referente aserto en
seguridad y políticas de IA



Laura Macció

Líder en biotecnología e
IA aplicadas al negocio

Reservá tu lugar en

tickantel.com.uy



LUCÍA ETCHEVERRY MINISTRA DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

“La verdadera competitividad pasa por conectar eficientemente los distintos modos de transporte”

» El crecimiento de la producción multiplicó por cinco la carga que circula por las rutas nacionales en los últimos 20 años y plantea nuevos desafíos para la infraestructura. El Ministerio de Transporte y Obras Públicas impulsa un sistema que conecte carreteras, ferrocarril y puertos, con obras estratégicas para mejorar la conectividad y la competitividad. A la vez, busca transformar el transporte metropolitano, reducir los tiempos de viaje y avanzar en la digitalización de la gestión logística.



¿Cómo cree que evolucionó la infraestructura de transporte en los últimos 45 años y qué aspectos considera que marcaron ese proceso?

A lo largo de las últimas décadas, el crecimiento del sector productivo provocó un gran incremento en el transporte de carga. El volumen de carga transitando en las carreteras nacionales pasó de unos 8 millones de toneladas a 40 millones en los últimos 20 años.

Históricamente se priorizó el transporte carretero por sobre el resto, pero la mirada actual impulsada desde el Ministerio de Trans-

porte y Obras Públicas apunta a la multimodalidad, integrando el ferrocarril, el transporte carretero y la infraestructura portuaria para sostener de forma eficiente la carga de la producción nacional.

Hoy tenemos la posibilidad de aprovechar la infraestructura ferroviaria existente para captar más cargas desde otros lugares, para que se complemente con el transporte carretero. Y, a su vez, que eso se conecte y alimente el desarrollo de las plataformas portuarias.

En el ámbito metropolitano el transporte público ha experimentado una pérdida sostenida de

usuarios a lo largo de los años, favoreciendo el uso del vehículo particular y generando grandes congestiones. Al respecto, el foco de la infraestructura metropolitana está puesto en reestructurar el sistema de transporte de manera que permita reducir los tiempos de viaje y mejorar la calidad de estos para los usuarios de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José.

El acceso a un transporte público fluido se considera una herramienta directa para potenciar el acceso a otros derechos: la educación, el trabajo y los servicios esenciales.

La infraestructura suele verse como una condición básica para el desarrollo. ¿Cuáles entiende que son hoy las obras y proyectos más importantes para mejorar la competitividad del país?

La verdadera competitividad no pasa únicamente por sumar kilómetros de rutas, sino por conectar eficientemente los distintos modos de transporte. Por ejemplo, la enorme inversión realizada en el Ferrocarril Central debe incorporar y diversificar las cargas. Asimismo, sacar carga pesada de las carreteras para volcarla al tren optimiza tiempos, reduce el costo del flete, mitiga el desgaste prematuro de las rutas, pero también debe incidir en la eficiencia del transporte carretero.

Uno de los objetivos que tenemos en el Ministerio en materia de vialidad es conectar mejor las rutas, cerrar la malla vial. Son obras de tramos más cortos pero que comunican con rutas de distinta je-

rarquía entre sí y con corredores principales. Cerrar una ruta secundaria que conecte rutas principales tendrá ciertamente un gran impacto para el transporte de carga y también implica mejores condiciones de movilidad y conexión para la gente.

En este sentido, también se trabaja en distintos bypass alrededor de localidades del interior para que la producción no tenga que atravesar cascos urbanos, reduciendo tiempos, mejorando la seguridad vial y preservando esa infraestructura urbana.

“El gran reto es consolidar una matriz multimodal real que integre de forma eficiente la carga ferroviaria con nuestras carreteras y el puerto de Montevideo”.

Por dar algunos ejemplos, atenderemos el corredor de ruta 2 que es uno de los principales corredores de carga del país, sumado al bypass de Dolores y a las obras en rutas 96 y 105. Conectaremos la ruta 4 con la ruta 26, completando el tramo de la ruta 90 con la 26 que mejora la conectividad en el norte. Rehabilitaremos el corredor de ruta 26 con diferentes tipos de acciones, pero con la visión de su importancia estratégica como vía de

conexión este a oeste del país. También duplicaremos la capacidad de la ruta 11, el bypass de Rivera y construiremos los accesos al nuevo puente binacional sobre el río Yaguarón para conectar con la ruta 18.

En síntesis, las obras claves no son aisladas o megaobras concentradas en una sola parte del país, sino una red de obras estratégicas que se integran con puertos y vías férreas bajo un plan integral de infraestructura.

¿Qué desafíos tiene hoy Uruguay para seguir mejorando su infraestructura logística y mantener su competitividad frente a otros países de la región?

Son varios los desafíos que tiene el país en este sentido. Nuevamente, la complementación en ferrocarril, rutas y puertos. El tren no compite con el camión, se complementan.

El gran reto es consolidar una matriz multimodal real que integre de forma eficiente la carga ferroviaria con nuestras carreteras y el puerto de Montevideo.

Por otra parte, es clave concretar el dragado del puerto de Montevideo a -14 metros para recibir buques de gran calado, ofrecer mejores condiciones para la carga que viene de Paraguay, Bolivia o el sur brasileño. Esto, obviamente, requiere de cambios en las dinámicas organizacionales de ANP que están en proceso. Remarcaría que la infraestructura física es insuficiente si no va acompañada de un salto tecnológico en la gestión. El desafío pasa por la digitalización integral, la trazabilidad de la carga en tiempo real. Uruguay consolida su atractivo logístico ofreciendo transparencia, datos claros y procesos ágiles que eviten cuellos de botella burocráticos y faciliten la interconexión con

los clientes internacionales.

Uruguay no compite por escala con sus vecinos, compite por seriedad, previsibilidad y confiabilidad institucional. El desafío es que cada dólar invertido en infraestructura se traduzca directamente en menores costos para el que produce y en más desarrollo para el país.

Pensando en los próximos años, ¿qué transformaciones cree que necesita el sistema de transporte para acompañar el crecimiento de la economía y mejorar la calidad de vida de los uruguayos?

Transformar el transporte metropolitano con una perspectiva sistémica integral. Pasar de reformas puntuales a una red integral de corredores metropolitanos para devolverles tiempo de vida a los ciudadanos y conectarlos mejor. En estos próximos años abordaremos dos corredores, pero se requerirá

continuar en un próximo período hacia otros tramos del área metropolitana.

Impulsar la multimodalidad: articular de forma eficiente el ferrocarril, las carreteras y los puertos para bajar costos logísticos, continuar con la inversión vial y aportar a la profesionalización del sector del transporte de carga.

Planificación de obras: coordinar esfuerzos entre el gobierno nacional, las intendencias, los trabajadores y el sector privado, entendiendo que la infraestructura debe planificarse con una mirada social y productiva de desarrollo a mediano y largo plazo.

Cada inversión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, además de sus objetivos específicos, impacta en las economías departamentales y locales, genera trabajo y debe propiciar oportunidades para otras inversiones.



Prevení PreAsociate



1920-1234

PreAsociate.com

ASOCIACION



ESPAÑOLA

CONSTRUYENDO CONFIANZA DESDE 1853

PABLO MENONI MINISTRO DE TURISMO

El turismo busca consolidarse como motor de desarrollo económico, con más valor y oportunidades para el país

» En los últimos 45 años, el turismo dejó de ser una actividad complementaria para convertirse en uno de los principales motores de la economía uruguaya, por su aporte al empleo y a la generación de divisas. Sin embargo, el desafío ahora es crecer más allá de la temporada. Para eso, la apuesta es diversificar la oferta, mejorar la conectividad, fortalecer la promoción y aprovechar herramientas como la inteligencia artificial con el fin de generar más oportunidades en todo el país.

En un país cuya economía ha atravesado importantes transformaciones durante los últimos 45 años, ¿qué lugar ocupa hoy el turismo como motor de desarrollo?

Si bien es un período con una perspectiva muy amplia, sobre todo porque la robustez de los datos en la década del 80 era muy diferente (peor obviamente) a la que tenemos ahora, se puede afirmar que el turismo ha pasado de ser un sector económico complementario, a consolidarse como uno de los principales motores de desarrollo de la economía uruguaya.

Primero que nada, porque es un gran generador de empleo. De acuerdo a un trabajo de los economistas Micaela Antúnez y Martín Naranja del BPS, publicado en mayo de 2025, “Trayectoria de los cotizantes del sector turístico en Uruguay”, sobre un total de 123.000 puestos de trabajo formales en alta temporada del 2024, más del 60,5% tuvo una cotización continua durante todo el año 2023. Y en segundo lugar porque ha representado desde muchos años a esta parte uno de los principales sectores exportadores (contando servicios y productos) del Uruguay con una cifra que ha superado los US\$ 2.000 millones en 2025.

Estos dos aspectos, sin embargo, no han logrado que el sector sea visto en la opinión pública y muchas veces en el sector político como lo que es: uno de los principales motores del desarrollo económico del país.

Déjeme poner otro ejemplo: durante el 2025 los ingresos en dólares



por turismo crecieron un 8,1% respecto al 2024, mientras que el PIB en ese año creció en dólares nominales un 3,7%.

Uruguay ha logrado posicionarse como un destino seguro y de calidad, pero la competencia es cada vez mayor. ¿Qué cree que hace falta para atraer más visitantes durante todo el año y no solo en las temporadas?

Obviamente que la seguridad y la calidad siguen siendo atributos esenciales, pero para crecer en visitantes y en ingreso de divisas necesitamos diferenciarnos por valor. Nuestra competitividad se debe fortalecer en el valor de las experiencias y no en su precio. El precio es muy importante sin dudas, pero no es todo. La competitividad trasciende el precio.

Desde el lado de la oferta, y si bien ha demostrado ser muy buena —no en vano tenemos el índice

de turistas per cápita más alto de Sudamérica, cosa que no se logra sin calidad, compromiso y profesionalismo de los operadores—, hay mucho por mejorar. Sobre todo, en la diversificación. Hay productos como la gastronomía, con enorme potencial, que siguen necesitando apalancamiento para crecer e internacionalizarse. El turismo rural en todas sus variantes, el cultural y el deportivo, tienen también gran capacidad de crecimiento y segmentación. Y se han dado importantes avances estratégicos en el turismo de bienestar, como la presentación del vademécum de aguas termales.

Desde el lado de la demanda, uno de los principales aspectos es la promoción. Porque permite que Uruguay esté presente desde el momento de la decisión de viaje del turista. Un destino que no se promociona corre el riesgo de dejar de existir, justamente porque

la competencia es cada vez más intensa. Pero la promoción por sí sola no alcanza, debe estar respaldada, además de por la oferta lógicamente, por buena conectividad. Es por eso que la Ley de Presupuesto contiene un artículo para la instrumentación de incentivos en ese sentido que se materializarán este año.

Las herramientas digitales, como la inteligencia artificial, permiten segmentar mercados, medir resultados casi en tiempo real y optimizar el gasto. El desafío es invertir en forma eficiente, llegando a los públicos adecuados con el mensaje adecuado en el momento oportuno. Dicho esto, la estacionalidad va a seguir existiendo, es esperable en todos los mercados; a lo que apuntamos es a que los descensos no sean tan abruptos.

El turismo genera actividad para hoteles, restaurantes, comercios y muchos pequeños emprendimientos. ¿Cuáles son hoy los principales desafíos para que ese crecimiento llegue a más personas y a más localidades del país?

Si bien Uruguay tiene un buen potencial más allá de los destinos tradicionales, para que el crecimiento llegue más allá debemos primero que nada seguir trabajando en la diversificación de la oferta y en el desarrollo de productos que pongan en valor la identidad de cada región.

Para ello hemos dispuesto una serie de herramientas que apoyen a las micro y pequeñas empresas, desde capacitación, préstamos no

reembolsables, préstamos con tasas bonificadas, hasta capacitaciones en inteligencia artificial. Entendemos que van en línea con el fortalecimiento de las cadenas de valor locales, que promueven que el visitante consuma bienes y servicios producidos en cada destino. La construcción de ofertas que trasciendan departamentos y que incluso se integren allende las fronteras es un desafío muy importante. Para ello tenemos ámbitos de trabajo nacionales e internacionales donde se integran el sector público con el privado que exigen mucha articulación y con resultados de muy largo plazo.

También es importante la mejora de la conectividad, la infraestructura y las capacidades de gestión y gobernanza en los destinos emergentes. No alcanza con tener atractivos; es necesario que existan servicios de calidad, personal capacitado y una buena articulación entre el gobierno nacional,

los gobiernos departamentales y el sector privado.

Y, por último, no podemos pretender que un destino sea demandado si no lo promocionamos. Y, otra vez, aparece la segmentación en la promoción.

Si tuviera que imaginar cómo será el turismo uruguayo dentro de otros 45 años, ¿qué le gustaría que hubiera cambiado y qué decisiones cree que hay que tomar desde ahora para lograrlo?

Me gustaría que dentro de 45 años Uruguay sea más conocido, que sea la opción de turismo de más personas y que se haya consolidado por ofrecer un turismo sostenible, con menor estacionalidad y presente en todo el territorio.

Un turismo que genere oportunidades para las nuevas generaciones, que haya conjugado las carreras terciarias con el mercado laboral. Que exporte talentos.

Me imagino un sector turístico

que tenga herramientas que le permitan tomar decisiones en forma proactiva y no reactiva, y que sepa cuantificar las correlaciones entre las variables que afectan el turismo y el ingreso de divisas por turismo. Para llegar a ese escenario, tenemos muy buenas condiciones políticas. El turismo une a la opinión política, basta repasar los programas de los partidos que hoy tiene representación parlamentaria. Estamos de acuerdo en las visiones de largo plazo que trascienden los períodos de gobierno. Eso significa invertir en promoción, fortalecer la competitividad, mejorar la conectividad, impulsar la innovación y la transformación digital, cuidar nuestros recursos naturales y culturales y acompañar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, para que puedan crecer y adaptarse a los cambios. Nos falta aún tomar riesgos. Estoy convencido de que vamos a consensuar la toma de decisiones que

nos avalen asumirlos. Hoy somos el país que menos gasta en promoción por turista (receptivo) de toda Sudamérica y aun así tenemos buenos resultados.

Si logramos materializar esta visión estratégica, dentro de 45 años estoy seguro de que el turismo en Uruguay será reconocido no solo por la cantidad de visitantes que recibirá, sino por la calidad del desarrollo económico que genera: más empleo, más oportunidades para el interior del país y mayor ingreso de divisas.

Lo más importante para lograr lo que hemos conversado ya lo tenemos, que son los recursos humanos en el sector privado, en el sector público y en la academia.

Algunas de las herramientas para la consecución de esos objetivos las hemos ido construyendo y otras las queremos dejar legadas, como la metodología de trabajo, planes estratégicos y herramientas concretas de apoyo al sector.



45 años siendo parte de la historia económica del Uruguay.

Desde La Banca celebramos este nuevo aniversario de **Crónicas Económicas**.

¡Felicitaciones!

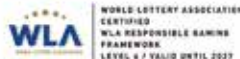


Prevención y ayuda
al juego patológico.
0800-2000
Línea de atención gratuita.



Juega Responsablemente

labanca.com.uy



RODRIGO ARIM DIRECTOR DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Una mirada de largo plazo para impulsar el crecimiento, reducir desigualdades y preparar al país para el futuro

» Uruguay ha alcanzado avances “sustantivos” en las últimas décadas, pero todavía enfrenta el desafío de sostener el crecimiento y transformarlo en más oportunidades para la población. Con ese objetivo, deberá promover mejoras en innovación, educación, productividad y diversificación de su economía, sin dejar de lado la cohesión social. También tendrá que prepararse para los cambios tecnológicos, fortalecer sus empresas públicas y reducir las desigualdades territoriales.

¿Cómo evalúa la evolución del desarrollo del país en los últimos 45 años y cuáles cree que siguen siendo las principales deudas pendientes?

Desde una mirada larga, Uruguay ha logrado avances sustantivos y evidentes. Hace cuatro décadas y media, la sociedad uruguaya no lograba emerger aún de las sombras del autoritarismo, la crisis de la tablita sacudía el funcionamiento de la economía y socavaba el bienestar de los hogares y los problemas de ausencia de dinamismo se constituían en un dato estructural. Uruguay, en democracia, trabajosa y gradualmente logró mejorar sus instituciones, sus marcos de decisión política, construyó reglas de juego creíbles y un funcionamiento republicano que lo volvieron a ubicar en un lugar de privilegio en el contexto regional. La inflación cedió, pero los problemas de dinamismo económico se volvieron a expresar en sacudones dolorosos, como la crisis de comienzos del siglo XXI. A estos logros de las últimas décadas del siglo XX, el país ha sumado en las dos primeras décadas del siglo XXI un incremento relevante y sostenido del ingreso de los hogares, asociado a un crecimiento económico persistente —aunque enlentecido en la última década— que ha permitido construir políticas públicas más inclusivas, mejorar la distribución del ingreso y sostener un dinamismo económico que ha permeado a la mayor parte de la sociedad.

¿Qué entiende que necesita Uruguay para crecer de forma sostenida y, al mismo tiempo, generar más oportunidades para su gente?



Dado el nivel de desarrollo alcanzado por el país, la estabilidad macroeconómica y la calidad de sus instituciones son ingredientes imprescindibles para impulsar el crecimiento, pero ya no son suficientes. Las políticas para asegurar el crecimiento no son inmutables al estadio de desarrollo y Uruguay requiere ahora de la innovación generalizada en el entramado productivo, el surgimiento de nuevos emprendimientos que diversifiquen la producción e impulsen la productividad, el fortalecimiento de sus capacidades logísticas —y la integración de las mismas a las cadenas logísticas del mundo—, la apuesta a cambios en las formas de producir que incrementen la

productividad (como el riego en el agro), el acceso a energía sostenida en fuentes renovables y competitiva a nivel internacional y mejoras en la educación de las generaciones más jóvenes. En una economía en donde más del 60% del empleo privado descansa en micro y pequeñas empresas, innovar es un desafío mayor y acceder a líneas de financiamiento estables y de largo plazo para estos actores es también clave. La estabilización económica, la baja inflación histórica que vivimos actualmente, abre las puertas a mejorar el acceso al crédito e incentivar la innovación entre estos actores, absolutamente clave, lo cual abre una agenda de política renovada que se está recorriendo. Estas acciones no suceden en for-

ma espontánea, requieren de políticas públicas que las impulsen y resulten consistentes. Por ejemplo, el acceso a mercados internacionales más diversos, donde resulte posible diversificar la oferta exportadora uruguaya y agregar valor a cadenas que ya ocupan un lugar relevante en los flujos de comercio es clave. También lo es construir políticas que sean capaces de brindar cohesión social de mediano y largo plazo. Sociedades donde un segmento de la sociedad relevante no logra aprovechar las ventajas del dinamismo económico no solo no son deseables, sino que además generan derivas políticas y sociales que opacan la planificación de largo plazo por parte de los actores e incitan a no asumir riesgos.

Desde la OPP se trabaja con una mirada de largo plazo. ¿Cuáles considera que son las prioridades que el país no puede postergar si quiere mejorar su competitividad y su calidad de vida en las próximas décadas?

Somos una sociedad cuyo tamaño poblacional es pequeño y lo seguirá siendo. Debemos apostar a las capacidades de nuestros jóvenes, diversificando sus trayectorias formativas y la calidad de las mismas. En el contexto en que vivimos, con un cambio tecnológico cuyo derrotero todavía es incierto pero que afectará nuestras vidas y las oportunidades futuras, cuidar a las nuevas generaciones con sistemas más robustos de protección social destinados a la infancia y adolescencia y su vínculo con la

salud y la educación es central. Son políticas justas, pero a su vez necesarias para ubicar al país en un sendero de desarrollo sostenible.

Mejorar las políticas que vinculen el conocimiento con el funcionamiento del país en sus distintas dimensiones —económicas, sociales, institucionales— es parte central de cualquier estrategia de desarrollo y esa es la razón por la que el gobierno lo ha priorizado con claridad.

Estamos en un proceso de definir con distintos actores —empresas, sindicatos, gobiernos departamentales, la Comisión de Futuros del Parlamento— cuáles son las áreas donde podríamos identificar apuestas que mejoren el desempeño del país en los próximos años. Desde la OPP hay dos ingredientes adicionales que hacen a sus funciones sustantivas que me gus-

taría mencionar: por un lado, las empresas públicas son muy importantes para el funcionamiento económico del país y lo seguirán siendo. En un contexto de cambios tecnológicos que inciden en el funcionamiento de cada una de ellas —la electrificación de la movilidad obliga a pensar más que nunca las estrategias de UTE y Ancap de manera conjunta, la inteligencia artificial altera y seguirá alterando el negocio del BROU y el BHU, para poner ejemplos concretos— es necesario pensar qué cambios son imprescindibles para atender las necesidades de desarrollo de todo el país.

Otra dimensión son las desigualdades territoriales. Somos un país pequeño, sin grandes accidentes geográficos, pero con una distribución de la población y de las actividades económicas peculiar. Es obligación del país, y OPP en

esta área tiene un rol claro, pensar cómo deberíamos articular el desarrollo nacional con el desa-

“Debemos apostar a las capacidades de nuestros jóvenes, diversificando sus trayectorias formativas y la calidad de las mismas”.

rollo local, siendo conscientes de los problemas de escala y simultáneamente explicitando los dilemas de política que implica asegurar cierta equidad territorial en el desarrollo.

Si tuviera que imaginar el Uruguay dentro de otros 45 años, ¿qué le gustaría que las próximas generaciones destacaran de las decisiones que se están tomando hoy?

Un país que se ubica en el club de los países desarrollados, con reglas claras exigentes, en particular en términos medioambientales, que apueste a las capacidades creativas de su gente y asegure que el bienestar, en sus diversas dimensiones, resulte accesible para toda la población; con patrones de equidad y prosperidad que permitan desarrollar una convivencia sana, basada en el respeto mutuo, en la diversidad de opciones de vida. Un país que cultive una democracia deliberativa como mecanismo para solucionar sus dificultades y colabore en sostener la paz y el respeto entre los pueblos a nivel internacional.

Cuenta **Smart**

Una caja de ahorro que suma mientras vos disfrutás.

Te paga intereses

5,25% TEA* PESOS

2,5% TEA* DÓLARES



BANQUE
HERITAGE

Invertí en lo que importa

*Tasas efectivas anuales a partir de USD 10.000. Para nuevos clientes personas físicas residentes hasta el 31/10/2026. Ver condiciones en heritage.com.uy/cuentasmart.

Banque Heritage Uruguay es una institución de intermediación financiera supervisada por BCU. Por más información ver en www.bcu.gub.uy. La calificación de riesgo vigente está publicada en www.heritage.com.uy. Infórmese sobre la Garantía de Depósitos en su institución de intermediación financiera, en www.copab.org.uy, o en infocopab@copab.org.uy. Por consultas o reclamos: atenciondereclamos@heritage.com.uy o en www.heritage.com.uy.

ALEJANDRO PAZ PRESIDENTE DE ANTEL

De la fibra óptica a la IA: Antel proyecta transformarse en una empresa tecnológica estratégica para el país

» Hace 45 años, comunicarse en Uruguay era muy distinto a como lo hacemos hoy. Desde la llegada del celular hasta la revolución de internet y la fibra óptica, las telecomunicaciones transformaron la forma de vivir, trabajar y estudiar. El presidente de Antel repasa los grandes hitos de ese camino, el papel de la empresa como motor de desarrollo y las inversiones previstas. A su vez, destaca los desafíos que implica la evolución digital.

En los últimos 45 años ha cambiado mucho la forma en que nos comunicamos. ¿Cuáles cree que fueron los hitos más importantes en la evolución de las telecomunicaciones en Uruguay?

En los últimos 45 años, el primer hito fue el advenimiento de la telefonía celular que marcó un gran cambio en las telecomunicaciones, llegando en pocos años a cubrir las necesidades de comunicación en todo el territorio nacional.

El otro hito excluyente es, sin dudas, el surgimiento de internet con los cambios a todo nivel que esto significó. El desarrollo de la red de Antel acompañó ese cambio desde el principio, pasando rápidamente de la internet que utilizaba red telefónica conmutada con módems dial-up (de acceso telefónico) al ADSL, para culminar con un desarrollo muy temprano de la fibra óptica, la cual posicionó al país como uno de los mejores conectados del mundo.

La conectividad se ha transformado en una herramienta clave para el desarrollo. ¿Qué papel entiende que tiene hoy Antel en la competitividad del país?

Antel tiene un rol decisivo como motor de desarrollo del país y cuenta con todas las capacidades para brindar soluciones tecnológicas al sector público y al privado. El objetivo es que sea socia tecnológica tanto de las empresas públicas, la educación, las intendencias, los ministerios y otros organismos



del Estado, como de las empresas privadas.

En ese rol, aportamos la mejor red móvil y de fibra óptica del país, con el liderazgo del mercado en ambos sectores. En móvil, contamos con la red más desarrollada tanto en 4G como en 5G; en esta última tecnología ya superamos las 870 radiobases. Nuestra red celular permite desplegar soluciones de internet de las cosas (IoT) en todo el territorio, y la capilaridad de la fibra óptica hace posible que las empresas se instalen en cualquier lugar con conexión de alta velocidad.

Si bien la infraestructura de telecomunicaciones ya es excelente, la inversión no se detiene: este año se mantendrá en el orden de los US\$

center de Pando, al servicio de Antel, las empresas y el gobierno, con una inversión que va a superar los US\$ 10 millones. Esto es fundamental en materia de soberanía digital, ya que permite que los datos queden en el país.

Se sumará además un nuevo *data center* en el área metropolitana, cuya construcción comenzaría entre fines de este año y principios del próximo, con una inversión estimada de US\$ 70 millones.

Todo esto se sustenta en una robusta conectividad internacional a través de cables submarinos de fibra óptica que conectan al país con Argentina, Brasil y Estados Unidos.

La inteligencia artificial, el 5G y la transformación digital están cambiando la forma de trabajar, estudiar y hacer negocios. ¿Cómo puede Uruguay aprovechar esas oportunidades y qué rol debe cumplir Antel en ese proceso?

La inteligencia artificial, el 5G y la transformación digital abren oportunidades enormes, pero ninguna de ellas es posible sin una base: la conectividad. Entendemos la conectividad como un derecho básico, como el agua potable o la energía eléctrica, porque arriba de eso pasa la vida moderna: el trabajo, el estudio, los negocios.

Antel, como empresa pública, tiene —más allá de la lógica del mercado— el deber de llevar las telecomunicaciones a todo el territorio y garantizar el acceso a internet de

“Entendemos la conectividad como un derecho básico, como el agua potable o la energía eléctrica, porque arriba de eso pasa la vida moderna: el trabajo, el estudio, los negocios”.

150 millones y, para todo el período, se proyectan unos US\$ 750 millones.

Entre esas inversiones figura la compra —antes de fin de año— de equipamiento para ejecutar/correr inteligencia artificial en el *data*

los uruguayos, vivan donde vivan. A principios de junio, con la inauguración en la localidad Porvenir, Paysandú, Uruguay se convirtió en el primer país de América con todos los pueblos de más de 1.000 habitantes conectados con fibra óptica. Eso significa que se puede teletrabajar, estudiar y emprender con la misma calidad, fiabilidad y velocidad que en Montevideo. Para fin de año completaremos las localidades de más de 500 habitantes, y al final del 2027 llegaremos a todas las de más de 100 hogares. Sobre esa infraestructura, Uruguay está en condiciones de aprovechar plenamente la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, sin excluir a nadie.

En un mundo donde la tecnología avanza a gran velocidad, ¿qué desafíos cree que serán los más importantes para Antel y para el país en los próximos años?

Uno de los grandes desafíos que tiene Antel es la transformación de una empresa de telecomunicaciones, acostumbrada a vender

“La inteligencia artificial, el 5G y la transformación digital abren oportunidades enormes, pero ninguna de ellas es posible sin una base: la conectividad”.

servicios de conectividad, en una empresa de tecnología, que se posicione como referente de soluciones digitales y tecnológicas estratégicas junto a los socios de negocio. Arriba de la excelente red que tie-

ne Antel, se deben crear servicios que le saquen provecho a la infraestructura a través de diferentes verticales de negocio, como el agro, la industria, el *gaming*, entre otros.

¿Cuáles son las iniciativas que está impulsando Antel para ampliar la propuesta de valor para sus clientes más allá de los servicios tradicionales de telecomunicaciones?

En un mercado cada vez más competitivo, Antel busca posicionarse como un *hub* de contenido para darles a sus clientes no solo la mejor red, sino también el acceso a entretenimiento, deportes y cultura a través de AntelTV, con transmisiones especiales que democratizan el acceso a contenidos. Las transmisiones de los partidos de la selección uruguaya en la competencia mundial, a través de la señal de Canal 5, y las finales de

la Liga Uruguaya de Básquetbol, por VTV, marcaron un récord de audiencia en la plataforma.

En forma permanente, además, se incorpora contenido a AntelTV, que actualmente ya cuenta con una variada oferta de radios, *streaming*, canales de televisión y un catálogo de películas uruguayas.

Por otro lado, desde enero de 2026, el gerenciamiento del Antel Arena pasó a manos de ITC, subsidiaria de Antel. El primer cuatrimestre de este año (enero-abril) presentó resultados contables positivos, con ingresos que superaron los US\$ 1.393.170, un 44% más que en el mismo período de 2025.

La meta para 2026 es mejorar los resultados a través de un ajuste de gastos, la optimización de recursos, la diversificación y potenciamiento de los más de 100 eventos proyectados para el año, de manera de hacerlo más eficiente y también más democrático.

   /trescrucesuy



HACIENDO CRÓNICAS DEL URUGUAY QUE AVANZA

TRES CRUCES SALUDA A CRÓNICAS POR SUS **45 AÑOS** ACOMPAÑANDO LA ACTUALIDAD ECONÓMICA, EMPRESARIAL Y SOCIAL DEL URUGUAY.

CELEBRAMOS SEGUIR SIENDO PARTE DE ESE CAMINO.



ANDREA CABRERA PRESIDENTA DE UTE

“UTE tiene la capacidad de pensar a largo plazo para acompañar las transformaciones más profundas”

» Uruguay pasó de una matriz energética en transformación a contar con un sistema eléctrico 98% renovable y medidores inteligentes en prácticamente todos los hogares. La presidenta de UTE repasa los principales hitos de la empresa pública, destaca las oportunidades que genera la energía limpia para la producción y la inversión y plantea el reto de seguir pensando a largo plazo, con la mirada puesta en la movilidad sostenible, la descarbonización y el acceso a la energía como un derecho.

En los últimos 45 años, la matriz energética ha atravesado diversos cambios. ¿Cuáles cree que han sido los hitos más importantes en la evolución de UTE?

UTE, que este año cumplirá 114 años, es la empresa pública más longeva de nuestro país. Hace 45 años en particular no se dio ningún hito específico que marcará un punto de inflexión para la energía eléctrica de nuestro país. Lo que estábamos atravesando en 1981, en plena última dictadura militar, para la empresa pública y nuestros trabajadores, fue un período de intervención militar y represión interna, lo cual vulneró derechos humanos y civiles y, a su vez, supuso el control militar de la gestión. En este período de nuestra historia fue que se sancionó también la Ley Nacional de Electricidad de 1977, que fue la base para el marco regulatorio de 1997, algo sumamente interesante para analizar. En los 90 triunfó el histórico referéndum de 1992 para frenar la privatización de las empresas públicas, pero también se fracasó en el prerreferéndum respecto al marco regulatorio unos años después, y toda la transformación de la matriz que se hizo en el año 2010 se logró a través de decretos del Poder Ejecutivo a espaldas de ese marco.

Fue entonces en 2010 que se dio el hito que nos distingue como país hasta el día de hoy: el acuerdo multipartidario impulsado por el Frente Amplio dio lugar a la transformación de la matriz, que hizo posible que hoy contemos con un



sistema eléctrico nacional cuya generación es 98% renovable. Esto es algo que solo tienen otros ocho países en el mundo entero.

Otro cambio fundamental que también nos ha vuelto referentes en la región y en el mundo, fue el que comenzó a gestarse a partir de la resolución de Directorio de 2017 que dispuso que, de allí en más, todos los medidores que se compraran para instalar en puestos de medida fueran inteligentes. Como resultado de esa decisión temprana, hoy el 99,9% de los hogares del

Uruguay cuentan con medición inteligente. Esto nos permite contar con información precisa y proyectar a futuro pasar de medidor a interfaz. Es decir, tenemos como país la oportunidad excepcional de trabajar con nuestro servicio eléctrico en una modalidad de ida y vuelta con el cliente.

Uruguay suele ser reconocido por su transformación en materia de energías renovables. ¿Qué oportunidades trae eso consigo para el desarrollo del país?

Efectivamente, tal como mencioné anteriormente, uno de los hitos históricos fue la transformación de la matriz, y eso trae consigo una serie de oportunidades.

En primer lugar, la inyección de generación eléctrica a partir de fuentes renovables produjo un cambio fundamental que forma parte de los distintivos del país: con una matriz de generación limpia, en Uruguay es posible producir sin contaminar. Esto permite que la industria, la producción y la economía en general puedan

**MÁS MOTIVOS
PARA ELEGIRLO.**
3 años de seguro incluidos.



Desde
USD 44.990.

MINI ACESMAN 100% ELÉCTRICO.



La marca BMW y sus logotipos son marcas registradas de BMW AG. Imágenes de carácter ilustrativo. Los datos personales recogidos en esta consulta serán incorporados y tratados en una base de datos cuya finalidad es recibir y responder consultas. El responsable de la base de datos de Automotores MOTOR IHAUS S.A., ante el cual podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, actualización, inclusión o supresión, todo lo cual se informa en el cumplimiento de la Ley N°18.331 del 11 de agosto de 2008.

desarrollarse de forma sostenible. El mantenimiento y la expansión de la matriz renovable son, entonces, garantes de sostenibilidad del Uruguay productivo e industrial. Esto es algo que hemos llegado a naturalizar, pero no deberíamos minimizarlo; en Uruguay el uso de la energía eléctrica no implica contaminación y eso nos permite que nuestras actividades cotidianas (en las que la energía eléctrica está cada vez más presente), los procesos productivos y el desarrollo económico puedan ser sostenibles en nuestro país en todos los aspectos.

En segundo lugar, se trata de una cuestión de soberanía nacional. Si aún no resultaba del todo clara la importancia de las energías renovables y lo acertada de la decisión de tomar este camino, el contexto geopolítico actual lo ha terminado de poner en evidencia. Contar con una matriz eléctrica renovable nos ha permitido mitigar la volatilidad de los precios del petróleo, mantener inalterado el servicio eléctrico, incluso en los momentos más desafiantes, y no registrar variación alguna en la tarifa eléctrica.

La electricidad es un insumo clave para la industria, el comercio y los hogares. ¿Cómo puede UTE contribuir a mejorar la competitividad del país?

UTE forma parte de las fortalezas y atractivos de nuestro país, y lo hace tanto por su carácter de ga-

rante de varios aspectos diferenciales de Uruguay (tales como la generación eléctrica renovable y la soberanía energética que mencionaba anteriormente) como por la confiabilidad y robustez de la empresa pública en sí misma. Los proyectos industriales necesitan instalarse en lugares donde el sistema eléctrico sea no solo sostenible sino también seguro, confiable y permanente. Es por ello que, desde UTE, estamos trabajando activamente en la creación de mecanismos innovadores para que las inversiones sean viables y financiadas, en tanto eso es lo que les da la certidumbre a los inversores de la propia continuidad de la empresa pública que les garantiza el mejor servicio eléctrico de la región.

Si tuviera que imaginar cómo será el sistema eléctrico uruguayo dentro de otros 45 años, ¿qué le gustaría que se dijera sobre el papel que jugó UTE en esa transformación?

Cuando llegó el cambio de la matriz, que significó la transformación eléctrica del Uruguay, UTE estaba preparada. Ahora, con la transformación energética a la vuelta de la esquina, UTE, una vez más, está preparada. Nuestra empresa pública tiene la capacidad y la fortaleza de pensar a largo plazo. Más allá de los períodos de gobierno, hay planes que se mantienen, sin lo cual el desarrollo del

sistema eléctrico sería impensable porque las obras más importantes y los cambios más profundos llevarían más de cinco años en desarrollarse. El año pasado elaboramos un Plan Director a 10 años que ya estamos ejecutando y que responde no solo a las necesidades actuales, porque esas ya están cubiertas,

“Con una matriz de generación limpia, en Uruguay es posible producir sin contaminar, lo que permite que la industria, la producción y la economía se desarrollen de forma sostenible”.

sino a las necesidades futuras, y proyectadas con criterios técnicos, pero también con ambición acorde a los grandes planes que están sobre la mesa para el país.

Con esto en consideración, quisiera que en 45 años se visualizara a UTE como la gran posibilitadora de las transformaciones más profundas. Estamos acompañando y posibilitando la movilidad eléctrica, a la cual ahora llamamos movilidad sostenible porque no se trata de la movilidad eléctrica en sí misma sino de su carácter sostenible que está dado gracias a la

generación renovable. Estamos preparándonos para los proyectos de gran porte y nos perfilamos como un factor de atracción para las inversiones por la seguridad, confiabilidad y permanencia de nuestro servicio eléctrico. Y estamos logrando construir un país en el que el desarrollo económico no sea en detrimento del cuidado del ambiente, siendo tanto vector de sostenibilidad como vector de descarbonización de la economía nacional.

Por último, pero no menos importante, espero que se ponga en valor que todo esto UTE lo hizo y lo hace desde su carácter de empresa pública, porque eso nos permite pensar a la energía eléctrica en clave de derechos. UTE es garante de un derecho humano que es el acceso a la energía y, si en 45 años todas las personas tienen acceso a un servicio eléctrico seguro como corresponde, será porque hubo una visión solidaria de la organización social detrás, y eso implica hacerlo desde el Estado.

Por último, como la fecha del aniversario es tan particular y nos remonta a las épocas más oscuras del Uruguay, quisiera cerrar diciendo que a las cosas que nos distinguen como país no hay que darlas por sentadas. Así como sucede con nuestra democracia, que hay que cuidarla, lo mismo sucede con las empresas públicas. Nada está dado y tenemos la responsabilidad ciudadana de ponerlas en valor.



AEROPUERTOSVIPCLUB

Accedé a todos los servicios VIP a través de nuestra web
www.aeropuertodecarrasco.com.uy

 [aeropuertovipclub](https://www.instagram.com/aeropuertovipclub)  +598 99 673 891



Banco BTG Pactual S.A. se encuentra supervisado por BCU (bcugubuy)

Si pensás en innovación digital
y servicio de excelencia,
pensá en BTG Pactual

Conocé más:



Para quien
espera más
de un banco

📄 Abri tu cuenta 🌐 100% Digital

CECILIA SAN ROMÁN PRESIDENTA DE ANCAP

“La transición energética debe ser gradual y alineada con la realidad económica y productiva del Uruguay”

» Ancap se prepara para cumplir 95 años en un momento de profundas transformaciones para el sector energético. Su presidenta analiza los cambios que marcaron la historia reciente de la empresa, los desafíos de la transición hacia energías más limpias y la estrategia para mantener el abastecimiento del país, al tiempo que impulsa proyectos como el hidrógeno verde y los combustibles sostenibles.

¿Cuáles cree que fueron los principales hitos en la evolución de Ancap en estas últimas cuatro décadas y media y qué enseñanzas dejaron?

Este año Ancap cumple 95 años, y ese aniversario invita a mirar la historia de una empresa que ha acompañado el desarrollo del Uruguay prácticamente desde sus inicios como país moderno. A lo largo de estas décadas, Ancap ha estado a la vanguardia de las necesidades de movilidad de los uruguayos, adaptándose a los cambios tecnológicos, económicos, ambientales y sociales, y consolidándose como la industria más grande del país y un actor estratégico para su desarrollo.

Si nos concentramos en los últimos 45 años, encontramos hitos muy relevantes: la modernización de la refinería de La Teja, el fortalecimiento de la infraestructura logística y de distribución de combustibles, la incorporación de nuevos negocios y, más recientemente, una visión cada vez más enfocada en la sostenibilidad y en los desafíos de la transición energética.

También hubo momentos complejos que dejaron aprendizajes relevantes sobre la importancia de una gestión responsable, transparente y orientada al largo plazo. La principal enseñanza es que una empresa pública debe ser capaz de integrar eficiencia operativa, disciplina financiera, capacidad de inversión, innovación y adaptación permanente, promoviendo negocios bien estructurados, sólidamente anclados y respaldados que aseguren su viabilidad, pre-



servando de ese modo su rol estratégico, la confianza pública y el compromiso con el desarrollo nacional.

Hoy hablamos de transición energética, y es un camino que el Grupo Ancap acompaña activa y responsablemente, porque a pesar de que en las últimas décadas Uruguay ha logrado transformar su matriz de generación eléctrica hacia una alta participación de renovables, la electricidad representa aproximadamente el 20% del consumo final de energía, mientras que los combustibles fósiles continúan

representando cerca del 40%. Es importante recordar que la matriz energética uruguaya cada vez es más variada, tanto por la diversidad de fuentes energéticas, como por la adaptabilidad de estas a los diferentes usos. Existen sectores donde la sustitución de energéticos está fuertemente supeditada a la disponibilidad tecnológica, por lo que su adaptación será necesariamente más gradual: el transporte de carga de larga distancia, la aviación y el transporte marítimo y las industrias energointensivas seguirán dependiendo durante

muchos años de los combustibles fósiles líquidos, hasta poder incorporar sus alternativas renovables. Por eso, el desafío de Ancap no es elegir entre el presente y el futuro, sino gestionar ambos al mismo tiempo, garantizar hoy el abastecimiento energético que el país necesita, mientras desarrolla las soluciones que harán posible una movilidad cada vez más sostenible.

El mundo avanza hacia una transición energética, pero los combustibles tradicionales siguen siendo fundamentales para muchas actividades. ¿Cómo encuentra Ancap el equilibrio entre esas dos realidades?

La transición energética no significa abandonar de un día para otro las fuentes tradicionales de energía. Una transición robusta, justa y sostenible involucra grandes inversiones, desarrollos tecnológicos, generación de capacidades locales, disponibilidad de recursos, garantizando un proceso equitativo, inclusivo y socialmente responsable, buscando proteger el empleo y garantizar el acceso a la energía.

Y esa transformación se irá alcanzando en forma paulatina y con diferentes resultados, dependiendo de cada país.

Actualmente, Uruguay, al igual que el resto del mundo, depende de los combustibles líquidos para sectores clave como el transporte, la industria, la producción agropecuaria, además de la movilidad particular.

Por tanto, para Ancap el desafío es continuar garantizando el su-

ministro de esos combustibles con los más altos estándares de calidad y seguridad, incorporando las mejores prácticas en materia de cuidado ambiental, mientras avanzamos en el desarrollo de alternativas más sostenibles. Ese equilibrio implica invertir en conocimiento, innovación, incorporación tecnológica que permita el desarrollo de nuevos combustibles sin perder de vista las necesidades actuales del país. Se trata de una transición gradual, responsable y alineada con la realidad económica y productiva del Uruguay.

En ese sentido, Ancap tiene varios proyectos avanzados como, por ejemplo, un piloto de camiones a hidrógeno verde y el desarrollo de e-fuels, en especial diésel renovable y combustible sostenible de aviación (combustibles sintéticos con la misma composición molecular que el tradicional, proveniente de materia prima vegetal). También se encuentra preparando las condiciones regulatorias y contractuales a proponer al Poder Ejecutivo para la búsqueda de hidrógeno natural en nuestro subsuelo y la identificación de estructuras reservorio que permitan la captura de CO₂ o gases combustibles de interés.

Es bueno señalar que Ancap inició la transición energética en el año 2008 con la producción de biocombustibles a través de su empresa ALUR, e incorporación de estos a los combustibles fósiles producidos en nuestra refinería, con el objetivo de reducir las emisiones de efecto invernadero.

No solo nos preocupa y ocupa el suministro de energéticos a nues-

tro país, sino también la soberanía energética.

Ancap tiene un papel fundamental para la industria, el transporte y la producción. ¿Cuáles entiende que son los principales desafíos para seguir siendo una empresa competitiva y aportar al desarrollo del país?

Los desafíos son múltiples. Uno de ellos es seguir mejorando la eficiencia operativa para ofrecer productos y servicios competitivos. Otro es incorporar innovación y nuevas tecnologías que permitan optimizar procesos y reducir impactos ambientales.

“El desafío de Ancap no es elegir entre el presente y el futuro, sino gestionar ambos al mismo tiempo, garantizar hoy el abastecimiento energético que el país necesita, mientras desarrolla las soluciones que harán posible una movilidad cada vez más sostenible”.

También debemos fortalecer el capital humano, porque la transformación de una empresa depende de las personas que la integran. A eso se suma la necesidad de adaptarnos a un mercado energético en

permanente evolución, donde aparecen nuevos actores, tecnologías y demandas.

Nuestro objetivo es que Ancap continúe siendo una empresa sólida, confiable y capaz de contribuir al crecimiento económico, asegurando el abastecimiento energético y generando valor para el país.

En un contexto de cambios tecnológicos y nuevas formas de producir energía, ¿cómo imagina el papel de Ancap en los próximos años y qué oportunidades cree que no debería dejar pasar?

Imagino una Ancap que siga siendo actor central, no solo del sistema energético nacional, sino también del industrial, pero con un perfil cada vez más innovador y diversificado. La empresa tiene la oportunidad de participar activamente en el desarrollo de combustibles autóctonos, combustibles de bajas emisiones, de nuevos combustibles sostenibles y otras soluciones que acompañen la descarbonización. Tenemos un gran capital técnico, el conocimiento y la experiencia necesarios para la producción de moléculas energéticas y el manejo de la infraestructura industrial que permite su obtención, moléculas que serán la base de la energía del futuro.

Al mismo tiempo, debemos continuar fortaleciendo nuestras capacidades industriales y logísticas actuales porque seguirán siendo un activo estratégico para el país. La innovación, la articulación con otras instituciones, la investigación y el desarrollo serán claves para aprovechar las oportunida-

“No solo nos preocupa y ocupa el suministro de energéticos a nuestro país, sino también la soberanía energética”.

des que el sistema energético nacional, regional y mundial vaya presentando, lo que permitirá posicionar a Uruguay en un escenario energético que está cambiando rápidamente.

¿Qué visión tiene para el futuro de Ancap?

Me gustaría destacar que Ancap y sus empresas subsidiarias Ducsa y ALUR son mucho más que empresas de energía. El Grupo Ancap es una organización estratégica para el desarrollo nacional, con un profundo compromiso con el país y con sus personas.

Nuestro desafío es mirar hacia el futuro con responsabilidad, impulsando una gestión moderna, transparente y sostenible, capaz de responder a las necesidades del presente sin perder de vista las oportunidades que traerán las nuevas formas de producir y utilizar la energía. Estoy convencida de que, trabajando junto a nuestros equipos y en coordinación con los distintos actores del país, Ancap seguirá siendo un pilar fundamental para el desarrollo del Uruguay.

Scotiabank®

MARIO BERGARA INTENDENTE DE MONTEVIDEO

“Montevideo debe seguir siendo motor de desarrollo, pero no cualquier desarrollo: uno sostenible e inclusivo”

» Montevideo atravesó diversas transformaciones en las últimas décadas y ahora enfrenta el desafío de dar un nuevo salto. La ciudad tiene activos importantes para atraer inversiones, desde su estabilidad institucional y su calidad de vida hasta su cultura. Pero para aprovechar esas oportunidades también deberá resolver problemas como la limpieza, la movilidad y el saneamiento. A futuro, tiene el desafío de renovarse y proyectarse como una ciudad más atractiva.

¿Cómo cree que evolucionó Montevideo en los últimos 45 años y cuáles fueron las transformaciones más importantes en ese recorrido?

Montevideo cambió muchísimo en los últimos 45 años. Cambió el país, cambió la sociedad, cambiaron las formas de trabajar, de gobernar, de consumir cultura, de habitar el departamento y también las expectativas que la ciudadanía tiene sobre lo público.

Si miramos este recorrido en perspectiva, una de las transformaciones más importantes fue la consolidación democrática y la recuperación del valor de lo colectivo. Desde el gobierno de Tabaré en 1990, Montevideo pasó a ser una ciudad donde la participación, la descentralización, la cultura, los derechos y la convivencia adquirieron un lugar central en la agenda departamental.

En estos años se avanzó mucho en descentralización, en espacios públicos, en políticas sociales, en infraestructura urbana, en movilidad, en saneamiento, en cultura y en el reconocimiento de la diversidad. Un ejemplo: Tabaré creó la cartera de tierras de Montevideo, permitiendo comenzar procesos de realojos para asentamientos y la instalación de cooperativas en predios municipales como política sostenida.

Montevideo se transformó en un



departamento más abierto, plural, más integrado al mundo y afianzó una fuerte identidad democrática, posicionándose en lo más alto de los rankings de calidad de vida de Latinoamérica.

También es cierto que persisten problemas importantes. No somos ajenos a la fragmentación social y los problemas que conlleva, se extiende la ciudad a zonas sin servicios consolidados y hay personas que parten hacia zonas costeras fuera del departamento. Reconocer esos problemas no implica desconocer lo realizado; al contrario, nos obliga a seguir avanzando.

Creo que la principal evolución de Montevideo es que dejó de pensarse solo como una capital administrativa para consolidarse como un departamento de derechos, de oportunidades, de cultura, de conocimiento y de convivencia.

Con la aprobación de nuestro presupuesto y los planes de inversión, estamos parados sobre una plataforma que nos permite comen-

zar una nueva etapa para renovar Montevideo.

Montevideo concentra buena parte de la actividad económica del país. ¿Qué desafíos entiende que tiene la ciudad para seguir siendo un motor de desarrollo y empleo?

Montevideo tiene un peso muy importante en la economía nacional. Concentra actividad productiva, servicios, comercio, educación, cultura, innovación, logística, turismo, empleo público y privado. Por eso, cuando Montevideo funciona mejor, también el país funciona mejor.

El primer desafío es mejorar la infraestructura urbana que sostiene esa actividad. Una ciudad que es motor de desarrollo necesita buenos servicios, buena movilidad, espacios públicos cuidados, limpieza, conectividad, saneamiento, calles y veredas en condiciones. Lo básico es la plataforma sobre la que se construyen oportunidades. El segundo desafío es vincular el desarrollo con la inclusión, articulando lo público con lo privado. El desarrollo de Montevideo lo hace el sector público junto a las empresas, los trabajadores, la academia, las organizaciones sociales, la cultura, el turismo y los barrios. Trabajamos activamente para atraer inversiones y construir una relación de mayor diálogo, confianza y

DIVINO

91 años

transformando casas en hogares
en todo el país.



DIVINO
full

15%
menos

con tarjetas de crédito
Platinum, Infinito, Black
y tarjetas de débito y
crédito Personal Bank.

10%
menos

con todas
las tarjetas de
crédito Itaú.

itaú

divino.com.uy



Ver bases y condiciones en divino.com.uy

cooperación con el sector privado. El crecimiento económico tiene que generar empleo de calidad y oportunidades. Por eso impulsamos programas de inclusión socio-laboral, articulando con el gobierno nacional para que más de 3400 personas en situación de vulnerabilidad puedan acceder a formación, empleo y nuevos proyectos de vida.

La tarea del gobierno departamental es ordenar, facilitar, promover, regular cuando corresponde y generar condiciones para que las oportunidades se multipliquen.

En definitiva, Montevideo debe seguir siendo motor de desarrollo, pero no cualquier desarrollo: uno sostenible, inclusivo, equilibrando sus barrios y conectado con las nuevas agendas del mundo.

Las ciudades compiten cada vez más por atraer inversiones, talento y eventos. ¿Qué cree que necesita Montevideo para fortalecer su posicionamiento en ese escenario?

Montevideo tiene activos muy importantes para competir en ese escenario. Nuestra responsabilidad como gobierno es transformar esos activos en ventajas concretas. Eso requiere invertir, priorizar, coordinar y sostener una estrategia en el tiempo.

Es una ciudad conectada por aire, por tierra y por agua; tiene capacidades logísticas, portuarias y de conectividad que la posicionan como un nodo de articulación entre el Mercosur y el Atlántico Sur. Además, es un centro financiero regional y sede de instituciones internacionales muy relevantes, como el Mercosur, la Aladi y agencias multilaterales como el BID y CAF.

Montevideo tiene una tradición democrática ejemplar, una fuerte promoción de derechos ciudadanos y una identidad basada en la diversidad, la tolerancia y el encuentro entre generaciones, culturas y sectores sociales. Eso es un valor diferencial en un mundo donde la estabilidad, la convivencia y la previsibilidad son cada vez más importantes.

También tenemos un capital cultural potente. La Unesco reconoce en

Montevideo tres patrimonios inmateriales que son parte de nuestra identidad más profunda: el tango, el candombe y la condición de ciudad creativa de la literatura. A eso se suma la rambla, que es parte del alma montevideana y uno de los paseos costeros continuos más largos del mundo, y la Ciudad Vieja, que la vamos a potenciar con su enorme valor histórico, arquitectónico, cultural y económico.

“Creo que la principal evolución de Montevideo es que dejó de pensarse solo como una capital administrativa”.

Montevideo reúne condiciones muy valiosas para proyectarse en la región. Tiene estabilidad institucional, una identidad cultural fuerte, capacidad para organizar grandes eventos y una calidad de vida que la hacen atractiva para invertir, estudiar, trabajar y vivir. En esa línea, nos estamos preparando para recibir eventos de relevancia internacional como la final de la Copa Libertadores y el Mundial 2030, entre otros.

En ese sentido, la renovación de Montevideo también es una estrategia de posicionamiento internacional. Una ciudad más limpia, más conectada, con una Ciudad Vieja revitalizada, con mejores espacios públicos, con más actividad cultural, con más oportunidades y con mayor dinamismo económico, es una ciudad más atractiva para invertir, para visitar, para organizar eventos y para elegir como lugar de vida.

El desafío es ordenar esos activos, potenciarlos y proyectarlos mejor. Los atributos que Montevideo reúne son lo que muchas ciudades del mundo buscan construir.

Si piensa en el Montevideo de los próximos 45 años, ¿qué cambios

le gustaría que se hubieran concretado?

Me gustaría que dentro de 45 años Montevideo hubiera logrado combinar desarrollo con igualdad, modernización con identidad, crecimiento con sostenibilidad y futuro con convivencia.

Imagino una ciudad con capacidad de adaptarse a los desafíos que seguramente surgirán en las próximas décadas, incluso a aquellos que hoy todavía no podemos anticipar. Una ciudad resiliente, preparada para incorporar los cambios tecnológicos, sociales, ambientales y demográficos sin perder su identidad, su escala humana ni su compromiso con la igualdad.

Pero ese futuro empieza a construirse ahora. Mucho antes de esos 45 años necesitamos un Montevideo más limpio, con un sistema de gestión de residuos moderno, eficiente y ambientalmente responsable, donde el reciclaje, la economía circular y la valorización de materiales formen parte de la vida cotidiana.

También estamos construyendo un sistema de movilidad más ágil, accesible y sostenible, que mejore la conexión entre los barrios, reduzca los tiempos de traslado y haga cada vez más seguro caminar y andar en bicicleta. Del mismo modo, necesitamos mejores calles, mejores veredas y espacios públicos de calidad en todos los barrios. Queremos una Ciudad Vieja plenamente revitalizada, con más vivienda, comercio, cultura, turismo, actividad económica y patrimonio cuidado; un lugar con vida durante todo el día, que vuelva a ser uno de los grandes símbolos de la renovación de Montevideo.

Nuestro objetivo es seguir reduciendo las brechas territoriales, sociales y de género, creando más oportunidades para los jóvenes, integrando a las personas mayores, acompañando a quienes atraviesan situaciones de vulnerabilidad y garantizando que todas las personas puedan disfrutar de Montevideo en igualdad de condiciones. Ese también es un modo de fortalecer la convivencia desde la cercanía.

El futuro no se construye de un día

para el otro. Se construye tomando decisiones, estableciendo prioridades y sosteniendo el rumbo. Por eso, desde el primer año de gobierno, tomamos la decisión de ordenar las cuentas públicas y concentrar nuestros mayores esfuerzos en aquello que hoy más preocupa a la ciudadanía: mejorar la limpieza, recuperar calles y veredas, ampliar el saneamiento y revitalizar la Ciudad Vieja. Ese es el camino que elegimos para construir un Montevideo preparado para el futuro, gobernar el presente sin perder de vista el largo plazo.

¿Cuáles son las grandes oportunidades que tiene Montevideo por delante?

Creo que Montevideo tiene por delante una gran oportunidad.

A veces las ciudades quedan atrapadas entre la nostalgia por lo que fueron y la urgencia de los problemas cotidianos. Ambas cosas importan: hay que valorar la historia y hay que resolver lo urgente. Pero también necesitamos levantar la mirada y construir una visión compartida de futuro.

Montevideo no empieza de cero. Tiene una acumulación institucional, social, cultural y democrática muy valiosa. Pero también necesita renovarse. Y esa renovación exige responsabilidad, acuerdos y cercanía con la gente. La aprobación de las Prioridades Ciudadanas fue un poco de eso, una mirada conjunta para aportar soluciones de mediano plazo para Montevideo.

Nuestro compromiso es gobernar escuchando, planificando y haciendo. La ciudadanía nos pide respuestas concretas, y con razón. Pero también nos pide rumbo. Por eso queremos que cada obra, cada programa y cada política formen parte de un proceso mayor: construir un Montevideo más limpio, más inclusivo, más sostenible y más disfrutable.

Ese es el desafío de esta etapa. Y es también una invitación: a que el gobierno departamental, el gobierno nacional, los municipios, el sector privado, la academia, las organizaciones sociales y la ciudadanía trabajemos juntos por la renovación de Montevideo, con mirada de largo plazo.

NUEVA

RAV4

HÍBRIDA **ENCHUFABLE**  **PHEV**

LA VIDA ES UNA
AVENTURA



CONOCÉ MÁS



AYAX  **TOYOTA**

LEONARDO LOUREIRO PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS EMPRESARIALES

“Hablar de competitividad empresarial es hablar del futuro del país”: el desafío de volver a crecer sostenidamente

» En los últimos 45 años, el empresariado uruguayo dejó de mirar principalmente hacia adentro y empezó a competir con el mundo. Los desafíos de la actualidad son mejorar la productividad, formar talento, atraer inversiones y generar más empleo de calidad. Desde la Confederación de Cámaras Empresariales (CCE), su presidente plantea que Uruguay necesita acuerdos de largo plazo, más apertura y un Estado que facilite el desarrollo.



servicios, *software* o conocimiento. Ese proceso marcó un cambio cultural: hoy el empresario uruguayo sabe que crecer implica mirar más allá de nuestras fronteras.

También hubo una evolución institucional. Las cámaras empresariales se fortalecieron y aprendieron a trabajar coordinadamente.

“El mayor cambio del empresariado uruguayo en estos 45 años fue que dejó de mirar principalmente hacia adentro y empezó a competir con el mundo”.

La creación de la CCE refleja esa evolución: construir una agenda común para contribuir al desarrollo del país.

Finalmente, también cambió la forma de entender el rol de la empresa. Hoy existe mayor conciencia de que sin empresas dinámicas no hay inversión, empleo formal, innovación ni bienestar sostenible. La empresa no es un actor separado de la sociedad; es una condición necesaria para su desarrollo.

Hoy se habla mucho de productividad y competitividad. ¿Qué en-

Si observa la evolución del empresariado uruguayo durante los últimos 45 años, ¿cuáles considera que fueron los cambios más profundos en el sector?

Creo que el mayor cambio del empresariado uruguayo en estos 45 años fue que dejó de mirar principalmente hacia adentro y empezó a competir con el mundo. Pasamos de una economía más cerrada, con empresas orientadas al mercado

interno, a un país mucho más expuesto a la competencia regional y global. Eso obligó a profesionalizar la gestión, incorporar tecnología, mejorar procesos, controlar mejor los costos y desarrollar una cultura empresarial mucho más exigente. También cambió la composición del sector privado. Uruguay mantiene sectores tradicionales muy relevantes, como el agro, la industria, el comercio, los servicios, la

construcción y el turismo, pero en estas décadas crecieron con fuerza la tecnología, los servicios globales, la logística y la economía del conocimiento. Esto demostró que el país puede competir en actividades de alto valor agregado cuando genera las condiciones adecuadas. Otro cambio relevante fue la internacionalización. Muchas empresas comenzaron a pensar en la región y el mundo, exportando bienes,

tiende que necesita Uruguay para que sus empresas puedan crecer, invertir y generar más empleo de calidad?

Uruguay necesita asumir que la productividad y la competitividad no son conceptos abstractos. Son las condiciones que permiten que una empresa invierta, incorpore tecnología, pague mejores salarios y genere empleo formal. Cuando enfrenta costos elevados, exceso de regulaciones, dificultades para acceder a talento o limitaciones para competir internacionalmente, su capacidad de crecer se reduce.

Por eso necesitamos una agenda de competitividad de largo plazo. Uruguay cuenta con fortalezas muy importantes como estabilidad institucional, seguridad jurídica y una buena reputación internacional. Pero debemos transformar esas fortalezas en crecimiento sostenido. Eso implica reducir el costo país, mejorar la infraestructura, aumentar la eficiencia del Estado, fortalecer la educación y acelerar la inserción internacional.

También debemos consolidar un clima atractivo para invertir. La inversión necesita reglas claras, estabilidad macroeconómica, agilidad administrativa y un Estado que facilite el desarrollo de la actividad productiva.

La productividad también depende del capital humano. No alcanza con discutir normas laborales; debemos invertir en capacitación, tecnología, innovación y una mejor articulación entre el sistema educativo y las necesidades de las empresas. El empleo de calidad nace de empresas competitivas y productivas.

Como país pequeño, además, necesitamos integrarnos mejor al mundo. Más acuerdos comerciales, más apertura y mejores condiciones para exportar son parte de la solución.

En definitiva, Uruguay necesita una agenda moderna basada en inversión, innovación, talento, apertura y un Estado que facilite el crecimiento del sector productivo.

Las empresas enfrentan desafíos muy distintos según su tamaño y el sector en el que operan. ¿Cuáles

son hoy las preocupaciones que más se repiten entre las cámaras que integran la confederación?

Cada sector tiene realidades diferentes, pero cuando escuchamos a las cámaras que integran la confederación aparecen preocupaciones comunes.

La primera es el costo de operar en Uruguay. Costos laborales no salariales, energía, logística, combustibles, financiamiento, tributos y cargas administrativas afectan especialmente a las pequeñas y medianas empresas y reducen la capacidad de competir.

La segunda es la burocracia. Aunque Uruguay ha avanzado en digitalización, todavía existen demasiados procesos lentos, permisos que demoran y trámites repetidos. En ese sentido, el proyecto de ley de competitividad presentado por el Poder Ejecutivo, con medidas de simplificación administrativa, representa un primer paso en la dirección correcta. El desafío ahora es profundizar ese proceso y construir un Estado cada vez más ágil y orientado a facilitar la actividad productiva.

La tercera preocupación es el talento. En prácticamente todos los sectores cuesta encontrar personas con las competencias necesarias. Debemos conectar mucho mejor la educación y la capacitación con las necesidades reales del aparato productivo.

También preocupa la escala. Uruguay necesita que más empresas puedan internacionalizarse y para eso hacen falta mejores acuerdos comerciales, infraestructura, financiamiento e instrumentos que acompañen la inserción internacional.

“Hoy existe mayor conciencia de que sin empresas dinámicas no hay inversión, empleo formal, innovación ni bienestar sostenible”.

Otro tema recurrente es la regulación laboral. Las empresas necesitan reglas modernas y previsibles que protejan los derechos de los trabajadores, pero que también contemplen las distintas realidades productivas y las nuevas formas de trabajo.

Finalmente, existe una preocupación transversal: el crecimiento. Cuando la economía crece poco, disminuye la inversión y resulta mucho más difícil generar empleo de calidad. Por eso insistimos en que Uruguay necesita una agenda de desarrollo sostenida y de largo plazo.

Si pudiera dejar una recomendación para quienes tendrán la responsabilidad de conducir la economía y el sector empresarial en las próximas décadas, ¿cuál sería?

Mi principal recomendación sería construir acuerdos de largo plazo sobre los temas que determinan el desarrollo. Uruguay tiene una fortaleza institucional que pocos países poseen, pero muchas veces le cuesta transformarla en decisiones estratégicas sostenidas.

Precisamente por eso, desde la CCE participamos activamente en la Estrategia Nacional de Desarrollo impulsada por la OPP y la ANDE. Creemos que el crecimiento sostenible requiere una visión compartida que trascienda los períodos de gobierno y genere consensos sobre los grandes desafíos nacionales.

Necesitamos menos discusión de corto plazo y más decisiones estratégicas. El país debe definir qué lugar quiere ocupar en el mundo, cómo aumentar su productividad, cómo formar el talento que necesitará la nueva economía y cómo potenciar los sectores con mayor capacidad para generar inversión, empleo y exportaciones.

A quienes conduzcan la economía les diría que vean al sector privado como un socio imprescindible para el desarrollo. Las mejores políticas públicas nacen cuando se construyen escuchando a quienes producen, invierten, exportan y generan empleo.

“Uruguay necesita asumir que la productividad y la competitividad no son conceptos abstractos: son las condiciones que permiten que una empresa invierta, incorpore tecnología, pague mejores salarios y genere empleo formal”.

A los empresarios también nos corresponde asumir responsabilidades. Debemos seguir innovando, profesionalizando la gestión, invirtiendo en tecnología y apostando a la mejora continua.

El país necesita dar un nuevo salto en su desarrollo. No desde los discursos, sino desde los resultados: crecer más, exportar más, innovar más, atraer más inversión, generar más empleo formal y mejorar el ingreso de los uruguayos sobre bases sostenibles. Para eso se requiere confianza, diálogo y decisión política.

¿Qué papel considera que tiene el sector empresarial en el desarrollo y el futuro del país?

Hablar de competitividad empresarial es hablar del futuro del país. Una empresa competitiva genera empleo, invierte, innova, exporta, forma personas y crea oportunidades.

Uruguay debe superar la falsa dicotomía entre empresa y sociedad. No existe desarrollo social sostenible sin un sector productivo fuerte y competitivo.

Desde la CCE buscamos aportar una visión que represente la diversidad del sector privado, pero con un objetivo común: contribuir a que Uruguay vuelva a crecer de forma sostenida.

El país conoce bastante bien sus desafíos. Ahora necesita perseverancia para transformar los diagnósticos en políticas de Estado y en resultados concretos. Si logramos construir esos acuerdos, Uruguay tiene todas las condiciones para dar un salto importante en las próximas décadas.

LEONARDO GARCÍA PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY

“Si la industria tiene condiciones adecuadas, invierte y apuesta al país”

» La industria uruguaya enfrenta una etapa de profundas transformaciones impulsadas por la tecnología, los mercados globales y las exigencias de competitividad. Leonardo García, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, analiza la evolución del sector, identifica sus principales desafíos y plantea que el desarrollo del capital humano será la clave para sostener su crecimiento.

Si miramos un punto de partida, por ejemplo de hace 45 años, la industria era radicalmente distinta. A su criterio, ¿cuál ha sido el cambio más disruptivo o la transformación más profunda que ha vivido el sector industrial del país en estas décadas en la forma de producir y competir?

El principal cambio es que la industria está más enfocada en transformar bienes primarios, principalmente nacionales, pero en los últimos años también procesando materias primas agropecuarias de otros orígenes, lo que permitió generar nuevas corrientes exportadoras de productos como café procesado, cacao en polvo, aceites y grasas vegetales, concentrados para bebidas, por citar algunos. Comparado con aquellos años, hoy tenemos una industria mucho más enfocada en la exportación, con algunos sectores basados en bienes agropecuarios que exportan a múltiples destinos. Asociado a eso, China es un cliente fundamental de algunos sectores, algo que no ocurría en aquella época, asociado a la disrupción de ese mercado. Si bien es un fenómeno más reciente, la producción de pasta de celulosa es novedosa para Uruguay, máxime a las escalas actuales. Unido a eso hay otro cambio significativo, y es que una muy importante porción de la producción y exportación de la industria se realiza desde zonas francas. Por último, otro cambio estructural es la importante reducción de empresas y empleo en sec-



tores intensivos de mano de obra, como vestimenta, calzados y otros similares. En casi todas las macro-tendencias está China por detrás, el gran cambio industrial de las últimas décadas a escala mundial. Como lo mostramos en el último Día de la Industria, sin considerar a China, Uruguay no cambió su participación en la industria mundial, así que nos hemos comportado parecido al resto del mundo.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la

mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones de este período?

La mayor lección es que si la industria tiene condiciones adecuadas, invierte y apuesta al país. Es un sector donde tanto inversores nacionales como extranjeros bloquean fondos por muchos años si visualizan oportunidades y un entorno favorable, generando externalidades muy positivas que tienden a perdurar. Se trata de un sector que innova y absorbe innovación de otros sectores, paga

buenos salarios, emplea personas de distintas calificaciones, descentraliza la producción, genera divisas, atrae inversión extranjera.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría la fotografía actual del sector? ¿Cuáles son las principales fortalezas y las urgencias más críticas que enfrenta hoy la industria en el país?

Lo que define la situación actual es que podemos aprovechar oportunidades en el mundo actual y en el que se viene, pero eso si abordamos cuanto antes los desafíos asociados para lograrlo, que son enormes. Lo más crítico es el capital humano. No estamos mejorando significativamente la retención de los estudiantes en secundaria ni estamos mejorando la calidad educativa, según muestran distintos indicadores nacionales e internacionales. No hay forma de aumentar la productividad, transformarnos productivamente e innovar si no lo logramos cambiar eso. Todos los países que se desarrollaron industrialmente se basaron en una profunda transformación educativa. Es una condición necesaria. Las fortalezas son conocidas, y están asociadas a cuestiones del entorno, estabilidad política, respeto de las instituciones.

Proyectando la mirada hacia los próximos 45 años, la velocidad

del cambio tecnológico y ambiental va a ser exponencial. ¿Qué competencias, tecnologías o pilares estratégicos considera indispensables que la industria empiece a construir hoy para no quedar obsoleta mañana?

El principal es el capital humano, lo que mencionaba antes. Luego precisamos solucionar los costos energéticos. Somos un sector intensivo en el uso de la energía, por lo que la competitividad en esa proveeduría debe mejorar para apuntalar la inversión industrial. En tercer lugar, es necesario que mejoremos significativamente el entorno laboral. Me refiero no solo a la conflictividad, que es elevada y a veces desproporcionada respecto a lo que se negocia, sino también a la forma en que se acuerdan los salarios y las condiciones de trabajo. Otro elemento fundamental será el peso del Estado, que no paró de crecer en las últimas décadas sin

devolver servicios equivalentes al dinero que le extrae a la sociedad para financiarse. Cuando en Uruguay se habla de “vacas atadas”, diría que el sector público es un rodeo. Hay un sobrecosto evidente, no solo para los empresarios, sino también para los ciudadanos en general. Y una elección inadecuada de dónde precisamos más Estado y dónde menos, o directamente donde no debería tener injerencia, porque el mercado resuelve adecuadamente las necesidades de la gente.

El factor humano es el centro de cualquier industria. Pensando en el relevo generacional y en el perfil de los trabajadores del futuro, ¿cómo debe adaptarse el sector para atraer y retener a los líderes y técnicos de las próximas décadas? Quienes trabajan en puestos de liderazgos en empresas industriales, así como sus técnicos,

“Cuando en Uruguay se habla de ‘vacas atadas’, diría que el sector público es un rodeo. Hay un sobrecosto evidente, no solo para los empresarios, sino también para los ciudadanos en general”.

disfrutan mucho del rol que cumplen. Es que las industrias son entornos de trabajo complejos y dinámicos, donde hay que gestionar aspectos muy diversos, desde los tecnológicos, los energéticos, los logísticos, los vinculados al mercado internacional, el *packaging*, la salubridad, la calidad, el relacionamiento entre muchas personas de distintas característi-

cas, los desafíos ambientales, las cuestiones regulatorias, que son diversas y muy específicas. Por lo anterior, la industria es un lugar privilegiado para personas con el temple para liderar organizaciones de este tipo y por eso seguirá atrayendo a quienes les interesa trascender en su tránsito laboral por la vida empresarial. Volviendo a lo que dije antes, y asociado a las necesidades que tendrán las empresas industriales, como sociedad tenemos que convencernos de que por la vía de formar a nuestra gente lograremos mejores resultados. Siendo que gran parte de la educación recae en el sector público, y que es una inversión de las más redituables, habrá que ir reduciendo gastos en rubros donde el Estado es prescindible y reorientarlo a mejorar las capacidades de nuestros niños y jóvenes, en manos de quienes estará el futuro del país.



**¡Felicitamos a Crónicas
por sus 45 años!**


SALUS

CARMEN PORTEIRO PRESIDENTA DE LA UNIÓN DE EXPORTADORES DEL URUGUAY (UEU)

“La combinación de resiliencia, confiabilidad y capacidad para responder a los cambios es uno de los principales activos del sector”

» La transformación de la matriz exportadora posicionó a Uruguay en mercados cada vez más exigentes, pero ese camino ya no alcanza. Más allá de la diversificación lograda en las últimas décadas, el país enfrenta un nuevo desafío: competir en un escenario atravesado por la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la reconfiguración del comercio global. Para la presidenta de la UEU, Carmen Porteiro, la apertura de mercados, la innovación y una agenda de competitividad serán determinantes para sostener el crecimiento del país.



Si miramos el mapa de destinos y productos de hace 45 años en comparación con el actual, la transformación de la matriz exportadora es impactante. Desde la perspectiva de la UEU, ¿cuál considera que ha sido el hito comercial o el quiebre estratégico más importante que redefinió la inserción del país en el mundo?

En las últimas décadas Uruguay ha logrado diversificar su matriz exportadora, ampliando los pro-

ductos que colocamos en el mundo y los destinos a los que llegamos, tanto en bienes como en servicios, con presencia en mercados de alta exigencia.

El crecimiento y consolidación de sectores como la celulosa, la soja, la madera, productos farmacéuticos, concentrados de bebidas y los servicios globales, dan cuenta de esa transformación y del esfuerzo público-privado para acompañar este proceso. La política de promo-

ción de inversiones es destacada por los inversores como uno de los principales incentivos para radicarse en Uruguay y por lo tanto debemos destacarla como un instrumento que posibilitó la concreción de iniciativas orientadas a la exportación.

Cabe resaltar la creciente importancia de nuevos mercados como el asiático, que ha tenido un impacto relevante en el cambio de perfil de nuestras exportaciones. El desafío es continuar ampliando el acceso a mercados a través de más acuerdos comerciales que nos permitan exportar en igualdad de condiciones con nuestros principales competidores. Para un país pequeño como Uruguay, la inserción internacional no es una opción, sino una condición indispensable para crecer y generar más oportunidades.

El comercio internacional ha vivido olas de proteccionismo, crisis globales y cambios en las reglas de juego. ¿Cuál es la principal fortaleza que el exportador local aprendió a desarrollar para mantenerse competitivo frente a un mundo tan volátil?

No fue magia. Fue un gran esfuerzo de profesionalización de todas las áreas, dinamismo e inversión constante en recursos, en capacitación y en tecnología para mejorar procesos y estar a la vanguardia.

El exportador uruguayo ha mostrado una importante capacidad de adaptación. En los últimos años se ha enfrentado a una pandemia, dificultades logísticas, conflictos geopolíticos, adversidades climáticas, entre otras coyunturas desafiantes. En este contexto, la resiliencia es una ventaja competitiva. Las empresas han transitado un camino que les ha permitido diversificar mercados, sostener relaciones comerciales de largo plazo, gestionar mejor los riesgos e incorporar innovación.

“Para un país pequeño como Uruguay, la inserción internacional no es una opción, sino una condición indispensable para crecer y generar más oportunidades”.

La combinación de resiliencia, confiabilidad y capacidad para responder a los cambios es uno de los principales activos del sector exportador uruguayo.

A esto hay que sumarle la reputación de Uruguay como proveedor serio, confiable, que ofrece previ-

Llegás. Estacionás. Volás.



**Escaneá y reservá
tu parking en**
Aeropuerto de Carrasco
y Aeropuerto de Punta del Este



**Aeropuertos
Uruguay**

sibilidad política, jurídica y económica. Este activo del país genera oportunidades que muchas veces trascienden las coyunturas.

La tecnología, los datos y la inteligencia artificial están modificando las cadenas globales de valor. ¿Cómo cree que estas transformaciones impactarán en las exportaciones uruguayas durante los próximos años?

Estas transformaciones representan una enorme oportunidad para Uruguay, que impactará no solo en actividades intensivas en conocimiento, sino también en sectores tradicionales, lo cual nos va a permitir aumentar la productividad, optimizar procesos y ofrecer productos y servicios con mayor valor agregado.

“Nuestro principal desafío es mantener un sistema educativo global que nos permita que las próximas generaciones estén preparadas para los desafíos, para el cambio, para emprender”.

Para absorber esta oportunidad no solo el sector privado tiene que implementar estos desarrollos, sino que la infraestructura tecnológica del país tiene que permanecer constantemente actualizada. También estar atentos a los riesgos, a los sectores que puedan quedar rezagados y a los aspectos regulatorios que pueden acelerar o ralentizar el desarrollo de los sectores. La exportación uruguaya ya tiene un importante contenido de tecnología e innovación aplicada, desde la implementación de sistemas de trazabilidad y control de calidad hasta el desarrollo de soluciones digitales, biotecnológicas y de automatización de procesos. Uruguay ya está sintiendo el impacto de estas transformaciones y cuenta con un ecosistema de innovación muy activo.

La competitividad cada vez será más dependiente de nuestra capacidad de innovar y de incorporar conocimiento en los procesos productivos. Para acompañar estas transformaciones tendremos que invertir cada vez más en capacitación, infraestructura digital e innovación para que más empresas, especialmente las pymes, puedan incorporar la tecnología e innovación de forma efectiva.

Hoy el comercio global no solo exige precio y calidad; ahora el desarrollo se juega en la cancha de la sostenibilidad, la huella de carbono y las exigencias de certificación. ¿Cómo evalúa el punto de partida actual del país para liderar en esta "nueva normalidad" del comercio verde?

Uruguay parte de una posición muy favorable; ya ha transitado un camino importante en lo que respecta a sostenibilidad y cumplimiento de exigencias sanitarias y ambientales, aspectos cada vez más relevantes al momento de exportar. Por ejemplo, en el desarrollo de la matriz de energía renovable, la trazabilidad agropecuaria, las leyes de protección laboral, entre otras. Además hemos sido considerados por la Unión Europea como país de bajo riesgo de deforestación.

Los consumidores y los mercados valoran cada vez más la sostenibilidad, la cual está dejando de ser un atributo diferencial para convertirse, en muchos mercados, en una condición de acceso. Uruguay debe apostar a fortalecer este atributo que termina siendo una ventaja competitiva.

Tenemos que continuar avanzando en certificaciones, generación de información confiable y reconocimiento de los estándares alcanzados. En este sentido, en la Unión de Exportadores desarrollamos junto al LATU un Sello de Gestión Sostenible, el cual tiene un abordaje ESG (ambiental, social y de gobernanza) y ofrece una metodología para ayudar a las empresas a demostrar el camino que ya han recorrido en estos aspectos y establecer procesos de mejora continua.

Si tuviera que señalar una decisión estratégica que Uruguay debería tomar hoy para fortalecer su perfil exportador en las próximas décadas, ¿cuál sería?

La prioridad debería ser profundizar la inserción internacional mediante una sólida estrategia de apertura comercial. Esto conlleva ampliar nuestra red de acuerdos comerciales y tributarios (para evitar la doble imposición), profundizar aquellos que ya tenemos y trabajar en habilitaciones sanitarias, fitosanitarias y técnicas. Aún muchos de nuestros competidores ingresan con mejores condiciones a destinos relevantes, lo que resta capacidad de competir a nuestras empresas.

Esta estrategia debe estar acompañada con una agenda interna orientada a mejorar la competitividad, que contemple costos de producción, logística y conectividad, infraestructura, simplificación regulatoria, innovación, educación y formación de capital humano y promoción de exportaciones. En particular destaco la educación; lo que pueda fortalecer la exportación a futuro seguramente venga de herramientas o requiera habilidades que aún ni conocemos. Nuestro principal desafío es mantener un sistema educativo global que nos permita que las próximas generaciones estén preparadas para los desafíos, para el cambio, para emprender.

Al mismo tiempo, es importante continuar fortaleciendo la articulación entre los sectores público y privado para avanzar con mayor agilidad en la apertura de mercados y en la agenda de competitividad interna.

Exportar más y en mejores condiciones no es simplemente un objetivo del sector, es una condición necesaria para generar mayor inversión, empleo de calidad y crecimiento económico sostenible.

De cara a las próximas décadas, las cadenas de suministro globales van a mutar radicalmente por la inteligencia artificial, el nearshoring y las tensiones geopolíticas. ¿Cómo debe rediseñar el país su estrategia de inserción para no quedar al margen de los nuevos flujos comerciales?

“Si queremos colocar más producción uruguaya en el exterior, tenemos que combinar la apertura comercial, la competitividad interna, la innovación permanente y un sistema educativo que prepare a nuestros jóvenes de forma completa y flexible”.

Uruguay debe continuar consolidándose como un socio confiable, estable y, sobre todo, competitivo, en un escenario internacional cada vez más desafiante. Y esto no es algo que se haga desde un escritorio. Esto requiere la participación de las autoridades, los empresarios, la diplomacia, todos actuando en conjunto para posicionar a Uruguay en mercados donde aún no es conocido. Y no nos referimos a destinos remotos o exóticos, sino a reconocer que incluso dentro de Europa todavía no somos suficientemente conocidos.

Tenemos que fortalecer los atributos con los que ya contamos, al tiempo que nos insertamos en las nuevas cadenas de valor con una visión más amplia. Debemos apostar a atraer inversiones, desarrollar plataformas logísticas y tecnológicas, fortalecer las exportaciones de servicios e impulsar la integración entre la industria, la tecnología y el conocimiento.

Si queremos colocar más producción uruguaya en el exterior, tenemos que combinar la apertura comercial, la competitividad interna, la innovación permanente y un sistema educativo que prepare a nuestros jóvenes de forma completa y flexible. Que los jóvenes se preparen, que mantengamos y superemos nuestros estándares de sostenibilidad y que logremos ser atractivos para el talento internacional. Solo así podremos fortalecer la resiliencia que hemos demostrado y adaptarnos a un mundo cambiante.

BBVA

crónicas
ECONÓMICAS



45

**años
de historias
que dejan huella**

Felicitaciones a Crónicas por una
trayectoria repleta de historias,
enseñanzas, voces y momentos
compartidos.

JULIO LESTIDO PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DEL URUGUAY

El consumidor cambió para siempre; ahora Uruguay debe cambiar las condiciones para competir

» Para Julio Lestido, presidente de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, la evolución del comercio refleja como pocos sectores los cambios de la economía y la sociedad. Consumidores más exigentes, tecnología, inteligencia artificial y competencia global redefinen el escenario, mientras la competitividad, la formación y la simplificación del entorno de negocios aparecen como los pilares para el desarrollo de las próximas décadas.

Las empresas de comercio y servicios son el termómetro más directo de la sociedad. Marcando, por ejemplo, un recorrido de medio siglo, ¿cuáles han sido los cambios más drásticos que han observado en las exigencias y hábitos del consumidor del país?

En estas últimas cinco décadas, quizás unas de las transformaciones que sin dudas el mundo ha atravesado y por lo tanto el consumidor, refiere a su marco de referencia. ¿A qué nos referimos con esto? A un mundo más conectado, más abierto, con economías más integradas tanto a nivel regional como internacional, con mayor movilidad de bienes, servicios, inversiones, pero también de personas. Un consumidor al cual el mercado se le ha ampliado tanto en términos de oferta como de precios, contando además con cada vez más información al elegir qué consumir y, por lo tanto, siendo cada vez más exigente en términos de calidad. Bajo estos cambios el consumidor pasó a decidir entre diversas alternativas, y no solo a comprar lo que necesitaba.

Pero a esta transformación se sumó otra más reciente y quizás más disruptiva: la digitalización acelerada por la pandemia terminó de instalar la inmediatez como exigencia estructural en el proceso de compra. Hoy el consumidor uruguayo compara precios en tiempo real, exige entrega rápida y efectiva, seguimiento de su compra, y bajo este marco su referencia al momento de comprar dejó de ser exclusivamente el mercado



local. La competencia de las empresas se da en el mundo entero, porque el consumidor tiene una mirada global, y es con esa perspectiva global que se compara la experiencia de compra, por lo tanto, el consumidor mide y define su proceso de compra.

Esta transformación también se refleja en la manera en que las empresas del sector Comercio y Servicios hoy organizan su relación con el cliente. La lógica de un único canal de venta fue dando lugar a un esquema omnicanal, en el que el local físico, el sitio web, las redes sociales y las plataformas de delivery conviven como parte de una misma experiencia de compra. El desafío para las empresas

del sector, y en particular para las de menor escala, ya no pasa solo por sumar un canal más, sino por lograr que esa presencia sea coherente y de calidad en todos ellos, lo que exige inversión, pero también nuevas capacidades y habilidades de gestión.

Durante décadas las empresas competían principalmente por ubicación, precio o escala. Hoy influyen también los datos, la experiencia del cliente y las plataformas digitales. ¿Qué factores son realmente determinantes para competir en la actualidad?

Es cierto que ubicación, precio y escala dejaron de ser las únicas variables de la competencia, y apa-

recen nuevas variables en juego a atender en el proceso de compra como son la experiencia del cliente, los datos, el uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, lo clave hoy es saber gestionar estas nuevas herramientas, para ayudarme a retener a mi cliente en un mundo cada vez más competitivo. Por ejemplo, contar con una plataforma digital de venta, no solo me permite ahorrar costos, contar con mayor disponibilidad de productos, llegar a un mercado más amplio, sino el valor de las nuevas tecnologías es poder conocer mejor a cada cliente: saber qué buscó, cuándo, a qué precio comparó, y así poder ajustar la oferta en tiempo real. Este es el verdadero terreno de la competencia actual, es decir, poder construir de forma personalizada la experiencia de los clientes. Es en este mundo digital y en la adopción de las nuevas tecnologías donde hoy se juega el partido por retener clientes. Y para salir a ganar mercado en un mundo cada vez más complejo se necesitan capacidades tecnológicas, pero, sobre todo, se necesita información, conocimientos, capacitación, tanto por parte de los empresarios como de los trabajadores.

Esta transformación no impacta de la misma manera a todas las empresas. Las empresas de mayor tamaño cuentan con equipos y presupuestos propios para invertir en analítica de datos y en plataformas digitales, mientras que buena parte del entramado de pequeñas y medianas empresas de Comercio y Servicios debe resolver el mismo

desafío con recursos mucho más acotados. Acortar estas brechas tecnológicas, tanto en materia de formación como disponibilidad de nuevas tecnologías, es para la Cámara, una de las claves para que la competencia basada en el avance tecnológico no termine profundizando las asimetrías dentro del propio sector.

El sector Servicios se ha convertido en un motor clave de la economía y el empleo, pero hoy convive con desafíos enormes como la informalidad, la reconversión del empleo y la competencia internacional. ¿Cuál es el diagnóstico actual del mismo y dónde están puestas hoy las mayores energías de la Cámara?

El sector Comercio y Servicios viene atravesando en los últimos períodos -luego de la salida de momentos de gran complejidad como lo fue la pandemia y la relación de precios desfavorable con Argentina particularmente- un escenario de crecimiento pero que fue siendo cada vez menos dinámico. Ingresando así en el comienzo de este año 2026 en una fase de caída. La última edición de la encuesta de actividad comercial mostró en el primer trimestre de 2026 una caída real de las ventas del sector de -1,1%, la primera contracción desde fines de 2023.

Frente a este escenario, las energías de la Cámara están puestas en un frente clave y que es determinante para la sostenibilidad de las empresas, que es justamente en lograr un entorno de negocios eficiente y competitivo sostenido por empresas privadas rentables que generen fuentes de trabajo de calidad.

A modo de ejemplo, en estos momentos se está discutiendo justamente un proyecto de ley de Competitividad y Reducción del Costo de Vida, sobre el cual la Cámara ha tenido una participación en su construcción y más aún deberá tenerlo ahora en la etapa de discusión y puesta en práctica. Porque gran parte del partido de la sobrevivencia de las empresas y su crecimiento se juega justamente en la infinidad de trabas, obstáculos, sobre costos, que enfrentan a

diario en el desarrollo de sus negocios.

Este es un proyecto que va en la dirección correcta: reduce trámites, habilita mayor competencia y otorga independencia técnica a organismos clave. En particular el proyecto es más sólido cuando deroga, simplifica o retira al Estado de una función (silencio positivo, fin de detracciones a exportaciones, digitalización), y más débil cuando establece medidas de facilitación y/o mayor competencia, las cuales en algunos casos son de carácter muy amplio, complejizando una real implementación y puesta en práctica en etapas posteriores de discusión e intercambio entre actores públicos y privados. Pero la competitividad de una economía no se juega solo en esos frentes. Detrás también hay problemas de raíz macroeconómica, y en particular fiscal: una presión tributaria elevada, un déficit de las cuentas públicas que presiona hacia la apreciación real de la moneda, y tarifas públicas que siguen siendo altas en la comparación regional. Atacar esa raíz requiere también avanzar en reducir el sesgo expansivo del gasto público, algo que excede el alcance de este proyecto pero que condiciona, tanto como cualquier trámite, la competitividad de las empresas privadas.

A esto se suman otros terrenos que tampoco quedaron incluidos y sobre los cuales también se debe trabajar en coordinación entre el sector público y privado, tales como las barreras logísticas y de infraestructura portuaria y vial, el costo de la energía, y las regulaciones laborales, que también son determinantes de los niveles de competitividad de la economía y sus empresas.

El empleo en el sector Comercio y Servicios está viviendo una revolución profunda. Pensando en el mediano y largo plazo, ¿qué tipo de destrezas y formación van a necesitar los trabajadores y empresarios del sector para aportar valor en un mercado automatizado?

En este sentido, yo sería más abarcativo, ya que el mundo del trabajo

en cada uno de los diferentes sectores que lo componen está viviendo una revolución profunda como resultado de los avances tecnológicos, de la automatización de las tareas, del desarrollo de la inteligencia artificial. Sin, dudas que frente a esta nueva realidad aquellos sectores como lo son el Comercio y los Servicios, intensivos en el uso del factor trabajo se ven aún más desafíos ante estos nuevos escenarios. Sin embargo, lo más complejo de estos cambios no necesariamente refiere a que los trabajadores perderán su empleo, sino que verán modificadas sus tareas, sus funciones, y por lo tanto sus capacidades. Es decir, deberán prepararse, incorporar nuevas aptitudes, nuevos conocimientos, nuevas destrezas.

“Si hay una bandera que la Cámara quiere sostener hacia las próximas generaciones es la de la formalidad y competencia leal como condición de competitividad, y no como una carga”.

Bajo, este contexto, la capacitación continua deja de ser inversión, una discrecional, y se convierte en una condición de competitividad clave tanto para el trabajador como para la propia empresa.

Distintos relevamientos internacionales señalan que la falta de una fuerza laboral con formación adecuada es uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas uruguayas para operar, en una proporción que casi duplica el promedio de América Latina y el Caribe. Sin capacidades humanas acordes a las nuevas exigencias, a las empresas les resulta mucho más difícil incorporar tecnología, innovar y avanzar hacia segmentos de mayor valor agregado, con el consiguiente freno sobre la productividad.

En el fondo, se trata de un círculo que hay que lograr que gire en la dirección correcta: un sistema educativo que no forma en las habilidades que la economía necesita limita la capacidad de innovación de las empresas, y una economía que no genera demanda de innovación tampoco envía señales suficientes para que el sistema educativo se transforme. Romper ese círculo con inversión sostenida en capacitación es, a nuestro criterio, uno de los desafíos centrales para el sector en el mediano plazo.

La Cámara ha sido testigo y protagonista del desarrollo del país. Mirando hacia el futuro, ¿cuál es la principal bandera o el legado que la institución quiere consolidar de cara a las próximas generaciones de comerciantes y prestadores de servicios?

Si hay una bandera que la Cámara quiere sostener hacia las próximas generaciones es la de la formalidad y competencia leal como condición de competitividad, y no como una carga.

El legado que queremos consolidar es el de una institución gremial propositiva, colaborativa para la construcción de un entorno de negocios más competitivo, basado en un marco regulatorio más simple, menos pesado, más digital, más eficiente, que permita justamente a las empresas enfocar sus energías en crecer y no en sortear trabas burocráticas. Ese es, en definitiva, el rol que entendemos debe cumplir una Cámara empresarial: ser el puente entre la realidad cotidiana de miles de empresas y las decisiones de política pública que las afectan.

Esa vocación de diálogo se puso a prueba en escenarios muy distintos a lo largo de estas décadas: la apertura comercial, las crisis regionales, la pandemia y, hoy, la transformación digital y la discusión de una agenda de competitividad. En todos esos momentos el rol de la Cámara fue el mismo: representar la voz de miles de empresas de comercio y servicios, grandes y chicas, y traducir sus necesidades concretas en propuestas de política pública viables, y de real implementación.

ALEJANDRO RUIBAL PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL URUGUAY (CCU)

“El principal activo de la CCU ha sido consolidar una cultura de negociación madura y bipartita con el Sunca y el gobierno”

» La construcción uruguaya atraviesa una transformación marcada por la industrialización de los procesos, la digitalización y una creciente demanda de sostenibilidad. Ante esa realidad, Alejandro Ruibal destaca que el desafío ya no pasa solo por ejecutar obras, sino por liderar una agenda de desarrollo que combine infraestructura, innovación y calidad de vida. En ese camino, el diálogo social y la planificación de largo plazo aparecen como pilares para sostener la competitividad y el crecimiento del país.

Si miramos el mapa de Uruguay hace 45 años y el de hoy, la fisonomía del país ha cambiado radicalmente gracias a la infraestructura y la vivienda. A nivel del sector, ¿cuál considera que ha sido el hito o la transformación técnica más disruptiva que ha vivido la construcción uruguaya en estas décadas?

La mayor disrupción ha sido la industrialización y prefabricación de procesos, combinada con la profesionalización de la gestión. Pasamos de una construcción puramente artesanal a una industria de alta ingeniería, con hormigón premezclado, estructuras modulares y montajes rápidos que redujeron drásticamente los plazos y elevaron los estándares de seguridad y calidad.

La construcción es un sector intensivo en mano de obra y muy sensible a los ciclos económicos. ¿Cuál ha sido la mayor lección de resiliencia y concertación social que la CCU ha capitalizado en este largo recorrido para mantener el motor del empleo marchando?

La gran lección es que la certidumbre se construye dialogando. El principal activo de la CCU ha sido consolidar una cultura de negociación madura y bipartita con el Sunca y el gobierno. Entendimos que resguardar el empleo y la via-



bilidad de las empresas en los momentos complejos exige responsabilidad compartida, reglas claras y una visión de largo plazo que trascienda las coyunturas políticas.

Durante décadas el crecimiento de la construcción estuvo asociado a la expansión física de las ciudades y la infraestructura. ¿Cómo cambiaron las demandas de la sociedad y qué nuevas necesidades están definiendo hoy al sector?

Hoy la sociedad ya no solo pide metros cuadrados o rutas; exige sostenibilidad, eficiencia energética y conectividad. La demanda actual está definida por la infraestructura verde, viviendas integradas a servicios urbanos inteligentes y proyectos que mitiguen el impacto ambiental. Construimos

para mejorar la calidad de vida, optimizando los recursos.

La digitalización, la industrialización de procesos y las nuevas tecnologías están llegando también a la construcción. ¿Qué cambios concretos observa en la productividad y en la manera de gestionar los proyectos?

La incorporación de la metodología BIM (Building Information Modeling), la analítica de datos y los sistemas de gestión en tiempo real transformaron la productividad. Hoy los proyectos se "construyen" digitalmente antes de mover un solo ladrillo en el terreno. Esto minimiza el margen de error, optimiza los costos y permite un control riguroso de la cadena de suministros.

Mirando el desarrollo del país, ¿cuáles fueron las obras, transformaciones urbanas o políticas que más contribuyeron a cambiar el Uruguay de las últimas cuatro décadas?

Sin dudas, el desarrollo de la infraestructura vial y portuaria (clave para la producción y el sector forestal/celulosa), los planes de vivienda por ayuda mutua y promoción privada, y el cambio radical en la matriz energética con los parques eólicos y granjas solares. A nivel político, la continuidad de las políticas de Estado en concesiones y las PPP (Participación Público-Privada) fueron motores fundamentales.

¿Qué rol estratégico debe jugar la CCU hoy para liderar la conversación sobre el desarrollo urbano e infraestructural del Uruguay de las próximas décadas?

La CCU debe ser el articulador técnico y el faro estratégico del desarrollo nacional. Nuestro rol no es solo reaccionar a la demanda, sino proponer activamente la agenda de infraestructura que el Uruguay del futuro necesita para ser competitivo. Debemos liderar la conversación sobre financiamiento innovador, movilidad urbana sostenible y la adaptación al cambio climático, asegurando que la infraestructura siga siendo la base del desarrollo social.

¿Cuánto tenés que esperar por tu casa propia?

Préstamo hipotecario



Es el momento



Empezalo en el lugar con
tu agente inmobiliario



Preaprobado
ahí mismo



Hasta 95% de
financiación

Informate más con tu agente inmobiliario

Producto sujeto a aprobación crediticia. Ver cartilla de producto en santander.com.uy

JUAN SALGADO PRESIDENTE DE LA CÁMARA DEL TRANSPORTE DEL URUGUAY

"El transporte no es un negocio como cualquier otro; detrás de cada empresa hay una vocación de servicio y una responsabilidad permanente con la sociedad"

» A lo largo del tiempo, el transporte uruguayo atravesó crisis, renovó su flota, incorporó nuevas tecnologías y comenzó su transición energética. Para Juan Salgado, la clave detrás de esos cambios ha sido la continuidad de las empresas, la visión de largo plazo y la capacidad de sostener políticas que trasciendan gobiernos.

Si miramos el mapa del transporte uruguayo, y nos remontamos a un período extenso, por ejemplo, cuatro décadas atrás, la realidad logística y de conectividad era muy diferente. A su juicio, ¿cuál fue el hito que transformó para siempre la forma de mover pasajeros en el país?

Antes de hablar de hitos, hay algo que vale la pena destacar: a diferencia de otros sectores, donde desaparecieron compañías y surgieron nuevas, en el transporte hubo una gran estabilidad empresarial. Hay empresas de gran porte y otras familiares, pero en general han logrado mantenerse en el tiempo, y eso también explica parte de la fortaleza del sector.

Si tengo que señalar un hito dentro de estos últimos 40 años, sin duda fue el Plan de Renovación de Flota de 1992. A través de un esquema de leasing impulsado por el Banco República, con el respaldo del Ministerio de Transporte, más de 2.500 unidades fueron renovadas en todo el país. Fue un cambio profundo porque permitió a las empresas acceder a financiamiento para modernizar su principal herramienta de trabajo.

Además, tuvo otro componente muy importante: fue posible gracias a un acuerdo político de alto nivel. En aquel momento, el presidente Luis Alberto Lacalle Herrera y el entonces intendente de Montevideo, Tabaré Vázquez, respaldaron una iniciativa que permitió articular al Banco República, al Ministerio de Transporte y a la



Intendencia de Montevideo detrás de un mismo objetivo. Fue probablemente el plan de renovación de flota más importante que conoció el transporte uruguayo.

Con el diario del lunes, podemos decir que fue una apuesta acertada. En aquel momento había dudas sobre la capacidad de pago de las empresas, pero prácticamente la totalidad de esos créditos fueron cancelados. Algunas compañías debieron refinanciar obligaciones después de la crisis de 2002, pero finalmente todas cumplieron. Eso también habla de la estabilidad del sector y de una característica muy particular del empresario transportista, que ve en el ómnibus su herramienta de trabajo y prioriza mantenerla operativa aun en los

momentos más difíciles.

La gran enseñanza de aquella experiencia es que cuando existe una visión política de largo plazo, por encima de las diferencias partidarias, se pueden impulsar transformaciones que benefician directamente a la gente. En este caso, significó unidades más modernas, más seguras y de mayor calidad para los usuarios de todo el país.

Si hablamos de un segundo gran hito, más reciente, diría que es la transición energética. Ese proceso comenzó mucho antes de que los vehículos eléctricos fueran una realidad cotidiana. Hubo que estudiar tecnologías, realizar pruebas e invertir recursos para entender cuál podía ser el camino. En 2016

comenzó a circular el primer ómnibus eléctrico incorporado por Cutcsa, marcando el inicio de una transformación que hoy forma parte de la estrategia de todo el sector. Las empresas entendieron que el país avanzaba hacia una matriz energética basada en fuentes renovables y acompañaron ese proceso. Lo hicieron realizando inversiones importantes no solo en vehículos, sino también en infraestructura, tecnología y capacitación de personal. Por eso creemos que este es un camino sin retorno y que debe mantenerse como una política de Estado.

Todo ese proceso estuvo acompañado por otras mejoras relevantes, como la modernización de carreteras y terminales, y por una defensa permanente del transporte formal y regulado. La calidad del servicio no depende únicamente de los vehículos; también requiere infraestructura adecuada, seguridad y reglas claras para quienes invierten y trabajan dentro de la legalidad.

El transporte es uno de los sectores que siente de inmediato el impacto de cualquier crisis económica, social o sanitaria. ¿Cuál considera que ha sido la mayor lección de resiliencia que la Cámara y sus empresas asociadas incorporaron en estas décadas para garantizar que el país siguiera funcionando?

Sin dudas, la mayor prueba de fuego que ha enfrentado el transporte fue la pandemia. En aquel momento quedó claro que muchas de las

medidas que impulsaba el gobierno solo podían sostenerse si el sistema de transporte acompañaba ese esfuerzo.

Recuerdo que en 2020 salimos públicamente a pedirle a la gente que no utilizara el ómnibus si no era absolutamente necesario. Si alguien me hubiera dicho unos meses antes que iba a estar haciendo ese planteo, no lo habría creído. Pero la realidad era esa: había que promover la libertad responsable y reducir al máximo la circulación, aunque al mismo tiempo debíamos garantizar el traslado de quienes no tenían otra alternativa para llegar a sus lugares de trabajo.

El transporte siguió funcionando para los trabajadores de la salud, la policía, los bomberos y tantas otras actividades esenciales. En Montevideo llegamos a perder cerca del 80% de los pasajeros y en el interior ocurrió algo muy similar. Sin embargo, los servicios continuaron operando. Había ómnibus que salían de Tres Cruces hacia Artigas con uno o dos pasajeros, pero igual salían porque el país necesitaba seguir funcionando.

En ese contexto, las empresas entendimos que primero había que asegurar la continuidad del servicio y después resolver cómo enfrentar el impacto económico. La Cámara se reunió con empresarios de todo el país y la conclusión fue muy clara: había un día después y teníamos que llegar a él. Para eso cada actor debía hacer su parte. Las empresas mantuvieron los servicios, los trabajadores aceptaron ir al seguro de paro con la confianza de que regresarían a sus puestos cuando la situación mejorara, y las autoridades nacionales y departamentales acompañaron posteriormente con las medidas necesarias para sostener al sector. No hubo acuerdos escritos ni convenios especiales; hubo confianza y compromiso entre todas las partes.

Con el tiempo quedó demostrado que esa estrategia fue acertada. Uruguay logró atravesar aquella situación de una forma diferente a la de muchos países de la región, y las empresas pudieron superar una crisis económica que fue extremadamente dura.

La principal enseñanza fue que, antes que empresarios, somos transportistas y tenemos una responsabilidad con la sociedad. Cuando el país más lo necesitó, el transporte estuvo presente. Y eso ocurrió en todos los sectores: empresas de pasajeros, taxímetros, transporte escolar y operadores del interior del país, que también atravesaron enormes dificultades para seguir prestando servicios. Además, quedó en evidencia la importancia de contar con empresas formales, con historia y responsabilidad. En los momentos más difíciles fueron esas empresas las que dieron la cara, mantuvieron los servicios y buscaron soluciones para que el país pudiera seguir funcionando.

Estamos viviendo una transición energética en Uruguay, con un fuerte impulso hacia la movilidad eléctrica y los combustibles alternativos. Mirando dos o tres décadas hacia adelante, ¿cómo debe reconvertirse la infraestructura y la matriz del transporte nacional para lograr una descarbonización profunda sin perder competitividad?

Creo que la transición energética no pasa por un único modelo 100% eléctrico; también pueden surgir otras soluciones, como el hidrógeno. De todos modos, la movilidad eléctrica ha avanzado de forma muy significativa y hay empresas que ya recorrieron una parte importante de ese camino.

En el caso de Cutcsa, hoy se cuenta con 281 unidades eléctricas, equivalentes al 25% de la flota. Ese fue un compromiso asumido por una presidencia de la empresa y sostenido por la actual, lo que demuestra que las compañías también deben ser capaces de dar continuidad a las políticas de largo plazo. La meta es alcanzar el 50% de la flota en 2030, sumar otro 25% en 2035 y llegar al 100% en 2040. El actual presidente está plenamente involucrado en ese objetivo y ya trabaja en la siguiente etapa, que supone operar cerca de 600 unidades eléctricas.

La experiencia demuestra que la dependencia de los combustibles fósiles es un factor que no pode-

mos controlar. He vivido momentos en que el barril de petróleo costaba menos de US\$ 20 y otros en que superaba los US\$ 150. Esa volatilidad impacta directamente en el costo del transporte y en la economía del país.

Por eso creo que el camino es seguir avanzando en la descarbonización. En el caso de la electrificación, la mayor inversión se realiza al inicio; una vez que la infraestructura está instalada, los siguientes pasos pueden darse con mayor facilidad.

El futuro del transporte plantea escenarios cada vez más disruptivos, desde la automatización de flotas y la inteligencia artificial aplicada a la logística hasta nuevos hábitos de movilidad urbana. ¿Qué pilares estratégicos o cambios regulatorios debería comenzar a discutir Uruguay para liderar el transporte de las próximas décadas?

La respuesta es muy sencilla: políticas de Estado. El principal desafío es garantizar que los planes estratégicos del transporte tengan continuidad. Muchas de las inversiones que hoy están realizando las empresas tienen plazos de repago de 14 años o más, por lo que las decisiones que se toman hoy trascienden a varios gobiernos, tanto nacionales como departamentales. Por eso hay determinados lineamientos que no pueden cambiar a mitad de camino. La estabilidad institucional es clave para sostener las inversiones y dar previsibilidad a las empresas. Más allá del gobierno de turno, ciertos objetivos deben mantenerse como políticas de Estado.

Por supuesto que, en un mundo que cambia cada vez más rápido, siempre hay que monitorear la realidad e introducir ajustes cuando sea necesario. Pero el tronco principal debe mantenerse firme. Si esas reglas cambian permanentemente, muchas empresas que apostaron e invirtieron confiando en un proyecto de largo plazo pueden quedar en una situación muy compleja.

¿Cuál es el compromiso central que la Cámara del Transporte de

hoy asume con las futuras generaciones de uruguayos?

Creo que nuestro principal compromiso es asumir la misma responsabilidad que tuvieron quienes fundaron y construyeron la mayor parte de las empresas que hoy integran el sector. En el transporte siempre digo que existe una especie de carrera de postas: cada generación recibe algo, tiene la obligación de cuidarlo, fortalecerlo y entregarlo en mejores condiciones a la siguiente.

Muchos de esos fundadores estuvieron vinculados a sus empresas hasta hace muy poco tiempo. Pienso, por ejemplo, en Pablo Nossar, un luchador incansable hasta el último día de su vida. Como él, hubo muchos otros que dedicaron su vida al transporte y dejaron una enseñanza que sigue vigente.

Nuestro compromiso es respetar y valorar ese legado para poder transmitirlo a los futuros transportistas. Ojalá que dentro de 50 años se siga diciendo que las empresas de transporte continúan prestando servicios, adaptándose a los cambios, superando dificultades y respondiendo a las necesidades de cada época. Eso significará que cada generación hizo la parte que le correspondía antes de pasar la posta a la siguiente.

También tenemos la responsabilidad de transmitir una forma de entender esta actividad. El transporte no es un negocio como cualquier otro. Detrás de cada empresa hay una vocación de servicio y una responsabilidad permanente con la sociedad. Quien trabaja en este sector sabe que no existen dos días iguales. Cada mañana presenta desafíos distintos, ya sea en un ómnibus, un taxi, un camión, un coche escolar o un remise. Hay que estar atentos a una realidad que cambia minuto a minuto.

Por eso, nuestro compromiso es entregar una posta sana a las próximas generaciones, con empresas sólidas y preparadas para seguir evolucionando. Y pedirles que hagan lo mismo que hicieron quienes nos precedieron: cuidar el transporte, entender su responsabilidad con la gente y seguir construyendo una actividad que es fundamental para el desarrollo del país.

ALINE BISIO VICEPRESIDENTA DE LA CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DEL URUGUAY

Las empresas del interior enfrentan el reto de competir con el mundo sin perder su lugar en la comunidad

» Las empresas del interior ya no compiten solo con el comercio de la otra cuadra, ahora lo hacen con el mundo entero. La digitalización, la falta de capacitación y el avance de la inteligencia artificial plantean nuevos desafíos para las micro y pequeñas empresas. En ese escenario, se vuelve fundamental incorporar tecnología, formar talento y generar mejores condiciones de competencia para que puedan crecer y crear empleo en sus comunidades.

Hace 45 años, las empresas del interior competían casi exclusivamente con el negocio de la otra cuadra o de la capital departamental. Hoy, las plataformas digitales derribaron las fronteras. Mirando atrás, ¿cómo cambió la identidad de la empresa del interior cuando el cliente descubrió que podía comprarle directo al mundo desde su celular?

Efectivamente, antes los comercios competían con el de la cuadra o el del barrio. Hoy, muchas veces se unen para comprar mejor, acceder a mejores descuentos y ser más competitivos. Las pequeñas y grandes empresas del interior se están adaptando a este nuevo mundo digital, donde los clientes comparan precios y compran desde cualquier lugar del mundo. A su vez, hoy cualquier empresa, sin importar su tamaño, también puede acceder a proveedores e importar directamente. Eso cambió la forma de hacer negocios y nos obliga a innovar, capacitarnos y agregar valor para seguir siendo competitivos.

El empleo en las pequeñas localidades solía estar marcado por la estabilidad y el traspaso generacional. Con la desaparición del “empleo para toda la vida”, ¿cómo han hecho las pymes del interior para retener a sus jóvenes y evitar la migración masiva de talento hacia la capital?

Tradicionalmente, en el interior del país ha sido más frecuente que las empresas, muchas de ellas de carácter familiar, incorporaran personal a partir del conocimiento personal o de los vínculos con las familias de la comunidad. Sin embargo, esa



realidad ha cambiado significativamente. Al igual que en la capital, el empleo ya no se concibe como una relación para toda la vida y las empresas demandan cada vez más perfiles especializados y capacitados. Los criterios de selección hoy se basan principalmente en las competencias, conocimientos y capacidades de las personas. Las pymes del interior han comprendido que ya no alcanza con ofrecer estabilidad laboral para atraer y retener recursos humanos. Las nuevas generaciones valoran

especialmente las oportunidades de crecimiento profesional, la capacitación continua, la flexibilidad, el acceso a tecnologías y un entorno de trabajo positivo. En respuesta a esta realidad, muchas empresas vienen realizando esfuerzos e inversiones en formación, incorporación de tecnología y mejora de sus procesos de gestión. No obstante, la retención de talento continúa siendo un desafío, especialmente en el interior del país, por lo que resulta fundamental seguir promoviendo empleos de calidad y

generando mayores oportunidades de desarrollo personal y profesional para las nuevas generaciones.

Vivimos en la era de los datos, el e-commerce y las herramientas digitales, pero muchas microempresas del interior enfrentan una productividad estancada. ¿Cuáles son los frenos que hoy impiden que una pyme del interior aproveche la tecnología para dar un salto de escala?

Entre los principales desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas se destacan la necesidad de fortalecer las competencias digitales, las limitaciones para acceder a financiamiento destinado a la incorporación de tecnología y, en algunos casos, la dificultad para adaptarse a los cambios que exige un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

A estas dificultades se suma la falta de acompañamiento y asesoramiento especializado que permita identificar e implementar herramientas, procesos y soluciones tecnológicas alineadas con las necesidades reales de cada empresa, maximizando su impacto en la productividad, la eficiencia y la competitividad.

Abordar estos desafíos requiere una estrategia integral basada en la capacitación permanente, el acceso a asistencia técnica de calidad, la generación de incentivos para la inversión en innovación y transformación digital, y una mayor articulación entre el sector público, el sector privado y las instituciones de apoyo empresarial. Solo a través de este esfuerzo conjunto será posible crear las condiciones

necesarias para que las micro y pequeñas empresas fortalezcan su capacidad de adaptación, mejoren su desempeño y consoliden su crecimiento sostenible.

Con el avance de la automatización y la inteligencia artificial, muchas tareas van a desaparecer. ¿Qué tipo de habilidades debe desarrollar la microempresa del interior para seguir siendo el motor de empleo en su comunidad?

La capacitación permanente será un factor clave para la competitividad de las microempresas del interior. En este contexto, resulta fundamental desarrollar habilidades digitales, incorporar y aprender a utilizar herramientas de inteligencia artificial, así como fortalecer competencias como la atención al cliente, la creatividad y la capacidad de adaptación. La tecnología no reemplaza el valor humano; por el contrario, permite que las personas trabajen de

manera más eficiente y agreguen mayor valor a sus tareas. Al mismo tiempo, existe una creciente demanda de oficios especializados que continúan siendo esenciales para el desarrollo productivo y que no pueden ser sustituidos por la inteligencia artificial.

¿Qué medidas considera necesarias para fortalecer a las micro y pequeñas empresas del interior y asegurar que puedan competir en mejores condiciones en un contexto marcado por la informalidad y el crecimiento de las compras en el exterior?

El desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas del interior requieren una articulación permanente entre el sector público, las instituciones y el sector privado. Generar oportunidades de capacitación, facilitar el acceso al financiamiento y promover la innovación y la incorporación de tecnología son

acciones fundamentales para que nuestras empresas continúen creciendo, mejoren su competitividad, generen empleo de calidad y contribuyan al desarrollo económico y social de sus comunidades.

Asimismo, resulta imprescindible reflexionar sobre el impacto de los hábitos de consumo en la economía local. Cada compra realizada en una empresa formal del país contribuye a sostener puestos de trabajo, impulsar la inversión, fortalecer las cadenas de valor y dinamizar la actividad económica de las comunidades. Por el contrario, las compras efectuadas directamente en el exterior a través de plataformas digitales no generan el mismo efecto multiplicador sobre la economía nacional ni contribuyen al desarrollo productivo local.

A este escenario se suma un contexto competitivo cada vez más desafiante para las empresas formales. En particular, las micro y peque-

ñas empresas del interior enfrentan una creciente presión derivada de la informalidad y del comercio transfronterizo, especialmente a través de las ventas online desde el exterior. Estas modalidades operan, en muchos casos, bajo condiciones diferentes a las que enfrentan las empresas establecidas en el país, que deben cumplir con obligaciones tributarias, regulatorias, laborales y de seguridad social. Por ello, resulta fundamental avanzar en políticas que promuevan condiciones de competencia más equilibradas, fortalezcan la formalización de la actividad económica y generen un entorno favorable para el crecimiento de las empresas nacionales. Apoyar a las micro y pequeñas empresas del interior no solo significa respaldar a quienes emprenden y generan empleo, sino también apostar al desarrollo sostenible, la cohesión social y el futuro de nuestras comunidades.

Kia Soluto

Confiable por naturaleza



KIA
Movement that inspires

Desde
U\$S 19.990

*Imágenes y características ilustrativas, el precio de venta al público puede variar sin previo aviso

JIMENA PARDO PRESIDENTA DEL BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL

“No hay política más estratégica para el futuro que invertir en primera infancia, educación y cuidados”

» En cuatro décadas y media, Uruguay cambió su forma de entender la seguridad social, ya que hoy no se trata solo de jubilaciones y pensiones, sino de acompañar a las personas desde el embarazo y la infancia hasta la vejez. El envejecimiento, los nuevos trabajos, la inteligencia artificial y los cuidados plantean desafíos que exigen adaptar el sistema. En este contexto, el Banco de Previsión Social (BPS) apunta a proteger a las personas, reducir desigualdades y garantizar derechos a lo largo de toda la vida.

Si se compara el Uruguay de hace 45 años con el actual, ¿cuál considera que fue la transformación más profunda en el trabajo y la seguridad social?

Creo que una de las transformaciones más profundas es que se fue ampliando la idea de la protección social. Durante mucho tiempo, cuando se hablaba de seguridad social se pensaba en jubilaciones, pensiones y cobertura frente a algunos riesgos laborales. Todo eso sigue siendo central, pero hoy entendemos la seguridad social como una red que acompaña a las personas a lo largo de toda la vida.

En ese cambio, la protección a la infancia ocupa un lugar muy relevante. El avance más grande en este sentido comenzó a procesarse en las últimas dos décadas, donde Uruguay avanzó en reconocer que la seguridad social no empieza al final de la vida laboral, sino desde el embarazo, la primera infancia, la niñez y la adolescencia. Las asignaciones familiares se ampliaron a personas no contribuyentes a la seguridad social, poniendo el énfasis en la protección y el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes. Las transferencias dirigidas a hogares en situación de vulnerabilidad, las licencias vinculadas al nacimiento y los apoyos al cuidado forman parte de una misma mirada: proteger trayectorias de vida y no solamente atender problemas cuando ya ocurrieron.

Eso es muy importante porque la desigualdad también se construye desde temprano. Si una niña



o un niño crece con más protección, tiene más posibilidades de desarrollar sus capacidades. Y eso, además de ser una política social, es una apuesta al futuro del país. La creación del Sistema Nacional de Cuidados en 2015 es también un hito en el sentido de ampliar el radio de acción de la seguridad social hacia otras prestaciones.

También cambió mucho el mundo del trabajo. Pasamos de trayectorias laborales más lineales y una organización familiar donde trabajaba el hombre, a que las mu-

jeres se incorporaran al mercado de trabajo, trayectorias laborales más diversas, cambios tecnológicos acelerados y nuevas formas de vinculación laboral.

Gran parte de los sistemas previsionales fueron diseñados para una sociedad con trayectorias laborales más estables y una expectativa de vida menor. ¿Qué desafíos plantea el nuevo escenario demográfico para las próximas décadas?

Vivimos más años, especialmen-

te las mujeres, y hay menos nacimientos. El envejecimiento, si bien implica un desafío desde el punto de vista financiero para los sistemas, no es un problema en sí mismo. Es el resultado de avances sanitarios, sociales y económicos

“Hoy entendemos la seguridad social como una red que acompaña a las personas a lo largo de toda la vida”.

que indican que la sociedad ha alcanzado un estándar de desarrollo más elevado. El punto es que esa buena noticia exige adaptar nuestras instituciones.

Uruguay es un país envejecido y va a seguir envejeciendo. Eso implica que habrá más personas mayores, durante más tiempo, y proporcionalmente menos personas en edad de trabajar. Esto plantea varios desafíos al mismo tiempo: cómo sostener el financiamiento del sistema, cómo asegurar prestaciones suficientes, cómo acompañar la dependencia y los cuidados, y cómo evitar que las discusiones se reduzcan únicamente a una cuenta fiscal.

La sostenibilidad financiera im-

porta para mantener derechos en el tiempo, pero también importan la suficiencia de las prestaciones y la calidad de vida de las personas. El desafío es equilibrar la responsabilidad financiera y la protección efectiva.

También tenemos que pensar en las trayectorias de trabajo reales. Muchas personas no llegan a la edad de retiro con historias laborales perfectas. Hay interrupciones, períodos de informalidad, cuidados no remunerados, desempleo o trabajos independientes. Eso afecta especialmente a las mujeres. Un sistema previsional justo tiene que mirar esas trayectorias, porque si solo mira el empleo formal continuo, deja afuera parte de la realidad.

Por eso, es necesario dialogar permanentemente sobre cómo organizamos el trabajo, los cuidados y la solidaridad intergeneracional. Las políticas tienen que apostar a un incremento de la productividad de la población que esté en edad de trabajar, para que el producto de la economía crezca y se generen los recursos necesarios para sostener el sistema.

¿Cómo debería evolucionar la seguridad social para acompañar los cambios que estamos viendo en el mercado laboral, tales como la automatización, la inteligencia artificial y las nuevas formas de empleo?

Tiene que evolucionar sin perder su esencia. Puede cambiar la tecnología, la forma de trabajar, los vínculos laborales, pero la seguridad social debe seguir protegiendo a las personas.

Hoy vemos trabajos más fragmentados, personas que combinan varias actividades, empleo independiente, plataformas digitales, teletrabajo, automatización e inteligencia artificial. Frente a eso, la seguridad social tiene que adaptarse. Una manera de adaptarse es tener un sistema multipilar, que combina subsidios con contribuciones de los que participan en las diferentes políticas.

Tenemos que facilitar la formalización, reducir barreras administrativas, mejorar la interoperabilidad entre organismos y usar mejor la información pública.

"El envejecimiento no es un problema en sí mismo: es el resultado de avances sanitarios, sociales y económicos".

Está claro que debemos aprovechar el avance tecnológico a nuestro favor para dar respuestas oportunas, facilitar el acceso a la información y posibilitar, en cuanto sea posible, la realización de trámites a distancia, pero la digitalización no puede transformarse en una nueva forma de exclusión que obligue a todos a hacer todo a través de una pantalla.

Debemos mejorar nuestras respuestas incorporando tecnología del mostrador hacia adentro, sin perder un trato humano, cercano y claro, brindando soluciones en tiempos razonables. Esta es una de nuestras principales líneas de trabajo.

Por otra parte, la inteligencia artificial también nos obliga a pensar en el empleo del futuro. Si algunos puestos cambian o desaparecen, las políticas de seguridad social tienen que dialogar mucho más con la formación, la reconversión laboral y la protección a aquellos que puedan quedar desplazados del mercado de trabajo a edades avanzadas.

Mirando hacia adelante, ¿qué políticas públicas serán más importantes para sostener el bienestar y la inclusión social en los próximos 45 años?

Yo pondría en primer lugar las de infancia y cuidados. Si queremos un Uruguay más integrado dentro de 45 años, tenemos que invertir hoy en primera infancia, en acompañamiento familiar, en educación, en salud, en alimentación, en crianza y en cuidados. No hay política más estratégica que esa.

La protección a la infancia no es un gasto meramente asistencialista. Es una inversión social de largo plazo. Lo que el Estado hace en los primeros años de vida tiene efectos en el desarrollo de las personas y por tanto en el crecimiento de la economía en el futuro. Son estos niños que nos van a pagar la jubilación en el futuro.

También serán fundamentales las políticas de empleo y formación. La inclusión social depende mucho de la posibilidad de acceder a un trabajo decente, con derechos, con ingresos suficientes y con capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. La educación y la formación durante toda la vida van a ser cada vez más importantes.

Otro eje clave es el sistema de cuidados. Uruguay necesita fortalecer la corresponsabilidad en los cuidados, porque impacta en las personas mayores, la infancia, las personas con discapacidad y, especialmente, en las mujeres. Avanzar en esta agenda es promover igualdad, empleo y protección social.

En materia de seguridad social, tendremos que seguir trabajando en un sistema sostenible, suficiente y comprensible. A veces las personas sienten que la seguridad social es lejana, difícil, llena de trámites y lenguaje técnico. Tenemos que acercarla, explicarla mejor y simplificar el acceso a los derechos.

¿Qué significa para usted el rol que cumple el BPS en la vida de los uruguayos?

A veces hablamos de seguridad social como si fuera un tema técnico reservado a especialistas. Tiene una dimensión técnica, jurídica y financiera, pero en realidad estamos hablando de algo muy cotidiano: qué respaldo tiene una familia cuando nace un hijo, qué pasa cuando una persona enferma, cuando pierde el trabajo, cuando envejece, cuando necesita cuidados o cuando llega el momento de jubilarse.

El BPS está presente en muchos de esos momentos. Por eso tenemos una enorme responsabilidad. No somos solamente una institución que paga prestaciones. Somos parte de la forma en que el Estado acompaña a las personas a lo largo de su vida.

El desafío es hacerlo cada vez mejor, con más cercanía, con más claridad, con mejor gestión y con sensibilidad. Porque detrás de cada trámite hay una persona que espera una respuesta. Esa idea es sencilla, pero para mí es central.



MARCOS OTHEGUY PRESIDENTE DEL BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

“El seguro no solo protege el patrimonio existente, también crea condiciones para generar desarrollo”

» Ciberataques, sequías, envejecimiento de la población, nuevas formas de trabajo e inteligencia artificial. Los riesgos que enfrentan las personas y las empresas cambiaron y se volvieron más complejos, obligando al mercado asegurador a adaptarse a un nuevo escenario. El presidente del Banco de Seguros del Estado (BSE) analiza los desafíos a futuro, el papel de la tecnología y el cambio climático, y la importancia de los seguros para sostener el desarrollo del país.

Si se comparan los riesgos que enfrentaban las personas y las empresas hace 45 años con los actuales, ¿cuáles son los cambios más profundos que se han observado?

Hace 45 años, la mayor parte de los riesgos que enfrentaban las personas y las empresas estaban asociados principalmente a bienes físicos, accidentes, actividades industriales y eventos relativamente previsibles. Hoy vivimos en un entorno mucho más complejo, interconectado y dinámico.

Uno de los cambios más importantes es el demográfico. La expectativa de vida ha aumentado significativamente y, en la mayor parte del mundo, se ha producido una disminución de la natalidad. Esto plantea nuevos desafíos para los sistemas previsionales, de salud y de protección patrimonial.

Si pensamos en Uruguay, el nivel de reemplazo poblacional se estima en torno a los 2,1 hijos por mujer, mientras que la tasa de fecundidad se ubica actualmente alrededor de 1,2 hijos por mujer. Esta realidad obliga a repensar los mecanismos de protección social y financiamiento de largo plazo.

Las nuevas modalidades de empleo, mucho más intermitentes y cambiantes que hace 50 años, han debilitado los esquemas tradicionales de protección asociados a carreras laborales estables. Como consecuencia, las nuevas generaciones recurren cada vez más a instrumentos de ahorro y previsión ofrecidos por el mercado asegurador, cuya demanda ha venido creciendo de forma sostenida.



“Los riesgos han cambiado de naturaleza; son más complejos, más interdependientes y, muchas veces, más difíciles de anticipar”.

También observamos una transformación muy importante vinculada al cambio climático. Los fenómenos meteorológicos extremos son hoy más frecuentes e intensos que décadas atrás, al igual que sus consecuencias. Esto impacta sobre las viviendas, la producción agropecuaria, la infraestructura y múltiples actividades económicas. En el caso de Uruguay, el país su-

frío una sequía muy importante en 2023, con un impacto significativo sobre la producción. Este año volvió a registrarse un episodio de menor magnitud, pero que afectó el núcleo de la zona agrícola. Los seguros constituyen una herramienta fundamental para gestionar estos riesgos y amortiguar sus impactos económicos. Sin embargo, la adaptación climática requiere inversiones estructurales, particularmente en materia de riego, que permitan reducir la vulnerabilidad del sector productivo.

Otro gran cambio es la aparición de los riesgos digitales. Hoy una persona o una empresa pueden sufrir pérdidas relevantes aun cuando no exista un daño físico. Los ciberataques, el robo de información, el fraude digital o el

secuestro de datos son amenazas que hace algunas décadas prácticamente no existían.

A ello se suman nuevas formas de responsabilidad civil, vinculadas al impacto ambiental, la protección de datos, la reputación corporativa o las decisiones de directores y gerentes, en un contexto en el que la sociedad exige estándares de responsabilidad cada vez más elevados.

Finalmente, la incorporación acelerada de nuevas tecnologías genera enormes oportunidades, pero también nuevos desafíos para el sector asegurador. Vehículos eléctricos, sistemas automatizados, equipamiento altamente sofisticado e inteligencia artificial están redefiniendo permanentemente el mapa de riesgos.

En definitiva, los riesgos han cambiado de naturaleza. Son más complejos, más interdependientes y, muchas veces, más difíciles de anticipar, lo que exige una industria aseguradora cada vez más preparada y especializada.

En ese contexto, Uruguay cuenta con una empresa pública eficiente y competitiva, preparada para responder a estos desafíos y acompañar la evolución del mercado asegurador.

¿Cómo analiza estos cambios y cómo se ha adaptado el BSE a esa nueva realidad?

La revolución tecnológica es probablemente el principal factor de transformación que enfrenta hoy la industria aseguradora, tanto por las oportunidades que genera como por los nuevos riesgos que incorpora.

Por un lado, la digitalización ha permitido mejorar procesos, ampliar la oferta de servicios, aumentar la eficiencia y ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Nunca antes fue posible procesar y analizar semejante volumen de información ni tomar decisiones con tanta rapidez.

Pero, al mismo tiempo, esa misma transformación genera nuevos riesgos. Hoy los datos son uno de los activos más valiosos de las organizaciones y protegerlos se ha vuelto fundamental. Los ciberataques pueden afectar la continuidad de una empresa, comprometer información sensible o generar importantes pérdidas económicas y reputacionales.

Desde el BSE hemos trabajado para acompañar esta evolución. Esto implica desarrollar coberturas adaptadas a los nuevos riesgos, fortalecer nuestros sistemas de seguridad y continuar invirtiendo en tecnología, capacidades y conocimiento especializado.

La adaptación no consiste solamente en crear nuevos productos. También supone comprender mejor los riesgos emergentes y ayudar a nuestros clientes a prevenirlos.

Por eso entendemos que la tecnología no debe verse únicamente como una fuente de riesgos. Es también una herramienta extraordinaria para mejorar la protección de las personas y las empresas, y constituye una gran oportunidad para seguir desarrollando el mercado asegurador.

El volumen de inversiones que el BSE viene destinando a transformación digital y modernización tecnológica refleja claramente el carácter estratégico que esta materia tiene para la institución.

Además, en esta materia las empresas públicas tenemos un rol relevante para el desarrollo del país. Por eso sería deseable fortalecer la articulación con el sistema nacional de investigación, desarrollo e innovación, potenciando la generación de conocimiento y la incorporación de nuevas tecnologías.

¿Qué importancia tienen hoy los seguros para la estabilidad de las empresas y el desarrollo de la economía?

Los seguros cumplen una función

mucho más amplia que la simple compensación económica frente a una pérdida. Son una herramienta fundamental para la estabilidad de las empresas, la protección de las familias y el desarrollo de la economía.

“Los seguros constituyen una herramienta fundamental para gestionar estos riesgos y amortiguar sus impactos económicos”.

En términos económicos, el seguro cumple una función esencial de transferencia y distribución de riesgos. Gracias a ello, empresas y familias pueden tomar decisiones de inversión, producción y consumo con mayor certidumbre.

Para una empresa, el seguro permite transformar la incertidumbre en previsibilidad. Un incendio, un accidente, un evento climático, una demanda por responsabilidad civil o un ciberataque pueden generar consecuencias muy importantes. Contar con una cobertura adecuada permite administrar esos riesgos y concentrar los esfuerzos en crecer, invertir y generar empleo.

Quizás uno de sus aportes más relevantes sea la capacidad de favorecer la recuperación luego de una crisis. Cuando ocurre un siniestro importante, las aseguradoras movilizan recursos para reconstruir viviendas, recuperar instalaciones productivas y restablecer actividades económicas. En los últimos años, el BSE ha debido actuar en diversas situaciones de este tipo y el pago de siniestros ha contribuido a la recuperación de poblados, establecimientos agropecuarios, centros comerciales y otras actividades. Esto genera un impacto económico muy relevante para el país.

Desde la perspectiva de las personas, los seguros constituyen un mecanismo de protección frente a situaciones que pueden afectar seriamente el patrimonio o la ca-

lidad de vida. Un seguro de vida, de accidentes o de salud brinda tranquilidad y respaldo ante contingencias inesperadas.

A nivel macroeconómico, la importancia es aún mayor. El seguro facilita la inversión porque permite desarrollar proyectos que, de otro modo, resultarían demasiado riesgosos. También favorece el acceso al crédito al proteger los activos que sirven como garantía de financiamiento.

Asimismo, el BSE se encuentra entre los principales inversores institucionales del país, canalizando recursos de largo plazo hacia proyectos productivos, infraestructura y emprendimientos estratégicos que contribuyen al crecimiento económico y al desarrollo nacional. A ello se suma la administración de importantes recursos de ahorro previsional vinculados al régimen de capitalización, fortaleciendo la capacidad de inversión de largo plazo de la economía uruguaya.

Por eso suele decirse que una economía moderna necesita un mercado asegurador sólido. Cuanto mayor es la capacidad de gestionar riesgos, mayor es también la capacidad de innovar, emprender e invertir. El seguro no solo protege el patrimonio existente, también crea las condiciones para generar nuevo desarrollo y crecimiento.

Mirando hacia los próximos años, ¿qué transformaciones cree que marcarán el mercado asegurador?

Creo que veremos varias transformaciones simultáneas.

La primera es una creciente incorporación de tecnología e inteligencia artificial en todos los procesos del negocio asegurador. Esto permitirá mejorar la atención, agilizar la evaluación de riesgos, optimizar la gestión de siniestros y ofrecer respuestas más rápidas y eficientes a los clientes.

Este proceso también redefinirá la competencia en el sector, ya que las ventajas estarán cada vez más asociadas a la capacidad para gestionar datos, desarrollar modelos predictivos y ofrecer soluciones personalizadas.

La segunda está vinculada a los

riesgos climáticos. El cambio climático continuará siendo uno de los principales desafíos para el sector y exigirá mejores modelos de análisis, predicción y cobertura.

También veremos una mayor relevancia de los riesgos cibernéticos y de la protección de activos digitales. A medida que la economía avanza hacia una mayor digitalización, estas coberturas tendrán un papel cada vez más importante. Otro aspecto clave será la personalización. Gracias a una utilización cada vez más sofisticada y responsable de los datos, los clientes demandarán soluciones más ajustadas a sus necesidades específicas. Además, el envejecimiento de la población y los cambios demográficos harán cada vez más relevante el desarrollo de soluciones vinculadas al ahorro, la previsión y la protección de largo plazo.

En ese contexto, las aseguradoras deberán combinar innovación, cercanía con los clientes y una sólida capacidad técnica para seguir cumpliendo su función esencial de protección y respaldo frente a la incertidumbre.

¿Qué papel cumple hoy el seguro en el desarrollo de las personas, las familias, las empresas y del país?

El seguro es una actividad profundamente ligada al desarrollo de las sociedades. Acompaña a las personas, a las familias y a las empresas en los momentos de crecimiento, pero también cuando enfrentan dificultades.

El BSE cumple 115 años de historia adaptándose permanentemente a los cambios del país y del mundo. Lo ha hecho frente a profundas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, y seguirá haciéndolo en el futuro.

Nuestro compromiso es continuar evolucionando para brindar respuestas cada vez más eficaces a los nuevos riesgos, manteniendo los valores que históricamente han caracterizado a la institución: solvencia, profesionalismo, cercanía y vocación de servicio.

En definitiva, cumplir con el mandato de ser una empresa pública al servicio del desarrollo nacional.

NUEVO CHEVROLET SONIC

**NO TE LO VAS
A PODER SACAR
DE LA CABEZA**





ÁLVARO GARCÍA PRESIDENTE DEL BANCO REPÚBLICA

“El BROU debe seguir siendo un agente de impacto para construir un Uruguay más próspero y equitativo”

» El presidente del Banco República (BROU) mira hacia atrás para repasar una historia marcada por la crisis del 2002, la recuperación y una profunda transformación tecnológica. Hoy el banco busca seguir ampliando el acceso al crédito, acompañar a empresas y familias, impulsar el financiamiento sostenible y prepararse para una nueva etapa en la que la inteligencia artificial transformará las reglas del juego.

¿Cómo cree que evolucionó el papel del BROU en las últimas cuatro décadas y media y cuáles fueron los momentos que marcaron esa transformación?

A lo largo de su historia, el cometido del BROU ha estado estrechamente ligado a su mandato fundacional de ser un actor relevante para el crecimiento y desarrollo económico del Uruguay, promo-

“El acceso al crédito es esencial para potenciar el crecimiento productivo de las empresas y el desarrollo individual y familiar de las personas”.

viendo mayores niveles de bienestar para la población del país. En ese sentido, el banco ha procurado mantener siempre vigente dicho rol, siendo un bastión fundamental para el financiamiento de la producción nacional y de las personas, tanto en tiempos de bonanza como en los períodos más críticos. No obstante, el banco ha debido enfrentar importantes desafíos, los cuales ha sabido sortear con éxito. Sin duda, la crisis



del año 2002 fue un mojón que determinó un duro golpe para la institución y la necesidad de un cambio sustantivo. No obstante, el BROU rápidamente saneó sus finanzas, emergiendo como un banco competitivo, rentable y eficien-

te a partir del año 2005, gracias al respaldo que brindó la confianza de la ciudadanía, y a una gestión altamente profesional y comprometida. A partir de allí, el banco se ha reafirmado como un impulsor clave del desarrollo del Uruguay,

exhibiendo una profunda capacidad de adaptación a las múltiples transformaciones que caracterizan a la época actual. En particular, el BROU ha estado a la vanguardia en términos de incorporación de tecnología, lo que le ha permitido

adecuar sus procesos y su oferta comercial a las nuevas necesidades de la demanda y del mercado. En los últimos años los desarrollos digitales han tenido un crecimiento exponencial, compitiendo más que exitosamente con la banca privada. La capacidad de generar soluciones financieras innovadoras, junto con el marco que brindó la Ley de Inclusión Financiera, potenció el liderazgo del BROU en la materia, convirtiéndose en un actor clave para la construcción de un sistema de pagos incluyente. En forma paralela, en el año 2008 el BROU inició su camino a la sostenibilidad, siendo el primer banco local en adherir a los Principios de Ecuador. Actualmente, la sostenibilidad es un pilar estratégico de su gestión integral, con el objetivo de apoyar las transformaciones que Uruguay requiere para garantizar un modelo de desarrollo justo, incluyente y climáticamente resiliente. Finalmente, como para todos, la pandemia significó un fuerte desafío para el BROU. No obstante, más que una transformación, evidenció las fuertes competencias y capacidades con las que contaba, desde humanas hasta tecnológicas, y que se reflejaron en el rol clave que tuvo la institución para sostener a la actividad productiva y a las familias uruguayas en un período de máxima adversidad.

El acceso al crédito es clave para el crecimiento de las empresas y de las familias. ¿Cuáles entiende que son hoy los principales desafíos para ampliar ese acceso y acompañar el desarrollo del país? Indudablemente el acceso al crédito constituye un elemento esen-

cial para potenciar el crecimiento productivo de las empresas y el desarrollo individual y familiar de las personas. Para escalar el financiamiento, el BROU trabaja fuertemente en el diseño de su oferta comercial, con foco en la incorporación de atributos cuantitativos y cualitativos ajustados a la demanda y a las necesidades de los diferentes segmentos de la población y sectores productivos. En términos del acceso al financiamiento de las personas, el BROU lidera ampliamente el mercado, ofreciendo las condiciones financieras más atractivas de la plaza local. No obstante, en el último año se ha trabajado en continuar disminuyendo las tasas de interés, así como en incorporar herramientas innovadoras de análisis que permitan facilitar las condiciones de acceso al crédito manteniendo los más altos estándares en términos de gestión de riesgos. En lo que refiere a las empresas, el BROU está convencido de la importancia central que tienen las micro y pequeñas empresas para el tejido productivo del país. Expandir el financiamiento hacia las mismas constituye un pilar estratégico para el banco y ello va de la mano con avanzar en la eliminación de las barreras que limitan los flujos de crédito hacia el segmento. Con dicho objetivo, el BROU ha implementado una batería de medidas, entre las que se incluyen la creación de un área específica para su atención, procurando alinear la oferta comercial a las particularidades del segmento (reciente lanzamiento de la tarjeta Pyme), y la concreción de alianzas estratégicas, como es nuevamente el caso del convenio con ANDE, de forma de potenciar las sinergias entre ambas instituciones. Junto con ello, y en el marco de la estrategia de sostenibilidad del BROU, el banco ha incorporado el financiamiento sostenible como un pilar estratégico, procurando contribuir con el logro de los objetivos definidos por el país, tanto en el marco de los compromisos asumidos en la agenda climática en particular, como con la agenda de desarrollo 2030. En 2025 el BROU realizó el lanzamiento de la primera convocatoria para proyectos de

inversión con impacto sostenible, logrando un nivel de recepción que superó ampliamente las expectativas iniciales, señalizando la importancia y la oportunidad de seguir avanzando por ese camino. No obstante, resulta indispensable que la expansión del crédito sea acompañada por mayores niveles de educación financiera, de modo de asegurar la toma de decisiones informadas, saludables y eficientes. En ese sentido, tanto la Fundación Banco República, como República Microfinanzas, cuentan con sólidos programas anuales de educación financiera, al tiempo que recientemente se ha firmado un convenio con ANDE, el cual incluye un componente importante de apoyo financiero del BROU para formación financiera.

“El acceso al crédito debe ir acompañado de educación financiera para que las personas y las empresas puedan tomar decisiones informadas, saludables y eficientes”.

La digitalización cambió la forma en que las personas se relacionan con los bancos. ¿Cómo imagina el futuro de la banca pública en un escenario de innovación tecnológica y nuevos hábitos de los clientes?

En lo personal, imagino una banca pública sólida, segura, ágil y eficiente, cumpliendo con su rol impulsor del crecimiento y el desarrollo nacional. Pero para ello es imprescindible que se trabaje sin pausa en fortalecer la capacidad de adaptación, en un mundo caracterizado por cambios vertiginosos y una revolución tecnológica sin precedentes. A modo de ejemplo, la inteligencia artificial ha marcado un punto de inflexión, obligando a repensar procesos, for-

mas de relacionamiento, modelo de negocios, no solo en el sistema financiero, sino a nivel del global de actividades. La adaptación a las nuevas realidades y requisitos de la demanda, junto con la habilidad de aprovechar las infinitas posibilidades que genera la transformación digital, garantizando la seguridad de los recursos de los uruguayos, constituye un eje central de cara al futuro. Estamos convencidos de la importancia de comenzar a construir el futuro desde ayer, y para eso el BROU viene trabajando desde hace tiempo en todo lo relacionado a los nuevos participantes del mercado, no solo *fintech*, y también más recientemente en temas como banca abierta, criptomonedas, entre otros, todos ámbitos de impacto no solo a nivel de negocios sino también de regulación. En suma, se visualiza un futuro digital, con dinámicas e interacciones diferentes, pero con una banca pública adaptada y pujante al servicio del país y de toda la población.

Si piensa en el BROU de los próximos 45 años, ¿qué le gustaría que siguiera distinguiendo al banco y cuál cree que debería ser su principal aporte al desarrollo económico del Uruguay?

Más allá de las características de la realidad en que le toque desempeñarse al banco, el principal atributo distintivo a preservar es ser un agente de impacto, manteniendo una significativa contribución a un Uruguay más próspero, equitativo, inclusivo y resiliente. Como mencionaba anteriormente, fortalecer la capacidad de adaptación constituye un pilar fundamental, y para ello el banco se enfoca en forma sistemática en la incorporación de tecnología de vanguardia, el impulso a la innovación, así como en la profesionalización y el desarrollo de las competencias necesarias de la plantilla. Con una visión prospectiva, pienso en un banco innovador, eficiente y sostenible, líder de mercado, socio estratégico de las empresas para el impulso de inversiones de triple impacto, y de las familias, para el apoyo del desarrollo personal.

“La inteligencia artificial obliga a repensar los procesos, las formas de relacionamiento y el modelo de negocios de todo el sistema financiero”.

MAXIMILIANO SAPORITO CEO DE SCOTIABANK URUGUAY

“El futuro no será de quienes tengan más datos o más tecnología, sino de quienes logren combinar innovación, criterio humano y relaciones de largo plazo”

» En un ecosistema donde conviven bancos, *fintech* y plataformas tecnológicas, Maximiliano Saporito sostiene que la confianza sigue siendo el principal activo de la industria. En su opinión, la banca atraviesa una transformación que combina digitalización, inteligencia artificial y una creciente demanda de cercanía con los clientes. De cara al futuro, afirma que el diferencial no estará solo en los datos o la tecnología, sino en la capacidad de integrarlos con criterio humano y relaciones de largo plazo.

Scotiabank se instaló en Uruguay en 2011, pero el banco nació en 1832 en Canadá. Por tanto, ha vivido de primera mano los cambios de la industria. Pero no vamos tan atrás en el tiempo. Si miramos tres o cuatro décadas para atrás, la industria era radicalmente distinta. A su criterio, ¿cuáles han sido los cambios más disruptivos o las transformaciones más profundas que ha vivido el sector bancario en estas décadas?

Creo que hubo tres grandes transformaciones. La primera, y quizás la menos visible para quienes observan la industria desde afuera, tiene que ver con un cambio profundo en la manera en que los bancos entendemos al cliente y al negocio.

Durante mucho tiempo la banca estuvo centrada en productos, volúmenes y participación de mercado. La pregunta era qué producto podía ofrecerle un banco a un cliente. Hoy la conversación es muy diferente. El foco está en comprender al cliente de una manera mucho más integral para acompañarlo a lo largo de su vida financiera, anticipar sus necesidades y construir relaciones de largo plazo.

Ese cambio parece conceptual, pero transformó prácticamente todo: la forma en que diseñamos productos, cómo organizamos nuestros equipos, cómo utilizamos la tecnología e incluso cómo medi-



mos el éxito. Hoy importa menos la cantidad de productos que tiene un banco y mucho más la relevancia que tiene para sus clientes.

En Scotiabank es una evolución muy clara. A nivel global venimos trabajando en profundizar relaciones primarias, simplificar la manera en que hacemos negocios y pasar de una lógica centrada en volumen a una lógica centrada en valor. En definitiva, aspiramos a convertirnos en el socio financiero más confiable de nuestros clientes, más que en una institución que simplemente les ofrece productos financieros.

La segunda gran transformación fue la digitalización. Hace treinta años la relación con el banco ocurría casi exclusivamente dentro de una sucursal. Hoy gran parte de las operaciones se resuelve desde un celular, y el cliente espera una experiencia simple, rápida, segura y consistente. Pero lo más interesante es que la tecnología no solo cambió la forma en que operamos; cambió las expectativas. Hoy las personas ya no comparan la experiencia de su banco únicamente con la de otros bancos, sino con las mejores experiencias digitales que tienen en cualquier industria.

La tercera transformación fue la evolución de la regulación y de la gestión de riesgos. Las distintas crisis llevaron a construir sistemas financieros mucho más sólidos, con mayores exigencias en capital, liquidez, cumplimiento, gobierno corporativo, ciberseguridad y protección del cliente. Eso hizo a la banca más robusta, aunque también más compleja y más costosa de operar. En Uruguay, además, contribuyó a consolidar un sistema financiero especialmente sólido, con instituciones fuertes, regulación exigente y una cultura de prudencia que constituye uno de los grandes activos del país.

Si tuviera que resumir lo ocurrido en estas décadas, diría que la banca pasó de una lógica centrada en productos a una lógica centrada en clientes; de una banca predominantemente transaccional a una banca mucho más relacional. Y la tecnología, la regulación y la innovación han sido herramientas fundamentales para acompañar esa evolución.

Durante gran parte del siglo XX los bancos fueron el principal intermediario del dinero. Hoy conviven con *fintech*, plataformas digitales y nuevos actores tecnológicos. ¿Cómo cambió el rol de la banca en este nuevo ecosistema financiero?

Sin dudas cambió, pero lo primero

que te diría es que no creo que el futuro sea “bancos contra *fintechs*”. Lo visualizo como un ecosistema financiero más abierto, más colaborativo, más eficiente y centrado en el cliente.

La banca dejó de ser el único actor relevante del sistema financiero y pasó a convivir con *fintechs*, plataformas digitales, empresas tecnológicas, procesadores, billeteras y nuevos proveedores de servicios. Y eso es positivo. La competencia, cuando está bien orientada, nos obliga a mejorar. Nos saca de la zona de confort, acelera la innovación, impulsa nuevas propuestas de valor y eleva la experiencia de los clientes. En definitiva, el gran beneficiado de ese proceso es el propio cliente.

Ahora bien, también es importante entender que en servicios financieros no alcanza con tener una buena aplicación o una experiencia digital atractiva. Detrás de cada

transacción existe una enorme infraestructura que el cliente no siempre ve: custodia de ahorros, prevención de fraude, protección de datos, gestión integral de riesgos, liquidez, continuidad operativa, cumplimiento regulatorio y ciberseguridad, entre muchos otros aspectos. Debajo de la capa visible existe una estructura muy exigente que sostiene algo que sigue siendo fundamental: la confianza.

Por eso, si tuviera que resumir cómo cambió el rol de la banca, diría que pasó de ser principalmente un intermediario financiero a convertirse en un socio financiero integral. Ya no alcanza con ofrecer productos. El desafío es ayudar a las personas y a las empresas a tomar mejores decisiones, acompañar su crecimiento, simplificar su vida financiera y generar valor de una forma cada vez más personalizada.

Para nosotros en Scotiabank esa visión es muy clara. Queremos ser

un banco más simple, más cercano, más digital y más relevante para nuestros clientes. La tecnología va a seguir evolucionando y los modelos de negocio van a seguir

“Si tuviera que resumir lo ocurrido en estas décadas, diría que la banca pasó de una lógica centrada en productos a una lógica centrada en clientes; de una banca predominantemente transaccional a una banca mucho más relacional”.

cambiando, pero en servicios financieros hay algo que permanece constante: la confianza sigue siendo el activo central.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones de este período?

La mayor lección es que la confianza se construye todos los días y se puede perder muy rápido.

Las crisis enseñaron que crecer sin disciplina no es sostenible. Enseñaron que la liquidez importa, que la gestión de riesgos importa, que la transparencia importa y que la prudencia no es una actitud conservadora, sino una condición para crecer en el largo plazo. En banca no todo volumen es buen volumen, no todo crédito es buen crédito y no toda rentabilidad representa creación genuina de valor.

En Uruguay esa lección quedó muy marcada después de 2002. Desde entonces se consolidó una



**RED Y
COBERTURA**

A DONDE VAYAS

PREPAGO

POSPAGO

tigo



tigo.com.uy



Tiendas

plaza financiera sólida, regulada, líquida y con una cultura de cumplimiento muy fuerte. Eso es un activo del país y tenemos que cuidarlo. Uruguay tiene estabilidad institucional, respeto por las reglas y una trayectoria de seriedad que, en un mundo crecientemente incierto, adquiere cada vez más valor.

Pero también aprendimos que la industria no puede limitarse a reaccionar frente a los problemas, los cambios o los desafíos. Tenemos que asumir un rol más activo, tomar la iniciativa en educación financiera, endeudamiento responsable, eficiencia, digitalización e integración financiera. Como industria, tenemos que proponer, anticiparnos y hacernos cargo.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría el escenario actual del sector y cuáles son las principales fortalezas de Scotiabank para enfrentar este nuevo tiempo?

Diría que estamos frente a uno de los momentos más interesantes, exigentes y desafiantes que ha vivido la industria financiera.

La digitalización, la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la sustentabilidad, los cambios regulatorios y las crecientes expectativas de los clientes están estrechamente interrelacionados y ocurriendo al mismo tiempo. Eso exige bancos más ágiles, más eficientes y tecnológicos, pero también más cercanos y humanos. No alcanza con digitalizar procesos; hay que simplificar la vida del cliente, mejorar la calidad del asesoramiento y generar relaciones más relevantes.

Scotiabank tiene fortalezas muy importantes para enfrentar ese escenario.

La primera es la solidez. Somos parte de una institución canadiense con casi 200 años de historia, con estándares muy altos de gestión y, particularmente, de gestión de riesgos. En una industria basada en la confianza, esto es un diferencial muy relevante.

La segunda es la claridad estratégica. Globalmente, estamos en

etapa de impulso al crecimiento, enfocados en ganar y profundizar relaciones primarias con clientes, mejorando su experiencia y simplificando nuestra operación, lo que nos permitirá crecer de manera rentable y generar más valor.

En Uruguay tenemos una presencia importante, conocimiento del mercado y una historia de acompañamiento muy cercano a personas, familias, pymes y empresas. Con un objetivo claro: continuar fortaleciendo la presencia de Scotiabank en el país, profundizar nuestra estrategia y potenciar productos y servicios innovadores para distintos segmentos del mercado.

Y la tercera son nuestras capacidades globales, que nos permiten acompañar a clientes corporativos y comerciales con soluciones integradas y globales.

Somos una economía pequeña, abierta, estable y cada vez más conectada al mundo. Scotiabank puede aportar mucho desde su red internacional, especialmente en banca corporativa y comercial, con soluciones transaccionales, pagos, liquidez, comercio exterior y capital de trabajo, entre otros.

En definitiva, desde Scotiabank Uruguay vemos una oportunidad concreta. Estamos en una fase de crecimiento, pero de crecimiento con foco. Queremos crecer generando valor para nuestros clientes, y manteniendo la disciplina, la seguridad y la vocación de largo plazo que caracterizan a Scotiabank.

En un mundo cada vez más impulsado por datos e inteligencia artificial, ¿cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana?

La inteligencia artificial ya está transformando la vida de las personas y va a transformar con la misma profundidad los servicios financieros. Vamos hacia una banca más personalizada, más predictiva y eficiente, con mejores capacidades para prevenir fraude, gestionar riesgos, anticipar necesidades y mejorar la experiencia de los clientes.

Pero también creo que hay que

poner el tema en perspectiva. Muchas veces pensamos en innovación como algo sofisticado y complejo, cuando para el cliente innovar también es hacer las cosas más simples, más rápidas y fáciles. La verdadera innovación muchas veces consiste simplemente en eliminar la complejidad.

Ahora bien, no creo en una banca sin personas. Creo en una banca donde la tecnología potencie las capacidades de las personas. Hay decisiones financieras que requieren información y velocidad, y allí la inteligencia artificial tendrá un papel cada vez más importante. Del mismo modo, cuando una familia o una pyme deban decidir con respecto a una solución financiera significativa para su futuro, seguirán siendo fundamentales el criterio, la confianza, la empatía y la capacidad de comprender el contexto.

Por eso creo que la tecnología va a resolver cada vez mejor lo simple, lo repetitivo y lo transaccional, mientras que las personas seguirán agregando valor en lo complejo, lo sensible y lo estratégico. Además, como ya comentamos, cuanto más digital se vuelve el mundo, más importante se vuelve la confianza.

En Scotiabank queremos combinar innovación, datos e inteligencia artificial con relaciones más profundas y relevantes con nuestros clientes. Nuestro objetivo no es solamente ofrecer mejores productos, sino convertirnos en el socio financiero más confiable para acompañar las decisiones importantes de personas y empresas.

En las últimas décadas el poder económico pareció desplazarse desde quienes controlaban el capital hacia quienes controlan los datos. ¿Comparte esa visión? ¿Quiénes serán los verdaderos actores dominantes de la economía dentro de 20 o 30 años y cómo se prepara Scotiabank en ese escenario?

Creo que es una visión parcialmente correcta. Los datos sin dudas se transformaron en uno de los activos más valiosos de la economía moderna. Quienes tengan la capacidad de capturarlos, inter-

pretarlos y utilizarlos inteligentemente tendrán una ventaja competitiva enorme.

Pero no creo que el futuro pertenezca únicamente a quienes tengan más datos. Creo que pertenecerá a quienes sean capaces de combinar datos, tecnología, capital y confianza para generar valor a gran escala.

En la industria de servicios financieros concretamente, la confianza es especialmente importante, es una condición necesaria. Una organización puede tener mucha información, pero si el cliente no confía en cómo se administra esa información, cómo se protege su privacidad o cómo se toman decisiones, esa ventaja es muy difícil de capitalizar o se debilita muy rápidamente.

Dentro de veinte o treinta años probablemente veremos ecosistemas cada vez más integrados, donde converjan servicios financieros, tecnología, inteligencia artificial, comercio y plataformas digitales. Pero incluso en ese escenario, las personas y las empresas seguirán buscando organizaciones confiables para tomar decisiones importantes sobre su patrimonio, sus inversiones y sus proyectos.

Por eso creo que la gran discusión del futuro no será quién tiene más datos, sino quién los utiliza para generar más valor para sus clientes. Durante muchos años la banca midió su éxito principalmente por activos, créditos o participación de mercado. Hoy la pregunta es distinta: ¿somos realmente el banco principal de nuestros clientes? ¿Somos la primera llamada cuando una familia toma una decisión financiera importante o cuando una empresa busca acompañamiento para crecer? Creo que esa es la verdadera medida del éxito de largo plazo.

Como te decía, en Scotiabank creemos que el futuro no será de quienes simplemente tengan más datos o más tecnología, sino de quienes logren combinar innovación, criterio humano y relaciones de largo plazo. Ese es el tipo de banco que queremos seguir construyendo en Uruguay: un banco sólido, cercano, simple, seguro y cada vez más relevante para sus clientes.



Oportunidad

/Del latín op 'hacia' y portus 'puerto'./

Oportunidades para quienes ya trabajan en la terminal
y para los 1500 nuevos puestos de trabajo. También
para las empresas de transporte, los comercios y para
los 2000 nuevos puestos de trabajo indirecto.

La oportunidad de que todos podamos volver, día tras
día, con el pecho lleno de orgullo.

Porque trabajar en el puerto, es conectar nuestro
continente con el resto del mundo.

TERMINAL CUENCA DEL PLATA



KATOEN NATIE



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE PUERTOS
República Oriental del Uruguay

GUSTAVO TRELLES COUNTRY HEAD DE SANTANDER URUGUAY

“La tecnología potencia nuestras capacidades, pero el vínculo humano sigue siendo un elemento central de la propuesta de valor”

» En un escenario donde la innovación redefine las reglas del sistema financiero, Gustavo Trelles, country head de Santander Uruguay, sostiene que el principal desafío de la banca ya no es incorporar tecnología, sino transformar el negocio sin perder su activo más valioso: la confianza. En esta entrevista analiza el impacto de la digitalización, la irrupción de las *fintech*, el avance de la inteligencia artificial y los desafíos que enfrenta el sector en Uruguay.



Si miramos cuatro décadas para atrás, la industria era radicalmente distinta. A su criterio, ¿cuál ha sido el cambio más disruptivo o la transformación más profunda que ha vivido el sector en estas décadas?

La mayor transformación ha sido pasar de un modelo basado en la infraestructura física y los procesos tradicionales a otro impulsado por la tecnología, los datos y la posibilidad de ofrecer servicios de forma simple y ágil. La banca dejó de ser un servicio que se prestaba exclusivamente desde una sucursal

para convertirse en una experiencia disponible en cualquier momento, lugar y 24/7.

Pero el cambio más desafiante no fue incorporar tecnología, sino transformar una organización mientras seguía operando. Hoy la innovación ya no es un proyecto puntual, es un proceso permanente de adaptación, porque las necesidades de los clientes evolucionan constantemente y el negocio también.

Durante gran parte del siglo XX los bancos fueron el principal intermediario del dinero. Hoy con-

viven con *fintech*, plataformas digitales y nuevos actores tecnológicos. ¿Cómo cambió el rol de la banca en este nuevo ecosistema financiero?

Hoy los bancos forman parte de un ecosistema mucho más amplio. La irrupción de las *fintech* y de las plataformas tecnológicas elevó las expectativas de los clientes, que demandan servicios cada vez más ágiles, simples y personalizados. En ese contexto, el diferencial de la banca sigue estando en la confianza, la gestión del riesgo, la seguridad y el cumplimiento re-

gulatorio. El desafío es combinar esas fortalezas con la velocidad de innovación que exige el mercado y construir experiencias cada vez más integradas.

La tecnología por sí sola no alcanza; debe estar acompañada por una gestión ética, seguridad y cumplimiento regulatorio.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones de este período?

Las distintas crisis dejaron una enseñanza muy clara. El principal activo de un banco es la confianza. La fortaleza del sistema no se mide únicamente por los resultados en los períodos de crecimiento, sino por la capacidad de acompañar a las personas y las empresas cuando el contexto es adverso. Con el tiempo, el sistema financiero fortaleció su capitalización, perfeccionó la gestión de riesgos y consolidó un marco regulatorio mucho más robusto, lo que hoy le permite

afrontar escenarios complejos con mayor resiliencia.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría el escenario actual del sector? ¿Cuáles son las principales fortalezas y las urgencias más críticas que enfrenta hoy la industria en el país?

Vivimos una etapa de transformación permanente. La tecnología evoluciona a gran velocidad y las expectativas de los clientes cambian de forma constante, por lo que la capacidad de adaptación se volvió una condición indispensable para seguir siendo relevantes. Uruguay cuenta con fortalezas importantes, como la estabilidad institucional y un sistema financiero sólido. Al mismo tiempo, el desafío pasa por continuar invirtiendo en innovación, talento, cibersegu-

ridad y modernización, sin perder la cercanía y la confianza que históricamente caracterizaron a la banca.

“La confianza seguirá siendo un diferencial insustituible. Las decisiones financieras más importantes continúan requiriendo criterio, empatía y acompañamiento”.

En un mundo cada vez más impulsado por datos e inteligencia artificial (IA), ¿cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana?

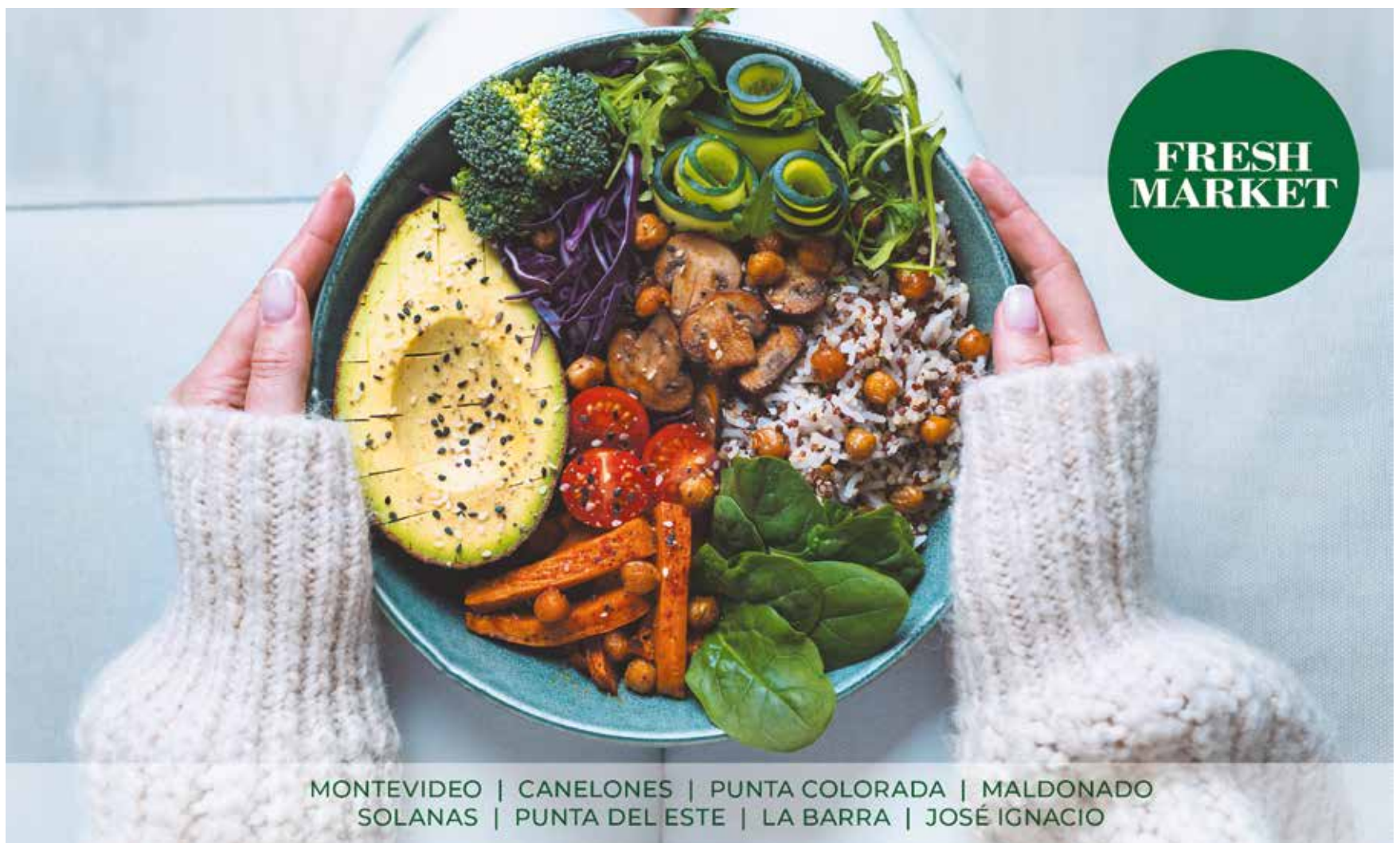
La IA tendrá un papel cada vez más relevante para automatizar procesos, mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la seguridad y ofrecer servicios más personalizados. Sin embargo, la confianza seguirá siendo un diferencial insustituible. Las decisiones financieras más importantes continúan requiriendo criterio, empatía y acompañamiento. La tecnología potencia nuestras capacidades, pero el vínculo humano sigue siendo un elemento central de la propuesta de valor. La interacción humana es un activo insustituible cuando se trata de cuidar el patrimonio personal, porque una cosa es comprar un electrodoméstico en base a lo que vea en una web y lo que me recomienda la IA, otra es invertir mis ahorros de toda una vida.

En las últimas décadas el poder económico pareció desplazar-

se desde quienes controlaban el capital hacia quienes controlan los datos. ¿Comparte esa visión? ¿Quiénes serán los verdaderos actores dominantes de la economía dentro de 20 o 30 años?

Los datos son hoy uno de los activos estratégicos más importantes, pero su verdadero valor depende de la capacidad de utilizarlos de manera responsable y generar confianza. La tecnología por sí sola no alcanza; debe estar acompañada por una gestión ética, seguridad y cumplimiento regulatorio.

En las próximas décadas, los actores más relevantes probablemente serán aquellos que logren combinar innovación, tecnología, inteligencia artificial y confianza. Más que una competencia entre bancos y empresas tecnológicas, el futuro estará marcado por organizaciones capaces de integrar todas esas capacidades y ponerlas al servicio de las personas.



FRESH MARKET

MONTEVIDEO | CANELONES | PUNTA COLORADA | MALDONADO
SOLANAS | PUNTA DEL ESTE | LA BARRA | JOSÉ IGNACIO

CONSTANTINO GOTSIS CEO DE BTG PACTUAL URUGUAY

“La tecnología es el motor; las personas son quienes le dan dirección y propósito”

» Desde la digitalización de la infraestructura bancaria hasta el avance de la inteligencia artificial, el sistema financiero cambió radicalmente en las últimas décadas. Constantino Gotsis, CEO de BTG Pactual Uruguay, entiende que la tecnología redefinió la forma de hacer banca, pero señala que la confianza, el criterio y las personas seguirán siendo los factores decisivos para afrontar los desafíos del futuro.

Si miramos cuatro décadas para atrás, la industria era radicalmente distinta. A su criterio, ¿cuál ha sido el cambio más disruptivo o la transformación más profunda que ha vivido el sector bancario en estas décadas?

Sin dudas, la digitalización. Pero no solo desde la perspectiva visible para el cliente, como las aplicaciones móviles o los canales web. El cambio verdaderamente disruptivo ocurrió detrás de escena, en la infraestructura central de los bancos. La migración a la nube y la capacidad de procesar datos en tiempo real eliminaron muchas de las barreras físicas que históricamente definían a la actividad bancaria. Como resultado, la banca dejó de ser una estructura rígida para convertirse en una plataforma más ágil y flexible.

Sin embargo, creo que el verdadero valor de esta transformación no está en la tecnología en sí misma, sino en cómo permite que las personas trabajen mejor para los clientes. Hoy podemos comprender sus necesidades con mayor profundidad, anticiparnos a sus desafíos y ofrecer soluciones más rápidas y personalizadas. La tecnología es el motor; las personas son quienes le dan dirección y propósito.

Durante gran parte del siglo XX los bancos fueron el principal intermediario del dinero. Hoy conviven con *fintech*, plataformas digitales y nuevos actores tecnológicos. ¿Cómo cambió el rol de la banca en este nuevo ecosistema financiero?



El banco dejó de ser únicamente un intermediario o custodio del dinero para convertirse en el articulador y garante de un ecosistema financiero mucho más dinámico. La fortaleza de una institución moderna como BTG Pactual radica en combinar dos atributos fundamentales: por un lado, la solidez regulatoria, la confianza y el respaldo de capital propios de una entidad financiera líder; por otro, la velocidad de respuesta, la conectividad y la experiencia que aporta la innovación tecnológica.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la

mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones de este período?

La principal lección es que la confianza y la gestión prudente del riesgo son activos absolutamente irrenunciables, independientemente del nivel de sofisticación tecnológica alcanzado.

Las distintas crisis demostraron que la solidez patrimonial, la liquidez y la prudencia regulatoria —ámbitos en los que Uruguay se destaca por su estabilidad— constituyen la base indispensable de cualquier proceso de innovación. La tecnología es un poderoso acelerador, pero solo genera valor sos-

tenible cuando se sustenta en una gestión de riesgos robusta, una gobernanza responsable y una visión de largo plazo.

También aprendimos que detrás de cada decisión financiera hay personas. La gestión responsable del riesgo no consiste solamente en administrar balances, sino en proteger el patrimonio, los proyectos y las aspiraciones de quienes depositan su confianza en nosotros. Esa responsabilidad es la que debe guiar cada decisión.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría el escenario actual del sector y cuáles son las principales fortalezas de BTG Pactual para enfrentar este nuevo tiempo?

El contexto actual exige que los bancos sean facilitadores de triple impacto: eficientes en lo digital, sólidos en lo financiero y responsables en lo ambiental y social.

En BTG Pactual afrontamos este desafío apoyados en dos fortalezas que forman parte de nuestro ADN. La primera, es haber nacido tecnológicamente en la nube, lo que nos proporciona una capacidad diferencial para utilizar datos e inteligencia de negocio en la personalización de servicios. La segunda, es la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todas nuestras líneas de actividad.

Pero ninguna de esas fortalezas tendría sentido sin el talento de las personas que las hacen realidad. Nues-

tro diferencial no es solamente la tecnología que utilizamos, sino la capacidad de nuestros equipos para transformar información en conocimiento, identificar oportunidades y generar relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

Nuestra llegada a Uruguay bajo el concepto “Para quien espera más de un banco” refleja justamente esa visión: combinar innovación, solidez y cercanía para acompañar a nuestros clientes y contribuir al desarrollo sostenible del país.

En un mundo cada vez más impulsado por datos e inteligencia artificial, ¿cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana? Nos encaminamos hacia una industria donde la operativa cotidiana, el procesamiento de transacciones y la identificación de

“La tecnología es un poderoso acelerador, pero solo genera valor sostenible cuando se sustenta en una gestión de riesgos robusta, una gobernanza responsable y una visión de largo plazo”.

riesgos serán cada vez más automatizados. Paralelamente, la inteligencia artificial y el análisis de datos impulsarán niveles de personalización sin precedentes en productos y servicios financieros. Pero lejos de reemplazar a las personas, creemos que esta evolución potenciará el valor del factor humano. Al automatizar procesos, liberaremos tiempo para concentrarnos en lo que realmente marca

la diferencia: escuchar, comprender y asesorar.

El asesoramiento patrimonial, la planificación sucesoria, el diseño de soluciones de financiamiento a medida para empresas y, sobre todo, la construcción de relaciones de confianza seguirán requiriendo criterio, experiencia, empatía y visión estratégica. Son atributos profundamente humanos que continuarán siendo esenciales en la banca del futuro.

En las últimas décadas el poder económico pareció desplazarse desde quienes controlaban el capital hacia quienes controlan los datos. ¿Comparte esa visión? ¿Quiénes serán los verdaderos actores dominantes de la economía dentro de 20 o 30 años y cómo se prepara BTG Pactual?

El capital sin datos es ciego, mientras que los datos sin capital carecen de la capacidad necesaria para

transformar la realidad económica. Por eso, creemos que los líderes del futuro serán aquellas organizaciones capaces de integrar ambos mundos de manera eficiente.

En BTG Pactual nos preparamos para ese futuro combinando capacidades financieras y tecnológicas de primer nivel, pero también invirtiendo en talento. Contamos con un importante porcentaje de colaboradores dedicados al desarrollo tecnológico y de sistemas, trabajando junto a especialistas financieros para convertir la información en decisiones ágiles, inteligentes y sustentables.

Porque, en definitiva, creemos que el futuro no será una competencia entre personas y tecnología. Será la capacidad de combinar el mejor talento humano con las mejores herramientas tecnológicas para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos y construir relaciones de confianza duraderas.

Cargá con energía limpia

Es la forma más económica, simple y segura

Aprovechá la Tarifa Triple Horario.

Cargá en horario valle de 00:00 a 07:00 h y recorré hasta 100 km por menos de \$40.



Energía limpia para la movilidad sostenible
Informate más en ute.com.uy



FRANCO CINQUEGRANA PRESIDENTE EJECUTIVO DE BBVA URUGUAY

“La banca del futuro será profundamente tecnológica, pero seguirá siendo profundamente humana”

» Franco Cinquegrana, presidente ejecutivo de BBVA Uruguay, sostiene que la mayor transformación de la banca en las últimas décadas ha sido cultural más que tecnológica. En un escenario atravesado por la inteligencia artificial, la digitalización y la sostenibilidad, afirma que el diferencial seguirá estando en la capacidad de generar confianza, combinar innovación con responsabilidad y poner a las personas en el centro. Para el ejecutivo, el futuro del sector será cada vez más digital, pero sin perder el valor del criterio y el acompañamiento humano.

BBVA comenzó sus operaciones en Uruguay alrededor del año 2000, pero el banco tiene presencia en la región y en el mundo desde mucho antes. Si miramos tres o cuatro décadas hacia atrás, la industria era radicalmente distinta. ¿Cuáles han sido los cambios más disruptivos que ha vivido el sector?

Muchas veces se dice que la mayor transformación de la banca fue tecnológica, pero no queda solo en eso, creo que la mayor transformación es la cultural.

El desafío no es solo invertir en tecnología, es cambiar la forma en que una organización trabaja, toma decisiones y pone realmente al cliente en el centro.

Durante décadas los bancos organizaron su actividad alrededor de productos, sucursales y procesos. Hoy debemos organizarnos alrededor de las necesidades de las personas y las empresas. Ese cambio modifica absolutamente todo: cómo diseñamos productos, cómo gestionamos el riesgo, cómo utilizamos los datos y cómo trabajan nuestros equipos.

En BBVA entendimos muy temprano que la transformación digital no consistía solo en desarrollar una mejor aplicación. Consistía en convertirnos en una organización impulsada por los datos, con tecnología integrada al negocio y una cultura capaz de innovar de manera permanente. Esa visión nos permitió llegar muy bien preparados al siguiente gran cambio.

Y ese cambio es la inteligencia



artificial (IA). Así como internet transformó los canales y el *smartphone* cambió la experiencia del cliente, la IA está cambiando la forma en que funciona una organización. No es una herramienta más; es una tecnología de propósito general que redefinirá prácticamente todos los procesos de una empresa y todos los sectores de la economía.

Durante gran parte del siglo XX los bancos fueron el principal intermediario del dinero. Hoy conviven con *fintech*, plataformas digitales y nuevos actores tecnológicos. ¿Cómo cambió el rol de la banca en este nuevo ecosistema financiero?

Hace algunos años se instaló la idea de que las *fintech* iban a reemplazar a los bancos. No ocurrió. Lo que sucedió fue mucho más interesante: obligaron a toda la industria a mejorar.

Hoy los mejores bancos se parecen cada vez más a empresas tecnológicas, y muchas *fintech* descubrieron que hacer banca implica mucho más que desarrollar una buena experiencia digital. También supone gestionar riesgos, proteger los datos de millones de personas, cumplir estándares regulatorios y construir confianza durante décadas.

La confianza sigue siendo un diferencial competitivo de la banca. Por eso no veo este ecosistema únicamente en términos de competencia. También existe una enorme oportunidad de colaboración.

Bancos, *fintech* y empresas tecnológicas pueden complementarse para desarrollar mejores soluciones para personas y empresas. La velocidad importa. Pero en el negocio financiero la innovación nunca puede estar separada de la responsabilidad. La verdadera innovación no consiste solamente en hacer las cosas más rápido, sino en hacerlas mejor y de forma segura.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones?

Diría que toda crisis termina enseñando que la confianza tarda décadas en construirse y puede perderse en un solo día.

Las crisis también demostraron que la prudencia nunca pasa de moda. La gestión del riesgo, la solvencia, la liquidez, el buen gobierno corporativo y la transparencia no limitan el crecimiento; son precisamente las condiciones que permiten crecer de manera sostenible.

Uruguay aprendió muy bien esas lecciones. Hoy cuenta con un sistema financiero sólido, profesional y bien regulado, que constituye uno de los grandes activos del país.

Pero esa fortaleza no debe llevarnos a la complacencia. Los riesgos evolucionan constantemente. Hoy hablamos de ciberseguridad, fraude digital, inteligencia artificial o resiliencia tecnológica. Cambian las amenazas, pero no los principios con los que debemos enfrentarlas: anticipación, disciplina y responsabilidad.

“En el negocio financiero la innovación nunca puede estar separada de la responsabilidad. La verdadera innovación no consiste solamente en hacer las cosas más rápido, sino en hacerlas mejor y de forma segura”.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría el escenario actual del sector y cuáles son las principales fortalezas de BBVA para enfrentar este nuevo tiempo? Estamos viviendo tres grandes transformaciones al mismo tiempo: la revolución digital, la inteligencia artificial y la transición hacia una economía más sostenible. Es difícil encontrar otro momento de la historia reciente donde tantos cambios estructurales converjan simultáneamente.

En BBVA llevamos años preparándonos para este escenario. Fuimos pioneros en transformación digital y hoy estamos acelerando la incorporación de la inteligencia artificial a escala en toda la organización. Todos nuestros profesionales cuentan con herramientas de IA generativa, porque entendemos que la transformación no ocurre cuando la tecnología llega a unos pocos especialistas, sino cuando potencia el trabajo de toda la organización.

La IA nos está permitiendo mejorar la experiencia de nuestros clientes, fortalecer la gestión del riesgo, aumentar la productividad y liberar tiempo para que nuestros equipos puedan concentrarse en aquello que más valor aporta: el asesoramiento. Con la sostenibilidad ocurre algo similar. Hace tiempo dejó de ser una agenda reputacional para convertirse en una agenda de competitividad. La transición hacia una economía más sostenible movilizará enormes inversiones durante las próximas décadas y la banca tiene un papel decisivo para hacer posible esa transformación. BBVA acaba de elevar nuevamente su compromiso de canalizar negocio sostenible hasta 700.000 millones de euros entre 2025 y 2029, reflejando la magnitud de esta oportunidad y nuestra ambición de acompañar a clientes y empresas en ese proceso.

En Uruguay tenemos una oportunidad extraordinaria. El país ya cuenta con estabilidad institucional y reglas de juego confiables. El próximo desafío consiste en transformar esa estabilidad en más productividad, más inversión y más

“En BBVA estamos invirtiendo decididamente en capacidades de datos e inteligencia artificial, pero con la misma intensidad fortalecemos la ciberseguridad, la protección de la información, el gobierno de los datos y la formación de nuestros equipos. La innovación solo genera valor cuando las personas confían en ella”.

crecimiento. Ese es un objetivo en el que la banca puede y debe ser protagonista.

En un mundo cada vez más impulsado por datos e inteligencia artificial, ¿cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana?

Los servicios financieros serán mucho más personalizados, predictivos y proactivos. La tecnología podrá ayudarnos a anticipar necesidades, simplificar procesos, detectar riesgos y ofrecer mejores recomendaciones prácticamente en tiempo real.

Pero la inteligencia artificial no reemplaza el criterio humano; lo potencia.

En BBVA hablamos mucho de aumentar las capacidades de las personas, no de sustituirlas. Por eso estamos desplegando la IA de forma masiva y responsable en toda la organización: para que nuestros profesionales dediquen menos tiempo a tareas repetitivas y más tiempo a acompañar a los clientes allí donde realmente hacen la diferencia.

Las decisiones financieras más importantes siguen involucrando proyectos de vida, incertidumbre, contexto y confianza. Todavía ningún algoritmo puede reemplazar completamente esa conversación. La banca del futuro será profundamente tecnológica, pero seguirá siendo profundamente humana.

En las últimas décadas el poder económico pareció desplazar-

se desde quienes controlaban el capital hacia quienes controlan los datos. ¿Comparte esa visión? ¿Quiénes serán los verdaderos actores dominantes de la economía dentro de 20 o 30 años y cómo se prepara BBVA para ese escenario? Yo matizaría esa afirmación. No creo que el recurso escaso del futuro sean los datos. Datos habrá cada vez más. Lo verdaderamente escaso será la capacidad y la confianza para utilizarlos.

La ventaja competitiva del futuro seguramente surgirá de combinar varios elementos: datos, tecnología, talento, capital y confianza. Si falta cualquiera de ellos, el modelo pierde solidez.

En BBVA estamos invirtiendo decididamente en capacidades de datos e inteligencia artificial, pero con la misma intensidad fortalecemos la ciberseguridad, la protección de la información, el gobierno de los datos y la formación de nuestros equipos. La innovación solo genera valor cuando las personas confían en ella.

“La IA nos está permitiendo mejorar la experiencia de nuestros clientes, fortalecer la gestión del riesgo, aumentar la productividad y liberar tiempo para que nuestros equipos puedan concentrarse en aquello que más valor aporta: el asesoramiento”.

Queremos liderar esa transformación. No porque aspiremos a tener la tecnología más sofisticada, sino porque queremos utilizarla para resolver mejor los problemas reales de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de la economía. Porque, al final, la tecnología cambia muy rápido. Lo que no cambia es el propósito de la banca: generar confianza para impulsar el progreso de las personas y de las empresas.

ALEJANDRO SUZACQ CEO DE BANQUE HERITAGE URUGUAY

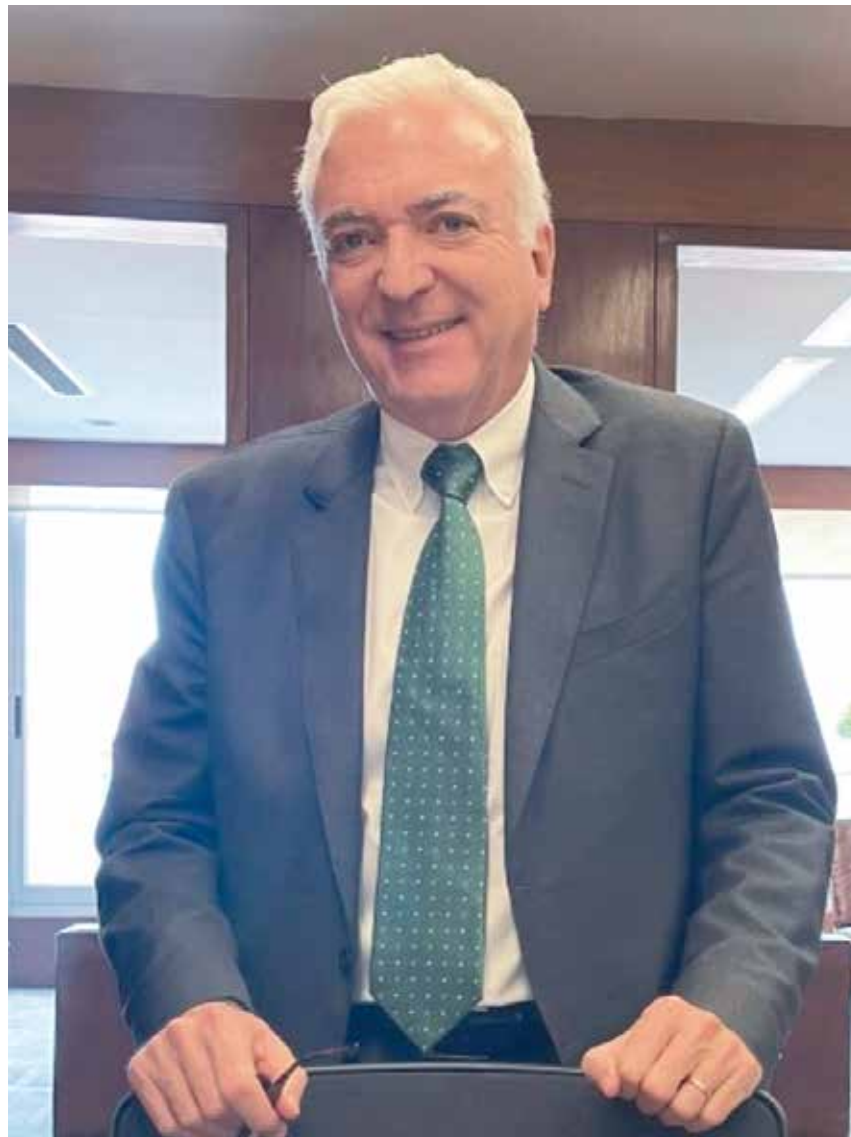
“Podés tener la mejor tecnología y los mejores productos, pero si el cliente pierde la confianza, todo lo demás pasa a un segundo plano”

» A más de cuatro décadas del desembarco de Banque Heritage en Uruguay, Alejandro Suzacq, líder de la operación en el país, repasa la profunda transformación del sistema financiero, marcada por la digitalización, la regulación y la irrupción de la inteligencia artificial. En un escenario de creciente competencia tecnológica, sostiene que la confianza, el conocimiento del cliente y la atención personalizada seguirán siendo los principales diferenciales de la banca del futuro.

Banque Heritage opera en Uruguay desde 1981, originalmente bajo el nombre de Surinvest, precisamente en el año de fundación de Crónicas Económicas. Si miramos cuatro décadas para atrás, la industria era radicalmente distinta. ¿Cuál cree que ha sido el cambio más disruptivo o la transformación más profunda que ha vivido el sector bancario del país en estas décadas?

Destacaría en primer lugar la concentración de bancos, que cambió el mapa competitivo. En los 80 había el doble de bancos en plaza que actualmente. También un fortalecimiento fuerte de la regulación desde la crisis del 2002, que dejó al sistema con mucha más liquidez que antes. En paralelo, y quizás lo más visible para la gente, la inclusión financiera y la digitalización: hoy tenemos un nivel de bancarización altísimo, irrumpieron los medios de pago electrónicos y el uso de tarjetas se volvió intensivo, lo que llevó a una inversión fuerte en aplicaciones móviles más rápidas y en tecnologías ágiles para competir. Y más recientemente, la irrupción de la inteligencia artificial, las experiencias digitales, los desafíos de ciberseguridad y la llegada de nuevos competidores.

Toda trayectoria larga tiene sus cicatrices y sus aprendizajes. ¿Cuál considera que ha sido la mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones de este período?



Me quedo con tres. La primera, y la más importante: la confianza es el principal activo de un banco. Podés tener la mejor tecnología y los mejores productos, pero si el

cliente pierde la confianza, todo lo demás pasa a un segundo plano. La segunda tiene que ver con cómo eso se tradujo en la forma de operar: hoy trabajamos con mayores

exigencias de capital, una gestión de riesgos más sofisticada y planes de continuidad que antes no existían. Y la tercera lección, está ya del lado de los clientes, y es que aprendieron a no concentrar toda su operativa en un solo proveedor financiero.

Hoy nos encontramos en una intersección compleja entre la digitalización, la sustentabilidad y las nuevas demandas globales. ¿Cómo definiría el escenario actual del sector y cuáles son las principales fortalezas de Banque Heritage para enfrentar este nuevo tiempo?

El escenario actual es dinámico, marcado por la adopción de inteligencia artificial, la presión creciente por la sostenibilidad y la competencia de las *fintech*. En Banque Heritage nos enfocamos en la eficiencia, la seguridad y la experiencia del usuario, pero por sobre todas las cosas, en conocer bien a nuestros clientes. La cercanía, la confianza y la capacidad de adaptación son claves para nosotros. Nos apoyamos en la automatización y la inteligencia artificial para simplificar procesos internos, reducir costos y ganar agilidad operativa, innovando constantemente para responder a las expectativas de los clientes. Pero lo hacemos con un enfoque mixto: combinamos la rapidez de los canales digitales con la atención personalizada y experta en decisiones financieras. Y a eso le su-

mamos algo que no todos tienen: la experiencia y el respaldo de nuestra casa matriz suiza, país que es referencia mundial en gestión patrimonial por su larga trayectoria y *expertise* en la materia.

En un mundo cada vez más impulsado por datos e inteligencia artificial, ¿cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana?

La inteligencia artificial tiene un potencial enorme, y ya lo estamos viendo aplicado a la optimización de procesos internos, al análisis de patrones, al *scoring* de clientes, a la segmentación de campañas y al procesamiento de documentación. La tecnología va a seguir ayudando cada vez más, pero las relaciones de confianza van a seguir construyéndose entre personas. En banca privada no administramos solamente dinero: administramos patrimonios familiares, empresas, suce-

siones, proyectos de vida. Decisiones que muchas veces trascienden generaciones. Y esas decisiones patrimoniales importantes siguen necesitando conversaciones, contexto y confianza. Conversaciones que requieren empatía, criterio, experiencia, y sobre todo, conocer realmente a cada cliente.

En las últimas décadas el poder económico pareció desplazarse desde quienes controlaban el capital hacia quienes controlan los datos. ¿Comparte esa visión? ¿Quiénes serán los verdaderos actores dominantes de la economía dentro de 20 o 30 años y cómo se prepara Banque Heritage?

Creo que en los próximos 20 años los actores dominantes no van a ser simplemente quienes tengan más capital o más información, sino quienes logren combinar confianza, tecnología, talento y capacidad de adaptación. Las grandes empresas tecnológicas van a se-

“Creo que en los próximos 20 años los actores dominantes no van a ser simplemente quienes tengan más capital o más información, sino quienes logren combinar confianza, tecnología, talento y capacidad de adaptación”.

guir teniendo un protagonismo enorme, porque manejan volúmenes de información sin precedentes. Pero los bancos tenemos un rol diferente, y difícil de reemplazar: acompañamos las decisiones patrimoniales, financieras y de inversión que tienen impacto de largo plazo. En Banque Heritage nos estamos preparando para ese futuro incorporando inteligencia artificial y nuevas tecnologías

para mejorar el análisis, agilizar procesos y ofrecer experiencias cada vez más personalizadas. Eso beneficia tanto a nuestros clientes de banca privada como de banca empresa, que esperan respuestas más rápidas, información de mejor calidad y soluciones adaptadas a sus necesidades. Pero hay algo que la tecnología no reemplaza: el criterio, la experiencia y el conocimiento del cliente. Tanto una familia que planifica la preservación de su patrimonio como una empresa que define una inversión estratégica, siguen buscando a alguien que entienda su realidad y las acompañe en la toma de decisiones. Por eso no vemos una competencia entre inteligencia artificial y banca. Vemos una banca aumentada por la inteligencia artificial: más eficiente, más personalizada y con mejor información, pero donde la confianza y las relaciones de largo plazo siguen siendo el verdadero diferencial.

SIEMPRE CONECTADO CON LO QUE NECESITÁS

**EMPRESAS | PLANES | ROAMING
PACKS | CONTENIDOS**



claro.com.uy



Es simple

AGUSTÍN TAVERNABERRY CEO DE ITAÚ URUGUAY

“La tecnología va a potenciar el trabajo humano, no a reemplazarlo”

» La banca ya no compite sola: comparte el escenario con *fintechs*, billeteras digitales y plataformas tecnológicas. En este nuevo contexto, Agustín Tavernaberry, CEO de Itaú Uruguay, afirma que la innovación acelera el cambio, pero que la confianza, la solidez y el factor humano seguirán marcando la diferencia.



¿Cuáles han sido los cambios más disruptivos o las transformaciones más profundas que ha vivido el sector bancario en estas décadas?

Creo que hubo tres transformaciones que marcaron un antes y un después. La primera fue la digitalización, que cambió completamente la forma en que las personas se relacionan con los bancos. Hoy gran parte de las operaciones ocurren en el teléfono celular y ya no en una sucursal. Dejamos el mostrador como canal principal y se construyó una infraestructura digital que hoy sostiene casi toda la operación diaria.

La segunda fue el cambio cultural hacia una banca centrada en el

cliente. Antes el foco estaba en los productos; hoy está en entender las necesidades de las personas y construir experiencias más simples, ágiles y personalizadas.

Y la tercera es la velocidad. La industria pasó de planificar transformaciones en años a adaptarse prácticamente en tiempo real. Eso exige organizaciones más flexibles, más tecnológicas y con una capacidad permanente de aprendizaje. Ese cambio vino acompañado de una regulación más exigente, de mayor transparencia hacia el cliente y de la incorporación del dato como insumo central para tomar decisiones. En Itaú lo vemos reflejado en números concretos: realizamos más

del 80% de nuestros desembolsos por canales digitales, y el 99% de nuestras transferencias son digitales, un 93% de ellas sin costo para el cliente.

¿Cómo cambió el rol de la banca en este nuevo ecosistema financiero?

La banca dejó de ser el único actor para convertirse en un articulador de un ecosistema mucho más amplio. Hoy convivimos con *fintechs*, plataformas tecnológicas y nuevos proveedores de servicios financieros que aportan innovación y amplían las opciones para los clientes.

Entendemos que es una oportunidad para acelerar la evolución de la industria. Los bancos seguimos teniendo un rol central por la confianza, la capacidad de gestionar riesgos, el conocimiento regulatorio y la escala para acompañar a personas y empresas en decisiones financieras relevantes. Trabajamos con ellas y también incorporamos sus capacidades: adquirimos el 100% de Plexo para potenciar soluciones de pago, integramos Google Pay y Apple Pay —esta última ya supera los 130.000 clientes con más de dos millones de transacciones mensuales— y potenciamos la adopción de transferencias interbancarias instantáneas.

El desafío es combinar esos atributos históricos con la agilidad y la innovación que exigen los clientes actuales. El rol de la banca cambió: de ser el único punto de acceso al dinero pasó a ser un articulador dentro de un ecosistema más

amplio. Conviven bancos, *fintechs*, billeteras digitales y plataformas de pago, y el cliente elige entre todas ellas según lo que necesita en cada momento.

¿Cuál considera que ha sido la mayor lección que el sector ha capitalizado tras atravesar las distintas crisis y reconversiones?

La principal lección es que la confianza es el activo más importante que tiene un banco. Y la confianza se construye todos los días, con prudencia, transparencia y una adecuada gestión de riesgos.

Quienes vivimos períodos complejos aprendimos que los ciclos económicos cambian y que la resiliencia institucional es fundamental. Las crisis dejaron enseñanzas valiosas sobre liquidez, solvencia, gestión de riesgos y gobierno corporativo.

En Itaú la cultura de riesgo se apoya en cuatro principios que atraviesan toda la organización: asumir riesgos de forma consciente, actuar sobre ellos antes de que escalen, discutirlos abiertamente entre áreas, y entender que todos somos gestores de riesgo, más allá del cargo que ocupemos. Esa disciplina se refleja hoy en indicadores concretos: sostenemos una morosidad al 1.1% y un índice de eficiencia de 39.1%, en un contexto de crecimiento sostenido de la cartera de créditos.

Gracias a esos aprendizajes, hoy contamos con sistemas financieros mucho más sólidos y preparados para enfrentar escenarios de incertidumbre.

¿Cómo definiría el escenario actual del sector y cuáles son las principales fortalezas de Itaú para enfrentar este nuevo tiempo?

Estamos en una etapa muy desafiante, pero también muy estimulante. La digitalización avanza a gran velocidad, la inteligencia artificial está transformando procesos y decisiones, y al mismo tiempo existe una creciente expectativa de que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible de las sociedades donde operan.

Para enfrentar este contexto, en Itaú contamos con tres fortalezas: una estrategia centrada en el cliente, una fuerte capacidad de inversión en tecnología y una visión de largo plazo. Además, formamos parte de un grupo regional con gran escala, pero al mismo tiempo mantenemos una cercanía muy fuerte con la realidad uruguaya. Creemos que la combinación entre innovación, solidez financiera

y compromiso con el desarrollo del país es una ventaja diferencial para los próximos años.

¿Cómo imagina que evolucionarán los servicios financieros y qué aspectos seguirán requiriendo intervención humana?

Vamos hacia servicios cada vez más personalizados, predictivos e integrados en la vida cotidiana de las personas. La inteligencia artificial permitirá simplificar procesos, mejorar la experiencia de usuario, detectar fraudes con mayor precisión y ofrecer soluciones más relevantes para cada cliente. Sin embargo, hay muchos aspectos que seguirán requiriendo una intervención humana decisiva. Las decisiones complejas de inversión, la planificación patrimonial, el financiamiento de grandes proyectos, el acompañamiento ante momentos importantes de la vida o la comprensión profunda de las

necesidades de un cliente seguirán dependiendo de personas.

La tecnología va a potenciar el trabajo humano, no a reemplazarlo. En definitiva, la confianza sigue siendo una relación entre personas.

¿Comparte la visión de que el poder económico se desplaza hacia quienes controlan los datos? ¿Quiénes serán los actores dominantes dentro de 20 o 30 años?

Los datos son uno de los activos más valiosos de la economía actual, pero no alcanzan por sí solos. Lo realmente importante es la capacidad de transformar esos datos en conocimiento, generar confianza y utilizarlos de forma responsable.

Creo que dentro de 20 o 30 años los actores más relevantes serán aquellos capaces de combinar tecnología, inteligencia artificial, talento humano y confianza de los

usuarios. Ninguno de esos elementos, por separado, será suficiente.

En nuestro caso, nos preparamos invirtiendo en tecnología, fortaleciendo nuestras capacidades analíticas, desarrollando talento y manteniendo los más altos estándares de seguridad y gobierno de datos. Porque en un mundo donde la información es abundante, la confianza seguirá siendo escasa y, por lo tanto, extremadamente valiosa.

Uruguay tiene la oportunidad de destacarse no por volumen de datos sino por la calidad de sus instituciones, la estabilidad regulatoria y la capacidad de generar confianza. El desafío es transformar esa ventaja en valor, promoviendo un uso responsable de los datos que contribuya a mejorar la experiencia y la calidad de vida de nuestros clientes, y generar un impacto positivo en la sociedad en la que vivimos.

**Con producción local e inversión,
el Sistema Coca-Cola Uruguay
continúa apostando por el desarrollo
del país que nos une.**

45 años de Crónicas

Celebramos las historias
que hacen crecer al país.

Coca-Cola
Uruguay

Coca-Cola
FEMSA

JUAN PABLO SALGADO PRESIDENTE DE CUTCSA

“Primero que nada somos una empresa de servicio; y brindamos un servicio esencial”

» A lo largo del tiempo, Cutcsa ha acompañado la expansión de Montevideo, la transformación tecnológica del transporte y los cambios en la forma de moverse de los uruguayos. Para Juan Pablo Salgado, el próximo gran desafío pasa por consolidar la movilidad eléctrica, recuperar competitividad frente a los nuevos hábitos de movilidad de la población y asumir un rol más activo en el diseño de ciudades más conectadas, eficientes e inclusivas.

Miremos unos cuántos años para atrás, en una época que quizás lo tuvo a usted como usuario del transporte público siendo aún muy joven. ¿Cuál considera ha sido el salto tecnológico o de gestión que más impactó en la calidad del servicio y en la rutina de los usuarios de Cutcsa?

Si tuviera que señalar un cambio, diría que la modernización integral del transporte y de la flota. A veces nos quedamos con algunos preconceptos, como que hace 40 o 50 años se viaja igual y que las cosas están más o menos como siempre. Sin embargo, el transporte ha cambiado muchísimo en todo este tiempo.

Primero cambió la ciudad. Cambiaron los lugares por donde circulan los ómnibus, cambiaron las dinámicas de la gente y aparecieron centralidades que antes no existían. El transporte acompañó esos cambios y, en algunos momentos, incluso los impulsó. Hoy eso se observa con mayor claridad en la expansión que han tenido Montevideo y el área metropolitana. Muchas veces primero se expanden las zonas urbanas y después se buscan las maneras de brindar servicios a quienes viven allí, entre ellos el transporte.

Cutcsa fue partícipe de todo ese proceso. Entre 1999 y 2000 encaró una renovación muy importante de su flota. En aquel momento todavía circulaban unidades que databan de la década de 1960. Los tradicionales Leyland eran muy comunes en los años 80 y algunos llegaron a tener cerca de 40 años de servicio antes de ser sustitui-



dos. Hoy la realidad es completamente distinta, porque la flota de Cutcsa tiene una edad promedio de siete años.

A partir de esa renovación también se incorporaron mejoras que cambiaron la experiencia de viaje de los usuarios. Se modernizaron los sistemas de expedición y pago de boletos, se incorporó conectividad, cargadores, aire acondicionado y muchas otras prestaciones que antes eran impensables. A veces parece que nada hubiera cambiado, pero la realidad es que se aumentó la flota, se mejoró sustancialmente su calidad y se incorporó tecnología de forma permanente.

Además, todo eso ocurrió mien-

tras el transporte debía atender un territorio mucho más amplio que el de décadas atrás. No solo mejoró la flota y el servicio, sino que también tuvo que adaptarse a una ciudad y a un área metropolitana mucho más extensas y complejas.

La tecnología también aparece como uno de los grandes motores de transformación del transporte. ¿Cómo está viviendo Cutcsa ese proceso, primero con la modernización tecnológica de la flota y ahora con el cambio hacia la movilidad eléctrica?

La tecnología ha sido uno de los grandes motores de transformación del transporte. Primero den-

tro de los propios vehículos, incorporando mejoras que facilitaron el trabajo de los conductores y elevaron los estándares de comodidad y seguridad. Pero el cambio más profundo que estamos transitando hoy tiene que ver con la modificación de la matriz energética y el camino hacia la movilidad eléctrica. Es un desafío diferente, de otra dimensión, y probablemente el proceso de renovación más importante que ha encarado Cutcsa en su historia. La diferencia con otras etapas es muy significativa. En el año 2000 estábamos renovando coches que todavía circulaban desde la década de 1960. Hoy estamos sustituyendo unidades que

tienen 15 o 16 años. Eso también habla de la solvencia que tiene la empresa para realizar las renovaciones cuando corresponden.

Actualmente estamos encarando una transformación que implica una inversión superior a los US\$ 100 millones entre renovación de unidades e infraestructura. Todo esto tomó impulso luego de la peor crisis que atravesó el transporte, que fue la pandemia. Una crisis incluso más profunda que otras anteriores en términos de pérdida de mercado. Poder avanzar en este proceso después de una situación de esas características demuestra también la fortaleza de la empresa y del sistema.

A su vez, en materia tecnológica estamos dando otro paso importante con la evolución de los sistemas de pago y gestión. Pasamos del viejo boleto de papel a las primeras máquinas y hoy avanzamos hacia una nueva generación tecnológica.

“No somos solamente una empresa de transporte; tenemos que ser una empresa de movilidad”.

Pero esa tecnología no solo cambió la forma de pagar el boleto. También permitió desarrollar políticas que mejoraron el acceso al sistema. Un ejemplo claro es la posibilidad de combinar servicios entre distintas empresas utilizando la tarjeta STM o los boletos de una y dos horas. Son herramientas que hoy parecen naturales, pero que fueron posibles gracias a la incorporación de tecnología.

En definitiva, la tecnología no solo mejoró las prestaciones de los ómnibus, sino que también habilitó

nuevas formas de movilidad y de acceso al transporte para los usuarios.

Gestionar transporte de pasajeros implica mover miles de vidas todos los días a través de los años. ¿Cuál ha sido la mayor lección de adaptabilidad que la empresa capitalizó al atravesar los momentos más complejos de la historia económica y social del país?

Creo que el momento más complejo que nos tocó atravesar fue, sin duda, la pandemia de Covid. Hubo otras crisis importantes, incluso algunas vinculadas a la propia realidad de la empresa, pero nada comparable con lo que ocurrió durante aquellos años.

Yo ya era parte del directorio y la viví desde adentro. Uno recuerda esa etapa con tristeza por todo lo que pasó como sociedad, pero también con emoción por la respuesta que dio el transporte. Como deci-

mos siempre, primero que nada somos una empresa de servicio. Ese es nuestro motivo: brindar un servicio. Y además brindamos un servicio esencial.

Era fundamental que el personal de la salud, la policía, los bomberos y todos los trabajadores esenciales pudieran llegar a sus lugares de trabajo. Y eso fue lo que hizo el transporte. Fue un esfuerzo conjunto de la empresa, los trabajadores, los propietarios y también de las autoridades nacionales y departamentales, que entendieron la magnitud del desafío.

El transporte asumió la responsabilidad de mantener la conectividad en un momento crítico. Después vino una recuperación que llevó años, porque sostener un 80% de la oferta con apenas un 20% de los pasajeros era algo imposible de mantener en el tiempo sin apoyo y sin acuerdos.

Todavía hoy el mercado se en-



En su 45.º aniversario, Montevideo Shopping saluda a Crónicas Económicas, el medio independiente de referencia para la actualidad económica, empresarial y de negocios.

Les deseamos un feliz aniversario y la continuidad de este valioso recorrido.



cuentra por debajo de los niveles previos a la pandemia, aproximadamente en un 82% de lo que era antes del Covid. Pero la empresa estaba sólida y ese concepto de empresa familiar que caracteriza a Cutcsa permitió que fuera más fácil trabajar unidos frente a una situación de esa magnitud.

El presente del transporte metropolitano está marcado por la necesidad de ser eficientes en un tránsito cada vez más congestionado y con usuarios que exigen información en tiempo real.

¿Cómo define la fotografía actual de la empresa y cómo se gestiona hoy el equilibrio entre los costos operativos, las tarifas y la tecnología de datos que el pasajero actual demanda?

Hoy estamos frente a un desafío muy importante. Por un lado, está todo lo que tiene que ver con la renovación y el cambio de matriz energética, un proceso que ya está en marcha y viene dando buenos resultados. Y, por otro, estamos frente a un proyecto de transformación de la movilidad metropolitana que parte de un diagnóstico compartido: la necesidad de mejorar los tiempos de viaje y la fiabilidad del sistema.

El objetivo es brindar un mejor servicio y revertir una tendencia que preocupa, que es la pérdida de participación del transporte público. La movilidad cambió, cambiaron las formas de viajar, las centralidades y los hábitos de las personas. Lo que no cambió sustancialmente fue la infraestructura vial, mientras se sumaron cada vez más autos, motos y otros medios de transporte.

Por eso es importante que cualquier reforma se construya escuchando a todos los actores involucrados: autoridades, empresas, trabajadores y, sobre todo, usuarios. El destinatario final de cualquier transformación es la gente. Por suerte, el sistema de transporte de Montevideo y el área metropolitana cuenta con empresas con una trayectoria muy importante y mucho conocimiento acumulado. Entre todos tenemos que lograr que esta reforma sea la mejor posible y que permita salir de un

círculo vicioso en el que, si no se actúa, cada año se sigue perdiendo mercado.

Uruguay se encuentra en plena transición hacia la movilidad eléctrica en el transporte público. Pensando de acá a las próximas décadas, ¿cómo se proyecta la reconversión total de la infraestructura de la empresa —talleres, puntos de recarga y capacitación del personal— para sostener una flota 100% limpia?

Tenemos trazado un camino hasta 2040 para completar la renovación total de la flota. Como siempre hablamos, avanzamos mediante renovaciones quinquenales que permitan sustituir aproximadamente un 25% de las unidades en cada etapa. La empresa ya cuenta con un plan de obras pensado para ese horizonte.

Naturalmente, la tecnología cambia muy rápido y eso obliga a planificar con flexibilidad. Hoy estamos analizando distintas alternativas vinculadas a los sistemas de carga de los ómnibus eléctricos. Es posible que en los próximos años aparezcan soluciones que modifiquen sustancialmente las necesidades de infraestructura actuales.

“Estamos encarando una transformación que implica una inversión superior a los US\$ 100 millones entre renovación de unidades e infraestructura”.

Por eso hay que encontrar un equilibrio entre la planificación de largo plazo y la capacidad de adaptación. No tendría sentido tomar decisiones pensando exclusivamente en 2040 sin considerar los cambios tecnológicos que pueden surgir en el camino.

También estamos trabajando mucho en la generación de conocimiento. Recientemente inauguramos el Centro de Estudios Tecnológicos, un espacio conce-

bido para crecer junto con estas nuevas tecnologías y acompañar la evolución del sector.

A eso se suman alianzas estratégicas muy importantes, como la que mantenemos con UTU. A través de la educación dual y de los programas de pasantías buscamos formar técnicos y generar oportunidades para que los jóvenes puedan incorporarse al mercado laboral.

Fuimos pioneros en este proceso porque no hay empresas en Uruguay que tengan una flota tan importante de vehículos eléctricos. Ese conocimiento que vamos adquiriendo no queremos guardarlo, sino compartirlo para contribuir a la formación de nuevas generaciones de técnicos y profesionales. Parte de nuestra visión de futuro pasa justamente por ahí: por la capacitación interna, pero también por aportar al desarrollo del sistema educativo y del país en esta nueva etapa del transporte.

Dentro de tres o cuatro décadas, los hábitos de movilidad, el teletrabajo y el diseño de la propia ciudad van a ser radicalmente distintos. ¿Qué rol estratégico debe asumir hoy la empresa para dejar de ser vista solo como una compañía de ómnibus y pasar a ser un actor clave en la creación de ciudades inteligentes y conectadas?

Nosotros casi que no esperamos que nos inviten a ninguna discusión; nos gusta participar, aportar y ser parte del debate. Este nuevo proyecto de movilidad ha tendido muchos puentes con arquitectos y urbanistas, y eso ha permitido abrir conversaciones muy necesarias sobre el futuro de la ciudad.

Cutcsa tiene que entender que es una empresa de servicios y de movilidad. No somos solamente una empresa de transporte; tenemos que ser parte de las soluciones que necesita la ciudad. Por eso buscamos proponer, plantear necesidades, aportar puntos de vista y participar activamente de las discusiones que se generan en la sociedad.

La movilidad requiere una mirada sistémica. Nadie puede resolver estos desafíos por sí solo. Cada actor tiene algo para aportar y nosotros creemos que estamos en un pun-

to de inflexión donde Montevideo necesita repensar muchas cosas.

El desafío no es solamente resolver los problemas actuales, sino también sentar las bases para responder a los que sabemos que aparecerán dentro de cinco, diez o veinte años. Tenemos que planificar con tiempo y anticiparnos, en lugar de estar siempre reaccionando frente a las urgencias.

Imaginemos que un montevideano, un habitante del área metropolitana, lee esta entrevista dentro de tres o cuatro décadas. ¿Cuál es el compromiso a largo plazo que esta gerencia general quiere dejar sellado hoy para asegurar que el transporte público siga siendo el corazón democrático de la ciudad?

Lo que quiero para Cutcsa es que sea siempre parte de la solución. Esa ha sido históricamente nuestra forma de actuar y es el compromiso que queremos reafirmar hacia adelante.

Un buen transporte público es algo que toda buena ciudad necesita. Es probablemente la herramienta más democrática de movilidad, porque permite que cualquier persona pueda estudiar, trabajar, acceder a oportunidades o simplemente desplazarse por la ciudad.

Montevideo merece el mejor transporte público posible. Y para lograrlo, la empresa tiene que mantener siempre la mirada puesta en el usuario. Al final del día, es el cliente quien utiliza el servicio y quien le da sentido a todo lo que hacemos.

Por eso cualquier cambio o decisión debe analizarse a partir de una pregunta sencilla: qué necesita la gente y cuál es la mejor solución para los usuarios. Si tenemos eso claro, las cosas van a funcionar. La postura de Cutcsa debe ser siempre pensar en el largo plazo, en lo que le sirve al sistema y a la convivencia democrática de la ciudad, más allá de las urgencias del día a día.

Y ojalá que dentro de 30 años ese cliente siga levantando el brazo y pueda parar un ómnibus de Cutcsa, porque seguramente vamos a seguir recorriendo las calles de Montevideo durante muchos años más.



**Transformamos nuestra
imagen** para estar
cada vez más cerca

Acompañamos su evolución
y la celebramos junto a ustedes.

¡Felicitaciones
por estos **45 años!**

ALBERTO MELLO CEO DE TOTALNET

Totalnet, conectando negocios, personas y medios de pago para que comprar y vender sea una experiencia simple, inmediata y segura

» En un mercado cada vez más dinámico, Totalnet busca consolidarse como una *fintech* uruguaya con capacidad tecnológica, sensibilidad comercial y compromiso con el desarrollo del país. La compañía, que forma parte de Nuek —la empresa especializada en pagos de Indra Group—, quiere dejar atrás la imagen de un procesador tradicional para posicionarse como un socio que ayuda a los comercios a vender mejor, operar con más información y seguridad, incorporando nuevas soluciones y formas de cobro.

El mercado de pagos cambió mucho en los últimos años. Hoy, ¿cuál es el verdadero desafío para Totalnet?

El desafío es entender que procesar un pago ya no alcanza. El comercio espera que el cobro funcione siempre, que sea rápido, seguro y simple; pero también necesita información, acompañamiento y soluciones que le permitan crecer. Por eso Totalnet está evolucionando desde una empresa reconocida por procesar pagos hacia una *fintech* que ofrece un ecosistema más amplio de soluciones.

Nuestro foco está en unir tecnología y cercanía. La tecnología permite escalar, incorporar nuevos productos y conectar canales físicos y digitales. La cercanía permite entender el negocio real del comercio, sus problemas diarios y sus oportunidades. Cuando esas dos cosas se combinan, el pago deja de ser solamente una transacción y pasa a ser una herramienta de gestión.

¿Cómo se explica ese cambio a un público no técnico?

Nuestro desafío diario es lograr que para nuestros clientes, cobrar y pagar sea cada vez más fácil y seguro. Detrás de una venta hay autorizaciones, seguridad, liquidaciones, conciliación, información, soporte y prevención de fraude. Si todo eso funciona bien, el comercio puede concentrarse en vender.



Para lograrlo se necesita una plataforma robusta, la venta no puede interrumpirse, no espera, por ello nuestra plataforma propia no da seguridad y autonomía para garantizar una conexión sin problemas 24x7x365. Pero también es importante que un equipo esté cerca. En esta industria hablamos mucho de tecnología, y es lógico, pero la tecnología sola no alcanza. Las empresas son los equipos que las hacen funcionar. La diferencia aparece cuando hay personas ca-

paces de escuchar, anticiparse y transformar un problema operativo en una mejora concreta.

Usted habla de ADN local con respaldo internacional. ¿Qué significa eso?

Significa tener raíces en Uruguay y, al mismo tiempo, acceso a escala y visión global. Totalnet conoce el mercado uruguayo, sus comercios, sus bancos y sus particularidades. Esa cercanía es valiosa porque las soluciones no se pueden

importar de forma automática: hay que adaptarlas a la realidad local. Al mismo tiempo, formar parte de Nuek, la compañía especializada en pagos de Indra Group, nos abre nuevas posibilidades. Nuek reúne capacidades en emisión, adquirencia, open finance, procesamiento y consultoría de pagos. Indra Group aporta respaldo tecnológico, experiencia internacional y mirada de largo plazo. La clave es usar ese respaldo para fortalecer nuestra propuesta local, sin perder identidad.

¿Qué implica para los comercios la velocidad de decisión que Totalnet destaca como diferencial?

Implica poder escuchar, decidir y ejecutar con agilidad. En pagos, muchas decisiones deben tomarse rápido: una integración, una solución para e-commerce, una mejora en el POS, un ajuste operativo o una respuesta ante un problema. Esa velocidad depende de tener equipos locales, plataformas que conocemos, prioridades claras y una cultura orientada a resolver. La competencia también nos ayuda. Un mercado más competitivo obliga a mejorar, a ser más claros en la propuesta de valor y a no dar nada por supuesto. En lugar de verla solo como una amenaza, hay que verla también como una presión positiva: nos exige escuchar más, innovar mejor y demostrar todos los días por qué un comercio debería elegirnos.

Lanzaron una nueva línea de POS y anuncian un portal para comercios. ¿Qué valor agregan?

Los nuevos POS son importantes porque el punto de venta sigue siendo crítico. Aunque crece el comercio digital, para miles de comercios la venta presencial sigue siendo el corazón del negocio. Tener equipos modernos, rápidos y confiables mejora la experiencia del cliente y simplifica la operación diaria.

Pero no queremos que el POS sea visto solo como una máquina para pasar tarjetas. Debe ser parte de una solución más amplia: cobro, información, servicios, conexión con otros canales y posibilidades

de gestión. En esa misma lógica, el portal es clave: el comercio necesita saber cuánto vendió, por qué medio, qué se liquidó, qué está pendiente y cómo evoluciona cada canal. Más información permite mejores decisiones.

También han desarrollado alianzas con Gertec, Bamboo Payments y BROU. ¿Qué rol cumplen?

Ninguna empresa construye sola un ecosistema. Las alianzas permiten sumar capacidades y llegar mejor al mercado. Gertec nos aporta equipamiento y experiencia regional en dispositivos. Bamboo fortalece nuestra propuesta en pagos digitales y e-commerce. BROU nos da una capilaridad única para llegar a comercios de todo el país, especialmente pymes y comercios del interior.

Para nosotros una alianza no debería ser una foto o un anuncio. Tiene que generar valor concreto: más inclusión financiera, mejores herramientas para los comercios, nuevos canales, más competencia y más posibilidades de crecimiento. En Uruguay todavía hay mucho por digitalizar, y eso requiere cooperación entre bancos, *fintechs*, cámaras, comercios, proveedores tecnológicos y reguladores.

Ha dicho que el rol de Totalnet en la comunidad va más allá de los pagos. ¿A qué se refiere?

A que una empresa no puede vivir encerrada en su propio negocio. Si queremos entender el futuro de los pagos y de nuestra comunidad, tenemos que estar cerca de donde se conversa sobre tecnología, co-

mercio electrónico, *fintechs*, inversión, empresas, emprendimientos y desarrollo del país. Por eso participamos activamente en espacios como la CEDU, CUTI, la Cámara Uruguay España, apoyamos a Ceres, Desem y otras obras, proyectos y ámbitos de reflexión económica y empresarial.

“Nuestro desafío diario es lograr que para nuestros clientes, cobrar y pagar sea cada vez más fácil y seguro”.

También creemos que el rol de una empresa va más allá de vender. Las empresas debemos estar en la comunidad, apoyar iniciativas que mejoren el entorno y asumir que el desarrollo del país también depende de cómo cada organización se involucra. Esa es una forma concreta de entender la responsabilidad empresarial.

¿Dónde ve las principales oportunidades de crecimiento?

Vemos oportunidades en seguir liderando las mejoras en el procesamiento de los pagos, que es nuestro negocio histórico, pero vemos muchas oportunidades en ampliar servicios de valor agregado: pagos de facturas, links de pago, pagos recurrentes, soluciones financieras, información para comercios,

integraciones, *e-commerce* y nuevas verticales. Hay una gran oportunidad en trabajar sobre la inclusión financiera con socios como el BROU para llegar a pymes y comercios que todavía operan demasiado en efectivo o con soluciones parciales.

La oportunidad no es solo procesar más transacciones; es ayudar a que más comercios participen mejor de la economía digital. Eso implica precio, tecnología, educación, acompañamiento, simplicidad y confianza. En pagos, la confianza se construye en silencio: cuando el sistema funciona, el comercio vende y el cliente sigue su camino sin fricciones.

¿Cómo definiría hoy el propósito de Totalnet?

Totalnet conecta comercios, personas y medios de pago, utilizando tecnología y cercanía para hacer que cobrar y pagar sea cada vez más simple. Ese propósito se vuelve real cuando un equipo atiende un problema fuera de horario, cuando un ejecutivo ayuda a un comercio a entender mejor sus ventas, escuchar sus dolores, cuando se mejora una integración o cuando una alianza permite llegar a más lugares del país.

Estamos en una etapa muy interesante: con experiencia en Uruguay, respaldo internacional, una agenda de innovación y, sobre todo, un equipo comprometido. La tecnología nos da la base; el equipo le da sentido, velocidad y cercanía. Esa combinación nos permite mirar hacia adelante con ambición y responsabilidad.



Consultas 2402 5363 - 4642 2566

SAQUE SU PASAJE ON LINE
nunez.com.uy



MARÍA DOLORES BENAVENTE PRESIDENTA DE LA ACADEMIA DE ECONOMÍA DEL URUGUAY

“Una reforma integral del Estado resulta clave, y eso no depende de la coyuntura internacional, sino de las propias políticas internas del país”

» Para María Dolores Benavente, las reformas que abrieron al Uruguay al comercio, la inversión y la innovación explican buena parte de su desarrollo reciente. Pero advierte que el país enfrenta una nueva encrucijada: avanzar con profundidad en la modernización del Estado, la inserción internacional y el mercado laboral para no perder competitividad en la economía del futuro.

Si tuviera que identificar los cambios económicos más importantes de las últimas décadas ocurridos en el país, ¿cuáles serían y por qué considera que transformaron la manera de producir, invertir y generar riqueza?

Repasando la historia económica de los últimos 45 años, encontramos que muchas de las medidas adoptadas que repercutieron positivamente en el crecimiento y la riqueza del país, fueron consecuentes con las reformas liberalizadoras implantadas por el Ing. Végh Villegas en 1974. Todos estos cambios normativos han sentado las bases de un país más abierto al mundo y a la inversión privada.

En particular, se destaca:	
1984	Autorización a universidades privadas a operar en el país.
1987	Ley 15.939 – Ley Forestal.
1991	Tratado de Asunción (Mercosur).
1992	Ley 16.246 - Ley de Puertos (Ing. Álvarez Mazza).
1993	Ley 16.426 – Ley de desmonopolización de los seguros.
1995	Ley 16.713 – Ley de Seguridad Social.
1997	Ley 16.832 – Liberación de generación de energía eléctrica.
1998	Ley 16.906 – Ley de Inversiones y Promoción industrial. (Y decretos de 2007 y 2012).

2002-2003	Reestructuración de la deuda uruguaya y salida de la crisis financiera.
2003 en adelante	Instalación de plantas de celulosa.
2006	Plan Ceibal. Si bien no fue una reforma en materia económica, es una base para mejorar el capital humano.
2012	Recuperación del grado de inversión (perdido en 2002).
2020	Ley 19.889 de urgente consideración – Establece la Regla fiscal (Comité de expertos y Consejo Fiscal Asesor), cambios en materia educativa y crea la Comisión de Expertos en Seguridad Social con el cometido de delinear las bases de la necesaria reforma del sistema.
2022	Solicitud formal de adhesión al Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (Cptpp).
2025	Ley 20.299 – Se aprueba la adhesión al Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT).
2026	Ley N° 20.462 – Se aprueba el acuerdo comercial entre Mercosur y Unión Europea.

Vivimos la globalización, la apertura comercial, la revolución digital y hoy la inteligencia artifi-



cial (IA). ¿Cuál de estas olas ha tenido el mayor impacto real y cuál redefinirá el futuro?

A su manera todas están redefiniendo ya la manera de trabajar, de relacionarse, de invertir y de innovar. Pero mientras que las primeras se han estudiado profusamente, la IA es algo tan disruptivo que no se pueden calibrar aún sus impactos. No solo sobre el mercado de trabajo -donde se deberá dar una acelerada reconversión y nueva regulación- sino sobre el aumento de la productividad y la competitividad a nivel de empresas y sistemas. En efecto, la capacidad de la IA de integrarse en todos los procesos productivos, creativos, de asesoramiento, lleva a que el potencial incremento de productividad resulte relevante. En este sentido, el desafío consistirá en lograr que esta integración, ya presente en las grandes empresas, alcance también a las pequeñas y medianas empresas con plataformas de trabajo mucho más tradicionales.

La relación entre capital y trabajo parece estar cambiando. ¿Estamos asistiendo al fin del empleo tal como lo conocimos durante gran parte del siglo XX o simplemente a una nueva etapa de adaptación?

Efectivamente, están cambiando las relaciones laborales en forma acelerada. Lamentablemente la regulación nacional no está acompañando estos cambios y continuamos con normativas de comienzos del siglo XX. A este respecto, Pharos (el centro de análisis y propuestas de la Academia Nacional de Economía) y el Centro de Estudios para el Desarrollo, encomendaron al IEEM (Leonardo Veiga, Santiago Madalena, Valeria Fratocchi y Sofía Harguindeguy), un estudio titulado Más y Mejor Trabajo¹, en donde se realizan recomendaciones para adaptar las regulaciones laborales a la nueva realidad del país. Las propuestas de corto plazo contemplan:

- Proyectos de ley relacionados con descuelgues: como modificaciones en descuelgues, posibilidad de descuelgues positivos y ajustes en categorías laborales.
- Proyectos de ley sobre legitimación para convenios colectivos.
- Propuestas legislativas referentes a la jornada laboral y periodos de descanso: cambios en la jornada diaria y horas extras, ajustes en los descansos intermedios y modificaciones en licencia.
- Proyecto de ley referente a la contratación de jóvenes.
- Propuesta referente a la participación del Poder Ejecutivo en las negociaciones salariales.
- Propuesta para la contratación de profesionales en el sector de software.

Las propuestas de largo plazo, se centran en enfrentar los desafíos asociados al reentrenamiento de la fuerza

laboral, centrarse en la movilidad social y laboral basada en el desarrollo del capital humano, y replantear objetivos y métodos en relación con las negociaciones salariales. Si de verdad se quiere potenciar el empleo y la empleabilidad (y no simplemente favorecer a los que hoy tienen empleos formales), el camino es el de la modernización de las relaciones laborales y no el de volver a planteos y lógicas confrontativas que ya están perimidas.

Uruguay ha atravesado profundas transformaciones económicas desde comienzos de los años ochenta. ¿Cuáles fueron las decisiones más acertadas y cuáles las oportunidades que el país dejó pasar?

En parte, esta pregunta se relaciona con la primera. Pero si tuviera que elegir el mayor acierto, estaría relacionado con los avances en materia de apertura comercial e innovación (Cptpp², acuerdo Mercosur-Unión Europea, EFTA³ y PCT⁴) y paradójicamente las oportunidades desaprovechadas también se relacionan con la apertura comercial: no haber firmado el TLC⁵ ni el TISA⁶ con Estados Unidos, haber demorado la carta de adhesión al Cptpp y al PCT. En un mundo que se mueve tan rápido, quedarse quieto es rezagarse. Una segunda oportunidad perdida es no haber aprovechado la revolución digital que se vivió en el país durante la pandemia -cuando casi todos los trámites pasaron a poder hacerse en forma remota y más automatizada- para reducir la plantilla de funcionarios públicos. Por el contrario, esta plantilla ha seguido aumentando y configura una pesada carga sobre los hombros del sector privado.

¿Cuál es el mayor error que están cometiendo hoy los gobiernos, las empresas o las sociedades al prepararse para el futuro económico?

En el mundo, se está dando un creciente descontento con la Democracia y ello propicia el surgimiento de líderes populistas con consecuencias negativas para sus propios países y, en la medida que esos líderes pertenezcan a grandes potencias, también para el resto del planeta. El problema uruguayo es mucho más endógeno. Hay mucha reforma para hacer más allá de cómo está el mundo.

Solo por tomar un ejemplo de la cantidad de reformas que se pueden hacer internamente, analicemos el último informe del Banco Mundial, Business Ready 2025⁷. Allí se aprecia que Uruguay obtuvo las siguientes calificaciones (sobre 100):

	Marco Normativo (8)	Servicios Públicos (9)	Eficiencia Operativa (10)
Uruguay	67,32	48,68	55,57

Los 101 países tienen en promedio notas de 66,32; 53,97 y 60,03 respectivamente. Es decir, que Uruguay se ubica en mitad de la tabla hacia abajo en materia de facilidades para hacer negocios. Y por debajo de otras economías latinoamericanas como Costa Rica, Colombia o Perú y ni que hablar de economías más desarrolladas.

	Marco Normativo	Servicios Públicos	Eficiencia Operativa
Uruguay	67,32	48,68	55,57
Costa Rica	72,69	67,06	55,15
Bélgica	74,08	70,77	68,16
Colombia	74,98	74,17	59,06
Perú	68,25	63,24	54,85
Promedio 101 países	66,32	53,97	60,03

Más aún, dada la baja participación de los jóvenes en la población y las proyecciones decrecientes que al respecto hace el INE, el informe advierte la necesidad de inversiones en innovación, automatización y aprendizaje permanente. La prioridad debe ser impulsar la innovación y las reformas para promover el crecimiento y transformarlo en empleos de calidad. Y para ello, la facilitación de la actividad empresarial con adecuado marco normativo y servicios públicos que apoyen y no tranquen, resulta clave.

Por tanto, una reforma integral del Estado, en sus aspectos regulatorios, administrativos y empresariales, resulta clave y no depende de la coyuntura internacional, sino de las propias políticas internas del país. En este sentido, resultan auspiciosas las recientes medidas anunciadas por el Ministro Oddone para desregular y desburocrati-

zar con el fin de mejorar la competitividad y reducir el costo de vida.

Si tuviéramos que diseñar una política de Estado con la mirada puesta exclusivamente en las próximas cuatro décadas, ¿qué cambio estructural o reforma profunda debería iniciar Uruguay hoy mismo que actualmente estamos postergando?

Solo será posible crecer por encima de la tasa histórica del país (en torno al 1,5%) si se logra un aumento sostenido de la productividad de la economía. Para alcanzar ese objetivo, no basta con profundizar la disciplina fiscal. También es imprescindible consolidar las reformas en marcha, reducir el peso que el Estado impone sobre el sector privado y la ciudadanía, promover una mayor inserción internacional —con Mercosur o, si fuera necesario, a pesar del Mercosur— y generar un entorno que favorezca la innovación, la inversión y el desarrollo del conocimiento. A su vez, en materia educativa, las mejores prácticas en la materia señalan una necesaria autonomía de los directores, en la contratación y en la currícula, así como la permanente evaluación de la eficacia de los aprendizajes y la libre elección de los padres del centro educativo público o privado al que concurrirán sus hijos.

Imagine que alguien abre esta edición especial dentro de 45 años. ¿Qué noticias le gustaría leer en Crónicas Económicas dentro de 45 años?

Uruguay, año 2071.

- Tenemos partidos políticos fuertes, instituciones sólidas, reglas de juego claras, no inamovibles, pero claras, con algunos consensos no tanto numerosos como importantes -democracia, seguridad, educación, papel del Estado, inserción internacional-, pero también con disensos que hacen a la democracia.
- Tenemos un sistema de convivencia ejemplar, donde las diferencias entre ciudadanos y partidos políticos se dirimen con altura porque hay una adecuada educación cívica en la población.
- Se ha logrado erradicar el narcotráfico y la gran mayoría de las personas que salen liberadas del sistema carcelario son reinsertadas

exitosamente en la sociedad.

- Los padres mandan a sus hijos a la escuela que quieren, tanto públicas como privadas, porque el gobierno subsidia la educación a cada familia según sus necesidades y los padres eligen libremente dónde educar a sus hijos. Y eligen informadamente porque los resultados obtenidos por cada escuela son transparentes y accesibles para todos.
- La pobreza multidimensional se ha reducido en todos los estratos etarios, llegando a niveles similares al de los países desarrollados.
- Tenemos un país insertado al mundo con empresarios de primer nivel que compiten en cualquier lugar y que no tienen miedo a nada. Con relaciones laborales cooperativas y no confrontativas. Y un Estado que es funcional a esa inserción y no una traba para la misma.
- La sistemática aplicación de la regla fiscal vigente desde 2021 y aplicada rigurosamente por gobiernos de todos los partidos políticos, ha permitido al país contar con un fondo de reserva equivalente al 15% del PBI, lo que le permite enfrentar contingencias externas con respuestas adecuadas en tiempo y forma.

1 https://www.acadeco.com.uy/src/admin/uploads/archivos/Mas_y_mejor_trabajo.pdf
2 Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico.
3 Asociación Europea de Libre Comercio.
4 Tratado de Cooperación en Materia de Patentes.
5 Tratado de Libre Comercio.
6 Acuerdo sobre el Comercio de Servicios.
7 Banco Mundial (2025), Business Ready 2025. Banco Mundial, Washington, DC. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento 3.0 para Organizaciones Intergubernamentales (CC BY 3.0 IGO)
8 Las normas y regulaciones que las empresas deben cumplir cuando abren, operan y cierran.
9 Mecanismos para facilitar el cumplimiento de las regulaciones, e instituciones e infraestructura que posibilitan la actividad empresarial.
10 Facilidad para cumplir con la normativa y uso efectivo de los servicios públicos directamente pertinentes para las empresas.

PABLO LABANDERA ESPECIALISTA EN DERECHO ADUANERO Y COMERCIO INTERNACIONAL

Del GATT a la inteligencia artificial: 45 años que cambiaron el comercio internacional

» La presente edición de Crónicas Económicas tiene por objetivo central celebrar los 45 años ininterrumpidos de vínculo entre el semanario y sus lectores. Por ello, a continuación, haremos un breve repaso de los cambios surgidos a nivel del comercio internacional en dicho periodo, pero con una salvedad conceptual: en estos 45 años no solamente cambió el comercio internacional; cambió la propia naturaleza del comercio.

Veamos.



Hace cuatro décadas y media, a nivel mundial, se comerciaban fundamentalmente mercancías, mientras que hoy en día se comercializan bienes, servicios, conocimiento, propiedad intelectual, datos, *software*, plataformas digitales, logística, confianza regulatoria, y *aínda mais*. Y este cambio explica prácticamente todas las transformaciones posteriores. Ahora bien, cuando **Crónicas Económicas** inició su publicación

no existía la OMC, China prácticamente no participaba del comercio mundial, internet no existía comercialmente; el Mercosur todavía no había nacido, y la logística seguía siendo predominantemente documental y analógica. Pocas actividades económicas experimentaron una mutación tan acentuada y omnicomprensiva como el comercio internacional durante estos 45 años. Varios paradigmas fueron varian-

do a lo largo del periodo referido. Desde esta óptica, el primer paradigma, esto es, el gran consenso de fines del siglo XX era: “cuantos menos obstáculos existieran al comercio, mayor sería el crecimiento económico obtenido”.

Los hitos más relevantes de este ciclo fueron: la culminación de la “Ronda Uruguay del GATT” y el consiguiente nacimiento de la OMC; la creación del Mercosur, la consolidación de la Unión Europea y la verdadera “explosión” de la globalización.

Luego surge un segundo paradigma, al que podríamos denominar como “globalización madura”. Este fenómeno, se erige sobre un nuevo concepto estratégico a nivel del comercio internacional: “ya no basta con comerciar más, ahora lo que importa es producir en distintos países”. Por ello, lo verdaderamente significativo pasa a ser: la generación de “cadenas globales de valor”; la posibilidad de colocar la mercadería *just in time*; el uso masivo del contenedor; y la aplicación de una verdadera “logística integrada”. La fábrica deja de estar en un solo país, y comienza a “repartirse por el mundo”. Los productos incorporan trabajo realizado en decenas de países distintos. Por último, el tercer *paradigma* se erige sobre la idea de que el comercio deja de ser solamente comercio, y pasa a integrarse –de manera inescindible– con la seguridad nacional, la tecnología, el medio

ambiente, la energía, la propiedad intelectual, y –sobre todo– la competencia estratégica.

Ya no se habla solamente de aranceles y restricciones no arancelarias. Ahora se habla también de semiconductores, inteligencia artificial, “minerales raros”, carbono, chips y ciberseguridad.

Y todos estos cambios, excepcionales y extraordinarios, han afectado de manera directa a varias instituciones, entre ellas, una trascendente en materia de comercio internacional: la Aduana, o las “Aduanas”.

Durante décadas se entendía que la Aduana tenía tres funciones principales, a saber: recaudar; controlar, y, más cerca en el tiempo, facilitar. Pero hoy en día eso resulta ser insuficiente.

La Aduana se ha convertido progresivamente en una verdadera autoridad de gobernanza económica que, hoy en día –con un enfoque transversal– ya no controla únicamente el ingreso y egreso de mercaderías, sino que ejerce un control integral sobre materias tan diversas como las sanciones económicas, la propiedad intelectual, el origen y el valor de las mercaderías, la seguridad de las cadenas logísticas, la facilitación del comercio y el cumplimiento de crecientes exigencias regulatorias. Y ello porque la frontera ya no constituye únicamente el lugar donde ingresan y salen mercancías, sino que constituye uno de los espacios

donde el Estado controla, gestiona y administra “riesgos económicos”.

Y los últimos 45 años no solo cambiaron al comercio internacional; también cambiaron aquello que el comercio internacional considera valioso.

En 1981, el valor estaba asociado principalmente a bienes físicos: acero, lana, carne, automóviles o maquinaria. Hoy, una parte creciente del valor económico se concentra en activos intangibles: *software*, marcas, patentes, datos, algoritmos, diseño, conocimiento y servicios. Esa transformación explica por qué el comercio internacional moderno ya no puede entenderse únicamente desde la perspectiva de las mercaderías.

Quizás el cambio más profundo de estas cuatro décadas y media no haya sido el crecimiento del comercio, sino la transformación de su naturaleza. El comercio internacional dejó de ser un sistema destinado exclusivamente a facilitar el intercambio de bienes para convertirse en una “arquitectura global de gobernanza económica”, en la que convergen tecnología, logística, regulación, sostenibilidad, propiedad intelectual, seguridad económica y geopolítica. Comprender esa nueva realidad será decisivo para los próximos 45 años.

Continuación

Los últimos 45 años demostraron –además– que el comercio internacional nunca permanece inmóvil.

Cada transformación tecnológica termina produciendo una transformación económica y, más temprano que tarde, una transformación jurídica e institucional.

Si el GATT simbolizó la liberalización del comercio de mercancías y la OMC consolidó un verdadero “sistema multilateral” basado en reglas para bienes, servicios y propiedad intelectual, el tiempo presente parece anunciar un nuevo paradigma, caracterizado por la convergencia entre comercio, tecnología, sostenibilidad, seguridad económica y geopolítica.

Comprender esa transición constituye probablemente uno de los mayores desafíos para quienes diseñan políticas públicas, interpretan el derecho comercial internacional y participan diariamente en el comercio exterior.

En ese complejo recorrido, publicaciones especializadas como **Crónicas Económicas** no solo han sido testigos privilegiados de la evolución del comercio mundial, sino también protagonistas en la difusión y comprensión de los cambios que marcaron a varias generaciones de operadores económicos y jurídicos, públicos y privados.

El Mercosur y el Acuerdo Mercosur-Unión Europea: Un pasado de incertidumbres y un futuro de expectativas

Un capítulo aparte merecen estos dos “acuerdos comerciales preferenciales”. ¿Por qué?, porque desde la perspectiva uruguaya, constituyen probablemente el aconteci-

miento institucional más importante de estos 45 años en materia de comercio exterior.

El Tratado de Asunción representó mucho más que un acuerdo comercial. Para Uruguay, implicó una decisión estratégica: insertarse internacionalmente a través de un proceso de integración con sus principales vecinos.

En aquellos años predominaba el llamado regionalismo abierto. Se entendía que los acuerdos regionales no debían reemplazar al *multilateralismo* del GATT, sino complementarlo. El Mercosur simbolizaba economías de escala, eliminación gradual de barreras, unión aduanera y mercado común, mayor poder negociador frente al resto del mundo. Y para Uruguay era, además, una forma de reducir la asimetría propia de un país pequeño.

Y hubo una etapa, en la cual el comercio intrazona creció de manera significativa, y se logró comenzar a consolidar un “Arancel Externo Común”; algunos mecanismos institucionales; avanzar a pie puntillas con respecto a la libre circulación para gran parte de los bienes; e intentar progresar sobre una integración productiva en algunos sectores. Fue probablemente la época de mayor optimismo.

Pero, en algún momento, este “proyecto conjunto” dejó de progresar al ritmo que evolucionaba el comercio mundial. Así, mientras el mundo discutía sobre comercio electrónico, servicios, “cadenas globales de valor”, y economía digital, el Mercosur siguió con-

centrado en problemas clásicos: excepciones al “Arancel Externo Común”; licencias; restricciones internas; asimetrías; dificultades jurídicas, institucionales y –sobre todo, políticas– para negociar con terceros. Esa diferencia entre la velocidad del mundo y la velocidad del Mercosur explica buena parte de las críticas que ha recibido.

Y es por ello que, más que redefinición, como piden algunos, el Mercosur necesite menos discusión sobre su existencia y más discusión sobre su actualización. En ese contexto, el Mercosur, más que una “crisis de identidad”, hoy en día enfrenta un “desafío de renovación”.

Otro cantar es el “Acuerdo Mercosur-Unión Europea”, ya que el mismo no constituye únicamente un tratado de liberalización comercial. Representa el encuentro entre dos procesos de integración que, aunque surgidos en contextos históricos diferentes, comparten una misma convicción: que la cooperación, el respeto a las reglas y las instituciones constituyen instrumentos esenciales para promover el desarrollo, la estabilidad y la prosperidad.

Pocos acuerdos comerciales reúnen un grado de afinidad cultural comparable, y es por eso que el acuerdo trasciende lo económico y constituye –en cierta medida– una reafirmación de una comunidad histórica.

Síntesis y conclusión

En los últimos 45 años el comer-

KETLARK
INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN SEGURIDAD

ketlark.com

0800 8008

cio internacional atravesó tres grandes paradigmas: el paradigma de la liberalización comercial (GATT); el paradigma de la “globalización regulada” (OMC), y; el paradigma emergente de la “gobernanza económica”, en el que comercio, tecnología, sostenibilidad y geopolítica interactúan de manera inseparable.

Los próximos 45 años seguramente revolucionarán al comercio internacional con un impacto y una velocidad aún mayor que la experimentada hasta ahora. La inteligencia artificial, la economía digital, la sostenibilidad, la seguridad económica, la necesaria protección medioambiental, la reorganización de las “cadenas globales de valor” y la competencia tecnológica redefinirán nuevamente las reglas del intercambio y del *fair play* comercial entre las naciones. Seguramente variarán mercados, cambiarán las tecnologías y la

arquitectura institucional del comercio mundial.

Pero, más allá de esta lógica incertidumbre, lo que es seguro que seguirá existiendo es la urgencia por comprender esos cambios con profundidad, interpretarlos con espíritu crítico y transmitirlos con independencia y rigor. Y en ese escenario, emprendimientos culturales como **Crónicas Económicas** están llamados a pervivir.

A modo de colofón: un merecido reconocimiento personal

En este sentido, el aniversario de **Crónicas Económicas** constituye mucho más que la celebración de una trayectoria editorial excepcional.

Es también el reconocimiento a una obra personal. Durante 45 años, Jorge Estellano ha sabido conducir este semanario con una combinación, muy poco frecuente, de profesionalismo, honestidad

intelectual, perseverancia, don de gente, liderazgo y compromiso con la calidad de la información.

En un tiempo en el que la inmediatez y la superficialidad suelen desplazar al análisis, y la opinión rápida muchas veces sustituye al examen metódico, mantener durante 45 años un medio especializado, respetado y creíble constituye un mérito extraordinario. Buena parte del prestigio alcanzado por **Crónicas Económicas** es inseparable del prestigio profesional y humano de su fundador y director, cuya visión y dedicación han convertido al semanario en un ámbito de referencia para varias generaciones de empresarios, profesionales y responsables de las políticas públicas.

Así como el comercio internacional continuará transformándose en las próximas décadas, también seguirá siendo imprescindible contar con espacios capaces de

explicar esos cambios con seriedad, equilibrio y conocimiento. Si los primeros 45 años de **Crónicas Económicas** coincidieron con la transición desde el GATT hacia un mundo marcado por la globalización, la integración regional y el surgimiento de un nuevo paradigma comercial en el que convergen tecnología, sostenibilidad y geopolítica, cabe esperar que los próximos 45 años encuentren al semanario ejerciendo la misma función que ha cumplido desde sus orígenes: contribuir a comprender y explicar un mundo cada vez más complejo. Porque, al fin y al cabo, las transformaciones económicas pueden modificar las reglas del comercio, pero son las instituciones y las personas que las interpretan con sapiencia las que terminan construyendo la memoria y la inteligencia de una comunidad.

El futuro dirá.



TE TRAEMOS LOS MEJORES PARTIDOS



\$890

por mes

Incluye Flow TV
en 2 televisores
y Flow App

Hace 45 años, el mundo se movía distinto: sin internet, sin celulares, sin redes sociales. Lo que ya se cultivaba era **la credibilidad**. Y Crónicas Económicas e Isbel la vienen sosteniendo desde 1981.

Feliz aniversario.

Quantik[®]



isbel[®]

Heynow



swapy

DARÍO ANDRIOLI SOCIO DIRECTOR DE CARLE & ANDRIOLI

Transformación de los negocios y del rol del contador

» En los últimos 45 años hemos asistido a transformaciones relevantes en el contexto de las empresas, en la forma de dirigir y operar las organizaciones, así como en la práctica profesional del contador.

En las últimas décadas el contexto ha tenido cambios significativos en regulaciones, tecnologías, finanzas y economía, así como en las tendencias demográficas y desafíos de la sostenibilidad.

El nuevo escenario ha requerido que las empresas transformen su estrategia y operaciones con internacionalización, innovación, transición energética y digitalización de sus modelos de negocios.

Esto ha determinado la necesidad de adaptar el rol del contador en el asesoramiento a las organizaciones y de desarrollar nuevas capacidades y competencias. En su nuevo papel tiene que conectar estrategia, información y regulación, y acompañar a las empresas en sus procesos de resiliencia y de gestión de riesgos.

Creciente demanda de información financiera

Las últimas cuatro décadas han estado caracterizadas por un mayor requerimiento de información financiera, tanto de usuarios internos como externos. Esta demanda determinó desafíos y oportunidades para el contador, agregando valor a las empresas y brindando mayor confiabilidad a la información.

Las empresas cada vez más utilizan los estados contables no sólo para presentar a terceros, sino que emplean la contabilidad gerencial como una herramienta de gestión para evaluar su desempeño y tomar decisiones con base en información de calidad.

Respecto a los requerimientos externos se ha asistido a un significativo incremento de la demanda de información por diferentes usuarios: inversores, acreedores



financieros, organismos de recaudación y contralor. En ese sentido, para acceder a financiamiento las empresas deben presentar a los bancos estados financieros con informe de contador, e información proyectada.

Además de la información financiera, como se analiza más adelante, en los últimos años los grupos de interés requieren información del desempeño social, ambiental y de gobernanza de las empresas (denominados factores ESG).

Globalización y convergencia hacia normas internacionales

Con la internacionalización de los negocios fue importante la adop-

clima de negocios e inversiones.

En nuestro país la Ley de Sociedades comerciales de 1989 determinó que los estados contables fueran elaborados según normas adecuadas, y mediante decretos de 1991 y 1993 se establecieron ciertas normas internacionales como obligatorias y otras de aplicación opcional. En 2004 nuevos decretos determinaron la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Contabilidad vigentes a esa fecha.

Su aplicación obligatoria introdujo cambios técnicos importantes, respecto a los activos intangibles, deterioro del valor de los activos, información sobre partes relacionadas y mayor información a exponer en las Notas a los estados contables.

Por su parte, para mejorar la transparencia de la información financiera, el Colegio de Contadores en 2010 emitió el Pronunciamiento 18, que estableció la adopción de las normas internacionales de Auditoría, de compromisos de Revisión y servicios relacionados, así como sobre Control de calidad de firmas de auditoría.

Finanzas y sostenibilidad

Hace tres años el Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB, por su sigla en inglés) publicó normas internacionales respecto a la información a revelar por las empresas sobre sostenibilidad y cambio climático (denominadas NIIF S1 y S2). Estas surgen con la finalidad de crear un nuevo marco de reporte financiero global, alineado a la sostenibilidad, que proporcione información a los distintos grupos de interés.

La sostenibilidad deja de ser un

Dentro de las transformaciones del contexto, el acelerado avance de la tecnología y de la inteligencia artificial generativa, son los cambios de mayor influencia en empresas y en las funciones del contador.

ción de las normas internacionales como forma de mejorar la calidad y comparabilidad de la información financiera, así como contribuir al

tema tratado mediante declaraciones voluntarias y pasa a vincularse con la información financiera. Si bien su adopción no es aún obligatoria, hasta el momento casi 40 países han adoptado estas normas, destacando en la región Brasil, Chile y México.

Por su parte, en nuestro país el año pasado el Colegio de Contadores emitió el Pronunciamiento 22, que adopta como referencia técnica profesional las NIIF S1 y S2. Si bien se plantea un proceso gradual de tres años de implementación voluntaria, constituye un primer paso hacia un modelo más transparente e integrado con la realidad económica, ambiental y social en la que operan las empresas.

Se plantean algunos retos respecto a que la sostenibilidad sea medible, rentable y reportada en forma sistemática y transparente. En ese sentido, pueden contribuir a la confiabilidad de los reportes de sostenibilidad los informes de contador basados en normas internacionales de encargos de aseguramiento específicos de sostenibilidad.

Impacto de la tecnología

Dentro de las transformaciones del contexto, el acelerado avance de la tecnología y de la inteligencia artificial generativa, son los cambios de mayor influencia en empresas y en las funciones del contador.

Además de monitorear los avances de la tecnología, las organizaciones deben adoptarla en procesos internos y en estrategias de transformación digital para lograr una ventaja competitiva respecto de sus competidores. Esto determina inversiones y costos que no todas las empresas están en condiciones de financiar.

Para los contadores, el futuro puede resumirse en el lema de la próxima Conferencia Interamericana de Contabilidad de 2027 “Por una profesión estandarizada, con sostenibilidad, calidad y ética”. Por lo tanto, es clave la integración de estos temas en su formación, la revalorización de la ética en los negocios, así como la interacción con otras disciplinas, academia y sociedad.

De una contabilidad manual en los últimos veinte años las organizaciones han automatizado sus flujos de trabajo mediante ERP (Planificación de Recursos Empresariales). Hoy la mayoría de las empresas expresan que están experimentando con inteligencia artificial, otras se encuentran en fases pilotos, y otras avanzan en forma más rápida en la IA generativa y en agentes autónomos.

En particular los contadores tienen la oportunidad de tecnologías emergentes facilitadoras de su tarea como inteligencia artificial generativa y *blockchain*, que determina repensar procesos contables y de auditoría. El uso de la tecnología de la información también facilita la prevención y detección de fraudes y auditoría forense.

La aplicación de estas herramientas avanzadas también plantea desafíos relacionados a la seguridad de los datos y la confidencialidad, por lo que es crucial la integridad

tecnológica y la evaluación de los riesgos asociados al mundo digital.

Nuevo rol y perfil del contador

Su actuación contribuye para lograr mejores empresas y por ende puede ser una palanca para un desarrollo socio-económico sostenible. Es clave para reducir asimetrías de información, mejorar las decisiones empresariales, mitigar riesgos y facilitar las inversiones. Liberado de tareas operativas, el contador está en condiciones de aportar una mirada estratégica y gestión de riesgos, analizando en forma integrada los cambios de la economía, mercados y tecnología. Su rol es crucial para la evaluación integral de proyectos innovadores bajo nuevos criterios y finanzas integradas para promover nuevos negocios.

También para mejorar la gestión y continuidad de las empresas, es importante su asesoramiento integral a las pymes, empresas familiares y startups. La función financiera está evolucionando con un creciente papel para impulsar la eficiencia y crecimiento de las empresas, así como para su adaptación a los nuevos retos.

En un entorno complejo e incierto es crucial contar con una contabilidad multidimensional, con información de calidad y en tiempo real para tomar decisiones, anticipar riesgos y prever escenarios alternativos. Además del *reporting* regulatorio, el perímetro de la contabilidad se amplía incorporando factores sociales y ambientales, información contextual y un análisis financiero más holístico.

Cobra creciente importancia la elaboración de reportes corporativos integrados que van más allá de

lo financiero, que muestran como la empresa genera valor en sus seis capitales (bienes físicos, intelectual, humano, social, capital natural y financiero).

¿Y para el futuro?

Para los próximos años, estarán en mejores condiciones para atraer inversores, acceder a financiamiento y responder a las nuevas demandas del mercado, las empresas que consideran la innovación, la asociatividad y la sostenibilidad en su agenda relevante.

De igual forma, se posicionarán mejor en el futuro las organizaciones que usen la inteligencia artificial para impulsar la innovación y no sólo la adopten por eficiencia, y las que cuenten con talento con las nuevas habilidades requeridas. También en el largo plazo será condición necesaria contar con las mejores prácticas de gobierno corporativo: diversidad en la integración, inclusión de directores profesionales y comités especializados, políticas de transparencia, control interno, auditorías y diálogo con sus profesionales asesores. Para los contadores, el futuro puede resumirse en el lema de la próxima Conferencia Interamericana de Contabilidad de 2027 “Por una profesión estandarizada, con sostenibilidad, calidad y ética”. Por lo tanto, es clave la integración de estos temas en su formación, la revalorización de la ética en los negocios, así como la interacción con otras disciplinas, academia y sociedad.

Además de capacidades de adaptabilidad y escucha activa para conocer el negocio del cliente, el contador requerirá un balance adecuado del uso de la IA con su juicio profesional e inteligencia social.



Un nuevo concepto de movilidad eléctrica para delivery está llegando a Montevideo

cambiate a
swapy
cambiateaswapy.com

CARLOS MAZAL CONSULTOR INTERNACIONAL Y EXPERTO EN INNOVACIÓN, PROPIEDAD INTELECTUAL Y GOBERNANZA

“Los inversores no vendrán si el mañana no es igual al ayer. Buscan confiabilidad, transparencia, seguridad, y hoy Uruguay no lo ofrece”

» En un escenario internacional marcado por la competencia tecnológica, la innovación y la apertura de mercados, Carlos Mazal plantea una mirada crítica sobre los desafíos que enfrenta Uruguay para sostener su inserción global. La fortaleza institucional, la capacidad de innovar y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales aparecen como factores decisivos para que el país transforme sus ventajas históricas en oportunidades de desarrollo durante las próximas décadas.

Si compara el escenario internacional de hace 45 años con el actual, ¿cuál considera que fue el cambio más profundo en la forma en que los países generan influencia, prosperidad y poder?

Uruguay construyó buena parte de su inserción internacional sobre atributos como estabilidad, institucionalidad y apertura al mundo. ¿Siguen siendo ventajas suficientes o el país necesita desarrollar nuevas fortalezas para las próximas décadas? Esa es precisamente la discusión de fondo. Uruguay enfrenta hoy desafíos regionales y globales completamente distintos a los de hace 45 años. El contexto global ha cambiado y el país necesita, más que nunca, abrirse al mundo y competir utilizando sus ventajas competitivas para insertarse en la economía del conocimiento. Para lograr dicho objetivo debe fortalecer una institucionalidad debilitada, políticamente fracturada en lo interno y sin rumbo aparente. Es un duro diagnóstico, pero es el momento para aceptar una realidad visible y enfrentar el futuro con pragmatismo, puntos de encuentro comunes, menos ideologías perimidas y utopías sesentistas.

Durante años la agenda internacional estuvo dominada por el comercio y la integración económica. Hoy aparecen temas como tecnología, inteligencia artificial, datos, energía, seguridad y cambio climático. ¿Cuáles serán los



asuntos estratégicos que definirán la política exterior del futuro?

El comercio sigue siendo un factor fundamental, pero complementado con innovación tecnológica productiva que no es más que la implementación de la ciencia para generar riqueza y bienestar. Si bien Uruguay continuará siendo un país fundamentalmente agropecuario, el porcentaje de biotecnología que genera aún más valor agregado en los principales productos de exportación debe ser incrementado siguiendo la dirección que indica la innovación. Basta con ver el Índice Global de Innovación 2025 de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), donde Uruguay está

en el lugar 68, alejado en varios pilares de países de la propia región, pudiendo estar en posiciones más altas si se siguiera el camino de la innovación como lo señalan las bases de datos de patentes de la OMPI y la Oficina Europea de Patentes.

En un contexto de creciente competencia entre grandes potencias y fragmentación geopolítica, ¿cómo puede un país pequeño como Uruguay preservar autonomía, atraer inversiones y ampliar oportunidades para sus ciudadanos y empresas?

Los inversores no vendrán si el mañana no es igual al ayer. Buscan confiabilidad, transparencia,

y hoy Uruguay no lo ofrece. En gran parte este fenómeno es resultado de las fracturas internas y el mensaje que se envía a los inversores que prefieren “esperar y ver” a arriesgar, cuando sus fuentes de asesoramiento indiquen que el país tiene políticas de inversión confiables y políticas laborales que no interfieran en el desarrollo de sus proyectos. ¿Un ejemplo? Si los puertos no permanecen abiertos y son confiables a largo plazo, los excelentes tratados de libre comercio concebidos y firmados por los distintos gobiernos, y que hablan de continuidad y políticas de Estado, se verán seriamente afectados por los caprichos y arbitrariedad de quienes optan por un sindicalismo “progresista en conserva”.

La economía del conocimiento, la transición energética y la bioeconomía aparecen como grandes tendencias globales. ¿Qué deberes debería hacer Uruguay hoy para posicionarse con éxito en esos sectores durante los próximos 20 o 30 años?

La guía es el libro del maestro Ricardo Pascale, *El Uruguay que nos Debemos*, y en particular todo lo referido a la inserción en la economía del conocimiento. Uruguay tiene cómo mejorar su inserción si no se politiza la innovación y se mantiene una gobernanza coherente centralizada en Uruguay Innova.

Vitalidad

— by HOSPITAL BRITÁNICO —

Todo es cuestión de tiempo.

Nuestros pequeños desarrollan nuevas habilidades cada año y nos desafían a seguirles el paso.

En Hospital Scheme, el seguro del Hospital Británico, nuestro equipo multidisciplinario de Pediatría y Clínica Adolescente los acompaña en cada etapa para ayudarlos a alcanzar todo su potencial y promover en ellos hábitos saludables.

Por eso, crecen con vitalidad y, con el paso del tiempo, se van transformando en jóvenes que son parte de nuestra cultura del bienestar.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020

HOSPITAL
SCHEME  HOSPITAL
BRITÁNICO

Si se dispersa, como parece ser, todos perdemos. Hoy los activos intangibles, como la propiedad intelectual, las marcas identificables, las relaciones comerciales y el capital humano son el presente y el futuro. Uruguay puede lograr mucho más si acepta esa realidad y apuesta a lo que hacen aquellos países que han reconocido esa realidad. No es el Uruguay que se quiera sino, primero, el que se pueda.

"Hoy los activos intangibles, como la propiedad intelectual, las marcas identificables, las relaciones comerciales y el capital humano son el presente y el futuro. Uruguay puede lograr mucho más si acepta esa realidad y apuesta a lo que hacen aquellos países que han reconocido esa realidad".

Mirando hacia adelante, ¿qué oportunidades internacionales cree que el país corre el riesgo de desaprovechar si mantiene las mismas estrategias de inserción que utilizó en las últimas décadas?

Los tratados de libre comercio como Mercosur-UE, el EFTA (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein), el futuro Acuerdo Transpacífico (Cptpp por sus siglas en inglés) donde Uruguay es el próximo país en ser considerado, y el que vendrá entre Japón y el Mercosur, nos ponen en una situación privilegiada hacia el futuro, si se manejan bien. Ya hay exportaciones que generan bienestar para exportadores uruguayos en el marco del Mercosur-UE. Falta mucho pero ya hay tracción.

Sin embargo, y además de crisis de los puertos, Uruguay aparentemente apoya la creación de un Santuario Ballenero en 21 millones Km2 del Atlántico que atraviesa su Zona Económica Exclusiva (ZEE) y que permite rerutear el comercio marítimo responsable del 85% del comercio mundial. El Santuario sería manejado por

ONGs de la Comisión Ballenera Internacional, organismo reconocido por su disfuncionalidad. El ralentizamiento del comercio para privilegiar el paso de ballenas y otros cetáceos (lo que se puede hacer con tecnologías patentadas), sumado a los desvíos causados por el cierre de estrechos y pasos alrededor del mundo, encarecería el combustible, los seguros, las horas hombre, además de contaminar el ambiente. El cálculo del incremento de los costos solo entre Japón, Brasil, Argentina y Uruguay, se vería aumentado entre US\$ 1.300 y US\$ 2.600 millones anualmente. A esa cifra se sumaría el comercio con Asia en su totalidad, Europa y Estados Unidos, así como otros socios menores. Se espera que prevalezca la razón ya que los costos eventualmente se trasladarían al consumidor, generando inflación.

Si tuviera que señalar una decisión estratégica que Uruguay debería adoptar ahora para llegar mejor preparado a los próximos 45 años, ¿cuál sería?

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados y en proceso, de-

"El contexto global ha cambiado y el país necesita, más que nunca, abrirse al mundo y competir utilizando sus ventajas competitivas para insertarse en la economía del conocimiento".

berían posicionar a Uruguay en una situación prometedora para generar empleos de calidad, riqueza y bienestar para todos sus ciudadanos sin distinción. Ya Uruguay tiene el mérito de ser el país con mejor distribución del ingreso de la región. Sin embargo, los TLC no deben de ser considerados como un instrumento meramente "mercantilista". El mayor beneficio de los TLC es que obligan al país a ser "mejor", a cumplir, a mejorar la autodisciplina, a mejorar la calidad de la mano de obra, a impulsar nuevos oficios y profesiones, y a despolitizar un ambiente contaminado.

MOVEMOS
TU VIDA



sapienspublicidad.com

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.

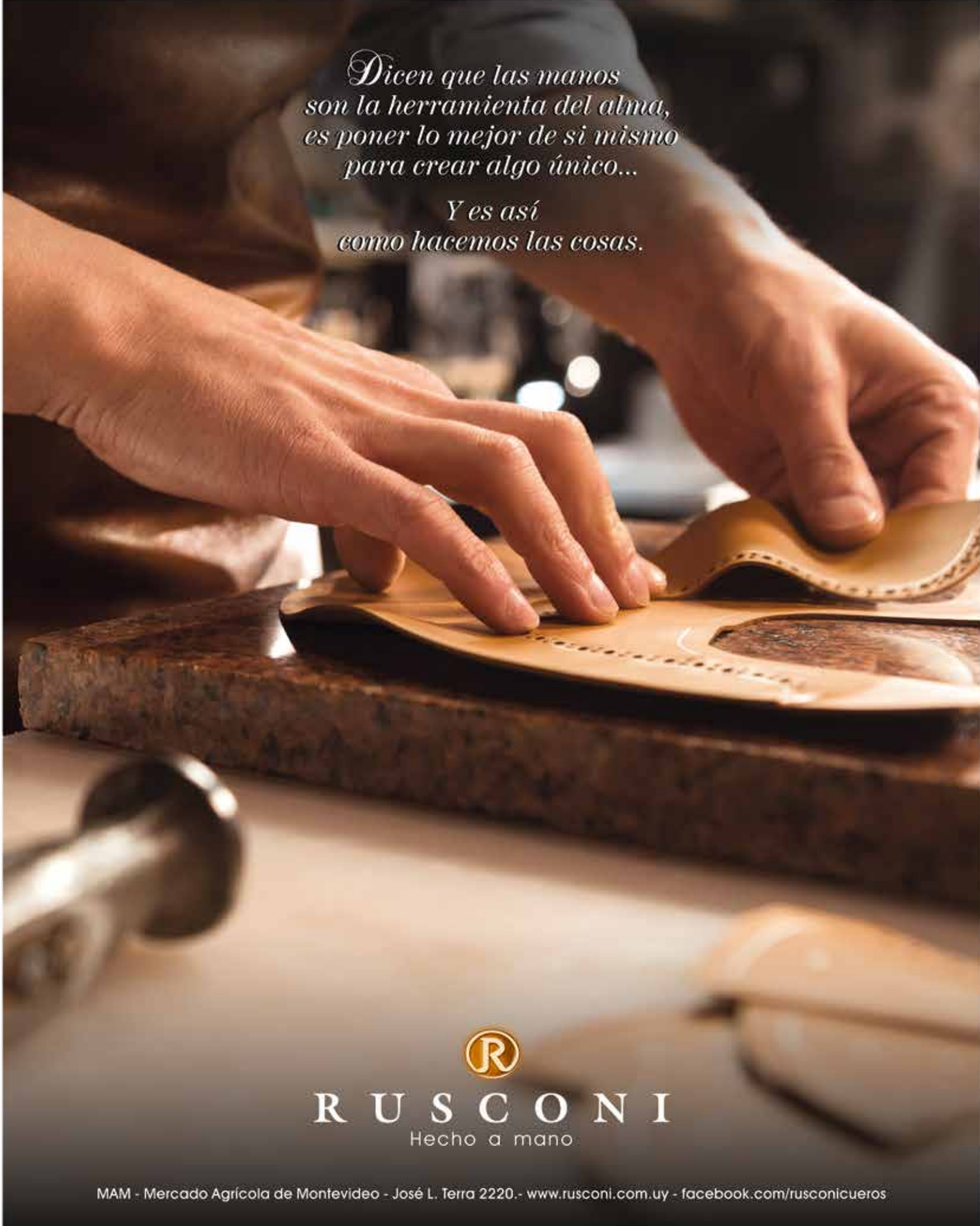
Nuestra amplia red de oficinas, te garantiza atención y tranquilidad. Sea cual sea tu destino, tenemos el auto perfecto para vos.



Europcar

RESERVAS: Tel. 2604 0350*

  europcar.com



*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

Hecho a mano

MAM - Mercado Agrícola de Montevideo - José L. Terra 2220.- www.rusconi.com.uy - facebook.com/rusconicueros

NICOLÁS ALBERTONI EXVICECANCILLER DE LA REPÚBLICA

“El mundo pasó de una lógica predominantemente geopolítica a una donde la geoeconomía ocupa un lugar central”

» Durante las últimas cuatro décadas y media, el tablero internacional experimentó transformaciones que redefinieron las fuentes de poder, competitividad e influencia entre los países. Para Nicolás Albertoni, exvicecanciller de la República, la estabilidad y la institucionalidad continúan siendo activos clave para Uruguay, pero el desafío pasa ahora por convertir esas fortalezas en capacidades vinculadas al talento, la tecnología, la innovación y la inserción en las nuevas cadenas globales de valor. En un escenario donde la geoeconomía gana protagonismo, sostiene que la estrategia de desarrollo del país deberá anticiparse a los cambios y construir una visión internacional de largo plazo.

Si compara el escenario internacional de hace 45 años con el actual, ¿cuál considera que fue el cambio más profundo en la forma en que los países generan influencia, prosperidad y poder?

El cambio más profundo es que el poder ya no depende solamente del territorio, los recursos naturales o la capacidad militar. Hoy también se construye mediante tecnología, conocimiento, control de datos, acceso a mercados, cadenas de suministro y capacidad para establecer reglas. La influencia es cada vez más económica, digital y regulatoria. En otras palabras, el mundo pasó de una lógica predominantemente geopolítica a una donde la geoeconomía ocupa un lugar central.

Uruguay construyó buena parte de su inserción internacional sobre atributos como estabilidad, institucionalidad y apertura al mundo. ¿Siguen siendo ventajas suficientes o el país necesita desarrollar nuevas fortalezas para las próximas décadas?

Siguen siendo ventajas fundamentales, especialmente en una región marcada por la incertidumbre. Pero ya no son suficientes por sí solas. Uruguay debe convertir esa reputación en nuevas capacidades: talento, infraestructura digital, energía competitiva, innovación,



agilidad regulatoria y una estrategia más activa para atraer inversiones. La estabilidad debe dejar de ser únicamente un atributo y transformarse en una plataforma para generar desarrollo.

Durante años, la agenda internacional estuvo dominada por el comercio y la integración económica. Hoy aparecen temas como

tecnología, inteligencia artificial, datos, energía, seguridad y cambio climático. ¿Cuáles serán los asuntos estratégicos que definirán la política exterior del futuro?

El comercio seguirá siendo central, pero estará cada vez más vinculado con tecnología, inteligencia artificial, datos, infraestructura digital, transición energética, seguridad económica, minerales crí-

ticos, cadenas globales de valor y sostenibilidad. La política exterior deberá integrar todos esos asuntos y dejar de tratarlos como agendas separadas. Cada vez será más difícil distinguir dónde termina la política económica y dónde comienza la política exterior.

En un contexto de creciente competencia entre grandes potencias y fragmentación geopolítica, ¿cómo puede un país pequeño como Uruguay preservar autonomía, atraer inversiones y ampliar oportunidades para sus ciudadanos y empresas?

Uruguay debe preservar una política exterior independiente y evitar quedar atrapado en las tensiones entre las grandes potencias. Pero independencia no puede ser sinónimo de pasividad. En un escenario donde muchas veces predomina la polarización, existe la tentación de limitarse a observar para evitar costos políticos. Ese sería un error. El centro de la discusión internacional ya no es únicamente geopolítico; es cada vez más geoeconómico. La competencia se juega por atraer inversiones, integrarse a cadenas globales de valor, desarrollar capacidades tecnológicas, asegurar recursos estratégicos y participar en la definición de nuevas reglas económicas. Si un país pequeño no está presente en

esas conversaciones, otros tomarán las decisiones por él.

Para Uruguay, la mejor forma de preservar autonomía es diversificar. Cuantos más mercados, socios, acuerdos, inversiones y vínculos tecnológicos tenga, mayor será su margen de decisión. La inserción internacional del futuro exige una diplomacia más activa, orientada a generar oportunidades concretas para las empresas, atraer inversión de calidad y posicionar al país en los sectores donde se definirá el crecimiento de las próximas décadas.

La economía del conocimiento, la transición energética y la bioeconomía aparecen como grandes tendencias globales. ¿Qué deberes debería hacer Uruguay hoy para posicionarse con éxito en esos sectores durante los próximos 20 o 30 años?

Debe invertir de manera sostenida

"El cambio más profundo es que el poder ya no depende solamente del territorio, los recursos naturales o la capacidad militar. Hoy también se construye mediante tecnología, conocimiento, control de datos, acceso a mercados, cadenas de suministro y capacidad para establecer reglas".

en educación, ciencia, infraestructura y formación de talento; facilitar la inversión y la innovación; y generar reglas previsible para sectores emergentes. Uruguay tiene buenas condiciones de partida, pero necesita escala, continuidad

y una coordinación más estrecha entre el Estado, las empresas, la academia y el sector científico-tecnológico. La clave será transformar ventajas naturales en ventajas competitivas.

Mirando hacia adelante, ¿qué oportunidades internacionales cree que el país corre el riesgo de desaprovechar si mantiene las mismas estrategias de inserción que utilizó en las últimas décadas?

El principal riesgo es quedar fuera de las nuevas cadenas globales de valor vinculadas con servicios, inteligencia artificial, infraestructura digital, energía limpia, alimentos de alto valor agregado y bioeconomía. También puede perder oportunidades si continúa pensando su inserción internacional exclusivamente desde la exportación de bienes tradicionales y no desde la atracción de inversión, talento, tecnología e in-

novación. El mundo cambió más rápido que muchas de nuestras estrategias.

Si tuviera que señalar una decisión estratégica que Uruguay debería adoptar ahora para llegar mejor preparado a los próximos 45 años, ¿cuál sería?

Hay varias cosas, pero una concreta sería construir una estrategia nacional de inserción internacional de largo plazo que trascienda los períodos de gobierno y combine apertura comercial, atracción de inversiones, desarrollo tecnológico, formación de talento e innovación. Uruguay necesita pasar de reaccionar frente a los cambios internacionales a anticiparlos. En un mundo cada vez más competitivo, la mejor forma de defender el interés nacional es tener una visión de largo plazo y una presencia mucho más activa en la construcción de las oportunidades del futuro.

ARCFOX T1

Redefiniendo el futuro eléctrico.

Paquete ADAS completo con Park Assist, cámara 360° y más.

6 airbags, cabina de gran espacio interior y el nivel de equipamiento que merecés.



DESDE:

USD 22.990*

*Precio corresponde a la versión full y el equipamiento puede variar según la versión.

ARCFOX

Importa y respalda:



Showroom: Av. Libertador 1777 - Teléfono: 2924 0858

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (CINVE)

De las crisis a la estabilidad: el camino recorrido por Uruguay y los desafíos que todavía quedan por delante

» En cuatro décadas y media, Uruguay pasó de una economía marcada por la inestabilidad, las crisis financieras y una fuerte vulnerabilidad externa a construir instituciones más sólidas y una estructura productiva más diversificada y abierta al mundo. Hacia adelante, el reto es volver a crecer más y hacerlo de forma sostenible, apostando a la productividad, la inversión, la innovación y una mejora de la inserción internacional.



¿Qué transformaciones han sido las más relevantes en la economía uruguaya a lo largo de estos 45 años?

En 1981, cuando aparecía la primera edición de **Crónicas Económicas**, el principal rasgo que caracterizaba a la política macroeconómica era la política de tipo de cambio fijo con deslizamiento preanunciado, conocida como “la tablita”, y se estaba aplicando una política fiscal con claro sesgo expansivo. La conducción económica de la época pregonaba la libertad de mercado y la apertura al intercambio internacional. De hecho, la liberalización comercial y financiera representaba el ancla de la estrategia de inserción internacional. Los aumentos de los salarios y de las jubilaciones eran determinados por decreto y estaba limitado el funcionamiento de los sindicatos. Hacia 1982 el escenario macroeconómico se modificó de manera drástica. Se abandonó “la tablita”, se dejó fluctuar el tipo de cambio —propiciando una gran devaluación de la moneda nacional—, se produjo un notable incremento de

la deuda pública externa, se generó una profunda recesión —que redujo fuertemente los ingresos de la población— y se precipitó una crisis bancaria que afectó a muchas instituciones financieras.

45 años después, la economía uruguaya enfrenta una realidad bien diferente, emergente de un conjunto de transformaciones que han moldeado una estructura productiva, financiera, social e institucional, considerablemente menos vulnerable.

La economía uruguaya ha procesado cambios profundos en materia productiva y en la inserción internacional. La mayor apertura comercial, tanto respecto a los socios regionales como con la economía global, ha redefinido la producción de bienes y servicios. Durante las últimas décadas, se produjo la desaparición de un amplio conjunto de actividades manufactureras —la mayor parte de las cuales se habían desarrollado al amparo de las estrategias de sustitución de importaciones y de promoción de exportaciones—, la expansión de algunas agroindustrias exportado-

ras, el surgimiento de nuevas actividades exportadoras de servicios de alcance regional y global, y se logró atraer importantes flujos de inversión extranjera directa.

Las fragilidades financieras que afectaron fuertemente a la economía y a la sociedad uruguaya hasta principios del presente siglo, y que estuvieron en el origen de la profunda crisis que atravesamos en el año 2002, se han superado a partir del fortalecimiento de la regulación bancaria, de la creación de un seguro de depósitos y de la adopción de modernos estándares prudenciales y de gestión de riesgos, que contribuyeron a estabilizar el funcionamiento de los servicios financieros locales.

Con posterioridad a la crisis de 2002, el país ha logrado asegurar la permanencia en el tiempo de políticas fiscales y monetarias sólidas y prudentes, lo que ha contribuido a la estabilidad y a la previsibilidad macroeconómica. Uruguay cuenta hoy con una nueva institucionalidad para la política fiscal, que ha fortalecido la gestión de las finanzas públicas y ha contribuido a la sustentabilidad de la deuda pública, permitiendo acceder a financiamiento en los mercados internacionales bajo condiciones muy convenientes. La política monetaria ha logrado mantener la inflación en niveles históricamente bajos, lo que ha favorecido el desarrollo de instrumentos financieros en moneda nacional.

Hoy las relaciones laborales se desarrollan en el marco de una moderna normativa de negociación colectiva, que abarca tanto al sector público como al privado.

La política de ingresos, junto al fortalecimiento presupuestal de políticas y programas que priorizaron la atención de los sectores más vulnerables de la población, le han permitido a nuestro país recorrer un sendero de reducción de la pobreza y nos han vuelto a posicionar entre los países de América Latina con mejores indicadores distributivos.

Desde el restablecimiento de la democracia en 1985, los sucesivos gobiernos han implementado reformas estructurales que transformaron las políticas públicas en áreas fundamentales, como salud, educación, seguridad social y vivienda. Desde la conducción económica se han producido mejoras en el sistema tributario, en las políticas para la atracción de inversiones, en la promoción de la competencia, en la regulación de los servicios públicos y en la generación de condiciones más propicias para la innovación y la mejora de la competitividad.

¿Qué lecciones dejó este proceso de transformación para el futuro?

Las lecciones que pueden extraerse de la experiencia uruguaya de las últimas décadas están estrechamente relacionadas con dos ejes argumentales.

El primero es que el magro desempeño productivo y la inestabilidad macroeconómica que caracterizaron el funcionamiento económico de nuestra economía durante la segunda mitad del siglo XX, pueden superarse con éxito a partir de una estrategia nacional que priorice la construcción de instituciones sólidas

y que cree un contexto propicio para el diseño y la implementación eficaz de reformas estructurales que remuevan las barreras que limitan el desarrollo económico y social del país.

El segundo es que para un país de la dimensión económica y de las características socio-demográficas de Uruguay, las posibilidades de sostener en el tiempo elevados registros de crecimiento a medio y largo plazo dependerán de la inserción de nuestra producción en los mercados de exportación.

¿Qué necesita Uruguay para lograr un crecimiento sostenido y, a la vez, mejorar la calidad de vida de su población?

La capacidad de la economía uruguaya de crecer de forma sostenida y de elevar el bienestar de la población sigue estando asociada a la acción conjunta y combinada de incrementos en la productividad,

tanto en los sectores expuestos a la competencia internacional como a los orientados al mercado interno, y de la existencia de políticas sociales y de ingresos que establezcan las bases para que los frutos de la expansión de la actividad económica puedan convertirse en mejoras generales de las condiciones de vida de la población.

Si Uruguay aspira a alcanzar tasas de crecimiento económico superiores a las que se han venido registrando durante la última década, y a mejorar su inserción en un mundo crecientemente competitivo y dominado por espectaculares transformaciones tecnológicas y por profundos cambios en las relaciones laborales, se deben conjugar esfuerzos de inversión en infraestructuras, en mejora de los procesos productivos, en innovación y en la acumulación de capital humano. Estos esfuerzos suponen alinear las políticas públicas,

no solo las más directamente relacionadas con la economía, con las posibilidades reales y potenciales que tiene la iniciativa privada para incursionar en actividades que puedan expandirse en los mercados externos.

¿Cuáles son los principales desafíos de la economía uruguaya?

Los retos que enfrentan las empresas uruguayas en materia de competitividad internacional se encuentran relacionados de manera directa con la capacidad de incrementar la productividad y de producir bienes y servicios con los estándares de calidad que están moldeando las relaciones comerciales en el mundo.

Las actuales tendencias muestran que el avance de la productividad no puede limitarse a incrementar la producción por trabajador o por hora trabajada. Para una economía como la uruguaya, que cuenta con

una formidable dotación de recursos naturales renovables, la preservación del medio ambiente, la trazabilidad y la inocuidad de la producción de alimentos y la calidad de las relaciones laborales, deben asumirse como componentes fundamentales de la estrategia de inserción en la economía global. Hoy en día los consumidores no solo buscan comprar barato, sino que prefieren y valoran que los bienes y servicios que consumen hayan sido producidos a partir de tecnologías y procesos productivos compatibles con el desarrollo sostenible.

Por último, queremos saludar a **Crónicas Económicas** por el trabajo realizado durante los últimos 45 años y alentarlos a seguir contribuyendo al análisis y a la mejor comprensión de los desafíos que enfrentan la economía y la sociedad uruguaya para continuar progresando.

Asegurá tu hogar desde \$240 por mes.



Porto Seguro Hogar

La póliza más completa.



Cobertura contra Incendio, Hurto, Daños Climáticos, entre otros riesgos.



Asistencia en Emergencias del Hogar sin costo.

Consultá con tu Corredor Asesor, por el 2709 33 33 o en portoseguro.com.uy

Costo anual mensualizado.

IGNACIO GERVAZ SOCIO DIRECTOR DE AIC ECONOMÍA & FINANZAS

“Con una población que envejece, Uruguay deberá producir más y mejor con los recursos disponibles”

» La economía uruguaya recorrió un largo camino en los últimos 45 años. El país dejó atrás parte de su dependencia de la región, atrajo inversiones, ganó productividad, desarrolló nuevos servicios y se abrió más al mundo. El próximo paso, sin embargo, será más desafiante, pues deberá crecer con una población que envejece, menos trabajadores y recursos limitados. Para lograrlo, tendrá que poner el foco en invertir, mejorar la formación y bajar los costos.

¿Qué cambios marcaron a la economía uruguaya durante las últimas cuatro décadas y media y qué aprendizajes deberían orientar el rumbo del país hacia adelante?

Según datos del Banco Mundial, entre los años 1981 y 2024 el PIB per cápita en términos reales de Uruguay aumentó 118%, con un incremento de la población de solamente del 14% (de 2,9 a 3,4 millones de personas entre ambos años). Este dato muestra el aumento en la capacidad productiva del país, reflejado en el nivel medio de ingreso de la población.

Si bien fueron múltiples los factores que explican este comportamiento, desde nuestra perspectiva se destacan cinco.

En primer lugar, el aumento de los niveles de inversión, particularmente de la inversión privada y la extranjera. La acumulación de capital constituyó uno de los principales motores del crecimiento económico uruguayo. La inversión permitió ampliar la capacidad productiva, incorporar maquinaria y tecnología, modernizar instalaciones y desarrollar nuevas actividades exportadoras. Este proceso se intensificó especialmente después de la crisis de 2002, la inversión pasó de representar aproximadamente 12% del PIB en 2002 a alcanzar un máximo cercano al 22% en 2012, impulsada en buena medida por la inversión privada y la IED, en particular en el sector forestal y de producción de celulosa. Esta última produjo un efecto cualitativo sobre la estructura



productiva. Las inversiones extranjeras no solo incrementaron el stock de capital, sino que introdujeron nuevas tecnologías, formas de gestión, estándares de calidad y conexiones con mercados internacionales. En este sentido, la Ley de Inversiones aprobada en el año 1998, y reglamentada por diferentes decretos en los años siguientes, jugó un papel preponderante para aumentar los incentivos al mayor desarrollo de proyectos privados. En segundo lugar, en los últimos años Uruguay se transformó en una plataforma para la prestación de servicios internacionales. A las exportaciones de servicios tradicionales, como turismo y transporte, se incorporaron servicios

de *software*, TIC, administración, finanzas, logística, diseño y producción audiovisual. En 2025 las exportaciones uruguayas de servicios alcanzaron aproximadamente US\$ 7.386 millones, impulsadas tanto por el turismo como por los servicios globales. La consolidación de este sector se apoyó en la estabilidad institucional, la disponibilidad de recursos humanos calificados, la infraestructura digital, la conectividad internacional, el régimen de zonas francas y los incentivos a la inversión. Uruguay logró captar centros regionales y globales de empresas que administran desde el país operaciones destinadas al mundo.

En tercer término, la globalización

y la reducción de la dependencia de Argentina y Brasil. Durante gran parte del siglo XX, la economía uruguaya estuvo fuertemente condicionada por la evolución de Argentina y Brasil. La cercanía geográfica, el turismo y la concentración del comercio regional produjeron que las crisis de los países vecinos se transmitieran rápidamente a Uruguay. Desde comienzos del siglo XXI se produjo una diversificación significativa de los mercados de exportación, de las fuentes de inversión y de las relaciones financieras externas. Esta mayor inserción global redujo la vulnerabilidad directa frente a los ciclos económicos regionales y permitió aprovechar el aumento de la demanda mundial de alimentos, celulosa y servicios.

El cuarto punto es el aumento de la productividad en sectores clave, particularmente en el agro. El crecimiento de Uruguay destacado al inicio se explica, en parte, por una mayor productividad en sectores estratégicos. En el sector agropecuario se incorporaron maquinaria, genética animal y vegetal, sistemas de información, tecnologías digitales, trazabilidad, mejores prácticas sanitarias y nuevas formas de organización empresarial. Estas transformaciones permitieron elevar los rendimientos, mejorar la calidad de los productos y cumplir con los estándares exigidos por los mercados internacionales.

Por último, mecanismos de participación privada en el desarrollo

de infraestructura. En la década del 1980 las inversiones de infraestructura se generaron mayormente bajo mecanismos de obras públicas. En los primeros años de los 90 comenzaron a implementarse las concesiones en algunos sectores, como el vial y los servicios portuarios. A partir de mediados de los años 2000 comenzaron a profundizarse algunos esquemas de contratación con mayor participación del sector privado en el diseño, financiamiento, construcción y operación de proyectos de infraestructura. Mediante estos instrumentos se incorporaron recursos financieros, capacidad técnica y experiencia de gestión del sector privado en proyectos claves para Uruguay, y permitieron ejecutar inversiones de gran escala distribuyendo sus costos a lo largo del tiempo y vinculando los pagos al cumplimiento de estándares de disponibilidad y calidad. La participación privada también fue determinante en la transformación de la matriz eléctrica. Este último cambio también representó uno de las grandes transformaciones que atravesó nuestro país, volcándose a la generación mediante recursos renovables.

¿Qué condiciones considera indispensables para que Uruguay logre un crecimiento económico sostenido que se traduzca en una mejora del bienestar de su población?

El desafío de todo gobierno consiste en identificar y aplicar las políticas capaces de articular ambos propósitos. Uruguay necesita crecer para disponer de más recursos y oportunidades a través de mejores empleos, mayores ingresos, servicios públicos de calidad. Durante la última década, la economía se expandió a tasas moderadas, insuficientes para acelerar de forma significativa la mejora de los ingresos y financiar las crecientes demandas sociales. Aunque son numerosos los factores que pueden contribuir a alcanzarlos, existen tres elementos que resultan especialmente relevantes.

Primero, Uruguay necesita mantener niveles elevados y estables de

inversión pública y privada para ampliar su capacidad productiva y mejorar la infraestructura económica y social. Esto comprende inversiones en diferentes sectores, las cuales deben priorizar proyectos con alta rentabilidad social y capacidad para reducir costos, mejorar la conectividad territorial y fortalecer el bienestar de la población. También es necesario mantener condiciones que favorezcan la inversión privada, como estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica, reglas claras, acceso al financiamiento y procedimientos administrativos eficientes. Ante las restricciones fiscales, pueden utilizarse esquemas como los PPP, siempre que demuestren una adecuada relación entre costos, riesgos y beneficios.

“La incorporación de tecnología, automatización e inteligencia artificial representa una oportunidad para aumentar la competitividad”.

Segundo, dado el bajo crecimiento demográfico y el envejecimiento de la población de nuestro país, será necesario producir más y mejor con los recursos disponibles. Para esto se deberá elevar la calidad de la educación, fortalecer la formación técnica y adecuar las competencias laborales a las necesidades de los sectores productivos. También es necesario acelerar la incorporación de innovación, digitalización y nuevas tecnologías en el sector empresarial, en particular en las de menor tamaño. Mejorar la productividad del sector público es otro factor que permitiría reducir costos, mejorar los servicios y destinar los recursos disponibles hacia actividades de mayor impacto económico y social.

Tercero, la competitividad de Uruguay no debería depender únicamente de incentivos fiscales, sino

de la capacidad de ofrecer bienes y servicios de calidad, con mayor contenido tecnológico y un entorno institucional confiable. Para lograrlo, es necesario reducir costos logísticos, energéticos, regulatorios y administrativos, así como continuar mejorando el acceso a servicios como transporte, logística, conectividad, telecomunicaciones, entre otros. Uruguay también debe profundizar su inserción internacional, diversificar los mercados de destino y avanzar hacia actividades de mayor valor agregado.

¿Qué factores son determinantes para que Uruguay pueda elevar la competitividad de su economía?

Mejorar la competitividad es un factor determinante para asegurar el crecimiento económico sostenido. Desde el Estado uruguayo lo entienden así y en los últimos 45 años se han producido algunos cambios desde la gestión pública que han contribuido a mejorar esta situación.

Uno de los principales desafíos es reducir los costos internos que enfrentan las empresas, especialmente aquellos vinculados con tarifas, impuestos, regulaciones, logística y funcionamiento del Estado. Por su reducido mercado interno y su distancia de los principales centros de consumo, el país necesita compensar estas desventajas mediante servicios públicos eficientes y una estructura de costos que no limite la producción ni la exportación. La competitividad también depende de la velocidad en la toma de decisiones, tanto para habilitar inversiones como para ejecutar proyectos. Uruguay debe avanzar en la simplificación normativa, la revisión de procedimientos, la interoperabilidad de los organismos públicos y la definición de plazos claros de respuesta.

Profundizar la inserción internacional del país será otro factor determinante, considerando que, por su reducido tamaño, Uruguay necesita ampliar su acceso a los mercados externos para sostener el crecimiento.

La incorporación de tecnología, automatización e inteligencia arti-

ficial representa una oportunidad para aumentar la competitividad. Uruguay cuenta con una Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial 2024 a 2030 y con una base institucional favorable, donde el desafío es trasladar esas capacidades a las empresas y organismos que todavía presentan bajos niveles de digitalización. Este elemento también deberá comprender la eventual sustitución de tareas y modificar las ventajas competitivas de sectores como los servicios globales.

¿Qué prioridades debería tener Uruguay hacia las próximas décadas frente a los cambios tecnológicos, las transformaciones demográficas y las nuevas tensiones del escenario internacional?

En los próximos años la agenda económica de Uruguay deberá centrarse en las políticas mencionadas anteriormente, donde el objetivo deberá ser sostener el crecimiento en un contexto marcado por cierta incertidumbre. Para ello, será necesario mantener niveles adecuados de inversión pública y privada, mejorar la productividad y la competitividad, al mismo tiempo que deberá apuntar a profundizar la educación y elevar los niveles de formación de las personas, fortaleciendo la educación técnica, científica y tecnológica, la capacitación permanente y la reconversión laboral. Esto en un contexto fiscal restrictivo pospandemia y ante cambios tecnológicos cada vez más vertiginosos.

La sostenibilidad deberá incorporarse como un componente transversal de la política económica. Uruguay tendrá que adaptar su infraestructura y sus sistemas productivos a los efectos del cambio climático, proteger sus recursos naturales y avanzar hacia actividades con menores emisiones y mayor eficiencia energética. Al mismo tiempo, deberá aprovechar ventajas como su matriz eléctrica renovable, la trazabilidad de la producción agropecuaria y su estabilidad institucional para posicionarse en mercados que valoran cada vez más los atributos ambientales.

MARTÍN ALESINA COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN DE CERES

Uruguay enfrenta el desafío de recuperar competitividad, atraer inversiones y promocionarse mejor en el mundo

» Fueron muchos los cambios que transformaron la economía uruguaya en 45 años y, aun así, el país todavía tiene diversos desafíos que resolver. En primer lugar, necesita volver a ser atractivo para producir y generar empleo, además de mejorar su competitividad y revisar costos y regulaciones. En otro orden, debe aprender a promocionarse mejor en el mundo para atraer inversiones y más turismo.



que cuando Uruguay crea condiciones adecuadas, se desarrollan sectores nuevos.

“El problema central es que el sistema político no tiene la licencia social para encarar las reformas necesarias para mejorar la competitividad”.

¿Qué cambios considera que definieron la evolución de la economía uruguaya en los últimos 45 años y qué enseñanzas dejaron?

En los últimos 45 años Uruguay cambió mucho. Se consolidó como democracia, logró mayor estabilidad macroeconómica, redujo vulnerabilidades financieras, redujo la pobreza y construyó una buena reputación institucional. Pero destacaría cuatro transformaciones menos mencionadas.

“Uruguay necesita volver a ser rentable para invertir, producir y crear trabajo formal”.

La primera fue la creación de incentivos para la inversión que se mantuvieron en todos los gobier-

nos. La Ley Forestal (1987) es el ejemplo más claro: permitió desarrollar un sector que apenas existía, creó cerca de 20.000 empleos directos, impulsó exportaciones y transformó parte de la estructura productiva. Algo similar ocurrió con los servicios globales, especialmente tecnologías de la información, y con la Ley de Zonas Francas (1987), con gran relevancia para el impulso de ambos sectores. La lección que dejaron es

La segunda fue la reforma previsional del año 1996 con la creación de las AFAP. El cambio introdujo ahorro privado de largo plazo, colaboró en la sostenibilidad del sistema previsional y ayudó a financiar inversión en el país. Además, permitió obtener el grado inversor. Si bien es un sistema cuestionado en la actualidad, los beneficios que le ha dejado al país en estos 30 años están a la vista.

La tercera fue el cambio en la concepción de la inserción internacional. La diversificación exportadora que se dio principalmente en los últimos 25 años redujo la dependencia de la volatilidad de nuestros vecinos y permitió dinamizar y diversificar el sector exportador, con mayor valor agregado, productividad e innovación. Luego de décadas de ver sus beneficios, hoy la apertura comercial está mucho

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

MONTEVIDEO:
Bv. Artigas 1495

CANELONES:
Treinta y Tres 329

CARMELO:
Uruguay 502

CIUDAD DE LA COSTA:
Av. Giannattasio Km 21.400,
Local 3

COLONIA:
Alberto Méndez 161

DURAZNO:
Manuel Oribe 451

LAS PIEDRAS:
Av. de las Instrucciones del Año XIII 629

MALDONADO:
Florida 671, Local 1

PUNTA DEL ESTE:
Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño

MERCEDES:
Rodó 893

MINAS:
Domingo Pérez 519

NUEVA HELVECIA:
Colón 1136, Local 4

PANDO:
Av. Artigas 1198

SAN JOSÉ:
Peatonal Asamblea 649

TACUAREMBÓ:
Ituzaingó 248

AFILIATE DE FORMA FÁCIL EN NUESTRA WEB

www.secom.com.uy

0800 4584

menos cuestionada que años atrás. La cuarta es institucional y macroeconómica. La reforma de la Carta Orgánica del Banco Central, al limitar el financiamiento monetario del déficit, fue decisiva para ordenar la relación entre política fiscal e inflación. En esta línea, años después se mejoró significativamente la gestión de deuda y más recientemente se instaló la regla fiscal. Al igual que los puntos anteriores, cuidar la estabilidad macroeconómica hoy es una política establecida y con bajo cuestionamiento.

¿Qué elementos son necesarios para que Uruguay pueda mantener un crecimiento económico sostenido y, al mismo tiempo, elevar la calidad de vida de su población?

Uruguay necesita volver a ser rentable para invertir, producir y crear trabajo formal. Sin inversión no hay crecimiento sostenido; sin crecimiento no hay mejora permanente de salarios, empleo ni recaudación para atender políticas sociales y áreas claves como educación, salud y seguridad. Y todo esto impacta directamente en la calidad de vida.

“La inversión irá hacia el que le ofrezca mejores condiciones y, si no sos el más atractivo, irá hacia otro lugar, como está pasando”.

El punto central para ello es la competitividad. La presentación semestral de Ceres que brindamos a socios semanas atrás resume la competitividad con una imagen simple: es una mesa de tres patas, es decir, regulación para la competencia, regulación laboral y carga fiscal. Y Uruguay tiene problemas en las tres y avances solamente en una de ellas.

La primera pata es la regulación para la competencia. Hay avances

en la dirección correcta en la agenda de simplificación y mejora regulatoria del gobierno. El proyecto de ley de competitividad incorpora elementos positivos como agilización de trámites, ventanillas únicas, digitalización, interoperabilidad, gestión por riesgo, silencio positivo, defensa de la competencia, facilitación del comercio exterior y mejoras para inversión e innovación. Es un paso importante que necesitará consolidarse y seguir avanzando.

La segunda pata es la regulación laboral. El país necesita avanzar hacia una fuerza laboral más productiva y que crear empleo sea más fácil, y hoy las iniciativas desde el Ejecutivo y el PIT-CNT van en sentido contrario. Si bien los objetivos son entendibles, la evidencia nos muestra que un mercado laboral más rígido dejará afuera a quienes más necesitan entrar, y que trabajar menos horas redundará en menos empleo.

La tercera pata es la carga fiscal, tanto impuestos como tarifas. Uruguay no podrá reducirla de manera sostenible si no revisa el gasto público. Y no estamos hablando de motosierra. Hay diversas oportunidades en gastar mejor a través de medir resultados de las políticas y que eso permita reasignar recursos a las áreas más prioritarias y, además, eliminar áreas redundantes y superposiciones y unificar duplicaciones.

¿Qué retos enfrenta actualmente la economía para alcanzar mayores niveles de competitividad?

El problema central es que el sistema político no tiene la licencia social para encarar las reformas necesarias para mejorar la competitividad en dos de las tres patas, y avanza solamente en la que sí la tiene, que es la regulación para la competencia.

La licencia social es un concepto utilizado en diversos ámbitos y hace referencia a la aceptación de la sociedad de avanzar en ciertos caminos. Hoy Uruguay no tiene licencia social para avanzar en una reforma que flexibilice el mercado de trabajo, y tampoco para reducir la carga impositiva y tarifaria mediante una baja del gasto público.

En estas dos aristas, la dirección adoptada es más bien contraria. Entonces, el principal desafío está en lentamente volver a ganar esa licencia, esa confianza, que algún momento estuvo, pero hoy no.

Luego está el desafío de corto plazo de ser más rentables. En los sectores exportadores, los ingresos por unidad productiva crecieron mucho menos que los costos. Si vemos la evolución en las últimas dos décadas, los ingresos reales crecieron 70%, pero los costos crecieron 170%, considerando salarios, impuestos y tarifas. Esto vuelve menos atractiva la inversión, tanto de nuevas como de ampliar existentes. Y eso es un desafío a atender hoy, más en un mundo con tasas internacionales altas y países de la región que ganan competitividad y dan señales positivas para la inversión.

Lo que se debe entender es que esto es una competencia y Uruguay es uno de los participantes. La inversión irá hacia el que le ofrezca mejores condiciones y, si no sos el más atractivo, irá hacia otro lugar, como está pasando.

¿Qué prioridades deberían guiar la agenda económica de Uruguay en las próximas décadas teniendo en cuenta el escenario actual?

Además de competitividad, educación, demografía, seguridad social, inserción internacional, adaptación a la inteligencia artificial y otros temas que están sobre la mesa y hay que atender, agregaría uno más del que se habla poco: Uruguay necesita promocionarse más a nivel internacional. Y no solo para que venga más inversión. Necesita venderse —en el buen sentido de la palabra— de forma inteligente y potente para captar inmigración y turismo. Si no aumentamos la población tanto permanente como flotante, va a ser muy difícil. Y para eso hay que ver la promoción como una inversión y no como un gasto como hasta ahora.

Por ejemplo, el Ministerio de Turismo gasta unos US\$ 5 millones en promoción al año, una cuarta parte de su presupuesto total. Si uno toma como referencia estudios de varios países de la región

del impacto de aumentar la promoción en la región, el promedio muestra que, por cada dólar adicional dedicado a promoción, la recaudación directa crecería 6,5 dólares, más tres dólares de recaudación indirecta (casi 10 dólares en total).

Esto para el turismo. La misma lógica debe entenderse para venderse —con una propuesta atractiva— para vivir en Uruguay. Y lo mismo para invertir. Los tres con propuestas atractivas y beneficios específicos. Y debe hacerse en conjunto, de forma unificada e integrada.

“Al igual que captar inversión, lograr que más personas vivan y visiten tu país es una competencia, pero teniendo el potencial de estar en el grupo de escapados, seguimos escondidos en el pelotón”.

El retorno lo vale: Ruanda no invierte US\$ 10 millones al año para estar en la camiseta del Arsenal porque sí, lo hace desde hace años porque es una inversión rentable. Y por algo invierte también en la camiseta de Atlético de Madrid. Portugal también se posicionó como un destino atractivo para visitar y vivir, e impactó positivamente en la inversión.

Es una necesidad para el país impulsar las tres y colocarlo como prioridad. Y no es solo más presupuesto, es también más presencia del Ejecutivo en las instancias donde están las oportunidades de generar contactos y sinergias, como la Expo Osaka o la Copa del Mundo.

Al igual que captar inversión, lograr que más personas vivan y visiten tu país es una competencia, pero teniendo el potencial de estar en el grupo de escapados, seguimos escondidos en el pelotón.

Oportunidad

/Del latín *op* 'hacia' y *portus* 'puerto'./

Hacia el puerto van las oportunidades y desde ahí llegan a todos. Como la de ampliar la Terminal Cuenca del Plata y mejorar su infraestructura, duplicando el tamaño de los muelles y sumando hectáreas de área de gestión, y ser la única terminal especializada de contenedores integrada con un depósito de logística

acorde a las exigencias del comercio internacional.

Las inigualables condiciones geográficas del puerto de Montevideo, combinadas con la experiencia y conocimiento de Katoen Natie en más de 30 países, nos dan la oportunidad de ser la terminal más productiva de la región.

TERMINAL CUENCA DEL PLATA



HERNÁN BONILLA PRESIDENTE DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO

“Insistimos en que el crecimiento debe ser la prioridad de la política económica: es la mejor política social”

» A pesar de que en las últimas décadas Uruguay dejó atrás la inflación crónica, abrió su economía y transformó su matriz productiva, todavía enfrenta un problema estructural: crece poco y producir sigue siendo caro. Para sortearlo, desde el Centro de Estudios para el Desarrollo (CED) consideran que es necesario impulsar reformas que atraigan más inversiones, reduzcan el peso del Estado y mejoren la educación.



¿Cuáles cree que fueron las transformaciones económicas más relevantes de los últimos 45 años y qué lecciones dejaron?

Si tomamos como punto de partida el nacimiento de **Crónicas Económicas**, el balance es el de un país que cambió mucho más de lo que solemos reconocer. Uruguay atravesó en estas cuatro décadas y media la crisis de 1982, la restau-

ración democrática, la estabilización de precios luego de décadas de inflación crónica, la apertura comercial unilateral y regional con la creación del Mercosur, las reformas de los años 90 —entre ellas la creación del régimen mixto de seguridad social, desmonopolización del puerto, fin del monopolio del BPS, modernización del puerto—, la crisis del 2002 y

una notable transformación de su estructura productiva, con la revolución agrícola, la forestación y la celulosa, los servicios globales y el *software* como nuevos motores de la economía.

Las transformaciones más importantes fueron, a mi juicio, tres. Primero, la conquista de la estabilidad macroeconómica, pues dejamos atrás las discusiones sobre si se de-

bía pagar la deuda pública o sobre si la inflación era buena o mala, y de convivir con inflaciones de dos y hasta tres dígitos a una inflación que por fin se ubica dentro del rango meta, con una institucionalidad fiscal y monetaria mucho más

“Uruguay tiene un problema de crecimiento estructural, ningún país mejoró de forma sostenida la calidad de vida de su población creciendo a esas tasas”.

sólida. Segundo, la apertura de la economía: el Uruguay de los 70 era una economía cerrada y fuertemente estatizada; hoy es mucho más abierta y moderna, aunque el Estado sigue siendo demasiado pesado y queda mucho por hacer en el camino hacia la apertura. Tercero, una serie de reformas estructurales que dinamizaron la economía, a las que deben agregarse a las ya mencionadas la ley de zonas francas, ley forestal, las reformas de la seguridad social, la modernización de las empresas públicas y el cierre de algunas otras.

¿Qué condiciones debería generar Uruguay para avanzar en su de-

Desarrollo económico y traducir ese progreso en una mejora de la calidad de vida de la gente?

Uruguay tiene un problema de crecimiento estructural, ningún país mejoró de forma sostenida la calidad de vida de su población creciendo a esas tasas. Por eso desde el CED insistimos en que el crecimiento debe ser la prioridad de la política económica: es la mejor política social, porque sin crecimiento no hay empleo de calidad, ni aumento genuino de los salarios, ni recursos para financiar las políticas públicas que la sociedad demanda.

“Producir en Uruguay es caro, y eso castiga a prácticamente todos los sectores de la economía que compiten con el mundo y no pueden trasladar sus costos a los precios”.

Para crecer de manera sostenida se necesita, en primer lugar, mucha más inversión privada, que es el motor de la productividad y del empleo. Eso requiere además de la estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica y reglas de juego previsibles, con lo que ya contamos, una serie de reformas procrecimiento. Esta agenda implica, en primer lugar, una reducción del tamaño del Estado que permita una reducción de la presión fiscal sobre la población. En segundo lugar, una inserción internacional mucho más ambiciosa, una mayor apertura unilateral, eliminar la tasa consular, más acuerdos bilaterales e ingresar al Acuerdo Transpacífico, entre otros. En tercer lugar, una agenda de competencia y desregulación que baje el costo de vivir y de producir: hay demasiados mercados protegidos que llevan a que consumidores y empresas paguen precios muy superiores a los internacionales. Y, en cuarto lugar, modernizar la legislación laboral hacia una mayor

descentralización en la determinación de los salarios, categorías de trabajo y otras condiciones anacrónicas.

Mejorar la calidad de vida exige, además, poner el foco donde está la mayor injusticia: la infancia. Que uno de cada cinco niños uruguayos viva en la pobreza es inaceptable y económicamente miope. Crecimiento y bienestar social no son objetivos en tensión, se refuerzan mutuamente cuando las políticas son las adecuadas.

¿Qué desafíos debe enfrentar la economía para lograr una mejora de la competitividad?

El problema de competitividad de Uruguay es, en esencia, un problema de costo país y de productividad. Producir en Uruguay es caro, y eso castiga a prácticamente todos los sectores de la economía que compiten con el mundo y no pueden trasladar sus costos a los precios.

Los desafíos principales son los ya mencionados, pero podemos profundizar. Primero, el peso del Estado, dado que la presión fiscal y unas tarifas públicas —energía y combustibles— utilizadas históricamente con fines recaudatorios encarecen toda la cadena productiva. En el CED hemos documentado el peso del Estado en la economía uruguaya y los cos-

“El debate no debería ser cómo protegernos de la tecnología, sino cómo aprovecharla para dar el salto de productividad que nos falta”.

tos de la burocracia, que recaen con particular dureza sobre las pequeñas y medianas empresas. Segundo, la falta de competencia en numerosos mercados internos, protegidos por barreras arancelarias y regulatorias que terminan pagando consumidores y empresas. Tercero, una regulación labo-

ral pensada para el siglo XX, que necesita modernizarse para dar cabida a nuevas formas de trabajo y reducir una conflictividad que desalienta la inversión. Y cuarto, el capital humano. Los resultados educativos son insuficientes y profundamente desiguales según el contexto socioeconómico, y esa es una verdadera hipoteca sobre la productividad futura.

A ello se suma un desafío de superar el mercado interno: tres millones y medio de habitantes no permiten competir sin abrirse, por eso la agenda de competitividad y la de inserción internacional son inseparables. También la infraestructura y la logística requieren un plan sostenido de inversión, con mayor participación privada, para no convertirse en un cuello de botella del crecimiento.

Nada de esto se resuelve con devaluaciones ni atajos. La competitividad genuina se construye con reformas microeconómicas persistentes: más competencia, mejor regulación, infraestructura de calidad y un Estado que cueste menos y sirva mejor.

¿Qué temas deberían ocupar un lugar central en la agenda económica del país dado el contexto actual?

Destacaría cuatro grandes temas. El primero es la demografía. Uruguay tiene una de las tasas de natalidad más bajas del mundo y una población que envejece con rapidez, gracias a la mayor expectativa de vida. Eso tensiona la seguridad social. La reforma de 2023 fue muy positiva, pero hoy tenemos un riesgo cierto de ir para atrás si se siguen las recomendaciones del Diálogo Social. Vamos a necesitar una política activa de atracción de inmigrantes y repensar el Estado de bienestar para hacerlo sostenible entre generaciones.

El segundo es la revolución tecnológica. La inteligencia artificial transformará el trabajo y la productividad a una velocidad inédita. Para un país pequeño, ya consolidado como exportador de servicios globales y de *software*, es una oportunidad enorme, pero

exige un sistema educativo que forme para ese mundo, esquemas ágiles de capacitación laboral a lo largo de toda la vida y una regulación que facilite la adaptación en lugar de bloquearla. El debate no debería ser cómo protegernos de la tecnología, sino cómo aprovecharla para dar el salto de productividad que nos falta.

El tercero es la inserción internacional en un mundo fragmentado. Las tensiones entre Estados Unidos y China y el retorno del proteccionismo son un riesgo serio para una economía como la nuestra. El riesgo mayor de Uruguay es quedarse solo, encerrado en el Mercosur. Necesitamos más acuerdos, más inversión extranjera y aprovechamiento de nichos como los alimentos de calidad, la energía renovable y los servicios.

El cuarto es la calidad institucional. Nuestra democracia sólida y nuestro respeto por las reglas son

“Uruguay puede ser el primer país desarrollado de América Latina. Es posible, pero requiere ideas claras y coraje político”.

el mayor activo del país, pero hay que ponerlos al servicio de políticas en educación, seguridad social e inserción internacional, que trasciendan los gobiernos. En el CED trabajamos con una convicción que resume esta agenda: Uruguay puede ser el primer país desarrollado de América Latina. Es posible, pero requiere ideas claras y coraje político.

Así como casi todos los uruguayos defendemos la libertad política, debemos avanzar en la comprensión de que la libertad económica es su contracara indispensable para alcanzar el desarrollo y mejorar el bienestar de nuestra población, dejando atrás atavismos de épocas doradas que atribuimos falsamente al estatismo y al proteccionismo.

PABLO ROSSELLI SOCIO DIRECTOR DE EXANTE

“Falta una agenda ambiciosa de reformas y una vocación de persuadir a los votantes sobre los cambios necesarios”

» Pese a que Uruguay avanzó en la apertura de la economía, las políticas sociales y la calidad de su gestión macroeconómica, el crecimiento sigue siendo demasiado lento. Para cambiar esa realidad, el país necesita más inversión y productividad y menos regulaciones y costos. Además, es importante que apunte a lograr mayor apertura comercial, un gasto público más eficiente y relaciones laborales acordes a la realidad de hoy.

¿Cuáles fueron, a su entender, los cambios más importantes de la economía uruguaya en estos 45 años y qué lecciones cree que dejaron para las próximas décadas? En los últimos 45 años el país procesó numerosas reformas y mejoras de las políticas públicas. La principal lección es que fueron muy pocas las reversiones de esas políticas, que se consolidaron como políticas de Estado.

Una línea de reforma fue la gradual apertura de la economía, que comenzó en la liberalización financiera de los 70 y que siguió en varias “olas” de apertura comercial en las décadas siguientes: acuerdos Cauce y PEC con Argentina y Brasil en los 80, apertura unilateral y Mercosur en los 90. Aunque el país no logró avanzar en la concreción de más acuerdos comerciales profundos hasta la reciente aprobación del tratado Unión Europea-Mercosur, las políticas tuvieron un foco importante en la promoción de exportaciones y en el acceso a mercados.

La década del 90 trajo una ola de desregulaciones. Se desregularon los mercados agropecuarios, se desmonopolizaron los seguros, se modernizó la regulación de los puertos. Se estableció un marco regulatorio del sector eléctrico, que muchos años después sería clave para el cambio de la matriz energética.

Otra línea de política fue la atracción de inversiones: Ley de Zonas Francas de 1987, política de promoción del sector forestal, acuerdos de inversión que posibilitaron las dos primeras plantas de celulosa, expansión de los beneficios



fiscales a la inversión que se puso en marcha en 2007, más tarde la promoción de la construcción de viviendas y también la incorporación de inversión privada en proyectos de infraestructura a través de varias modalidades contractuales (concesiones, PPP, *leasing*, Cremaf).

En la primera década de este siglo hubo una reforma y modernización del sistema tributario y un conjunto de políticas con foco en una mayor equidad social: el Sistema Nacional Integrado de Salud, la conformación del Ministerio de Desarrollo Social, la reforma y extensión de cobertura de la negociación salarial colectiva y la inclusión financiera son algunos ejemplos importantes.

Por último, a lo largo de estos 45 años hubo una mejora paulatina pero muy significativa de la calidad de las políticas macroeconómicas. Fuimos comprendiendo la importancia de la disciplina

fiscal; el Estado mejoró de modo sustancial la calidad y estructura de su endeudamiento luego de la crisis del 2002; la LUC de 2020 trajo una nueva institucionalidad y una regla fiscal que, con modificaciones, se mantiene con un gobierno de distinto signo político. El país también fue incorporando la importancia de contar con una inflación baja y actualmente tenemos los registros de inflación más bajos en 70 años. El régimen de objetivos de inflación se está consolidando, junto con la flotación limpia de la moneda.

Emparentado con las políticas macro, se fortaleció la regulación del sistema financiero, cuyas fallas amplificaron el impacto de shocks externos adversos que derivaron en dos grandes crisis (1982 y 2002).

¿Qué factores entiende que son fundamentales para que Uruguay pueda crecer de manera sosteni-

da y, a la vez, mejorar la calidad de vida de su población?

En los últimos 45 años Uruguay ha mejorado la calidad de sus políticas, pero el ritmo al que avanzamos es muy lento y no alcanza para lograr tasas de crecimiento satisfactorias.

Contamos con una democracia sólida, pero está faltando en nuestros dirigentes una agenda ambiciosa de reformas y una vocación de persuadir a los votantes sobre los cambios que son necesarios.

Necesitamos más inversión y más productividad. Necesitamos entender que la rentabilidad empresarial en Uruguay es insuficiente y necesitamos comprender mejor que son los mercados, orientados por señales de precios y rentabilidad, quienes tienen el papel central en la asignación de recursos y en la canalización del ahorro en inversión y crecimiento.

Cuando miramos las políticas públicas con ese cristal, lo que vemos es una tendencia sistemática a más regulaciones y más costos para las empresas y un reflejo también sistemático a otorgar exoneraciones tributarias. Y ese modelo está agotado, tenemos una infinidad de exoneraciones tributarias, con la inversión en apenas 16% del PIB y la economía creciendo a tasas bajas.

Además de poner el foco en la rentabilidad de las empresas, necesitamos mejorar mucho la calidad del gasto público. Esto requiere una revisión grande de la asignación de recursos para enfocarlos en los asuntos clave (educación, seguridad, pobreza y marginalidad) y que la ejecución de las

políticas sea mucho más eficaz y eficiente.

¿Cuáles son hoy los mayores retos de la economía uruguaya para mejorar la competitividad?

En el frente microeconómico, es necesario reducir una serie de regulaciones que agregan costos sin generar valor a la sociedad y una mayor apertura de la economía. El proyecto de ley de competitividad va en la dirección correcta, pero sus efectos van a depender de la reglamentación. Es necesario una mayor apertura de la economía; Uruguay debería proponerse eliminar la tasa consular y reducir todos sus aranceles a valores muy bajos (3%-5%) en un plazo máximo de 10 años. También debería revisar, simplificar y eliminar un montón de controles a las importaciones que realiza el LATU antes de que ingresen los productos a los mercados y fortalecer los controles

posteriores (en el mercado).

Asimismo, debemos fortalecer la competencia en los mercados. Para captar inversiones intensivas en energía y avanzar en la electrificación del parque automotor es clave mejorar la regulación del mercado eléctrico, introduciendo más transparencia en las tarifas que aplica UTE. Con la LUC se introdujo más transparencia en la determinación de los precios de los combustibles que cobra Ancap, pero es fundamental terminar con las restricciones a la competencia entre los sellos y entre las estaciones de servicio.

Tenemos que modernizar las relaciones laborales, que están de espaldas a la productividad, a la innovación y a la rentabilidad empresarial. Solo por poner un ejemplo, los convenios salariales vienen aprobando aumentos sistemáticos del salario real en la industria manufacturera, que

está estancada hace 15 años y que destruye empleos al mismo ritmo en que se incrementan los salarios. No es posible pensar en incrementos de salarios que no encuentren fundamento en incrementos de la rentabilidad empresarial.

Pero la falta de competitividad también tiene un origen en políticas macroeconómicas inadecuadas: expansión continua del gasto público, que refleja la incapacidad del sistema político de establecer prioridades y de reasignar recursos, y aumentos de salarios sin correlato en la productividad. Es necesario revisar el funcionamiento de la negociación colectiva, ya sea permitiendo el descuelgue de las empresas para introducir disciplina en los reclamos sindicales y en las pautas del Poder Ejecutivo, o estableciendo que el techo de la negociación se acuerde en los sectores exportadores. También es ne-

cesario revisar el alcance de lo que se negocia en los convenios colectivos; está bien establecer salarios mínimos, pero carece de sentido estipular también incrementos salariales cuando las empresas ya pagan más que los laudos negociados.

¿Qué prioridades debería incluir la agenda económica del país a futuro?

La reducción de la natalidad y el envejecimiento de la población plantean desafíos que hacen todavía más necesario aumentar la productividad, con inversión, innovación y relaciones laborales modernas. Con una población pequeña y que envejece, el país debe mejorar su inserción internacional, con políticas de apertura comercial y con políticas de atracción de inversiones y de inmigración de personas jóvenes y de personas calificadas.



¡Felicidades!

Tecnología, electrificación y nuevos desafíos para competir son los principales cambios del mercado automotor

» El automóvil dejó de definirse únicamente por su motor. La electrificación, el *software*, la inteligencia artificial y la conectividad están cambiando el negocio automotor uruguayo, mientras que un consumidor cada vez más informado eleva las exigencias y expectativas del mercado. Ejecutivos de Kia Uruguay, Grupo Santa Rosa, General Motors, Magna Motors y Homero de León analizaron para esta edición especial de Crónicas Económicas los desafíos de una industria que atraviesa una de las transformaciones más profundas de su historia.



La irrupción de la electrificación, el desarrollo del *software*, la inteligencia artificial, la conectividad y la digitalización de los procesos comerciales están modificando la forma en que se diseñan, producen, comercializan y utilizan los vehículos. En Uruguay, estos cambios también comienzan a reflejarse en un mercado cada vez más competitivo, donde la llegada de nuevos jugadores elevó el nivel de exigencia y obligó a las empresas a repensar su estrategia.

Más allá de las diferencias propias de cada marca, los principales referentes del sector coinciden en que el negocio automotor dejó de centrarse exclusivamente en el vehículo para evolucionar hacia un ecosistema de servicios, tecnología y experiencia de cliente. La com-

petencia ya no pasa únicamente por ofrecer un mejor producto, sino por construir relaciones de largo plazo con consumidores que llegan más informados, comparan alternativas y valoran aspectos que hace pocos años tenían un papel secundario, como la conectividad, la posventa y las soluciones digitales.

Más allá del motor

Para Martín Oyarzún, gerente de Kia Uruguay, la industria atraviesa “la mayor transformación de su historia desde la producción en serie”. A su juicio, el cambio de paradigma radica en que el automóvil dejó de ser un producto exclusivamente mecánico para convertirse en una plataforma tecnológica, capaz de integrar millones de líneas

de código, inteligencia artificial, conectividad permanente y actualizaciones remotas de soporte lógico.

“La industria ya no compete únicamente en ingeniería mecánica; también compete en *software*, experiencia de usuario e innovación tecnológica”, afirmó el ejecutivo, quien sostuvo que la electrificación, la automatización y la digitalización modificaron tanto la producción como la forma de relacionarse con los clientes.

Una visión similar planteó Luis Pascual, gerente comercial de Magna Motors. Si bien reconoció que la electrificación representa uno de los grandes motores del cambio, consideró que la verdadera revolución es tecnológica y abarca todas las etapas del nego-

cio. Según explicó, hoy los procesos productivos son cada vez más digitalizados, la comercialización incorporó canales omnicanal y el consumidor otorga creciente importancia a la conectividad, el desempeño y la calidad de la experiencia de uso.

Sebastián Grande, director de Homero de León, expresó que a su entender, la transformación de la industria responde a la automatización, la digitalización, al crecimiento de la oferta de los vehículos eléctricos e híbridos y al cambio en la forma de comercializar los vehículos. “Hoy se fabrican vehículos de forma más rápida, eficiente y con mayor tecnología. Los clientes buscan información por internet, comparan opciones y priorizan aspectos como la segu-

ridad, la conectividad y el consumo”.

Desde General Motors destacan que la evolución no responde únicamente a la aparición de vehículos eléctricos. Claudio D'Agostini, gerente general de GM Uruguay, recordó que la robotización de las fábricas, la incorporación de nuevos estándares de seguridad y el desarrollo de tecnologías embarcadas modificaron profundamente la industria durante las últimas décadas. A ello se suma una transformación del proceso comercial: “Hoy los clientes visitan un salón de ventas con una decisión ya prácticamente tomada y con un nivel de conocimiento que obliga a que los vendedores estén muy bien preparados”, señaló D'Agostini.

Un mercado más competitivo

Si bien la industria automotriz se trata de un mercado de dimensiones reducidas, los ejecutivos consultados coincidieron en que actualmente existe una competencia inédita, impulsada por el ingreso de nuevas marcas, la ampliación de la oferta y un consumidor mucho más informado, que ya no define su compra únicamente por el precio.

“Uruguay vive un momento muy interesante. Es un mercado pequeño pero extremadamente competitivo, abierto a nuevas tecnologías y con consumidores cada vez más sofisticados”, afirmó Oyarzún, de Kia Uruguay. A su entender, la incorporación de vehículos eléctricos avanza a un ritmo superior al previsto hace algunos años, favorecida por la matriz energética del país, las políticas públicas y una oferta cada vez más amplia.

En esa línea, Natalia Albanese, country manager de Grupo Santa Rosa, señaló que el sector atraviesa un proceso de cambios marcado por “la llegada de nuevas marcas y la amplia variedad de modelos que se están comercializando”. Sin embargo, advirtió que el mayor cambio se produjo del lado de la demanda. “Los clientes también han cambiado y hoy tienen un mayor nivel de exigencia tanto hacia los importadores como hacia los concesionarios”.

La ejecutiva explicó que el acce-

so a la información modificó por completo el proceso de compra y remarcó la importancia de diferenciarse a través de la atención y el servicio. “Muchas veces lo que termina definiendo la decisión de compra es la experiencia que el cliente tiene con la marca que elige”, afirmó.

Desde Homero de León también observan un escenario favorable para el sector. Sebastián Grande confirmó que la industria automotriz uruguaya “está pasando por un buen momento, con un crecimiento en las ventas y una mayor presencia de marcas y tecnologías nuevas”. No obstante, indicó que la mayor competencia elevó las expectativas de los consumidores, que hoy buscan “mejor relación entre precio, calidad, tecnología y servicio posventa”.

Por su parte D'Agostini, de GM Uruguay, coincidió en que la velocidad de los cambios es hoy el principal rasgo de la industria. Y recordó que la electrificación comenzó décadas atrás, aunque en los últimos años experimentó una fuerte aceleración.

Para Luis Pascual, de Magna Motors, el mercado local atraviesa “un momento bisagra”. Según explicó, la mayor penetración de los vehículos electrificados coincide con un escenario de competencia creciente por el ingreso de nuevos fabricantes, especialmente asiáticos. A ese panorama, se sumará un desafío adicional: la modificación del Imesi prevista para el próximo año, que elevará el precio de determinados modelos. “Será un año de transición en el que convivirán una fuerte innovación tecnológica, una competencia cada vez más intensa y un nuevo escenario regulatorio”, resumió.

El consumidor uruguayo ya no compra como antes

Más informado, más exigente y con nuevas prioridades: ese es el perfil del comprador que describen los referentes del sector. Desde Kia, Oyarzún sostuvo que “hoy vemos clientes que preguntan por autonomía, velocidad de carga, actualizaciones de *software*, sistemas avanzados de asistencia a la conducción y conectividad”, una

Si bien la industria automotriz se trata de un mercado de dimensiones reducidas, los ejecutivos consultados coincidieron en que actualmente existe una competencia inédita, impulsada por el ingreso de nuevas marcas, la ampliación de la oferta y un consumidor mucho más informado, que ya no define su compra únicamente por el precio.

realidad que, según dijo, refleja “un consumidor uruguayo mucho más informado y dispuesto a adoptar nuevas tecnologías cuando percibe un beneficio real”.

Albanese, de Grupo Santa Rosa, coincidió en que el cambio también se refleja en la experiencia de compra. “Los clientes también han cambiado y hoy tienen un mayor nivel de exigencia”, afirmó, y agregó que muchas veces “lo que termina definiendo la decisión de compra es la experiencia que el cliente tiene con la marca que elige”.

Desde GM Uruguay, D'Agostini señaló que esa evolución obliga a las empresas a prepararse mejor. “Hoy los clientes visitan un salón de ventas con una decisión ya prácticamente tomada y con un nivel de conocimiento que obliga a que los vendedores estén muy bien preparados”, sostuvo.

Grande coincidió en que el proceso de compra cambió de forma radical. Según explicó, el consumidor actual investiga antes de tomar una decisión, compara alternativas y presta especial atención a la seguridad, la conectividad y la eficiencia del vehículo, atributos que ganaron protagonismo frente a otros factores tradicionales.

El negocio del futuro

Más allá del presente, los ejecutivos coinciden en que el negocio automotor cambiará profunda-

mente durante la próxima década. El vehículo seguirá siendo el eje de la industria, pero perderá protagonismo frente a los servicios, la conectividad y la experiencia del usuario.

“Creo que el negocio automotor será mucho más tecnológico, más dinámico y mucho más orientado a los datos que el que conocemos hoy. La tecnología cambiará la industria, pero la confianza seguirá siendo el principal activo de cualquier empresa”, aseguró Oyarzún. Para Albanese, el diferencial ya no estará únicamente en el producto. En su opinión, la experiencia integral, los servicios adicionales y una postventa de excelencia serán determinantes para construir relaciones duraderas y generar confianza. “El producto cubre una gran parte de las necesidades del cliente, pero no es lo único que va a evaluar”, explicó.

D'Agostini fue un paso más allá, y sostuvo que las automotoras deberán evolucionar hacia proveedores de soluciones de movilidad, por lo que los concesionarios deberán convertirse en espacios de respaldo, capacitación y acompañamiento permanente para los clientes. “El negocio automotor futuro debería desarrollarse cada vez más como una solución y no solamente una compra-venta”, afirmó.

Luis Pascual consideró que, a su entender, las empresas deberán fortalecer competencias en *software*, análisis de datos y servicios digitales, sin descuidar “la calidad de atención y el respaldo posventa”. En definitiva, resumió: “Las empresas que lideren el sector no serán necesariamente aquellas que vendan más vehículos, sino las que logren construir relaciones de largo plazo con sus clientes, combinando innovación, excelencia en el servicio y una capacidad permanente de adaptación”.

Para Sebastián Grande, por su parte, el desafío de las empresas pasará por adaptarse con rapidez a un entorno en constante cambio. En ese sentido, consideró que invertir en capacitación, digitalización y atención al cliente será determinante para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más exigente.

RODRIGO GOÑI PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS

Regular la inteligencia artificial no es frenar la libertad

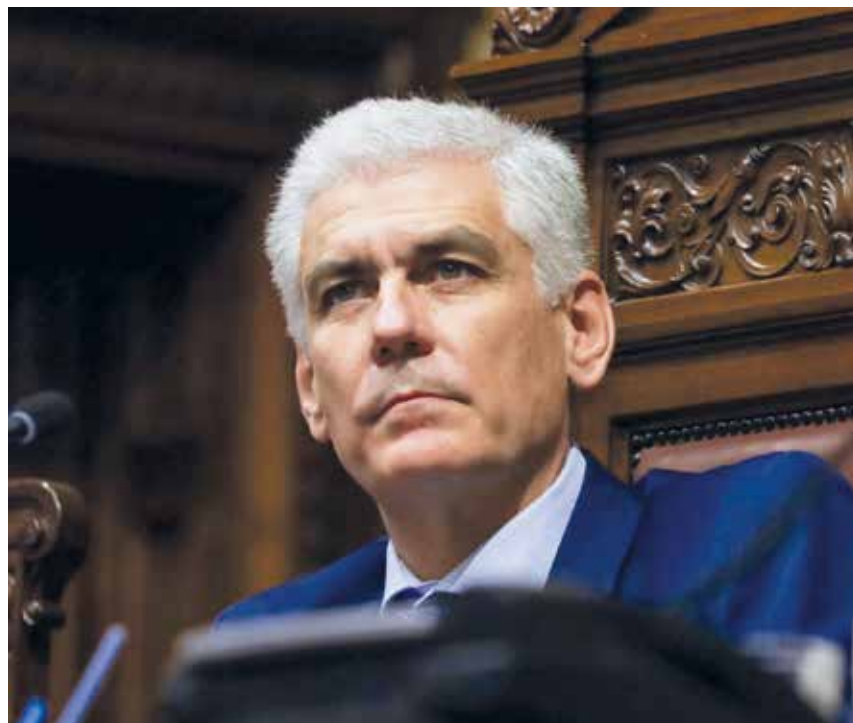
En el debate sobre inteligencia artificial, la posibilidad de abordar su regulación ha generado una falsa alarma. Y se ha instalado una alternativa infundada: o dejamos que la tecnología avance sin reglas, en nombre de la libertad y la innovación, o regulamos, como si toda regulación fuera necesariamente una forma de estatismo, censura o atraso. Es una falsa oposición, porque ninguna sociedad libre funciona sin reglas.

Las reglas justas no existen para impedir la libertad, sino para hacerla posible allí donde la ausencia de límites deja a los más débiles expuestos al poder de los más fuertes.

Regulamos la velocidad en el tránsito, no porque estemos en contra de los autos, sino porque queremos que todos puedan circular sin que la imprudencia de algunos convierta la calle en una amenaza.

Regulamos el consumo de alcohol al conducir, no porque despreciamos la libertad personal, sino porque una decisión individual puede poner en riesgo la vida de terceros. Regulamos medicamentos, alimentos, contratos financieros, publicidad dirigida a menores y condiciones laborales, no para bloquear la actividad económica, sino para proteger a quienes están en situación de mayor vulnerabilidad, menor información o menor poder de negociación.

Con la inteligencia artificial ocurre algo similar, aunque con un alcance todavía más profundo. Ya no hablamos solo de una herramienta útil, sino de sistemas capaces de intervenir en el acceso al empleo, al crédito, a la educación, a la salud, a los servicios públicos, a la información y a la reputación de las personas. Cuando una tecnología clasifica, recomienda, excluye, prioriza, vigila o decide, la pregunta es bajo qué criterios, con qué transparencia, con qué garan-



tías y con qué mecanismos de defensa para los ciudadanos.

Quien se opone por principio a toda regulación de la inteligencia artificial debería explicar por qué considera más libre una sociedad donde unas pocas corporaciones, muchas veces transnacionales, deciden sin suficiente transparencia sobre información, perfiles, oportunidades, reputaciones y condiciones de acceso.

La ausencia de regulación no elimina el poder; solo lo deja en manos de quienes ya lo tienen.

Una política prudente sobre inteligencia artificial no debe nacer del miedo, ni de la improvisación, ni de la hostilidad hacia la innovación. Debe nacer de una consulta pública amplia, seria y técnicamente fundada. Escuchar a empresas, universidades, expertos, educadores, familias, trabajadores, organizaciones sociales y ciudadanos no es frenar el progreso. Es darle legitimidad democrática. Es distinguir ries-

gos reales de temores infundados.

Es separar la innovación genuina de los usos abusivos.

Es evitar que la legislación llegue tarde, cuando los daños ya se hayan normalizado.

La regulación bien pensada también puede favorecer la innovación. Los emprendedores serios necesitan previsibilidad jurídica, reglas claras y confianza pública. Ningún ecosistema tecnológico sano crece indefinidamente sobre la sospecha, la opacidad o el abuso.

Cuando hay criterios transparentes sobre protección de datos, trazabilidad, responsabilidad, sesgos, uso en menores, impactos laborales y mecanismos de apelación, se protege a los ciudadanos y se ofrece un marco estable para quienes quieren desarrollar tecnología de modo responsable.

Desde una perspectiva liberal bien entendida, regular la inteligencia artificial no debería verse como

una amenaza automática. La libertad no es solo ausencia de Estado. También exige límites a cualquier poder capaz de condicionar la vida de las personas sin control, sin responsabilidad y sin posibilidad real de reclamo. Una persona no es más libre porque un algoritmo opaco influya en su acceso al crédito, al empleo, a la educación o a la información sin que pueda comprender, impugnar o corregir esa decisión.

Por eso, la pregunta no es “regulación sí o regulación no”, planteada como consigna ideológica. La pregunta sería es qué tipo de regulación necesitamos: proporcional, técnicamente informada, compatible con la innovación, respetuosa de la libertad como pilar esencial de la democracia, centrada en la persona y especialmente atenta a los más vulnerables.

Uruguay tiene que innovar más, incorporar nuevas tecnologías, formar talento, desarrollar capacidades propias, atraer inversión, mejorar servicios públicos y privados, y participar activamente en esta nueva era digital. Pero la innovación verdadera y sostenible no puede separarse nunca de la responsabilidad.

El país no necesita una cruzada contra la inteligencia artificial, sino buscar el equilibrio. Necesita una conversación pública responsable antes de que las decisiones queden tomadas de hecho por la velocidad del mercado, la presión de las plataformas o la indiferencia política.

Regular bien no es frenar el futuro. Es evitar que el futuro sea diseñado solo por quienes concentran poder tecnológico, económico e informacional. Es poner la inteligencia artificial al servicio de la persona, de la libertad y del bien común. Poner la inteligencia artificial al servicio de la dignidad humana y no al revés.