

& EMPRESAS NEGOCIOS

**RIESGO EN LA CADENA
LAS FORTALEZAS
COMERCIALES DEL
PAÍS EN LA MIRA
DEL CRIMEN
ORGANIZADO GLOBAL**

**LOGÍSTICA &
COMERCIO
MERCOSUR – UNIÓN EUROPEA:
EL DESAFÍO DE CONVERTIR
EL TRATADO EN COMERCIO**

**DESARROLLO
CÓMO LA CIU
IMPULSA LA
INDUSTRIA
NACIONAL PARA
COMPETIR POR
VALOR**

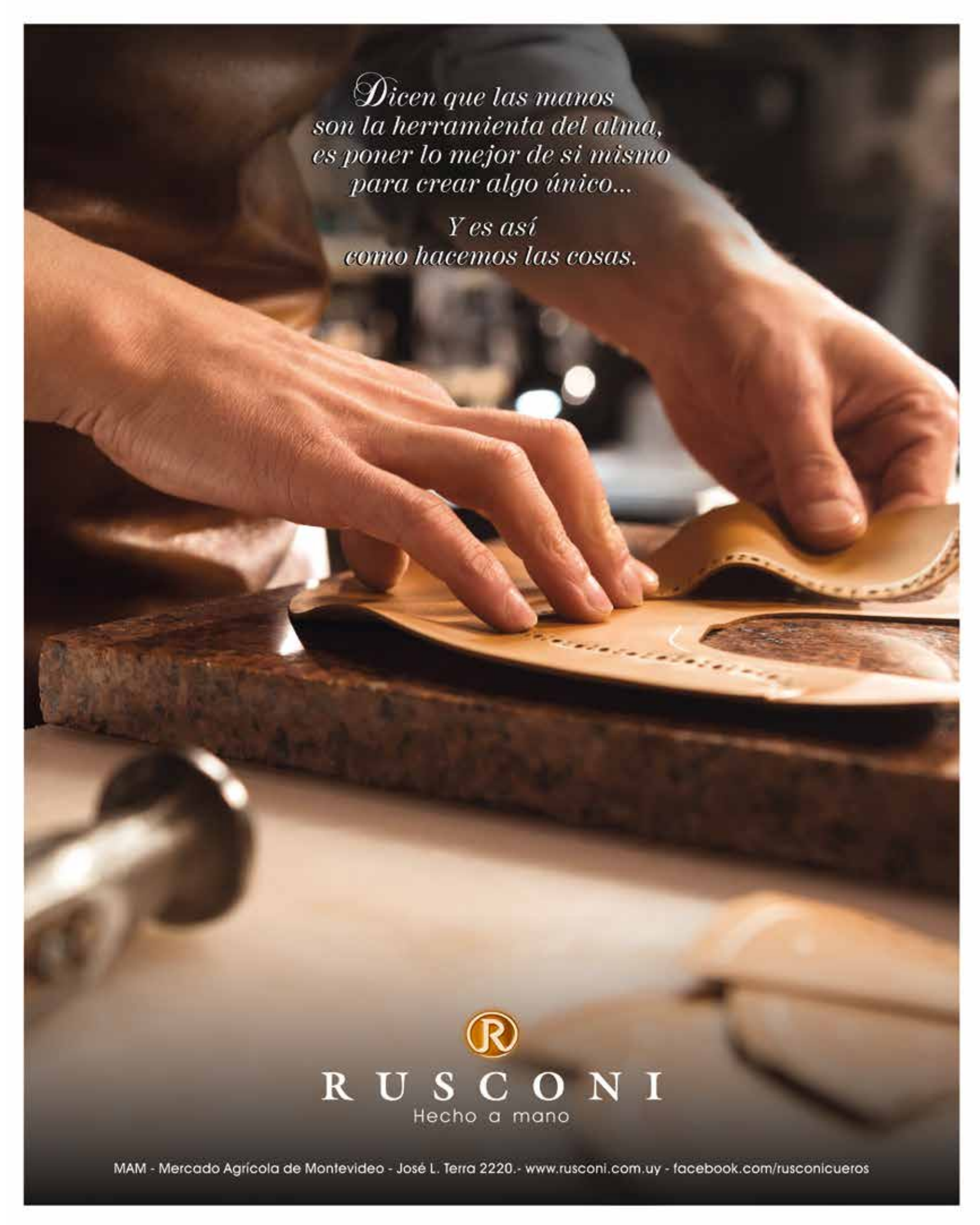
**MACROECONOMÍA
LA ECONOMÍA SE
FRENA Y CAMBIA
EL ESCENARIO
DE CRECIMIENTO**

**IMAGEN &
LIDERAZGO
KIKO MILANO LLEGA
PARA TRANSFORMAR
EL MERCADO
DEL MAQUILLAJE**

Ignacio Munyo

Economista y director ejecutivo de Ceres

EL COSTO DE NO CAMBIAR



*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

PASANDO RAYA

SUMARIO

Ignacio Munyo, economista y director ejecutivo de Ceres, repasa su trayectoria, sus ideas y su mirada sobre el Uruguay de hoy. En una extensa entrevista, analiza el estancamiento económico, la competitividad, el gasto público y los desafíos que enfrenta el país, pero también habla de sus motivaciones, de las experiencias que marcaron su forma de pensar y de su disposición a cambiar de opinión cuando el diálogo y la realidad le muestran otra perspectiva. Una conversación que recorre economía, política pública y también algunos aspectos más personales de su vida.

La CIU aborda la innovación como una capacidad clave para fortalecer la competitividad industrial. En su análisis, la organización destaca cómo la incorporación de conocimiento, tecnología y mejora continua permite optimizar procesos, desarrollar productos y responder a las nuevas exigencias de los mercados.

Uruguay, tradicionalmente alejado de los grandes centros de producción de drogas de América Latina, ha adquirido una creciente relevancia como punto de tránsito de cocaína hacia mercados internacionales. Su ubicación estratégica, infraestructura portuaria y elevado flujo comercial lo convierten en una pieza atractiva para las redes criminales transnacionales. El fenómeno expone vulnerabilidades en la cadena logística y plantea nuevos desafíos para las instituciones encargadas de combatir el narcotráfico. ¿Cómo llegó un país pequeño y estable a ocupar un lugar cada vez más visible en las rutas globales de la cocaína?

En esta edición, el Dr. Pablo Labandera, especialista en Derecho Aduanero y Comercio Internacional, analiza el desafío de convertir el acuerdo comercial entre el Mercosur y la Unión Europea en comercio efectivo. La nota aborda el papel clave de las aduanas, las reglas de origen y la facilitación del comercio, así como las oportunidades que este nuevo escenario plantea para Uruguay.

En Macroeconomía analizamos la evolución de la economía uruguaya en el segundo trimestre de 2026, cuando el PIB cayó 0.5% en términos interanuales. El informe repasa el desempeño de los principales sectores, la evolución del consumo, la inversión y el comercio exterior, así como los datos del mercado laboral y las perspectivas de crecimiento.

Kiko Milano prepara su desembarco en Uruguay con una propuesta de más de 1.000 productos, variedad de tonos y categorías, y una apuesta por ampliar el mercado local del maquillaje. La marca prevé abrir ocho tiendas y generar unos 100 puestos de trabajo en los próximos cinco años.

Coca-Cola y Coca-Cola Femsa profundizan en Uruguay una estrategia de sostenibilidad centrada en agua, envases y empoderamiento económico, con proyectos de conservación y eficiencia productiva. La compañía apuesta a combinar innovación, circularidad y alianzas locales para generar impacto ambiental y valor en las comunidades.

Están en **Empresas & Negocios**

Pasen y vean...

6. Desarrollo

La CIU impulsa nuevas capacidades para una industria más competitiva.

8. Análisis

La integración comercial y la infraestructura logística plantean nuevos desafíos para Uruguay frente al narcotráfico.

12. Logística & Comercio

La eficiencia de las fronteras será clave para que el acuerdo UE-Mercosur se traduzca en comercio efectivo.

18. Macroeconomía

La caída del agro contrastó con el crecimiento de la industria, el comercio y la construcción durante el segundo trimestre.

20. Entre vistas

Ignacio Munyo, economista y director ejecutivo de Ceres, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

31. Imagen & Liderazgo

Con más de 1.000 productos, Kiko Milano busca ampliar la oferta de maquillaje y desarrollar la categoría en Uruguay.

33. Valor

Con foco en agua, envases y empoderamiento económico, Coca-Cola impulsa iniciativas de sostenibilidad, innovación y desarrollo local.

Natalia Brogliatti

Jefa de Marketing y Comunicación de Alcance Servicio de Compañía

Antes de dedicarse a construir mensajes para una organización con más de tres décadas de historia, Natalia Brogliatti ya había descubierto que la comunicación tenía algo que la fascinaba. Lo hizo siendo niña, durante una visita al lugar de trabajo de un amigo de su familia, el periodista Américo Signorelli. Escuchar sus anécdotas, conocer historias de entrevistas y observar de cerca el detrás de escena de los medios despertó una inquietud que, con el tiempo, terminaría convirtiéndose en profesión.

“Ya desde niña me visualizaba viviendo de eso”, recuerda la ejecutiva. Aquella intuición inicial encontró luego sustento académico en la Licenciatura en Comunicación y, más adelante, en un máster en experiencia al consumidor. Sin embargo, hubo un descubrimiento que terminó marcando su camino profesional: la comunicación organizacional.

Le atrajo la posibilidad de trabajar sobre algo que considera fundamental para cualquier empresa, que es lograr coherencia entre lo que se piensa, lo que se hace y lo que se comunica, tanto hacia afuera como hacia adentro de una organización. Esa mirada sigue guiando buena parte de su trabajo hasta hoy.

Su primera experiencia laboral llegó temprano. A los 16 años daba clases particulares de inglés en el cuarto de su casa. Tres años después tuvo una oportunidad que sería decisiva: cubrir una licencia maternal en una radio. Lo que inicialmente parecía una experiencia transitoria terminó convirtiéndose en una etapa de más de una década.



Durante 11 años aprendió a desenvolverse frente a un micrófono, a captar la atención de la audiencia y a resolver situaciones imprevistas en vivo; herramientas que, aunque hoy aplica en un ámbito diferente, continúan siendo parte de su mochila profesional.

Después de muchos años en medios sintió que había llegado el momento de desafiarlo. Pasó brevemente por una agencia de publicidad, donde lideró proyectos de BTL y relaciones públicas, pero seguía buscando algo distinto. Fue entonces cuando apareció Alcance.

El cambio implicaba salir de una zona conocida para ingresar a un sector completamente nuevo. “Me dio miedo y emoción a la vez”, reconoce. Sin embargo, ese paso terminó convirtiéndose

en el impulso que necesitaba.

Hace ocho años que forma parte de la compañía y asegura que encontró allí una forma diferente de ejercer la comunicación. Ya no se trataba únicamente de construir mensajes para públicos externos, sino también de trabajar puertas adentro, acompañando a colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional y ayudando a transmitir los valores de la empresa.

Justamente, la cultura es uno de los aspectos que más destaca de Alcance. Según explica, la organización ha construido su identidad sobre el trato humano y la cercanía con las familias, entendiendo que cada realidad es diferente y requiere una respuesta particular. Esa dimensión humana también es la que más la motiva de su trabajo. Para

Brogliatti, la comunicación tiene valor cuando logra generar empatía, construir confianza y producir un impacto real en las personas. Por eso considera especialmente gratificante recibir mensajes de agradecimiento de socios y comprobar que aquello que la empresa promete efectivamente se cumple.

Trabajar en un servicio de carácter preventivo presenta desafíos particulares. En una sociedad donde predominan la inmediatez y las soluciones instantáneas, transmitir la importancia de anticiparse no siempre resulta sencillo. Sin embargo, entiende que allí también existe una gran oportunidad.

A su juicio, las familias han cambiado profundamente en las últimas décadas y continúan transformándose a gran velocidad. Fuera de la oficina encuentra equilibrio en los vínculos más cercanos y en una pasión que la acompaña desde hace tiempo: el surf. El mar, dice, le recuerda permanentemente la necesidad de adaptarse, mantenerse atenta y aceptar que no todo depende de uno mismo.

Quizás por eso, cuando piensa en los próximos diez años, no habla exclusivamente de objetivos profesionales. Su aspiración pasa por seguir creciendo, aprendiendo y aportando valor, sin perder de vista aquello que considera esencial: el bienestar, las relaciones significativas y la autenticidad. Esa visión resume buena parte de su filosofía personal y profesional. Porque, como sostiene, ser uno mismo termina siendo una ventaja mucho más poderosa que intentar encajar en moldes ajenos. ☯

Conectividad

— by HOSPITAL BRITÁNICO —

Todo es cuestión de tiempo.

En el Hospital Británico implementamos tecnología de vanguardia en todo lo que hacemos. Pero sabemos que la clave para llegar al mejor diagnóstico posible está en escucharte todo el tiempo que sea necesario.

Porque nuestra cultura de bienestar no se hace solo con innovación tecnológica. Se hace respetando tus tiempos, con respuestas precisas y el más cálido trato humano.

Sumate al Hospital Scheme del Hospital Británico.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

#INDUSTRIAINNOVADORA

Innovación industrial: una capacidad que se construye y fortalece la competitividad

La innovación forma parte de la actividad industrial y se expresa en nuevos productos, procesos, tecnologías y formas de producir. Para el sector, innovar implica conocimiento, inversión, capacidades y mejora continua, elementos que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas y del país.

La innovación no siempre ocurre de manera visible ni se traduce necesariamente en un desarrollo disruptivo. En la industria, muchas veces se construye a partir de cambios graduales que permiten mejorar un producto, optimizar un proceso, incorporar tecnología, reducir desperdicios, utilizar mejor los recursos o responder a nuevas exigencias de los mercados.

Esta lógica forma parte de la dinámica propia de la actividad industrial. A diferencia de otros ámbitos donde pueden predominar innovaciones de rápida implementación, en la industria los cambios requieren validación técnica, adaptación a contextos productivos reales, escalamiento, inversiones y, en muchos casos, adecuaciones de infraestructura y cumplimiento de requisitos normativos.

Transformar la forma de producir

Una innovación en el sector manufacturero puede comenzar con una idea, pero su llegada a un producto o solución requiere atravesar distintas

En un contexto de mercados cada vez más exigentes, la capacidad de innovar tiene una incidencia directa en la competitividad industrial.

etapas. Desarrollo, pruebas, incorporación de tecnología, inversión, adaptación de la planta, formación de equipos, cumplimiento de normativa y producción forman parte de un recorrido que puede extenderse en el tiempo.

Por eso, es una capacidad que se construye de manera gradual, acumulativa y sostenida. El conocimiento adquirido a partir de la experiencia productiva, la incorporación de nuevas tecnologías y la mejora continua generan capacidades que pueden dar lugar a nuevas soluciones y oportunidades.

Además, atraviesa distintas dimensiones de la actividad empresarial. Implica transformar cómo se produce, con qué re-

ursos, con qué capacidades y para qué mercados, generando impactos económicos, sociales y ambientales.

¿Cómo influye la innovación en la competitividad?

En un contexto de mercados cada vez más exigentes, la capacidad de innovar tiene una incidencia directa en la competitividad industrial. Permite mejorar la productividad, optimizar el uso de materias primas y energía, reducir costos y desperdicios, desarrollar productos con mayor valor agregado y mejorar su calidad.

También contribuye a responder a las crecientes exigencias vinculadas con la sostenibilidad. La eficiencia energética, la reducción de la huella de carbono, el uso responsable del agua, la incorporación de energías renovables y la economía circular son algunos de los ámbitos en los que las empresas pueden generar mejoras a través de la innovación.

A su vez, para acceder y permanecer en mercados internacionales, las empresas deben responder a estándares técnicos, certificaciones, requisitos de

trazabilidad y nuevas exigencias regulatorias. En ese sentido, también significa generar las condiciones para competir por valor y llegar a mercados más exigentes.

Por lo tanto, innovar no constituye un proceso accesorio a la actividad industrial, sino una capacidad que atraviesa la producción y que puede contribuir a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas y del país.

Un ecosistema que impulsa

El desarrollo de capacidades en

Innovar no constituye un proceso accesorio a la actividad industrial, sino una capacidad que atraviesa la producción y que puede contribuir a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas y del país.

La **industria** es
parte de tu **vida**

INNOVACIÓN
QUE TRANSFORMA



128° DÍA DE LA
ANIVERSARIO INDUSTRIA

Los productos que transforman también cuentan historias

Si tu empresa es socia CIU y desarrolla productos innovadores, esta es una oportunidad para darles visibilidad en la muestra **La industria es parte de tu vida: Innovación que transforma.**

Sumate y sé parte del **Día de la Industria 2026** y del **128° aniversario** de nuestra institución.



Cierre de inscripciones
Viernes 9 de octubre



Info y bases de participación en ciu.com.uy

la materia también requiere de un entorno que facilite la articulación entre distintos actores. Empresas, academia, centros tecnológicos e instituciones cumplen diferentes roles dentro de un ecosistema que permite generar conocimiento, incorporar capacidades y transformar ideas en soluciones aplicables a la producción.

En ese sentido, la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)

impulsa iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades de las empresas industriales y a acercarlas a herramientas, conocimiento y actores vinculados con la temática.

Como parte de este enfoque, y en el marco de la celebración del Día de la Industria 2026 y del 128° aniversario de la institución, lanzó la campaña “La industria es parte de tu vida: Innovación que transforma”, que

pone el foco en la capacidad innovadora de la industria nacional y en el valor que genera para las empresas y para Uruguay.

La iniciativa tendrá como uno de sus principales hitos una muestra de productos innovadores de empresas socias de CIU y gremiales sectoriales. La propuesta permitirá acercar al público productos y soluciones que son resultado de procesos en los que confluyen conocimiento,

experiencia, inversión, tecnología y trabajo.

De esta manera, la muestra será también una oportunidad para reconocer una dimensión de la industria que muchas veces permanece detrás de los productos que llegan a la vida cotidiana: las decisiones, capacidades y procesos que hacen posible innovar.

Conocé más sobre las acciones de CIU y su campaña en ciu.com.uy

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

Uruguay y el narcotráfico: el desafío de un país de tránsito



Escribe: Estudiante Lic. Economía Lorenzo Amaro, Académico Supernumerario, Ganador Segundo Premio Academia Nacional de Economía Edición XIX.

Cuando se habla de narcotráfico en América Latina suelen venir a la mente imágenes asociadas a los grandes cárteles mexicanos o a las organizaciones que operan en países productores de cocaína, como Perú, Bolivia y Colombia. Uruguay rara vez aparece en ese grupo. No produce cantidades significativas de droga ni alberga organizaciones criminales comparables a las de Colombia, Brasil o México. Sin embargo, durante los últimos años el país comenzó a ocupar un lugar cada vez más incómodo en investigaciones internacionales vinculadas al tráfico de cocaína hacia el norte de Europa, China y Estados Unidos, siendo el primero el principal destino.

Esta situación plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo un país pequeño, estable y con instituciones relativamente sólidas terminó de pivote en una ruta de máxima importancia en el comercio ilegal global? La respuesta no está en lo que Uruguay produce, sino en lo que puede transportar. En el mundo actual, tanto el comercio legal como el ilegal dependen de complejas redes de transporte, almacenamiento y distribución. Uruguay presenta una serie de características estructurales que contribuyen a su atractivo como punto de articulación dentro de estas redes: su ubicación estratégica en el Atlántico Sur, la presencia de un puerto con conexiones internacionales, una

Actualmente, Uruguay es un blanco débil, fácil y poroso en todos los aspectos que resultan atractivos para dejar de ser solo un país de “tránsito” de droga pesada a Hamburgo o Rotterdam a ser, quizás prontamente, un distribuidor en Mercosur.

economía altamente integrada al comercio exterior, mecanismos de control portuario que enfrentan importantes desafíos de modernización y un elevado flujo de mercancías. Desde la perspectiva económica, el narcotráfico puede entenderse como una actividad empresarial ilícita que busca maximizar beneficios y minimizar riesgos. Las organizaciones criminales toman decisiones similares a las de cualquier empresa: evalúan costos, comparan alternativas, analizan rutas y seleccionan aquellos puntos donde la relación entre rentabilidad y riesgo resulta más favorable. En este contexto, Uruguay ha adquirido cierta importancia como plataforma logística. Di-

versas investigaciones internacionales han identificado cargamentos de cocaína que partieron desde Montevideo o que utilizaron al país como etapa dentro de un recorrido más amplio hacia puertos europeos. El mecanismo más frecuente consiste en ocultar droga dentro de contenedores que transportan productos legales. Cuanto mayor es el volumen de comercio legítimo, más difícil resulta detectar operaciones ilícitas específicas.

Un problema que va más allá de los controles físicos

En julio de 2025, la Organización Mundial de Aduanas publicó el informe *Infiltración de las cadenas de suministro de carga marítima. Delincuencia organizada, cocaína y el conspirador interno*. El estudio analizó más de 2.600 incautaciones realizadas entre 2023 y 2024 en el transporte marítimo a nivel mundial. En conjunto, representaron 1.347 toneladas de droga, de las cuales el 97% correspondió a cocaína.

Pero existe un dato particularmente relevante para entender el problema: aproximadamente el 68% de los casos analizados involucró a algún tipo de conspirador interno dentro de la cadena logística. Esto se explica porque la 'seguridad' en todas las etapas y en todos los inter-

mediarios es fácil de corromper. La cifra cambia la forma de mirar la seguridad portuaria. Las organizaciones criminales no dependen exclusivamente de esconder droga en un contenedor y esperar que los controles fallen. También pueden intentar infiltrarse en las personas y procesos que hacen posible el movimiento de la carga. Por otro lado, la inspección de los contenedores en el puerto es a su vez aleatoria, lo que dificulta la detección sistemática.

Operadores portuarios, estibadores, técnicos, tripulaciones y personal vinculado a la logística pueden convertirse en puntos vulnerables de una cadena extraordinariamente compleja. A esto se le agrega la presencia de grupos relativamente pequeños y fragmentados que suelen participar en actividades como almacenamiento, distribución local o apoyo logístico.

Estas organizaciones funcionan como proveedores de servicios dentro de una cadena criminal más extensa. Mientras algunos grupos controlan la producción en los países de origen y otros gestionan la distribución en los mercados de destino, los actores locales aportan infraestructura, contactos y conocimiento territorial. Se trata de una lógica de especialización similar a la que existe en muchas cadenas pro-

ductivas legales. Las cárceles, por ejemplo, son altamente permeables y funcionan muchas veces como una base de operaciones, aun así sin albergar altos cargos de la mafia y el narcotráfico.

Los mismos puertos, rutas y conexiones internacionales que facilitan el comercio y la inserción internacional de Uruguay también pueden ser utilizados por redes criminales. La cuestión no es restringir esa apertura, sino fortalecer la capacidad institucional para administrarla.

La creciente participación de organizaciones extranjeras, por su parte, refuerza esta dinámica. Grupos criminales de alcance regional buscan reducir riesgos descentralizando operaciones y utilizando socios locales para

determinadas etapas del proceso. Desde el punto de vista económico, esta estrategia permite distribuir responsabilidades, disminuir la exposición y aumentar la eficiencia operativa.

Uruguay ya ha enfrentado este problema

En mayo de 2023, las autoridades aduaneras interceptaron en el puerto de Montevideo un camión que pretendía cargar 1.4 toneladas de cocaína ocultas en 32 tarrinas de plástico y cuatro tanques metálicos. El cargamento estaba destinado a un buque RORO con destino a Europa.

El país posee características que han contribuido históricamente a diferenciarlo dentro de la región: estabilidad institucional, seguridad relativa, infraestructura y conexiones comerciales internacionales. Estas condiciones son activos para la economía formal y para la vida cotidiana. Pero precisamente por eso resulta importante evitar que sean aprovechadas por actividades ilícitas.

Esto no significa que la estabilidad uruguaya sea, por sí misma, una causa del narcotráfico. La evidencia disponible en el informe de la OMA no permite establecer una relación causal de ese tipo. Sí permite observar algo más concreto: las redes criminales buscan aprovechar las cade-

Beneficios todos los días, en los mejores comercios

Disfrutá los descuentos en el momento
y sin tope de devolución.





nas logísticas existentes y, para hacerlo, pueden recurrir tanto a mecanismos de ocultamiento como a la infiltración de actores que participan en ellas.

El costo no termina en el puerto

El tránsito internacional de drogas genera efectos internos que afectan a la sociedad. Uno de ellos es el fortalecimiento de mercados ilegales locales. La circulación de recursos provenientes del narcotráfico puede incrementar la competencia entre grupos criminales y contribuir al aumento de la violencia asociada al microtráfico.

Otro impacto relevante se observa sobre las instituciones. Los sistemas penitenciarios, los controles fronterizos y las infraestructuras logísticas enfrentan presiones crecientes cuando organizaciones criminales de gran capacidad económica intentan influir sobre ellos. El desafío no consiste únicamente en interceptar cargamentos, sino también en preservar la integridad de las instituciones encargadas de combatir estas actividades. La laxidad de Uruguay para reglamentar y castigar actividades de este tipo no parece ayudar en este aspecto. Aun cuando lo

normativo pudiese ayudar, el país tampoco posee los medios físicos para afrontar este problema. Uruguay no tiene, por ejemplo, radares para detectar o interceptar avionetas que aterrizan en pistas cortas en zonas profundas del país, ni inteligencia preparada profesionalmente, ni la tecnología ni equipamientos necesarios.

El narcotráfico es un fenómeno transnacional por definición. Ningún Estado puede enfrentarlo de manera aislada cuando las etapas de producción, tránsito, financiamiento y consumo se encuentran distribuidas entre múltiples jurisdicciones.

Además, el narcotráfico genera costos económicos que muchas veces pasan desapercibidos. La inseguridad desalienta inversiones, aumenta gastos en vigilancia y obliga al Estado a destinar recursos significativos a tareas de control y represión. A ello se suman los costos sociales derivados de la violencia, la exclusión y el deterioro de determinadas comunidades.

La experiencia internacional demuestra que las respuestas exclusivamente represivas suelen tener resultados limitados. Cuando una ruta se vuelve demasiado riesgosa, las organizaciones criminales tienden a desplazarse hacia otras alternativas. Por esta razón, numerosos especialistas sostienen que las políticas más efectivas combinan distintas herramientas: fortalecimiento institucional, cooperación internacional, controles tecnológicos, investigación financiera y estrategias de prevención social. En el caso uruguayo, la cooperación con otros países resulta especialmente importante. El narcotráfico es un fenómeno transnacional por definición. Ningún Estado puede enfrentarlo de manera aislada cuando las etapas de producción, trán-

sito, financiamiento y consumo se encuentran distribuidas entre múltiples jurisdicciones.

El problema no surge únicamente de las debilidades locales. Uruguay forma parte de una economía global donde existen enormes diferencias entre los costos de producción de la cocaína y los precios que alcanza en los mercados consumidores. Mientras esa brecha continúe siendo tan elevada, seguirán existiendo fuertes incentivos para que organizaciones criminales busquen nuevas rutas y nuevas formas de eludir los controles.

Por eso, el verdadero desafío consiste en evitar que las ventajas logísticas que contribuyen al desarrollo económico del país sean aprovechadas por actividades ilícitas. Los mismos puertos, rutas y conexiones internacionales que facilitan el comercio y la inserción internacional de Uruguay también pueden ser utilizados por redes criminales. La cuestión no es restringir esa apertura, sino fortalecer la capacidad institucional para administrarla. Actualmente, Uruguay es un blanco débil, fácil y poroso en todos los aspectos que resultan atractivos para dejar de ser solo un país de "tránsito" de droga pesada a Hamburgo o Rotterdam a ser, quizás prontamente, un distribuidor en Mercosur.

La historia reciente demuestra que el narcotráfico ya no puede entenderse únicamente como un problema policial. Es también un fenómeno económico, social e internacional. Analizarlo desde esta perspectiva permite comprender mejor por qué determinados países adquieren relevancia dentro de las cadenas criminales globales y cuáles son los desafíos que enfrentan para proteger sus instituciones y su desarrollo. 

Para empresas
que quieren más,
tenés más
de lo que creés.

Scotiabank®

Abrí tu cuenta
empresa aquí



15
AÑOS JUNTOS



Scotia
empresas

MERCOSUR – UNIÓN EUROPEA: CUANDO EL ACUERDO COMERCIAL LLEGA A LA ADUANA

El desafío de convertir el tratado en comercio



Escribe: Dr. Pablo Labandera

1. De la promesa normativa a la circulación efectiva

Durante más de dos décadas el acuerdo entre la Unión Europea (UE) y el Mercosur fue esencialmente una negociación. Recién después, se convirtió en un acuerdo político. Más tarde pasó a ser un texto jurídico, y desde el 1º de mayo de 2026, con la aplicación provisional del “Acuerdo Interino de Comercio”, comenzó una etapa bastante más compleja: convertir lo negociado en comercio efectivo. Pasar de la teoría a la práctica, y de lo aspirado a lo efectivamente logrado. Es precisamente allí donde aparece la Aduana. La discusión pública sobre el acuerdo UE–Mercosur ha estado dominada comprensible-

mente por los aranceles: cuánto disminuirán, en qué plazos, qué productos tendrán acceso preferencial, qué sectores resultarán beneficiados, cuáles deberán enfrentar mayor competencia y qué productos continuarán sometidos a contingentes o mecanismos de salvaguardia. Pero esa mirada, siendo importante, resulta incompleta. Un acuerdo comercial no produce comercio. Simplemente porque un tratado disponga que determinado arancel debe disminuir del 20% al 10%, del 10% al 5% o finalmente a cero. Para que esa preferencia llegue efectivamente a una operación concreta deben suceder muchas cosas. Hay que determinar el origen de la mercadería. Clasificarla correctamente. Establecer su valor en aduana. Presentar una declaración aduanera. Acreditar

documentalmente el derecho al tratamiento preferencial. Superar los controles correspondientes. Aplicar procedimientos de gestión de riesgo. Eventualmente verificar el origen posteriormente. Coordinar organismos fronterizos. Intercambiar información. Resolver discrepancias administrativas y permitir que el operador pueda recurrir las decisiones de la Administración, entre otras.

En otras palabras, entre la preferencia escrita en el tratado y la mercadería que efectivamente cruza la frontera existe una institución decisiva: la Aduana.

Esa es, en términos simples, la denominada “dimensión aduanera” del acuerdo UE–Mercosur.

2. Un mercado de dimensiones extraordinarias

Las cifras nos ayudan a comprender la magnitud del desafío. La UE y el Mercosur conforman conjuntamente un espacio económico de alrededor de 700 millones de personas. Antes incluso de la entrada en aplicación provisional del acuerdo, el intercambio comercial era significativo: solamente en 2024, la UE importó desde los cuatro países fundadores del Mercosur bienes por aproximadamente 56.000 millones de euros, y exportó hacia ellos unos 55.200 millones.

Pero quizás sea más interesan-

te observar la estructura de ese intercambio. Más del 81% de las importaciones europeas provenientes del Mercosur correspondieron en 2024 a productos primarios, mientras que aproximadamente el 87% de las exportaciones europeas hacia el bloque sudamericano fueron manufacturas.

Detrás de esos números aparece uno de los grandes interrogantes estratégicos del acuerdo. ¿Servirá simplemente para incrementar los volúmenes de una estructura comercial que ya existe –materias primas en una dirección y manufacturas en la otra–, o podrá utilizarse para construir cadenas de valor bi-regionales, incorporar tecnología, atraer inversiones y generar nuevas plataformas exportadoras desde el Mercosur?

La respuesta dependerá de numerosas políticas comerciales. Pero una parte considerable dependerá también de algo mucho menos visible: la calidad de las instituciones encargadas de administrar las fronteras.

3. La Aduana deja de ser solamente “recaudadora”

Durante buena parte de su historia, la función de las aduanas estuvo asociada fundamentalmente con tres tareas: recaudar, controlar y eventualmente, sancionar.

El comercio internacional contemporáneo ha modificado

profundamente ese paradigma. La aduana del siglo XXI continúa recaudando y controlando, pero además debe facilitar el comercio legítimo, administrar riesgos, garantizar seguridad, proteger determinados bienes jurídicos colectivos, intercambiar información con otras administraciones y hacerlo, además, sin transformar el control en un obstáculo innecesario al comercio.

El acuerdo UE–Mercosur se inscribe claramente en esta nueva concepción.

Sus capítulos sobre “comercio de mercancías”, “reglas de origen y procedimientos de origen”, “aduanas y facilitación del comercio”, además del “anexo relativo a la asistencia administrativa mutua en materia adua-

nera”, conforman un verdadero entramado jurídico destinado a hacer operativas las preferencias comerciales.

El punto es particularmente relevante porque la reducción del arancel aumenta, paradójicamente, la importancia de la Aduana.

Puede parecer contradictorio, pero no lo es. Veamos. Si los aranceles disminuyen, podría pensarse que la Aduana pierde protagonismo. Sucede exactamente lo contrario. Cuando dos países comercian bajo el régimen general de “Nación Más Favorecida”, determinar el origen de una mercadería puede tener una importancia relativamente menor en determinadas operaciones. Pero cuando existe un “acuerdo preferencial”, el

origen pasa a determinar nada menos que el derecho a pagar un arancel reducido o cero.

Por tanto, cuanto mayor es la preferencia, mayor es el valor económico de demostrar correctamente el origen. Y allí aparece una primera conclusión relevante: la liberalización comercial no elimina el control aduanero; modifica su objeto y aumenta su sofisticación.

4. La Aduana como administradora de la preferencia

Esta transformación permite formular una idea central para comprender el acuerdo: el tratado crea jurídicamente la preferencia comercial; la Aduana la individualiza y la hace operativa en cada importación concreta.

Una reducción arancelaria establecida en un acuerdo internacional es, inicialmente, una norma general y abstracta. Para convertirse en beneficio económico deberá aplicarse a una mercadería determinada, clasificada en una posición arancelaria determinada, con determinado valor y determinado origen.

La preferencia, por consiguiente, no funciona automáticamente, sino que requiere de una verdadera operación jurídica de aplicación.

Por eso puede afirmarse que las administraciones aduaneras de ambas regiones serán, en los hechos, las grandes administradoras cotidianas del acuerdo UE–Mercosur. Y esto tiene una consecuencia económica muy concreta.

El regreso

que **esperabas**

¡VOLVIERON LOS PRÉSTAMOS CON LAS TASAS MÁS BAJAS!

Si sos empleado, hasta el **31 de octubre** podés acceder a préstamos del BROU con las tasas más bajas del mercado.

- ✓ Aunque no cobres tu sueldo en el banco.
- ✓ Aunque ya tengas un crédito vigente y sin importar la cantidad de cuotas pagas.

*Sujeto a aprobación crediticia

Conocé más en brou.com.uy | Pedilo por  BROU



**BANCO
REPÚBLICA**

**130
ANIVERSARIO**

Una preferencia arancelaria nominalmente atractiva puede perder buena parte de su valor si obtenerla implica procedimientos demasiado complejos, costos administrativos elevados, incertidumbre sobre el origen, duplicación documental o demoras en frontera.

Para una gran empresa, esos costos pueden ser absorbibles. Para una pequeña o mediana empresa pueden determinar, directamente, que la preferencia no sea utilizada.

Existe, por tanto, una diferencia fundamental entre tener una preferencia comercial y poder utilizarla competitivamente.

5. El “origen” será uno de los grandes protagonistas

Probablemente ninguna materia ejemplifique mejor esa cuestión que las “reglas de origen”. El acuerdo establece el marco para determinar cuándo un producto puede considerarse “originario” de la UE o del Mercosur y, en consecuencia, beneficiarse del tratamiento arancelario preferencial.

Desde mayo de 2026, la preferencia puede reclamarse al momento del despacho aduanero, o, bajo las condiciones establecidas, posteriormente. El sistema atribuye además una importancia significativa a la “declaración de origen” realizada por el exportador, esto es, la “autodeclaración de origen”. Y es por ello que, detrás de una cuestión aparentemente técnica aparece un problema económico formidable. Huelga decirlo, pero las mercancías contemporáneas raramente son enteramente nacionales. Así, un producto puede incorporar materias primas brasileñas, componentes europeos, insumos asiáticos, tecnología estadounidense y procesos industriales realizados en varios países. Es por ello que, determi-

nar su “nacionalidad económica” exige reglas.

Por eso las “reglas de origen” son mucho más que una formalidad aduanera, ya que las mismas son las que en definitiva determinan qué cadenas productivas pueden aprovechar el acuerdo y cuáles quedan fuera de sus preferencias.

Bien diseñadas y correctamente administradas, pueden favorecer la integración productiva; pero, mal comprendidas o excesivamente burocratizadas, pueden transformarse en una nueva barrera al comercio precisamente cuando desaparecen las antiguas barreras arancelarias.

El gran desafío del siglo XXI será conseguir que las fronteras administrativas no reconstruyan silenciosamente las barreras que los tratados eliminaron jurídicamente. Porque cuando los aranceles tienden a disminuir, el costo de la frontera adquiere proporcionalmente mayor importancia.

6. Del control exhaustivo a la gestión del riesgo

Otro cambio fundamental es lo que podría denominarse como la “filosofía del control”. La aduana tradicional, tendía hacia una idea relativamente sencilla: controlar físicamente la mayor

cantidad posible de operaciones, pero ese modelo resulta incompatible con los volúmenes y la velocidad del comercio internacional contemporáneo. Un puerto moderno, un aeropuerto internacional o una plataforma logística no pueden funcionar eficientemente si cada contenedor, cada documento y cada operación deben ser sometidos al mismo “nivel de control”.

La respuesta contemporánea a dicha circunstancia es la gestión de riesgo. Y ello no significa controlar menos. Significa controlar mejor.

La información disponible permite seleccionar operaciones, identificar patrones, determinar perfiles de riesgo y concentrar recursos públicos donde la probabilidad de incumplimiento sea mayor.

La diferencia conceptual es enorme. El control tradicional pregunta: “¿Cómo controlamos todas las operaciones?”. La gestión de riesgo pregunta: “¿Cuáles operaciones requieren realmente nuestra intervención?”

Esta segunda lógica permite simultáneamente facilitar el comercio legítimo y aumentar la eficacia del control.

En este sentido, el acuerdo UE-Mercosur se conecta directamente con tendencias que ya aparecen en el “Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio” y en los instrumentos desarrollados por la Organización Mundial de Aduanas.

Pero el acuerdo birregional puede avanzar un paso adicional: llevar esas técnicas desde el ámbito puramente nacional hacia una lógica de cooperación entre administraciones.

7. Un acuerdo formalmente simétrico entre dos bloques diferentes

Aquí aparece probablemente el

desafío institucional más importante. Las obligaciones del acuerdo son jurídicamente recíprocas, pero las estructuras sobre las cuales deberán aplicarse son diferentes.

La UE posee un territorio aduanero común, un Código Aduanero de la Unión y décadas de integración normativa e institucional.

El Mercosur, por su parte, posee un importante patrimonio normativo común, un Arancel Externo Común (con muchas excepciones) y numerosos instrumentos de armonización aduanera. Pero su grado de integración operativa y supranacional es considerablemente menor.

Esto significa que una norma formalmente simétrica puede producir consecuencias materialmente asimétricas cuando se aplica sobre sistemas con diferentes grados de integración institucional, tecnológica y administrativa.

La misma obligación jurídica llega —de manera gráfica— a dos terrenos institucionales distintos, a saber: para la UE, muchas obligaciones del “acuerdo” se insertan sobre una infraestructura aduanera previamente integrada, mientras que para el Mercosur, algunas de esas mismas obligaciones pueden funcionar como incentivo —e incluso como presión— para profundizar su propia integración.

Por eso el acuerdo UE-Mercosur puede terminar produciendo un efecto que trasciende ampliamente la relación comercial con Europa: obligar al Mercosur a mirarse a sí mismo.

8. El verdadero desafío puede estar dentro del Mercosur

Esta cuestión merece especial atención desde Uruguay. Durante décadas hemos discutido si el Mercosur constituye una

“unión aduanera imperfecta”, una “zona de libre comercio incompleta” o alguna combinación jurídicamente peculiar de ambas categorías.

Más allá de la etiqueta elegida, existe una realidad difícil de controvertir: el proceso de integración regional conserva excepciones, regímenes nacionales, diferencias procedimentales y grados diversos de digitalización e implementación administrativa.

El acuerdo con la UE introduce ahora una paradoja interesante: para administrar eficientemente una relación comercial preferencial con un bloque altamente integrado, el Mercosur probablemente necesitará integrarse más consigo mismo. Es por ello que, bien manejada, la “presión externa” puede convertirse en un verdadero motor de convergencia interna.

Intercambio electrónico de información, interoperabilidad de ventanillas únicas, procedimientos más homogéneos, coordinación de controles, reconocimiento de operadores confiables, gestión conjunta o coordinada del riesgo y cooperación entre administraciones dejan de ser solamente objetivos deseables de modernización administrativa, y pasan a convertirse en componentes de competitividad internacional.

9. La frontera también compete

Durante mucho tiempo pensamos la competitividad fundamentalmente en términos de costos de producción, salarios, productividad, infraestructura, energía, tipo de cambio o presión tributaria, pero actualmente debemos incorporar otro elemento: la eficiencia de la frontera. Es así que, dos empresas capaces de producir un bien al mismo costo no ne-

cesariamente poseen la misma competitividad internacional si una puede despacharlo en horas y la otra necesita días. El costo logístico es costo económico. La demora es costo. La incertidumbre regulatoria es costo. La duplicación documental es costo. La imposibilidad de anticipar el criterio de clasificación, origen o valoración es costo. Y quizás, el más difícil de medir: la imprevisibilidad administrativa también es un arancel, aunque no figure en ninguna nomenclatura arancelaria.

Por eso las resoluciones anticipadas, la digitalización, la transparencia, los mecanismos de revisión, la coordinación fronteriza y la gestión de riesgo —“instrumentos de competitividad”, que ya se vienen empleando desde la vigencia del “Acuerdo de Facilitación de Comercio de la OMC”—, poseen una dimensión económica que excede ampliamente al Derecho Aduanero.

El acuerdo UE–Mercosur puede terminar produciendo un efecto que trasciende ampliamente la relación comercial con Europa: obligar al Mercosur a mirarse a sí mismo.

10. De la “ventanilla única” a la frontera invisible

Existe además una transformación tecnológica que probablemente marque la próxima

década. La primera generación de modernización aduanera consistió en sustituir papel por documentos electrónicos. La segunda generación creó sistemas informáticos y ventanillas únicas. Y la tercera generación debería avanzar hacia la interoperabilidad.

El objetivo ya no consiste solamente en que un operador presente electrónicamente determinada información a su aduana, sino en evitar que esa misma información deba presentarse nuevamente ante diferentes organismos o reproducirse innecesariamente en el país de destino cuando puede ser transmitida, validada o verificada digitalmente. El horizonte tecnológico es una frontera en la cual las mercaderías continúan siendo controladas, pero buena parte del control ocurre antes de que físicamente lleguen a ella.

La información viaja antes que el contenedor, y, por consiguiente, el riesgo se analiza antes que el barco atraque o el avión aterrice. Es por ello que —y dicha circunstancia constituye un diferencial relevante— la decisión administrativa puede comenzar a prepararse antes de la llegada de la mercadería.

En términos económicos, la velocidad de circulación de la información comienza a determinar la velocidad de circulación de los bienes.

11. Uruguay frente a una oportunidad particular

Para Uruguay esta transformación presenta una oportunidad especialmente interesante. Por su escala, estructura económica, tradición jurídica, infraestructura portuaria y vocación logística, el país tiene condiciones para posicionarse no solamente como exportador hacia Europa, sino como plataforma de servicios vinculados al comercio



Dr. Pablo Labandera
Especialista en Derecho
Aduanero y Comercio
Internacional
pablo@labandera.com.uy

birregional. Pero ello exige pensar la “política aduanera” como parte de la “política comercial”. La discusión no debería limitarse a determinar qué productos uruguayos obtendrán mejores condiciones de acceso al mercado europeo, sino que también deberíamos preguntarnos qué servicios logísticos podemos ofrecer, qué inversiones podemos atraer, qué “cadenas regionales” pueden utilizar al Uruguay como plataforma y qué ventajas institucionales podemos construir.

En una economía relativamente pequeña, lo que el jurista italiano Norberto Bobbio designaba como calidad institucional (que es diferente de la calidad normativa), puede compensar parcialmente las limitaciones de escala. Así, una aduana previsible, digitalizada y eficiente puede convertirse en una ventaja competitiva nacional.

12. Un “acuerdo comercial” en un mundo menos comercial

Existe finalmente una dimensión internacional que merece ser destacada. El acuerdo UE–Mercosur comienza a aplicarse en un momento particularmente complejo para el comercio

mundial. Las tensiones geopolíticas, las políticas industriales, la preocupación por la seguridad económica, las disputas tecnológicas, la búsqueda de materias primas críticas y la creciente utilización de instrumentos comerciales con objetivos estratégicos están modificando profundamente el sistema internacional.

algunas de ellas. Y ello no es un dato menor.

13. La verdadera prueba comienza ahora

Después de más de veinte años de negociación, puede existir la tentación de considerar que la aplicación del “acuerdo” representa la llegada a la meta, pero,

en el texto, pero no modifica el procedimiento, tampoco facilita comercio. Y una cooperación aduanera que no produce intercambio efectivo de información es apenas cooperación nominal. El éxito del acuerdo dependerá, por consiguiente, menos de la solemnidad de sus disposiciones que de la cotidianeidad de su aplicación.

ra del “Acuerdo UE–Mercosur” sea precisamente esa. Durante buena parte del siglo XX, la política comercial internacional se concentró en reducir aranceles. El gran desafío del siglo XXI será conseguir que las fronteras administrativas no reconstruyan silenciosamente las barreras que los tratados eliminaron jurídicamente.

Porque cuando los aranceles tienden a disminuir, el costo de la frontera adquiere proporcionalmente mayor importancia.

El “nuevo proteccionismo” no siempre adopta la forma visible de un derecho de importación. Puede aparecer bajo la forma de una demora, un procedimiento duplicado, una exigencia documental innecesaria, criterios divergentes, sistemas informáticos que no dialogan o decisiones administrativas imprevisibles.

Por eso el desafío que plantea el acuerdo UE–Mercosur es más profundo que vender más carne, automóviles, medicamentos, maquinaria, alimentos o servicios.

Consiste en determinar si dos regiones con historias, instituciones y niveles de integración muy diferentes son capaces de construir un espacio en el cual las mercancías puedan circular con seguridad, pero también con previsibilidad y velocidad.

Y aquí aparece una conclusión quizás paradójica. Durante décadas pensamos que los grandes acuerdos comerciales se negociaban en las cancillerías y se materializaban mediante la reducción de aranceles.

El acuerdo UE–Mercosur puede demostrar algo diferente: los tratados abren los mercados, pero son las aduanas las que deciden, operación por operación, cuán abierta estará realmente esa puerta. Esa será, probablemente, la verdadera medida de su éxito.

El futuro dirá. ☉



El comercio ya no se explica exclusivamente por la búsqueda del proveedor más eficiente, sino que importa también —y especialmente— quién produce, dónde produce, con qué insumos, bajo qué reglas y dentro de qué relaciones geopolíticas. En ese contexto, la creación de un espacio comercial preferencial entre Europa y América del Sur posee un significado que excede largamente la reducción de aranceles. Representa una apuesta por diversificar mercados y proveedores, conectar cadenas productivas y preservar espacios de comercio regulado mediante normas acordadas. En un mundo que vuelve a levantar fronteras económicas, dos regiones deciden —con todas sus diferencias y cautelas— reducir

en realidad, ocurre exactamente lo contrario. Esto recién constituye el comienzo de la prueba. Los tratados comerciales suelen juzgarse por aquello que prometen: reducción de aranceles, crecimiento de exportaciones, nuevas inversiones y creación de empleo. Pero deberíamos comenzar a evaluarlos también por otra variable: la distancia existente entre el derecho reconocido por el tratado y la capacidad real de las empresas para ejercerlo.

Allí la “dimensión aduanera” resulta decisiva. Una preferencia que nadie utiliza porque su acreditación resulta demasiado costosa, es una preferencia jurídicamente existente pero económicamente irrelevante. Una simplificación que permanece

Después de más de veinte años de negociación, puede existir la tentación de considerar que la aplicación del “acuerdo” representa la llegada a la meta, pero, en realidad, ocurre exactamente lo contrario. Esto recién constituye el comienzo de la prueba.

14. Una conclusión: el nuevo arancel puede no estar en el arancel

Quizás la principal enseñanza que deja la “dimensión aduanera”



FARIZON

100% ELÉCTRICO



 SANTA ROSA

FIN DE LA EXPANSIÓN

El PIB cae en el segundo trimestre

Con una disminución de 0.5% en el periodo abril-junio de 2026, Uruguay registró una contracción en su nivel de actividad.

● Escribe: Sofía Tuyaré

La economía uruguaya descendió 0.5% en el segundo trimestre de 2026, en la comparación interanual, cortando la racha de expansión.

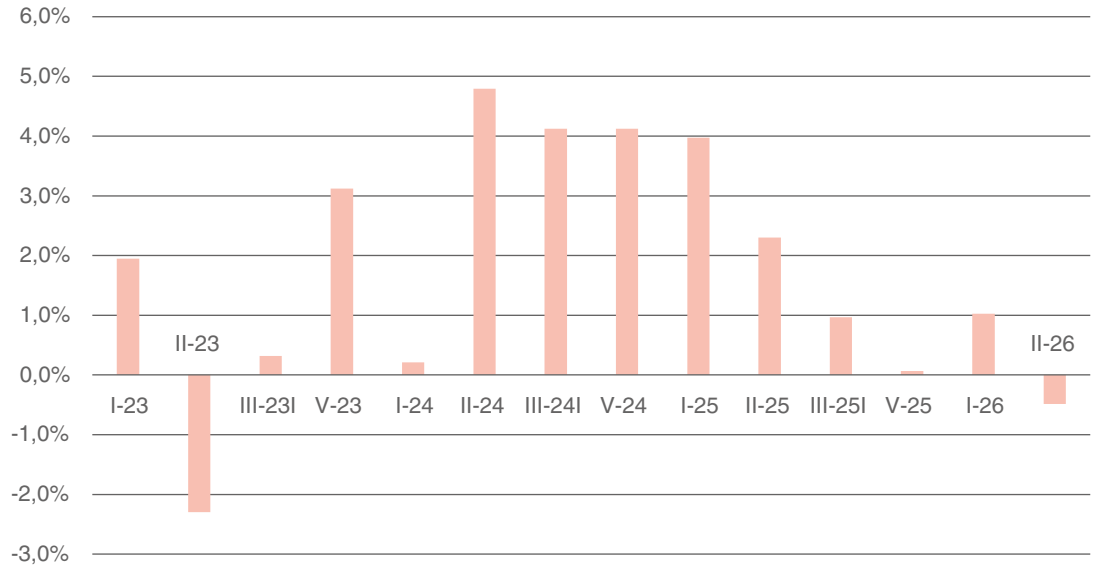
La caída en este periodo estuvo explicada principalmente por la contracción de las actividades Agropecuario, Pesca y Minería, asociada a la menor actividad agrícola y, en particular, al menor rendimiento de la soja afectado por la sequía. El resultado negativo fue parcialmente compensado por el crecimiento de la industria manufacturera y del comercio, alojamiento y suministro de comidas y bebidas.

Los datos

El informe de Cuentas Nacionales del BCU correspondiente al periodo abril-junio de 2026 muestra que el Producto Interno Bruto (PIB) cayó 0.5% respecto al mismo trimestre de año anterior, luego de registrar un crecimiento de 1% en el primer trimestre en la comparación interanual.

En términos desestacionalizados —eliminando el efecto de las variaciones propias de cada época del año— la actividad econó-

Producto Interno Bruto de Uruguay, variación trimestral interanual



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.

mica disminuyó 0.8% frente al primer trimestre de 2026.

El desempeño por sectores

Entre los sectores con desempeño positivo, la industria manufacturera creció 1.9%, impulsada principalmente por la fabricación de pulpa de celulosa. Este resultado se explica en cierta medida a una base de compa-

ración, debido a que una de las plantas estuvo cerrada por mantenimiento el segundo trimestre de 2025. También registraron incrementos la industria de molinería, la elaboración de productos de panadería y confitería y la actividad de refinería. En sentido contrapuesto, la industria frigorífica y la fabricación de vehículos registraron desempe-

ño negativo.

El comercio, alojamiento y suministro de comidas y bebidas aumentó 2.8%, impulsado por la actividad comercial.

La construcción subió 4.2%, favorecida por la mayor inversión en edificios no residenciales, principalmente la instalación de centro de datos, y por otras construcciones, entre las que se

destacan las obras relacionadas a líneas de energía, plantas eléctricas y tubería. En el otro extremo, las actividades Agropecuario, Pesca y Minería cayeron 22.7%. La principal incidencia negativa se dio por la menor actividad agrícola, debido al menor rendimiento de los cultivos de verano, particularmente de la soja, afectada por la sequía. Además, esto se da frente a una zafra anterior que había registrado un rendimiento elevado. La actividad pecuaria también tuvo un desempeño negativo producto de la menor faena, que fue parcialmente compensado por la evolución de la industria láctea.

Desde la demanda
Por el lado del gasto, el consumo

de los hogares aumentó 2.6%, mientras que el consumo del sector público creció 1.5%. La inversión se expandió 9.5%. En el comercio exterior, las exportaciones disminuyeron 3.9%, mientras que las importaciones aumentaron 7.8%.

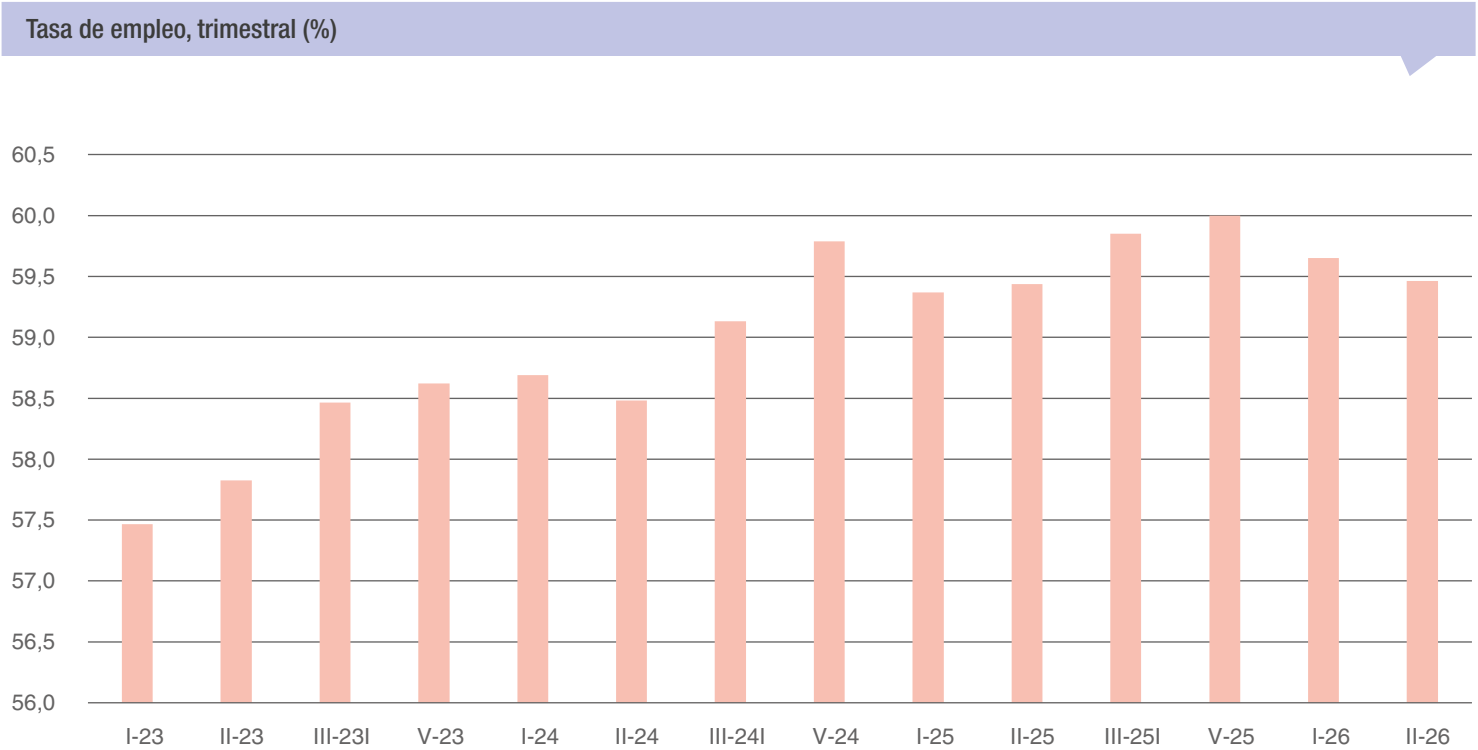
Mercado laboral
El mercado laboral se mantiene relativamente estable, aunque el nivel de ocupación muestra una ligera disminución respecto a registros anteriores. En el segundo trimestre de 2026, la tasa de empleo se ubicó en 59.5%, frente a 59.8% en el trimestre anterior. Por su parte, la tasa de desempleo fue de 7.4%, levemente menor a la registrada en el primer trimestre (7.5%). En términos interanuales, el desempleo también presentó una leve

disminución, desde 7.7% en el segundo trimestre de 2025.

Perspectivas
La Encuesta de Expectativas del BCU refleja cautela y expectativa de moderación. La mediana de los analistas estima un crecimiento del PIB de 1% para 2026 y de 1.7% para 2027. Estas cifras implican que los analistas locales encuestados esperan un crecimiento moderado para los próximos años. De cara al futuro, el gran desafío para la economía uruguaya será reactivar los motores del crecimiento y dinamizar la actividad económica. Todo esto sin perder de vista la necesidad de sostener los equilibrios macroeconómicos, en un escenario global y regional cada vez más incierto y volátil. 🌐



Economista,
integrante del
departamento de
Consultoría de
Carle & Andrioli, firma
miembro independiente
de GGI Global Alliance.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

Ignacio Munyo

Economista y director ejecutivo de Ceres

“Uruguay ya no puede conformarse con atajar penales para crecer; necesita hacer goles”

Al frente de Ceres, Ignacio Munyo combina el análisis económico con una activa participación en el debate público, convencido de que Uruguay tiene un potencial todavía lejos de ser aprovechado. En un extenso mano a mano con **Empresas & Negocios**, repasa su trayectoria, las experiencias que moldearon su forma de mirar al país y las razones que, a su juicio, explican el actual estancamiento. Habla de competitividad, gasto público, regulación laboral, inversión y crecimiento, analiza las señales del gobierno de Yamandú Orsi y advierte sobre tendencias que pueden erosionar las posibilidades de desarrollo. También reflexiona sobre su disposición a cambiar de opinión, el valor del diálogo y el futuro del país. “Uruguay no está condenado al pesimismo”, sostiene.

Escribe: **Oscar Cestau** @OCestau

Aunque proviene de una familia con una marcada vocación de servicio —por el lado paterno, cuatro generaciones de médicos otorrinolaringólogos, y por el materno, una madre docente—, su interés por la economía tuvo un origen más personal. Desde joven sintió curiosidad por entender la realidad, los problemas del Uruguay y el comportamiento de las personas, una inquietud que lo llevó, al terminar el liceo, a optar entre estudiar Economía o Ciencias de la Comunicación. Esa inclinación por comprender y explicar la realidad nunca desapareció. De hecho, reconoce que siempre mantuvo una cierta vocación periodística, aunque nunca la ejerció profesionalmente. Finalmente optó por la economía, una disciplina que fue ganando cada vez más espacio en su vida académica. En paralelo cursó hasta cuarto año de con-

tador público en la Universidad de la República, mientras desarrollaba un creciente interés por el mundo empresarial. Con el tiempo profundizó su formación a través de estudios de posgrado, másteres, doctorados y programas en Administración de Empresas. Sin embargo, más allá de la formación y de haber vivido durante tres años en Estados Unidos, nunca se desvinculó de los temas que lo motivaron desde el comienzo: los desafíos y problemas del Uruguay. Sus investigaciones y áreas de interés siempre estuvieron ligadas, de una forma u otra, a entender mejor la realidad del país.

Estudió y trabajó fuera de Uruguay. ¿Qué aprendió en el exterior que cambió su manera de mirar al país?

Vivir en una ciudad como Chicago, en Estados Unidos,



te cambia mucho. Además, es un ambiente muy internacional, con gente de todo el mundo. En aquellos años me abrió mucho la cabeza. Si bien ya tenía una predisposición a mirar el mundo, me permitió conectarme con gente de todos lados y ver realidades muy diferentes desde todo punto de vista: intelectual, religioso y humano. También estar en una ciudad grande, de primer nivel, con un desarrollo superior al que uno estaba acostumbrado viviendo en Montevideo. Y eso inspira, porque en el fondo es ver funcionar bien las cosas y querés que funcionen bien también en tu país.

Tuve la suerte, mientras estudiaba en la Universidad de Chicago, que cuatro premios Nobel de Economía fueran mis profesores. La universidad que más premios Nobel de Economía tiene es la de Chicago, y me tocó estar en un momento en que estaban activos, dando cursos, cuatro premios Nobel en áreas de la economía como microeconomía, macroeconomía y econometría. Eso también fue una fuente muy grande de inspiración. Que te estén enseñando los que inventaron muchos de los aspectos, porque el premio Nobel se lo dan

al que inventa o desarrolla un área nueva de influencia de la economía, genera una inspiración muy importante.

En ese sentido, uno de los que más me inspiró fue Gary Becker, que fue premio Nobel de Economía en 1992. Trascendió la frontera de la economía en muchas áreas para analizar temas que antes eran exclusivos de sociólogos, por ejemplo, el comportamiento de las personas y cómo analizarlo a partir de los incentivos que mueven a un individuo a tomar una decisión; la llamada teoría de las decisiones. Eso me gustó mucho, me inspiró y fue fundamental para ir permanentemente analizando y tomando decisiones con ese marco.

“Hay un estancamiento económico del que a Uruguay le va a costar salir en la medida en que no se tomen decisiones dolorosas de corto plazo, pero muy positivas en el largo plazo”.

Hoy dirige un *think tank* como Ceres, que tiene una fuerte presencia en el debate público. ¿En qué momento dejó de sentirse solamente economista para asumir también un rol de referente de opinión?

Yo creo que, en el fondo, es una decisión que se basa en el interés por el país, en la preocupación y vocación por querer mejorar el Uruguay. Sentir que es un país que puede dar mucho más, que tenemos un potencial no explotado y

que se pueden hacer mejor las cosas para volver a ser como Uruguay lo fue muchos años atrás: un país líder en el mundo, con niveles de vida superiores a Europa.

Eso es lo que me motiva todos los días a querer influir en la opinión pública, para que la gente pueda tomar mejores decisiones en los debates que se dan y, al fin y al cabo, influir en las decisiones del día a día de la política económica. Como decía, en Uruguay los cambios no se logran de arriba para abajo, sino de abajo para arriba.

Nosotros queremos que la gente común, los que están todos los días trabajando y viviendo con su familia, tenga conciencia de que hay que tomar decisiones a la hora de votar, de influir en una política o de generar su opinión en su ámbito empresarial, familiar, personal o social, para que el país pueda progresar. Cada persona individualmente es protagonista. A ellos les hablamos; no les hablamos a los gobernantes de turno, sino a la gente en general. Y es la gente la que puede cambiar el Uruguay con las decisiones que vaya a tomar cada uno.

Esa es la razón por la cual estamos activos en los medios, para que más gente se pueda enterar de que se pueden hacer cosas distintas, como lo hacen en otros países. Por eso también tenemos una agenda internacional muy activa, participando permanentemente en conferencias, seminarios y eventos internacionales para ir a aprender.

Escuchamos mucho, tanto afuera como adentro; recorremos el país, visitamos empresas, instituciones sociales, cárceles. ¿Para qué? Para ver y escuchar, entender a fondo los problemas y tratar de buscar soluciones.

Es consciente de que en ocasiones esos diagnósticos o propuestas de solución pueden incomodar al gobierno de turno.

Sí, es parte de nuestro rol. Nosotros no trabajamos para el gobierno de turno, trabajamos para que Uruguay sea mejor y con nuestra mejor intención y el mayor conocimiento posible. Lo único que nos interesa es que Uruguay mejore y que la gente pueda vivir mejor en este país, porque lo queremos mucho.

Siempre actuamos con esa motivación. No hay otra motivación detrás, no hay intereses particulares, hay interés general. Y al que le moleste, que le moleste.

Ceres ha sido crítico con gobiernos de distintos signos políticos. ¿Cómo se hace para sostener una mirada independiente cuando las conclusiones pueden coincidir más con una determinada visión política?

Nosotros decimos que la base de la independencia está en la investigación. Cada vez que hablamos, cada vez que presentamos un informe, lo hacemos en base a un estudio serio y profundo, a datos, a información —y no a prejuicios— tanto cualitativa como cuantitativa.

Estamos todo el tiempo investigando. Tenemos una vocación de investigación genuina: entender a fondo los pro-

blemas y, cuando llegamos a una conclusión, la decimos. Pero siempre somos conscientes de que no es una verdad revelada, que puede haber otras opiniones.

Y somos conscientes —y creo que es muy bueno— de que podemos equivocarnos. Tener la capacidad de reconocer que uno podría estar equivocado o que cambió de opinión me parece algo sano. No estar preso, no nos sentimos presos de nada.

¿Alguna vez sintió que una crítica económica suya fue interpretada como una posición política?

Eso pasa permanentemente y la verdad que no debemos reaccionar. Nosotros sabemos lo que queremos, sabemos cómo actuamos y sabemos lo que nos importa. Obviamente, el que está tomando decisiones en cada

momento cree que su decisión es la mejor, y nosotros la cuestionamos; es normal que se pueda ver de esa forma. Es la lógica del día a día. Lo que realmente nos preocupa es generar buen material, buena información para la opinión pública y que el debate mejore de calidad. De vuelta, poder romper los prejuicios y debatir sobre conceptos útiles para que el país pueda mejorar.

Si tuviera que definir en una frase o concepto el momento económico que vive Uruguay, ¿cuál sería?

Hay un estancamiento económico del que a Uruguay le va a costar salir en la medida en que no se tomen decisiones dolorosas de corto plazo, pero muy positivas en el largo plazo. Y tiene que ver con la competitividad del Uruguay.

Uruguay se ha vuelto un país muy poco atractivo para invertir porque es caro, complicado, engorroso. Obviamente que hay esfuerzos por parte de este gobierno, así como del anterior, para simplificar determinados aspectos de la regulación, pero es muy lento. Y después hay otras áreas en las cuales ni siquiera está la vocación de este gobierno, como el gasto. El gasto público ha crecido muchísimo a lo largo de los últimos 20 años, ininterrumpidamente, lo cual condiciona el funcionamiento del sector privado.

Es una mochila demasiado pesada que se ha generado y que no está en el mandato, según lo dice el propio gobierno y toda la administración, cambiar. Nosotros pensamos que, más allá del mandato, hay que ser conscientes de que está condicionando mucho y negativamente la situación del sector productivo y del sector privado.

Entonces, ¿qué pensamos al respecto? Que hay que generar conciencia, que la gente tiene que saber que seguir gastando así no nos lleva a ningún lugar y que ese gasto hay que pagarlo. Y se está pagando con altísimos impuestos, con tarifas de servicios públicos más altas de las que debería haber. Ese costo hace que la economía crezca menos y que eso genere menos oportunidades para la gente.

Estamos atrapados en un equilibrio negativo porque, en el fondo, el sistema político dice: “Necesito recursos para atender a la primera infancia, para atender al desempleo juvenil”. Sí, pero no es con más gasto público que se le va a

**“El gobierno uruguayo
gasta 100 todos los años
y recauda internamente
80. ¡Hay 20 que te han
prestado; 20 de 100 todos
los años!”**

dar más oportunidades, sino liberando recursos que el sector privado podría tener, o nuevas inversiones que podrían venir del exterior, para generar oportunidades que hoy no se generan porque justamente no es atractivo el país. Y ahí también hay otra área fundamental que hace que el país sea poco competitivo: la regulación laboral. Yo creo que ahí hay toda un área que nadie se anima, desde el sistema político, a encarar. La regulación laboral que Uruguay tiene está a contramano de las tendencias mundiales y condiciona mucho a la hora de generar oportunidades de movilidad laboral y de empleo para las personas, e incluso a las empresas que van a tomar decisiones que involucren contratar personas.

Eso me parece que exige al Uruguay una revisión y un profundo análisis, pero es muy difícil porque no está planteado. No hay, desde el sistema político, ninguna voluntad hasta ahora de ponerlo sobre la mesa.

Porque tiene un costo político...

Y bueno, ese costo político creo que va a haber que analizarlo, ponerlo sobre la mesa, porque el costo social ya se empieza a ver. Y el costo político, en algún momento, va a chocar con tu costo económico y social, porque el paso del tiempo nos va mostrando que pasa factura.

¿Estamos frente a un problema coyuntural de crecimiento o Uruguay tiene un problema estructural que le impide crecer más?

Yo creo que no es coyuntural esto. Me parece que de hecho la coyuntura hasta puede estar ayudando; por ejemplo, el precio de la carne que está en niveles históricamente altos ayuda a que muchos de los problemas de encarecimiento productivo en ese sector puntual, en el agro, se vean camuflados por un precio que es muy atractivo y hace que ser menos competitivo no sea tan importante. Pero en otros sectores que no tienen la suerte de tener un precio internacional tan favorable, es muy difícil producir en Uruguay y ser competitivo. Lo vemos con empresas que cierran, y también en empresas de servicios y de tecnología. Empresas que producen y no son competitivas. En distintas capas industriales, agregar valor es muy caro en Uruguay. Por ende, no es coyuntural, es estructural y esa estructura hay que modificarla con reformas profundas en dos áreas, como digo, laboral y del Estado. Por un lado, todo lo que es la regulación que afecta al sector privado en la política de contratación de personas, y no solo la contratación, sino todo lo que hace a la relación laboral. Y, al mismo tiempo, está la estructura del gasto, que ha crecido de una forma demasiado fuerte y sostenida a lo largo de mucho tiempo.



TE
TRAEMOS
EL MEJOR
CONTENIDO



BARREDA
EL ODONTÓLOGO FEMICIDA



CANELONES
La venganza es un plato que se sirve frío



INSPIRADA EN UN CASO REAL
CAUTIVA

\$890
por mes

Incluye
Flow TV en
2 televisores
y Flow App



“Cuando el viento sopla a favor, nos lleva, cuando sopla en contra, nos tira para atrás y, cuando no sopla, hay que remar; y cuando remamos, crecemos muy poco”.

¿Dónde está hoy, a su juicio, el principal problema de las cuentas públicas?

No es un tema de déficit, porque el déficit no es más grande porque se aumentan los impuestos permanentemente. Este gobierno ha aumentado impuestos en aspectos que afectan mucho la inversión: en el régimen de zona franca o incluso en los ahorros de los residentes en el exterior. Son impuestos que parece que no tienen impacto en el corto plazo, pero que cambian decisiones de personas e inversiones, son muy dañinos.

Creo que, si uno tuviera que decir cuáles son los principales puntos débiles de este gobierno, son los aumentos de impuestos que se han generado fundamentalmente en la ley del presupuesto votada en diciembre y que ahora se está reglamentando. Recién ahora estamos viendo cómo se reglamentan, de una forma tremendamente compleja de ejecutar y de liquidar, lo cual, de vuelta, son señales que complican porque vienen de la mano de un aumento del gasto, que sigue aumentando.

Y eso se confirma con la rendición de cuentas que se está votando en este momento. Es un gasto que, en términos reales por persona en Uruguay, es casi dos veces y media de lo que era en el año 2000. Es un gasto muy pesado que no ha tenido como contrapartida un servicio acorde a lo que cuesta. Esa es la gran discusión que Uruguay se tiene que dar, pero, obviamente, cuesta mucho.

¿Qué hay detrás del reclamo empresarial por el atraso cambiario y la necesidad de un dólar más alto?

Pasa que el atraso cambiario es una palabra técnica que exi-

ge determinadas condiciones que no se dan naturalmente en Uruguay, porque no tiene un tipo de cambio fijo, sino que el valor del dólar lo pone el mercado. Lo que sí, con este valor del dólar que le pone el mercado, Uruguay queda muy caro. Eso sí se puede decir sin ninguna duda: Uruguay está caro.

Y para que Uruguay, siendo así de caro, pueda competir, producir y venderle al mundo, tiene que hacer algunos cambios internos que lo hagan más competitivo. ¿Cuáles? Que el costo de la mano de obra no sea tan elevado, que el costo del Estado no sea tan elevado en los impuestos y que el costo regulatorio, que es lo que se estaba queriendo avanzar con la ley de competitividad, no sea tan elevado.

Es un país donde hay muy poca competencia en los mercados y eso hace que los insumos para producir y para vivir sean muy caros. Así que por ese lado viene el mayor problema, más allá del valor del dólar. Hoy el valor lo pone el mercado y el Banco Central hace varios años que no interviene; es decir, no hay intervención del Estado en el valor del dólar, que es un bien más, aunque muy importante. Si sube, obviamente ayuda al sector exportador, que tiene una mayor rentabilidad, pero perjudica a otros sectores.

Entonces, no es algo neutral porque hay ganadores y perdedores ante el cambio del dólar. Nosotros creemos que la válvula de escape no debería ser la suba del dólar para ser competitivo, sino las reformas que Uruguay tiene pendientes para ser más competitivo.

Ahora, ¿qué dice el sector exportador? Si yo no creo que esas reformas se vayan a llevar a cabo porque hace tantos años están pendientes, por lo menos que suba un poco el

dólar para poder tener un respiro. Y es razonable que también se quiera pensar así cuando no se cree que se va a generar una agenda creíble y consistente de un abaratamiento estructural del Uruguay.

Más cuando por parte del gobierno se dice que Uruguay siempre va a ser caro. Entonces, si siempre va a ser caro, ¿cómo hago yo para producir en Uruguay?, se pregunta cualquiera que quiera exportar. Y ese es el problema que hoy tiene estructurar la economía del país.

¿Qué le está faltando a Uruguay para crecer a tasas suficientemente altas como para mejorar de manera sostenida los ingresos y el empleo?

Hay que tener claro algo: Uruguay crece fuerte cuando el contexto internacional ayuda; esto pasa siempre. Hay que ser realmente humildes en esto y entender cómo funciona la economía del país. Cuando Uruguay ha crecido fuerte, como pasó entre 2004 y 2014, fue una década de crecimiento promedio arriba del 5%-5,5% anual, algo no visto desde la Segunda Guerra Mundial; no hay antecedentes. Se alinean los astros desde el punto de vista externo con variables que no dependen de nosotros: precios internacionales muy favorables para nuestros productos, tasas de interés muy bajas que hacen que haya capacidad de financiamiento y oportunidades de inversión acá, porque otras inversiones no son atractivas, y una región que ayuda, con Argentina y Brasil alineados también con Uruguay.

Cuando pasa todo eso, Uruguay crece. Cuando algunas de estas variables no suceden, se hace muy difícil para Uruguay crecer siempre. Tampoco pensemos que Uruguay tiene un crecimiento genuino, sino que es un país muy dependiente de factores internacionales, ya sea porque tiene poco ahorro local o porque vende productos al exterior cuyo precio no lo determina el país. Eso hace que dependamos mucho del contexto internacional. Cuando el viento sopla a favor, nos lleva, cuando sopla en contra, nos tira para atrás y, cuando no sopla, hay que remar; y cuando remamos, crecemos muy poco.

El remo a Uruguay le da el 1%, esa es la tasa de crecimiento del remo. Y con esa tasa Uruguay no logra mejorar su situación.

¿Qué está haciendo bien este gobierno en materia económica que usted cree que merece ser reconocido?

Este gobierno, en materia económica, está atajando penales. El problema es que Uruguay, en esta situación, ya no puede conformarse con atajar penales para crecer: necesita hacer goles. Y, lamentablemente, no se ven muchos goles posibles en el andamiaje del partido de gobierno, porque tiene una disputa muy clara de divisiones de país, por la cual la visión del Ministerio de Economía termina imponiéndose en algunos frentes, pero a costa de un ruido muy grande.

En otros frentes ni siquiera se mete, como en la parte laboral, que es central para que haya más competitividad. Entonces, es difícil, evitando daños mayores, que haya crecimiento en esta situación. En otros momentos era distin-

to. Por ejemplo, en el primer gobierno del Frente Amplio, el rol de Astori, que atajó varios penales también, era muy distinto porque la economía estaba más competitiva. Uruguay era barato y, siendo barato, uno puede crecer y atraer inversiones simplemente evitando generar daños.

En este momento es difícil crecer sin generar cambios importantes que no están sobre la mesa por parte de este gobierno.

¿Cuál considera hoy que es el principal error económico que está cometiendo el gobierno de Yamandú Orsi?

No hay un gran error a la vista. Lo dije antes: una cosa es lo que se dice y otra cosa es lo que se da en los hechos concretos, porque hay mucho ruido y pocas nueces. ¿Cuáles son las nueces negativas? Los impuestos. Y hago énfasis en una carga impositiva que se votó en el presupuesto. Esos son los mayores hechos concretos reales. Después hay mucho ruido que no se ha terminado de concretar. Por ejemplo, todo lo que se habló sobre el diálogo social; hay que ver cómo sigue la discusión de las AFAP; todo lo que tiene que ver con los aspectos laborales de la reducción de la jornada, las trancas para despedir personas, toda esa agenda del Ministerio de Trabajo y del PIT-CNT, que es la misma.

No es una agenda que ayude al crecimiento y a la inversión, pero se va frenando o, a la uruguaya, se van generando hechos puntuales, como fue el convenio de la construcción de la reducción de la jornada laboral, que se aplica en condiciones

específicas para ese sector, pero genera un antecedente que es tomado por otros sectores con ganas. Y eso también es complejo: genera ruido y dudas y, en algún sentido, desde el punto de vista empresarial, genera preocupación y cautela para decir: “Bueno, voy a ver cómo sigue esto antes de tomar una decisión de invertir”.

Lo que es natural, es obvio. Cualquiera que esté arriesgando su capital, antes de tomar una decisión, espera a ver si el horizonte se despeja o si no lo hace en otro lugar. Hay tantas inversiones

de Uruguay en otros países, como Paraguay, por ejemplo.

La reducción de la jornada laboral ya comenzó a discutirse y a aplicarse en algunos sectores. ¿Qué impacto tendría extenderla al conjunto de la economía?

Por ahora es solo para la construcción, y creo que sería tremendamente negativo si esto fuera una ley general, como pretende hacer el PIT-CNT. Ese sería un golpe muy fuerte y negativo a la competitividad. Le pega en un área justamente de las más cargadas.

Impulsar esa agenda sí que sería un error enorme por parte de este gobierno. En principio se dice que no se va a impulsar, pero habrá que ver, en los hechos, cómo esta presión permanente por parte del mundo sindical permea en algunos aspectos puntuales, como ya fue en el sector de la construcción.

¿El gobierno está priorizando demasiado la distribución del ingreso y demasiado poco el crecimiento económico?

“Hay que vender mucho mejor el país afuera y posicionarlo mejor, como lo hacen otros países que compiten con nosotros”.

Cuatro nombres, tres momentos

¿Cuál considera que fue el ministro de Economía más destacado que tuvo Uruguay?

Es una gran pregunta porque depende de las circunstancias. Alejandro Atchugarry, en su momento, hizo algo memorable por las circunstancias que le tocó vivir y por lo que dedicó de su vida. También Alejandro Végh Villegas hizo una transformación muy importante en el país, al lograr una apertura cuando Uruguay estaba cerrado.

Luis Mosca logró, junto con Ignacio de Posadas, que la inflación llegara a un dígito. Durante ocho años se llevó adelante una política de estabilidad, iniciada por De Posadas y retomada por Mosca en 1998. Esos son hitos relevantes que vale la pena destacar.

Yo creo que no, porque tampoco se ven medidas muy concretas que afecten la distribución del ingreso. Este es un gobierno que lo que está haciendo es evitar daños grandes y, como digo, no tiene una agenda ni pro crecimiento ni pro distribución.

Tiene una agenda que, a esta altura, como el propio presidente lo ha dicho, es la revolución de las cosas simples. Es casi que la revolución de la nada porque, en el fondo, y ojalá sea así, todo lo que plantea una parte del gobierno sería para peor. Entonces, lo único que se puede esperar es que no pase nada. Y, si no pasa nada, repito, no alcanza para que la economía rebrote.

Uruguay mantiene un acceso al financiamiento internacional a tasas muy bajas. ¿Qué riesgos implica para la economía sostener en el tiempo un déficit que requiere recurrir de forma permanente al endeudamiento?

Esto ha estado sobre la mesa permanentemente. Uruguay tiene acceso al financiamiento a tasas muy bajas, esa es la realidad: apenas menos de un punto por encima de lo que en el mercado le cobran a Estados Unidos. Tiene la prima más baja de toda América Latina, lo cual es una buena noticia, porque siempre es bueno que te quieran prestar a tasas bajas.

Al mismo tiempo, haber conseguido tanto financiamiento externo ha contribuido a que Uruguay se haya vuelto menos competitivo y ha sido uno de los principales factores que explica el encarecimiento del país y el valor actual del dólar. Son muchos millones de dólares los que entran todos los años para financiar el déficit fiscal. El gobierno urugua-

yo gasta 100 todos los años y recauda internamente 80. ¿Hay 20 que te han prestado; 20 de 100 todos los años! Eso, obviamente, tiene consecuencias internas.

Permite que la maquinaria siga funcionando, que se puedan pagar todas las cuentas e incluso que aumente el tamaño del Estado porque se consigue financiamiento, pero genera consecuencias internas que hacen que el país sea menos productivo y que el sector privado vea una mochila cada vez más cargada.

Y a esto se le suma un pasivo contingente, digamos jubilatario, que es un gran problema que tiene Uruguay con la dinámica demográfica que presenta, con tasas de fecundidad bajísimas, de 1,2 por pareja. Ni siquiera hay reposición. En el censo, cuyos datos se conocieron hace poco, nos dimos cuenta de que era mucho peor de lo que se pensaba pocos años atrás y que las proyecciones demográficas son mucho más negativas de lo que Uruguay creía. Y eso afecta, sin duda, el pago de la deuda y de la seguridad social. No hay un horizonte despejado en ese sentido si no se generan condiciones importantes para que la economía empiece a rebrotar y a crecer y para que la inversión vuelva con fuerza a Uruguay.

El Ministerio de Economía ha planteado la necesidad de profundizar la desdolarización de la economía.

¿Qué margen hay realmente para avanzar en ese objetivo, teniendo en cuenta los hábitos de ahorro de los uruguayos?

Creo que es una agenda de largo plazo que vienen impulsando todos los gobiernos anteriores. Desde la crisis de 2002, el Banco Central ha estado impulsando claramente esta agenda, también con el gobierno, al emitir deuda en

moneda nacional, algo que no se hacía antes. Hoy hay una proporción de deuda en pesos y en dólares bastante equilibrada con la proporción de la producción transable y no transable del país, lo cual es saludable.

Lo que no se ve en los números es por el lado de los depósitos. La gente todavía quiere tener un monto importante de sus depósitos en dólares, por más que es menos rentable que hacerlo en pesos. Cualquier cálculo de los últimos 20 años mostraría que hubiera sido mucho más rentable invertir en pesos o en unidades indexadas que en dólares. Pero,

de todas formas, la gente mantiene saldos en dólares.

Nosotros creemos que ahí hay dos razones de fondo. Por un lado, una cultural muy impregnada. La verdad es que la historia inflacionaria es difícil de olvidar. Uruguay tuvo muchas décadas con inflaciones altas, lo que hace que el peso uruguayo no sea confiable. Cuesta mucho volver a creer en el peso uruguayo, incluso a las nuevas generaciones que nunca vivieron inflaciones altas. Ven un dólar y sienten que vale más que un peso por un tema casi genético. Es muy raro, pero tiene su explicación en la memoria colectiva.

Y después hay otra razón más básica. Muchos de los saldos de ahorro en dólares son saldos transaccionales; o sea, son saldos de gente que los tiene porque los va a usar en un

“No creo en los planes de largo plazo. Sí creo que las economías crecen cuando se generan condiciones atractivas para invertir y eso genera movimiento”.

viaje, en comprar un auto, un apartamento, una casa, un celular o una moto. Muchos de los bienes intermedios o de capital, incluso de ocio, están fijados en dólares.

Y ese ahorro de cortísimo plazo para consumo es en dólares. Cuando uno analiza las cuentas bancarias y ve que hay un monto enorme en dólares, uno dice: “¿Pero para qué la gente tiene dólares? ¿Para perder plata?”. Porque no está ahorrando esa plata; la tiene guardada por unos meses porque la va a gastar.

Entonces, si uno ve que hay mucha gente que no tiene una capacidad de ahorro más allá del corto plazo, esa capacidad alcanza para consumos o compras de corto plazo. Y eso es un ahorro que se hace en dólares porque se ejecuta en dólares.

Y entre medio, hacer el cambio de decir “voy a ahorrar en pesos”, “voy a cambiar a dólares”, capaz que, con el tipo de cambio de la transacción y el costo de cambiar de moneda, en un plazo corto deja de ser rentable lo que, en teoría, una inversión de largo plazo lo hubiera sido.

Por tanto, no es que la gente toma decisiones irracionales. No. Para el tipo de ahorro que implica el corto plazo, es racional hacer lo que está pasando. La gente no es tonta.

¿Qué riesgos y qué beneficios tendría una economía uruguaya menos dolarizada?

Que el gobierno tenga una moneda propia le da más capacidad de fuerza a la política monetaria, cuando sube o baja la tasa de interés, que es la herramienta usual que se usa en las economías para controlar la inflación. Entonces, tener una herramienta más potente es mejor que tener una herramienta más débil en una economía que es bimonetaria. Eso, como digo, es una batalla de largo aliento que está dando este gobierno. Aceleró un poco con respecto a otros,

pero no es algo nuevo tampoco. Y yo creo que es cuestión de tiempo. El mayor enemigo de esta batalla es la inflación. Cuando viene una inflación alta, la gente no cree en el valor del peso. Uruguay tuvo un régimen de banda de inflación del Banco Central, vigente desde el 2004, que solo se respetó el 10% del tiempo. El Banco Central decía que iba a haber un rango, que la inflación iba a estar ahí, y estuvo el 10% del tiempo hasta el 2023, y a partir de ahí entró y ha estado adentro del objetivo. Pero si estuviste durante 20 años con un objetivo y cumpliste el 10% del tiempo, es lógico que la gente tenga desconfianza. Entonces, dale un poco de tiempo para que te crean, porque hace dos años y medio que estás cumpliendo con el rango meta, contra 20 que no cumplías. Esto es como que hay que darle tiempo a que se enamoren las personas, ¿no? Hay que enamorarse del peso, no es de golpe.

¿Percibe una visión económica clara dentro del gobierno o entiende que conviven enfoques diferentes sobre el rumbo que debería tomar el país?

Veo un conflicto de visiones de país diferentes que hace muy difícil que pueda verse un proyecto. Veo dos visiones que chocan, una totalmente a contramano de lo que ha funcionado en el mundo y otra más alineada con lo que ha funcionado, pero que no logra imponerse al 100%. Entonces, al fin y al cabo, quedamos casi que en la nada. Y, como digo, evitar daños ya no es suficiente. Tampoco creo que haya que tener un superplan para 2050, como se ha visto por ahí, o grandes planes de largo plazo. No creo en los planes de largo plazo. Sí creo que las economías crecen cuando se generan condiciones atractivas para invertir y eso genera movimiento.

MOVEMOS TU VIDA



Somos tu mejor elección para alquilar un auto.

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

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



Europcar

RESERVAS: Tel. 2604 0350*

  europcar.com

No grandes planes. Que el Estado deje de ser un obstáculo, un estorbo, y pase a ser un socio del sector privado, alguien con quien se pueda cooperar con confianza y no con una desconfianza permanente. Es un tema de visión.

Eso es lo que hoy lo está trancando: la desconfianza, muchas veces innecesaria e injusta, hacia el sector privado, cuando el sector privado es el que mueve las economías del mundo. Ese es el problema.

¿Qué recuerda de aquel trabajo que recibió el Premio Academia Nacional de Economía y qué vigencia cree que tiene hoy?

Fue una muy linda noticia que recibimos en su momento. Era 2007 y yo estaba viviendo en Chicago. De hecho, ese trabajo lo hicimos en la Universidad de Chicago junto con un gran amigo, Lorenzo Caliendo, que estaba un año arriba mío. Después él se quedó en Estados Unidos como profesor y hoy tiene una gran trayectoria académica en la Universidad de Yale.

Creo que lo más importante fue el proceso que vivimos. Fueron tres meses de intenso trabajo en la biblioteca de la Universidad de Chicago pensando en Uruguay. Estábamos pensando en Uruguay y después eso terminó en un premio, pero lo más lindo fue el proceso de hacer el trabajo, el lugar donde lo hicimos y cómo los dos pensábamos en el futuro del país.

Además, abordábamos temas que hasta el día de hoy no están resueltos. Ese trabajo sigue teniendo mucha vigencia. De hecho, muchas de las trancas que Uruguay tenía en aquel momento no se levantaron y siguen condicionando el desarrollo del país.

Después de tantos años estudiando al Uruguay, ¿qué es lo que más le preocupa del país y qué es lo que más lo sigue entusiasmando?

A mí me entusiasma cuando viajo y escucho hablar del Uruguay. Es como respirar aire fresco cuando uno sale del país y va a un evento, ya sea académico o de negocios, donde se habla de Uruguay y te das cuenta de que tenemos un diamante en bruto. Lástima que está en bruto; hay que lustarlo. Y ese lustre es lo que me motiva.

O sea, poder aprovechar esta joya que tenemos, que no está aprovechada, lejos de todo lo que podría ser en este contexto internacional, con la ubicación geográfica y las condiciones que podemos tener.

Pero, como digo, cuando uno pasa mucho tiempo sin salir, sin respirar, se termina ahogando en un ambiente de pesimismo que existe y que se está volviendo cada vez más intenso en algunas áreas. Pero se puede revertir, porque depende de nosotros. Uruguay no está condenado al pesimismo. Tiene todo el potencial para ser mejor y necesita ser consciente de eso, así como cambios importantes en áreas que, como digo, son un tabú. Para eso se necesita generar una expresión que me gusta mucho: una licencia social.

Es una expresión que surge en la minería, cuando una explotación puede tener alguna consecuencia negativa desde el punto de vista ambiental, pero el resultado es superador porque el proyecto genera una ganancia enorme en crecimiento, empleo y oportunidades para la gente de la zona.

Tres medidas para cambiar el rumbo

Si mañana el gobierno le preguntara: “Munyo, ¿tiene tres medidas para cambiar el rumbo económico del Uruguay?” ¿Cuáles serían?

Primero, una reducción importantísima del gasto en áreas que nosotros definimos como no básicas. Lo que más creció en el gasto en Uruguay son las áreas secundarias, aquellas en las cuales no tiene por qué estar metido el Estado. De hecho, donde menos creció es en lo más importante: la seguridad y la justicia, que es lo que permite la convivencia pacífica de las personas.

Esa es el área esencial, lo que define al Estado desde su concepción más básica, el Estado juez y gendarme. Es lo que menos ha crecido en Uruguay en los últimos 20 años. Después ha crecido mucho todo lo que yo llamo lo básico: educación, salud, vivienda y transferencias sociales. Pero no es lo que más creció.

Lo que más creció es todo el resto, que representa alrededor de un 30% del gasto. A eso hay que revisarlo a fondo.

Estamos hablando del portland de Ancap, de Colonización y de muchas áreas del Estado que se han ido generando a lo largo de estos años y que ya no ameritan tener una asignación de recursos en este contexto.

Cuesta mucho revisar áreas que se han duplicado y que tienen que ser cuestionadas. Hay que hacer un presupuesto base cero en toda esa parte del gasto, que es como un gasto complementario. Eso es lo primero que habría que hacer.

Lo otro es la regulación laboral. Hace 20 años que hablamos de eso. Hace 20 años que decimos que va a contramano y cada vez más. Todas las medidas que aparecen van más a contramano de lo que ya está.

Entonces, es por ese lado que debería estar trabajándose a full, pero lamentablemente no va a pasar.

Este gobierno no lo planteó en su plataforma electoral porque una parte no cree que haya que ir por ese camino, aunque otra parte lo tiene claro pero no lo puede decir.

Y después hay una tercera pata que creo que es muy importante: la promoción del Uruguay en el exterior.

Lamentablemente, cada vez que hay que hacer recortes, se recorta inversión en el exterior, pensando que es un gasto cuando es una inversión.

Uruguay tiene una marca muy buena, pero es conocida por muy pocas personas y empresas en el exterior. Hay que vender mucho mejor el país afuera y posicionarlo mejor, como lo hacen otros países que compiten con nosotros. Y nosotros, cuando llega la hora de recortar, lo primero que recortamos es el presupuesto de las embajadas en el exterior, de Uruguay XXI y del Ministerio de Turismo, que prácticamente no tienen recursos para promocionar al país afuera.

Es un error profundo creer que eso es un ahorro, porque ahí sí estamos liquidando potenciales inversiones futuras que puedan aparecer en Uruguay, cuando hay muchas si logramos posicionar bien este maravilloso producto que es el Uruguay.

Bueno, esto es lo mismo. Uruguay necesita una licencia social para cambiar el Estado y la regulación laboral. Y con eso Uruguay va a poder tener mayores oportunidades en el mundo actual para desarrollarse y generar más inversión y crecimiento de la economía.

¿Cuál es el principal riesgo económico que Uruguay está subestimando hoy?

No sé si subestima, porque, en el fondo, tampoco Uruguay está cometiendo errores gigantescos. Es más bien una tendencia la que nos está llevando a esta situación. Son muchos años; no es que de golpe pasó algo. Se prendió una luz roja cuando apareció, de la mano del diálogo social, la posibilidad de que las AFAP se estatizaran. Esa luz roja se prendió y rápidamente el Ministerio de Economía logró apagarla, pero hay que ver cómo sigue evolucionando eso, porque dejó descontenta a una parte muy importante del PIT-CNT.

Yo no veo algo así, pero sí observo muchas tendencias. Es como una muerte lenta; la llamita se va apagando de a poco porque el fuego se queda sin leña.

¿Cuál es la crítica, si ha existido, que más le ha dolido o molestado recibir por su trabajo?

Ninguna. Las críticas siempre son bienvenidas. No tengo ningún problema con que me critiquen y digan lo que tengan que decir. Creo en la libertad de expresión.

¿Alguna vez se ha arrepentido de haber sido demasiado contundente con una opinión económica?

No, porque tengo la libertad de aceptar que cambié de opinión. Eso es lo más lindo que hay.

Lo he hecho en varios aspectos y en distintas épocas. Tenía una opinión sobre algo y, de golpe, fueron cambiando las condiciones porque uno escuchó otra campana. Leo mucho y hablo con gente que piensa muy distinto, y eso para mí es muy importante.

Si hay algo que caracteriza a esta administración de Ceres desde que estamos en 2020 es que hablamos con todos los interlocutores. No solo con los empresarios, sino con todo el sistema político, con el sistema sindical, con las Fuerzas Armadas y con instituciones religiosas de distintas confesiones. Hemos desarrollado una capacidad de diálogo muy fuerte con la sociedad uruguaya en su conjunto, que nos permite entender realidades diversas y tener, por eso, la capacidad de decir: "Ahora estoy cambiando de opinión porque estoy escuchando algo que antes no había escuchado". Y cuando uno escucha, entiende y puede ser empático con determinadas realidades. Pero eso solo se logra cuando se dialoga. No estamos en un búnker mirando números, sino que nos nutrimos de la gente, no de datos fríos ni tampoco de análisis en base a una pantalla.

¿Le gustaría algún día pasar del análisis económico a la gestión pública? ¿O cree que su lugar está justamente fuera de la política?

Depende. Yo no me niego a nada, en ningún aspecto. Lo que sé es que hoy estoy comprometido con esta agenda porque creo que es la agenda desde la que puedo contribuir



a que a Uruguay le vaya bien. Yo quiero que al uruguayo le vaya bien, eso es lo que más me importa. Y uno tiene que sentir que puede aportar algo. Hoy siento que puedo hacerlo desde donde estoy, pero no sé qué va a pasar mañana.

¿Qué aprendió en estos años en Ceres y de economistas que ocuparon antes ese lugar, como Ernesto Talvi o Guillermo Tolosa?

Ceres ha tenido, yo creo, una marca registrada desde su fundación, hace más de 40 años, que es el compromiso con la calidad de la producción. Nosotros creemos a fondo que el producto tiene que ser de alta calidad: alta calidad de investigación y alta calidad de diseño. Eso ha sido una constante a lo largo de estas cuatro décadas. Después, también una visión promercado, proempresa y de confianza en el sector privado. Eso ha estado siempre presente, es marca registrada. Creemos más en las personas que en el Estado, en la libertad individual, en el juicio de las personas y en su capacidad de elegir. Eso está en el ADN de su fundación y va a estarlo mientras siga viva.

Señas de identidad



Ignacio Munyo tiene 46 años y está casado con Valentina. Es padre de cuatro hijos: Justino, Mateo, Jerónimo y Pilar. Al referirse a sus hobbies, dice que estos fueron cambiando al ritmo de la vida familiar. Hoy buena parte de su tiempo libre está dedicado a acompañar a sus hijos, que son muy deportistas y juegan al fútbol. Entre semana y los fines de semana, recorre Montevideo de cancha en cancha para seguir sus partidos. Aunque el fútbol siempre fue una de sus pasiones y también disfruta jugarlo, reconoce que últimamente hace “deporte con los ojos”, porque más que jugar, le toca mirar a sus hijos.

¿Una comida de su preferencia?

Mi corte preferido es el bife angosto, el entrecot.

¿Una bebida para acompañar ese entrecot?

Un buen vino tinto.

¿Alguna cepa en especial?

Hay buen merlot uruguayo, que es una cepa que me gusta mucho, pero también, obviamente, el Malbec, que es una cepa muy fiel. De las cepas uruguayas, puras de acá, creo que el albariño ha logrado posicionarse como la mejor.

¿Qué redes sociales maneja con mayor asiduidad?

X, Instagram y LinkedIn. Son las tres que manejo habitualmente hace mucho tiempo y me siento cómodo con todas, cada una con su estilo.

¿Qué está leyendo actualmente?

Volví a leer algunos de los discursos de Alberdi. Acabo de leer un libro, que me regalaron, y que me pareció interesante: “¿A dónde vamos?”, de Julio Martínez Lamas.

Habla del Uruguay de 1930 y los problemas que ya tenía en aquel momento el país.

Leo mucho y leo muy diverso, tanto local como internacional. Esto que te digo es lo que leí en las últimas semanas. Estuve de viaje y a este último lo leí en el vuelo. Aprovecho mucho los vuelos para leer porque después en mi casa, con la dinámica familiar y la actividad entre semana se me hace más difícil. Cuando viajo aprovecho para leer más.

¿Un economista referente en el mundo?

El mejor profesor que tuve fue Gary Becker, profesor de la Universidad de Chicago y que me abrió la cabeza y me hizo entender que la economía era mucho más que el PBI, la inflación, sino que involucra todas las decisiones de las personas. Por eso me pareció fascinante y a partir de ahí me volví un estudioso al respecto. Realmente me fascinó porque me cambió la forma de entender una disciplina.

¿Peso o dólar?

Depende para qué, o sea, ahorro en pesos y en dólares, dependiendo para qué y de las circunstancias del instrumento que pueda haber. Pero creo que hay que tener un combo adecuado entre las dos monedas.

¿Mercado o Estado?

Mercado.

¿Riesgo o seguridad?

Riesgo.

¿Datos o intuición?

Los dos, o sea, la intuición es muy importante, creo en la intuición, además de los datos.

¿Qué le hace perder la paciencia? ¿Qué no tolera?

La pereza es una cosa que me hace perder la paciencia.

¿Una palabra o un concepto que defina al Uruguay?

Un diamante en bruto.

¿Qué características cree que lo definen?

Soy intelectualmente curioso. Me considero un aprendiz permanente, con ganas de aprender todo el tiempo. Me veo como una persona abierta a aceptar distintas visiones, al diálogo. No me gusta pelear, no soy de enfrentarme a la gente. Me gusta escuchar. Respeto las visiones distintas y trato de relacionarme con gente que piensa distinto. Y me adapto a distintas circunstancias y realidades. 🎧

SOFÍA TORRENDELL
GERENTE GENERAL DE KIKO MILANO

Kiko Milano en Uruguay: El desembarco que busca ampliar la paleta del maquillaje

Con más de 1.000 productos y una amplia variedad de tonos, texturas y categorías, Kiko Milano prepara su desembarco en Uruguay con la expectativa de desarrollar un mercado que considera ávido de nuevas propuestas. La marca apuesta a consumidores cada vez más informados, precios competitivos y una experiencia de compra diferencial, con un plan que prevé ocho nuevas tiendas y unos 100 puestos de trabajo en cinco años.

¿Qué implica para Kiko Milano desembarcar en Uruguay con una propuesta de producto que parece que va a ser tan amplia y diversa?

Kiko Milano va a tener una de las propuestas de producto más completas del mercado en lo que hace a maquillaje. Esto implica que la tienda incorporará más de 1.000 productos diferentes, con una inmensa variedad de opciones para cada categoría: rostro, ojos, uñas y la gran estrella: labios, así como una amplitud de tonos única en el mercado, para que cada persona que entre en la tienda pueda encontrar los productos que potencien su belleza.

¿Qué lectura hacen del mercado uruguayo y de las oportunidades que presenta para una marca internacional de maquillaje?

El mercado está ávido de una propuesta así. Hemos tenido una respuesta muy favorable

“El mercado está ávido de una propuesta así. Hemos tenido una respuesta muy favorable de las consumidoras desde que se conoció que la marca iba a desembarcar en el país.”

de las consumidoras desde que se conoció que la marca iba a desembarcar en el país. Están muy pendientes de los productos que van a venir, de los precios y de la fecha de apertura. Hoy, el maquillaje vive un auge en el mundo: cada vez más productos se incorporan a la rutina, con consumidoras cada vez más conocedoras de productos y técnicas, incluso desde una temprana edad. En el mercado uruguayo es difícil adquirir muchos de esos productos, porque no llegan o llegan a costos muy elevados, por lo que tenemos una gran oportunidad de desarrollar la categoría. Esto lo haremos a través de un catálogo súper completo, precios competitivos y una experiencia en tienda diferencial.

¿Cómo ven hoy al consumidor uruguayo de belleza y qué cambios están identificando en sus hábitos, preferencias y nivel de conocimiento sobre la categoría?

Como en el resto del mundo, los consumidores uruguayos saben cada vez más sobre la categoría y desde más jóvenes. Las rutinas también son hoy más completas. Ya no se trata solo de elegir una base, por ejemplo; se trata de elegir una base para tu tipo de piel, tu tono y tu sub-tono. Se trata de saber cómo y dónde aplicar el corrector, cómo potenciar tu rostro a través del *contouring*, darle color con el *blush* e iluminarlo con un *highlighter*. Hoy, las consumidoras en Uruguay saben sobre todo esto, ¡y todavía más!



Saben sobre *primers* y sobre fijadores, aunque en el mercado casi no haya propuestas. Todavía subyace esa idea de que en Uruguay las mujeres no se maquillan, pero en Kiko Milano estamos convencidos de que, contrariamente a esto, las consumidoras y consumidores conocen tanto de maquillaje como en el resto del mundo, y esperan poder encontrar estas propuestas en su país.

¿Qué oportunidades ven para ampliar y desarrollar el mercado local a partir de una oferta de productos y categorías que



hasta ahora tenían una presencia más limitada en Uruguay?

Hay grandes oportunidades para el desarrollo de la categoría. Segmentos como el de labios, que Kiko Milano viene impulsando desde hace mucho en el mundo, estamos seguros de que también serán *best sellers* en Uruguay. Luego hay otros segmentos que a nivel local están poco desarrollados porque hay pocas propuestas en el mercado.

“Como conocedor de la categoría, el consumidor sabe perfectamente lo que está comprando, y busca precios que justifiquen la calidad del producto.”

El segmento de rubores, por poner un ejemplo, que en el mundo es tendencia hace tiempo, en nuestro país aún tiene mucho por desarrollar. Kiko Milano propone cinco variedades de rubores en distintas texturas, acabados y gran cantidad de tonos. Tenemos líquidos, cremosos, en barra, en polvo, satinados, mate, perlados. Las combinaciones son muchas para que la consumidora no elija solo un rubor, sino uno para cada una de las ocasiones en las que lo necesita. Satisfa-

cer esa necesidad de la consumidora es otra forma de desarrollar la categoría.

¿Cómo está evolucionando la relación del consumidor entre precio, calidad, innovación y valor a la hora de elegir productos de maquillaje?

Como conocedor de la categoría, el consumidor sabe perfectamente lo que está comprando, y busca precios que justifiquen la calidad del producto. Kiko Milano utiliza una frase muy interesante para dirigirse a las consumidoras, que en inglés dice “*smart girls don't overpay*”. Creo que eso resume muy bien cómo entiende la marca a sus consumidoras y al mercado en sí mismo: “las chicas que saben no pagan de más”.

¿Qué lugar ocupa la experiencia en tienda y el asesoramiento especializado dentro del modelo de negocio de Kiko Milano?

La experiencia en tienda es una parte clave y un gran diferencial de la marca. Primero, para nuestro país es bastante nueva la experiencia de compra en una tienda de maquillaje, ya que hay pocas. En nuestras tiendas se ve el catálogo completo, con todas las opciones, y se da un asesoramiento para que la clienta no solo compre maquillaje, sino que sepa usar ese maquillaje que se lleva a su casa, para que luego vuelva. Se busca generar una relación de confianza desde el momento en que la clienta ingresa a la tienda.

“La marca espera generar alrededor de 100 puestos de trabajo de aquí a cinco años, en un plan de aperturas que comienza en 2026, y espera tener ocho tiendas más en Montevideo y en el interior”.

¿Qué impacto esperan que tenga la llegada de la marca en términos de empleo, desarrollo de proveedores y generación de actividad para otros sectores de la economía local?

La marca espera generar alrededor de 100 puestos de trabajo de aquí a cinco años, en un plan de aperturas que comienza en 2026, y espera tener ocho tiendas más en Montevideo y en el interior. Cada apertura implica un movimiento importante de arquitectos, diseñadores y proveedores muy variados, ya que tenemos que replicar el mismo formato de las tiendas en Italia con los recursos que tenemos en Uruguay. Es un desafío que venimos llevando a cabo con éxito con los grandes profesionales que tenemos en nuestro país. ☺

ANTONELLA PELIZZARI

DIRECTORA SENIOR DE ASUNTOS PÚBLICOS, COMUNICACIONES Y SUSTENTABILIDAD DE COCA-COLA ARGENTINA Y URUGUAY

Sustentabilidad con identidad local: los proyectos que Coca-Cola desarrolla en Uruguay

Entender la sostenibilidad como parte del crecimiento productivo es el compromiso que Coca-Cola y su embotellador, Coca-Cola Femsa, llevan adelante en Uruguay. Enfocados en tres pilares —agua, empaques y empoderamiento económico—, se llevan adelante programas que combinan circularidad, preservación de bosques nativos y eficiencia operativa. Antonella Pelizzari, directora senior de Asuntos Públicos, Comunicaciones y Sustentabilidad, explica las claves de una estrategia que busca dejar valor real en las comunidades.

¿Qué lugar ocupa la sostenibilidad dentro de la estrategia de Coca-Cola? ¿Y qué acciones desarrollan en Uruguay?

Para nosotros, la sostenibilidad no es una agenda separada del negocio. Es parte de cómo tomamos decisiones, de cómo operamos y de cómo buscamos crecer en cada mercado en el que estamos presentes.

En Uruguay tenemos una agenda con un foco muy concreto, que es trabajar sobre los desafíos en los que podemos generar un impacto real, tanto desde nuestra operación como a través de alianzas. Lo hacemos junto a nuestro socio embotellador, Coca-Cola Femsa, y con organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil.

Nuestro trabajo se articula en torno a tres pilares: agua, envases y empoderamiento económico. Son áreas en las que podemos aportar capacidades, generar alianzas y contribuir con soluciones concretas a desafíos relevantes para las comunidades donde estamos presentes.

La mirada es integral. Buscamos hacer cada vez más eficiente nuestra operación y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo y al cuidado de los recursos de los territorios de los que somos parte.

A partir de su alianza con la Fundación Instituto del Río Negro (Indra) han desarrollado proyectos de conservación



de bosques y restauración de ecosistemas en los departamentos de Rivera y Florida. ¿Hubo un por qué específico para la elección de estos departamentos? ¿Qué se ha logrado?

Hay proyectos que muestran muy bien qué significa trabajar con foco local. Parten de una necesidad concreta del territorio y se construyen junto a quienes lo conocen y lo habitan. Ese es el caso de las iniciativas que desa-

rollamos en Rivera y Florida junto con la Fundación Instituto del Río Negro (Indra), autoridades departamentales y productores locales. La elección de ambos territorios responde a su relevancia ambiental e hídrica.

Nuestro objetivo es generar una huella hídrica positiva mediante el uso sostenible del agua, la conservación del bosque nativo y la restauración de suelos degradados. También buscamos conservar y recuperar especies autóctonas y diversificar la productividad de los campos a través de emprendimientos de turismo sustentable como alternativa para los productores locales.

En Florida, trabajamos en el área de influencia del embalse Paso Severino. A fines de 2025, con el apoyo de Coca-Cola Femsa, ampliamos el proyecto incorporando 150 hectáreas adicionales a las 1.000 que ya cuentan con protección desde 2023, cuando comenzamos esta iniciativa. Además, sumamos dos nuevos productores locales, alcanzando un total de 18 productores comprometidos con la adopción de prácticas productivas sostenibles.

El proyecto surgió como respuesta a la degradación del monte nativo y de las fuentes de agua en la cuenca del río Santa Lucía, ocasionada principalmente por la ganadería extensiva, la tala de bosques y las actividades extractivas de suelos. Estas presiones afectan la biodiversidad, degradan los ecosistemas y comprometen

la disponibilidad y calidad del agua, reduciendo la capacidad del territorio para enfrentar los efectos del cambio climático.

La problemática adquiere especial relevancia porque la cuenca del río Santa Lucía constituye la principal fuente de agua potable de Uruguay. Por eso, la conservación de este territorio resulta estratégica para la seguridad hídrica del país. Además, el área de intervención fue declarada Área Natural Protegida por el Ministerio de Ambiente debido a su alto valor ecológico.

En Rivera, desde 2017 llevamos adelante el programa de conservación del bosque nativo y los recursos hídricos en el Valle del Lunarejo, junto con Indra, la Intendencia de Rivera, el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y productores locales. Allí logramos recuperar hectáreas de bosque nativo y mejorar la infiltración del agua en el suelo hasta cinco veces. Más allá de las cifras, buscamos que estos proyectos tengan continuidad en el territorio y que las prácticas de conservación puedan sostenerse en el tiempo. Para eso es fundamental trabajar de manera articulada con quienes conocen, producen y viven en estos ecosistemas.

¿Cuáles son los principales desafíos con respecto al uso del agua y cómo se abordan en Uruguay?

Hablar de sostenibilidad en Uruguay necesariamente implica hablar de agua. Es un recurso esencial para la vida, para las comunidades y también para nuestra actividad, porque es nuestro principal insumo.

El agua es uno de los tres pilares de nuestra estrategia de sostenibilidad, junto con los envases y el empoderamiento económico. Trabajamos para usarla de manera más eficiente, reducir su consumo en nuestras operaciones, reciclarla en los procesos productivos, reabastecer el agua que utilizamos en nuestras bebidas, cuidar las cuencas y apoyar a las comunidades en el acceso al recurso.

También entendemos que se trata de un desafío colectivo. En 2021, junto con Coca-Cola Femsa, nos involucramos en la creación de la Alianza Uruguaya por el Agua (AUA), un espacio de colaboración frente a uno de los grandes desafíos que tenemos como sociedad: la gestión sostenible del agua. La organización cuenta con el apoyo de Fundación Femsa y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), además de otras empresas del ámbito privado. AUA integra, además, la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, un acuerdo entre el BID, Fundación Femsa, el Fondo para el Me-



dio Ambiente Mundial (FMAM), la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI) y The Nature Conservancy (TNC), con el objetivo de contribuir a la seguridad hídrica de América Latina y el Caribe mediante la creación y el fortalecimiento de Fondos de Agua.

Este año Coca-Cola Femsa inauguró una línea de producción nacional de latas.

¿Qué representa esta incorporación para la operación local desde el punto de vista de la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad?

La incorporación de una línea de producción nacional de latas por parte de nuestro socio embotellador, Coca-Cola Femsa Uruguay, representa un paso importante para fortalecer las capacidades productivas locales y muestra cómo la innovación puede ir de la mano de una operación más eficiente y sostenible.

La nueva infraestructura incorpora tecnología de punta y soluciones orientadas a optimizar el uso de los recursos. Entre ellas, el sistema de lubricación en seco permite reducir el consumo de agua asociado al proceso productivo, mientras que la utilización de fuentes renovables contribuye a una gestión más eficiente de la energía.

Este avance se suma a otras iniciativas que Coca-Cola Femsa desarrolla en su planta para recuperar, reciclar y reutilizar efluentes industriales. A través de sistemas de ultrafiltración y ósmosis inversa el embotellador logró reducir aproximadamente 1.700 metros cúbicos mensuales de consumo de agua potable.

Es un ejemplo concreto de cómo la inversión en tecnología y la innovación pueden fortalecer la producción local y generar, al mismo tiempo, beneficios para la operación y para el ambiente.

¿Cómo se incorpora la sostenibilidad desde la etapa de diseño de los productos y sus envases? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para reducir el impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida?

La sostenibilidad de un envase empieza mucho antes de que llegue al consumidor. Por eso venimos trabajando de manera sostenida sobre todo su ciclo de vida, desde el diseño y el uso de los materiales hasta su re-

cuperación y reciclaje.

Actualmente, el 100% de nuestro portafolio cumple con nuestro compromiso global de contar con empaques reciclables y también contamos con envases retornables.

Al mismo tiempo incorporamos alternativas que nos permiten avanzar hacia modelos de mayor circularidad. Un ejemplo es la botella Vitale de 625 ml, que está hecha 100% de otras botellas.

En Uruguay acompañamos iniciativas como el Plan Vale y, Coca-Cola Femsa, nuestro socio embotellador, lleva adelante el programa Zero Waste, que permitió reutilizar el 95% de los residuos generados en la planta.

El desafío es mantener los materiales en circulación durante más tiempo. Para eso, el diseño importa, pero también la recuperación y la articulación entre todos los actores de la cadena.

¿Cuáles serán las prioridades de trabajo para los próximos años en materia de sostenibilidad en Uruguay?

Nuestra prioridad es combinar una mirada de largo plazo con respuestas concretas a los desafíos de Uruguay.

Vamos a seguir profundizando el trabajo en nuestros tres pilares: agua, envases y empoderamiento económico. Eso implica continuar avanzando en seguridad hídrica y circularidad, al mismo tiempo que impulsamos iniciativas que generen oportunidades y fortalezcan a las comunidades de las que somos parte.

También vamos a seguir incorporando tecnología y soluciones que nos permitan hacer cada vez más eficientes nuestras operaciones y reducir su impacto ambiental.

Hay una convicción que atraviesa toda esta agenda. Los desafíos de sostenibilidad no se resuelven de manera aislada. Por eso, junto a Coca-Cola Femsa, vamos a seguir fortaleciendo el trabajo conjunto con gobiernos, organizaciones, productores, comunidades y otros actores. Las soluciones de mayor impacto son las que logran sumar capacidades y sostenerse en el tiempo.

Para nosotros, crecer en Uruguay también significa generar valor, cuidar los recursos que compartimos, fortalecer a las comunidades y construir alianzas que dejen capacidades instaladas en el territorio.

Ese es el compromiso hacia adelante: seguir creciendo de una manera que genere valor para nuestro negocio, pero también para las personas y los lugares donde estamos presentes. ♻️

HOSPEDATE **4 NOCHES** Y PAGÁ SOLO 3

**LA EXCUSA PERFECTA PARA
EXTENDER TU ESCAPADA**

TU ESTADÍA INCLUYE



HABITACIÓN BAY



**DESAYUNO BUFFET EN
LAS BRISAS PARA 2 PERSONAS**

VÁLIDO PARA ESTADÍAS DE DOMINGOS A
JUEVES. SUJETO A DISPONIBILIDAD. HASTA
EL 31 DE OCTUBRE DE 2026.

DEBIDO AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN
LAS PISCINAS SE ENCUENTRAN
DESHABILITADAS.

CONSULTE POR BASES Y CONDICIONES:

WHATSAPP: (+598 93) 656 973

RESERVAS: RESERVATIONS@BALUMA.UY

TELÉFONOS: (+598) 4247 2400

Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este

Tel.: (+598) 4249 1111



enjoy PUNTA DEL ESTE

Un servicio humano y profesional

- ✓ Planes de afiliación adaptados a cada realidad.
- ✓ Acompañantes calificados, egresados de la Escuela de Capacitación con la mayor carga horaria del país, habilitada por el MEC, apoyados por médicos, enfermeros y psicólogos.
- ✓ Certificada en todos sus procesos por la última norma vigente (ISO 9001-2015)
- ✓ Más de 78 millones de horas de compañía brindada.
- ✓ Cumple con los estándares internacionales en seguridad de la información, contando con la certificación ISO 27001:2022. Garantizando la protección de la información de los afiliados, colaboradores, proveedores y otras partes interesadas.

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



0800 4584

| www.secom.com.uy