

EMPRESAS & NEGOCIOS

ANÁLISIS
LOS BONOS
RECUPERAN SU
LUGAR EN EL
MUNDO DE LAS
INVERSIONES

**LOGÍSTICA &
COMERCIO**
ACUERDO ENTRE
TCP Y EL SUPRA:
LA CONFIANZA
COMO VENTAJA
COMPETITIVA

DESARROLLO
LA CIU IDENTIFICA
OPORTUNIDADES PARA LA
INDUSTRIA REGIONAL

MACROECONOMÍA
LA ECONOMÍA MUNDIAL
PIERDE IMPULSO ANTE
UN ESCENARIO INCIERTO

DESARROLLO
CALA DI VOLPE:
25 AÑOS DE
CRECIMIENTO
CON IDENTIDAD
URUGUAYA

Alejandro Veiras, presidente del
Consejo Directivo, y **Alfredo Torres**,
gerente general

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA: 173 AÑOS DE EVOLUCIÓN

Nuevo Chevrolet Spark EUV

EL SUV ELÉCTRICO QUE TE RECARGA





Alejandro Veiras, presidente del Consejo Directivo de la Asociación Española
Alfredo Torres, gerente general de la institución

Asociación Española: 173 años de historia y el desafío de transformar la atención sanitaria

Fundada en 1853 como una organización de ayuda mutua para inmigrantes españoles, la institución se convirtió en una de las principales estructuras de asistencia médica privada del país. Con más de 200.000 socios, una extensa infraestructura y nuevas inversiones en tecnología, busca acompasar su crecimiento con la calidad asistencial, la eficiencia y una atención cada vez más centrada en las personas.

En 1853, cuando Montevideo era una ciudad muy diferente de la actual y la protección social distaba de tener las características que adquiriría con el tiempo, un grupo de inmigrantes españoles impulsó una iniciativa para responder a una necesidad concreta: qué hacer cuando la enfermedad, la pérdida del trabajo o la muerte dejaban a una persona sin recursos ni una red familiar que pudiera sostenerla. De aquella respuesta colectiva nació la Asociación Española Primera de Socorros Mutuos, una institución cuya trayectoria terminaría atravesando más de 170 años de historia uruguaya. Esa trayectoria, sin embargo, no se explica únicamente por el paso del tiempo. Detrás de una institución que ha atravesado tres siglos hay decisiones, etapas de crecimiento, cambios en la forma de organizar la asistencia y la necesidad permanente de adaptarse a nuevas realidades. La historia aporta perspectiva, pero también abre una interrogante sobre el presente: ¿Cómo se sostiene una identidad construida durante más de un siglo y medio mientras se prepara la institución para los desafíos que vienen? La pregunta adquiere especial relevancia en un escenario en

el que la atención sanitaria exige cada vez más especialización, tecnología, capacidad de coordinación e inversiones. A las necesidades asistenciales se suman los desafíos de administrar recursos, desarrollar servicios, acompañar los cambios demográficos y responder a las expectativas de socios que demandan una atención de calidad, oportuna y cercana. En ese contexto, el aniversario de la Asociación Española ofrece una oportunidad para mirar más allá de la conmemoración y analizar la institución desde distintas dimensiones: su historia y su identidad, la escala que alcanzó, las decisiones que orientan su desarrollo y los proyectos con los que busca responder a las necesidades actuales y futuras. Más que repasar una sucesión de fechas, se trata de comprender cómo la Asociación Española llegó a ser la institución que es hoy y qué decisiones pueden marcar su próximo capítulo. Porque una historia de esta extensión no se mide solamente por los años transcurridos, sino también por la capacidad de transformar una experiencia acumulada en respuestas para el presente y en una visión para el futuro. En este informe especial, las miradas de Alejandro Veiras,



Alejandro Veiras y Alfredo Torres.

presidente del Consejo Directivo; y de Alfredo Torres, gerente general, permitirá reconstruir los principales hitos de esa trayectoria, comprender los valores que la institución busca preservar, conocer la perspectiva de la gestión, la evolución de la actividad asistencial, las inversiones, la infraestructura, el desarrollo de servicios, la incorporación de tecnología, los desafíos de organizar una estructura sanitaria compleja y conocer las prioridades definidas para esta etapa.

Un origen marcado por la ayuda mutua

En sus orígenes, la organización, fundada por Buyó, Cordero y Roldós, no tenía la dimensión ni la complejidad de la mutualista que hoy lleva adelante su actividad asistencial. Su razón de ser estaba vinculada a la solidaridad entre personas, de origen español, que habían llegado al país, muchas veces solas, y que necesitaban encontrar una forma de protección frente a las contingencias de la vida. La asistencia sanitaria fue parte de una evolución que comenzó con mecanismos de ayuda económica y apoyo a quienes quedaban en situación de vulnerabilidad.

En aquel tiempo, los inmigrantes españoles podían encontrarse sin trabajo, sin familiares y sin recursos para afrontar una enfermedad. La organización funcionaba inicialmente como una suerte de fondo solidario: sus integrantes aportaban dinero y, cuando alguno atravesaba una situación difícil, recibía apoyo. También se contemplaba el servicio fúnebre y el acompañamiento durante los velatorios, antes de que la atención sanitaria se consolidara como una de las actividades centrales. La historia de la Asociación Española comenzó, por tanto, bastante antes de que la medicina adquiriera la sofisticación técnica y organizativa que caracteriza a los servicios de salud actuales. Su evolución fue acompañando transformaciones sociales, sanitarias y demográficas que modificaron tanto las necesidades de la población como la manera de prestar asistencia.

Alejandro Veiras, presidente del Consejo Directivo para el período 2025-2030, destaca que con la fundación de la Asociación Española, el 25 de setiembre de 1853, nació el mutualismo en Uruguay y en América, ya que fue la primera institución de asistencia mutua de su género en la región. Considera que esa trayectoria no diluyó el sentido



original de la organización. Aunque las formas de gestión, la infraestructura y las prestaciones cambiaron, sostiene que los principios mutuales permanecen vigentes. “Los principios mutuales son inalterables, se mantienen hasta hoy”, resume Veiras. Y sintetiza la idea que, a su juicio, continúa orientando las decisiones de la organización: “Los dueños de La Española son los socios”.

La continuidad de esa identidad convive, sin embargo, con una transformación profunda. De una organización que surgió para ofrecer protección a una comunidad de inmigrantes, la Asociación Española pasó a gestionar una estructura sanitaria de gran escala, con múltiples centros, miles de trabajadores, una amplia cartera de servicios y una actividad asistencial que exige coordinación, inversiones permanentes y capacidad para responder a una demanda creciente. La pregunta que atraviesa esta nueva etapa es cómo sostener aquella vocación solidaria dentro de una organización cada vez más compleja, en un contexto en el que las expectativas de los usuarios, las posibilidades tecnológicas y las necesidades de atención evolucionan con rapidez.

Consolidar el desarrollo

La Asociación Española llega a esta etapa con una dimensión que permite apreciar la distancia entre sus comienzos y su realidad actual. Alfredo Torres, gerente general, remarca que, la institución superó el año pasado la barrera de los 200.000 socios y actualmente cuenta con alrededor de 201.000. Es un umbral significativo para una organización que, según recuerda el ejecutivo, durante años se había movido en una franja de entre 160.000 y 180.000 afiliados. El crecimiento se mantiene desde hace aproximadamente una década. En términos netos, la institución suma entre 1.000 y 1.500 socios por año, aunque detrás de esa variación hay movimientos de ingreso y salida mucho mayores. En los cambios de mutualista, la Asociación Española capta nuevos afiliados y también registra bajas, mientras que la evolución natural de su padrón está condicionada por su composición demográfica. Alrededor del 25.4% de sus so-

cios tiene más de 65 años. Torres señala que esa proporción era cercana al 30% dos décadas atrás. La diferencia importa para comprender la dinámica del padrón: los fallecimientos superan ampliamente a los nacimientos y obligan a la institución a mantener una política activa de captación para sostener el crecimiento.

El gerente estima que se producen alrededor de 250 fallecimientos de socios por mes, frente a alrededor de 100 nacimientos promedio. Esa diferencia hace que la captación de nuevos afiliados sea necesaria incluso antes de considerar las altas y bajas que se producen por los cambios entre instituciones.

Torres afirma, además, que la Asociación Española se ubica durante los últimos tres años en el primer lugar entre las mutualistas en captación de socios. También destaca el nivel de fidelización de la institución, que atribuye a su trayectoria, a la confianza que genera y a la valoración de sus servicios.

La permanencia de una organización sanitaria no depende únicamente de atraer nuevos afiliados. También exige que la infraestructura y la capacidad de atención evolucionen de manera compatible con el crecimiento. Incorporar miles de socios sin ampliar consultorios, camas, horarios médicos o capacidad diagnóstica puede trasladar rápidamente esa expansión a mayores tiempos de espera y dificultades operativas.

“Si vos mañana crecés, por ejemplo, en 20.000 socios y no tenés la infraestructura necesaria, te explota la emergencia, te explota la internación, no tenés capacidad quirúrgica, etc.”, advierte Torres.

La planificación del crecimiento aparece así como una de las claves de la gestión actual. La institución busca aumentar su padrón a un ritmo que pueda acompañarse con las inversiones necesarias para sostener las prestaciones, una ecuación que combina las expectativas de expansión con los recursos disponibles y la capacidad efectiva de respuesta. Veiras sitúa las prioridades de su presidencia en esa etapa de consolidación. Integrante del Consejo Directivo desde 2013 y presidente desde 2025, explica que los años anteriores estuvieron marcados por la descentralización y por la incorporación de nuevas prestaciones. Ahora, el foco está puesto en fortalecer la institución, mejorar su situación económico-financiera y sostener la calidad de los servicios. El objetivo no pasa necesariamente por extender la presencia territorial de manera indefinida. La prioridad es consolidar lo construido, mejorar la atención y asegurar que los socios tengan acceso a la mayor cantidad posible de prestaciones, sin perder de vista el componente humano. “Nosotros queremos brindar un servicio de calidad a los socios, donde tengan la mayor cantidad de prestaciones posibles, pero también enfocarlos desde el punto de vista humano”, explica Veiras.

La expansión, en ese sentido, deja de ser un objetivo aislado. Pasa a estar vinculada a la capacidad de brindar un servicio adecuado, mantener una infraestructura acorde con la demanda y mejorar la experiencia de quienes recurren a la institución.

Una estructura de gran escala y una demanda en aumento

Mantener en funcionamiento una organización de esta dimensión supone una tarea cotidiana que no siempre resulta visible para el usuario. Torres cifra en aproximadamente 79.000 metros cuadrados la infraestructura de la Asociación Española, distribuida entre sus sanatorios y policlínicas. La institución cuenta con los sanatorios Enrique Cabal y Óscar Magurno, además de un centro destinado a cirugía de día que funciona en las instalaciones donde funcionaba el Sanatorio de Gremca. A esa estructura se suma una red de 29 policlínicas.

“La Española tiene 79.000 m2 de infraestructura. Solo mantenerlos imagínate el tiempo y la organización que conlleva”, reflexiona Torres al dimensionar el trabajo que implica sostener la operativa diaria. La escala se refleja también en la actividad asistencial. De acuerdo con las cifras aportadas por el gerente, la institución realiza cerca de 1.400.000 consultas de policlínica por año. En materia quirúrgica, lleva adelante entre 1.300 y 1.400 operaciones mensuales, a las que se agregan procedimientos efectuados fuera del block quirúrgico. En conjunto, la actividad puede alcanzar unos 1.500 procedimientos por mes.

La demanda de estudios de imagenología es otro indicador de la presión que enfrenta la estructura sanitaria. La Asociación Española realiza entre 1.800 y 2.000 resonancias magnéti-

cas mensuales, además de un volumen importante de tomografías y otros estudios diagnósticos.

Torres señala que la actividad asistencial aumentó alrededor de un 20% después de la pandemia, aunque la evolución varía según el tipo de prestación. A su entender, ese cambio responde, entre otros factores, a una mayor preocupación de la población por el autocuidado y la prevención. La pandemia contribuyó a que más personas tomaran conciencia de la importancia de controlar su salud, detectar patologías de manera temprana y realizarse estudios.

Los cambios culturales también se expresan en una atención creciente a la alimentación, el descanso y la actividad física. La longevidad adquirió mayor presencia en las conversaciones públicas, mientras que el deporte y los hábitos saludables ganaron espacio en la vida cotidiana. Para el gerente, esas transformaciones terminan repercutiendo directamente en la demanda de servicios médicos.

Veiras coincide en que la prevención y las nuevas expectativas de los pacientes modificaron el vínculo con la medicina. Estudios que antes se solicitaban en situaciones específicas se incorporaron con mayor frecuencia a los procesos de diagnóstico. El desarrollo tecnológico, la disponibilidad de nuevas herramientas y el mayor acceso a la información influyen en las expectativas de los usuarios, que muchas veces llegan a la consulta con preguntas y pedidos concretos.

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE

BROU A MANO Comercios facilita los cobros de tu negocio.

Regístrate en  BROU, descargá la app y empezá a cobrar.

Más información
en brou.com.uy



130
ANIVERSARIO

“Una resonancia hace unos cuantos años era excepcionalmente para diagnosticar algo especial cuando no se veía, con una tomografía que ya también era excepcional”, observa el presidente. Hoy, en cambio, los estudios por imágenes forman parte de una demanda mucho más extendida. La institución dispone de tres resonadores y tres tomógrafos, pero, según Veiras, la capacidad instalada no siempre alcanza para responder a las necesidades actuales. “En La Española tenemos tres resonadores y tres tomógrafos y no damos abasto”, afirma. La situación obliga a revisar continuamente la organización de los servicios, los horarios y las inversiones necesarias para acompañar el aumento de la actividad. El fenómeno plantea un desafío que no se resuelve únicamente mediante la incorporación de equipos. La demanda creciente requiere profesionales, personal de apoyo, espacios adecuados y circuitos de atención que permitan utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. Torres introduce, además, otra dimensión: el equilibrio entre el uso de herramientas diagnósticas y la necesidad de evitar estudios innecesarios. A su juicio, el avance de la tecnología y la mayor disponibilidad de información pueden favorecer diagnósticos más precisos, pero también exigen una utilización criteriosa de los recursos. El gerente observa diferencias entre generaciones de profesionales en la forma de abordar la consulta y recurrir a la paraclínica. La posibilidad de disponer de estudios cada vez más precisos amplió las herramientas diagnósticas, aunque también vuelve necesario controlar su utilización para evitar sobrecargas y prácticas que no aporten beneficios al paciente. La cuestión, entonces, no consiste solamente en aumentar la capacidad de respuesta, sino también en organizarla. En ese contexto, la eficiencia operativa se vuelve parte de la calidad asistencial.

Invertir para acompañar la atención

La dimensión de la infraestructura hace que las inversiones no se limiten a la compra de equipos médicos o a la construcción de nuevos espacios. Una parte importante de los recursos se destina a mantener y renovar instalaciones que deben continuar operativas mientras se realizan las obras. Torres explica que las prioridades se definen a partir de las necesidades asistenciales. Uno de los ejemplos es la renovación de un resonador que la institución utiliza desde 2012. La actualización de ese equipo figura entre los proyectos previstos para mejorar la capacidad diagnóstica. También se estudia avanzar con nuevas camas de internación en el sanatorio Óscar Magurno, donde existe un sector aún disponible para construir. El proyecto contempla, según la planificación mencionada por el gerente, incorporar entre 15 y 16 camas en una primera etapa. Su ejecución y calendario dependerán de las condiciones de financiamiento.

Otra línea de trabajo apunta a renovar la infraestructura existente. En el sanatorio Enrique Cabal, la institución está renovando habitaciones en un proceso que debe realizarse sin interrumpir la actividad asistencial. Torres indica que el plan comprende unas 262 habitaciones y que cerca de

100 ya fueron intervenidas. Las obras incluyen mejoras en baños, aberturas, climatización, camas y mobiliario. Como el sanatorio mantiene una actividad intensa y durante el invierno puede funcionar a plena ocupación, las intervenciones deben organizarse de manera que afecten lo menos posible la disponibilidad de los espacios. Por eso, la institución concentra buena parte de esos trabajos entre septiembre y marzo, cuando las condiciones permiten avanzar con mayor intensidad.

La renovación también alcanza otros servicios. Torres menciona la construcción de un nuevo espacio de pediatría en una propiedad situada frente al sanatorio, una decisión vinculada a que una parte importante de los niños atendidos por la institución concurre al centro asistencial principal.

En paralelo, se prepara un centro especializado en salud mental que busca responder a una demanda creciente. El proyecto contempla la atención de niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, con la intención de concentrar prestaciones y mejorar la respuesta de la institución en un área que, según Veiras, enfrenta una presión importante sobre la oferta disponible. El presidente considera que la salud mental se convirtió en uno de los desafíos asistenciales más relevantes. La demanda no solo exige espacios y programas específicos, sino también profesionales suficientes para atender situaciones que pueden requerir abordajes diferentes y sostenidos en el tiempo. “La salud mental, al igual que algunas otras cosas, está teniendo una demanda muy importante porque realmente hay un tema de salud mental en la sociedad que está jugando duro el partido”, señala Veiras.

La planificación mencionada por el presidente apunta a que el centro pueda estar operativo durante 2027. La fecha y el alcance definitivo deberán precisarse a medida que avance el proyecto.

Las inversiones también abarcan aspectos que no siempre son visibles para los socios. Torres menciona la ciberseguridad, la actualización de las bases de datos que sostienen la historia clínica y los sistemas que permiten integrar las imágenes diagnósticas a los registros médicos.

Son herramientas esenciales para la continuidad operativa, la protección de la información y el funcionamiento cotidiano de una organización que maneja un volumen considerable de datos clínicos.

El ejecutivo sostiene que la capacidad de invertir está relacionada con la posibilidad de generar eficiencias y administrar adecuadamente los recursos. La financiación que recibe la institución por la atención de sus afiliados no resuelve por sí sola todas las necesidades de infraestructura y actualización tecnológica. Por eso, explica, la gestión revisa procesos, identifica ahorros y busca generar margen operativo para destinarlo a nuevas inversiones.

Esa lógica no implica que toda mejora deba traducirse en un ahorro inmediato. Torres pone como ejemplo el telerriaje, una herramienta que permite a una persona comunicarse con el servicio de emergencia desde su casa y describir sus síntomas para recibir una orientación inicial. Según explica, el beneficio principal está en mejorar el proceso de atención y reducir esperas, más que en generar una dis-

minución directa de costos. “Una de las cosas que la gente aprecia con mayor valor es el tiempo”, sostiene el gerente. El objetivo es que los socios puedan resolver sus necesidades con mayor agilidad, tanto en las consultas y emergencias como en los trámites cotidianos.

El criterio que orienta estas decisiones es que la eficiencia debe estar al servicio de la atención. Reducir gastos puede ser relevante para sostener la inversión, pero la mejora de los procesos también debe medirse por la experiencia del socio y por la calidad del servicio que recibe.

Crece donde está la demanda

La presencia territorial constituye otra dimensión de la estrategia institucional. En los últimos años, la Asociación Española desarrolló una red de atención que abarca Montevideo, la zona costera y localidades de Canelones, además de llegar hasta Punta del Este. Según Veiras, la etapa actual no apunta a extender esa cobertura de forma ilimitada, sino a consolidar la presencia en las áreas donde la institución ya tiene una base de socios y una demanda que justifica el desarrollo de servicios. “La expansión también tiene que tener un límite”, afirma el presidente. La prioridad es fortalecer la presencia en las zonas donde la Asociación Española cuenta con influencia y donde el crecimiento de la población genera nuevas necesidades de atención. La Costa de Oro es uno de los territorios donde ese cambio resulta más visible. El crecimiento de la zona, y particularmente de Atlántida, llevó a ampliar la infraestructura de la policlínica local. Veiras explica que la institución reinauguró el centro con más superficie y una mayor cantidad de servicios para atender a los socios de la zona.

Punta del Este representa otro caso. La institución reconstruyó la policlínica con el objetivo de responder a una realidad demográfica diferente de la que caracterizaba a la ciudad años atrás. A la población estacional se suma cada vez más gente que reside allí durante todo el año, lo que modifica las necesidades sanitarias y la demanda de prestaciones. La nueva infraestructura busca ofrecer servicios acordes con esa presencia permanente y mejorar las condiciones tanto para los socios como para los trabajadores. Veiras sostiene que los espacios de atención deben ofrecer comodidad y contar con las prestaciones necesarias para que los equipos puedan desarrollar su tarea de manera adecuada.

Torres agrega que la política de infraestructura se apoya en el análisis del origen de los nuevos socios y de los barrios desde los que concurren. La institución estudia mensualmente esos movimientos para identificar dónde se concentra la demanda y orientar las decisiones sobre descentralización y ampliación de servicios.

El enfoque supone una forma de expansión vinculada a datos concretos y no solamente a la apertura de nuevos locales. La decisión de instalar una policlínica debe responder a una necesidad asistencial y a la existencia de una población que justifique la inversión. La descentralización, que tuvo un papel importante en etapas anteriores, da paso así a una estrategia de consolidación. La prioridad es mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de los centros existentes, acompañar



los cambios demográficos y asegurar que la infraestructura crezca al ritmo que la institución puede sostener.

Tecnología para mejorar la atención

La tecnología ocupa un lugar central en la transformación de la Asociación Española, tanto en los servicios clínicos como en la organización interna. La institución busca combinar la incorporación de nuevas herramientas diagnósticas con soluciones digitales que simplifiquen trámites, reduzcan tiempos de espera y faciliten el acceso a las prestaciones. Torres recuerda que la inversión tecnológica forma parte de la trayectoria de la organización desde hace décadas. Entre los antecedentes que destaca se encuentra la incorporación, en 1994, de un resonador que, según señala, era entonces el más potente de Sudamérica. Hoy la institución se propone continuar ese recorrido mediante nuevos equipos, aplicaciones de inteligencia artificial y herramientas de gestión. Una de las transformaciones más visibles para los socios es la aplicación móvil. De acuerdo con el gerente, entre el 30% y el 40% de los afiliados ya la descargó. A través de ella es posible realizar distintas gestiones, como agendar consultas, pagar órdenes y acceder a canales para coordinar estudios. La institución busca ampliar su utilización, aunque reconoce que todavía existe resistencia entre algunas personas, en particular entre los usuarios de mayor edad. La digitalización también modificó procesos que antes exigían concurrir presencialmente. La renovación de pases a especialistas y la repetición de medicamentos, por ejemplo, pueden gestionarse a distancia mediante sistemas de teleconsulta. Para retirar medicamentos, los socios disponen de terminales de autoservicio en las que pueden consultar las prescripciones, seleccionar los productos y efectuar el pago. También existe la posibilidad de realizar el trámite desde el hogar y recibirlos a domicilio.

Torres afirma que la incorporación de estos mecanismos redujo cerca de un 50% los tiempos de espera en farmacia. El objetivo es que cada vez más gestiones puedan resolverse de forma ágil, sin desplazamientos innecesarios ni trámites que consuman tiempo del paciente.

La inteligencia artificial (IA), por su parte, empieza a intervenir tanto en los procesos administrativos como en la actividad clínica. En el área de imagenología, los equipos más recientes incorporan herramientas que ayudan a identificar hallazgos que requieren la atención del profesional. La institución también incorporó asistencia mediante IA en colonoscopías, donde el sistema puede señalar visualmente una zona que conviene revisar con mayor detenimiento por parte del facultativo de turno. El objetivo es contribuir a la detección temprana de posibles anomalías, no sustituir el criterio médico. Veiras insiste en esa distinción: la herramienta puede alertar sobre una imagen o un tejido que se aparta de lo esperado, pero corresponde al profesional evaluar el hallazgo y decidir qué hacer. “La IA lo que hace es asistir al profesional”, remarca el presidente. En el caso de la colonoscopia, la herramienta puede advertir sobre una zona que requiere atención, pero es el médico quien debe examinarla y decidir si corresponde realizar otros estudios o tomar alguna medida.

La misma lógica se aplica a ROSA, el robot de asistencia quirúrgica para procedimientos de rodilla mencionado por Veiras. El sistema ayuda al cirujano a planificar y ejecutar determinados movimientos con precisión, pero no realiza la operación por sí mismo. La decisión y la intervención continúan bajo responsabilidad del profesional. “El que hace el procedimiento es el cirujano; el humano es el que toma las decisiones”, subraya el presidente.

La IA también se utiliza para automatizar tareas administrativas. Torres menciona su aplicación en el control horario de los funcionarios y en procesos de convocatoria de médicos, además de herramientas automatizadas para atender parte de las llamadas y coordinar prestaciones.

La automatización puede liberar tiempo y recursos para otras tareas, aunque no elimina la necesidad de atención personal. El gerente reconoce que una parte de los socios prefiere seguir hablando con una persona y considera que la tecnología debe incorporarse sin desconocer esa necesidad. “Yo creo que la tecnología sí, pero el humano no puede desaparecer”, afirma Torres.

Ese equilibrio es uno de los desafíos centrales de la transformación digital. Las herramientas pueden simplificar operaciones, ordenar información y mejorar la precisión de ciertos procedimientos, pero su valor depende de que contribuyan a una atención más accesible y de mejor calidad.

Coordinar los procesos para reducir las esperas

Una de las iniciativas más relevantes que destaca la institución es la creación de un Centro de Comando asistencial destinado a seguir y coordinar distintas etapas del recorrido del paciente.

Según Veiras, se trata de una experiencia pionera en el país para la gestión sanatorial. El centro reúne a representantes de las áreas que intervienen en la atención y permite hacer un seguimiento del paciente desde su llegada a la emergencia hasta el alta y, cuando corresponde, su traslado al domicilio. La coordinación abarca los tiempos de espera, la realización de estudios, la asignación de camas, la preparación

Centro de Comando: Menos espera y mayor agilidad en la atención

Los primeros resultados del Centro de Comando de la Asociación Española muestran avances en la gestión de camas y la coordinación de los procesos asistenciales, con mejoras en los tiempos de espera y en la preparación de los espacios para recibir a nuevos pacientes.

44% menos de espera por una cama en Emergencia

El tiempo promedio que los pacientes aguardaron por una cama pasó de 7,1 horas en julio a 3,9 horas en agosto de 2026. La reducción representa una mejora significativa en uno de los tiempos más sensibles del recorrido asistencial y contribuye a agilizar el acceso a la internación.

42% menos de pacientes en espera

El promedio de pacientes que aguardaban una cama descendió de 8,3 en julio a 4,8 en agosto. Este resultado refleja una menor acumulación de pacientes pendientes de internación y una mejor coordinación de los procesos que permiten liberar y asignar camas.

34% menos de tiempo para higienizar las camas

El tiempo destinado a la higiene de las camas se redujo de 90 a 59 minutos. La agilización de esta tarea permite preparar los espacios en menos tiempo y dejarlos disponibles más rápidamente para los pacientes que necesitan ingresar.

Más internaciones desde Emergencia

El promedio diario de internaciones provenientes de Emergencia aumentó de 28,5 en julio a 29,7 en agosto. La evolución muestra que la reducción de las esperas coincidió con un mayor volumen de ingresos a internación, un dato relevante para dimensionar el funcionamiento del sistema.

Los primeros indicadores muestran una evolución favorable. En una institución de la escala de la Asociación Española, mejorar la coordinación interna puede contribuir tanto a un uso más eficiente de la infraestructura como a una mejor experiencia para los pacientes.

Fuente: Unidad de Proyectos de la Asociación Española, informe de medición de impacto del Centro de Comando, septiembre de 2026.

de las habitaciones y las distintas instancias de internación. La idea es que los responsables puedan identificar demoras, coordinar respuestas y actuar sobre los puntos del proceso que afectan la experiencia del usuario. Si una persona necesita ingresar a una sala, por ejemplo, el sistema permite seguir las etapas que deben completarse para que el espacio esté disponible y el traslado se realice. Veiras destaca que



la iniciativa busca que los tiempos sean menores en cada instancia. No se trata solamente de agilizar el ingreso a la emergencia, sino de ordenar el conjunto de las operaciones que intervienen en la atención. El Centro de Comando concentra en un mismo espacio a integrantes de distintas áreas, aunque estos mantengan sus oficinas y responsabilidades en otros lugares del sanatorio. La coordinación permite supervisar el proceso de forma integral, en lugar de que cada sector actúe de manera aislada.

La institución presentó el funcionamiento del centro a autoridades sanitarias, que, de acuerdo con el relato del presidente, mostraron interés en la experiencia y en la posibilidad de que pudiera ser replicada en otros centros.

“El Centro de Comando le hace un seguimiento al socio, al paciente, desde el momento que ingresa en la emergencia hasta el momento que se va de alta y llega a la casa”, explica Veiras.

La iniciativa se relaciona con una prioridad que ambos entrevistados mencionan desde distintos lugares: el tiempo se convirtió en un componente central de la atención. Para el paciente, una demora no es simplemente una cuestión administrativa. Puede significar permanecer más horas en una emergencia, postergar un estudio o atravesar un proceso de internación con mayor incertidumbre.

Torres señala que la revisión de procesos es una tarea constante dentro de la organización. La institución analiza procedimientos que en muchos casos tienen décadas de funcionamiento y busca identificar dónde es posible mejorar la eficiencia, incorporar tecnología o simplificar trámites.

No todas las mejoras producen ahorros económicos inmediatos. Algunas tienen como objetivo principal ofrecer una experiencia más ordenada y reducir las esperas. La apuesta es que una gestión más eficiente contribuya tanto al funcionamiento interno como a la satisfacción de los socios.

El socio como centro de la institución

En una organización con más de 200.000 afiliados, miles de trabajadores y una infraestructura distribuida en varios centros, la atención humana puede parecer una cuestión difícil de traducir en procesos. Para Veiras, sin embargo, constituye el principio que debe orientar las decisiones de gestión. “El socio es el centro de nuestro interés. Por eso decíamos al principio que los principios mutuales hoy están tan vigentes como el primer día. O sea, nuestro trabajo está enfocado en el socio y nuestro destino final es el socio”, afirma el presidente.

La frase resume la visión con la que busca vincular la identidad mutual con los cambios tecnológicos y organizativos de la institución. El desafío es que cada mejora tenga un efecto positivo para quien utiliza los servicios. Eso incluye las inversiones en infraestructura, la incorporación de tecnología, la coordinación entre áreas y también los gestos cotidianos de atención.

Veiras plantea que quien llega a una institución médica lo hace porque tiene un problema, y que cuando ese problema está relacionado con la salud, la preocupación adquiere una importancia especial. “Cuando alguien pone un pie en la vereda de La Española, viene con un problema”, señala. Desde esa perspectiva, considera fundamental recibir a los socios con respeto, ayudarlos con los trámites, facilitar el uso de las herramientas disponibles y procurar que la consulta, la emergencia o la internación se desarrollen en condiciones adecuadas. La cercanía no se limita al trato personal. También se expresa en la posibilidad de resolver una gestión desde el hogar, obtener una respuesta más rápida o evitar una espera innecesaria. La tecnología y la atención humana, desde esa perspectiva, no son objetivos opuestos, sino que deberían complementarse para que la experiencia del paciente sea mejor.

La misma consideración alcanza a los trabajadores.

Las inversiones en vestuarios, comedor y condiciones laborales forman parte de una infraestructura que no se limita a los espacios destinados a los usuarios. Torres menciona las mejoras realizadas en esas áreas y destaca la relación de la institución con las organizaciones sindicales de médicos y no médicos.

El funcionamiento de una estructura sanitaria depende de la coordinación de múltiples equipos, por lo que las condiciones de trabajo también forman parte de la capacidad de prestar servicios. En una organización de esta dimensión, las decisiones de gestión repercuten tanto en los pacientes como en las personas que sostienen la actividad diaria.

La fidelización, que Torres identifica como una fortaleza de la Asociación Española, se construye en ese vínculo entre trayectoria, capacidad médica, tecnología y experiencia cotidiana. La historia aporta confianza, pero esta debe renovarse a través de la atención que recibe el socio en cada contacto con la institución.

Nuevas prestaciones para una medicina en transformación

La evolución de la medicina plantea a la Asociación Española el desafío de incorporar capacidades que hace pocos años podían parecer lejanas. La robótica, la IA y las nuevas técnicas diagnósticas están modificando la forma de prevenir, detectar y tratar enfermedades. Al mismo tiempo, la mayor expectativa de vida y los cambios demográficos impulsan nuevas necesidades de atención.

Torres considera que el ritmo de transformación tecnológica dificulta anticipar con precisión cómo será la medicina dentro de cinco o diez años. Sin embargo, entiende que la salud será uno de los campos en los que esos cambios se manifestarán con mayor intensidad, tanto por la incorporación de nuevas herramientas como por las posibilidades de mejorar los resultados de los tratamientos. “Hoy no sabemos si algunas de las profesiones que existen actualmente existirán dentro de cuatro o cinco años, no digo dentro de una década”, reflexiona el gerente al referirse a la velocidad de los cambios tecnológicos. En el ámbito sanitario, prevé una mayor presencia de la robótica y nuevas posibilidades para tratar patologías que hoy son difíciles de resolver.

La institución trabaja en proyectos de mayor complejidad asistencial. Entre ellos, Torres menciona la preparación para incorporar un robot quirúrgico y el desarrollo de capacidades vinculadas al trasplante de pulmón. Según explicó, la Asociación Española inició un proceso de capacitación de profesionales mediante un convenio con el Hospital de La Coruña y ya había realizado una primera ablación, una de las etapas del procedimiento. El plan descrito por el gerente contempla avanzar hacia la realización de la cirugía en Uruguay, con una previsión inicial para los primeros meses de 2027. Se trata de un proyecto que requiere formación especializada, coordinación entre equipos y el desarrollo de capacidades para abordar una intervención de elevada complejidad. Su calendario y alcance deberán confirmarse a medida que avance la preparación.

La incorporación de nuevas prestaciones puede ampliar las posibilidades de atención de la institución, pero también

Urología, un área de fortaleza con múltiples opciones de tratamiento

La urología es una de las áreas asistenciales en las que la Asociación Española reúne una amplia variedad de servicios, procedimientos y alternativas terapéuticas. Su oferta abarca desde la andrología y la medicina sexual — con policlínica de sexología — hasta la urología infantil, e incluye estudios y tratamientos como litotricia para la destrucción de cálculos renales, laparoscopia urológica, cistoscopias, urodinamia, flujometría y ecopunción para biopsia prostática.

Uno de los aspectos destacados es la disponibilidad de distintas técnicas para tratar la hiperplasia benigna de próstata, una afección que provoca el agrandamiento de la glándula. La institución cuenta con tecnología láser Holmium, que permite realizar un tratamiento mínimamente invasivo a través de la uretra, sin incisiones abdominales. También ofrece el procedimiento Rezum, que utiliza vapor de agua para reducir el tejido prostático sobrante. La intervención dura entre 10 y 12 minutos, se realiza de forma ambulatoria y requiere sedación ligera. A estas alternativas se suma la embolización prostática, disponible mediante el trabajo conjunto con el Cardiocentro de la Asociación Española, a través del Centro de Diagnóstico y Tratamiento Endovascular. La técnica, realizada por radiólogos intervencionistas y urólogos, consiste en introducir un catéter por la arteria femoral y, mediante guía angiográfica, ocluir con microesferas las arterias que irrigan la próstata para reducir su tamaño. Esta variedad de procedimientos permite ofrecer diferentes opciones para el abordaje del agrandamiento prostático, de acuerdo con la evaluación y las necesidades de cada paciente. Cabe destacar que todos los tratamientos mencionados están a disposición tanto de socios como de no socios de la institución.

exige planificación, inversión y formación. La tecnología por sí sola no alcanza; su utilización depende de contar con profesionales capacitados, equipos coordinados y procesos que garanticen condiciones adecuadas para cada procedimiento.

En ese sentido, la transformación tecnológica vuelve a conectar con una preocupación más amplia de la gestión: cómo ampliar las capacidades de la institución sin perder de vista la calidad, la seguridad, el sentido humanista, que centra la atención en la persona y las necesidades concretas de los socios.

Mirar hacia adelante sin perder el origen

Después de más de 170 años, la Asociación Española enfrenta desafíos muy distintos de los que motivaron su crea-

ción. La organización, que comenzó como un mecanismo de solidaridad entre inmigrantes, gestiona hoy una red sanitaria de gran dimensión, con una actividad asistencial intensa y una agenda de inversiones que abarca infraestructura, tecnología y nuevas prestaciones.

El recorrido no supone abandonar la identidad mutua, sino encontrar la forma de expresarla en condiciones diferentes. Para Veiras, el principio sigue siendo el mismo: poner al socio en el centro de las decisiones y procurar que reciba una atención de calidad, con la cercanía que corresponde a una institución de estas características.

Para Torres, el futuro estará marcado por la velocidad de los cambios tecnológicos y por la necesidad de adaptar continuamente la gestión. La institución deberá seguir revisando sus procesos, modernizando su infraestructura y formando equipos capaces de incorporar nuevas herramientas y procedimientos. Las prioridades de los próximos años combinan, por tanto, consolidación y transformación. La Asociación Española busca fortalecer su situación económico-financiera, sostener el crecimiento del padrón, renovar espacios asistenciales, ampliar capacidades en áreas específicas y utilizar la tecnología para mejorar la coordinación y reducir las esperas.

El reto consiste en acompañar esas líneas de trabajo. El crecimiento necesita infraestructura; la innovación requiere inversión y capacitación; la eficiencia debe traducirse en una mejor atención; y la expansión territorial tiene que responder a necesidades concretas de los socios. En esa ecuación, la historia funciona como una referencia, pero no como una garantía automática. La trayectoria puede aportar confianza y sentido de pertenencia, aunque la continuidad de una institución sanitaria depende de su capacidad para responder a las exigencias de cada época.

La Asociación Española nació para ofrecer una respuesta colectiva a personas que no tenían una red de protección. Más de un siglo y medio después, el contexto es otro y la complejidad de la atención sanitaria es incomparable con la de sus comienzos. Sin embargo, la pregunta de fondo mantiene su vigencia, y es cómo organizar recursos, conocimientos y capacidades para acompañar a las personas cuando más lo necesitan.

Ese será también el desafío de su próximo capítulo: que la modernización de la institución no se mida solamente por los metros cuadrados renovados, los equipos incorporados o los procedimientos que pueda realizar, sino por la forma en que esas capacidades se traducen en una atención más oportuna, accesible y humana. 📞

**Ser Corredor no es
solo vender seguros.
Es saber qué necesita
cada persona para vivir
con tranquilidad.**

Celebramos a quienes
asesoran con conocimiento,
acompañan con compromiso
y construyen una confianza
que dura.

**Feliz día del
Corredor Asesor.**



 **Porto
Seguro**

PASANDO RAYA

SUMARIO

En esta edición, Alejandro Veiras, presidente del Consejo Directivo, y Alfredo Torres, gerente general de la Asociación Española, repasan los 173 años de historia de la institución y analizan los desafíos de su transformación y crecimiento. Ambos destacan las inversiones en infraestructura, la incorporación de tecnología y el desarrollo de nuevas prestaciones para fortalecer la calidad asistencial. Asimismo, reflexionan sobre la importancia de preservar los principios mutuales y mantener al socio en el centro de una atención cada vez más eficiente, accesible y humana.

Un estudio impulsado por Avanza Mypes, programa ejecutado por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), identifica fortalezas, desafíos y oportunidades para la metalmeccánica del Centro-Este del país. A partir de consultas y talleres con empresas e instituciones, se definieron prioridades en capacitación, innovación tecnológica, gestión empresarial y articulación productiva. La iniciativa busca fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas industriales y promover su integración en las cadenas de valor regionales.

En esta edición, el Cr. Carlos Saccone analiza el regreso de los bonos como una alternativa atractiva de inversión, en un contexto de tasas de interés más elevadas y una política monetaria enfocada en controlar la inflación. Destaca las oportunidades que ofrecen los títulos en dólares y en moneda nacional para obtener rendimientos y preservar el patrimonio a largo plazo. Asimismo, resalta la importancia de diversificar las inversiones y aprovechar el fortalecimiento del mercado de capitales uruguayo.

En Logística & Comercio, el Dr. Pablo Labandera analiza el acuerdo colectivo entre Terminal Cuenca del Plata (TCP) y el Sindicato Único Portuario y Ramas Afines (Supra) como una oportunidad para recuperar la confianza, fortalecer la estabilidad laboral y mejorar la competitividad del puerto de Montevideo. El experto destaca la importancia de equilibrar los derechos laborales con la continuidad operativa y los intereses económicos del país. Asimismo, plantea la necesidad de una estrategia de largo plazo que impulse la inversión, la actividad logística y la captación de cargas regionales.

El FMI proyecta una desaceleración de la economía mundial en 2026, en un contexto de tensiones comerciales, conflictos geopolíticos y aumento de los precios de la energía. América Latina crecerá a un ritmo moderado, con diferencias entre países. Para Uruguay, los organismos internacionales y los analistas locales prevén una expansión más moderada de la actividad económica. Las proyecciones apuntan a un crecimiento gradual en los próximos años, condicionado por la incertidumbre internacional y regional. En Macroeconomía analizamos el tema.



16. Desarrollo

La CIU identificó oportunidades para fortalecer la competitividad de las mypes metalmeccánicas del Centro-Este del país.

18. Análisis

Los bonos vuelven a ofrecer rendimientos atractivos y recuperan su lugar en las estrategias de inversión de largo plazo.

22. Logística & Comercio

El acuerdo entre TCP y el sindicato abre una oportunidad para recuperar la confianza y fortalecer la competitividad logística de Uruguay.

28. Macroeconomía

El menor dinamismo global y la incertidumbre internacional condicionan las perspectivas de crecimiento de Uruguay para los próximos años.

32. Desarrollo

A 25 años de su apertura, Cala Di Volpe apuesta por la reinversión y el servicio personalizado.

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

Director responsable **Jorge Estellano** | Consejo Editorial Ec. María Dolores Benavente, Cr. Juan Berchesi, Ing. Agr. Claudio Williman, Ec. Luis Mosca, Teresa Aishemberg, Dr. Pablo Labandera y Cr. Carlos Saccone | Gerente general **Carolina Estellano** | Gerente Comercial **José Olivencia** | Editor **Oscar Cestau** oscar@cronicas.com.uy | Subeditora **Magdalena Raffo** | Columnistas Cr. Carlos Saccone, Cr. Dario Andrioli, Ec. Sofía Tuyaré, Dr. Conrado Díaz Rojas y Dra. Patricia Tellería | Colaboradores **Marta Aldunate** y **Eduardo Lanza** | Departamento de arte **Santiago Rovella** | Consultores **José Ignacio Marchese** (Automovilismo) | Impreso en **El País S.A.** | Depósito legal: 373.529

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

Rodrigo García

Gerente comercial de Formisur

Hay objetos que cuentan una historia sin decir una palabra. En la oficina de Rodrigo García, gerente comercial de Formisur, ese lugar lo ocupa el escritorio de su abuelo Osvaldo. No es solo un mueble: lo conecta con quien lo acercó al mundo de los negocios y le recuerda que toda empresa tiene una historia. García nació en Montevideo el 6 de enero de 1988. En cuanto a formación, se inclinó por Estudios Internacionales, una carrera vinculada a su interés por viajar y conocer otras culturas. Pero los negocios ya formaban parte de su paisaje cotidiano. A los 16 años tuvo sus primeros acercamientos al rubro, colaborando en una agencia del mismo sector que pertenecía a su abuelo materno. Aquella experiencia le permitió conocer la actividad desde adentro y aprender de un mundo que, años después, también sería el suyo.

En paralelo, su padre construía Formisur desde abajo, con trabajo, perseverancia y espíritu emprendedor. García creció viendo ese esfuerzo y entendiendo lo que significa sacar adelante una empresa. Desde 2012 trabaja allí y encontró una forma de aportar al crecimiento del negocio familiar. De Formisur valora su historia y lo que representa para su familia. En el trabajo cotidiano disfruta del vínculo con las personas, de generar relaciones comerciales de confianza y de buscar nuevas oportunidades. Para él, los negocios se construyen a largo plazo: cumplir con la palabra y entender las necesidades de quienes confían en la empresa son parte esencial de ese proceso.



“La tecnología puede transformar la manera en que trabajamos, pero el compromiso, la cercanía y la calidad de las relaciones siguen siendo esenciales”.

Hoy, uno de los principales desafíos es acompañar el crecimiento de Formisur y anticiparse a las necesidades de sus clien-

tes. La empresa viene creciendo a pasos agigantados y proyecta nuevos espacios de almacenaje para responder a la demanda. A los clientes de gran porte que la acompañan desde hace años se suman otras empresas que se acercan y comienzan a trabajar con ella. García también ve una oportunidad en generar más diálogo entre el sector privado y el gobierno.

La tecnología y la inteligencia artificial (IA) ya forman parte de esa evolución. Formisur incorpora herramientas para optimizar procesos, ganar eficiencia y tomar mejores decisiones. Sin embargo, la innovación debe convivir con aquello que distingue al negocio: la cercanía con clientes, proveedores

y colaboradores. El desafío es incorporar nuevas herramientas sin perder los valores que acompañaron a la empresa desde sus comienzos.

De su abuelo Osvaldo recuerda la curiosidad por entender cómo funciona un negocio y detectar oportunidades. De su padre, el valor de construir desde abajo, con esfuerzo, perseverancia y convicción. Su familia sigue siendo un apoyo fundamental y disfruta especialmente su lugar como tío, uno de los títulos que le dieron sus hermanos Martín y Magdalena.

Fuera de la oficina, la música ocupa un lugar central. Toca la guitarra y el bajo, escucha rock pesado y heavy metal, y encuentra en Iron Maiden una referencia. Es su cable a tierra: una forma de desconectarse de la rutina y recargar energías. Y aunque de chico quería ser jugador de básquetbol, confiesa que esa ilusión sigue intacta.

Cuando piensa en los próximos diez años, imagina a Formisur más consolidada, con nuevos espacios y preparada para crecer, pero sin perder el trato directo que considera uno de sus diferenciales. En lo personal, quiere seguir aprendiendo, conocer nuevos lugares y disfrutar de su familia. También le entusiasma impulsar una fundación o un proyecto que permita devolverle algo a la sociedad.

Su frase de cabecera resume esa forma de mirar el camino: “Sin prisa, sin pausa”. Para García, las cosas importantes necesitan tiempo, constancia y trabajo. Una empresa se construye de a poco; la confianza, también. 🎧

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

Scotiabank®



15
AÑOS JUNTOS



Scotia
empresas

Avanza Mypes identificó oportunidades para fortalecer la metalmecánica de la región Centro-Este del país

Como parte de su trabajo en territorio, Avanza Mypes realizó el estudio Estrategias de desarrollo para la cadena metalmecánica del Centro-Este de Uruguay. El programa, ejecutado por el LATU y la Cámara de Industrias del Uruguay, busca fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas (mypes) industriales.

El relevamiento incluyó 72 mypes metalmecánicas de Rocha, Treinta y Tres, Cerro Largo y Lavalleja. Además, se consultó a 22 empresas demandantes, instituciones educativas y referentes del territorio. El diagnóstico mostró un tejido principalmente familiar, con experiencia en fabricación, reparación y mantenimiento y flexibilidad para atender trabajos personalizados.

Sin embargo, esas fortalezas convivieron con dificultades para contratar personal técnico especializado, actualizar conocimientos e incorporar nuevas generaciones. A ello se sumaron limitaciones en planificación, registros de costos e incorporación tecnológica, junto con el desconocimiento de apoyos públicos. Estos hallazgos señalaron la necesidad de acompañamiento integral y de mayor acercamiento de las instituciones a las empresas.

Por su parte, las empresas demandantes mostraron disposición a ampliar la contratación de proveedoras: el 82% de las

consultadas indicó que podría hacerlo si estas fortalecieran sus capacidades, especialmente mediante capacitación e incorporación tecnológica. Esta apertura representó una oportunidad para ampliar la participación de las mypes en las cadenas productivas regionales.

El estudio y los talleres permitieron integrar el estudio regional con la experiencia de empresas e instituciones y definir prioridades para fortalecer las capacidades de las mypes.

Del diagnóstico a las prioridades del territorio

Con el objetivo de presentar los resultados del estudio y validar-

los con las empresas participantes de la investigación y las instituciones del territorio, Avanza Mypes realizó dos talleres: un taller regional en Treinta y Tres y otro en Río Branco.

Los aportes de ambos talleres abarcaron los cinco ejes estratégicos del estudio. En ese marco, en materia de formación técnica, recambio generacional y vinculación educativa, se destacaron las modalidades duales y las prácticas en empresas, los cursos técnicos cortos, la certificación de competencias y los centros móviles con equipamiento compartido.

En gestión empresarial, formalización y productividad, se plantearon diagnósticos y planes de mejora, formación en planificación y liderazgo, asistencia en costos, precios y flujo de caja, y acompañamiento a la profesionalización de las empresas familiares.

En adopción y transferencia tecnológica, innovación aplicada y sostenibilidad, las propuestas incluyeron proyectos piloto, acceso a equipamiento y servicios

tecnológicos y convenios con instituciones de apoyo.

En internacionalización, encadenamientos productivos y redes empresariales, se destacó la preparación de las mypes para cumplir requisitos de calidad, formalización y entrega y fortalecer sus vínculos con empresas demandantes. En Río Branco, además, se priorizaron la formación en comercio exterior y el trabajo para conformar consorcios exportadores.

Por último, en institucionalidad, asociatividad y gobernanza sectorial, Treinta y Tres enfatizó la articulación de los ámbitos existentes y el acceso a instrumentos públicos con acompañamiento técnico. En Río Branco se priorizaron un espacio de gobernanza sectorial, una agenda anual y herramientas de financiamiento. El estudio y los talleres permitieron integrar el estudio regional con la experiencia de empresas e instituciones y definir prioridades para fortalecer las capacidades de las mypes. En el taller regional de Treinta y Tres, referentes de ANDE, MIEM e In-

Transforma tu industria para crecer

avanzamypes.org.uy

AVANZA
mypes



efop también presentaron herramientas de apoyo disponibles. Así, el intercambio permitió vincular las necesidades identificadas con los recursos existentes y orientar propuestas acordes

con la realidad del territorio. A partir de los hallazgos y los aportes de los talleres, Avanza Mypes pone a disposición el estudio para orientar el trabajo conjunto en torno a la cadena

metalmecánica regional. Esta iniciativa se integra a su labor de acercar conocimiento y herramientas a las mypes industriales de los sectores alimentos, forestal-maderero y metalmecánico de

todo el país, atendiendo las particularidades de cada territorio. Más información en www.avanzamypes.org.uy y en sus redes sociales: Instagram (@avanzamypes) y LinkedIn (Avanza Mypes).

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

El regreso de los guardianes\$ del patrimonio

Escribe: Cr. Carlos Saccone, miembro del Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía.

Durante gran parte de los últimos 20 años, el mercado convivió con una realidad que, observada desde una perspectiva histórica, fue más una excepción que una regla. Las tasas de interés cercanas a cero transformaron a los clásicos bonos en un activo de baja rentabilidad y obligaron a muchos inversores a asumir cada vez más riesgo para alcanzar retornos razonables. Recuerdo vivamente retornos esperados en 5% o 6%, con niveles de riesgo altos. La consigna parecía simple: para ganar dinero había que alejarse de los bonos. Hoy, esa lógica se invirtió. Y quizás sea uno de los cambios más relevantes que enfrenta el inversor en

esta década. Es cierto también que aquellos que compraron hace unos meses, están atravesando un momento de pérdida de valor, dado lo inesperado de la corrección en tasas, pero aún mantienen una expectativa de flujos de fondos atractiva al compararlo con épocas no tan lejanas.

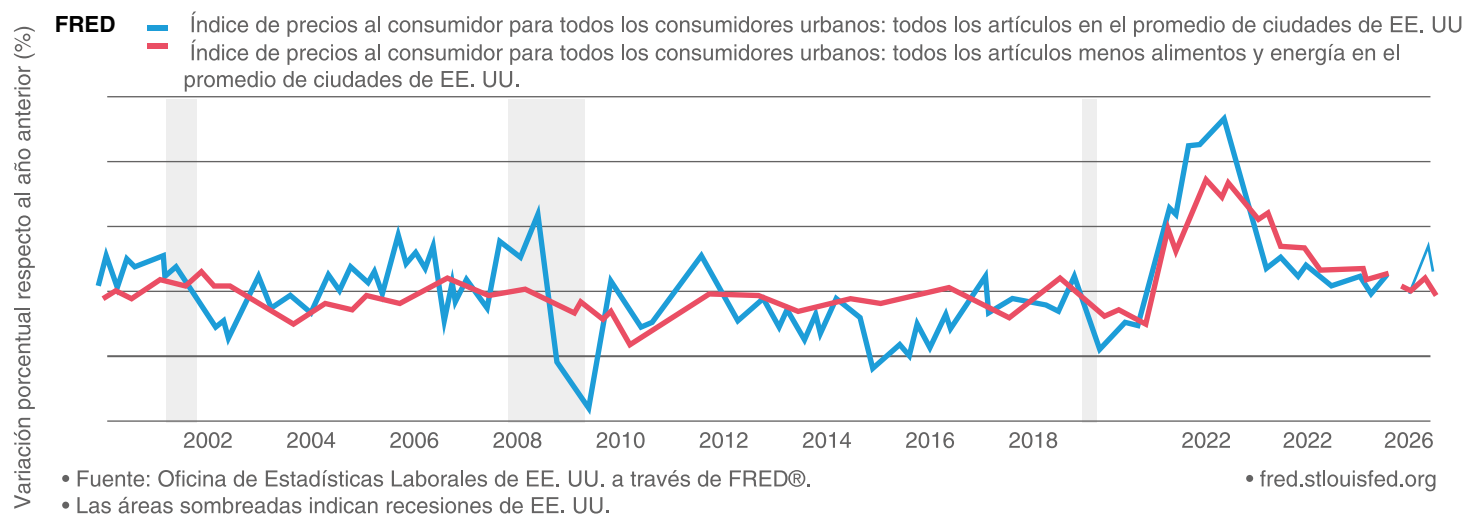
En su reunión del 16 de setiembre, la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed) decidió elevar nuevamente las tasas de interés en 25 puntos básicos, llevando el rango objetivo a 3.75%-4.00%, acompañada por la señalización a través del ajuste en la curva soberana de Estados Unidos de que podrían producirse nuevas subas, refleja que la

lucha contra la inflación continúa siendo la principal prioridad de la Fed. Cuando se publique esta columna habrá sucedido la reunión siguiente, y si bien el resultado luce de estabilidad a esta altura, está claro que el sesgo sigue siendo “contractivo”. Su nuevo presidente, Kevin Warsh, ha sido particularmente enfático al señalar que “la inflación sigue siendo demasiado alta y lo ha sido durante demasiado tiempo”, demostrando una postura claramente orientada a recuperar la estabilidad de precios incluso a costa de mantener condiciones financieras más restrictivas. El famoso objetivo del 2% de inflación está de vuelta, tal vez con más potencia que nunca.

Más allá de las implicancias coyunturales, la llegada de Warsh parece simbolizar también un cambio filosófico. Luego de años en que los mercados se acostumbraron a una política monetaria extremadamente expansiva y a una comunicación muy detallada por parte de los bancos centrales, comienza a emerger una visión más cercana a la que predominó durante las décadas de 1990 y principios de los 2000: tasas reales positivas, foco en la estabilidad monetaria y menor dependencia de la liquidez como motor principal de los precios de los activos.

Desde la perspectiva del inversor, esto tiene una consecuencia inmediata: los bonos vuelven

Gráfico de evolución de la inflación en Estados Unidos



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Price Index for All Urban Consumers: All Items Less Food and Energy in U.S. City Average [Cpifles], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; <https://fred.stlouisfed.org/series/Cpifles>, October 13, 2026

a ofrecer rendimientos que hacía mucho tiempo no estaban disponibles. Durante la década posterior a la crisis financiera de 2008, y especialmente luego de la pandemia, era habitual encontrar bonos soberanos y corporativos de primera línea con rendimientos inferiores al 2% o incluso cercanos a 0% como los US Treasuries en momentos puntuales. Hoy el panorama es completamente diferente. En numerosos segmentos del mercado es posible encontrar emisiones corporativas de buena calidad crediticia con retornos superiores al 6% en dólares, mientras que los títulos de mayor duración ofrecen niveles de renta que recuerdan a los observados hace veinte o veinticinco años.

No se trata únicamente de una discusión sobre rendimiento. Cuando un bono ofrece una tasa cercana al 6% o 7% anual en dólares, una parte importante del retorno esperado ya está incorporada desde el día de la compra. El inversor no depende exclusivamente de que el mercado siga subiendo o de que otro participante esté dispuesto a pagar más caro mañana. Existe un flujo contractual de intereses

que vuelve a tener relevancia en Para el inversor uruguayo, esta realidad resulta particularmente interesante. Históricamente, el dólar ha constituido el principal vehículo de ahorro de las familias y de buena parte del patrimonio financiero local. En ese contexto, la posibilidad de acceder a bonos soberanos del Uruguay con rendimientos atractivos y con una carga tributaria inexistente para el residente fiscal del país, representa una combinación difícil de ignorar.

Sin embargo, limitar la discusión únicamente a los activos en dólares sería un error. Uruguay ha venido desarrollando durante los últimos años una estrategia consistente para fortalecer el rol de la moneda nacional y consolidar el proceso de desinflación. Las iniciativas impulsadas por el Banco Central del Uruguay, orientadas a reforzar la credibilidad de la política monetaria, profundizar el mercado en pesos y anclar las expectativas inflacionarias, constituyen avances muy saludables para la economía. El objetivo de devolverle al peso uruguayo parte de la fortaleza que perdió durante décadas no es solamente una cuestión mo-

Un portafolio bien diversificado debe mirar más allá del dólar. Los títulos en pesos nominales continúan ofreciendo tasas reales atractivas en un contexto de inflación más controlada, mientras que los instrumentos indexados a la Unidad Indexada mantienen su relevancia para aquellos inversores que buscan preservar poder adquisitivo a largo plazo.

netaria; es también una herramienta fundamental para desarrollar el mercado de capitales local y ampliar las alternativas de inversión de largo plazo.

Por esa razón, un portafolio bien diversificado debe mirar más allá del dólar. Los títulos en pesos nominales continúan ofreciendo tasas reales atractivas en un contexto de inflación más controlada, mientras que los instrumentos indexados a la

Unidad Indexada mantienen su relevancia para aquellos inversores que buscan preservar poder adquisitivo a largo plazo. A medida que la credibilidad del régimen monetario continúa fortaleciéndose, estos instrumentos ya están ganando protagonismo dentro de las carteras locales.

En definitiva, estamos frente a un escenario que muchos inversores jóvenes nunca experimentaron. Un mundo donde la renta fija vuelve a generar renta. Donde los bonos en dólares ofrecen retornos atractivos sin necesidad de asumir riesgos extremos. Y donde, simultáneamente, comienza a consolidarse un mercado en moneda local respaldado por una política monetaria cada vez más creíble.

Quizás la gran conclusión sea que, después de muchos años en los que parecía que no había alternativa a los activos de riesgo, los bonos han vuelto a ocupar un lugar central en la conversación financiera. Y para el inversor uruguayo, tanto en dólares como en moneda nacional, ese retorno a la normalidad puede transformarse en una de las oportunidades más interesantes de la década. 🌐

Evolución del retorno esperado del Bono Uruguay 2050



Fuente: Bloomberg.

Del conflicto a la confianza: el acuerdo portuario como oportunidad estratégica para el Uruguay



Escribe: Dr. Pablo Labandera. Especialista en Derecho Aduanero y Comercio Internacional

Un acuerdo que vale más que una tregua

La firma del convenio colectivo entre Terminal Cuenca del Plata (TCP/Nelsury) y el Sindicato Único Portuario y Ramas Afines (Supra), el 7 de octubre pasado, constituye una noticia relevante para la economía uruguaya. Su valor no reside exclusivamente en haber clausurado una controversia laboral prolongada, sino que se arraiga, sobre todo, en la posibilidad de transformar una

situación de incertidumbre en un horizonte verificable de estabilidad, inversión y crecimiento. El convenio rige desde el 1º de octubre de 2026 hasta el 30 de setiembre de 2031. Cinco años son un plazo suficientemente prolongado para intentar recuperar clientes, consolidar servicios y reconstruir vínculos de confianza, pero sin que el calendario, per se, no garantice ningún resultado. La pregunta decisiva ya no es quién ganó la

negociación; es si el Uruguay será capaz de convertir ese entendimiento en una ventaja competitiva compartida o no lo logrará. La terminal, sus trabajadores, los exportadores, los importadores, las navieras, los transportistas, los operadores logísticos y el Estado participan, aunque de manera diferente, de una misma cadena de valor. Cuando esa cadena se interrumpe, el perjuicio no queda encerrado en el recinto portuario. Pero, huelga decirlo,

cuando funciona, los beneficios tampoco se agotan allí.

Sería ingenuo, sin embargo, interpretar lo sucedido desde una perspectiva binaria, distribuyendo responsabilidades exclusivas o pretendiendo que el acuerdo alcanzado elimina, por sí solo, los costos acumulados durante el conflicto. La realidad es bastante más compleja. Ni la confrontación permanente constituye un modelo sostenible de relaciones laborales en una infraestructura estratégica, ni la firma de un convenio equivale, necesariamente, a la reconstrucción de la confianza. Un acuerdo puede poner fin a una controversia; recuperar la credibilidad, la previsibilidad y la estabilidad exige bastante más. Y ello porque, firmar un acuerdo permite cerrar un conflicto; construir confianza es lo que permite evitar el siguiente.

La factura visible y la invisible de la conflictividad

El primer costo de un conflicto portuario es operacional: demoras en la carga y descarga, reprogramaciones, contenedores inmovilizados, esperas de camiones, alteraciones en el uso de equipos y posibles cambios de escala. El segundo es económico: mayores gastos de almacenamiento, transporte y coordinación, incumplimientos contractuales y pérdida de oportunidades comerciales. No todos esos costos recaen sobre la empresa terminal. Una parte puede trasladarse a productores, industrias, consumidores y operadores

que nunca participaron de la negociación. Pero, existe, además, un costo reputacional particularmente difícil de mensurar. Las grandes líneas marítimas organizan redes internacionales y asignan capacidad según criterios de volumen, conectividad, costo, regularidad y riesgo. Es así como, un puerto puede ofrecer infraestructura moderna y condiciones comerciales atractivas, pero, sin embargo, si la previsibilidad falla reiteradamente, los clientes incorporan una prima de incertidumbre a sus decisiones. Y una vez que una carga cambia de ruta, recuperarla exige mucho más que anunciar que el conflicto terminó.

Y en esta contienda —claramente— también hubo un costo político e institucional. El conflicto tensionó simultáneamente el derecho de huelga, la libertad sindical, la continuidad de una actividad de relevancia nacional y la responsabilidad del gobierno de

promover soluciones. Fue por ello por lo que las autoridades quedaron expuestas a críticas desde perspectivas distintas: para unos, por intervenir insuficientemente o demasiado tarde; para otros, por adoptar mecanismos que consideraban restrictivos de la acción sindical. La lección es que la “política portuaria” no puede limitarse a administrar emergencias. Debe anticiparlas mediante reglas conocidas y espacios permanentes de diálogo.

Dos libertades fundamentales ante una misma realidad

El conflicto portuario obliga a enfrentar una tensión que no se resuelve mediante consignas: de un lado, la libertad sindical, la negociación colectiva y el ejercicio del derecho de huelga; del otro, la libertad de trabajo, la libertad de industria y comercio y la facultad de organizar una actividad empresarial lícita. No estamos ante un derecho legíti-

Un acuerdo puede poner fin a una controversia; recuperar la credibilidad, la previsibilidad y la estabilidad exige bastante más. Y ello porque, firmar un acuerdo permite cerrar un conflicto; construir confianza es lo que permite evitar el siguiente.

mo y otro meramente tolerado. Estamos ante posiciones constitucionalmente relevantes, cuya convivencia exige una respuesta institucional cuidadosa.

La Constitución uruguaya reconoce en su artículo 57 la organización de sindicatos gremiales y declara la huelga un derecho gremial. El artículo 36, por su parte, protege la libertad de dedicarse al trabajo, cultivo,

industria, comercio, profesión o cualquier otra actividad lícita, sin perjuicio de las limitaciones de interés general establecidas por ley. También importan el artículo 7, que tutela derechos fundamentales dentro de su régimen de protección, y las garantías constitucionales del trabajo de los artículos 53 y 54. En el plano internacional, los *Convenios 87 y 98 de la OIT* integran el marco de protección de la libertad sindical y de la negociación colectiva. Pues bien, la estabilidad portuaria debe considerar a las libertades sindicales, pero la misma no puede sostenerse sobre la indiferencia frente a los costos colectivos del conflicto.

Hablar de igual jerarquía exige una precisión. Las posiciones jurídicas en juego tienen anclaje constitucional, pero no son idénticas en su formulación, titularidad y régimen de restricciones. La solución no consiste en decretar una equivalencia

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

automática ni en adjudicar a priori supremacía absoluta a alguna de ellas. Consiste en justificar, caso por caso, por qué una medida resulta necesaria, idónea y proporcionada, con

bio de concesiones laborales. Su valor institucional reside en reconocer que la contraparte no es un obstáculo que eliminar, sino un actor indispensable para la continuidad del proyecto portuario.

político de cada discrepancia. Esa reciprocidad no exige renunciar al conflicto social, que es inherente a las relaciones de trabajo. Exige encauzarlo mediante información oportuna, procedimien-

te y Obras Públicas, adoptada en septiembre, procuró preservar un piso de seguridad y continuidad durante la controversia. Su contenido incluyó carga y descarga de buques, recepción de conte-



respeto al núcleo esencial de los derechos afectados.

La empresa tiene derecho a desarrollar su actividad y a procurar continuidad, rentabilidad e inversiones. Los trabajadores tienen derecho a organizarse, formular reivindicaciones y ejercer medidas colectivas legítimas. Ambos intereses coexisten con otros que tampoco deben desaparecer del análisis: la libertad de trabajo de quienes desean prestar tareas, los derechos de usuarios y cargadores, la seguridad de personas y bienes y la inserción internacional del país. Que existan terceros perjudicados no deslegitima automáticamente una huelga, pero que una huelga sea legítima tampoco impide evaluar cuidadosamente sus efectos ni diseñar respuestas públicas dentro del marco legal.

La empresa necesita trabajadores capacitados y comprometidos; los trabajadores necesitan una empresa viable, capaz de atraer carga, invertir y sostener empleo

Que existan terceros perjudicados no deslegitima automáticamente una huelga; pero que una huelga sea legítima tampoco impide evaluar cuidadosamente sus efectos ni diseñar respuestas públicas dentro del marco legal.

Equilibrar no es neutralizar: el antagonismo al reconocimiento recíproco

El convenio adquiere así un significado que supera el intercam-

de calidad. El Estado, por su parte, debe proteger los derechos de ambos sin transformarse en gerente de la terminal ni en árbitro

tos de prevención, instancias de negociación y compromisos verificables. La “paz laboral” y la legitimidad del acuerdo se fortalecerán si las partes perciben que sus libertades permanecen reconocidas, y que los sacrificios asumidos tienen contrapartidas reales. En definitiva, la solución duradera no nace de que un derecho derrote al otro, sino de que ninguno pretenda hacerse absoluto. La competitividad no es jurídicamente sostenible si descansa en la desprotección del trabajo; pero la protección del trabajo, tampoco será económicamente sostenible si se pierde de modo persistente la confianza de quienes eligen las rutas del comercio. El acuerdo abre la posibilidad de salir de esa falsa disyuntiva y convertir el respeto recíproco en una ventaja del país.

Los servicios mínimos: equilibrio necesario, solución insuficiente

La decisión conjunta del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Transpor-

nedores llenos y vacíos para importación y exportación, almacenamiento y depósito, recepción por transporte carretero con un mínimo de 25 contenedores por hora, dotaciones mínimas por áreas, y plena atención de contenedores refrigerados, perecederos y materiales sanitariamente sensibles. No se trató, por tanto, de una habilitación abstracta para mantener cualquier actividad, sino de prestaciones y recursos identificados para una situación excepcional.

¿Fue una solución adecuada? La respuesta exige separar tres planos. En términos de finalidad, resulta defendible que el Estado intente evitar daños graves a terceros y preservar cargas especialmente sensibles. En términos de diseño, la proporcionalidad requiere que las prestaciones impuestas sean realmente indispensables, temporales y compatibles con el ejercicio efectivo de los derechos colectivos. Y en términos de eficacia económica, un piso mínimo no equivale a una terminal plenamente confiable:

las navieras necesitan regularidad integral, ventanas de atraque cumplidas y conexiones que funcionen de forma coordinada. Y ello porque, el equilibrio significa reconocer que hay terceros y

que la competencia portuaria es regional. Montevideo no compite únicamente por los contenedores del comercio exterior uruguayo. Compite también por cargas de terceros países,

habrían transitado por Montevideo y alrededor de 200.000 por Buenos Aires. Se trata de una estimación sectorial, no de una serie oficial armonizada; además, describe un reparto anual que no puede atribuirse exclusivamente al conflicto de TCP de 2026. Sin embargo, la magnitud ilustra el desafío competitivo: una diferencia de 150.000 TEU entre ambos corredores representa una oportunidad regional considerable, aunque no necesariamente recuperable en su totalidad.

La elección de ruta depende de múltiples factores: costo integral, tiempos, profundidad, conexiones marítimas, disponibilidad de barcasas, eficiencia aduanera, trámites, congestión y conflictividad. Sería incorrecto explicar toda la migración de carga por una sola variable. Pero también sería ingenuo desconocer que la incertidumbre laboral puede inclinar decisiones cuando los servicios alternativos son razonablemente comparables. Buenos Aires, Dock Sud y otras terminales de la región tienen incentivos para retener el tráfico que consiguen captar.

Cada contenedor que deja de transbordar en Montevideo puede significar menos actividad de terminal, menos servicios conexos, menor escala para las navieras y una pérdida de densidad logística. No implica, sin em-



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

bargo, que el país pierda el valor total de la mercadería contenida en él: el ingreso económico relevante es el valor agregado local por las prestaciones logísticas, portuarias y de transporte. Esa distinción es indispensable para discutir con seriedad las cifras del sector.

Mercosur e “Hidrovia”: del mapa geográfico a la “plataforma de servicios”

Uruguay posee una ubicación valiosa en la desembocadura del sistema fluvial y una vocación histórica de “plataforma de servicios”. Pero la geografía ofrece posibilidades, no contratos garantizados. En el Mercosur, la integración comercial requiere infraestructura física



bienes colectivos afectados y que toda limitación requiere justificación concreta. La prueba del buen diseño institucional consiste en que, terminada la crisis, el sistema vuelva a descansar en la negociación y en mecanismos preventivos, no en la excepción convertida en regla.

La carga paraguaya: lo que Montevideo pierde otro puerto lo gana

La disputa por las cargas en tránsito y transbordo de Paraguay muestra con especial claridad

por escalas de buques y por su lugar en las redes de la “Hidrovia Paraguay-Paraná”. El tráfico en tránsito no es un negocio accesorio: alimenta economías de escala, incrementa frecuencias, sostiene empleos y puede mejorar la conectividad del propio exportador uruguayo.

En enero de 2026, Altamar News recogió una estimación del presidente del Centro de Armadores Fluviales y Marítimos del Paraguay: sobre aproximadamente 250.000 TEU paraguayos en 2025, unos 50.000



**Hecho
para fans.**



**Beneficios en
conciertos y festivales.**



y también confiabilidad regulatoria, aduanera, operativa y laboral. El tránsito y el transbordo pueden generar empleo, servicios especializados, conectividad marítima y oportunidades para empresas nacionales incluso cuando la mercancía no tiene origen ni destino final en Uruguay. Así, cabe recordar que la “Hidrografía Paraguay-Paraná” vincula producción y mercados a través de una cadena multimodal. Si Montevideo aspira a fortalecer su papel, deberá ofrecer una combinación convincente de tiempos de conexión, tarifas, capacidad, información anticipada y previsibilidad. No basta con promover la captación de cargas paraguayas, además –inevitablemente– hay que facilitar que esa captación sea comercialmente racional para quien decide la ruta.

La oportunidad de los próximos cinco años consiste en combinar el convenio con una agenda más amplia: interoperabilidad documental, coordinación aduanera, modernización de accesos, promoción comercial regional y reglas previsibles para las inversiones. El puerto es un nodo dentro de una red: mejorar solamente un eslabón no alcanza si los demás permanecen descoordinados.

Las sinergias positivas: un acuerdo en el que todos pueden ganar

Para los trabajadores, el convenio aporta mayor previsibilidad de ingresos, mejoras específicas por categorías y un horizonte de negociación ordenada. La estabilidad laboral y la formación continua pueden contribuir a un ambiente menos expuesto a la incertidumbre y más preparado para incorporar tecnología.

Para TCP, la ventaja potencial es la posibilidad de programar operaciones e inversiones con menor riesgo de interrupciones,

mejorar la productividad y recuperar credibilidad comercial. Para las navieras y clientes, es la reducción del riesgo de demoras y desvíos. Para exportadores e importadores, significa mayor certeza en sus cadenas de suministro. Para los transportistas y proveedores de servicios, ofrece continuidad de actividad. Y para el Estado, supone la posibilidad de más empleo, mayor actividad económica y una “plataforma logística” mejor posicionada.

Estas ganancias no aparecen automáticamente. Dependen de que las partes cumplan lo pactado, de que los conflictos futuros encuentren canales eficaces de prevención y de que los beneficios de productividad se distribuyan de manera razonable. Es por ello que una “cláusula de paz” resulta ser tan valiosa, pero su fuerza real deriva de la confianza que la sostiene. Si se interpreta como una victoria unilateral, se debilita; pero, si se convierte en

Sería incorrecto explicar toda la migración de carga por una sola variable. Pero también sería ingenuo desconocer que la incertidumbre laboral puede inclinar decisiones cuando los servicios alternativos son razonablemente comparables.

un compromiso de corresponsabilidad, puede consolidarse.

La verdadera sinergia consiste en transformar la estabilidad en volumen, el volumen en mejores

servicios, los mejores servicios en nueva carga y esa nueva carga en empleo, ingresos y capacidad de inversión. Es un círculo virtuoso posible, no una consecuencia inevitable. Requiere disciplina, indicadores y una visión de largo plazo.

Una política de Estado exige responsabilidades diferenciadas

Al gobierno le corresponde ejercer liderazgo institucional, y es por ello que debe ser imparcial en el procedimiento, pero no indiferente al interés general comprometido. A la oposición, le corresponde fiscalizar, exigir transparencia y ofrecer alternativas. La existencia de discrepancias legítimas no impide acordar objetivos permanentes: competitividad, empleo de calidad, conectividad regional y respeto a las libertades sindicales. Una política de Estado no requiere unanimidad, sino continuidad en lo esencial. Las cámaras empresariales deben contribuir con información verificable sobre costos, desvíos y oportunidades de recuperación; promover estándares de desempeño; y participar en ámbitos de diálogo sin pretender sustituir a los actores de la negociación colectiva. Su voz resulta imprescindible, porque representan a muchos de los terceros afectados, pero será más persuasiva cuanto más transparente sea la evidencia que presenten.

A la empresa le compete cumplir sus obligaciones, invertir, gestionar con profesionalidad, comunicar oportunamente las alteraciones operativas y sostener un diálogo laboral. Los trabajadores y su organización sindical, por su parte, tienen un papel central en la productividad, la seguridad y la calidad del servicio. Defender sus derechos y preservar la competitividad de la fuente de trabajo no son objetivos necesariamente antagónicos. Es por ello que, el

gran desafío consiste en construir un “pacto de funcionamiento”, no un “pacto de silencio”. Las discrepancias continuarán existiendo; lo importante es que no desemboquen recurrentemente en la parálisis de un activo estratégico nacional.

La confianza es también infraestructura

El acuerdo de octubre no devuelve por arte de magia las escalas perdidas, ni elimina los costos ya soportados, ni asegura que Montevideo recupere una cuota determinada de la carga paraguaya. Sí ofrece algo indispensable: una ventana temporal para demostrar que Uruguay puede conjugar derechos laborales, inversión privada e interés general sin quedar atrapado en una confrontación permanente.

En el comercio internacional, la confianza es una forma de infraestructura. No se construye con hormigón ni con grúas, pero puede resultar tan determinante como ellas. Se forma con compromisos cumplidos, procedimientos previsibles, diálogo institucional y capacidad de respuesta. Se deteriora con rapidez y se recupera muy lentamente.

El puerto de Montevideo no pertenece únicamente a quienes negocian dentro de la terminal. Su desempeño condiciona a miles de personas y empresas que necesitan exportar, importar, transportar y trabajar. Precisamente por eso, la salida del conflicto merece celebrarse sin triunfalismos y evaluarse sin prejuicios. El mejor resultado no será que una parte pueda declarar que venció a la otra. Será que, dentro de cinco años, Uruguay pueda demostrar que ganó competitividad, empleo de calidad y un lugar más sólido en las cadenas logísticas del Mercosur y de la Hidrografía. Ese sería el verdadero dividendo del acuerdo.

El futuro dirá. ☪

IO NEVO

Q05 100% ELÉCTRICA



DESDE
USD **23.990**

460 KM DE AUTONOMÍA NEDC | 6 AIRBAGS + ADAS | TECHO PANORÁMICO

Respalda:  SANTA ROSA

BAJO PRESIÓN

La economía mundial crece a menor ritmo

El FMI, según su informe de octubre, proyecta una expansión moderada del producto mundial para este año, con diferencias entre regiones y un repunte transitorio de la inflación global. En Uruguay, tanto las proyecciones internacionales como los analistas locales apuntan a un menor dinamismo de la actividad económica.

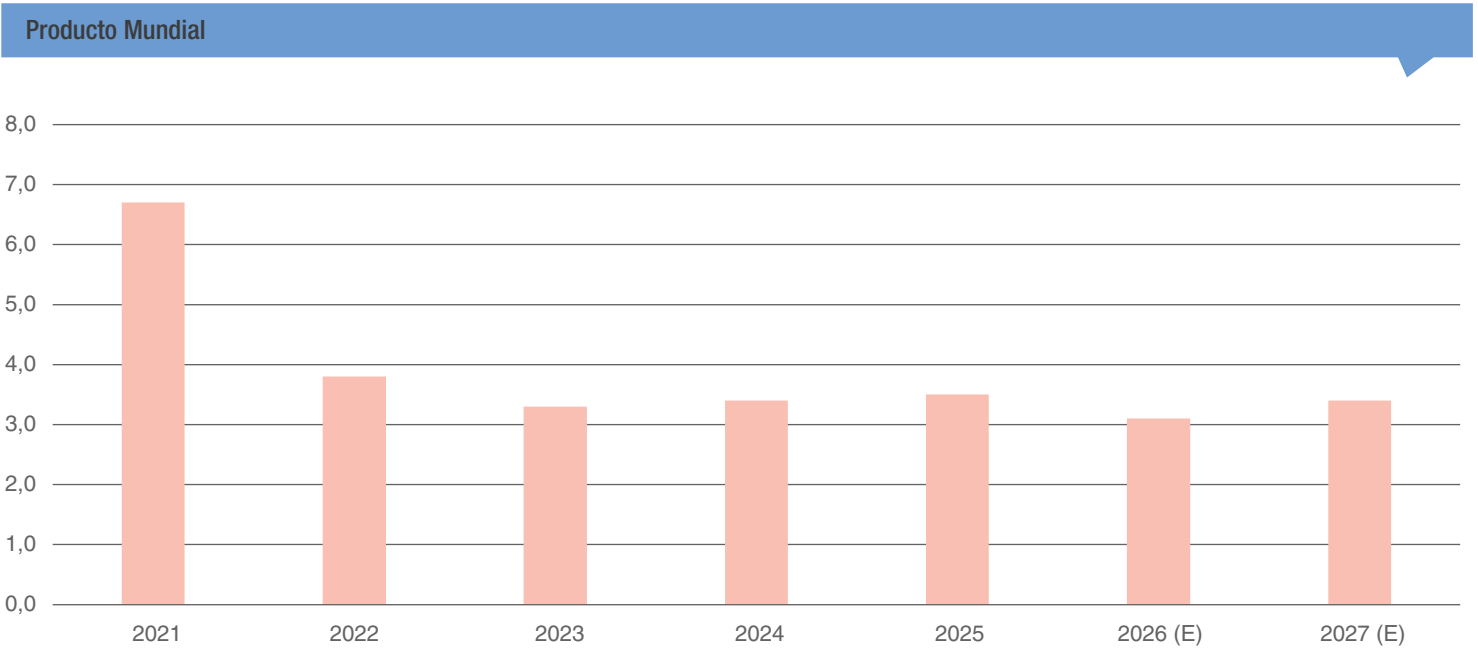
● Escribe: Sofía Tuyaré

La economía mundial continúa creciendo, aunque a una tasa menor que la del año anterior, y las proyecciones varían entre regiones y países. Los desafíos que enfrenta la economía global y que pueden impactar sobre el nivel de actividad global

no son nuevos. Entre los riesgos que amenazan el crecimiento se destaca las tensiones comerciales, los persistentes conflictos geopolíticos y el aumento de los precios de la energía. La última edición de octubre del World Economic Outlook (WEO) del Fondo Monetario Internacional (FMI), actualizó los pronósticos de crecimiento e inflación.

Escenario mundial
Según el informe de WEO de octubre de 2026, el FMI proyecta que el producto mundial se expandirá 3.1% este año y 3.4% el próximo, luego de crecer 3.5% en 2025. La economía global sigue creciendo, impulsada por el avance tecnológico, pero enfrenta las tensiones comerciales, la incertidumbre geopolítica y el riesgo

de las presiones inflacionarias. En cuanto a los precios, el organismo estima que la inflación global aumentará del 4.1% en 2025 al 4.7% en 2026, para luego reducirse al 4.1% en 2027. El incremento este año se explica por el aumento en los precios de la energía y los alimentos. En el informe, el FMI destaca la heterogeneidad entre los países, dado que los shocks no impac-



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de octubre 2026
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.



DRIVING MATTERS

LA PRECISIÓN JAPONESA
TOMA UNA NUEVA FORMA.



NUEVA MAZDA CX-5

2.5 MICROHÍBRIDA

PANTALLA TÁCTIL DE 15"

HEAD-UP DISPLAY

TECNOLOGÍA E-SKYACTIV G 2.5 MHEV

Diseño, tecnología y confort se encuentran
en una nueva generación creada para disfrutar cada recorrido.



MÁS INFORMACIÓN

Imagen meramente ilustrativa.

MAZDA - Av. Italia 4138. Tel: 2613 0000 - Montevideo, Uruguay.



tan de la misma manera en todas las economías. Para Estados Unidos, el organismo estima una desaceleración al 2.3% en 2026, nivel que mantendría en 2027. Este desempeño se basa en el dinamismo del consumo privado, la política fiscal y las condiciones financieras favorables, la inversión en tecnología y la fortaleza de la productividad. El efecto directo de la guerra es limitado debido

a que son exportadores netos de energía. En la zona del euro, el crecimiento será más moderado, con una proyección de 1.1% en 2026 y 1.2% en 2027. El desempeño refleja el impacto negativo de los mayores precios de la energía y el deterioro de la confianza del consumidor. China mantiene una desaceleración gradual, con una expansión proyectada de 4.5% para 2026 y

4% para 2027. Este ritmo refleja el aumento de los precios mundiales del petróleo, la persistente incertidumbre comercial y obstáculos estructurales. Se espera que las medidas económicas de apoyo eviten una desaceleración más pronunciada.

América Latina

Para América Latina y el Caribe, el FMI proyecta un crecimiento en 2.3% en 2026, con un leve repunte al 2.5 % en 2027 y 2.9% en 2028. En Brasil, la mayor economía regional, se prevé una moderación al 2.2% en 2026 y 1.9% en 2027, con una recuperación 2028, cuando crecería 2.4%. Para Argentina, el organismo estima un incremento del 2.1% en 2026, 3.5% en 2027 y 4.2% en 2028.

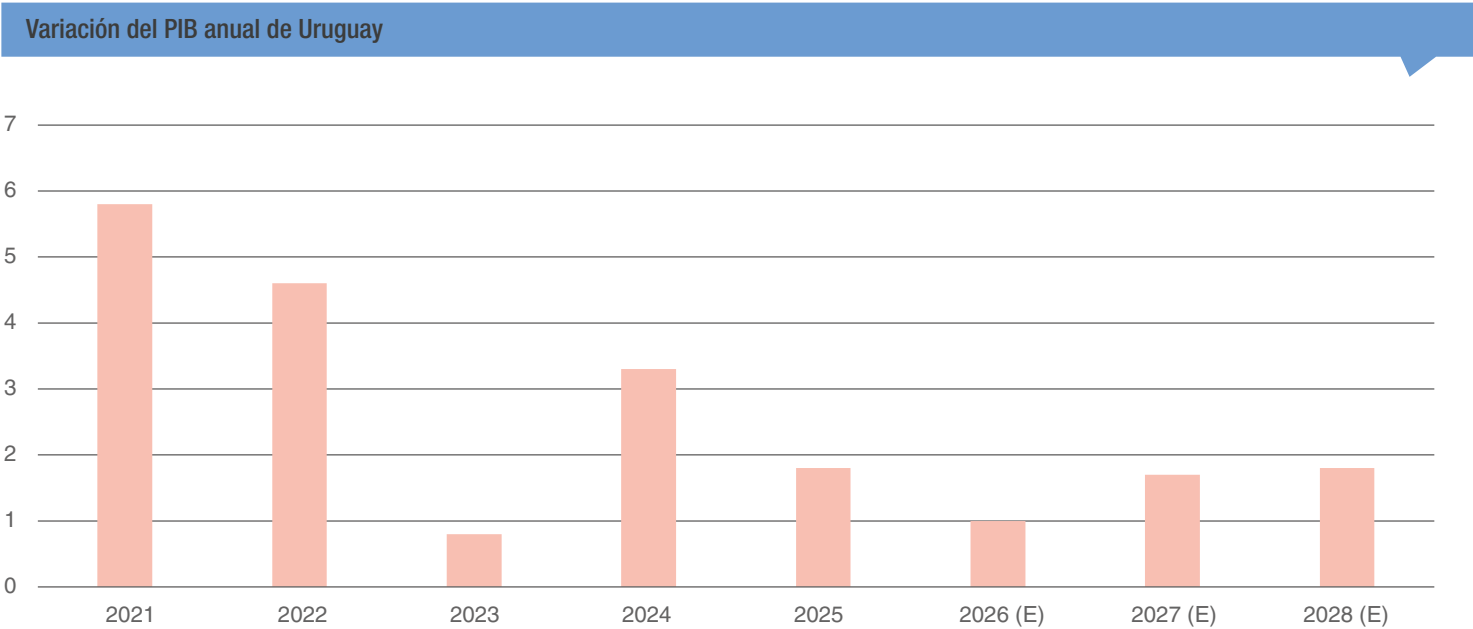
Uruguay

El FMI actualizó sus proyecciones para Uruguay en el informe de octubre, y estima que el PIB uruguayo crezca 1.3% este año,

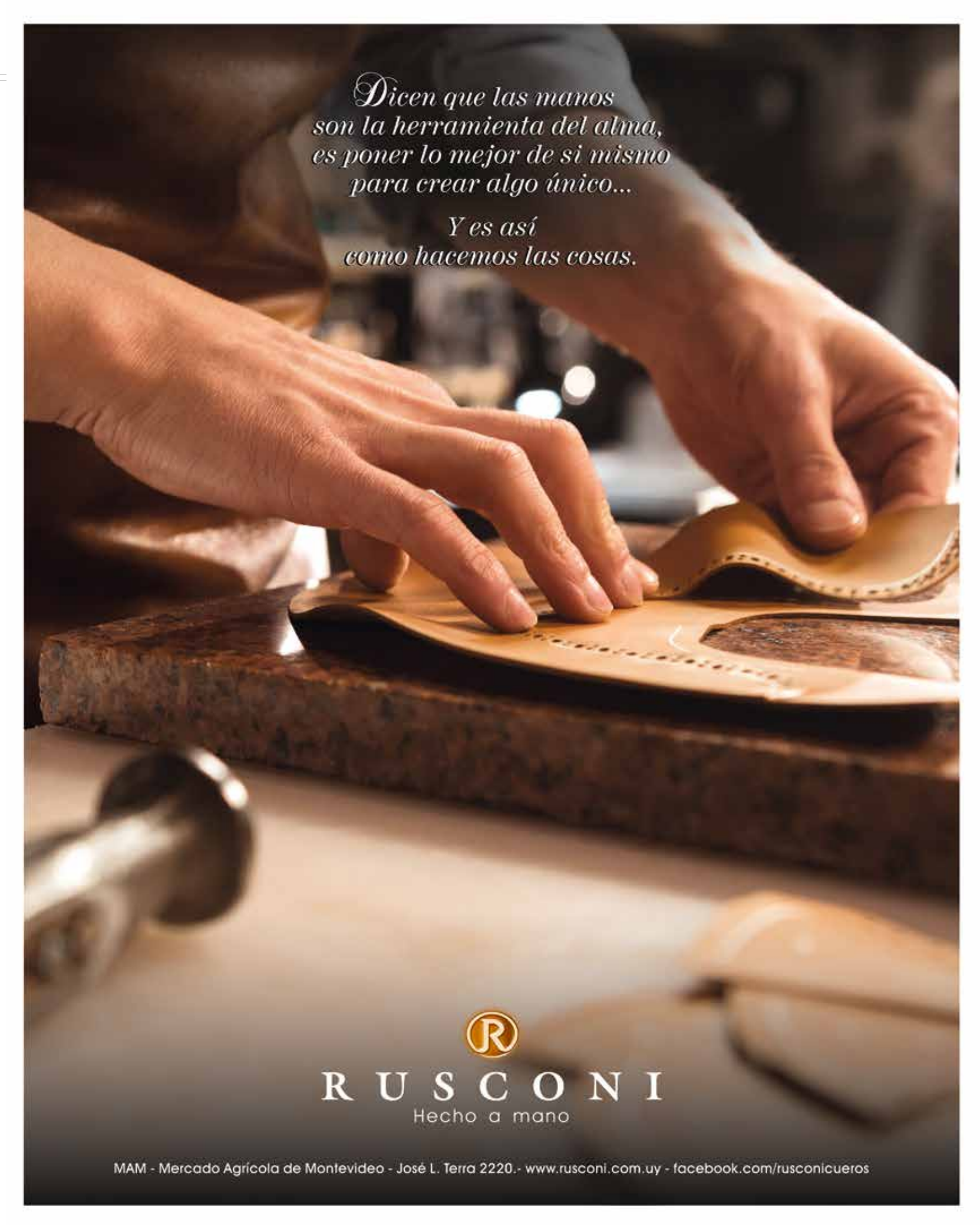
2.4% el próximo y 2.2% el siguiente. El Banco Mundial, en sus estimaciones de octubre, estableció para la economía uruguayana una expansión de 1.2% para 2026, 1.8% para 2027 y 2% para 2028.

Las proyecciones locales son más cautelosas. Según la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central del Uruguay (BCU) de octubre, la mediana de los analistas proyecta un crecimiento de 1% para 2026, 1.7% para 2027 y 1.8% para 2028.

Las estimaciones, tanto de los organismos internacionales como los analistas locales, prevén un crecimiento más moderado para la economía uruguayana. En un contexto internacional y regional incierto, los desafíos para la actividad económica uruguayana será sostener el ritmo de expansión frente a las tensiones comerciales y geopolíticas, y amortiguar el impacto de los precios de la energía. 🌐



Nota (E): Datos estimados por la Encuesta de Expectativas Económicas del BCU octubre 2026
Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.



*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

JUAN ANDRÉS CENDÁN

CEO DE CALA DI VOLPE BOUTIQUE HOTEL Y PALLADIUM BUSINESS HOTEL

“Nacimos en medio de una tormenta y 25 años después seguimos apostando por Uruguay”

El 7 de septiembre de 2001, Cala Di Volpe Boutique Hotel abrió sus puertas en Punta Carretas con una propuesta que buscaba diferenciarse dentro de la oferta hotelera de Montevideo. Cuatro días después, los atentados contra las Torres Gemelas sacudieron la economía mundial y, al año siguiente, Uruguay atravesó una de las crisis económicas más profundas de su historia. En ese escenario comenzó la trayectoria de un hotel que, 25 años después, mantiene su apuesta por la inversión, la innovación y la atención personalizada. Juan Andrés Cendán llegó al establecimiento en mayo de 2001, con 25 años, después de desempeñarse como gerente de Ventas y Marketing en Sol Meliá Hotels. Participó en la apertura y hoy, como CEO de Cala Di Volpe Boutique Hotel y Palladium Business Hotel, repasa los desafíos que marcaron el camino de la compañía y las claves de una estrategia que prioriza la reinversión y el capital humano.



estrategia que prioriza la reinversión y el capital humano.

Cala Di Volpe cumple 25 años. ¿Cómo resumiría este recorrido y qué significó su apertura para la hotelería de Montevideo?

Como una apuesta que se sostuvo. Abrimos el 7 de septiembre de 2001, con capital 100% uruguayo y una propuesta de valor diferente, en una ubicación privilegiada de Punta Carretas, muy cerca de Punta Carretas Shopping.

Cuatro días después cambió el mundo con el atentado a las Torres Gemelas y al año siguiente Uruguay vivió la peor crisis económica de su historia. Nacimos en medio de una tormenta y tuvimos que reconfigurar nuestra propuesta para poder sortearla.

Veinticinco años después miramos con orgullo todo lo que logramos construir. En hotelería, sostener un proyecto durante tanto tiempo no es habitual. Muchos hoteles cambian de marca o de concepto en el camino. Nosotros elegimos crecer despacio y consolidar nuestro crecimiento.

¿Qué decisiones fueron determinantes para mantener la identidad del hotel a lo largo de estos 25 años?

Lo primero fue mantener un endeudamiento cero, no deberle nada a nadie y volcar nuestras propias ganancias a la inversión permanente.

Cuando no le debés a nadie, las decisiones las tomás pensando en el huésped y en el equipo,

● Escribe: Federica Martín

El 7 de septiembre de 2001, Cala Di Volpe Boutique Hotel abrió sus puertas en Punta Carretas con una propuesta que buscaba diferenciarse dentro de la oferta hotelera de Montevideo. Cuatro días después, los atentados contra las Torres Gemelas sacudieron la economía mundial y, al año siguiente, Uruguay atravesó una de las crisis económicas más profundas de su historia.

En ese escenario comenzó la trayectoria de un hotel que, 25 años después, mantiene su apuesta por la inversión, la innovación y la atención personalizada.

Juan Andrés Cendán llegó al establecimiento en mayo de 2001, con 25 años, después de desempeñarse como gerente de Ventas y Marketing en Sol Meliá Hotels. Participó en la apertura y hoy, como CEO de Cala Di Volpe Boutique Hotel y Palladium Business Hotel, repasa los desafíos que marcaron el camino de la compañía y las claves de una

no en el próximo vencimiento. Esa solidez es la que nos permitió atravesar cada crisis.

Nuestra inversión se concentra en dos grandes aspectos. El primero es el capital humano y el segundo es la reinversión constante en el producto, para mantenerlo a la vanguardia. Cada peso que ganamos se reinvierte acá. Es nuestra forma de apostar por Uruguay.

¿Qué aspectos de la propuesta original se mantienen y cuáles debieron transformarse para seguir siendo competitivos?

Todos los aspectos vinculados al servicio fueron cambiando y adaptándose a las necesidades de nuestros pasajeros. Sin embargo, mantuvimos determinados productos y servicios que forman parte de nuestra identidad.

Uno de ellos es el clásico té buffet de la tarde, que se convirtió en una tradición de la

El capital humano como diferencial

En un sector caracterizado por la rotación de personal, Cala Di Volpe apuesta a la estabilidad de sus trabajadores, la capacitación permanente y la promoción interna como parte de su estrategia de gestión.

Para Juan Andrés Cendán, la calidad del servicio está directamente relacionada con las condiciones y herramientas que reciben quienes trabajan en el establecimiento.

“Tratando al equipo como queremos que traten al huésped. Capacitamos de forma permanente, promovemos desde adentro y escuchamos”, explicó al referirse a las políticas de gestión del personal.

El ejecutivo considera que la atención personalizada es uno de los principales diferenciales de los hoteles boutique, y que ese valor depende, fundamentalmente, de las personas. “Un hotel boutique compite por el detalle, y el detalle lo hacen las personas”, afirmó.

En ese sentido, destacó que la compañía busca brindar a sus trabajadores herramientas tecnológicas y de formación que les permitan mejorar la experiencia de los huéspedes.

La apuesta por el desarrollo del talento uruguayo también forma parte de la identidad de la empresa, que considera la capacitación como una manera de contribuir al crecimiento del sector hotelero nacional.



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

ciudad. Vienen personas que no se alojan en el hotel, familias que lo eligen para celebrar algo y empresas que reciben a sus clientes. Este año también incursionamos en los téis temáticos, con propuestas inspiradas en España, Italia, Francia y Estados Unidos. Si hay algo que nos ha caracterizado es la inversión en tecnología, la inversión en servicio y mucha creatividad e innovación.

¿Cómo cambió el perfil del huésped y qué busca actualmente una persona que elige un hotel boutique?

Creo que quien busca un hotel boutique pretende una relación diferencial entre precio y servicio, con una atención hecha a medida, mucho más personalizada y enfocada en los detalles. Es ahí donde nuestra compañía logró especializarse.

Tenemos huéspedes que vienen desde hace muchos años, que conocen a la gente de recepción por el nombre y que piden la misma habitación. Son la razón de ser del hotel.

Cuando alguien que puede elegir cualquier hotel de la ciudad nos sigue eligiendo después de tanto tiempo, eso dice más que cualquier publicidad.

Además, actualmente, cuando una persona busca reservar un hotel, una de las primeras cosas que hace es consultar su reputación en plataformas como Booking, Expedia, TripAdvisor o Google.



¿Qué objetivos tiene el hotel para los próximos cinco años y cómo se imagina su futuro?

Nuestros objetivos para los próximos cinco años son, en primer lugar, mantener el nivel de servicio que nos caracteriza.

También consideramos fundamental conservar nuestro equipo de talento y continuar reinvertiendo en el hotel. Creemos que esa es la fórmula que nos permite mantenernos competitivos, incluso frente a los diferentes riesgos que puede enfrentar el sector.

La reinversión y el capital humano seguirán siendo pilares fundamentales de nuestra estrategia.

¿Qué lugar ocupa la inteligencia artificial en la gestión hotelera? ¿Puede mejorar la eficiencia sin perder el componente humano?

Sin lugar a dudas. Somos una empresa 100% de servicios y el componente humano nunca se va a perder, especialmente dentro del concepto de hotel boutique.

Sin embargo, considero que la inteligencia artificial llegó no solamente para quedarse, sino también para que las empresas aprendamos a adaptarnos a ella.

En nuestro hotel contamos, desde hace más de un año y medio, con un comité de inteligencia artificial que trabaja en diferentes proyectos. Algunos ya fueron implementados exitosamente y otros todavía se encuentran en etapa de desarrollo, con vistas a su futura implementación.

Llevamos más de un año y medio trabajando en esta área, porque entendemos que la tecnología puede aportar herramientas importantes para mejorar la gestión, siempre manteniendo el valor del servicio humano.

¿Cómo impactan los costos operativos de Uruguay en la competitividad de la hotelería frente a otros destinos de la región?

Somos un hotel de capital 100% uruguayo y llevamos nuestra bandera con orgullo, pero no podemos ser ajenos a dos aspectos que realmente nos preocupan. El primero es el atraso cambiario. Uruguay se volvió un destino caro frente a la región y eso golpea la competitividad de todo el sector y, por supuesto, nuestros resultados.

El segundo es la seguridad y la convivencia en Montevideo. Vemos con preocupación el aumento de los delitos y los arrebatos, así como la falta de limpieza en la ciudad. También nos duele la cantidad de personas que viven en situación de calle, que es, ante todo, un drama social.

Hicimos llegar nuestra preocupación a los organismos que corresponde y estamos dispuestos a colaborar en lo que haga falta. Montevideo tiene todo para ser un gran destino y cuidarla es una tarea de todos: del Estado, de los privados y de cada vecino. 🇺🇾

Una pandemia sin cerrar las puertas ni despedir trabajadores

Uno de los momentos más complejos en la historia de Cala Di Volpe fue la pandemia, que paralizó el turismo internacional y obligó a la industria hotelera a enfrentar un escenario de incertidumbre.

Sin embargo, el establecimiento mantuvo sus puertas abiertas durante toda la emergencia sanitaria, sin contraer deudas ni despedir trabajadores.

“No cerramos nuestras puertas ni un solo día. Con el turismo parado y las fronteras cerradas, el hotel siguió abierto y cuidamos a nuestra gente”, recordó Cendán. El ejecutivo destacó que, cuando la actividad comenzó a recuperarse, el establecimiento contaba con el mismo equipo de trabajadores que había acompañado a la empresa durante los momentos más difíciles.

“No tuvimos que salir a buscar personal ni empezar de cero: la misma gente que conocía a nuestros huéspedes los estaba esperando”, reflexionó.

Durante ese período, el hotel también desarrolló iniciativas solidarias, entre ellas la preparación de más de 200 viandas de comida semanales y distintas donaciones, con el objetivo de colaborar con quienes más lo necesitaban.

Para Cendán, la experiencia reafirmó la importancia del capital humano y de contar con una estrategia de gestión capaz de responder ante situaciones extraordinarias.



EL PLAN PERFECTO
EXISTE

DÍAS DE **RELAX** CON UN
40% OFF
EN TU ESTADÍA

VÁLIDO DE DOMINGO A JUEVES. VIGENTE HASTA EL
30 DE NOVIEMBRE DEL 2026.

DEBIDO AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN LAS
PISCINAS SE ENCUENTRAN ACTUALMENTE
FUERA DE SERVICIO.

CONSULTE POR BASES Y CONDICIONES:

WHATSAPP: (+598 93) 656 973

RESERVAS: RESERVATIONS@BALUMA.UY

TELÉFONOS: (+598) 4247 2400



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

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