EMPRESAS & NEGOCIOS

DESARROLLO
LA INDUSTRIA RECLAMA CONDICIONES PARA VOLVER A CRECER

ANÁLISIS
SIETE REFORMAS PARA REDUCIR LOS SOBRECOSTOS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE URUGUAY

MACROECONOMÍA
EL CONSUMO MANTIENE SU CRECIMIENTO, AUNQUE PERSISTEN SEÑALES DE CAUTELA

LOGÍSTICA & COMERCIO
LA ADUANA DEL FUTURO: PREVENIR LOS ERRORES ANTES QUE CASTIGARLOS

FERNANDO REVECO, DE NELTUM PORTS
"LA COMPETENCIA LE HACE BIEN AL PAÍS EN EL NEGOCIO DE CONTENEDORES"



Dr. Nicolás Albertoni
Exvicecanciller de la República

CON LA MIRADA EN EL DESARROLLO

REVISTA DEL SEMANARIO CRÓNICAS ECONÓMICAS | VIERNES 27 DE NOVIEMBRE DE 2026 | PROHIBIDA LA VENTA POR SEPARADO ISSN: 1688 - 6224



NUEVA

CHEVROLET CAPTIVA HÍBRIDA ENCHUFABLE.

ESPACIO PARA QUE LA VIDA SUCEDA


CHEVROLET
Manejemos
Juntos™

PASANDO RAYA

En un escenario global marcado por tensiones geopolíticas, proteccionismo y competencia entre potencias, Uruguay enfrenta el desafío de definir su posicionamiento y aprovechar las oportunidades de la transformación económica. Nicolás Albertoni, exvicecanciller y recientemente designado director de Comercio e Inversiones de CAF, analiza las perspectivas del país y sostiene que la estabilidad institucional debe acompañarse de mayor competitividad, apertura comercial y capacidad de ejecución. Además, propone una estrategia de inserción internacional de largo plazo, centrada en diversificar mercados, impulsar la innovación y desarrollar el talento.

La industria uruguaya enfrenta el desafío de recuperar competitividad y generar condiciones para sostener la inversión, el empleo y las capacidades productivas. En el marco del Día de la Industria, Leonardo García, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, planteó avanzar hacia una política de largo plazo, atender los factores que encarecen la producción y transformar los diagnósticos en medidas concretas.

¿Cuánto le cuesta a Uruguay aquello que podría evitarse? Un análisis de Germán Rivero, ganador del Primer Premio de la Academia Nacional de Economía, Edición XX – 2026, estima que los sobrecostos derivados de decisiones y distorsiones de política económica representan entre US$ 1.130 millones y US$ 1.290 millones anuales, equivalentes a entre 1.3% y 1.5% del PIB. El artículo identifica su origen y propone siete reformas graduales para reducirlos, mejorar la competitividad y aliviar las cargas sobre empresas y consumidores.

¿Una Aduana más eficiente necesita sancionar más o prevenir mejor los incumplimientos? El especialista en Derecho Aduanero y Comercio Internacional Pablo Labandera propone incorporar herramientas de la economía del comportamiento para facilitar el cumplimiento y evitar errores previsibles. Plantea cómo mejorar la información y los procedimientos sin debilitar los controles ni perder de vista la diferencia entre una equivocación y una maniobra deliberada.

El consumo en Uruguay sigue creciendo, aunque a un ritmo moderado y con señales de cautela entre los hogares. La evolución del poder adquisitivo, el empleo y la confianza de los consumidores explica un escenario en el que algunos rubros muestran mayor dinamismo, mientras persisten límites para las decisiones de compra. Analizamos qué ocurre con el consumo y qué factores condicionan su evolución.

Una inversión cercana a los US$ 900 millones y una nueva terminal de contenedores podrían ampliar la escala del puerto de Montevideo y fortalecer su posición como hub logístico regional. Fernando Reveco, de Neltume Ports, explica el alcance del proyecto, la carga que Uruguay podría captar y por qué la competencia es clave para atraer navieras, mejorar los servicios y reducir costos. La iniciativa, prevista en dos etapas, aguarda una resolución formal del Gobierno.

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

SUMARIO

8. Desarrollo
La CIU celebró el Día de la Industria reclamando mejores condiciones de competitividad, impulso a la producción nacional y una política industrial de largo plazo para Uruguay.

10. Análisis
Uruguay paga entre US$ 1.130 y 1.290 millones anuales en sobrecostos evitables. Un análisis identifica sus causas y propone siete reformas para mejorar la competitividad.

14. Logística & Comercio
Pablo Labandera, especialista en derecho aduanero y comercio internacional, propone repensar la gestión aduanera: prevenir errores, facilitar el cumplimiento y reservar las sanciones para los incumplimientos deliberados.

20. Macroeconomía
El consumo de los hogares uruguayos mantiene una evolución positiva, aunque moderada, en un contexto marcado por la evolución de los salarios, el empleo, los precios y la confianza de los consumidores.

22. Entre vistas
Nicolás Albertoni, exvicecanciller de la República, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

28. Mundo verde
Salus presentó su Reporte de Impacto, con resultados y acciones que integran la conservación ambiental, la educación y el compromiso con las comunidades.

34. Desarrollo
Neltume Ports plantea invertir US$ 900 millones para ampliar el Puerto de Montevideo y fortalecer su competitividad regional.

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. Darío Andrioli, Ec. Sofía Tuyaré, Dr. Conrado Díaz Rojas y Dra. Patricia Tellería** | Colaboradores **Marta Aldunate y Eduardo Lanza** | Departamento de arte, foto de tapa **Santiago Rovella** | Consultores **José Ignacio Marchese (Automovilismo)** | Impreso en **El País S.A.** | **Depósito legal: 373.529**

Sumarte al seguro del Hospital Británico hoy es bienestar y calma para tu vida, siempre.

Tomá tu mejor decisión de bienestar. Sumate al Hospital Scheme, el seguro del Hospital Británico y podrás acceder a nuestra red de clínicas de vanguardia: desde Punta del Este hasta nuestro Sanatorio propio de alta complejidad en Montevideo.

Cotizá hoy mismo el plan que tu vida y tu salud merecen.



www.hospitalbritanico.org.uy 2487 1020

HOSPITAL SCHEME + HOSPITAL BRITÁNICO

Jair Cerna

Center Manager de TUMO Uruguay



“Cuando el centro se llena de jóvenes trabajando en sus proyectos, uno comprende el verdadero sentido de todo el esfuerzo operativo que hay detrás”, reflexiona Cerna.

De niño, Jair Cerna quería ser inventor, científico o constructor. Le gustaba descubrir cómo funcionaban las cosas, hacer experimentos y desarmar y armar circuitos. Esa curiosidad por entender y crear sigue presente en su manera de trabajar. Hoy, como Center Manager de TUMO Uruguay, está al frente de una propuesta educativa que invita a adolescentes a explorar la tecnología y la creatividad, aprender haciendo y descubrir sus capacidades.

Su recorrido profesional comenzó en 2000, cuando, con 20 años, tuvo su primera experiencia laboral como docente de Contabilidad en un centro terciario. Aquella etapa le enseñó a comunicar conocimientos y comprender que enseñar también supone escuchar y ayudar a otros a desarrollar sus capacidades.

Con el tiempo encontró su lugar en la gestión de operaciones. En su manera de entender el trabajo hay una convicción: conectar personas, procesos y estrategia. “La excelencia no depende de una acción aislada, sino de la consistencia con la que una organización hace bien las cosas todos los días”, sostiene. Durante más de 18 años trabajó en la gestión de operaciones de entretenimiento. En setiembre de 2025 se sumó a TUMO Uruguay, atraído por la posibilidad de poner su experiencia al servicio de un proyecto educativo innovador. Participó de la preparación y acompañó el proceso que desembocó en la apertura del centro, en abril de 2026.

Lo que más lo entusiasma de TUMO es su filosofía: colocar a los adolescentes en el centro y confiar en su capacidad para elegir, explorar y construir su propio recorrido. La propuesta, gratuita para jóvenes de 12 a 18 años, combina tecnología, creatividad y aprendizaje autónomo. Cerna procura que los equipos, la infraestructura y la tecnología funcionen de manera articulada para hacer posible esa experiencia.

“Cuando el centro se llena de jóvenes trabajando en sus proyectos, uno comprende el verdadero sentido de todo el esfuerzo operativo que hay detrás”, cuenta. El desafío es acompañar el crecimiento sin perder aquello que distingue al modelo: la calidad de la experiencia y la autonomía de los estudiantes. La oportunidad es democratizar el acceso a habilidades digitales y creativas.

Su concepción del liderazgo parte de una convicción: “Detrás de todo resultado hay personas”. La estrategia y los procesos pueden estar bien diseñados, pero son los equipos los que convierten los planes en realidad. Por eso valora la cercanía, la claridad de objetivos, la responsabilidad y la confianza. También cree que cambiar de industria, escuchar y aprender permite ampliar la mirada.

Una frase que lo acompaña desde hace años es la que escuchó del doctor Roberto Canessa: “Cada persona tiene su cordillera”. La reflexión se convirtió en una referencia para seguir adelante. “No siempre elegimos la montaña que nos toca, pero sí podemos elegir cómo enfrentarla y qué hacer con lo que aprendemos al atravesarla”, dice.

Fuera del trabajo, la familia ocupa un lugar central. Entre sus lecturas preferidas menciona ‘El hombre en busca de sentido’, de Viktor Frankl, por su reflexión sobre el propósito y la capacidad de encontrar sentido aun en circunstancias extremas.

Convertirse en papá de Emiliano le dio otra perspectiva sobre el tiempo, las prioridades y la importancia de estar presente. También disfruta viajar, conocer otras culturas y cocinar.

A 10 años, imagina un TUMO más sólido y con mayor alcance, capaz de llegar a más adolescentes sin perder su esencia. Le gustaría comprobar que ayudó a construir un proyecto que abrió puertas, despertó vocaciones y cambió positivamente la trayectoria de muchos jóvenes. Para Cerna, ese sería el resultado más valioso.


Scotiabank.
Para empresas
que quieren más,
tenés más
de lo que creés.
15
AÑOS JUNTOS
Scotia
empresas

#INDUSTRIAREPRESENTADA

CIU llamó a mejorar la competitividad y generar condiciones para el desarrollo de la industria nacional

En el marco de la celebración del Día de la Industria 2026 y el 128º aniversario de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), su presidente, Leonardo García, destacó la necesidad de generar condiciones competitivas para la producción nacional, reivindicó el rol estratégico del sector en el desarrollo del país y llamó a transformar los diagnósticos y las propuestas en acciones concretas.



El martes 17 de noviembre, en el Club de los Industriales, la CIU celebró un nuevo Día de la Industria y su 128º aniversario de fundación, en una jornada de encuentro e intercambio sobre los principales desafíos y oportunidades del sector industrial.

La celebración contó con la presencia del secretario de Presidencia, Alejandro Sánchez, y la ministra de Industria, Energía y Minería, Fernanda Cardona, junto con otras autoridades nacionales y departamentales, legisladores, representantes del sistema político, de diversas cámaras empresariales, instituciones, agencias y medios de comunicación.

Asimismo, participaron integrantes del Consejo Directivo de CIU, representantes de gremiales sectoriales, empresas socias y expresidentes de la institución. La jornada contó con el auspicio del Banco República.

Durante su discurso, el presidente de CIU, Leonardo García, quien culmina este año su período al frente de la institución, agradeció el acompañamiento del Consejo Directivo, reconoció el trabajo del equipo profesional de la Cámara y destacó la labor de los industriales que contribuyen diariamente al desarrollo del país.

El desafío de revertir la pérdida de capacidades industriales

García centró su intervención en la necesidad de reflexionar sobre el proceso de desindustrialización que atraviesa Uruguay y sus consecuencias sobre la matriz productiva, las capacidades técnicas y la generación de empleo de calidad.

"Perder capacidad industrial no es modernizarse. Es achicar nuestra matriz productiva y poner en riesgo la ocupación de miles de personas en empleos de calidad", afirmó.

En este sentido, señaló que, mientras Uruguay corre el riesgo de naturalizar la pérdida de industrias, las principales economías del mundo impulsan políticas orientadas a atraer inversiones, fortalecer sus capacidades manufactureras y generar valor agregado en sus territorios.

En tanto, abordó distintas situaciones que afectan a la producción nacional, entre ellas el contrabando, los elevados costos energéticos, los conflictos laborales, las dificultades logísticas y la necesidad de garantizar condiciones equitativas de competencia.

Asimismo, hizo especial énfasis en la incorporación del componente nacional de las inversiones en los nuevos proyectos de inversión y en el papel de las compras públicas como instrumento para el desarrollo productivo, considerando su impacto sobre el empleo, la producción y el valor que permanece en el país.

Una política industrial con visión de largo plazo

En el contexto del renovado protagonismo de las políticas industriales a nivel internacional, García valoró el trabajo del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y reconoció la importancia de la presentación del primer documento del Plan Industrial Uruguay.

Al respecto, sostuvo que este instrumento debe ser dinámico y evolucionar en función de las transformaciones económicas, tecnológicas y productivas, trascendiendo los períodos de gobierno.

"Lo fundamental es que la política industrial que surja de este proceso sea una política de todo el gobierno y, después, se convierta en una verdadera política de Estado", expresó.

El titular de CIU reafirmó el compromiso institucional de con-

tinuar posicionando en la agenda nacional temas vinculados a la competitividad, la rentabilidad y la productividad industrial.
También destacó el trabajo conjunto con el Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT, en el marco del proyecto País Industrial, como una oportunidad para enriquecer el diseño y la ejecución de una política industrial para Uruguay.

Innovación y responsabilidad del sector privado

García señaló que el fortalecimiento de la industria nacional también requiere un compromiso activo de las empresas para responder a las exigencias de un mercado global cada vez más competitivo.
En esa línea, identificó cuatro áreas prioritarias de trabajo para el sector privado: la innovación y la transformación digital; la inversión en capital humano; la gestión de la calidad y la eficiencia productiva; y la internacionalización y búsqueda de nuevos nichos de mercado.
"No podemos competir únicamente por precio. Tenemos que diferenciarnos por calidad, diseño, innovación y valor agregado", manifestó.
Como reflejo de estas capacidades, destacó la muestra La industria es parte de tu vida: Innovación que transforma, desarrollada en el marco de la celebración, en la que se visibilizaron productos y procesos innovadores de la industria nacional.
La iniciativa puso en valor la capacidad de las empresas industriales para incorporar conocimiento y tecnología, desarrollar nuevas soluciones y reinventarse ante los desafíos del entorno productivo.

Competitividad: del diagnóstico a la acción

Durante su intervención, el presidente de CIU planteó una serie de prioridades en materia de políticas públicas para desarrollar el potencial productivo del país.
Si bien valoró la Ley de Competitividad y Reducción del Costo de Vida como un avance para posicionar esta temática en la agenda nacional, remarcó la necesidad de continuar trabajando sobre los costos estructurales de producir en Uruguay, particularmente las tarifas de energía, los combustibles y los costos logísticos internos.
En materia de relaciones laborales, señaló la importancia de modernizar los mecanismos de negociación salarial, contemplar las particularidades de los distintos sectores y empresas, abordar el ausentismo y las certificaciones, y promover herramientas que permitan resolver oportunamente los conflictos.
A su vez, identificó como prioridades la mejora de la inserción internacional, la profundización de la reforma del Estado y la adecuación de los marcos normativos a las características y necesidades de las micro y pequeñas empresas industriales.

> **"No podemos competir únicamente por precio. Tenemos que diferenciarnos por calidad, diseño, innovación y valor agregado", manifestó Leonardo García, presidente de la CIU.**

"Creemos que ya hemos hablado mucho de los problemas. Tenemos diagnósticos, tenemos propuestas y cada vez hay más coincidencias sobre lo que necesitamos hacer", afirmó.
También reivindicó la importancia de la rentabilidad industrial como condición necesaria para impulsar nuevas inversiones, incrementar la productividad, desarrollar capacidades y generar empleo de calidad.
"No alcanza con que las empresas sobrevivan. Necesitamos que puedan crecer, invertir, innovar y competir", enfatizó.

Una oportunidad para el futuro industrial del Uruguay

Hacia el cierre de su discurso, el presidente de CIU destacó las fortalezas con las que cuenta Uruguay para avanzar hacia una industria más especializada, productiva, innovadora y con mayor valor agregado.
Entre ellas, mencionó la estabilidad política y económica, una matriz eléctrica prácticamente renovable y una ubicación estratégica desde el punto de vista logístico, condiciones que representan oportunidades para atraer inversiones y desarrollar nuevas actividades productivas.
"El desafío de la Cámara de Industrias del Uruguay no es pedir subsidios. Es exigir condiciones competitivas para producir hoy y para seguir produciendo mañana", sostuvo.
En este sentido, llamó a consolidar una estrategia de país que contemple la mejora permanente de la competitividad, la eficiencia del Estado y la participación de la industria instalada en los nuevos proyectos de inversión.
Concluyó su intervención reafirmando la importancia de apostar por la producción nacional como generadora de conocimiento, empleo, tecnología, oportunidades y bienestar para toda la sociedad.
"De lo que debemos desprendernos no es de la industria, sino de la resignación. Revertir esta tendencia no solo es posible. Es indispensable para el futuro de nuestro país", finalizó.
Más información en ciu.com.uy



Academia Nacional de Economía

El costo país evitable: cuánto es y qué hacer con él



Escribe: Germán Rivero, ganador Primer Premio, Academia Nacional de Economía Edición XX – 2026

Que Uruguay es caro dejó de ser una queja para volverse un consenso. En 2024 el Banco Central presentó dos investigaciones sobre las causas del nivel de precios, y en 2026 la nafta uruguaya volvió a ser la más cara de América Latina. Pero el consenso se detiene exactamente donde empieza la política económica: ¿Cuánto de ese encarecimiento es evitable y qué habría que hacer para evitarlo?

No todo lo caro es evitable

Una economía que se desarrolla se vuelve más cara, y no es una falla. Cuando crece la productividad de los sectores que exportan, suben sus salarios; los servicios, que no se comercian con el exterior, compiten por trabajadores en el mismo mercado laboral y suben los suyos aunque no produzcan más. Es el efecto Balassa-Samuelson: un país resulta "más caro" como consecuencia de su propio éxito. La literatura lo acota en economías en convergencia entre 0.2 y 2.0 puntos porcentuales de inflación diferencial por año (Mihaljek y Klau, 2003), lo que podría explicar hasta 10 o 20 puntos del encarecimiento agregado de Uruguay. Es un techo de orden de magnitud, tomado de estudios sobre economías de Europa central, no una estimación propia.

Pero el equilibrio produce un encarecimiento parejo, y lo que muestran los datos uruguayos es heterogéneo: el gasoil costó en promedio 41% más que en Chile y Brasil durante una década, mover un contenedor de exportación cuesta más de cuatro veces lo que en Río Grande y hay productos con desvíos superiores a 100% respecto del precio internacional. Si el problema fuera el dólar, todo estaría caro por igual. Por eso el trabajo distingue un costo país de equilibrio, inevitable y hasta deseable, de un costo país de política, que se identifica porque existe un precio competitivo contra el cual compararlo. Solo el segundo es objeto de la agenda, y por la misma razón esta no incluye ninguna depreciación: el costo se reduce removiendo protecciones, no forzando el tipo de cambio.

Cómo se mide

El Índice de Costo País (ICP-UY) suma, en dólares corrientes y por año, los sobrecostos que Uruguay paga frente a un precio competitivo que se pueda observar. Lo ordenan dos reglas. La primera: ningún componente entra sin un contrafactual observable, es decir, un precio que efectivamente existe —la paridad de importación de un combustible, la tarifa del puerto vecino, el precio del mismo bien en la región— y nunca un ideal teórico. La segunda: antes de atribuir una diferencia a ineficiencia se resta el impuesto explícito, porque un impuesto votado es una decisión democrática y una renta de protección no la votó nadie.

Otras tres reglas completan el método: todo se mide en dólares corrientes, la moneda en que compite el exportador; cada componente se compara con un *benchmark* regional y con otro más exigente; y todas las fuentes son públicas, de modo que cualquiera puede recalcular el índi-

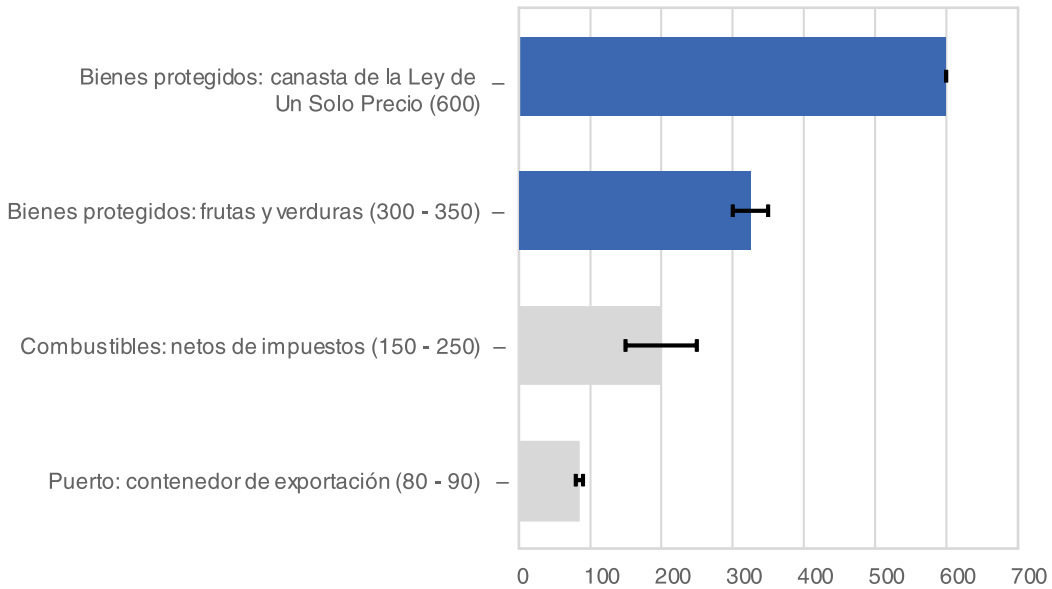
ce. Cada cifra lleva además una etiqueta que dice cuánto confiar en ella.

Las reglas dejan afuera cosas que pesan, y conviene decirlo. La presión fiscal (27.1% del PIB, contra 21.7% del promedio latinoamericano y 20.5% de Chile) y la cuña fiscal laboral (30.0% del costo laboral, contra 21.7% regional) se reportan, pero no se suman: son decisiones públicas que una sociedad puede discutir como contrato social, no rentas. Y la burocracia, 984 horas para abrir una empresa mediana, es un costo real que carece de un precio comparable.

Cuánto da

El resultado es un costo país evitable de entre US$ 1.130 y 1.290 millones por año, entre 1.3% y 1.5% del PIB, concentrado en cuatro mercados.

Bienes protegidos: US$ 900 – 950 de los 1.130 - 1.290 millones evitables



Fuente: El costo país evitable (2026), con estudios del CED y el BCU (2023), CPA Ferrere (2023), Unión de Exportadores y Ursea.

Millones de US$ por año



Academia Nacional de Economía

Mercado	Componente	"Mínimo (US$ millones/año)"	"Máximo (US$ millones/año)"	"Punto medio (largo de la barra)"	"Semirrango ± (línea del gráfico)"	Estatus en el artículo	"Rótulo del gráfico (fórmula)"
Bienes protegidos	canasta de la Ley de Un Solo Precio	600	600	600	0	Ilustrativo (I†)	Bienes protegidos: canasta de la Ley de Un Solo Precio (600)
Bienes protegidos	frutas y verduras	300	350	325	25	Ilustrativo (I†)	Bienes protegidos: frutas y verduras (300–350)
Combustibles	netos de impuestos	150	250	200	50	Estimado (E)	Combustibles: netos de impuestos (150–250)
Puerto	contenedor de exportación	80	90	85	5	Ilustrativo (I†)	Puerto: contenedor de exportación (80–90)
Total, cuatro componentes		**1.130**	**1.290**	**1.210**			
De los cuales, bienes protegidos		900	950	925			

Los bienes de consumo protegidos de la competencia importadora explican la mayor parte. Los combustibles se miden netos de impuestos: son el costo de una fijación de precios que fue sobreprecio entre 2015 y 2025 y subsidio encubierto en 2026, discrecional en ambos sentidos. En electricidad, el índice registra un resultado que contradice la narrativa dominante: la tarifa industrial de UTE queda por debajo de todo Chile y de la mayoría de las distribuidoras brasileñas comparadas; la brecha está en el segmento comercial. Los montos de bienes protegidos y puerto son órdenes de magnitud, y por eso llevan la marca † de refinamiento previsto.

Siete reformas, graduales y negociadas

La agenda propone siete reformas, ordenadas por el tamaño de la renta que atacan y no por su facilidad política. Cuatro corresponden a los mercados medidos: la apertura gradual de los mercados protegidos, con arancel decreciente en cinco años y transición para los afectados; una regla de paridad bidireccional para los combustibles, que completa los artículos 235 y 236 de la Ley 19.889 y protege tanto al consumidor del sobreprecio como a Ancap del uso político de sus precios; una mesa portuaria con tarifa máxima de referencia dentro del contrato vigente; y la convergencia de la tarifa eléctrica comercial a la mediana regional.

Las otras tres sostienen a las primeras. Una rebaja de tres puntos del aporte patronal jubilatorio, de 7.5% a 4.5%, bajaría la cuña laboral de 30.0% a 28% y abarataría la contratación en unos US$ 500 millones. Se financia con una revisión permanente del gasto, sin despidos y por reposición parcial de vacantes. Y se completa la ley de competitividad con metas públicas de simplificación, silencio positivo con responsabilidad del jerarca e interoperabilidad de registros.

Por qué es viable

Ninguna de las siete reformas privatiza una empresa pública, recorta un derecho laboral ni requiere reforma constitucional: todas caben en la ley ordinaria, el decreto, la fijación tarifaria y la Rendición de Cuentas anual. Esa disciplina responde a lo que las urnas ya dijeron. En 2003 se derogó la ley que permitía asociar a Ancap con capitales privados; en 2004 se aprobó que el agua y el saneamiento sean prestados por entes estatales; en 2022 no prosperó la derogación de los artículos de la Ley de Urgente Consideración que fijan el precio de los combustibles con referencia a la paridad de importación; y en 2024 fue rechazado un plebiscito de reforma de la seguridad social. El electorado defiende lo público, castiga los maximalismos refundacionales y, cuando se le propuso desarmar una regla técnica de precios, eligió conservarla. Las urnas no solo vetan, también validan reglas.

Una medición que separa el precio del desarrollo de lo que es decisión de política arroja entre US$ 1.130 y 1.290 millones por año de sobrecostos evitables, y una agenda de siete reformas graduales para reducirlos.

Ninguna reforma se financia con déficit; la única que cuesta, la rebaja del aporte patronal, queda condicionada por ley al ahorro de gasto que la financia, y el paquete cierra con un margen positivo de unos US$ 50 millones anuales, compatible con la senda de consolidación fiscal de la Rendición de Cuentas. La implementación se ordena en tres olas: primero las reglas que no cuestan dinero y bajan precios visibles; después las que requieren caja y negociación; por último la institucionalización, con una institución académica independiente que actualice el índice y reporte al Parlamento, porque las rentas removidas buscan reconstituirse.

Lo que falta y lo que sigue

El índice tiene límites que conviene decir con todas las letras. Las monetizaciones de bienes protegidos extrapolan canastas parciales al consumo agregado; los volúmenes del puerto y de la electricidad comercial no están en fuentes públicas desagregadas; y el índice mide sobrecostos de precios, no de tiempo ni de incertidumbre, de modo que la burocracia y la imprevisibilidad quedan documentadas pero fuera de la suma. Ninguno invalida el orden de magnitud, y todos definen la agenda de la versión siguiente.

Medir sirve para discutir mejor. Con fuente, fecha y etiqueta de confianza en cada componente, cualquiera puede recalcular el índice, objetarlo mercado por mercado y proponer una cifra mejor. La discusión sobre el costo país debería empezar donde este trabajo termina: no en si Uruguay es caro, sino en cuánto de eso fue una decisión y, por lo tanto, puede revisarse.

Agradezco a la Academia Nacional de Economía por el premio y por este espacio.

NUEVA NISSAN KICKS

★★★★★
MÁXIMA PUNTUACIÓN EN SEGURIDAD
LATIN NCAP

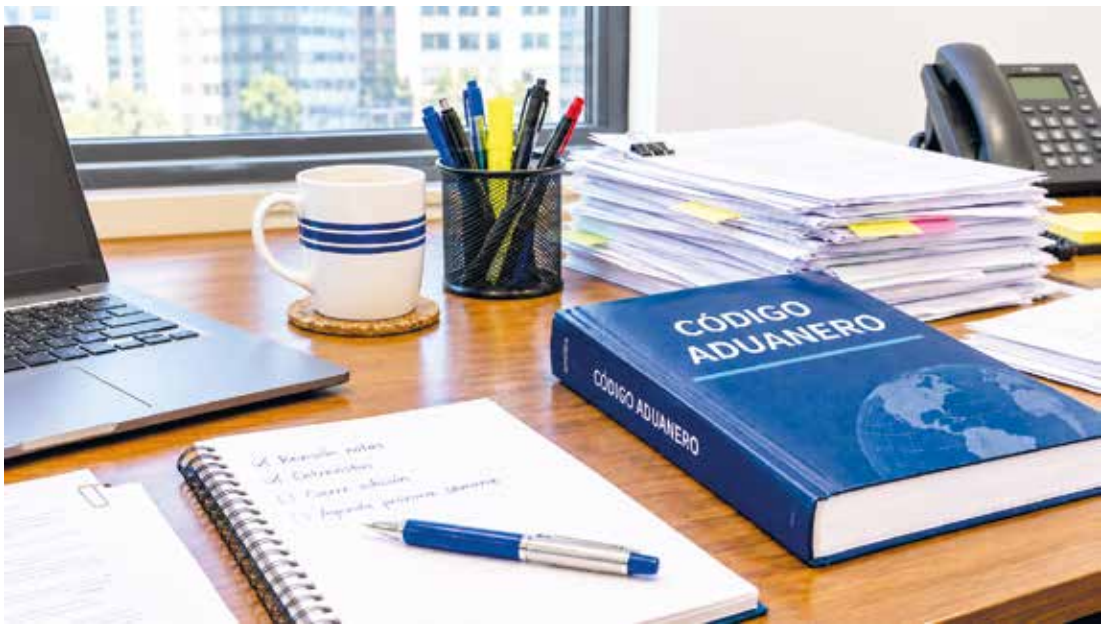


+ACTITUD
+DISRUPICIÓN
+SEGURIDAD

NISSAN

El futuro del comercio internacional: ¿Más controles o mejores incentivos? Cuando castigar deja de ser inteligente

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



A modo de aclaración

El propósito de estas reflexiones no es pontificar, descalificar lo que se hace actualmente, ni postular la necesidad imperiosa de cambiarlo. Es, simplemente, aportar una mirada diferente que contribuya al perfeccionamiento integral del sistema aduanero. Un sistema que sea capaz de desalentar las conductas deliberadamente ilícitas, estimular el cumplimiento responsable y distinguir, con inteligencia y proporcionalidad, entre la maniobra fraudulenta y el error previsible, excusable o de escasa entidad. No se trata de renunciar al rigor, sino de administrarlo mejor, porque la verdadera fortaleza de un sistema no reside en castigar más, sino en saber cuándo, cómo y a quién corresponde castigar.

Y es precisamente allí donde la economía del comportamiento nos ofrece una perspectiva particularmente sugestiva: ¿Qué sucedería si, además de perfeccionar los mecanismos para sancionar el incumplimiento, dedicáramos parte de nuestra inteligencia institucional a evitar que este se produzca? Esa es la invitación que inspira las líneas que siguen; las que –como se anticipara– no pretenden ser un cuestionamiento al estado de situación actual, sino simplemente, una invitación a la reflexión.

La realidad actual…

Un contenedor puede recorrer miles de kilómetros, atravesar océanos, cambiar de medio de transporte y llegar puntualmente a su destino. Y, sin embargo, quedar detenido por una inconsistencia en una declaración electrónica que habría podido evitarse con una advertencia de pocos segundos. La paradoja resume bastante bien uno de los desafíos del comercio internacional contemporáneo: hemos invertido enormes recursos en acelerar el movimiento físico de las mercancías, pero no siempre hemos dedicado la misma inteligencia a facilitar las decisiones de quienes deben cumplir las reglas que gobiernan ese movimiento.

El punto de partida de estas reflexiones es un artículo del profesor –y excelente economista– Alejandro Cid, "El valor de las políticas comportamentales", publicado en *Economía y Mercado de El País* el 9 de noviembre de 2026. Su lectura me sugirió la posibilidad de trasladar una herramienta de la economía del comportamiento a un terreno diferente: el Derecho Aduanero y la gestión pública del comercio internacional.

No se trata de reproducir su análisis económico, sino de explorar qué puede aportar ese enfoque a una institución que tradicionalmente ha organizado buena parte de su relación con los particulares alrededor del control, la obligación y la sanción.

Cid examina una cuestión de gran relevancia para el diseño de políticas públicas: cómo comparar las intervenciones conductuales con instrumentos económicos convencionales. A partir de una investigación de John List, Matthias Rodemeier, Sutanuka Roy y Gregory Sun, muestra que una intervención aparentemente modesta puede tener efectos relevantes en relación con su costo, aunque ello no implique que deba reemplazar siempre a los impuestos o subsidios. Esa distinción es particularmente fértil para pensar la Aduana contemporánea: no todas las conductas indeseadas requieren una respuesta más severa; algunas requieren, antes

que nada, una respuesta mejor diseñada.

La pregunta que propongo es sencilla, aunque sus consecuencias no lo sean: ¿Cuánto del incumplimiento aduanero que hoy detectamos, investigamos y sancionamos podría evitarse si el Estado organizara de otra manera la información y las decisiones que preceden a una operación comercial?

El precio invisible de cumplir…

Richard Thaler, Premio Nobel de Economía de 2017, y Cass Sunstein popularizaron en 2008 el concepto de *"nudge"*, literalmente un "pequeño empujón". Su propuesta parte de una constatación elemental: las personas no deciden en el vacío. El orden de las opciones, la información disponible, el momento en que la reciben y la facilidad con que pueden actuar influyen sobre sus elecciones. Así, por ejemplo, colocar la fruta en un lugar visible de un comedor no equivale a prohibir otros alimentos. Recordar una fecha de vencimiento tampoco equivale a aumentar una multa. En ambos casos se modifica el contexto de la decisión, no el régimen jurídico de las alternativas.

La llamada "arquitectura de la elección", permite orientar comportamientos sin imponer nuevas obligaciones ni alterar sustancialmente los incentivos económicos. De ahí la expresión, deliberadamente paradójica, de paternalismo libertario.

Pero trasladar el concepto a la Aduana exige una precisión: el cumplimiento de una obligación legal no es optativo. Lo que puede diseñarse de manera más inteligente es el camino que conduce a cumplirla. Un recordatorio no convierte en facultativa la declaración de un tributo; hace más probable que el obligado la realice correctamente.

> La "Aduana del futuro" no debería aspirar a convertirse en la institución que mejor castiga los errores del pasado. Debería aspirar a ser la que mejor comprende las decisiones del presente para proteger el comercio del mañana.

En el comercio exterior, ese camino suele ser particularmente exigente. Una operación reúne información de proveedores, transportistas, agentes de carga, despachantes, importadores y organismos públicos. El valor en aduana puede depender de contratos celebrados en otros países; el origen preferencial, de procesos productivos distribuidos entre distintas jurisdicciones; la clasificación arancelaria, de características técnicas que no siempre resultan evidentes en una factura comercial. La decisión final es, con frecuencia, el resultado de una cadena de decisiones parciales.

El operador soporta, además del arancel y los gastos logísticos, un





costo menos visible: el de interpretar, verificar, documentar y corregir. Es un "costo de cumplimiento" que –además– pesa de manera desigual. Una firma multinacional, puede disponer de especialistas, sistemas de auditoría y equipos jurídicos propios; una pequeña empresa que recién comienza a exportar, difícilmente tenga la misma capacidad. Es por ello que, una Administración que vuelve más comprensibles sus exigencias no está concediendo un privilegio; está reduciendo una barrera de entrada al comercio.

Por eso, la economía del comportamiento ofrece una perspectiva complementaria a la discusión habitual sobre competitividad. No basta con reducir el tiempo de despacho si el operador necesita multiplicar sus consultas para entender qué debe declarar. Tampoco basta con digitalizar un formulario si su diseño reproduce la complejidad del papel. La competitividad empieza también en la claridad de una instrucción.

Imaginemos una "declaración de importación" en la que el sistema detecta que se ha consignado un precio de factura, pero existen datos que aconsejan revisar la eventual inclusión de ajustes al valor. Una "alerta" breve, vinculada a la norma pertinente, puede inducir al declarante a verificar la información antes de transmitirla. No presume que exista una infracción ni determina por sí misma que corresponda un "ajuste de valor". Simplemente coloca una pregunta relevante en el momento en que todavía es útil formularla.

El cambio parece menor. Sin embargo, si esa revisión evita una liquidación incorrecta, también puede evitar una rectificación, una inspección adicional, una controversia y costos de almacenamiento.

El beneficio no se limita al importador: la Administración libera recursos para controles que realmente requieren investigación. Una intervención pequeña puede tener consecuencias económicas que se extienden a toda la cadena logística.

Algo semejante ocurre con el viajero que recibe, antes de arribar al país, información clara sobre franquicias y mercaderías sujetas a "declaración". A veces, lo que separa a un viajero de una infracción es apenas una información que nunca recibió adecuadamente. Advertirlo a tiempo no significa bajar la guardia frente al contrabando ni reemplazar la inspección por una sonrisa. Significa comprender que no es lo mismo desconocer las reglas que organizar una maniobra para burlarlas. Cuando el sistema renuncia a esa distinción, termina castigando – injustamente – con la misma lógica al que se equivoca y al que engaña. Y allí aparece una paradoja inquietante: el Estado puede estar aplicando todo el rigor de la ley y, al mismo tiempo, toda la irracionalidad de un equivocado o incompleto diseño institucional. Por eso, tratar ambas situaciones como si fueran idénticas puede ser tan ineficiente como jurídicamente problemático.

La clave está en la oportunidad. Una explicación enviada después de que el error se consolidó puede ser impecable desde el punto de vista técnico y completamente inútil desde el punto de vista preventivo. La información tiene valor económico cuando llega a quien debe decidir, en el momento en que puede utilizarla. Esa es una diferencia decisiva entre publicar una norma y diseñar una "política de cumplimiento".

También conviene evitar el entusiasmo ingenuo. Una pantalla que despliega veinte advertencias cada vez que se transmite una "declaración aduanera", termina enseñando al usuario a ignorarlas. Una "alerta" que no distingue entre operaciones ordinarias y situaciones excepcionales puede generar consultas innecesarias y retrasos. Y una recomendación que parece una orden, puede inducir al operador a aceptar un criterio que tiene derecho a discutir. El "diseño conductual" requiere seleccionar cuidadosamente qué comunicar, cuándo hacerlo y cómo comprobar que el mensaje produce el efecto buscado.

El objetivo no debería ser construir una Aduana que hable más, sino una Aduana que intervenga mejor. La información útil debería ser específica, comprensible y accionable. Debería permitir al operador verificar su situación, acceder al fundamento normativo y continuar por una vía jurídicamente válida cuando discrepa de la sugerencia. De lo contrario, el supuesto "empujón" se convierte en una barrera adicional.

Prevenir también es controlar…

Durante mucho tiempo, la imagen del control aduanero estuvo asociada al funcionario que inspecciona una mercadería, descubre una irregularidad y activa los mecanismos previstos para sancionarla. Esa función sigue siendo indispensable. Pero el comercio contemporáneo, caracterizado por operaciones masivas, cadenas de suministro complejas y decisiones electrónicas, obliga a ampliar la perspectiva. El control no comienza necesariamente cuando se abre un contenedor. Puede comenzar cuando se diseña el sistema que permite declarar su contenido.

El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (AFC) ofrece un marco especialmente relevante. Sus disposiciones sobre publicación y disponibili-

dad de información, consultas, resoluciones anticipadas y gestión de riesgos muestran que la facilitación no es una concesión periférica del sistema multilateral, sino una dimensión central de su funcionamiento. El artículo 6.3 del AFC, dedicado a las sanciones, incorpora disciplinas que vinculan su aplicación con las circunstancias del caso y la gravedad de la infracción. Incluso contempla que se considere, cuando corresponda, la revelación voluntaria de una infracción como posible factor atenuante.

No hay allí una obligación general de utilizar *nudges*, ni una garantía de inmunidad frente a la sanción. Sí existe una orientación institucional compatible con la idea de que el cumplimiento puede favorecerse mediante instrumentos distintos de la amenaza punitiva. La gestión de riesgos, por ejemplo, permite concentrar los controles en operaciones de mayor riesgo y facilitar las de menor riesgo. La "prevención conductual" puede complementar esa lógica: no solo seleccionar mejor qué controlar, sino reducir los errores que consumen capacidad de control.

No hay que elegir entre una Aduana que sanciona y otra que "facilita". Hay que elegir entre una Administración que utiliza sus instrumentos de manera indiscriminada y otra que sabe distinguir cuándo informar, cuándo asistir, cuándo investigar y cuándo sancionar.

En Uruguay, el Código Aduanero de la República Oriental del Uruguay (Ley 19.276) constituye el marco central para examinar las obligaciones de los operadores, las potestades de fiscalización y el régimen infraccional. Incorporar herramientas conductuales no exige desconocer ese marco. Exige distinguir entre las decisiones de diseño administrativo que pueden adoptarse dentro de las competencias existentes, y aquellas reformas que requieren una habilitación normativa específica.

La distinción importa especialmente cuando se habla de "autocorrección". Una invitación a revisar datos antes de presentar una "declaración aduanera" no tiene necesariamente las mismas consecuencias que una regularización posterior a su registro o a la detección de una irregularidad. Los efectos jurídicos dependen del régimen aplicable. Una interfaz informática no puede inventar una eximente, dispensar un tributo ni prometer una reducción sancionatoria que la ley no autoriza.

En definitiva, "facilitar" no es renunciar al "control". Es evitar que el "control" se desgaste en aquello que razonablemente podía prevenirse, para que conserve su capacidad de actuar allí donde resulta verdaderamente necesario.

La responsabilidad de quien diseña las reglas…

El argumento adquiere una dimensión jurídica más profunda cuando dejamos de preguntar qué puede hacer la Administración y comenzamos a preguntarnos qué debe hacer. ¿Es la prevención una opción de política pública o puede constituir, en determinadas circunstancias, una exigencia jurídica? La respuesta requiere prudencia, pero no indiferencia.

No existe un deber universal de advertir personalmente a cada operador antes de sancionarlo. Sería absurdo exigir a la Aduana que anuncie un "control" a quien intenta introducir mercadería clandestinamente. La obligación de cumplir la ley no depende de recibir un recordatorio, y el desconocimiento de una disposición no constituye por sí solo una defensa suficiente. La prevención tampoco puede transformarse en un mecanismo para neutralizar potestades legítimas de fiscalización.

Sin embargo, la cuestión cambia cuando la Administración conoce una fuente recurrente de error, controla la información necesaria para evitarlo y dispone de medios razonables para comunicarla. Cambia todavía más si el propio sistema oficial genera una interpretación equívoca o si la autoridad modifica un "criterio" que había comunicado de manera clara y reiterada. En esas circunstancias, la buena fe, la seguridad jurídica, la confianza legítima y la buena administración dejan de ser expresiones retóricas: proporcionan "criterios" para evaluar la conducta estatal.

La propuesta que aquí se formula es reconocer un deber institucional de organizar un entorno de cumplimiento razonablemente accesible y previsible, cuya exigibilidad concreta dependerá de las normas y circunstancias del caso.

No se trata de garantizar que nadie se equivoque, sino de evitar que el Estado permanezca indiferente frente a errores previsibles que está en condiciones de reducir.

Cuando existe un deber específico de informar, su incumplimiento merece un examen todavía más riguroso. Para ello resulta útil considerar las esferas de información y control que tiene cada uno de los actores intervinientes al momento de realizarse una operación y de –ulteriormente– controlarla. El importador conoce sus contratos, el fabricante domina las características del producto y el despachante aporta su conocimiento técnico de la declaración. Pero la Administración controla sus propios sistemas, sus instrucciones y sus "criterios oficiales". La distribución de responsabilidades no puede ignorar quién disponía efectivamente de la información necesaria para evitar el error. Exigir al particular que conozca un "criterio" que la autoridad no hizo accesible, plantea un problema distinto del que surge cuando aquel omite deliberadamente un documento que tenía en su poder.

Esta perspectiva no exonera automáticamente al operador ni convierte cualquier deficiencia administrativa en causa de nulidad. Obliga, en cambio, a examinar la relación entre la información disponible, la diligencia exigible y la conducta imputada. En materia sancionatoria, cuando corresponde valorar dolo o culpa, esa relación puede ser determinante. Una "alerta" tampoco prueba por sí sola que el destinatario conociera todos los hechos relevantes. La tecnología no sustituye la motivación ni la prueba.

La confianza legítima merece una consideración especial. En una economía abierta, las empresas adoptan decisiones de inversión, contratación y abastecimiento sobre la base de expectativas plausibles acerca del funcionamiento de las instituciones. Una Aduana que publica "criterios" claros, responde consultas y comunica oportunamente los cambios contribuye a reducir la incertidumbre. Una Aduana que modifica sus interpretaciones sin explicación suficiente puede trasladar a las empresas costos que estas no estaban en condiciones razonables de anticipar.

La fiscalización posterior, sigue siendo necesaria y jurídicamente legítima. Pero su existencia no vuelve irrelevante toda conducta previa de la autoridad. "Controlar" después, no significa que resulte indiferente lo que se informó antes. La protección de la confianza debe ponderarse con la legalidad y las competencias administrativas; no habilita a perpetuar una situación contraria a normas imperativas. Pero sí exige tomar en serio las expectativas razonables generadas por la propia actuación estatal, y justificar adecuadamente las decisiones que las afectan.

Desde la perspectiva económica, esa coherencia tiene un valor que no siempre aparece en las estadísticas. Un operador que puede prever los requisitos de una importación calcula mejor sus costos, organiza inventarios y negocia contratos con menor incertidumbre. La "previsibilidad institucional" no elimina los riesgos comerciales, pero evita agregarles riesgos administrativos innecesarios. Para un país pequeño, que depende de su inserción en mercados internacionales y de la eficiencia de sus servicios logísticos, esa diferencia es significativa.

Existe, además, una contracara del diseño conductual que no debe ignorarse. Si una plataforma presenta como única alternativa un "criterio discutible", oculta la vía de impugnación o preselecciona una renuncia a derechos, ya no estamos ante una orientación legítima. Estamos ante una "arquitectura" que puede condicionar indebidamente el ejercicio de garantías. El Estado no debe utilizar el conocimiento de los sesgos humanos para obtener consentimientos que difícilmente serían prestados en condiciones de información adecuada.

La inteligencia artificial amplifica tanto las oportunidades como los riesgos. Puede ayudar a identificar inconsistencias, personalizar recordatorios y detectar patrones de error. También puede reproducir criterios incorrectos, generar alertas discriminatorias o transformar una probabilidad estadística en una presunción de culpabilidad. Una recomendación automatizada debe distinguirse de una decisión administrativa; ya que, esta última, debe satisfacer las exigencias jurídicas que le correspondan, con independencia de la tecnología utilizada.

Por ello, una política de *nudges* aduaneros necesita transparencia, supervisión y evaluación. Los mensajes deben ser verificables; las diferencias de tratamiento, justificables; y las vías de consulta y revisión, accesibles. No basta con que una intervención produzca más declaraciones conformes al "criterio" del sistema. Debe producir un cumplimiento jurídicamente correcto, sin sacrificar la libertad de discutir aquello que la ley permite discutir.

Una nueva medida de éxito…

Uruguay tiene la oportunidad de explorar esta agenda sin esperar una transformación tecnológica monumental. Un "programa piloto" podría identificar errores declarativos frecuentes, seleccionar aquellos que sean razonablemente prevenibles y ensayar comunicaciones breves en el momento adecuado. La participación de despachantes, importadores, exportadores y funcionarios permitiría reconocer obstáculos que no siempre son visibles desde el escritorio de quien diseña un procedimiento.

El paso siguiente sería medir resultados. No solo cuántos mensajes se enviaron o cuántas personas hicieron clic en una advertencia, sino cuántos errores se evitaron, cuánto tiempo se ahorró y qué efectos produjo la intervención sobre los "costos de cumplimiento". También habría que medir las "falsas alertas", las demoras adicionales y la eventual pérdida de eficacia en la detección de fraudes. Un ensayo controlado, cuando sea viable y respetuoso de la igualdad y de los deberes legales de información, puede ayudar a distinguir una mejora real de una mera impresión de modernidad.

El planteo del Profesor Cid vuelve aquí a adquirir relevancia: el rendimiento de una herramienta debe compararse con alternativas concretas. En la Aduana, esa comparación no puede limitarse al monto de multas recaudadas. Una multa es una transferencia económica y no equivale, por sí sola, a una ganancia social. Importan también la protección de la renta fiscal, el tiempo de los funcionarios, la seguridad de la cadena logística y el costo que soportan los operadores. Una política preventiva que reduzca errores sin debilitar el "control", puede mejorar simultáneamente varias de esas dimensiones.

No hay que elegir entre una Aduana que sanciona y otra que "facilita". Hay que elegir entre una Administración que utiliza sus instrumentos de manera indiscriminada y otra que sabe distinguir cuándo informar, cuándo asistir, cuándo investigar y cuándo sancionar.

Frente a una maniobra deliberada, el "control" riguroso es indispensable. Frente a un error evitable, la inteligencia preventiva puede ser la herramienta más eficaz.

Quizás el cambio cultural más difícil sea aceptar que una infracción que nunca llegó a cometerse también puede ser un éxito institucional. No aparece en un expediente, no produce una sentencia y no genera una multa. Pero puede representar un tributo correctamente declarado, una operación que no se detuvo y recursos públicos disponibles para perseguir un fraude verdadero.

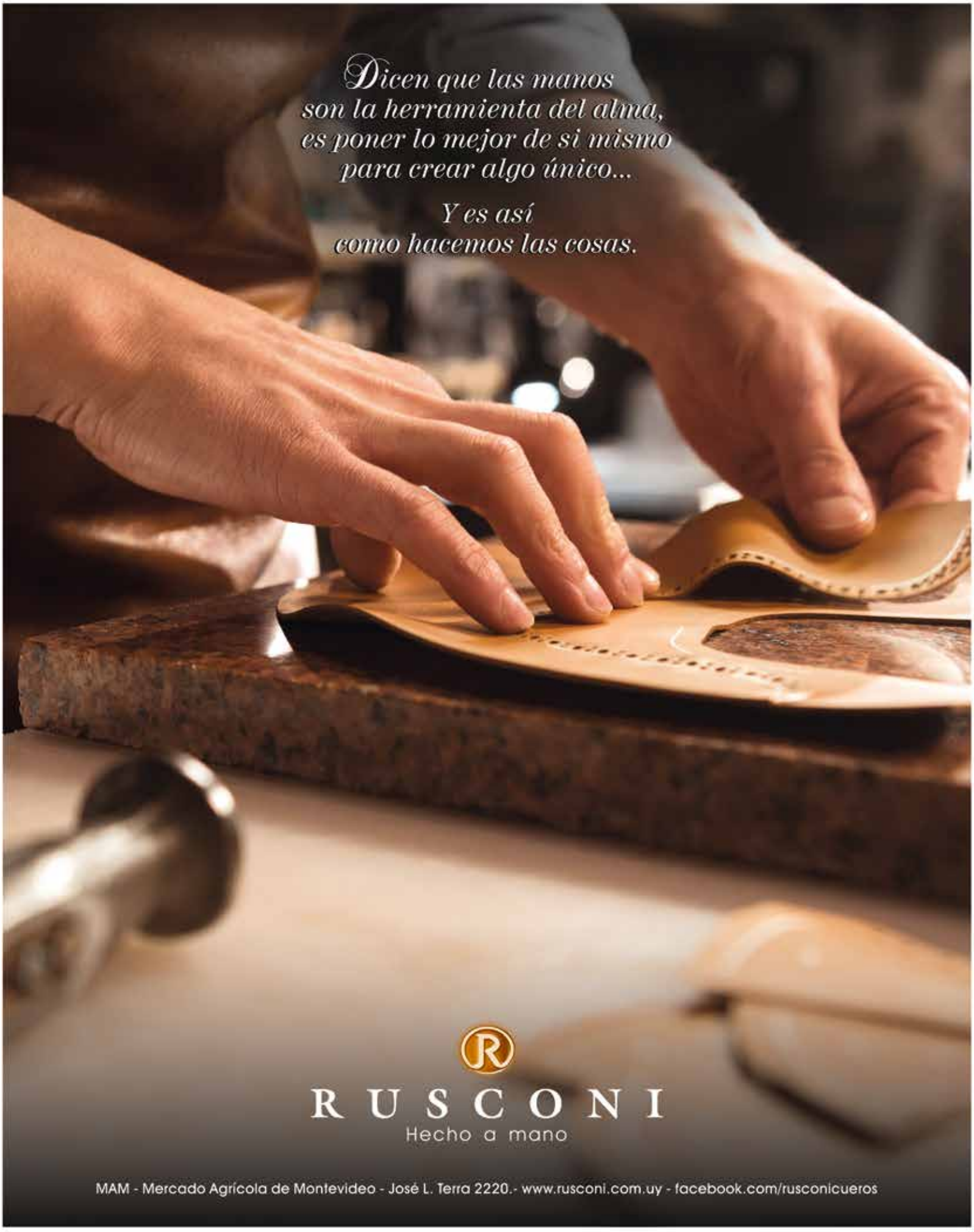
La "Aduana del futuro" no debería aspirar a convertirse en la institución que mejor castiga los errores del pasado. Debería aspirar a ser la que mejor comprende las decisiones del presente para proteger el comercio del mañana. Porque una multa puede demostrar que la Aduana llegó a tiempo para sancionar. La verdadera inteligencia institucional consiste en llegar antes de que haya algo que sancionar.

El futuro dirá.

La inteligencia artificial amplifica tanto las oportunidades como los riesgos. Puede ayudar a identificar inconsistencias, personalizar recordatorios y detectar patrones de error. También puede reproducir criterios incorrectos, generar alertas discriminatorias o transformar una probabilidad estadística en una presunción de culpabilidad.



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


Dicen que las manos
son la herramienta del alma,
es poner lo mejor de si mismo
para crear algo único...
Y es así
como hacemos las cosas.
RUSCONI
Hecho a mano
MAM - Mercado Agrícola de Montevideo - José L. Terra 2220.- www.rusconi.com.uy - facebook.com/rusconicueros

PODER DE COMPRA

El consumo crece pero a tasa moderada

El consumo de los hogares siguió creciendo en Uruguay en los últimos años, aunque a un ritmo moderado. La evolución de los ingresos, los precios, el empleo y la confianza de los consumidores permite analizar qué factores pueden incidir en las decisiones de las familias.

● Escribe: Sofía Tuyaré

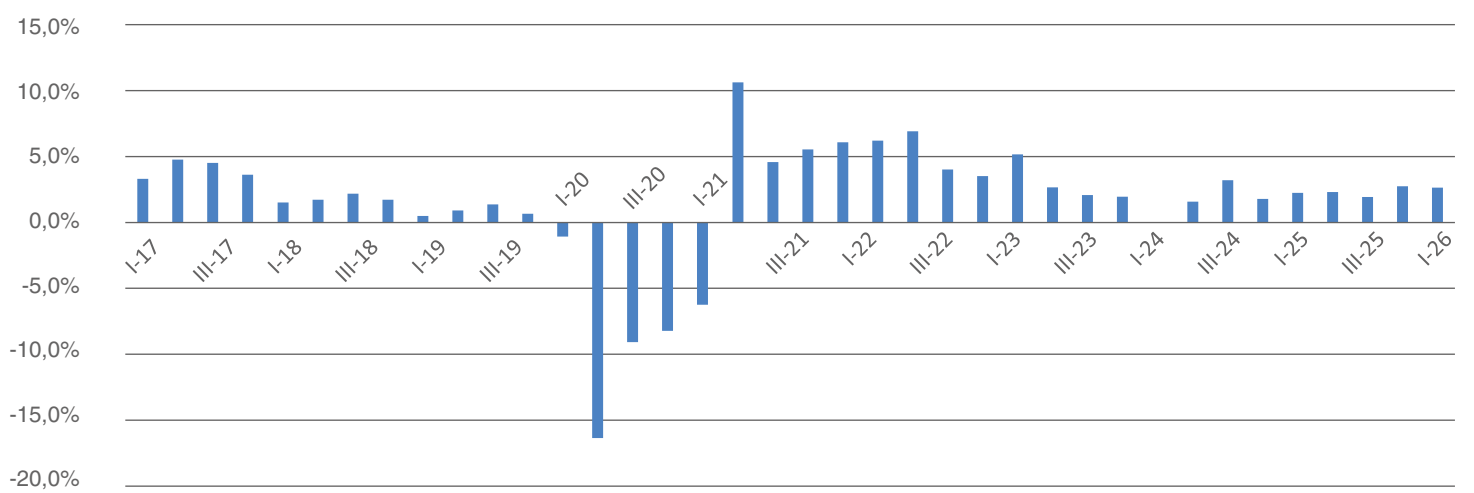
El consumo de los hogares es una parte importante de la economía uruguaya y está estrechamente vinculado a la situación económica de las familias. El acceso a los bienes y servicios depende de distintos factores, entre ellos, los ingresos, la situación del mercado laboral y la evolución de los precios. Por este motivo, el consumo es una variable que permite conocer mejor cómo se comporta la economía de los hogares y qué decisiones de gasto repercuten en el nivel de actividad del país.

Datos de consumo

Al analizar la evolución del consumo de los hogares en Uruguay, se pueden identificar diferentes etapas. Según los datos publicados por el Banco Central del Uruguay (BCU), entre 2017 y 2019 el consumo privado se desaceleró, una tendencia que se profundizó en 2020 con el inicio de la pandemia, que tuvo un impacto significativo en el gasto de las familias. Durante 2021 y 2022 se produjo una recuperación. En los últimos años el consumo continuó expandiéndose, pero a un ritmo más moderado. En 2025, las tasas de crecimiento interanual se ubicaron entre 1.8% y 2.3%. Esta evolución positiva se mantuvo durante el primer semestre de 2026, el consumo en el primer trimestre aumentó 2.7% y en el segundo 2.6% respecto al mismo trimestre del año anterior.

Según el último informe de

Variación interanual del Índice de Volumen Físico (IVF) del consumo privado, por trimestre



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.

Cuentas Nacionales del BCU, en el periodo abril-junio el aumento del consumo de los hogares estuvo impulsado principalmente por el gasto de consumo de bienes importados, en particular los bienes duraderos y de prendas de vestir. En menor medida, también contribuyó el mayor gasto en energía eléctrica. Estos incrementos estuvieron parcialmente contrarrestados por la reducción del gasto en transporte de pasajeros y combustible.

Dado el peso relevante que tiene en la demanda interna, el consumo de los hogares incide en el nivel de actividad económica y en el desempeño de distintos sectores, tanto en el comercio de bienes como de servicios.

Poder adquisitivo

La otra cara del gasto de los hogares son los ingresos y su capacidad de compra. En ese sentido, la evolución del salario, el nivel de empleo y los precios son factores importantes que inciden en el poder adquisitivo de las familias.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los precios al consumo aumentaron 0.59% en octubre respecto a setiembre. En lo que va de 2026, la inflación acumula 4.82%, mientras que en los últimos doce meses llegó a 4.87%.

De esta manera, la inflación se ubicó levemente por encima del centro meta, fijado en 4.5% por el BCU dentro de un margen de tolerancia entre 3% y 6%.

Por su parte, los indicadores de inflación subyacente, que excluyen los precios más volátiles, como frutas, verduras y combustibles, también se mantienen dentro de la meta. En octubre, el indicador creció 4.57% para la medición interanual.

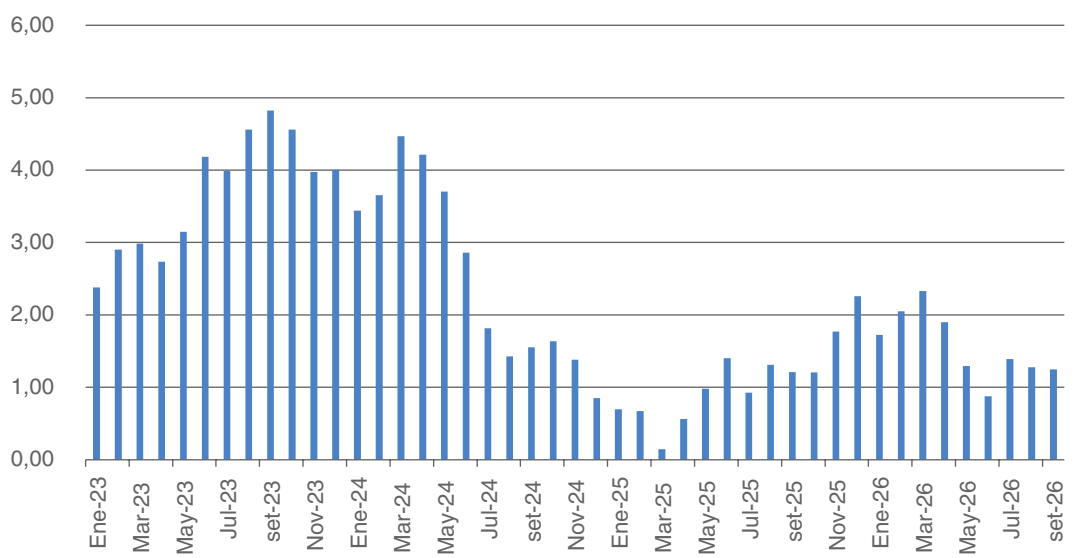
En cuanto a los salarios, en setiembre de 2026, el Índice Medio de Salarios Nominales creció 0.10% respecto a agosto. Esta variación se explica porque la mayoría de los ajustes salariales se concentran en los primeros meses del año, cuando se renuevan los convenios colectivos.

En la comparación interanual, los salarios nominales aumentaron 5.98%. Por su parte, el salario real, que refleja la capacidad de compra de los ingresos, registró una leve caída mensual de 0.43%. En términos interanuales, el indicador creció 1.25%.

En setiembre de 2026, la tasa de desempleo se ubicó en 7.1%, lo que equivale a unas 135 mil personas desocupadas que buscan activamente trabajo. El registro implica una caída de 0.1 puntos porcentuales respecto de agosto (7.2%), y se mantiene 0.2 puntos por debajo del registro de abril de 2025 (6.9%).

Por su parte, la tasa de ocupación se ubicó en 59.6%, lo que representa 1.76 millones de personas con empleo. Montevideo registró una tasa ligeramente superior (60.7%) frente al 58.8% del Interior. La diferencia por género también es marcada, los hombres registraron una tasa de ocupación del 66.6%, por encima del 53.1% de las mujeres.

Variación del Índice de Salario Real, últimos doce meses



Fuente: Elaboración propia en base de datos del INE



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

Confianza

Además de los ingresos y el mercado laboral, las expectativas de los hogares también pueden influir en las decisiones de consumo. Las expectativas sobre la situación económica del país y las perspectivas personales tienen efecto en la disposición de las familias para realizar determinados gastos.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC), elaborado por Equipos Consultores y UCU Business School, se ubicó en zona de moderado pesimismo y registró una caída de 5% en términos interanuales. Dentro de los componentes, se observó un descenso en la predisposición por compra de bienes durables. En cuanto a la situación personal, mejoró la percepción sobre la situación actual, aunque las expectativas para el próximo año empeoraron levemente. Por su parte, los resultados vinculados a la situación económica del país fueron mixtos.

“Uruguay debe ser un país confiable porque es previsible en sus reglas, pero también en sus ambiciones de desarrollo”

Nicolás Albertoni

Exvicecanciller de la República, Fellow de Harvard Kennedy School y recientemente designado director de Comercio e Inversiones de CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina

En un mundo marcado por las tensiones geopolíticas y las disputas comerciales, Uruguay enfrenta el desafío de redefinir su lugar y aprovechar las oportunidades que abre la transformación de la economía global. Nicolás Albertoni, exvicecanciller de la República y recientemente designado director de Comercio e Inversiones de CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, analiza cómo la competencia entre las grandes potencias incide en las perspectivas del país. Albertoni sostiene que, para traducir su estabilidad institucional en desarrollo, Uruguay necesita ganar competitividad, ampliar su apertura comercial y fortalecer su capacidad de ejecución. Plantea que el país debe tomar la iniciativa en las negociaciones bilaterales para diversificar mercados y que las empresas deben incorporar el análisis geopolítico a sus decisiones. De cara a la próxima década, propone una estrategia de inserción internacional proactiva en todos los frentes bilateral y regional, y una apuesta sostenida por el talento, la innovación y la productividad.

Escribe: **Oscar Cestau** @0Cestau

Nicolás Albertoni pertenece a una generación de uruguayos que ha construido una trayectoria entre la academia, la política pública y los principales debates internacionales. Exvicecanciller de la República, actualmente fellow de Harvard Kennedy School y de Georgetown University, y en Uruguay catedrático en la Universidad ORT.

Tuvo un papel protagónico en los últimos años en la agenda de inserción internacional de Uruguay, incluido el tramo final de las negociaciones Mercosur–Unión Europea y los esfuerzos de acercamiento al Acuerdo Transpacífico (Cptpp).

Recientemente fue designado director de Comercio e Inversiones de CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, en un proceso que, según informaciones difundidas sobre su nombramiento, contó con el respaldo directo del presidente Yamandú Orsi y de los expresidentes Luis Lacalle Pou y Julio María Sanguinetti, mostrando así un amplio respaldo político.

Es Doctor en Ciencia Política y Relaciones Internacionales por la University of Southern California y en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica Argentina, tiene además una maestría en Economía y otra en Política y Relaciones Internacionales por USC, y una maestría en de la Escuela de Servicio Exterior por Georgetown.

Conversamos sobre el reordenamiento global, el lugar de Uruguay y las decisiones que el país no debería postergar.

El mundo atraviesa una transformación profunda: conflictos, proteccionismo y competencia entre



grandes potencias. ¿Estamos frente a una crisis de la globalización o al nacimiento de un nuevo orden internacional?

Diría que estamos ante una transformación del modo en que se organiza la interdependencia. Durante décadas nos acostumbramos a pensar que la globalización respondía, sobre todo, a una lógica económica: producir donde fuera más eficiente y comerciar donde hubiera demanda. Hoy la eficiencia sigue importando, pero comparte la mesa con la seguridad nacional, la resiliencia tecnológica y el control de recursos estratégicos. Un semiconductor, un puerto, un cable submarino o una cadena de suministro farmacéutica pueden ser asuntos de política exterior. Esa es la novedad, que la economía se ha convertido en un terreno central de competencia geopolítica. Por eso hablamos cada vez más de geoeconomía.

No creo que estemos asistiendo al fin de nada, sino que a un cambió de alineamientos que podrá llevar más tiempo del que esperábamos. El mundo seguirá profundamente conectado, pero será una globalización más disputada, más regulada y, en algunos sectores, más fragmentada. La pregunta para los países pequeños no es cómo detener ese cambio, sino cómo actuar con inteligencia dentro de él. La peor respuesta sería la nostalgia por un orden que ya no existe. La mejor es entender las nuevas reglas y preservar, al mismo tiempo, los principios que han permitido la cooperación internacional.

> "Nuestro país no elige el contexto internacional que les toca vivir, pero sí puede elegir cómo se posicionan frente al mismo. En si transforma la incertidumbre en amenaza u oportunidad".

¿Qué significa ese cambio para las empresas uruguayas? ¿La geopolítica debe pasar a formar parte de sus decisiones cotidianas?

Sin duda. Me toca hablar con frecuencia ante directorios de empresas sobre estos temas, y siempre insisto en que la geopolítica se ha convertido en una variable del balance de cualquier empresa que comercie, invierta, se financie o dependa de tecnología extranjera. Hoy un arancel puede modificar una estrategia exportadora de un día para otro, una sanción puede alterar una ruta logística y una regulación ambiental puede redefinir quién entra a un mercado. Y a eso debemos agregar otras grandes tendencias, como la demografía, las migraciones, la energía, la



inteligencia artificial y la estabilidad política.
Siempre recuerdo una frase de Paul Ingram, colega de Columbia Business School, que plantea una idea central: Hoy prepararse frente a la incertidumbre es más útil que pretender predecir el futuro. Durante mucho tiempo la lógica empresarial estuvo orientada a realizar proyecciones y administrar riesgos relativamente identificables. Pero hoy estamos transitando hacia una era de incertidumbre geoeconómica, donde muchas de las variables que condicionan los negocios son difíciles de anticipar y, sobre todo, están profundamente interconectadas.
Esto exige incorporar nuevas herramientas. Una de ellas es desarrollar una mirada más holística que no significa que debamos convertirnos en expertos en cada tema, pero sí comprender que vivimos en un contexto de transformaciones demográficas, debates ambientales, tensiones migratorias y crecientes cuestionamientos a la democracia y sus instituciones. Son asuntos que muchas veces parecen lejanos a la actividad empresarial, pero puedo asegurar que, tarde o temprano, terminan teniendo consecuencias concretas sobre los negocios.
Por eso, no se trata de que cada directorio se convierta en un centro de estudios geopolíticos, sino de incorporar la geopolítica a la toma de decisiones estratégicas. Esto implica trabajar con escenarios alternativos, evaluar cómo los cambios internacionales pueden afectar los planes de inversión, diversificar mercados y proveedores, conocer la exposición regulatoria de la empresa y, fundamentalmente, construir capacidad de reacción.
En definitiva, creo que debemos ampliar nuestra propia definición de competitividad. Una empresa competitiva ya no es solamente aquella que tiene buenos costos o buenos productos; es también aquella que está preparada para seguir operando cuando el contexto cambia. Y en un mundo como el actual, esa capacidad de adaptación puede marcar la diferencia.

Uruguay suele presentarse como un país estable, institucionalmente sólido y jurídicamente previsible. ¿Es suficiente para atraer inversiones?
Es una ventaja muy importante, pero sería un error confundir una ventaja con una estrategia. La ventaja es pasiva; la estrategia es dinámica. La confianza es un activo escaso y Uruguay lo ha construido a lo largo de generaciones, con aportes de distintos partidos y de una cultura política que, aun con diferencias, ha preservado reglas esenciales. Eso vale mucho más en un mundo de incertidumbre. Pero ningún inversor llega solamente porque un país es serio; también necesita infraestructura, energía, conectividad, acceso a mercados y un Estado capaz de ejecutar.
Cuando hablo de este tema, normalmente lo resumo de la siguiente manera: la estabilidad nos pone en la conversación; la competitividad nos permite concretar la inversión. El desafío es pasar de vender la imagen de un país confiable a ofrecer una plataforma efectiva para producir, innovar y

Una diplomacia al servicio de las empresas

¿La diplomacia uruguaya está preparada para acompañar a las empresas? ¿Qué rol deben jugar las cámaras empresariales y el sector privado?
Uruguay tiene diplomáticos altamente profesionales y una tradición de servicio exterior que debemos valorar. Pero el mundo actual exige complementar la diplomacia clásica con una diplomacia económica mucho más articulada. Una embajada debe representar al país en toda su dimensión, y también ser capaz de detectar oportunidades, comprender nuevas regulaciones, conectar empresas, facilitar inversiones y anticipar riesgos. Eso requiere información, formación especializada y coordinación con otras agencias estatales.
Las cámaras empresariales y el sector privado no deberían ser espectadores convocados al final de una negociación. Tienen que aportar evidencia desde el inicio, por ejemplo, dificultades de acceso, costos logísticos, obstáculos sanitarios, reglas de origen, necesidades de talento y oportunidades concretas de inversión. El Estado debe escuchar sin quedar capturado por intereses particulares. Una política comercial bien diseñada combina visión nacional y conocimiento de quienes producen, exportan e innovan.

acceder a la región y al mundo. Eso requiere continuidad de políticas públicas, menores costos de transacción y una diplomacia económica que no espere pasivamente a que las oportunidades lleguen. Uruguay tiene atributos excepcionales para su escala, pero debe transformarlos en resultados. Por tanto, la estabilidad es necesaria, pero no suficiente.

Un ejemplo claro es que buena parte de las grandes inversiones que han generado cambios estructurales en las últimas décadas se desarrollaron en zonas francas. Es decir, las inversiones llegan, pero en buena medida lo hacen sin tener que cargar con todo el "peso país". Esto muestra que todavía existe una brecha importante entre las condiciones que enfrenta el empresario de a pie y aquellas de las que dispone un inversor instalado en una zona franca. Sabemos que jamás serán iguales, pero esa brecha nos recuerda que el verdadero desafío no es solamente atraer grandes inversiones mediante regímenes especiales, sino lograr que las condiciones generales del país sean suficientemente competitivas para invertir, producir y crecer.

¿Uruguay está aprovechando su potencial de inserción internacional? ¿Qué debería cambiar?

Uruguay ha demostrado que puede tener una voz internacional superior a su tamaño. Lo hizo con una tradición diplomática reconocida, con su participación multilateral y con negociaciones complejas como la del acuerdo Mercosur–Unión Europea que nos tocó participar en su conclusión en diciembre de 2024. Pero debemos reconocer una dificultad persistente y es que muchas veces tenemos más claridad sobre los obstáculos que sobre la estrategia para superarlos. Y la inserción internacional no puede depender únicamente del entusiasmo de un gobierno ni reducirse a anunciar acuerdos.

Necesitamos una política de Estado que una apertura comercial, promoción de inversiones, facilitación aduanera, infraestructura, formación de capital humano y mejora de productividad. También necesitamos medir resultados. El objetivo final es ampliar las oportunidades de los uruguayos. Creo en un Uruguay abierto al mundo, pero una apertura inteligente exige preparar al país para competir, no solamente abrir una puerta.

> "Las cámaras empresariales y el sector privado no deberían ser espectadores convocados al final de una negociación. Tienen que aportar evidencia desde el inicio, por ejemplo, dificultades de acceso, costos logísticos, obstáculos sanitarios, reglas de origen, necesidades de talento y oportunidades concretas de inversión".

Como mencionaba recién, usted participó de la etapa final del acuerdo Mercosur–Unión Europea y del acercamiento de Uruguay al Cptpp. ¿Qué enseñan esos procesos?

En primer lugar, que la política exterior requiere paciencia estratégica. El acuerdo con la Unión Europea atravesó más de dos décadas de avances y retrocesos; llegar a su conclusión política en diciembre de 2024 demandó persistencia, capacidad técnica y voluntad de construir acuerdos. Su aplicación comercial provisional desde mayo de 2026 abre una etapa distinta y es la de implementación y aprovechamiento efectivo. Allí comienza un trabajo menos visible y, en cierto sentido, más exigente para las empresas y las instituciones.

El acercamiento al Cptpp mostró otra dimensión y es que para una economía pequeña, diversificar opciones es una forma de fortalecer su autonomía. No se trata de elegir entre regiones, sino de multiplicar vínculos de calidad con reglas previsibles. La enseñanza común es que la inserción internacional debe pensarse a diez o veinte años. Cuando una negociación comercial se convierte en una bandera partidaria de corto plazo, pierde fuerza. Cuando se convierte en una visión nacional, adquiere continuidad y credibilidad.

¿El Mercosur sigue siendo una plataforma estratégica o necesita una transformación profunda? ¿Uruguay debe poder avanzar por su cuenta?

El Mercosur sigue siendo estratégico por razones geográficas, productivas y políticas. Tenemos vínculos profundos con Brasil, Argentina y Paraguay; negar esa realidad sería





desconocer nuestra historia y nuestra economía. Pero defender el Mercosur no implica conformarse con limitaciones. Una integración que se encierra sobre sí misma corre el riesgo de volverse menos relevante para sus propios ciudadanos.

El debate sobre flexibilización merece ser abordado con seriedad jurídica y pragmatismo político. Mi posición ha sido que Uruguay necesita mayor capacidad para ampliar su inserción internacional y que esa aspiración no debería interpretarse automáticamente como un cuestionamiento al bloque. Podemos impulsar mecanismos compatibles con nuestros compromisos, negociar colectivamente cuando sea posible y explorar soluciones diferenciadas cuando existan condiciones. Lo que no podemos es naturalizar la inmovilidad. El verdadero éxito del Mercosur no es impedir que sus socios busquen oportunidades, sino convertirse en una plataforma que las multiplique. Menos discusión retórica y más resultados concretos en comercio, fronteras y conectividad.

> "Una empresa competitiva ya no es solamente aquella que tiene buenos costos o buenos productos; es también aquella que está preparada para seguir operando cuando el contexto cambia. Y en un mundo como el actual, esa capacidad de adaptación puede marcar la diferencia".

Las elecciones de medio término en Estados Unidos modificaron el equilibrio en el Congreso. ¿Qué lectura hace de ese resultado y de la política comercial de Donald Trump?

Las elecciones del 3 de noviembre dejaron mayorías demócratas proyectadas en ambas cámaras del Congreso, un cambio relevante para el equilibrio de poderes en Estados Unidos. Pero sería un error concluir que con ello desaparece la centralidad de la seguridad económica en la política exterior estadounidense. La preocupación por China, la industria estratégica, las cadenas de suministro y la competitividad tecnológica es más amplia que una administración o un partido. Lo que cambia son los instrumentos, los ritmos y las posibilidades de negociación institucional.

Para América Latina, el desafío consiste en no leer cada decisión de Washington como un hecho aislado. Los aranceles y otras medidas comerciales pueden afectar oportunidades de acceso, pero también reorientar inversiones y proveedores. Uruguay debería sostener una relación madura con Estados Unidos, basada en intereses concretos y respeto mutuo, sin convertirla en un reflejo de sus disputas internas. Un país pequeño necesita vínculos sólidos y previsibles, no adhesiones automáticas ni antagonismos innecesarios.

De la integración a la acción

Su nueva responsabilidad en CAF traslada esa agenda a una institución de desarrollo. ¿Qué puede aportar un banco regional en este momento?

Creo que América Latina necesita dar un salto desde la integración declarativa hacia la integración ejecutable. Durante mucho tiempo hablamos de mercados comunes, corredores y cadenas de valor, pero demasiadas iniciativas quedaron atrapadas entre la voluntad política y la falta de coordinación o financiamiento. Una institución como CAF tiene una capacidad fenomenal para conectar el diálogo entre países con proyectos concretos: infraestructura fronteriza, corredores logísticos, facilitación comercial, conectividad y condiciones para atraer inversiones productivas.

Mi nueva responsabilidad está precisamente en ese punto de encuentro entre comercio, inversión y gestión de fronteras. Lo asumo con un profundo sentido de servicio. Hay mucho talento y experiencia acumulada en CAF y en los países de la región; el desafío es articularlos para producir resultados. Una frontera puede ser un obstáculo burocrático o una plataforma de desarrollo compartido. La diferencia está en cómo diseñamos instituciones, infraestructura y procesos. El desarrollo regional se juega, cada vez más, en esa capacidad de ejecución.

cimiento de quienes producen, exportan e innovan.

La competencia entre Estados Unidos y China abarca tecnología, seguridad, infraestructura y recursos estratégicos. ¿Es posible mantener relaciones equilibradas con ambos?

La palabra clave es autonomía, entendida no como equidistancia automática, sino como capacidad de decidir según nuestros intereses, principios y obligaciones. Estados Unidos y China tienen un peso enorme en el comercio, la inversión y la tecnología. Uruguay necesita relaciones constructivas con ambos, pero no debería subordinar sus decisiones a las expectativas de ninguna potencia.

Esa autonomía exige fortalecer nuestras instituciones, diversificar dependencias y evaluar cuidadosamente los riesgos de cada proyecto, como, por ejemplo, estándares tecnológicos, protección de datos, seguridad de infraestructura, financiamiento, acceso a mercados y sostenibilidad. En algunos asuntos habrá convergencias; en otros, diferencias. La política exterior adulta no consiste en evitar toda diferencia, sino en gestionarla con coherencia. Y hay un elemento fundamental: nuestras relaciones económicas no deberían llevarnos a relativizar compromisos con la democracia, los derechos humanos y el derecho internacional. La inserción internacional es más sólida cuando se apoya en principios claros y en una lectura realista del poder.

¿La inteligencia artificial puede redefinir las posibilidades de un país pequeño como Uruguay?

Estamos ante una transformación de propósito general, comparable en su alcance potencial a otras grandes revoluciones tecnológicas, aunque todavía es temprano para medir todas sus consecuencias. La inteligencia artificial puede elevar productividad, mejorar servicios públicos, acelerar investigación y modificar profundamente la organización del trabajo. También puede concentrar capacidades, profundizar brechas y crear dependencias difíciles de revertir.

Uruguay no debería obsesionarse con competir en escala con las grandes potencias tecnológicas. Su oportunidad es convertirse en un país que adopta tecnología con rapidez, confianza y talento. Eso requiere educación, infraestructura digital, marcos claros de protección de datos, cooperación entre universidades y empresas, y formación continua. Hay que pensar también en los trabajadores que deberán reconvertir habilidades y en las pequeñas empresas que corren el riesgo de quedar atrás. El objetivo no es simplemente tener más tecnología, sino usarla para generar una sociedad más productiva y con mejores oportunidades. La tecnología puede ampliar nuestra libertad de elección, siempre que construyamos capacidades propias.

Si mira los próximos diez años, ¿cuáles son las tres decisiones estratégicas que Uruguay no debería postergar?

La primera es construir un acuerdo nacional duradero sobre la inserción internacional. No significa eliminar las diferencias políticas, sino reconocer que abrir mercados, diversificar relaciones y defender instituciones son objetivos que trascienden a cualquier gobierno. Uruguay debe ser un país confiable porque es previsible en sus reglas, pero también en sus ambiciones de desarrollo.

La segunda es invertir decisivamente en capacidades. Es dcir, educación, formación tecnológica, ciencia, infraestructura y productividad. En el mundo que viene, no alcanza con poseer recursos o tener estabilidad. La prosperidad depende de lo que sabemos hacer con esos atributos. La verdadera competencia será por talento, innovación y capacidad de adaptación. Establecer metas desafiantes, como, por ejemplo, ser el país que figure entre los que más generan patentes en la región (sacando a los países grandes).

La tercera es pensar la escala de Uruguay desde el mundo, no desde sus fronteras. Somos un país pequeño en población, pero podemos ser grandes en calidad institucional, conocimiento, servicios, logística y articulación regional. Para eso necesitamos más confianza en nuestras posibilidades y menos resignación frente a nuestras limitaciones. Me gustaría que dentro de diez años se dijera que Uruguay entendió a tiempo el cambio de época y tuvo la audacia de prepararse.

Nuestro país no elige el contexto internacional que les toca vivir, pero sí puede elegir cómo se posicionan frente al mismo. En si transforma la incertidumbre en amenaza u oportunidad.

Conservación y educación en el Reporte de Impacto de Salus

La protección de la fuente de agua, la promoción de hábitos de hidratación y el trabajo con comunidades atravesaron la gestión de la compañía en 2025. El reporte reúne resultados ambientales y sociales, y describe cómo se evalúan las iniciativas que forman parte de su agenda de impacto.



El agua es el hilo que une la gestión ambiental y social de Salus: está en el centro de la conservación de la Reserva Natural, y de las acciones para promover hábitos de hidratación y reciclaje en la población. La compañía presentó su Reporte de Impacto 2025, en el que recorre su trabajo y presenta sus resultados.

"Este reporte nos permite revisar lo realizado, aprender de ese proceso y orientar lo que viene. Para Salus, la sostenibilidad no es una agenda separada del negocio: forma parte de cómo lo gestionamos y se refleja en acciones y resultados", señala Laura Kotsachis, Directora de Asuntos Corporativos de la compañía.

El informe comprende las operaciones de Salus entre enero y diciembre de 2025: la planta de Minas, la Reserva Natural y las actividades comerciales y administrativas. En materia de gestión interna, el 100% de los proyectos e iniciativas se evalúa con criterios de impacto ambiental, social y económico; el Comité del Camino de Impacto revisa esos proyectos cada tres meses.

En 2025, Salus obtuvo el primer lugar en el ranking Merco Sociedad de reputación empresarial en Uruguay y el primer puesto en la dimensión Ambiente del ranking Merco ESG, donde ocupó el segundo lugar en el resultado general.

Proteger la fuente

El 2 de agosto, una cámara trampa instalada en el monte autóctono de las sierras de Minas capturó algo que el equipo de la Reserva Natural Salus no había visto en casi diez años de monitoreo: la silueta de un oso hormiguero chico desplazándose entre los árboles. El sistema de seguimiento de mamíferos, activo desde 2016 y con más de 700.000 fotografías analizadas, nunca había registrado la especie. El hallazgo no fue solo una novedad de fauna: fue también una señal de que el ecosistema que filtra y recarga el acuífero del que nace el agua de Salus está en condiciones de albergar especies que necesitan monte en buen estado para sobrevivir.

La Reserva Natural Salus comprende más de 1.300 hectáreas y resguarda el área de recarga del acuífero. Allí se han registrado más de 1.000 especies de flora y fauna, 55 de ellas prioritarias para la conservación en Uruguay. El plan de gestión contempla el manejo de la vegetación, el control de especies exóticas y restricciones al uso de agroquímicos; durante el año se trabajó sobre 38 hectáreas de pastizal afectadas por especies invasoras leñosas. La reserva cuenta además con una red de 10 kilómetros de senderos interpretativos, con mejoras de infraestructura y accesibilidad.

La Reserva es también un espacio de educación ambiental. Durante el año recibió 47.000 visitas; 150 grupos escolares parti-



ciparon en actividades y 6.000 estudiantes vivieron experiencias en el Centro de Interpretación. Las propuestas trabajan el ciclo del agua y la relación entre suelo, vegetación y fauna: la misma conexión que Salus busca comunicar también en su gestión corporativa.

La gestión hídrica no se agota en la reserva: se extiende también a la planta industrial. Salus informa una reducción del 30% en el consumo de agua de los procesos industriales en los últimos cinco años y un ahorro de 2,8 millones de litros en 2025. Para conocer el comportamiento del acuífero y orientar las decisiones de extracción, la empresa trabajó junto a equipos de la Universidad de la República con el apoyo de la ANII. En el mismo período, el consumo de energía por unidad producida bajó 11% y las emisiones totales, 4%.

En materia de calidad e inocuidad, Salus realiza controles diarios de muestras para análisis microbiológicos, sensoriales y fisicoquímicos. El seguimiento empieza en los pozos y continúa durante la producción hasta el producto terminado; también incluye controles en puntos de venta. El siste-





ma cuenta con las certificaciones ISO 9001 y FSSC 22000 y es auditado interna y externamente.

Educación en hidratación y reciclaje

En el eje de salud, la campaña Yo Prefiero Agua promovió hábitos de hidratación a partir de experiencias compartidas por personas. La iniciativa fue declarada de Interés Educativo por la ANEP y contó con la participación de organizaciones del ámbito educativo, sanitario y social. En su desarrollo, más de 300 personas se reunieron en las Sierras de Minas para crear una versión de una canción uruguaya con historias y recursos cotidianos para incorporar el hábito de tomar agua.

En el eje de circularidad, la segunda Reciclatón Salus 5K reunió a más de 3.500 personas y se recolectaron dos toneladas de plástico, trasladadas a plantas de clasificación. La actividad articuló con Ecocentros y cooperativas; según el reporte, el tráfico a la aplicación Dónde Reciclo aumentó 166% respecto del promedio habitual.

La Reserva Natural Salus comprende más de 1.300 hectáreas y resguarda el área de recarga del acuífero. Allí se han registrado más de 1.000 especies de flora y fauna, 55 de ellas prioritarias para la conservación en Uruguay.

Agua para Crecer

El programa Agua para Crecer nació en 2023, impulsado por la sequía histórica que afectó al país, pero encontró en 2025 su fase más concreta. El diagnóstico que lo precedió reveló un dato sensible: más de la mitad de los niños que asisten a las escuelas rurales involucradas bebía menos de un litro de agua por día. Las instituciones dependían de pozos, agua de lluvia o tanques para actividades como la cocina, la limpieza y el riego de huertas, lo que las hacía vulnerables ante cualquier déficit hídrico.

Once centros educativos de Lavalleja recibieron apoyo en el marco de la iniciativa, que involucra a ANEP, OSE, la Intendencia departamental y Cempre, e implementa soluciones basadas en el uso de agua subterránea y en conocimiento técnico sobre el acuífero local. El programa alcanza directamente a unas 80 familias, aunque su impacto se amplifica porque la escuela rural funciona como núcleo comunitario en las zonas donde opera. Además de las obras de infraestructura hídrica, el componente educativo —a cargo de Cempre— trabaja con alumnos y familias en gestión de residuos, separación de materiales y uso responsable del agua.

El reporte, en ese sentido, funciona como evidencia de una lógica que Salus busca sostener en el tiempo: que proteger el acuífero, promover el hábito de hidratarse y garantizar que los niños de las escuelas rurales tengan agua al alcance no son acciones inconexas, sino parte del mismo propósito.

FERNANDO REVECO
GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DE NELTUME PORTS

“Con una nueva terminal, Montevideo puede ganar competitividad y captar una mayor proporción de la carga regional”

Neltume Ports propone invertir cerca de US$ 900 millones en una nueva terminal de contenedores en el Puerto de Montevideo, un proyecto que busca ampliar la capacidad operativa y fortalecer el posicionamiento de Uruguay como hub logístico regional. La iniciativa, que se desarrollaría en dos etapas, apunta a captar nuevos flujos de carga de Argentina, Paraguay y otros mercados de la región, además de recuperar volúmenes que el puerto perdió en los últimos años. En diálogo con Empresas & Negocios, Fernando Reveco sostiene que la competencia es fundamental para atraer líneas navieras, mejorar la eficiencia y reducir los costos, y considera que Montevideo cuenta con una ubicación estratégica y las condiciones para ganar protagonismo en el mapa portuario sudamericano.

Neltume Ports tiene presencia en seis países de América y participa en 23 unidades de negocio operacionales. ¿Qué lugar ocupa Uruguay dentro de la estrategia de crecimiento de la compañía y qué potencial identifica en el país?
Definitivamente, Uruguay es prioritario para el crecimiento de la compañía. Actualmente, tenemos 18 empresas operando en el país, donde estamos presentes desde hace 20 años, y contamos con más de 1.300 personas.
Una de nuestras operaciones más importantes es Montecon, en el área de contenedores. Nuestro objetivo no es solamente crecer, sino también lograr que esta empresa sea sostenible en el tiempo. Por eso, estamos muy interesados en expandirnos en el negocio de contenedores, ya que vemos que Montevideo tiene una ubicación fundamental y privilegiada dentro del sistema del Río de la Plata y de Sudamérica, junto con Buenos Aires y el sur de Brasil.



Montevideo cuenta con una ubicación geográfica estratégica, pero todavía tiene desafíos para consolidarse como un centro logístico regional. ¿Cuáles son hoy las principales limitaciones que le impiden aprovechar plenamente esa posición?
Hoy diría que la principal limitación ha sido la falta de competencia. Eso es lo que hemos sostenido nosotros y lo que hemos expresado públicamente. Creemos que la competencia le hace bien a Montevideo y a Uruguay en el negocio de contenedores. Es lo que sucede en muchos de los hub regionales de todo el mundo.

Si observamos el caso de Valparaíso, nosotros competimos con otras dos terminales en San Antonio, que atienden al mismo hinterland o mercado, que es Santiago de Chile. En El Callao hay actualmente dos terminales de contenedores; lo mismo sucede en Buenaventura, Colombia, donde hay tres, y en Guayaquil, donde también hay tres.
Esto se observa en las principales terminales de la región, pero también del mundo. La competencia ofrece opciones; permite que un armador llegue con su barco y tenga alternativas para operar y acceder a un buen servicio. Eso en Uruguay no existe. Hoy tenemos esa limitación, junto con las restricciones para operar en los muelles públicos, que nosotros respetamos y comprendemos.
Por eso, dentro de las reglas de juego que hoy se habilitan a partir del dictamen del Tribunal de lo Contencioso Administrativo (TCA) de febrero, entendemos que la posibilidad de generar esa competitividad pasa por contar con una terminal especializada de contenedores. Siguiendo esas reglas, presentamos este proyecto en septiembre, justamente para ofrecer esa oportunidad a través de una inversión.

Ese dictamen abre una puerta.
Se abre una puerta y nosotros entendemos que hay que aprovecharlo, justamente en Montevideo, que cuenta con esas ventajas. Con este proyecto, que incorpora 38 hectáreas adicionales al puerto público, se genera una terminal que va a permitir desarrollar esa competitividad.
Con una nueva terminal, Montevideo puede ganar competitividad y captar una mayor proporción de la carga regional.

> "Nosotros creemos que Montevideo se puede transformar en un puerto equivalente a Santos y ser el referente portuario de conectividad para los demás países de la región".

¿Qué necesita Uruguay para convertirse en un hub logístico regional capaz de competir con otros puertos de Sudamérica y captar una mayor proporción de los flujos comerciales de la región?
Nosotros hemos puesto varias veces a Singapur como ejemplo. Singapur es también una ciudad-Estado, un territorio bastante pequeño que, si uno repasa su historia, era prácticamente una caleta de pescadores que creció enormemente. Hoy, en el puerto de Singapur operan más de 60 millones de TEU, un volumen muy superior al que consume la propia población del país.
¿Por qué? Porque generó las condiciones y las inversiones necesarias para que llegaran las líneas navieras. Lo que hace falta, entonces, es generar esas mismas condiciones para atraer esa conectividad global. Es decir, que un exportador uruguayo pueda enviar un contenedor y tener acceso a todos los mercados del mundo, sin necesidad de transbordar ni de pasar por Brasil o Argentina.
Eso permite ganar competitividad, reducir costos y alcanzar una mayor eficiencia. A su vez, genera las condiciones para que Uruguay atraiga inversión extranjera, teniendo en cuenta los acuerdos de libre comercio que está impulsando el Gobierno y que invitan a muchos inversores europeos, americanos y asiáticos a instalarse en el país, con capacidad para producir desde Uruguay hacia el mundo.
Esa es una fórmula que ya está probada en muchos lugares y a la que nosotros queremos contribuir mediante nuestra inversión en Uruguay.

Neltume Ports identifica un potencial adicional de 985.000 TEU anuales de carga regional. ¿Cómo se construyó esa estimación y qué posibilidades reales existen de captar esos volúmenes?
La verdad es que el mercado de crecimiento está en Uruguay, en Argentina y en el interior de la región, particularmente en Paraguay. Todos esos mercados están creciendo fuertemente. Sin embargo, Argentina no cuenta con suficiente capacidad portuaria para atender ese crecimiento. Esa es una de las fuentes de oportunidad. Se trata de carga de importación y exportación que viene de Asia y de Estados Unidos. ¿Y dónde va a parar para hacer el feeder? Va a detenerse en el sur de Brasil o en Montevideo. En Argentina no puede hacerlo porque no tiene el calado suficiente. Esa es la cuestión. De ahí proviene el 50% de ese potencial adicional.
El resto corresponde al crecimiento de Paraguay, a los volúmenes que puedan llegar desde Bolivia y, básicamente, al crecimiento del mercado local actual, que se irá habili-

"Estamos expectantes ante la resolución formal del Gobierno"

¿Han encontrado espíritu para poder llevar adelante el proyecto en la actual administración de gobierno?
La verdad es que hemos escuchado distintas voces. Entendemos y respetamos mucho que el Gobierno tiene que garantizar —y esto forma parte de lo que me preguntabas antes sobre la seriedad de Uruguay— un proceso justo y ajustado a los contratos. También debe evitar hacer declaraciones que puedan afectar ese proceso. Por eso, comprendemos la prudencia que ha mantenido.
Al mismo tiempo, han aparecido distintas voces y hasta el nuevo presidente ha dicho que le gusta la idea. Entonces, la verdad es que es difícil negarse o decir que no a quienes traen un proyecto que puede generar beneficios para todo el país.
En el ámbito privado nos han transmitido que es un proyecto bueno e interesante. De todos modos, estamos expectantes ante la resolución formal del Gobierno y entendemos la mesura que ha mantenido durante todo este tiempo.

tando mediante la creación de nuevas industrias y nuevos desarrollos.

El proyecto aspira a contribuir a que el puerto de Montevideo alcance un movimiento del orden de 1.4 millones de TEU anuales hacia 2035. ¿Qué condiciones deberían darse para alcanzar ese objetivo y qué participación podría tener Montevideo Container Terminal (MCT) en ese crecimiento?
Nosotros estamos pensando en una terminal que pueda aspirar a captar entre un 30% y un 35% de ese mercado. Ese es nuestro escenario conservador: básicamente, hacer factible el proyecto e ir a buscar esa carga adicional.
Hoy se han perdido 300.000 TEU. En el puerto de Montevideo en 2022 se movían 300.000 TEU más. Nosotros queremos atraer esa carga. En el corto plazo, obviamente, hay que competir para recuperarla. Ese es el elemento fundamental.
Solamente queremos que nos dejen competir y poder atraer esa nueva carga adicional. Entonces, a los 985.000 TEU de potencial que mencionábamos antes se suman los 300.000 que se perdieron, que queremos recuperar. También buscamos ser una opción para la carga que hoy pasa o podría pasar por Brasil, así como para la carga del interior del río Paraná.

El proyecto se desarrollaría en dos etapas, con una inversión inicial de US$ 468 millones y otros US$ 416 millones para completar la infraestructura. ¿Qué criterios comerciales y operativos determinarán el avance hacia la segunda fase?
La segunda fase dependerá de la evolución de nuestro mercado y de los objetivos que nos estamos planteando, como el de captar entre un 30% y un 35%. Obviamente, estamos trabajando con un escenario conservador respecto a la posibilidad de alcanzar esos 985.000 TEU.
Si tenemos en cuenta que vamos a recuperar los 300.000 TEU que se perdieron y que vamos a ser competitivos para que esos barcos grandes lleguen finalmente a Montevideo, nosotros creemos que, antes de 2035, la terminal estará funcionando en todas sus fases.

Además de la inversión en infraestructura, el proyecto estima generar alrededor de 1.800 puestos de trabajo durante la construcción. ¿Qué impacto espera que tenga MCT en el empleo, los proveedores locales y el desarrollo de nuevas actividades vinculadas a la logística?
Con un movimiento de 1,4 millones de TEU, obviamente, tanto el empleo directo como el indirecto más que se duplicarían. No solo se generarían nuevas fuentes de trabajo directas, sino también mejores condiciones para que se instalen más empresas o para que las existentes amplíen su oferta de productos y servicios, con el objetivo de apoyar al puerto y a la industria, así como de impulsar la exportación de una mayor cantidad de productos.
Todo eso, obviamente, tiene un impacto directo en el empleo, además de los puestos de trabajo que vamos a generar para nuestros colaboradores en el puerto.

¿Qué impacto podría tener la presencia de MCT en las tarifas portuarias, la calidad de los servicios y la llegada de nuevas líneas navieras y conexiones marítimas?
Va a hacer que el puerto sea más competitivo y que bajen los costos, porque nosotros vamos a tener una terminal muy eficiente. La competencia en sí misma genera una reducción de costos y ofrece opciones. Eso lo hemos vivido





Fernando Reveco, gerente de Desarrollo de Negocios de Neltume Ports; Felipe Vial, director de Neltume Ports; y Richard von Appen, presidente de Neltume Port.

en distintos ámbitos, desde la telefonía celular hasta los supermercados, donde entra otra cadena y los precios bajan. Esto es lo mismo. Es exactamente ese el comportamiento que se genera cuando uno tiene opciones.
Vamos a competir por esas opciones y, obviamente, vamos a mejorar nuestra oferta de productos y servicios, pero también vamos a competir con precios. Cuando uno lleva 80 años compitiendo en solitario, claramente los incentivos no están.

La iniciativa se presenta en un nuevo escenario jurídico e institucional, luego del pronunciamiento del TCA. ¿Qué condiciones de seguridad jurídica y estabilidad regulatoria considera indispensables para llevar adelante una inversión de esta magnitud?
Nosotros creemos que las condiciones están dadas. No propondríamos una inversión de US$ 900 millones si no fuera así. Uruguay cuenta con esas condiciones, lo ha demostrado a lo largo del tiempo y eso sigue vigente.
Lo que cambió fue, básicamente, esta resolución del TCA, que establece que no es posible mantener un monopolio en el puerto de Montevideo, sino que deben generarse condiciones de competencia, y señala que esa competencia tiene que darse a través de una terminal especializada.
Está establecido qué es lo que legalmente se puede hacer y qué es lo que no. Por lo tanto, estamos aprovechando esa plataforma que hoy ofrece Uruguay: la seriedad, el respeto por los contratos y el cumplimiento de la legislación. Además, se resuelve el problema específico del monopolio que estaba consagrado hasta ahora en los decretos de 2021 y podemos, finalmente, ofrecer una nueva terminal de contenedores.

> "Creemos que la competencia le hace bien a Montevideo y a Uruguay en el negocio de contenedores. Es lo que sucede en muchos de los hub regionales de todo el mundo".

¿El marco jurídico y legal de Uruguay es el adecuado para atraer y concretar inversiones portuarias de esta dimensión o hay que hacer transformaciones?
Yo creo que hay que consagrar la libertad de competir. Hay que establecerla, defenderla y hablar de ella sin temor. Considero que es importante defender la libre competencia. Eso es lo que hemos hecho durante los últimos cinco años y creemos que es fundamental que todos los actores, desde todos los ámbitos y con todas las visiones, tanto del sector público como del privado, promuevan esa libertad de competencia.
Porque es la competencia la que genera crecimiento, permite reducir los costos y aporta competitividad, con un impacto concreto en el día a día del ciudadano de a pie.

Mirando hacia los próximos 15 o 20 años, ¿qué lugar podría ocupar el puerto de Montevideo en el mapa logístico sudamericano y qué papel aspira a desempeñar Neltume Ports en esa transformación?
Nosotros creemos que Montevideo puede ser la opción a Santos. El de Santos hoy día es el puerto principal de la costa este de Latinoamérica, uno de los principales de las Américas, sino el número uno, fuera de Panamá. Nosotros creemos que Montevideo se puede transformar en un puerto equivalente a Santos y ser el referente portuario de conectividad para los demás países de la región.



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO







MOSS.

HAIR STYLING

Juan Bautista Alberdi 6549 esq. Jamaica - Tel. (+598) 2605 3712 - WhatsApp 094 440 485

info@peluqueriamoss.uy

@mosspeluqueria

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