

# EMPRESAS & NEGOCIOS

## BALANCE Y PERSPECTIVAS

PRESENTE Y FUTURO DE LA ECONOMÍA, LA INDUSTRIA, LAS FINANZAS, EL COMERCIO,  
LAS EMPRESAS PÚBLICAS, EL AGRO, EL SECTOR AUTOMOTOR Y LOS NEGOCIOS

24  
25

**Opinan:**

Diego O'Neill, Salvador Ferrer, María Dolores Benavente, Alejandro Ruibal, Leonardo García, Horacio Correge, Mario Arizti, Annabela Suburú, Constantino Gotsis, Julio Lestido, Carlos Mazal, Elisa Facio, Carmen Porteiro, Washington Ribeiro, Silvia Emaldi, Juan José Olaizola, Alberto Charro, Marcelo Lombardi, Claudio D'Agostini, Santiago Kroger, Agustín Tafernaberry, Alberto Mello, Mariano Montaldo, Jimena Pérez, José Amorín Batlle, Verónica Rudolph, Pablo Ramos, Nicolás Cichevski, Rossana Bucheli, Carolina Pastorino, Agustín Mostany, Ana Laura Fernández, Alfredo Cabrera, Federico Bangerter, Darío Andrioli, Gustavo Trelles, Hernán Bonilla y Alfredo Freitas.



GIMENEZ MENDEZ  
URUGUAY



Criado durante 15 meses  
en barricas de Bourgogne.

**DOBLE  
MEDALLA  
DE ORO**  
en Francia

*Siempre Giménez Méndez.*

# LALIGA



## *NUEVAS ESTRELLAS LA PASIÓN DE SIEMPRE*



PARTIDOS EN EXCLUSIVA POR  **DSPORTS**

 **DIRECTV** |  **DGO**

LLAMANOS AL 0800-1828

# Nº 177

## Edición especial



Viernes 27 de diciembre de 2024.

**A** medida que nos acercamos al final de otro año, es momento de reflexionar sobre los acontecimientos que han marcado el panorama económico y empresarial. Este no ha sido un período más. El 2024 estuvo caracterizado por el ciclo electoral y su dinámica, que siempre impacta y deja huellas en los sectores productivos y financieros. ¿Por qué? Porque aparecen las lógicas expectativas e incertidumbres, que terminan influyendo en las decisiones de inversión y en la estrategia de muchas empresas.

En un contexto más general, las transformaciones son constantes, así como lo son también los cambios en las dinámicas laborales, aspectos que terminan redefiniendo la forma en que se hacen los negocios. La inteligencia artificial es otro actor que se mete de lleno en el día a día y marca el comienzo de un nuevo tiempo para las empresas y el mercado laboral. Entonces, son muchos los ingredientes para tener en cuenta a la hora de explorar los temas que atañen a nuestro público objetivo.

En este escenario, este número especial de **Empresas & Negocios** se propone ofrecer un análisis profundo de los hitos más relevantes que han impactado a la economía global y local. Y más allá de poner foco en lo que pasó en 2024, el objetivo es proporcionar a nuestros lectores una visión integral que les ayude a prepararse para el futuro. Que esta publicación no solo sirva como un resumen de lo vivido, sino también como una fuente de información para enfrentar los retos que nos depara el 2025, de la mano de una nueva administración de gobierno.

Hoy son los protagonistas los que tienen la palabra, quienes dan su visión del presente y vislumbran lo que viene.

En esta edición opinan: Diego O'Neill, Salvador Ferrer, María Dolores Benavente, Alejandro Ruibal, Leonardo García, Horacio Correge, Mario Arizti, Annabela Suburú, Constantino Gotsis, Julio Lestido, Carlos Mazal, Elisa Facio, Carmen Porteiro, Washington Ribeiro, Silvia Emaldi, Juan José Olaizola, Alberto Charro, Marcelo Lombardi, Claudio D'Agostini, Santiago Kroger, Agustín Tafarnaberry, Alberto Mello, Mariano Montaldo, Jimena Pérez, José Amorín Batlle, Verónica Rudolph, Pablo Ramos, Nicolás Cichevski, Rossana Bucheli, Carolina Pastorino, Agustín Mostany, Ana Laura Fernández, Alfredo Cabrera, Federico Bangertter, Darío Andrioli, Gustavo Trelles, Hernán Bonilla y Alfredo Freitas.

Están en **Empresas & Negocios**.

Pasen y vean...

Producción y realización periodística: Oscar Cestau, Magdalena Raffo y Mateo Castells

**Un agradecimiento especial a Carolina y a Marta, factores fundamentales para el éxito comercial de esta edición especial de Empresas & Negocios.**

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 | Redacción Mateo Castells | Columnistas Cr. Carlos Saccone, Cr. Darío Andrioli, Ec. Sofía Tuyaer, Dr. Conrado Díaz Rojas y Dra. Patricia Tellería | Colaboradores Marta Aldunate y Eduardo Lanza | Departamento de arte Andrea Artigas, Valentina Marini y Santiago Rovella | Consultores José Ignacio Marchese (Automovilismo) | Impreso en El País S.A. | Depósito legal: 373.529



## Un simple chequeo

- Médicos que son **referentes**.
- La misma **tecnología** de vanguardia que se usa en centros de referencia mundial.
- Opciones de **atención ágil**, tanto para consultas como para la realización de **tratamientos y cirugías**.
- Que te **curen**, te **cuiden** y te **escuchen**, considerando lo que es importante para ti y para tu familia.
- Y, por supuesto, que cada rincón del Hospital sea el más confortable, íntimo y elegante que se pueda imaginar.

Todo eso es parte de lo que cultivamos cada día. **Nuestra Cultura Británico.**

¿Te gustaría ser uno de nuestros socios directos del Hospital Scheme? Llámanos y coordinamos una charla y un recorrido por nuestra casa.



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

☎ 2487 1020



**HOSPITAL  
BRITÁNICO**

# Avances en innovación, sostenibilidad y economía del conocimiento



## ELISA FACIO

MINISTRA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA

La gestión del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) se destacó por logros como la adhesión al PCT tras 30 años de espera, promoviendo innovación y patentes; la consolidación del Uruguay Innovation Hub, impulsando la economía del conocimiento; y avances en hidrógeno verde e inteligencia artificial. Para 2025, se espera mantener políticas de apertura, fortalecer la industria tecnológica y fomentar la colaboración público-privada.

### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la gestión del MIEM?

Fue un año de cierre de muchas cosas que nos propusimos, terminamos de concretar temas prioritarios que se planteó

esta administración desde el comienzo.

Concretamos la adhesión de Uruguay al Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT), que se esperaba hacía más de 30 años. Este tratado fortalece el sistema de patentes

del país, facilitando la protección internacional de innovaciones para inventores, emprendedores y empresas. Este logro fue fruto de un esfuerzo mancomunado de autoridades e instituciones. Ahora somos el país 158 en formar parte del PCT, estamos en la etapa de capacitación en el nuevo sistema que rige a partir del 7 de enero. Con este paso modernizamos la normativa local, promovemos la colaboración internacional en investigación y desarrollo, y ofrecemos nuevas oportunidades para competir en la economía global. Ha sido un hito que refuerza el compromiso de esta administración con la innovación y el desarrollo tecnológico, desde el aporte normativo con una herramienta clave para el crecimiento de la economía del conocimiento. A partir del 7 de enero, los investigadores podrán patentar sus investigaciones e inventos en Uruguay a muy bajo costo, obteniendo una reserva de 30 meses en el mundo.

Consolidamos la creación del programa Uruguay Innovation Hub (UIH), que comenzó a funcionar durante el 2022

y hoy cuenta con su sede en el Parque de la Innovación dentro del LATU. UIH nace como respuesta a nuestra visión de un futuro donde la innovación y la tecnología son motores fundamentales del desarrollo de la economía del

conocimiento. Dimos el espacio donde el ecosistema vibrante de emprendedores, investigadores, empresas y el gobierno colaboran para impulsar la creación de soluciones innovadoras que mejoren la vida de las personas y generen nuevas oportunidades de desarrollo. UIH es parte de la estrategia del gobierno para posicionar a Uruguay como un *hub* de innovación, atraer inversiones y trabajo calificado principalmente para los jóvenes.

Avanzamos en el desarrollo de la industria del hidrógeno verde y esperamos que se transforme en una política de Estado que

dará grandes frutos al país en unos años. Se calcula que para el 2040 significará US\$ 1.300 millones en exportaciones, generando más de 30.000 puestos de trabajo. Esta industria se convertirá en una de las más fuertes del país,

**“Concretamos la adhesión de Uruguay al Tratado de Cooperación en Materia de Patentes, que se esperaba hacía más de 30 años”.**

EN VERANO HAY  
**CLIMA**  
DE  
BENEFICIOS

**DESCUENTOS EN  
GASTRONOMÍA**



**BANCO  
REPÚBLICA**  
NUESTRO BANCO PAÍS

**20%**

**BROU RECOMPENSA  
MASTERCARD CRÉDITO  
Y VISA CRÉDITO  
TODOS LOS DÍAS**

**10%**

**BROU RECOMPENSA  
MASTERCARD DÉBITO  
Y VISA DÉBITO  
DE VIERNES A DOMINGO**

comparable a la industria cárnica y la de lácteos. Es una gran oportunidad para los uruguayos; dejamos una hoja de ruta preparada para que sigan concretándose las etapas planificadas

También desarrollamos la estrategia de inteligencia artificial para el gobierno. En nuestro país se desarrollan 27 proyectos de inteligencia artificial y Uruguay ocupa el tercer lugar en el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial, lo cual es un motivo de orgullo. Era necesario gestionar una estrategia para impulsar la adopción de esta tecnología, comenzando con el gobierno, que es en donde debemos ser más eficientes. Para desplegar esta tecnología necesitamos invertir en infraestructura local y se está haciendo con Antel, que ofrece sus servicios a través de sus *datacenters*. La inteligencia artificial no solo representa una oportunidad para construir una sociedad más equitativa y sostenible, sino que también potencia la creación de empleos calificados y mayor eficiencia en los servicios. Todo esto se traduce en una mejor calidad de vida para todos.

**“El Uruguay Innovation Hub es parte de la estrategia del gobierno para posicionar a Uruguay como un hub de innovación, atraer inversiones y trabajo calificado”.**

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector industrial y el energético en 2025, teniendo en cuenta el cambio de signo político en el gobierno, pero también la situación actual de la economía tanto nacional como mundial?**

Las políticas macro se deberían mantener y pienso que seguirán su curso. Dejamos un país muy bien posicionado globalmente, con acuerdos de trabajo firmados con China, Estados Unidos y la Comunidad Europea. A nivel regional somos referentes en energías renovables y un ejemplo de cómo se realiza un proyecto a largo plazo como lo son las transiciones energéticas. Recordemos que llegar a ser un país con matriz eléctrica 97% renovable tomó muchos años y leyes propuestas por gobiernos de diferente sello. Por ejemplo, permitir que haya generadores de energía privados y luego, con el Decreto 147/023 del 17 de mayo de 2023, habilitarlos para que vendan sus excedentes a UTE. Estas y otras medidas impulsan la adopción de energías renovables como biomasa, energía eólica y fotovoltaica.

Alcanzar a ser el segundo país del mundo con la mayor matriz eléctrica renovable tomó décadas y decisiones que no siempre fueron aceptadas desde lo ideológico. Fueron leyes promovidas por diferentes gobiernos, si bien el partido que gobernará el país no las apoyó en su momento, seguramente estén de acuerdo con que el resultado ha sido relevante y será trascendente para el crecimiento del país y el bienestar de la ciudadanía.

**Y en materia de industria, ¿cuáles son las perspectivas?**

La industria es un sector clave, fue de los más golpeados con la pandemia y aún hoy está en recuperación. Desde el

gobierno se tomaron medidas a partir del diálogo fluido y constante con los referentes de la Cámara de Industrias del Uruguay y con todos aquellos que necesitaron reunirse con nosotros. En concreto, se tomaron medidas desde varios ministerios para dar espaldas a los industriales y emprendedores. En el MIEM se aumentó el monto de apoyo al Fondo Industrial y se crearon nuevos fondos, como el de vinculación tecnológica, el de robótica, el de biotecnología y el fondo naranja especialmente creado para la industria creativa del diseño.

Estos novedosos fondos se crearon para potenciar industrias sumergidas o apoyar las que tienen gran potencial, con el objetivo de que se desarrollen impactando en un ecosistema bien identificado: el sector de tecnologías de la información. Impulsamos la adopción de tecnología para hacer que los procesos sean más eficientes en su producción y gestión. Potenciamos que las plantas sean autosustentables, que aprovechen la oportunidad de generar su propia energía a través, por ejemplo, de paneles solares, lo que les permite ahorrar un costo fijo que suele ser alto.

Para el próximo año espero que se continúe fortaleciendo la relación con los industriales, grandes y pequeños. Que se mantenga el vínculo de colaboración público-privada que había sido relegado anteriormente. Por último, también espero que se mantenga el espíritu de escucha constante y que el MIEM siga siendo de puertas abiertas para todos.

**¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025?**

Hay que seguir apuntalando el desarrollo de las tecnologías emergentes, de la industria del software y de la innovación. El camino del crecimiento del país va de la mano de una economía del conocimiento, hay que ir por ahí, fortalecerla y ayudar a que continúe el desarrollo vertiginoso de estos últimos años. También creo necesario mantener la estrategia de inteligencia artificial en el sector público que recientemente lanzamos, lo que hará al Estado más eficiente y menos costoso. Además, sería una referencia para otros sectores como el privado para adoptar herramientas de esta tecnología.

Espero que el país mantenga un rumbo de apertura y colaboración internacional, hemos firmado acuerdos en los que se pondera la generación de capacidades y el intercambio de conocimiento con el objetivo de potenciar nuestros talentos que hacen parte al prestigio de nuestra marca país. Es un valor intangible que debemos cuidar. Hacia la interna del país, espero que se siga promoviendo el acceso a la tecnología y que más niños y niñas sean inspirados, acompañados a estudiar carreras relacionadas al desarrollo de la tecnología. Que sigamos el rumbo planteado hacia un país productivo, porque es el camino de la equidad y el bienestar para los ciudadanos.

# EL METAL LO HACE POSIBLE



La primera Tarjeta Metal de Uruguay.  
The Platinum Card<sup>®</sup> American Express.

Solicítala en [scotiabank.com.uy](https://scotiabank.com.uy)



NO  
*vivas la vida*  
SIN ELLA<sup>SM</sup>

Las tarjetas son emitidas por Scotiabank Uruguay S.A. conforme a una licencia de American Express Company. El otorgamiento del crédito se encuentra sujeto al análisis y evaluación crediticia que realizará Scotiabank Uruguay S.A. Ver bases y condiciones en [scotiabank.com.uy](https://scotiabank.com.uy)

# Balance y perspectivas laborales: avances, desafíos y reformas clave hacia 2025

## MARIO ARIZTI

MINISTRO DE TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

El balance del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en 2024 es positivo: se recuperaron empleos perdidos, se redujo el desempleo al 7,3% y la informalidad cayó al 21,7%. Se destacan la implementación de la Red Empleo Uy, avances en derechos laborales y la reforma previsional. Los desafíos para 2025 incluyen consolidar reformas, abordar la inteligencia artificial en el empleo y mejorar la formación laboral.

### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la gestión del MTSS?

El balance es muy positivo y se refleja en los indicadores del mercado de trabajo, los cuales muestran un aumento en la tasa de actividad (64,3%), de empleo (59,6%), alcanzando niveles de 2015 y 2016, junto a una disminución de la tasa de desempleo, la cual en octubre de 2024 se ubica en 7,3%. Por otra parte, la informalidad se ubica en un 21,7%, al menos 3% por debajo del quinquenio 2015-2019.

En este año impulsamos, con el subsecretario Daniel Pérez, experto en políticas de empleo, la Red Empleo Uy, que nuclea en su primera fase a más de 20 instituciones públicas, teniendo previsto incorporar al sector privado y organizaciones de la sociedad civil y que en breve contará con una nueva plataforma digital y una aplicación móvil disponible para la ciudadanía.

Terminamos 2024 constatando que a pesar de todos los



infortunios económicos se ha logrado un buen desempeño a nivel de empleo. Hemos recuperado todos los empleos perdidos por la pandemia, y también los que se habían

perdido entre 2015-2019. Esta recuperación, junto con la creación de nuevos empleos, permite decir con satisfacción que a octubre de 2024 hay unas 90.000 personas más aportando al BPS que en octubre de 2019.

En setiembre de 2024 había casi 40.000 personas en seguro de paro, lo cual representa una baja de 10.000 personas con ese subsidio respecto al mismo mes de 2019. Además, desde 2020 se amplió el acceso al seguro de paro: por suspensión parcial, para las trabajadoras domésticas con más de un empleo y se flexibiliza on las condiciones de acceso de los trabajadores rurales.

En materia de políticas activas de empleo, se aprobaron normas para promover el acceso al trabajo de jóvenes, mayores de 45 años y personas con discapacidad, y se extendió el programa “Yo estudio y trabajo” al sector privado.

Es importante resaltar que, en 2020, ante la pandemia, se llegó a un acuerdo con los actores sociales priorizando la protección del empleo antes que los ajustes salariales. Posteriormente, con las negociaciones de 2022 y 2024, se logró la recuperación salarial en el sector público y en el privado, que se ve reflejada en el nivel del salario real global, con un incremento del 2,5% respecto de setiembre de 2019. En 2023, la participación de la masa salarial

sobre el Producto Interno Bruto fue del 50%, contra un 48% del año 2019.

En materia de derechos fundamentales del trabajo, se trabajó para aprobar nuevas disposiciones y ajustar otras ya existentes, atendiendo por fin a cuestionamientos que la OIT venía reiterando desde hacía más de 10 años.

Con las normas incorporadas a la Ley 19.889 se garantizó el ejercicio pacífico del derecho de huelga en armonía con otros derechos fundamentales, como el derecho al trabajo y el libre acceso a las instalaciones de las empresas, y se declaró la ilegitimidad de los piquetes que impiden la libre circulación de personas, bienes o servicios. Posteriormente, se aprobó la ley de registro y personería jurídica de las organizaciones de empleadores y trabajadores, y se modificó la ley de negociación colectiva.

También se aprobó una ley que permite a la trabajadora embarazada y su pareja ausentarse del trabajo para controles de embarazo cuatro horas al mes, sin descuento del salario. Se extendió la duración de las licencias paternales y períodos de inactividad compensada, se los declaró obligatorios e irrenunciables, y protegió con una indemnización especial al padre que sea despedido al ejercer sus derechos. En este gobierno se aprobó la reforma del sistema pre-

# 30 años



BEVSA

## Fortaleciendo el mercado de capitales en Uruguay

Desde 1994, BEVSA ha trabajado para construir un mercado de capitales profesional, basado en la transparencia, el anonimato y la confiabilidad, consolidándose como una institución de referencia para el sector financiero.

En 2025 renovaremos nuestro compromiso con la innovación y el desarrollo, ofreciendo herramientas para impulsar el crecimiento productivo y proyectar a Uruguay hacia un futuro próspero.

Saludamos a Crónicas en estas Fiestas e invitamos a celebrar juntos un nuevo año de innovación, crecimiento y oportunidades para Uruguay.



visional, pendiente desde hacía muchos años. En ese sentido, en la LUC se institucionalizó un diálogo sobre la reforma previsional al crear la Comisión de Expertos en Seguridad Social, que se integró con miembros de la academia, partidos políticos, trabajadores y empresarios. Durante más de un año de trabajo se produjo un diagnóstico del sistema previsional y posteriormente emitió sus recomendaciones. Creó un sistema previsional común, comprensivo de los diferentes subsistemas, aseguró su sustentabilidad, creó derechos como la compatibilidad entre jubilación y trabajo, la posibilidad de jubilarse parcialmente y un suplemento solidario que permite mejorar las jubilaciones más bajas. Esta reforma permitirá dedicar recursos a otras políticas públicas necesarias que brinden apoyo a la infancia y juventud.

Por último, hay que mencionar que se dio un paso importante en la modernización del control del cumplimiento de las normas laborales y las condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, con la aprobación del Decreto 371/022.

En definitiva, el año y la gestión terminan con un balance que considero altamente positivo.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el mercado laboral en 2025, teniendo en cuenta el cambio de signo político en el gobierno, pero también la situación actual de la economía tanto aquí como mundial?**

Durante esta gestión de gobierno, la economía uruguaya ha superado todas las crisis que surgieron desde 2020. La política monetaria permitió cerrar el año 2023 con una inflación de 5,1%, la más baja de los últimos 18 años. Este es un aspecto muy importante, ya que la inflación perjudica en mayor medida a los trabajadores de menores ingresos y a los pasivos. En esta gestión mejoró el resultado fiscal, disminuyendo la carga tributaria, aumentando los recursos disponibles para personas y empresas.

La confianza internacional se refleja en la mejora del grado inversor, destacando las calificadoras de riesgo la mejora de la sostenibilidad financiera del sistema de jubilaciones y pensiones a partir de la Ley 20.130.

En ese marco creemos que, si se continúa con las políticas macroeconómicas, captando inversiones y con las reformas que ha encarado este gobierno, entre ellas la reforma educativa, es de esperar que nuestro país continúe por la senda del crecimiento en materia de empleo.

Confiamos en que la administración entrante pueda continuar en una senda de crecimiento económico, promoviendo en sus normas y prácticas un ambiente propicio para “las empresas productivas, rentables y sostenibles”, las que “junto con una economía social sólida y un sector

público viable, son fundamentales para un desarrollo económico y oportunidades de empleo sostenibles”, como proclama la OIT.

**¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025? ¿Cuáles son las mayores preocupaciones en ese sentido?**

Uno de los desafíos más importantes para el año 2025 es garantizar la efectividad de las reformas legales en materia laboral y de seguridad social, que cuentan con el apoyo de la OIT y fueron confirmadas en sendas consultas populares.

En materia previsional, también se logró modificar el régimen de la Caja Bancaria, quedando pendiente atender la situación de la Caja de Profesionales Universitarios. Habrá que buscar acuerdos en el sistema político y con los sectores sociales, afiliados activos y pasivos del ente previsional. El aporte que deja este gobierno es el proyecto de ley que fue presentado al Parlamento, es un buen punto de partida para esa búsqueda de acuerdos en la próxima legislatura.

En materia laboral, los desafíos que pueden suponer para el empleo la introducción de innovaciones tecnológicas y la inteligencia artificial exigen la acción del Estado, las organizaciones de trabajadores y empleadores, para diseñar procesos educativos de máxima productividad. La negociación colectiva tendrá que incorporar estos temas.

Hemos apostado por la formación profesional de los trabajadores, poniendo énfasis en la culminación de la educación media, la alfabetización digital y las tecnologías de la información. En ese sentido, es necesario perfeccionar las políticas de empleo juvenil, atendiendo a los jóvenes

de menor calificación

El Inefop tendrá que extremar acciones que procuren anticiparse a esta revolución tecnológica permanente, ajustando los programas de formación profesional y de recapitación de los trabajadores.

Lamentamos que hasta la fecha no se haya aprobado el proyecto de ley del MTSS que procuraba la protección de todos los trabajadores, autónomos o dependientes, que presten servicios de transporte de pasajeros y entrega de bienes mediante plataformas digitales.

Finalmente, con las exigencias de formación profesional y recalificación que trae la revolución tecnológica, hay que profundizar la tendencia a aprobar normas que faciliten la conciliación entre la vida familiar, los estudios y el trabajo. Es urgente estudiar una ley marco de reordenamiento de los tiempos de trabajo y descansos, que habilite expresamente las modificaciones y adaptaciones por la vía de la negociación colectiva, y también por acuerdos individuales cuando el caso lo justifique

**“El balance es muy positivo y se refleja en los indicadores del mercado de trabajo, los cuales muestran un aumento en la tasa de actividad (64,3%) y de empleo (59,6%), junto a una disminución de la tasa de desempleo (7,3%)”.**

**OCA**

**De los uruguayos**

# Avances históricos en infraestructura vial y desafíos futuros



## JUAN JOSÉ OLAIZOLA

### SUBSECRETARIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) culminó el 2024 con un balance positivo, con inversiones viales que superan los US\$ 900 millones, concretando obras clave en diversas rutas. En materia de puertos, se resaltan significativas ampliaciones y mejoras. Para 2025, el desafío será mantener la inversión, avanzar en vías importantes y consolidar proyectos portuarios estratégicos.

#### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la gestión del MTO?

El balance de la gestión del MTO culminando el año 2024 es altamente positivo. Si bien no tenemos las cifras cerradas, en lo que refiere a la ejecución del Plan de Obras

Viales, vamos a estar superando los US\$ 900 millones de inversión este año, han quedado habilitadas obras de singular significación como la conexión de la ruta 6 con el puente del km 329, y la continuación de las obras de esa ruta al norte del río Negro, que permitirán el año que viene

tener habilitado ese corredor desde Montevideo hasta casi la frontera con Brasil, con lo que implica para la producción y la conectividad de los vecinos de esas regiones. Se han habilitado tramos de la doble vía de rutas 5 y 9. Quedó habilitada la doble vía de la ruta 8 hasta el empalme con ruta 9.

El año próximo se prevé que esté culminada la doble vía de ruta 9, posibilitando llegar de Montevideo a Rocha en doble vía, agilizando el tránsito y mejorando las condiciones de seguridad vial. Quedaron inaugurados el acceso sur a la ciudad de Canelones, la ruta 30 en el norte del país, las obras en ruta 81, un nuevo tramo de la ruta 15 entre Lascano y Velázquez y la ruta 25 en hormigón, entre muchas otras.

En puentes destacamos, entre varios, la ampliación del puente de la ruta 2 sobre el río Negro, el Puente Cuñapirú en ruta 29, departamento de Rivera, y el puente en construcción sobre el río San Salvador, en Dolores.

También se adjudicó la obra del primer intercambiador en tres niveles de nuestro país, ubicado en las rutas 101 y 102, en el acceso este a Montevideo.

En materia portuaria, destacamos el dragado en Carmelo, que permitirá este año el ingreso de embarcaciones deportivas nuevamente a ese puerto, las obras de la ANP en el puerto de Colonia con mangas nuevas y la nueva explanada, obras en el puerto de Nueva Palmira y la recuperación del muelle Gral. Flores en esa ciudad, entre otras.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector en 2025, teniendo en cuenta el cambio de signo político en el gobierno, pero también la situación actual de la economía tanto nacional como mundial?**

El Ministerio ha llevado adelante en este período un ver-

dadero shock de infraestructura vial en todo el país y deja al próximo gobierno una red vial renovada y adaptada a las necesidades del transporte y de los uruguayos que viven en los distintos departamentos. Esperemos que el gobierno que viene mantenga los niveles de inversión de este período, para bien de todos los uruguayos.

A nivel de obras pendientes, destacaría el acceso este a Montevideo, la doble vía de ruta 8 desde la 9 hasta la ciudad de Minas (que planteó el presidente Lacalle Pou), completar el trazado de la ruta 4 y poder hacer la doble vía de la ruta 3 entre San José y Trinidad.

**¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025? ¿Cuáles son las mayores preocupaciones en ese sentido?**

Es importante mantener los niveles de inversión en materia vial, continuar algunos proyectos que hemos impulsado en este período como la Hidrovía de la Laguna Merín-Laguna de los Patos, que brinda nuevas posibilidades de salida a la producción de la región este y

noreste del país, y seguir apoyando el desarrollo de nuestros principales puertos. Montevideo hoy lleva adelante la mayor obra de su historia, la ampliación de su terminal de contenedores con una inversión de US\$ 600 millones, y ha inaugurado su terminal de celulosa, el puerto pesquero Capurro, el viaducto y el nuevo acceso norte, y mejoras en materia operativa de graneles sólidos y líquidos. Asimismo, llevó el dragado de su canal de acceso a -13 metros y hoy lo profundiza a -14 metros, y desde hace tres años moviliza más de un millón de TEUS al año. Asimismo, se debe continuar impulsando los nuevos desarrollos portuarios privados que captan cargas de la región que bajan por la Hidrovía Paraná-Paraguay.

**“Es importante mantener los niveles de inversión en materia vial, continuar algunos proyectos que hemos impulsado en este período y seguir apoyando el desarrollo de nuestros principales puertos”.**



Disfrutar de los mejores beneficios en verano es muy Itaú



Conocé más

# “Uruguay no puede desarrollarse con una inflación desalineada”

## WASHINGTON RIBEIRO

PRESIDENTE DEL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY (BCU)

Para el Banco Central, el 2024 ha estado marcado por avances en control inflacionario, modernización de sistemas de pagos y supervisión financiera. Además, hacia el 2025 se prevé que será primordial la definición de políticas económicas en el Presupuesto, resaltando la importancia de la estabilidad y la productividad para el crecimiento.

### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la performance del BCU?

Muy positivo. Vamos a cumplir un año calendario con la inflación dentro de la meta, acumulando 18 meses y proyectando los próximos 24 en la misma condición. Las distintas medidas de expectativas han convergido al rango y todas ellas han tocado mínimos históricos. Lo anterior, dada la institucionalidad de la política monetaria, una adecuada comunicación, la mejora de los modelos que fundan el proceso de toma de decisión y la convicción en el objetivo.

Por el lado de Sistema de Pagos, los avances han sido notables: transferencias instantáneas 24/7, gratuitas debajo de ciertos umbrales, enmascaramiento de cuentas para reducir errores, alias para facilitar su uso, y el lanzamiento del sistema de pagos rápidos con transferencia, más conocido como TOKE, todos promovidos por el BCU y desarrollados por la industria.

En estos meses estamos llevando adelante un análisis normativo con el objetivo de armonizar la recopilación de Normas del Sistema Financiero y de Pagos. Esta revisión puede llegar incluso a plantear cambios de carácter legal.

Un sistema financiero y de pagos cada vez más tecnológico, moderno y diverso nos obliga a ser más efectivos. Necesariamente, la regulación y supervisión del sistema tiene que adaptarse al cambio tecnológico, incorporándolo. El



banco ha avanzado en esta línea, adecuando su estructura, corrigiendo procesos, simplificando y modernizándose. Nuestras capacidades humanas son altísimas y el uso de la tecnología en nuestra gestión debe mejorar. Tenemos que mejorar nuestra productividad, y no porque sea baja, sino porque el crecimiento de la industria exige más.

Los riesgos a supervisar evolucionan y el banco tiene que ir hacia un esquema de trabajo adaptable, más flexible para absorber tal evolución. Nos cuestionamos permanentemente acerca de cómo hacemos las cosas y procuramos cambiarlas, pero desde la matriz que tenemos, por ahí deberíamos repensar esa matriz de funcionamiento para que el cambio de procesos sea más integral y efectivo. Es un camino a profundizar.

Desde el lado de estadísticas estamos en trabajos prepara-



**Cámara de  
Industrias  
del Uruguay**



**En 2025 seguiremos trabajando  
para que las empresas industriales  
lleguen con sus productos a tu  
hogar, acompañándote en  
cada momento.**

**La industria es parte de tu vida**

[www.ciu.com.uy](http://www.ciu.com.uy)

torios para programar un nuevo cambio de año base, con todo lo que ello implica. Son procesos largos, pero en esta ocasión la generación de datos seguramente sea muy diferente al pasado. Claramente, aplicar innovaciones tecnológicas a la generación de estadísticas de base y su procesamiento es todo un desafío en cuanto a seguir capacitando a nuestros funcionarios, generando nuevos perfiles, entre otros. La finalidad sigue siendo la misma, medir adecuadamente la realidad económica del país, pero la meta está en lograrlo en menor tiempo con relación al tiempo en que los hechos ocurren.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para la economía nacional en 2025, teniendo en cuenta el cambio de signo político en el gobierno, pero también la situación actual de la economía mundial?**

Desde mi rol como presidente del BCU no me corresponde opinar sobre el cambio de signo político, pero sí puedo opinar sobre el inicio de un nuevo gobierno. Lo primero a resaltar es la forma en que se procesan los cambios en Uruguay, con madurez democrática y responsabilidad institucional. Bajo esa filosofía, el BCU va a procesar los cambios que se lleven adelante: gestionando el banco día a día, pero con visión de mediano y largo plazo.

La Ley de Presupuesto develará la línea de política económica. Los supuestos allí incorporados serán la clave para entender y valorar los objetivos. Una trayectoria consistente entre la política fiscal, monetaria y de ingresos, entre sí y con el objetivo que el nuevo gobierno se proponga, darán la pauta.

La coyuntura internacional plantea, como siempre, oportunidades y amenazas. Con esto no digo nada, pero hay que tener presente que Uruguay poco puede hacer por influir en ello y, por lo tanto, mucho o todo tiene que hacer por seguir fortaleciendo los fundamentos de nuestra economía, de tal manera de poder así aprovechar o minimizar la coyuntura.

En lo que refiere a la política monetaria, el esquema de metas de inflación se sigue robusteciendo. El instrumento de política, la tasa de interés, demostró ser eficaz para llevar la inflación y sus expectativas al rango establecido. Vuelvo a los supuestos del Presupuesto: allí veremos la ratificación o rectificación de la meta. Desde mi punto de vista estamos ante una buena oportunidad para ser más ambiciosos.

Ya se asumieron los costos asociados a la estabilización de la inflación (y expectativas) un escalón por debajo del promedio de los últimos 20 años. Los costos económicos y políticos se compensaron con un aumento

**“Vamos a cumplir un año calendario con la inflación dentro de la meta, acumulando 18 meses y proyectando los próximos 24 en la misma condición”.**

**“Uruguay necesita crecer a tasas altas y aumentar su producto potencial, por lo que incrementar nuestra productividad es clave”.**

en el stock de credibilidad en la política monetaria. Ahora es tiempo de capitalizar. Por el contrario, si nos volvemos laxos con relación a la meta de inflación en el futuro, esos costos deberán asumirse de nuevo. Uruguay no puede desarrollarse con una inflación desalineada. Los distintos bancos centrales de la región vienen discutiendo por estos tiempos rebajas en sus metas.

Una inflación y expectativas dos o tres puntos desalineada de la meta, en forma permanente, es como un resfrío crónico: nos permite llevar nuestras vidas con relativa normalidad. Incomoda, pero no inhabilita. Sin embargo, no nos permite vivir a plenitud, no podemos desarrollar nuestras capacidades en forma plena. Ese es el problema. Esa es la diferencia entre una inflación levemente desalineada y otra de 3 o 4%. Uruguay necesita usar sus capacidades a plenitud.

**¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025? ¿Cuáles son las mayores preocupaciones en ese sentido?**

El 2025 es mucho más que un quinto del período de gobierno. El primer año de cualquier gobierno, conceptualmente, vale mucho más que uno. El talante de una gestión está pautado por las decisiones. En el caso de un gobierno, por sus políticas.

Uruguay necesita crecer a tasas altas y aumentar su producto potencial, por lo que incrementar nuestra productividad es clave. Inversión, tecnología, apertura comercial, competencia, educación, infraestructura, desarrollo del mercado de capitales, acceso al crédito, entre otras, son determinantes. El marco está dado por la sostenibilidad fiscal, la estabilidad financiera, la estabilidad de precios. Las definiciones en estas últimas dan el grado de “fertilidad” para el clima de negocios y desarrollo de los demás.

Por eso 2025 es clave; por eso el Presupuesto y, sobre todo, los supuestos que lo fundan, son relevantes. Allí estarán puestas las miradas, y las expectativas empresariales para los próximos años derivarán de estas definiciones. De ahí surge uno de los principales desafíos para 2025.

Durante el debate electoral se planteó la existencia de dos modelos. El resultado de las elecciones delineó una configuración parlamentaria que exige la búsqueda de mayorías. Esa es una oportunidad, deberíamos verlo como tal. O bien esa búsqueda de mayorías se usa para viabilizar uno de los modelos, el que predominó en las elecciones, o bien, y acá está la oportunidad,

la búsqueda de mayorías se aprovecha para la construcción de un modelo mucho más amplio, rico y seguramente sostenible.

# VERANO+ con antel

ENTRETENIDO+

Disfrutá

# DISNEY+ ESTÁNDAR

por solo **\$250** por mes los primeros 3 meses  
adicionales a tu **plan de fibra hogar**

Promo válida hasta el 31/12/2024. Condiciones en [antel.com.uy](http://antel.com.uy)



Disney+

Todo esto y más  
ya disponible

© 2024 Disney y sus entidades relacionadas. La programación del contenido deportivo difiere según el plan. Disney+ requiere una suscripción y ser mayor de 18 años. Condiciones sujetas a disponibilidad.

# “El liderazgo tecnológico permite brindar mejores servicios a los clientes”

## ANNABELA SUBURÚ

PRESIDENTA DE ANTEL

La gestión de Antel durante este año ha sido positiva y los mayores progresos se han dado en conectividad rural, expansión de fibra óptica, despliegue de 5G y alianzas estratégicas en inteligencia artificial y ciberseguridad. Con una sólida situación financiera y liderazgo en telecomunicaciones, se proyecta hacia 2025 con énfasis en la transformación digital y los servicios innovadores.

### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la gestión de Antel?

El balance es muy positivo, nos encontramos terminando el último año de esta gestión, en la que hemos fortalecido nuestro liderazgo comercial frente a otros operadores de telecomunicaciones tanto móviles como también ahora en servicios de acceso a Internet, manteniéndonos a la vanguardia tecnológica.

Se ha brindado conectividad a más de 120 localidades con menos de 500 habitantes en el interior del país, lo que implica posibilidades de desarrollo para la educación, la salud, el trabajo y el entretenimiento.

En el año 2023 comenzamos el despliegue de la red 5G, contando ya con más de 500 sitios con esta tecnología y más de 800.000 servicios de clientes de Antel que han cursado tráfico en esta red 5G.

Avanzamos en los servicios de fibra al hogar, no quedando ya servicios sobre cobre en todo el norte del río Negro y esperamos finalizar el sur, donde nos quedan no más de 4.000 servicios.

Hemos trabajado con grandes actores como Google,



Amazon, Nvidia, Microsoft en temas como inteligencia artificial y ciberseguridad

Asimismo, en este 2024 hemos definido y trabajado en cuatro grandes programas estratégicos, conformados por un total de 17 proyectos que comprenden infraestructura, ampliación de nuestro Data Center, la extensión de fibra óptica a nuevas localidades; seguir desarrollando la red 5G con nuevos sitios y el desarrollo del Antel Open Digital Lab que lanzamos en el 2023 junto a importantes actores del ecosistema como MIEM, CUTI, ANII y LATU. La transformación digital es el objetivo de otro de los pro-



CÁMARA DE LA  
CONSTRUCCIÓN  
DEL URUGUAY

# SOMOS UN ACTOR ESENCIAL EN EL DESARROLLO DEL PAÍS

La visión y la apuesta constante de los empresarios de la construcción permite construir las rutas, puentes, viviendas, plantas industriales, terminales logísticas, puertos y aeropuertos que el país necesita para seguir creciendo.



gramas, incluye inteligencia artificial aplicada a los procesos y los negocios y plataformas de monitoreo de servicios y el desarrollo de servicios en la nube.

En cuanto a lo vinculado con los clientes, nuestro objetivo es mantener el foco en dar más y mejores servicios, considerando los cambios en el mercado de servicios de acceso a Internet. También mejorar la experiencia digital y continuar desarrollando el Antel Open Digital Lab.

Algunos de estos proyectos se encuentran finalizando, y muchos van a traspasar el período.

A nivel de números, Antel presenta una sólida situación financiera. El balance del ejercicio al 31 de diciembre de 2023 cerró con una utilidad de US\$ 246,4 millones, mientras que en 2022 había sido de US\$ 246,8 millones. Estos resultados, junto con el obtenido en 2021 (US\$ 247,2 millones), constituyen los tres mejores de su historia y estimamos que los números del 2024 estarán en ese orden.

La empresa se encuentra en un período de fortalecimiento con indicadores sólidos de crecimiento, mínimo endeudamiento (índice de 0,19%), altos niveles de inversión y la posibilidad de realizar aportes que el Estado convierte en obras y servicios para la población (el aporte de la empresa a Rentas Generales en 2023 ascendió a US\$ 116 millones). Somos la empresa líder del mercado móvil, con el 49,6% del mercado de servicios móviles convencionales y con el 62% del total cuando se incluyen los servicios de IoT (datos de Ursec a junio de este año).

Asimismo, Antel presenta en la oferta de sus servicios de acceso a Internet un contenido muy valioso a través de sus acuerdos con Disney+, Paramount, Directv, entre otros.

Con una altísima penetración en los hogares, el crecimiento de estos servicios en cantidad y calidad muestran a Uruguay como líder en América Latina en velocidades de descarga de banda ancha móvil y de banda ancha fija, con 76 y 157 Mbps respectivamente.

#### ¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector de las telecomunicaciones en 2025?

He tenido la suerte de trabajar 43 años de los 50 que tiene la empresa. Antel es una empresa que ha construido una gran trayectoria gracias a una visión moderna y de vanguardia en comunicaciones, tecnología y servicios: ha sido pionera en el país y referente en la región en todos los hitos del sector que son motor de desarrollo del Uruguay y bienestar de su población.

**“Se ha brindado conectividad a más de 120 localidades con menos de 500 habitantes en el interior del país, lo que implica posibilidades de desarrollo para la educación, la salud, el trabajo y el entretenimiento”**

**“Antel ha sido pionera en el país y referente en la región en todos los hitos del sector que son motor de desarrollo del Uruguay”**

En relación a las expectativas para el sector, como comenté antes, venimos trabajando en esos 17 proyectos estratégicos que tienen foco en los temas de mayor relevancia: inteligencia artificial, ciberseguridad, data center, transformación digital.

El sector de las telecomunicaciones, además, avanza hacia un modelo centrado en experiencias digitales integrales. En esa línea, Antel se destaca por su enfoque en el entretenimiento digital, consolidándose como un referente en Uruguay. A través de esas alianzas estratégicas con líderes globales como Disney+, Directv, Paramount y Atresplayer, brindamos acceso a contenido exclusivo y continuamos ampliando la oferta para responder a las crecientes demandas de los clientes. Además, seguimos explorando nuevas colaboraciones para expandir nuestro catálogo, y así consolidarnos como la principal puerta de acceso al entretenimiento digital en Uruguay.

El desarrollo tecnológico no descansa, por lo que en Antel se están tomando decisiones permanentemente para mantener ese liderazgo tecnológico que per-

mite brindar mejores servicios a los clientes. Por eso esperamos un 2025 con más cambios como la transformación a una red digital, la modificación del core de servicios móviles a un 5G SA, el desarrollo de infraestructura de IA as a Service por parte de Antel.

#### ¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025?

Creo que uno de los mayores desafíos tiene que ver con la transformación organizacional. Antel es una empresa tecnológica. El ritmo con el que está avanzando la inteligencia artificial, entre otros, nos demanda una transformación organizacional profunda. Integrar estas tecnologías, estas capacidades, requiere de estructuras más ágiles, procesos flexibles y una cultura de innovación constante. Adaptarse a este entorno implica no solo incorporar herramientas digitales, sino también fomentar el aprendizaje continuo en los equipos, priorizar la colaboración interdisciplinaria y garantizar una rápida toma de decisiones basada en datos.

Entiendo que el cambio organizacional es un imperativo para responder a estas nuevas dinámicas y seguir siendo competitivos y líderes del mercado. Formar a nuestra gente para el cambio permanente en empresas de tecnología y adecuar la organización a las nuevas prácticas y ritmos de un mercado cada vez más complejo y competitivo, además de las continuas decisiones tecnológicas, entiendo que es parte de los desafíos de los nuevos tiempos.

A las millones de transacciones que pasan por nuestra red cada año queremos sumarle los millones de gracias a nuestros clientes por elegirnos.

**¡Feliz 2025!**

**totalnet~**

# Transformación energética y compromiso social

## SILVIA EMALDI

PRESIDENTA DE UTE

UTE lideró la segunda transformación energética enfocada en la descarbonización, impulsando la movilidad eléctrica, la digitalización de trámites y nuevos planes tarifarios con ahorros de hasta 20% para hogares y pymes. Alcanzó el 100% de medición inteligente y avanzó hacia un Uruguay electrificado. Benefició a más de 180.000 familias vulnerables con el Bono Social y promovió energías renovables, logrando récords de exportación y satisfacción.



### ¿Cuáles son los objetivos cumplidos durante su administración y qué importancia tienen para el rol que cumple UTE?

Son muchos los objetivos que hemos cumplido durante esta administración.

Comprometidos con el desarrollo sostenible, iniciamos la segunda transformación energética, definiendo como eje estratégico continuar trabajando aún más en la descarbonización del ambiente, por eso apostamos a la eficiencia energética, la electromovilidad, la sustitución del uso de combustibles fósiles por energía renovable y ser parte del desarrollo de los proyectos de hidrógeno verde a nivel nacional.

Desde el inicio tuvimos un propósito bien claro, estar cada vez más cerca de las personas, las pequeñas y medianas empresas y las industrias, mejorando la calidad de vida de las personas y apoyando el desarrollo productivo del país. En esa línea apostamos a la tecnología e innovación, desarrollando múltiples canales de comunicación, todos integrados en una plataforma única, alcanzando la omnicanalidad.

Avanzamos en la digitalización de trámites. Hoy, más del 80% se pueden resolver desde el celular y más del 50% de las gestiones ya se realizan online, de forma rápida y eficiente. Con el objetivo de estar más cerca, implementamos la teleatención, así alcanzamos a todos los rincones del país, para que los clientes puedan interactuar en tiempo real y realizar todo tipo de gestiones. Además, abrimos nuevas oficinas en importantes centros comerciales, de gran circulación de público y con amplio horario de atención.

En referencia a los clientes residenciales, mejoramos el Plan Inteligente Hogares, ampliándolo a 20 horas diarias, de lunes a viernes, al precio más económico, y todo el día los fines de semana y feriados. Logramos un crecimiento de 196% de clientes adheridos y que tuvieron un 20% de ahorro en su factura.

Desde 2023, más de 10.000 pequeñas y medianas empresas se vieron beneficiadas con la creación del Plan Inteligente para Pymes, con una reducción de hasta un 20% en la factura. Los sectores productivos también recibieron beneficios importantes tales como los regantes, cadena láctea,

granjas y vitivinicultura, entre otros.

Siempre pensando en las personas, sumamos nuevos planes y beneficios para fomentar el uso de la energía eléctrica de forma eficiente, a través de la bonificación en la compra de nuevos electrodomésticos, así como de bombas de calor para climatización y equipos para la carga de vehículos eléctricos a nivel domiciliario.

Con el plan 2024, promovimos la eficiencia eléctrica con la compra y tenencia de artefactos de clase A. En total, fueron 61.524 las compras beneficiadas

Otro objetivo que estamos por alcanzar es llegar al 100% de la medición inteligente al finalizar esta administración; de esta manera, seremos el primer país de América en lograrlo. Esta tecnología permite conocer en tiempo real el consumo energético y minimizar posibles irregularidades.

Los clientes valoran el servicio brindado por UTE, ya que como resultado de la encuesta de satisfacción de clientes que la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) aplica todos los años a las empresas eléctricas de 11 países, por cuarto año consecutivo UTE obtuvo el premio ORO CIER como la empresa más valorada por sus clientes por el suministro eléctrico, atención al cliente, imagen de empresa, información y comunicación.

#### **Usted ha dicho en otras oportunidades que se ha bajado el costo del valor de la energía. ¿Qué evaluación hace en el final de la gestión**

La tarifa de energía eléctrica, en el período 2020-2024, se redujo un 10% en términos reales. Esto fue posible por la implementación del plan de reducción de pérdidas por hurto de energía que se redujeron 4% entre 2020 y 2024. Logramos recuperar US\$ 60.000.000 al reducir la pérdida por consumo no facturado. Cada punto de recuperación equivale a US\$ 15.000.000 anuales adicionales de ingresos. A la baja en las tarifas se deben sumar los beneficios mencionados para los clientes que se adhirieron a las tarifas inteligentes con un promedio de ahorro del 20% en los importes de las facturas para quienes adoptaron las tarifas doble y triple horario que son a la fecha unos 300.000 hogares.

#### **¿Qué tan importante en estos objetivos cumplidos es el Bono Social de la Energía Eléctrica en el que usted ha hecho énfasis?**

Es un logro de esta gestión. Seguimos estando del lado de los sectores más vulnerables, regularizando hogares e incorporándolos al Bono Social de la Energía Eléctrica. Desde 2022, se beneficia on más de 180.000 familias, con una importante bonificación en su factura para facilitar su permanencia en el sistema. UTE regulariza el acceso a la energía eléctrica a las personas en situación de vulnerabilidad, sea en barrios de contexto crítico o en viviendas individuales en todo el territorio nacional. Se brinda acceso a energía de calidad y segura, en las instalaciones exteriores que llegan al hogar y en las propias instalaciones de la vivienda (para las que UTE contrata a Inacoop).

Finalizado este año, serán 52.000 los hogares que se habrán regularizado entre 2020 y 2024, los que en forma automática se hacen beneficiarios del Bono Social de la Energía Eléctrica con descuentos de entre el 80% y el 90% del valor de su factura. A ellos se suman los beneficios a las personas que tienen planes Mides, por lo que se llega a beneficiar a más de 180.000 hogares.

UTE destina un monto de US\$ 75.000.000 anuales para este beneficio, que permite que los hogares más vulnerables cuenten con una energía de calidad y a un precio accesible, de modo que se mantengan regulares en el sistema.

#### **¿De qué manera se ha podido dar respuesta a los sectores productivos?**

Hemos tenido una interacción permanente con el sector productivo, para ser facilitadores de los desafíos de su gestión, entendiendo su negocio para aportar soluciones creativas que los contemplaran de manera más eficiente. Se han diseñado nuevos productos comerciales para el sector regante, lácteo, vitivinícola, granja y pymes en general. Durante esta gestión, UTE ha destinado unos US\$ 10.000.000 anuales. En el caso del riego productivo, se otorgó 15% de descuento del gasto de los conceptos energéticos (consumo de energía, potencia contratada y cargo

# AEROPUERTOSVIPCLUB

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

fijo) para los suministros, entre octubre y abril de cada año. También se aprobaron beneficios destinados a los comercios fronterizos con Argentina minoristas de bienes y servicios.

En el sector lácteo se dio un descuento de 80% sobre los cargos de energía, para los primeros 500 kWh de consumo, a los productores con potencia contratada menor o igual a 15 kW. A su vez, se otorgó un descuento de 15% sobre los cargos de energía a los productores con potencia contratada superior a 15 kW y a la industria láctea.

### ¿Qué rol ha jugado la movilidad eléctrica en su gestión?

Un rol fundamental. A partir de una matriz eléctrica madura y sostenible, impulsamos la movilidad eléctrica. Se cumplió el objetivo de que existiera un punto de carga en las rutas nacionales y ciudades cada 50 km. Esto implicó una inversión de unos US\$ 6.000.000.

Hoy contamos con 328 cargadores instalados para vehículos eléctricos, 128 de los cuales son de carga rápida, los que en 20 minutos completan hasta el 80% de la batería en 89 localidades. A ellos se suma el diseño de un paquete de beneficios destinados a favorecer su adopción, como el desarrollo de una infraestructura realizada por UTE de las aplicaciones informáticas necesarias para la localización e información del estado de los puntos de carga, así como para el pago del servicio de carga.

Hace pocos días se inauguró en el barrio Buceo la primera electrolinería del país, donación de la empresa Huawei, que al momento tiene disponibles dos puntos de carga muy rápida y que en pocos días sumará 12 más, con una velocidad de carga de 1 km por segundo, lo que la convierte en la electrolinería más rápida instalada en la región.

### ¿Cómo ha evolucionado el Plan Uruguay 100% Electrificado

Desde el inicio de la gestión nos pusimos el objetivo de llegar con nuestra energía a los lugares más alejados de nuestras redes. UTE trabajó en conjunto con MGAP y OPP donde decidimos hacer un relevamiento actualizado, dando la oportunidad a las personas del interior de mostrar su interés por contar con energía eléctrica en el marco de la iniciativa de este gobierno.

Del relevamiento se detectaron unos 4.800 hogares interesados, de los cuales a la fecha se conectaron 4.600 hogares, restando unos 200 que se conectarán de aquí a fines de esta administración. Así, nuestro país estará completamente electrificado hacia el final del período, será el único país de Latinoamérica que lo logrará; en algunos lugares, por la instalación de kits fotovoltaicos, 800 por esta metodología, y 3.800 por la extensión de las redes existentes.

### ¿Cómo cierra esta gestión al frente de UTE?

Cerramos la gestión con gran satisfacción con el plan de inversiones que llevamos adelante, ya que ejecutamos muchas obras importantes para mejorar la calidad del servicio y permitir el desarrollo productivo del país.

En cinco años UTE habrá invertido unos US\$ 1.370 millones, fundamentalmente, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y permitir las nuevas conexiones y ampliaciones que los distintos sectores de actividad requieren para el desarrollo del país: pymes, sectores industriales y frigoríficos, riego para sector arrocerero, soja y praderas, zonas francas, sector agropecuario, lácteo, avícola y frutícola, turismo.

Para satisfacer las necesidades del incremento de la demanda, hemos desarrollado e invertido en obras de infraestructura eléctrica, clave para la empresa.

La inversión prevista para la infraestructura eléctrica sigue creciendo y en 2024 alcanzó los US\$ 300.000.000 en distribución, generación, transmisión y comercial.

Las inversiones en la distribución de la energía eléctrica para todo el país evidenciaron un crecimiento importante, un 60% más respecto a las administraciones anteriores. El 75% de la inversión en infraestructura de distribución es nacional, por la mano de obra directa necesaria para las obras, así como por los materiales también producidos en el país, por ejemplo, cables y transformadores.

En el mes de julio quedó operativo un parque solar fotovoltaico de 25 MW en el departamento de San José, Punta del Tigre, y se adjudicó la licitación para la construcción de un nuevo parque solar propiedad de UTE de 25 MW en San José, lo que proyecta una inversión de unos US\$ 27.000.000.

Significando la obra del cierre del anillo de transmisión del norte que debe estar operativa en el segundo trimestre del 2025 e implica una inversión de US\$ 190.000.000. Se están construyendo los 360 km de la red de alta tensión que unirá Tacuarembó con Salto pasando por Chamberlain, así como la nueva estación de Chamberlain y la ampliación de la estación de Melo.

El foco siempre estuvo en la eficiencia energética, en la búsqueda de energías renovables, en la descarbonización, y no solo en lo que es la oferta de energía, sino ahora, fundamentalmente, en la energía 98% renovable que tenemos en los usos, que es lo que llamamos descarbonización de la demanda.

Gracias al volumen de energía que el país puede generar, logramos el récord de exportación en este período, se llegó casi a US\$ 900.000.000 comercializados a los países limítrofes, lo que nos ha valido en varias ocasiones reconocimientos del BROU y de la Unión de Exportadores por ser de las principales empresas del país en el rubro exportador.

**“Desde el inicio tuvimos un propósito bien claro: mejorar la calidad de vida de las personas y apoyar el desarrollo productivo del país”.**

COROLLA  
CROSS

LA EVOLUCIÓN DE  
**UN LEGADO**

Corolla Cross es la compañera perfecta para quienes buscan un balance entre la vida profesional, familiar y personal. Combina diseño elegante, interior espacioso y tecnología avanzada, que te mantienen siempre conectado. Ya sea en la ciudad o en la carretera, la tecnología híbrida te da la eficiencia y rendimiento que necesitás.



CUIDÁ EL PLANETA Y EL CONSUMO  
**CON LA COROLLA CROSS**

Conocé más en [www.toyota.com.uy](http://www.toyota.com.uy)



Montevideo | Av. Rondeau 1751 | T 2924 0918 - 2682 6161 | [info@ayaxonline.com](mailto:info@ayaxonline.com)  
Punta del Este | Av. Pedragosa Sierra esq. Julio Herrera y Reissig | T 2929 3221 | [infopunta@ayaxonline.com](mailto:infopunta@ayaxonline.com)  
[toyota.com.uy](http://toyota.com.uy) y red nacional de concesionarios

**AYAX**  **TOYOTA**



# “El período termina para el BPS con un récord de cotizantes a la seguridad social”

## ALFREDO CABRERA

PRESIDENTE DEL BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL (BPS)

El BPS cerró 2024 con avances significativos. Lanzó Mi Jubilación Estimada, redujo a tres meses el acceso a viviendas con el nuevo subsidio, amplió beneficiarios del Programa Ibirapitá e implementó llamadas gratuitas y una app. Logró récord de cotizantes, mayor cobertura en lentes y prótesis, y mantuvo baja la informalidad. Para el año próximo se sentaron las bases para alcanzar la jubilación digital.

### ¿Qué balance hace de este año en lo que respecta a la gestión del BPS?

Cerramos el 2024 con resultados muy favorables en la gestión del banco, principalmente por la concreción de algunos proyectos de largo aliento que se iniciaron durante este período y que se terminan concretando ahora.

Entre ellos, cabe destacar, en primer lugar, la puesta en marcha de Mi Jubilación Estimada, un servicio de estimación de jubilación abierto al público en condiciones de jubilarse, o a dos años de hacerlo, de libre acceso que se presentó en el mes de junio de este año en su primera versión, y al cual en octubre se le adicionaron las personas con vínculos zafrales o destajistas. Increíblemente, es la primera vez que el BPS abre a los ciudadanos una aplicación así y, con ello, evita lo que sucedía hasta ese momento, que era que la persona que quería saber cuánto cobraría de jubilación debía iniciar un expediente jubilatorio para obtener la información.

Otro logro fundamental en este período fue la puesta en marcha a partir de enero del nuevo subsidio de alquiler para los beneficiarios del Plan de Soluciones Habitacionales, que permitió reducir en casi un 50% la lista de personas en espera de que se les entregara una vivienda. Este programa, a nuestro juicio, es de los logros de gestión más importantes, porque incrementó sustancialmente los bene-



ficiarios, con una utilización mucho más eficaz de los recursos destinados al programa en términos tanto económicos como de tiempo, con una solución sumamente sencilla de instrumentar. Los estudios previos que realizamos para analizar la conveniencia del nuevo programa nos arrojaron que el tiempo promedio para entregar una vivienda desde la decisión de iniciar la construcción de un nuevo edificio hasta su entrega efectiva a los beneficiarios era de 52 meses y, ahora, el tiempo promedio para que la persona acceda a un alquiler es de tres meses desde que lo contactamos hasta su efectivo ingreso a la vivienda elegida.

Pero, además, este sistema permite otorgar viviendas en cualquier ciudad o pueblo del país donde exista un beneficiario y un propietario que desee alquilarla, con lo cual permite por un lado evitar el desarraigo de nuestros mayores, que pueden seguir viviendo en su lugar, junto con sus afectos y sus rutinas y, por el otro, tiene un efecto de

# BITAFAL

Asfaltos sostenibles

Transformamos *vialidad*,  
desarrollamos *futuro*.

inversión económica en el mismo lugar, ya que el dinero lo reciben propietarios locales.

Un tercer proyecto que logramos concretar este año fue la reestructuración del Área de Salud del BPS y la designación dentro de la misma del Crenadecer, como Centro de Referencia de Enfermedades Poco Frecuentes y Defectos Congénitos, que también fue un gran paso a nivel institucional, ya que el banco pasó a tener un lugar formal dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud que hasta este momento no tenía.

Vale la pena detenerse en este tema un poco, porque dentro de las muchas áreas y prestaciones que el BPS atiende, las de salud son de las menos conocidas, entre otras cosas, porque a partir de la creación del 2008 del Sistema Nacional de Salud, el rol del BPS como prestador que tenía desde la vieja Ley de Asignaciones Familiares, principalmente para nacimientos, se redujo considerablemente y las personas ya no concurrían. A partir de ese hecho, se contrató una consultoría externa con el cometido de ayudarnos a definir nuestro rol, centrándonos en buscar la excelencia en hacer aquello que ningún otro efector realiza, que es la atención de las enfermedades poco frecuentes y los defectos congénitos. La reforma realizada, con la creación de la Dirección Técnica de Salud y el Centro de Referencia, es un gran avance en ese camino.

En otro orden, se ampliaron los beneficiarios del Programa Ibirapitá, incorporando en enero a los pensionistas por fallecimiento y en junio a los pensionistas a la vejez e invalidez.

Por último, dentro de la mejora de la gestión, hay que destacar el acuerdo alcanzado con las compañías telefónicas por el cual las llamadas que las personas realicen al banco a partir de este mes desde su teléfono celular son gratuitas, cualquiera sea la compañía de las que sean clientes, y la presentación ahora en diciembre de una nueva app del BPS, que abre un nuevo canal de comunicación permitiendo a quienes la descarguen interactuar con nosotros a partir de su usuario.

Para tener una idea, durante el 2024, en promedio se atendieron mensualmente unas 143.000 personas de manera presencial y por aplicaciones móviles unas 120.000, recibimos unas 90.000 llamadas telefónicas por mes y las interacciones en la página web de los servicios en línea fueron tres millones y medio al mes.

El período termina para el BPS con un récord de cotizantes a la seguridad social, superando el millón y medio, lo que implica un incremento de más del 6% y, como contrapartida, la informalidad se ha mantenido por debajo de los niveles del 2019.

Las prestaciones de vejez, invalidez y sobrevivencia han crecido un 1,7%, las jubilaciones un 6%, las pensiones por vejez un 20%, las ayudas extraordinarias a las personas con discapacidad o alteraciones del desarrollo que concurren a institutos de rehabilitación aumentaron un 58% y, para los trabajadores activos, la cobertura de lentes y prótesis aumentó casi un 10%.

Y estos logros se alcanzaron con un presupuesto operati-

vo que se mantuvo estable, sin otros incrementos que los previstos legalmente y respetando las reglas de ingreso a la función pública vigentes.

### **¿Cuáles son las expectativas que tiene para el 2025, teniendo en cuenta el cambio de signo político en el gobierno?**

Partiendo del rechazo que la ciudadanía le expresó al plebiscito impulsado por el PIT-CNT, mi expectativa es que haya quedado definitivamente consolidado en nuestro país el sistema multipilar de seguridad social, que combina el sistema de reparto con el sistema de ahorro. Las soluciones que propugnan eliminar el pilar de ahorro individual no son viables, dadas las condiciones demográficas de nuestro país y el creciente proceso de envejecimiento al que nos vemos enfrentados. Del mismo modo, mi expectativa es que la gran mayoría de las soluciones que consagró la ley de reforma aprobada, la Ley 20.130, queden vigentes y no sean modificadas, permitiendo la sustentabilidad del sistema en el mediano y largo plazo y el mantenimiento de los nuevos beneficios que consagró la norma, como la flexibilización de las condiciones para las pensiones no contributivas por vejez o el suplemento adicional de la prestación no contributiva por vejez e invalidez o la coexistencia de jubilación y trabajo, entre otras.

### **¿Qué desafíos cree que deberán sortearse hacia 2025?**

Este Directorio va a dejar las bases para que quienes nos sucedan en la conducción puedan terminar de instrumentar la transformación digital del banco, que debería tener por objetivo alcanzar la jubilación digital. Se debe alcanzar un sistema de prestaciones económicas que sea completamente basado en aplicaciones y procesos, eliminando o reduciendo el formato de expediente electrónico. Del mismo modo, dejamos en marcha la integración de la historia clínica electrónica con el sistema nacional de certificaciones laborales, que va a permitir, en la medida que todos los prestadores terminan de incorporar la historia electrónica, contar con información estadística del sistema, de los profesionales y de los prestadores, que sirvan de fundamento para medidas futuras.

### **¿Cómo ha avanzado la cercanía con el usuario en estos años?**

Durante estos años hemos hecho mejoras en la experiencia de usuario, mejorando los canales de comunicación y redes sociales, ampliando la llegada con la información a la gente y tratando de ser más claros, mediante la instrumentación de un programa interno llamado “derecho a entender” que analizó y reescribió más de 200 documentos para ser más comprensibles. Se trabajó a nivel de cercanía, participando de ferias y actividades en el interior del país. La apertura de la mini sucursal de Tres Cruces o de la agencia en el Centro Aparicio Saravia, o el consultorio oftalmológico móvil con ASSE, buscaron acercar el banco a las personas, y creo que se puede afirmar que el banco que recibirán las nuevas autoridades es mejor que el que recibimos nosotros.



# Cuando formás parte de HSBC, estás abriendo un mundo de posibilidades.

Elegí un banco tan digital como vos. Que está en los 5 continentes, pero sobre todo está contigo y que te ofrece los mejores productos para que puedas potenciar tus proyectos y cumplir tus sueños.



Escaneá el código QR  
y descubrí un mundo de posibilidades.

Conocé más en [hsbc.com.uy](https://hsbc.com.uy) | 2915 1010



Abriendo un mundo de posibilidades

# “Como sector empresarial tenemos como principal desafío el aumento de la productividad”

## DIEGO O'NEILL

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS EMPRESARIALES

El empresariado espera aprovechar oportunidades pese a la incertidumbre global y local, con foco en productividad, tecnología y capacitación laboral. La confederación que nuclea a las gremiales empresariales propone reducir la burocracia, fortalecer el comercio exterior y mejorar la educación. A su vez, aboga por el diálogo entre empresarios, sindicatos y gobierno.



**¿Cuáles son las expectativas que tiene el sector empresarial, nucleado en la confederación, para 2025, teniendo en cuenta no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de conflictos bélicos**

El empresariado, el emprendedor, es naturalmente positivo, optimista. Es cierto que el mundo está lleno de incertidumbres, los enfrentamientos armados, las dictaduras en América Latina, el proteccionismo y la guerra comercial China-Estados Unidos, pero también es cierto que está lleno de oportunidades y esas son las que un país como el nuestro tiene que aprovechar.

El cambio de gobierno con cambio de signo político también genera expectativas que iremos viendo cómo se concretan, con una región en la que la situación argentina que va mejorando seguramente sea un impulso para nuestra economía, pero por el lado de Brasil, con una situación fiscal muy compleja, hay algunas amenazas

**¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el sector empresarial, y cuáles son los asuntos que más preocupan a la Confederación de Cámaras Empresariales (CCE)?**

Como sector empresarial tenemos como principal desafío el

aumento de la productividad que pasa, fundamentalmente, por la incorporación de tecnología, por la digitalización, por la innovación, y para ello es necesario profundizar el vínculo con la academia, también con los investigadores. En esto las cámaras empresariales tienen un papel importante porque es difícil para las empresas individualmente avanzar en este camino.

Otro desafío clave es la capacitación de los trabajadores. En el Uruguay de hoy hay 300.000 jóvenes menores de 30 años que no completaron la educación superior y 200.000 que no completaron la educación media; para que estos jóvenes puedan desarrollarse laboralmente y aumentar las capacidades de nuestro capital humano, las empresas tienen un rol clave en la capacitación, en hacer de ellas lugares de aprendizaje.

**¿Cuáles son los planteos que la confederación le hará al próximo gobierno?**

En la CCE elaboramos un documento que a mediados de

este año entregamos a todos los candidatos a la Presidencia de la República, en el que se condensan nuestros planteos y propuestas.

Una primera parte tiene que ver con un Estado moderno y eficiente para potenciar la competitividad, que incluye la reducción del déficit fiscal y el gasto público, reducir el peso del Estado para el contribuyente y las empresas, desburocratizar, desregular, profesionalizar la gestión de las empresas públicas, entre otros aspectos.

Una segunda parte propone más comercio exterior e inserción internacional para un crecimiento sostenible, donde entendemos que el país debe avanzar en recuperar la soberanía comercial. Es una muy buena noticia el reciente acuerdo Mercosur-UE que esperamos se confirme en los próximos tiempos, pero también debemos insistir en poder avanzar en acuerdos comerciales en forma individual y no quedar rehenes de que nuestros socios nos bloqueen.

La última parte plantea una mejor educación y formación laboral para la inclusión y las oportunidades. En este tema parece central continuar con los avances de la transformación educativa, con los ajustes que pueda requerir, y sería muy importante alcanzar un acuerdo político para mantener una política educativa a lo largo del tiempo donde los

estudiantes estén en el centro y todo lo demás se ordene a esa prioridad.

**Ante el cambio de administración de gobierno, ¿cómo observa la relación futura entre los distintos actores del escenario comercial, es decir, empresarios, gobierno y sindicatos?**

La relación entre los actores sociales, empresarios y sindicatos, debe ser siempre de diálogo, de negociación, de construcción de acuerdos. En esta etapa que estamos atravesando, hay dos temas que nos parecen centrales en este ámbito que son la productividad y la capacitación de los trabajadores. Por su parte, el gobierno debe asegurar el marco adecuado para que ese vínculo se mantenga equilibrado, sin intervenir inclinando el péndulo para un lado o para otro, teniendo un rol de mediador cuando sea necesario. Para la agenda de crecimiento económico que el país requiere con urgencia, estos aspectos son fundamentales.

Si el empresariado recibe señales de una gestión gubernamental volcada hacia el sector sindical, esto va a generar retracción en las inversiones, en nuevos emprendimientos, en la contratación de personal, en definitiva, en el crecimiento económico. Por eso, confiamos en la gestión equilibrada de las futuras autoridades.



# FRESH MARKET

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

# “Si damos seguridad jurídica y apoyamos las inversiones del sector privado, vamos a poder crecer más”

## LEONARDO GARCÍA

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY

El balance del presidente de la Cámara de la Industria del Uruguay (CIU) sobre el 2024 es bueno, pese a que el desempeño haya sido “muy similar” al del 2023. Consciente de la importancia que tiene la competitividad, Leonardo García cree que uno de los factores más determinantes en este apartado es la energía y los costos que implican para el industrial. Considera que ese es un punto que se debe revisar, por que la transformación de la matriz energética “no repercute” en una mejora de la competitividad de la industria nacional.



### ¿Qué balance hace del desempeño del sector industrial en el 2024?

Los últimos datos que tenemos muestran que hubo un leve crecimiento de la actividad industrial, que cuando cerremos diciembre mostrará un crecimiento del 3%. Cuando se empiezan a depurar esos datos y se separa lo que es zona franca y lo que implicó la puesta en marcha de UPM 2, se ve que la situación no fue tan así, sino que el sector industrial se mantuvo muy parecido al desempeño de 2023.

### ¿Cuáles son los temas que más preocupan a la economía del sector?

Lo que más preocupa es el histórico tema de la competitividad. Hay muchos temas que hacen a la competitividad, como por ejemplo el tema de la energía. Uruguay, en los últimos 10 años, hizo una gran transformación en su matriz energética; pasamos de ser un país que dependía de la importación de la energía a ser uno que exporta, y que muchos de los meses el 100% de la energía que se usó fue de bases renovables. Pero eso nunca se trasladó a precios. El industrial y el ciudadano siguen pagando la energía más cara de la región, que es algo que se debe revisar, para que esa transformación de la matriz repercuta en una mejora de la competitividad de la industria nacional.

### Está hablando de los costos.

Sí, porque la industria depende de la energía y es gran parte de sus costos. Entonces, este es un tema importante para analizar. Hay que promover que el sector privado pueda autogenerar su energía, que haya incentivos para ello y que se declaren peajes para que se le pueda comprar energía a privados. Creo que ayudaría mucho al sector industrial. Por otro lado, para ser genérico, debemos hablar de la capacitación y pensar en cómo preparar al personal, que cada vez es más permanente y debemos trabajar mucho en ello, que es algo que también va a impactar en la competitividad. Además, en algún momento deberemos hablar de las regulaciones del Estado y las sobrerregulaciones que hay, con los costos que eso implica para el sector privado y para producir. Hay trámites en el Estado que demoran mucho tiempo y que generan costos, como todos aquellos que hacen los alimentos o productos de cosmética, que tienen que pasar por el Ministerio de Salud Pública (MSP), con costos muy elevados y con mucha demora; donde las mipymes tienen el mismo costo que una empresa grande o una multinacional. Allí debe existir una diferenciación y bajar esos números. Un trámite en el MSP, por producto, cuesta US\$ 1.300 y dura tres años, mientras que en otros lados dura

10. Imagine una microempresa que quiere lanzar cuatro o cinco productos, ¿cómo hace?

También podemos hablar del contrabando, que cuando la brecha cambiaria con Argentina estaba en su máximo, afectó mucho a la industria. Tenemos empresas que nos comentaban que sus ventas en el litoral habían caído entre un 30% y un 40%. El problema en Argentina se está regulando, pero ahora el inconveniente lo vamos a tener en Brasil. Tiene que haber controles y otros tipos de inspecciones, investigando lo que se está vendiendo en lugares informales. Hemos tenido socios de la Cámara que han manifestado que su competencia era su propia marca, pero del lado brasilero. Este es un tema muy importante a trabajar. Por último, hay que empezar a seguir las ventas online, donde hay evasión fiscal. Cualquiera puede traer productos del exterior y venderlos en línea sin pagar ningún tipo de impuestos, lo que genera un gran foco de evasión que afecta a la competitividad.

#### **¿Cuáles son los grandes desafíos que tiene la industria en el corto y mediano plazo?**

Tenemos que estar cada vez más pendientes de lo que pasa en la región y en el mundo. El gran desafío es ese, tratar de no perder pisada, que es lo que cuesta en Uruguay por una cuestión de tamaño. Además, debemos continuar trabajando cada vez más en los temas ambientales, en la economía circular y en el reciclaje, que hoy son puntos muy importantes.

#### **En contrapartida, ¿cuáles son las fortalezas que tiene el sector, de cara a un futuro que muestra cierta incertidumbre a nivel global?**

Cuando uno analiza qué exporta el país y qué produce, se da cuenta que somos muy buenos procesando las materias primas que producimos. Tenemos una capacidad instalada, que está por encima de lo que estamos produciendo. Ante una eventual demanda, ya sea externa o interna, estamos preparados para atenderla y el mejor ejemplo fue la pandemia, cuando se cerró todo y no hubo desabastecimientos. Tenemos la capacidad de reaccionar rápido y de ampliar lo que se está produciendo, porque hay capacidad instalada que no se está utilizando. Por otro lado, la estabilidad a nivel país es muy importante. Uruguay tiene una buena imagen, es un país estable tanto en su política económica como a nivel político, mostró confianza en los mercados y ese capital es algo que podemos aprovechar, que marca una fortaleza a nivel país y que se traslada a cada uno de los actores que están acá.

#### **¿Cómo ve el acuerdo entre Mercosur y la Unión Europea? ¿Ve posibles escollos o cree que tendrá un buen final para ambas partes?**

Hace 25 años que la CIU viene trabajando y colaborando en este acuerdo. Lo que se firmó es algo muy positivo, porque es un avance. Ahora, hay que seguir de cerca las negociaciones, para que se ratifique en los lugares que se tiene que ratificar. Siempre aparecen los miedos cuando va a haber una ampliación de mercado, de un lado y del otro, que es algo normal.

Pienso que va a llegar a buen puerto y si somos inteligentes y seguimos apoyando las negociaciones muy de cerca, creo que el contexto del Mercosur y a nivel europeo está todo dado para que esto avance. Desde nuestro lugar, debemos seguir trabajando con los gobiernos para colaborar en todos los aspectos para que esto salga adelante.

#### **¿Qué visión tiene de los otros acuerdos que se manejan?**

Debemos estar muy atentos a qué hace Argentina con Estados Unidos; hay que estar muy cerca y monitorear cómo fluye esa relación entre Milei y Trump.

#### **¿Por el futuro del Mercosur?**

No, para estar cerca y prendernos. Yo no le tengo miedo a que distorsione o rompa con el Mercosur, porque eso no le va a servir a Argentina. Pero si irá firmemente hacia la posibilidad de avanzar en un tratado con Estados Unidos, como también lo quisimos hacer nosotros en su momento. En definitiva, hay que estar muy atentos, mirando cómo evoluciona y tratar de colarnos en ese acuerdo. Y eso va a ser rápido. A diferencia de otras ocasiones y a lo que estamos acostumbrados, creo que nos encontramos con dos presidentes que ejecutan muy rápido, provenientes de un ámbito no tradicional y no político, con otra manera de mirar y hacer las cosas. Creo que el presidente electo tiene una visión muy clara sobre que Uruguay debe hacer la mayor cantidad de tratados posibles, porque eso beneficia a la economía del país.

#### **¿Cuáles son los temas que le plantearán al gobierno cuando asuma?**

Nosotros vamos a seguir con el documento que presentó Fernando Pache en el Día de la Industria, que tiene seis vectores distintos y que Yamandú Orsi y su equipo ya conocen. En breve nos reuniremos nuevamente con su equipo y asesores, para seguir trabajando en ese documento y ver en qué coincidimos y en qué podemos avanzar. En su momento, a Orsi le impresionó de buena manera ese documento.

#### **¿Cómo vislumbra el 2025 para la industria?**

Este año empezó un poco complicado, con una caída muy fuerte al principio y después empezó a levantar. El 2025 no va a ser muy diferente al 2024, pero hay que seguir muy de cerca qué pasa con Argentina y cuál es su evolución, porque Argentina nos tracciona y se le va bien, nos va a ayudar, y también hay que seguir de cerca a Brasil. A la inversa de lo que venía sucediendo, hay que monitorear lo que ocurre con Brasil, porque una parte significativa de nuestra industria depende del mercado brasilero. Veo una industria estable, sin altas tasas de crecimiento y si crece por fuera de los números actuales va a ser por la segunda planta de UPM. Hay que seguir fomentando las inversiones, ser flexibles con la ley de Inversiones y ser más ágiles con la Comap, además de dar seguridad. Si damos seguridad jurídica y apoyamos las inversiones del sector privado, vamos a poder crecer más.

“Nuestro objetivo es que el sector crezca a una tasa más alta que la histórica”



## CARMEN PORTEIRO

PRESIDENTA DE LA UNIÓN DE EXPORTADORES DEL URUGUAY

La Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) cierra el año con un crecimiento del 14% gracias a la superación de los efectos negativos de la sequía y la operación de la nueva planta de celulosa. Para el 2025, con el cambio de gobierno nacional y la incertidumbre económica global, proyectan mantener el crecimiento, trabajar en la sostenibilidad, en el desarrollo tecnológico y mantener el diálogo con los sindicatos y el gobierno.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector en 2025, teniendo en cuenta, no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía local y el complicado escenario internacional a nivel político?**

Estamos llegando al cierre del 2024 y es lógico hacer un balance de lo alcanzado y también una proyección de futuro. En este marco, el año en curso estará finalizando con un crecimiento del entorno del 14%. Este crecien-

**NUESTRAS CERVEZAS  
SON CADA VEZ MÁS  
RICAS, INCLUSIVAS,  
RESPONSABLES Y  
TRANSPARENTES.**

**SER EMPRESA B NOS COMPROMETE  
A SEGUIR MEJORANDO**



**AHORA EMPRESA B  
CERTIFICADA**

Empresa



Certificada

to se basa, principalmente, en la superación de los efectos negativos de la sequía y la operación a máxima capacidad de la nueva planta de celulosa. También estamos cerrando en año con una revalorización del dólar tanto local como internacionalmente y esto nos impacta doble. Localmente, esta devaluación del peso alivia la estructura de costos; internacionalmente, la mayor devaluación experimentada por algunos competidores, como es el caso de Brasil, nos deja aún con una brecha grande en nuestra competitividad. El 2025 nos recibe con algunos productos de exportación con buen nivel de precios, con un mejor flujo de cobranzas en Argentina, pero también con varias incertidumbres a nivel internacional. ¿Cuáles serán los impactos de la nueva administración de Trump en el comercio mundial? ¿Cuánto más devaluarán las demás monedas? ¿Qué hará la FED con la tasa de interés?

El sector exportador ha sabido adaptarse, capturar las oportunidades del mercado y superar contextos críticos. Pero nuestro objetivo es que crezca a una tasa más alta que la histórica y que eso constituya un factor dinamizante de la economía en su conjunto.

#### ¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el sector, y cuáles son los asuntos que más preocupan a la UEU?

En un contexto internacional desafiante, donde los mercados serán cada vez más exigentes, diferenciar los bienes y servicios locales con certificaciones en sostenibilidad nos permitirá mantener un diferencial positivo y, eventualmente, abrirnos las puertas a más oportunidades. Sin embargo, trabajar en sostenibilidad tiene un costo relevante, implica movilizar recursos para invertir, para trabajar. Tiene su repago, pero hay que hacer una primera jugada.

La Unión de Exportadores ha desarrollado, junto al LATU, un sello de gestión Sostenible que permite acreditar distintos niveles de trabajo en el triple impacto: medio ambiente, social y gobernanza. El desafío actual es atar beneficios tangibles y materiales para que el camino hacia la sostenibilidad no sea una carga sino un proceso rentable en sí mismo. En eso venimos trabajando. En la experiencia de las compañías que ya obtuvieron el sello se observan ventajas significativas y estamos convencidos de que en el 2025 podremos ver los frutos de esta gestión.

Nos ocupa todo el sector exportador, que es diverso y con múltiples necesidades. Nuestro desafío es que todas las voces sean escuchadas, las de pymes y grandes empresas, las de bienes y las de servicios. Cada particularidad para nosotros tiene el mismo peso y para todas trabajamos con el mismo ahínco. El futuro de nuestro desarrollo estará dado en buena parte por inversión extranjera directa que debemos continuar promocionando, pero también de la mano del trabajo generado por las pymes que diversifican nuestra matriz exportadora y necesitan también ver reconocido su aporte a la sociedad.

**“El futuro de nuestro desarrollo estará dado en buena parte por inversión extranjera directa que debemos continuar promocionando, pero también de la mano del trabajo generado por las pymes que diversifican nuestra matriz exportadora”.**

#### ¿Cuáles son los planteos que la UEU le hará al próximo gobierno?

Los planteos del sector son ampliamente conocidos por el próximo gobierno y por todo el espectro político en su conjunto. La UEU presentó, previo a las elecciones internas, su agenda de prioridades a todos los precandidatos.

Esta agenda incluye propuestas en cinco pilares. 1) Mejorar la inserción internacional del país. Esto incluye seguir avanzando en acuerdos comerciales preferenciales. Celebramos el paso dado con la Unión Europea, estamos expectantes por la celeridad en las próximas etapas. Sin embargo, tenemos que seguir enfocando esfuerzos en más combinaciones de productos, servicios y destinos que implicarían mejoras sustantivas para varios sectores. No todo pasa por temas arancelarios, debemos seguir trabajando por ejemplo

en temas de habilitaciones, requerimientos fitosanitarios y convenios para evitar la doble imposición.

2) Reducir costos logísticos y mejorar la conectividad. Este pilar se enfoca en reducir costos de terminales portuarias y aéreas, mejorar la conectividad aérea y terrestre, y evitar interrupciones en los servicios portuarios.

3) Bajar costos de producción y promover la competencia. Entre otros factores, bajo este pilar se plantea fomentar mercados de cobertura profundas, reducir cargas tributarias y tarifas públicas, y trabajar en otras reformas que mejoren la competitividad.

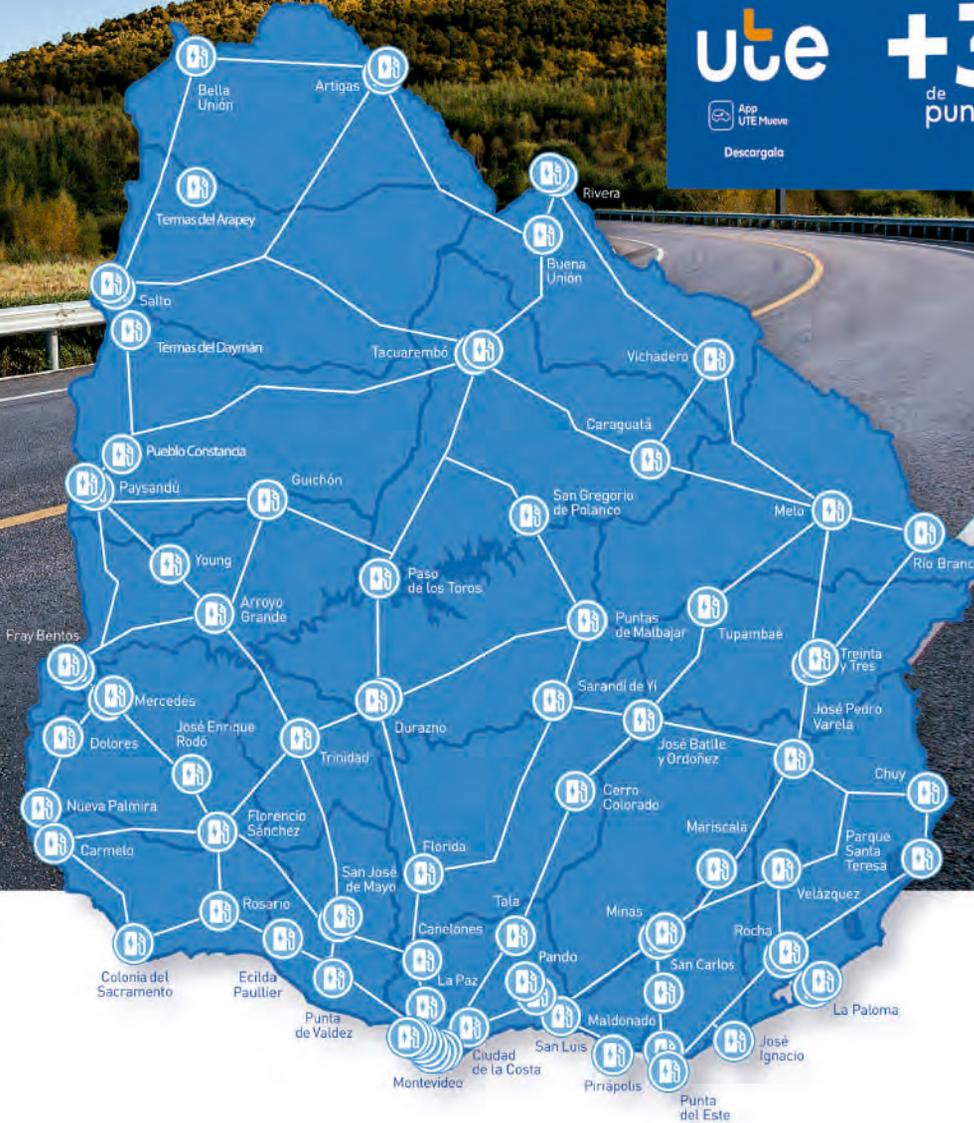
4) Cuidar la estabilidad macroeconómica y consolidar mejoras. En particular, mantener la inflación en el rango meta entendemos que es un factor primordial para

preservar durante los próximos años, así como también continuar en el proceso de reducción de déficit fiscal. 5) Promover políticas que favorezcan el desarrollo sostenible. Hemos tenido una muy buena receptividad de todos estos temas, por lo que esperamos ver avances en los diferentes pilares.

#### ¿Ante el cambio de administración de gobierno, ¿cómo observa la relación futura entre los distintos actores del escenario comercial, es decir, empresarios, gobierno y sindicatos?

La participación de todos es clave para el progreso sostenible. El diálogo y la creación en conjunto de soluciones nos permite estar alineados y aprovechar las oportunidades que se presenten. Estamos en un período en el que la masificación de herramientas tecnológicas puede permitirnos un salto en nuestra productividad y cambiar radicalmente nuestros planes de corto plazo. El ritmo al que logremos absorber y potenciar los cambios tecnológicos, sin dudas, será un factor determinante para nuestro crecimiento. Esto necesitamos hacerlo juntos: empresas, academia, gobierno y trabajadores. Todos tenemos para aportar desde nuestra visión, nuestras inquietudes y nuestra experiencia. Es clave generar sinergias.

# RU<sup>T</sup>A ELÉCTRICA



ute **+350**  
de puntos de carga

App UTE Mueve  
Descargala



Ahora podés recargar  
tu vehículo eléctrico pagando  
con tarjetas de crédito y débito

ute



Descargá la app UTE Mueve en

# “Es crucial avanzar en la mejora de la competitividad empresarial y económica”

## JULIO CÉSAR LESTIDO

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO Y SERVICIOS

El sector comercio y servicios enfrenta un 2025 desafiante por un contexto global y regional complejo. Desde la gremial plantean la necesidad de un entorno de negocio eficiente, menor carga tributaria y flexibilidad laboral. Además, proponen modernizar el Estado y subrayan la disposición a colaborar con el próximo gobierno para impulsar el desarrollo sostenible del país.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector en 2025, teniendo en cuenta no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía local?**

Después de un 2024 con un crecimiento económico superior al 3% en comparación con el año anterior, el 2025 traerá desafíos que serán cruciales para el desempeño de los principales sectores económicos, en un escenario global menos dinámico. Estos desafíos vendrán en gran parte del contexto externo tanto extrarregional como regional. En particular, las proyecciones de un crecimiento mundial más bajo, junto con un dólar más fuerte y condiciones financieras más estrictas, serán claves no solo para el comercio global, sino también para las inversiones.

En cuanto a la región, el gran desafío será el desempeño económico de Brasil, que enfrenta un crecimiento más lento, depreciación de su moneda y tensiones fiscales. Esto influirá en cómo Uruguay se posiciona en términos de competitividad de precios, afectando negativamente tanto las exportaciones de bienes como los servicios (especialmente el turismo), y de forma indirecta, las corrientes de contrabando y su impacto en el comercio minorista. Desde Argentina, se esperan noticias más positivas, lo que



podría mitigar en parte los efectos negativos de la relación con Brasil. Sin embargo, en términos generales, el entorno externo será más desafiante para la economía local, lo que impactará negativamente en las principales actividades económicas. A su vez, se prevé un contexto interno más complejo, con resultados laborales menos favorables, presiones sobre los precios y las cuentas públicas, lo que llevará a un consumo privado más moderado y expectativas cautelosas para el sector comercio y servicios.

**¿Qué desafíos tiene por delante el sector y cuáles son los asuntos que más preocupan a la Cámara de Comercio y Servicios de Uruguay (CCSU)?**

Con este pronóstico de un escenario más desacelerado el próximo año, tanto para la economía en general como para el sector comercio y servicios en particular, creemos que los desafíos actuales se podrían convertir en obstáculos que amenacen la sostenibilidad de las empresas, especialmente



# Canjeá tus Puntos **Soy** Santander



FRESH  
MARKET



Devoto

Geant



farmashop

1 Punto = \$1

Pedí tu **Soy** Santander en [santander.com.uy](https://santander.com.uy)

Infórmese sobre la Garantía de Depósitos, en su institución de intermediación financiera o en el sitio web [www.copab.org.uy](http://www.copab.org.uy), o en el correo electrónico [infocopab@copab.org.uy](mailto:infocopab@copab.org.uy).  
Sujeto a aprobación crediticia. Ver bases y condiciones en [santander.com.uy](https://santander.com.uy)

las de menor tamaño, lo que resalta la urgencia de actuar para enfrentarlos.

No cabe duda de que uno de los desafíos clave del sector y de las empresas privadas que lo componen es lograr un entorno de negocios más eficiente, que resulte en más y mejores empresas, generadoras de fuentes de trabajo de calidad. Para lograrlo, desde la CCSU se considera crucial avanzar en acciones concretas en diversas áreas, como la mejora de la competitividad empresarial y económica en general. Esto debe ir de la mano de un análisis exhaustivo, racionalización y optimización de las intervenciones de organismos, controles y regulaciones, que actualmente generan sobrecostos, demoras y niveles reducidos de competencia.

Otro factor clave para mejorar la competitividad empresarial es avanzar en digitalización e incorporar tecnología, lo que facilita la modernización de los procesos productivos y aumenta la productividad. Además, es preocupante la carga tributaria, el costo de las tarifas públicas y la necesidad de un mercado laboral más flexible, que permita a las empresas adaptarse rápidamente a los desafíos del entorno económico.

La CCSU también señala como prioritarios temas que no solo engloban cuestiones vinculadas estrictamente con nuestro sector, pero creemos que son prioritarias para tener una sociedad más próspera y una economía sólida. Uno de ellos es el fortalecimiento de la seguridad, especialmente en la lucha contra el crimen organizado y la situación del sistema penitenciario. Con 15.907 reclusos y una alta tasa de reincidencia (70% de los 9.800 liberados anualmente), es urgente generar oportunidades laborales para romper el ciclo de delincuencia.

La promoción del empleo juvenil debe ser otro gran tema a trabajar, con herramientas efectivas. Actualmente hay cerca de 25.000 jóvenes que no estudian ni trabajan y que debemos atender de forma urgente porque estamos hipotecando su futuro y el del país. No solo es necesario generar oportunidades laborales, sino también garantizar que los jóvenes estén capacitados con las competencias demandadas por el mercado. Para lograrlo, es fundamental la colaboración entre el sector público y privado, especialmente a través de Inefop, para brindar las herramientas necesarias para su inserción laboral.

Consideramos que el país también enfrenta otras prioridades cruciales para su futuro, como combatir la pobreza y la marginalidad, con énfasis en la niñez. Es esencial promover la colaboración público-privada y desarrollar políticas que creen un entorno más favorable para la inversión y el crecimiento empresarial.

### **¿Cuáles son los planteos que se le harían al próximo gobierno por parte de la cámara?**

La CCSU ha puesto un esfuerzo especial este año en la elaboración del documento "Pacto por la Patria", presentado a todos los partidos políticos con representación parlamentaria. Este texto recoge los principales desafíos que, al entender de la CCSU, el país debe abordar en los próximos años. No se trata de un listado de reclamos, sino de pro-

puestas concretas que buscan promover el crecimiento en todos los sectores, impactando positivamente en la sociedad en general.

Entre los puntos destacados, el documento propone modernizar el Estado a través de una revisión exhaustiva de sus funciones, apuntando a eliminar actividades innecesarias o excesivas. En una recorrida que realicé por el norte del país, una empresa extranjera que exporta está esperando hace dos años un certificado para funcionar. Esa es una muestra de cómo el Estado puede ser ineficiente y son cosas que debemos modificar en pos de construir un entorno más favorable para la inversión y el crecimiento empresarial, tal como se mencionó previamente.

En el ámbito económico, se plantea una reducción de la carga tributaria y del gasto público, junto con la flexibilización del mercado laboral, revisando la estructura y funcionamiento de los Consejos de Salarios para adaptarlos a la realidad actual. Entendemos que la falta de flexibilidad en estos ámbitos de negociación colectiva, basada en categorías rígidas, limita la capacidad de negociación y la agilidad que requieren los tiempos actuales. También se destacan propuestas para garantizar la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas que representan el 99,58% del total de empresas del país, impulsar la igualdad de género y la inclusión en sectores productivos, así como desarrollar políticas que promuevan la economía verde y sostenible.

Desde la CCSU reafirmamos nuestra disposición a colaborar con el próximo gobierno para convertir estas propuestas en acciones concretas.

### **Ante el cambio de administración de gobierno, ¿cómo observa la relación futura entre los distintos actores del escenario comercial, es decir, empresarios, gobierno y sindicatos?**

La CCSU reitera su disposición a trabajar junto al próximo gobierno, aportando la experiencia y el conocimiento de una institución con más de 157 años de historia, para encontrar soluciones que impulsen el desarrollo sostenible del país. Este año, durante la campaña electoral, recibimos en un ciclo organizado por la CCSU a todos los candidatos presidenciales, que escucharon las inquietudes que el sector tiene de cara a los próximos cinco años. Eso demuestra que el diálogo es la principal vía de construcción.

Sin embargo, es claro que para avanzar necesitamos un cambio en la forma de abordar los desafíos del mundo del trabajo, especialmente en cuestiones clave como la educación y la capacitación de los jóvenes, que serán los trabajadores del futuro. En un mundo cada vez más dinámico, no podemos permitirnos quedar atrás en esta materia.

En ese sentido, consideramos que el diálogo debe ser constructivo, no una repetición de principios obsoletos que nos mantienen estancados. Un ejemplo de éxito es la colaboración durante la pandemia, cuando gobierno, empresarios y sindicatos lograron un acuerdo rápido para proteger los puestos de trabajo. Ese espíritu de cooperación es esencial para los desafíos futuros.



# hey now<sup>®</sup>

## Llevamos tu empresa a la era de la IA



Transformá las comunicaciones de tu  
negocio con asistentes virtuales  
inteligentes.

Conocé más en [heynowbots.com](https://heynowbots.com)



# “El desafío principal siempre es mantener un nivel de actividad sostenido”



## ALEJANDRO RUIBAL

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL URUGUAY

Para Ruibal, presidente de la Cámara de la Construcción del Uruguay (CCU), las expectativas de cara al 2025 están alineadas a los pilares “fundamentales” que sostienen al sector, como la vivienda promovida y las obras de vialidad, que son las que “dan la base”. A su vez, sabe de que el Estado es un inversor importante, desde el sector se esperan conocer mediante qué mecanismos y en qué áreas va a invertir la nueva administración.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para la construcción en 2025, teniendo en cuenta no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía local y regional, de donde provienen muchos de los que invierten en el sector?**

Con relación a las expectativas que tiene la construcción para el año 2025, en primer lugar, entendemos que los dos pilares fundamentales de la construcción son la construcción de vivienda promovida, en el marco de la ley de vivien-

da promovida, y las obras de vialidad, ya sean PPP o Cremaf. Estas son las que están dando la base de la actividad. Si se mantienen estos dos pilares, la actividad va a seguir pareja. El sector privado e industrial, de la mano de algún data center, también está aportando actividad, junto con algunas inversiones de UTE. Por otro lado, las intendencias no están invirtiendo tanto o, mejor dicho, invirtieron, pero no estamos viendo que en el 2025 sea una inversión importante. Entonces, lo que veo es un enlentecimiento de

la actividad de la construcción, aunque sostenido por esos dos pilares que habrá que ver cómo evolucionan.

### ¿Qué desafíos tiene por delante el sector, y cuáles son los asuntos que más preocupan a la CCU?

El desafío principal siempre es mantener un nivel de actividad sostenido, lo que les da a las empresas el panorama y la posibilidad de planificar, de invertir en equipamiento, en formación y en capacitación de personal. En Uruguay, el Estado es un inversor importante; queremos ver cómo va a ser el rol del Estado, mediante qué mecanismos y en qué áreas va a invertir. Algunas áreas más o menos ya las sabemos por lo que ha dicho el gobierno electo, pero básicamente el desafío siempre es mantener la actividad. Eso es un poco lo que más nos preocupa hoy en día, por sobre cualquier otra variable que afecte la industria. En este sentido, nos preocupa que no podemos competir contra empresas de países que son estatales. Esto ya está pasando con empresas estatales como las chinas, que están participando en la construcción de algunas obras y eso imposibilita competir a las empresas privadas, tanto a nivel de precio como de cualquier otro tipo, ya que tienen el apoyo de un Estado detrás. Por ello, creemos que estamos en desventaja. No tenemos problema en que vengan empresas extranjeras, pero no podemos competir contra empresas que pertenecen a un Estado porque no estamos en igualdad de condiciones.

### ¿Cuáles son los planteos que la CCU le haría al próximo gobierno?

En primer lugar, la CCU se pone a disposición del próximo gobierno, ya sea del Poder Ejecutivo, del presidente, del ministro de Transporte, de Vivienda o de Economía, para aportar las ideas que hemos estado gestando y hemos transformado en propuestas. Por ejemplo, con la idea de la Agencia de Infraestructura, que, por lo que tengo entendido, el gobierno electo trataría de llevar adelante. Estamos a disposición de aportar todo el razonamiento y el análisis que hicimos al respecto, tomando los casos que estudiamos del extranjero. Así que apostamos a tener un intercambio sobre el tema para sumar nuestro granito de arena.

### Ante el cambio de administración de gobierno, ¿cómo observa la relación futura entre los distintos actores del escenario comercial, es decir, empresarios, gobierno y sindicatos?

En cuanto a las relaciones del gobierno con los sindicatos y los empresarios, el cambio de mandato no significa que empiece el mundo de nuevo. Tenemos una trayectoria y relaciones de años; nos conocemos. Sin embargo, eso no quiere decir que no vayamos a tener conflictos ni discusiones fuertes sobre temas en los que tenemos diferencias, pero entendemos que deberíamos poder seguir abogando por una relación constructiva, como hemos tratado de llevar adelante estos últimos años.

**La Banca**  
Juegos Oficiales

**2025**  
LES DESEA FELIZ AÑO NUEVO

Logos de juegos oficiales: super match, Toribola, 5 DE ORO, Quiniela, Raspadita.

bsi  
WLA  
WORLD LOTTERY ASSOCIATION  
LSQA  
IQNET  
JUEGO Responsable.  
Prevenção y ayuda al juego patológico.  
0800-2000  
Linea de atención gratuita.  
labanca.com.uy

# “Las pymes son indispensables para un mayor y mejor empleo”

## ALFREDO FREITAS

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DEL URUGUAY

La informalidad, la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad son algunos de los asuntos que preocupan al sector empresarial hacia el futuro, que reclama incentivos para la formalización y mejoras en la capacitación y rentabilidad de las pymes. La relación entre empresarios, gobierno y sindicatos será indispensable, basada en el diálogo y la colaboración para mejorar la productividad y afrontar los retos del contexto económico actual.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el sector empresarial en 2025, teniendo en cuenta no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía local?**

Todo cambio conlleva incertidumbre. Se abre un abanico de posibilidades basadas en tres factores. Primero, el interno, dado que el gobierno saliente dejó a la masa asalariada con un mayor ingreso real, lo que se refleja en un mayor poder de compra, lo que desde el punto de vista comercial es bueno. Segundo, los países limítrofes, donde vemos una mejora importante con el nuevo gobierno de Argentina, lo que se refleja en una caída significativa de los uruguayos que van a comprar al país vecino, pero, en contraste, una gran incertidumbre con Brasil, mayor devaluación de su moneda y una brecha aún mayor en la diferencia de precios existente, lo que se traduce en mayor caída de ventas y pobreza para todos los departamentos limítrofes con Brasil. Tercero,



¿cómo va a afectar Trump, Rusia y Medio Oriente a la economía local? Frente a estas posibilidades, ¿cuál va a ser la estrategia del nuevo gobierno para afrontarla? ¿La del ministro de Economía o la de los sindicatos? Ahí estará la respuesta de cómo serán los resultados para nuestro sector.

**¿Qué desafíos tiene por delante el sector, y cuáles son los asuntos que más preocupan a la Confederación Empresarial del Uruguay (CEDU)?**

En primer lugar, la formalidad; la mayor informalidad se encuentra en las pymes, necesitamos que se igualen las condiciones de nuestras empresas, para lo cual existen dos

formas, o con incentivos para que se formalicen o con mayores controles de los informales.

Segundo, la eficiencia; tenemos que lograr que nuestros socios tengan más y mejores capacitaciones, de forma tal que nos profesionalicemos y así podamos lograr ser más eficientes.

En tercer término, la competitividad; es indispensable para esto la intervención del Estado, de modo que las fronteras no sean tan permeables como son hoy, y que se analicen las causas de las diferencias de precios que tenemos con nuestros vecinos y se mejoren en forma inmediata.

Además, mejorar la rentabilidad, mejorar la eficiencia del Estado —que es nuestro principal socio—, bajar la burocracia, los costos asociados y la doble tributación.

Por último, la sostenibilidad de las pymes, que se logrará sin duda actuando en los puntos anteriormente planteados.

### **¿Cuáles son los planteos que se le harían al próximo gobierno por parte de la confederación?**

Las pymes son indispensables para un mayor y mejor empleo, son los generadores del 68% del empleo formal. Tienen que existir incentivos para que se formalicen todas las pymes, acompañando con controles y castigos reales para los no formalizados. Se necesita una continua capacitación para una mejora permanente de las pymes, una reducción de burocracia, de costos ocultos. Una excelente demostración es la experiencia de los Centro Pyme a través de ANDE. La gran diferencia que hubo con experiencias anteriores es que ANDE lo realizó por medio de los centros comerciales locales, que son los que tienen la expertise de sus localidades y conocen la realidad e idiosincrasia local.

Este es un país muy chico, dependemos en gran parte de nuestros vecinos, se está regularizando la situación con Argentina, pero conjuntamente se está terminando de deteriorar la diferencia de precios que tenemos con Brasil. La frontera con Brasil, a diferencia de la

**“El gobierno saliente dejó a la masa asalariada con un mayor ingreso real, lo que se refleja en un mayor poder de compra, lo que desde el punto de vista comercial es bueno”.**

**“Tenemos que lograr que nuestros socios tengan más y mejores capacitaciones, de forma tal que nos profesionalicemos y así podamos lograr ser más eficiente”.**

**“Es imprescindible para disminuir la inequidad que hay entre los departamentos de nuestro país, lograr reglas que den estabilidad a las pymes de frontera”.**

que tenemos con Argentina, es totalmente permeable, lo que hará que esa diferencia de precio que existe perjudique en forma más rápida y amplia a todas las pymes. Necesitamos la implementación de estudios que permitan establecer diferencias de precios con ambos países, y así implementar cláusulas gatillo que se activen inmediatamente frente a una diferencia de precios a acordar.

Es imprescindible para disminuir la inequidad que hay entre los departamentos de nuestro país, lograr reglas que den estabilidad a las pymes de frontera.

A su vez, es necesario fortalecer y mejorar los controles aduaneros y de todos los organismos estatales.

También, adecuar la Ley de Inversiones, con el fin de hacerla accesible a todas las pymes de forma de que puedan lograr rentabilidad y sustentabilidad.

Asimismo, adecuar la Ley de Grandes Superficies, de forma que se valore y estimule el comercio local.

Finalmente, dinamizar las compras del Estado en las localidades donde están los organismos, valorando a la empresa local.

### **Ante el cambio de administración de gobierno, ¿cómo observa la relación futura entre los distintos actores del escenario comercial, es decir, empresarios, gobierno y sindicatos?**

La forma de trabajar de CEDU siempre ha sido y será a través del diálogo y el intercambio productivo. Ya hemos tenido encuentros con el ministro de Economía designado, Gabriel Oddone, y con varios integrantes de su equipo, con los cuales tenemos una importante coincidencia. Sin duda trabajar juntos será indispensable para lograr más y mejores objetivos. CEDU integra la Confederación de Cámaras Empresariales del Uruguay, donde estamos representados todos los sectores empresariales del país, lo que significa que la relación empresarial es fluida y excelente. En cuanto a los sindicatos, la fórmula es la misma, diálogo, intercambio, análisis y propuestas. Sin duda, lo que se hace imprescindible en este período es el estudio de la productividad de los empleados.

# Un pilar del mercado financiero uruguayo



## EDUARDO BARBIERI

### GERENTE GENERAL DE BEVSA

La primera lectura que hace Barbieri es que, dada la operativa, existe demanda por las emisiones que Bevsa pone en el mercado, lo que es una buena señal, y lleva a pensar que 2025 será un año de consolidación. Añade que el mercado de valores local ha mostrado avances significativos, aunque todavía queda mucho por hacer para su desarrollo.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para Bevsa en 2025, teniendo en cuenta no solo el cambio de administración de gobierno, sino también la marcha de la economía local?**

Las expectativas para Bevsa en 2025 son positivas. La ope-

rativa histórica que hemos registrado este año, superando los US\$ 75.000 millones, muestra que existe demanda y confianza en el mercado uruguayo. Este resultado nos impulsa a seguir trabajando en la diversificación de productos y servicios, como la expansión en el ámbito de la

custodia y la tokenización de activos, con el objetivo de ofrecer a los operadores más herramientas.

Respecto a la economía local, aunque es cierto que los desafíos macroeconómicos son importantes, el mercado de valores en Uruguay ha demostrado ser resistente y capaz de adaptarse a los cambios. A medida que las autoridades continúan implementando reformas, creemos que el mercado de capitales puede seguir siendo un pilar clave para el financiamiento de proyectos de infraestructura y otros sectores productivos. A lo largo de 2024 hemos observado un crecimiento constante en la operativa, lo que nos lleva a pensar que 2025 será otro año de consolidación, donde podamos alcanzar nuevas metas y fortalecer nuestro papel como un actor relevante en la economía del país.

### ¿Cuáles son los planteos que Bevsa le hará al próximo gobierno?

A futuro, uno de los principales planteos que Bevsa tiene para el próximo gobierno está relacionado con la flexibilización y simplificación de los procedimientos para las emisiones de deuda y otros instrumentos financieros en el mercado. Actualmente, las emisiones son procesos que requieren mucho tiempo y burocracia, lo que limita la participación de muchas empresas, especialmente las medianas, que podrían beneficiarse enormemente de los mercados de valores. Sugerimos un régimen especial para emisores frecuentes y una agilización de los tiempos de aprobación, lo que facilitaría la llegada de nuevos actores al mercado y potenciaría la dinámica de inversión.

Otro aspecto clave es el fortalecimiento de la infraestructura del mercado de capitales, que debería contemplar mejoras en los mecanismos de liquidez y la creación de productos más accesibles. Además, continuaremos abogando por una mayor inclusión de los fideicomisos financieros y la ampliación de los mecanismos de inversión para los fondos de pensión, como las AFAP, que son un actor fundamental en la inversión institucional. También es importante que el próximo gobierno apoye la digitalización de los mercados, con medidas que promuevan la adopción de nuevas tecnologías, como los activos digitales, que pueden transformar la forma en que los inversores acceden y gestionan sus activos en el futuro.

### ¿Cómo observa Bevsa el desarrollo del mercado de valores hoy? ¿Hubo avances en la materia en los últimos tiempos?

El mercado de valores uruguayo ha mostrado avances significativos en los últimos años, aunque todavía queda mucho por hacer para que logre despegar de manera definitiva. Uno de los principales logros ha sido la mayor sofisticación de los productos financieros que ofrecemos, como los fi-

deicomisos financieros y las emisiones de deuda, que han atraído a inversores institucionales tanto locales como internacionales. En particular, hemos observado un aumento en la emisión de valores privados, que está contribuyendo a diversificar aún más el mercado. Este año, las emisiones del sector movilidad, infraestructura y vivienda han sido clave, lo que demuestra que existe un mercado receptivo para proyectos de gran escala.

Sin embargo, aún hay espacio para mejorar en la integración de los mercados de valores con otras formas de financiamiento y en la ampliación de la participación bursátil frente al mercado OTC, que sigue siendo mayor. Para lograrlo, creemos que es necesario ofrecer más transparencia, facilitar el acceso a los instrumentos financieros y continuar impulsando las reformas regulatorias que permitan una mayor flexibilidad y rapidez en las emisiones. En resumen, aunque hemos logrado avances importantes, el desarrollo del mercado de valores en Uruguay depende de seguir superando ciertas barreras estructurales que, una vez resueltas, permitirán que este mercado se expanda de manera más dinámica y profunda.

### ¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante Bevsa, y cuáles son los asuntos que más preocupan a la entidad?

Uno de los mayores desafíos que enfrenta Bevsa es continuar innovando y adaptándonos a los cambios que exige el entorno económico y tecnológico, sobre todo en términos de ciberseguridad y digitalización. A medida que los mercados se digitalizan, debemos estar a la vanguardia en la implementación de tecnologías que garanticen la seguridad de las transacciones y la protección de la información. La ciberseguridad es un tema prioritario para

nosotros, y estamos constantemente evaluando y mejorando nuestras infraestructuras para mitigar los riesgos que puedan afectar la confianza de los usuarios en nuestras plataformas.

Otro desafío importante es la necesidad de seguir promoviendo la inclusión financiera en el mercado de valores. Aunque hemos registrado un crecimiento importante en la operativa de Bevsa, hay un segmento de empresas que aún no encuentran en la bolsa una alternativa atractiva de financiamiento debido a la rigidez de algunos procesos. Abogamos por un sistema que permita a las empresas medianas y pequeñas acceder con mayor facilidad a los mercados de capitales, lo cual también ayudaría a diversificar y fortalecer el mercado. Nos preocupa el contexto macroeconómico, que sigue siendo volátil, especialmente en relación con los cambios políticos y económicos que puedan surgir en el corto plazo. Sin embargo, confiamos en la solidez del sistema y en la capacidad de Bevsa para seguir siendo un pilar del mercado financiero uruguayo.

“Uno de los principales planteos que Bevsa tiene para el próximo gobierno está relacionado con la flexibilización y simplificación de los procedimientos para las emisiones de deuda y otros instrumentos financieros en el mercado”.

# “El crédito total del BROU se ha expandido en más de un 50% desde 2020”

## SALVADOR FERRER

### PRESIDENTE DEL BANCO REPÚBLICA

El balance del año para el presidente del BROU es muy positivo, y los números lo avalan. Según el ejecutivo, para el quinquenio manejan una estimación de rentas generales, entre dividendos e impuestos, un promedio superior a los US\$ 500 millones anuales. A su vez, destacó que en el sector agropecuario y el de la construcción el BROU tiene una participación de mercado por encima del 40%. Todo esto sin dejar de lado el rol de ser el banco de desarrollo del país, cumpliendo así un papel esencial.

#### ¿Qué balance hace de su gestión frente al banco?

Podemos decir orgullosamente que mantenemos un banco enfocado en el cumplimiento de sus objetivos, con un balance sólido y rentable. Cuando repasamos los objetivos trazados, en todos ellos vamos en la buena dirección. En primer lugar, en lo que tiene que ver con la expansión del crédito, lo impulsamos desde el primer día convencidos que hay espacio para un mayor desarrollo del crédito, pero también fuimos conscientes del rol relevante que tiene el Banco País para jugar en este sentido. Esto, tanto a nivel corporativo o empresarial, en donde vemos oportunidades relevantes, como a nivel de banca persona o de consumo, en donde el banco mantiene ya una participación muy relevante, pero también con oportunidades para poder ser un mejor soporte de muchos uruguayos. Por otra parte, el BROU sigue siendo un fuerte impulsor de la modernización de la oferta de servicios, y en particular en lo que viene sucediendo en el sistema de pagos, en donde hoy tenemos transferencias instantáneas, que se pueden hacer al “alias” con que nuestro contac-



to haya activado sus cuentas en su banco, y funciona las 24 horas del día los siete días de la semana, y que para nuestros clientes las hacemos sin costo, dentro de lo que llamamos de bajo valor, que es el equivalente a US\$ 50. Recientemente, el sistema bancario lanzó “Toke”, para pagos con QR o transferencias a comercios directamente desde la cuenta bancaria y también esperamos que esto se vaya desarrollando. Lo cierto es que hoy, casi el 80% de los montos que se pagan en nuestra economía se procesan de forma digital, y esta es una tendencia que solo va a seguir creciendo. Por último, diría que el banco sigue enfocado en ese doble rol que nos corresponde, de ser un banco comercial en competencia en el mercado, pero a su vez también el banco de desarrollo del país, cumpliendo allí un rol muy importante. Tanto en tiempos complejos, como pudo haber sido durante la pandemia o las sucesivas emergencias agropecuarias, pero también

en los buenos momentos, y basta con ejemplificar lo que viene sucediendo con la importante inversión en infraestructura que se viene dando en nuestro país, y que viene teniendo al Banco República como soporte de una parte muy importante de estos proyectos, este cumplimiento del mandato y los objetivos trazados se viene dando. Además, ofreciendo a todos los uruguayos, como dueños de la institución, resultados récord, lo que no es un tema menor, cuando consideramos la relevancia de la institución en nuestra economía.

### ¿Cuál es la proyección de resultados para este 2024?

No hemos cerrado balance todavía, pero estimamos que vamos a superar holgadamente el resultado récord del año anterior, de más de US\$ 600 millones, estando bien por encima de los US\$ 700 millones.

### ¿Cuáles son los grandes números que deja el banco bajo su gestión?

Soy de los que prefiere, a la hora de hacer balances de gestión, enfocarnos en el cumplimiento de nuestro mandato institucional e histórico. Y esto es ser soporte del desarrollo económico de personas, familias y

empresas, y ofrecer a los uruguayos mejores soluciones financieras y transaccionales. En todos estos objetivos tenemos historias positivas para contar. Por supuesto, con mucho más por hacer, pero convencidos de que el BROU va por el camino correcto. Estamos cerrando el período de mayor renovación de la plantilla del banco en su historia. Aproximadamente el 40% del personal se ha jubilado en estos casi cinco años, y de la mano de esto tenemos un proceso de renovación de talento nunca visto, con todo lo que esto implica. A modo de ejemplo, la edad promedio de la plantilla del banco ha bajado de los 55 años a menos de 40.

Y esto se ha logrado procesar en un contexto de crecimiento del negocio y expansión del crédito. El crédito total del BROU se ha expandido en más de un 50%, desde marzo 2020 a la fecha, de la mano de señales muy claras que dimos al mercado en lo que tiene que ver con condiciones de plazo y tasas que nos han permitido reposicionarnos, además de generar un mercado muy competitivo para beneficio de todos los tomadores de crédito. A las plataformas del banco, EBrou y AppBrou, que han sido modernizadas durante este período para ofrecer al cliente una solución de vanguardia, ingresan

# Soluciones integrales para tu empresa



Telefonía móvil



Soluciones de productividad y transformación digital



Telemetría & M2M



Banda ancha móvil



Internet Of Things



5G 5G



Roaming América y Europa Incluido

**Claro**  
empresas

800.000 personas diariamente para operar o consultar. Está evolucionando de la transaccionalidad digital solo va a seguir aumentando, y conscientes de ello venimos generando incluso soluciones para que nuevos clientes puedan incorporarse al banco de forma totalmente digital. Es lo que ha pasado en el último año, durante el cual más de 60.000 jóvenes se han hecho clientes del BROU sin tener que visitar una sucursal, con un onboarding 100% digital. Y esto no quiere decir que le demos menos relevancia a la operativa en sucursales. Cabe destacar que cubrimos unas 30 localidades que entendimos estaban desabastecidas de servicios financieros, con la instalación de cajeros automáticos. Y esto no va en contra de lo que promovemos en materia de digitalización de soluciones, simplemente se trata de entender la realidad de nuestro país, y ofrecer las soluciones que nuestros clientes requieren. Y para cerrar este rápido repaso de números, referiría a los muy buenos resultados que se han generado a lo largo de todo este período. Hemos manejado una estimación, para el quinquenio 2020-2024, durante el cual estaremos pasando a rentas generales, entre dividendos e impuestos, un promedio superior a los US\$ 500 millones anuales. Son más de US\$ 2.500 millones en el período, lo que sin duda es una contribución excepcional para con todos los uruguayos como dueños del banco.

**Después de haber estado al frente del banco bajo esta administración de gobierno, ¿cuáles son las líneas de negocio que más han crecido y cuáles ve con posibilidades de hacerlo de cara al futuro?**

Decíamos al comienzo que uno de los objetivos definidos era el crecimiento del portafolio de crédito. Y vale la pena referir que no lo definimos como objetivo por un interés de ganar mercado frente a la competencia, que bien sería válido, sino más bien alineado a lo que es el mandato institucional e histórico del BROU de contribuir con el desarrollo económico. En ese sentido, y si bien sigue habiendo oportunidad de crecimiento del crédito en varios sectores, creo que hay un par que merecen al menos un destaque especial, y es lo que tiene que ver con el sector agropecuario, y con el desarrollo de la infraestructura o el sector de la construcción. En lo que tiene que ver con el sector agropecuario, motor fundamental para un país de base agro-industrial exportador, creo que el banco se ha repositionado en el sitio que siempre debió tener, como socio estratégico y permanente del sector. Pusimos a disposición de nuestros clientes todo tipo de solucio-

**“Hemos manejado una estimación, para el quinquenio 2020-2024, durante el cual estaremos pasando a rentas generales, entre dividendos e impuestos, un promedio superior a los US\$ 500 millones anuales”.**

nes, pero creo que en particular merece especial destaque las líneas de financiamiento a largo plazo para compra de campo y riego. La primera más exitosa que la segunda, pero ambas disponibles por igual. Ofrecer plazos de hasta 15 años para la compra de campos, y que extendimos hasta 20 y 30 años incluso para pequeños productores, ayudó a generar un importante dinamismo en el sector, y hasta nos valió un reconocimiento a nivel internacional, entre bancos de desarrollo, por la contribución que estábamos haciendo al desarrollo de la ruralidad en nuestro país. Por otro

lado, como decíamos respecto a ese país que vemos en obras de infraestructura, viales, portuarias, ferroviarias, en buena medida el banco ha sido un dinamizador muy importante de ese financiamiento. También haría referencia a inversión en infraestructura por parte de intendencias varias a las que hemos apoyado, o incluso el emblemático caso del barrio Kennedy en Maldonado, como modelo de lo que se puede hacer en materia de erradicación de asentamientos.

En el sector agropecuario y el de la construcción, el BROU tiene una participación de mercado acorde, por encima del 40%. Diría que, a nivel de comercio, industria y servicios, el Banco País tiene todavía una oportunidad relevante de mejorar su posicionamiento. Por otra parte, y ya si nos vamos hacia lo que tiene que ver con el negocio de personas y familias, este ha sido un período muy dinámico para el banco en lo que tiene que ver con tarjetas. Para empezar, el banco se ha repositionado fuertemente en el negocio de tarjetas de crédito de la mano del producto Mastercard Recompensa. Es un espacio que insólitamente el banco había relegado, y en el cual hoy somos un jugador de mercado muy relevante, con una oferta comercial atractiva, basada en un esquema de beneficios asociados al consumo cotidiano, como supermercados, farmacias y combustible, que ha llegado muy bien a nuestra base de clientes, y que ha permitido incluso jugar un papel de apoyo por ejemplo con el comercio del litoral en tiempos complejos. Y en este último año, hemos hecho un gran esfuerzo en el recambio y modernización del parque de tarjetas de débito más extendido de plaza. La tarjeta Maestro, que contaba con bastante más de un millón de plásticos emitidos, viene siendo sustituida por un producto moderno, que permite operar de forma digital y sin contacto con los mayores estándares de seguridad, y la nueva Master Debit del BROU, que también puede ir asociada a beneficios de la mano del programa “Recompensa”. Respecto a la segunda par-

# Oportunidad

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

Hacia el puerto van las oportunidades y desde ahí llegan a todos. Como la de ampliar la Terminal Cuenca del Plata y mejorar su infraestructura, duplicando el tamaño de los muelles y sumando hectáreas de área de gestión, y ser la única terminal especializada de contenedores integrada con un depósito de logística acorde a las exigencias del comercio internacional. Las inigualables condiciones geográficas del puerto de Montevideo, combinadas con la experiencia y conocimiento de Katoen Natie en más de 30 países, nos dan la oportunidad de ser la terminal más productiva de la región.

## TERMINAL CUENCA DEL PLATA



te de la pregunta, y pensando en el futuro, sin dudas sigue habiendo oportunidades para seguir creciendo. Para empezar, a nivel de las pymes hay que seguir simplificando y potenciando el acceso al crédito. Son un motor fundamental para nuestra economía, y hay que seguir desarrollando instrumentos de garantía como el SiGa, que demostró ser tan exitoso en tiempos complejos, como durante la pandemia o las emergencias agropecuarias, para que en tiempos normales el crédito pueda seguir teniendo el impulso necesario para apalancar el crecimiento. También hay una potencialidad importante para el incremento del crédito, y es algo que ha estado recogido en los programas de gobierno de todos los partidos, en el impulso al riego y de la mano de ello la potenciación del sector agropecuario. Por otro lado, y ya pensando del lado del negocio de personas y familias, hay también oportunidades de crecimiento importantes hacia adelante. El Banco República tiene la mejor solución de crédito al consumo, que viene de la mano del crédito social, originado en lo que era la vieja Caja Nacional. Pero tiene una concentración muy alta del mismo en empleados públicos y jubilados, razón por la cual durante este tiempo hemos tratado de expandirlo hacia otros segmentos, bajando tasas, extendiendo plazos y simplificando los procesos de otorgamiento para llegar a más personas y familias con soluciones atractivas. Allí todavía tenemos camino para seguir recorriendo. Pero además de este potencial en materia del crédito al consumo, soy un convencido de que existe una oportunidad muy importante para el mayor desarrollo del crédito público hipotecario.

**Yendo a ese último tema que menciona, ha estado tangencialmente en la discusión política. ¿Cómo cree que va a evolucionar o que se debería encarar?**

Yo insisto que existe un gran potencial en el desarrollo del crédito hipotecario público de la mano de la sinergia de los dos bancos públicos. Habrá que discutir la mejor forma, yo tengo mi visión al respecto, pero sin lugar a duda tiene para ganar la sociedad por todos lados. Porque no solamente podríamos contar con una mejor y más competitiva oferta de soluciones para el crédito hipotecario, sino que de una eventual fusión entre ambas entidades podríamos liberar recursos por montos muy importantes, para que el Estado, como dueño de ambas instituciones, y en nombre de todos los uruguayos, los asigne de la forma que mejor corresponda para beneficio de todos.

**¿Qué otros desafíos que tiene por delante el banco, o que temas deberían preocupar?**

Creo que hay desafíos vinculados a la necesidad continua de seguir adaptándonos a los tiempos modernos. Por ejemplo, la incorporación de la IA como soporte del funcionamiento para ofrecer al cliente al final del día una mejor atención, o una mejor solución. Es un paso más en lo que ha sido la permanente mejora tecnológica, y como esto va afectando las relaciones laborales y las capa-

idades de producción de los trabajadores. Hay aspectos a mejorar en el funcionamiento bancario, ya no solo del BROU, sino de todo el sistema, que pasan desde modernizar el tipo de atención, los horarios de funcionamiento, y la mayor flexibilidad que los clientes necesitan, que necesitan ajustes en los convenios laborales. Hay aspectos, y este comentario aplica a las empresas públicas en general, para mejorar, que tienen que ver con la gobernanza. Esto va desde la selección profesional de directores y gerentes, a la definición de esquemas de remuneración adecuados, y en particular, para empresas que tienen un rol comercial y en competencia, impulsaría esquemas de premios y castigos, que hoy lamentablemente prácticamente no existen, y creo es de alguna forma el pecado original. Por otra parte, hace unos días leía un documento preparado por AEBU, que fuera entregado a los candidatos presidenciales, donde se presentaban algunos temas que bien pueden ser compartibles, como esto de la sinergia de la banca pública, que lo hacían enmarcado en un concepto de holding bancario estatal, aunque hacían la salvedad de la defensa del rol de cada una de las instituciones, y del BHU en particular. Creo que por ese lado hay una sana discusión a dar. También hacían referencia a la necesidad de fortalecer el rol de la banca de desarrollo, y creo que por ahí hay temas compartibles también para la agenda de discusiones. Hemos pretendido que el BROU juegue ese rol de ser el banco de desarrollo estatal, pero seguro hay aspectos institucionales a mejorar en ese sentido. Allí refie en a la CND y el rol que puede tener para desempeñar, y creo que, sin duda, en coordinación con el Banco País puede haber oportunidades para constituirse en apoyo del desarrollo económico.

**¿Algo más para agregar?**

Me gustaría hacer una mención al compromiso del equipo del BROU. Me tocó llegar al banco a un par de semanas de declarada la pandemia, y el banco no dejó de funcionar y cumplir su rol crítico y fundamental en el funcionamiento económico ni un solo día. En tiempo récord se logró que lo que se pudiera hacer de forma remota se hiciera, pero sin dejar de considerar que casi el 50% del personal afectado a la atención en sucursales siguió siempre al firme, y que la atención presencial se mantuviera. Esto fue una primera gran señal del tipo de respuesta que el banco podía dar y de lo que hace a un equipo con la camiseta puesta. Por lo que los reconocimientos que la institución ha recibido en estos tiempos, y me refiero por ejemplo, al reconocimiento del público para el “equipo” del banco en la gala de Infonegocios hace algunas semanas, o a la distinción del ranking mercado de El País hace un par de años como la empresa de mejor reputación en el país, o al reconocimiento como el mejor banco en Uruguay de la prensa especializada, dado por “The Banker”, la publicación especializada del Financial Times. De una forma u otra, son un justo reconocimiento al rol fundamental que al Banco País le cabe y la capacidad transformadora fenomenal que puede tener sobre la realidad económica y social uruguaya.

# DIVINO

Todo para tu hogar en Punta del Este



“Nuestra mayor preocupación es estar cada día a la altura de las expectativas de cada cliente”



## HORACIO CORREGE

### COUNTRY HEAD Y CEO DE SCOTIABANK URUGUAY

Los resultados financieros son muy bueno para Scotiabank y así lo remarca su country head y CEO, Horacio Correge, quien expone algunos detalles del negocio. Pero más allá de los números, el gran objetivo es poner al cliente en el centro, brindándole productos acordes a sus necesidades y facilitándole la interacción con el banco, disponibilizando toda la plataforma de canales, tanto a nivel digital como de sucursales.

#### ¿Qué balance hace del negocio del banco en 2024?

Verdaderamente muy bueno. Estamos cerrando un año con mejoras claras en los productos y servicios que ofrece-

mos a nuestros clientes, quienes así nos lo hacen saber; y con la inmensa satisfacción de ser reconocidos por Global Finance como el banco de Uruguay más seguro para ope-

rar online, con el mejor diseño de experiencia de usuario y la mejor transformación del mercado. Todo esto contribuyó sin dudas a los muy sólidos resultados financieros con los que estamos finalizando 2024

Nosotros siempre hablamos de poner al cliente en el centro, y estos reconocimientos tienen que ver con cómo lo cuidamos y cómo le hacemos más fácil el trabajar con nosotros. Esto va a depender del perfil del cliente y de la naturaleza de las operaciones involucradas. Hoy, cuando se trata de operaciones rutinarias y de montos no significativos, siempre priorizamos que lo haga desde la comodidad de su casa, para facilitarle las cosas a través del canal digital. Cuando las operaciones son más complejas y requieren de un distinto grado de asesoramiento y el cliente necesita una contención adicional, disponibilizamos toda la plataforma de canales, tanto a nivel digital como a nivel de sucursales.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el banco en 2025, teniendo en cuenta el cambio de administración de gobierno y la marcha de la economía local, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de mayores conflictos bélicos**

El año que termina, 2024, va a cerrar con un crecimiento en el entorno de 3,5% del PIB explicado fundamentalmente por la demanda externa, con las exportaciones que cerrarán el año con un crecimiento cercano a 10%, esencialmente explicado por la recuperación de los rendimientos de soja una vez finalizada la sequía, por la apertura de UPM 2, y, en menor medida, por el consumo, que se aceleró, pero aún de forma tímida, fundado en buena medida por una menor fuga de consumo hacia Argentina.

Para 2025, los analistas apuntan a un 2,5% condicionado a eventuales shocks externos que pueden afectar la coyuntura. Por citar uno inminente, el fuerte aumento del tipo de cambio en Brasil “abarata” ese destino impulsando a uruguayos a vacacionar y consumir en ese país en vez de en Uruguay, además de afectar a la balanza comercial bilateral. Los analistas advierten también sobre la eventualidad de una guerra comercial entre Estados Unidos y China que se suma a la presión de los precios de los commodities a la baja, que ya impone el encarecimiento del dólar.

Ahora, la realidad es que en Scotiabank, si bien moni-

torreamos en forma permanente estas variables, somos conscientes de que no podemos incidir sobre ellas, sino tenerlas en cuenta para desarrollar nuestro negocio y eso es lo que vamos a seguir haciendo con foco en

seguir impulsando el desarrollo de las personas, las comunidades y el país.

Respecto al nuevo gobierno, le deseamos el mayor de los éxitos en línea con lo que acabamos de comentar. Entiendo que las designaciones del ministro de Economía y el presidente del Banco Central transmiten tranquilidad al mercado por su perfil profesional y reputación ganada a lo largo de los años.

**¿Qué líneas de negocio ve con posibilidades de crecimiento en el país de cara al futuro?**

La previsión es que la economía se expanda y eso es una muy buena noticia para todos y, en ese marco, nuestra expectativa es de crecimiento en todas las

líneas de negocio, acompañando la tendencia. Vamos a movernos de una manera muy decidida a ser el banco principal de nuestros clientes; no solamente el que les da su hipoteca o préstamo de nómina, sino también ser el banco transaccional, en el que tengan su nómina, seguros y transacciones diarias. Seguiremos, a su vez, invirtiendo de forma importante en nuestra oferta digital en el área de Retail porque nuestro canal principal de distribución, adquisición de clientes y de servicios es el canal digital móvil.

Tenemos también una apuesta fuerte a nuestra Banca Corporativa aprovechando la potencia de nuestra red regional e internacional, que nos posiciona muy bien frente a las corporaciones que operan en distintos países.

**¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el banco, y cuáles son los temas de mayor preocupación?**

Nuestra mayor preocupación es estar cada día a la altura de las expectativas de cada cliente. Nos vamos a esforzar incansablemente por desarrollar un conjunto sólido de capacidades que ofrezcan una excelente experiencia a los clientes en todos los canales siendo eficientes en la implementación del uso de datos y analítica para conseguirlo. Esto es fácil de decir, no tanto de conseguir, pero en eso estamos trabajando cada día y creemos

que vamos por muy buen camino. Los clientes pueden confiar en que vamos a hacer todo lo que esté a nuestro alcance por satisfacer sus necesidades que, entendemos, son exigentes y evolucionan día a día.

**“Nosotros siempre hablamos de poner al cliente en el centro, y estos reconocimientos tienen que ver con cómo lo cuidamos y cómo le hacemos más fácil el trabajar con nosotros”.**

**“Entiendo que las designaciones del ministro de Economía y el presidente del Banco Central transmiten tranquilidad al mercado por su perfil profesional y reputación ganada a lo largo de los años”.**

# “Queremos ser el banco de referencia para las empresas, personas y familias”

## AGUSTÍN TAFERNABERRY

### CEO DE ITAÚ URUGUAY

Itaú cierra un buen año en todas las líneas de negocio. Estos resultados, según Tafernaberry, forman parte y son producto del proceso de transformación iniciado hace un par de años, que pone foco en las personas y tiene como objetivo escuchar, comprender y responder mejor a las necesidades de los clientes. De esa forma, el banco pretende establecer una mirada de relacionamiento de largo plazo con ellos.



#### ¿Qué balance hace del negocio del banco en 2024?

El 2024 fue un año de crecimiento en todas las líneas. Crecimos en nuevos clientes, cuentas, créditos hipotecarios a personas físicas y familias, consumo de tarjetas de crédito y apoyo a pymes. También tuvimos un ritmo creciente y sostenido en operaciones de créditos en varias verticales, principalmente en agro y proyectos de riego, infraestructura y real estate. Hemos tenido una evolución excepcional y somos referentes en lo que refiere a banca digital. Uno de los grandes hitos de este año fue convertirnos en el primer y único banco en disponibilizar Apple Pay. Esta iniciativa nace de la escucha activa a nuestros clientes para hacer su día a día cada vez más simple y está teniendo un enorme impacto y satisfacción en los usuarios.

Este año también invertimos en infraestructura, herramientas de análisis de datos y desarrollo de tecnología para poder ofrecerles a nuestros clientes una experiencia ágil y sencilla, sin perder la calidad de la atención física. En ciberseguridad llevamos a cabo diferentes iniciativas para atender a los nuevos riesgos que se presentan, poniendo foco en controles

de protección para ataques de tipo ransomware y para los nuevos servicios e infraestructura en la nube.

Adicionalmente, consolidamos una mirada holística del negocio. Itaú en Uruguay no es sólo el banco, sino que tenemos participaciones en Prex, Paigo, Handy, Oca, Resonet Uruguay, AFAP Itaú e Itaú Asset.

Estos resultados se enmarcan en el proceso de transformación que iniciamos hace un par de años y continuamos profundizando, gracias a un equipo excepcional y comprometido. Un cambio cultural, con foco en las personas, que empezó por dentro para luego ir hacia afuera y tiene como objetivo escuchar, comprender y responder mejor a las necesidades de nuestros clientes.

#### ¿Cuáles son las expectativas que tiene para el banco en 2025, teniendo en cuenta el cambio de administración de gobierno y la marcha de la economía local, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de mayores conflictos bélicos

De cara a 2025, el escenario global cambió con el resultado de las elecciones de Estados Unidos, con políticas protec-

cionistas y política fiscal expansiva que fortalecen el dólar y presionan a las monedas emergentes.

No obstante, tenemos una mirada positiva para la economía uruguaya. Nuestro escenario asume que la actividad local seguirá en expansión el próximo año y que la inflación seguirá dentro del rango meta del banco central.

En este contexto, en relación a las expectativas para el banco, 2023 y 2024 han sido buenos años para el sistema financiero y esperamos que sigan siéndolos.

### ¿Qué líneas de negocio ve con posibilidades de crecimiento en el país de cara al futuro?

Vemos posibilidades en todas las líneas del negocio. Queremos ser el banco de referencia para las empresas, personas y familias. Buscamos llevarle a nuestros clientes no solo una oferta de productos que se adecuen a sus necesidades, sino también servicios que le hagan el vínculo con el banco más simple y cercano.

Para mencionar algunas oportunidades, en agro tenemos una cartera de clientes muy buena y, sobre todo, un equipo que conoce las necesidades del sector. Vemos oportunidades de financiación y de darle instrumentos al productor uruguayo para que pueda mejorar la productividad y la sostenibilidad de los negocios agropecuarios. Un ejemplo es el financiamiento de riego con líneas de hasta 15 años de plazo. Adicionalmente, contamos con un servicio de Mesa de Commodities, donde pueden cerrar operaciones futuras, armar sus propias estrategias de cobertura frente a la volatilidad: leche en polvo, soja, maíz, trigo, hasta metales.

Vemos también una gran oportunidad en lo que refiere a financiación de proyectos de infraestructura. Queremos contribuir a la movilidad urbana en las principales ciudades del país. Por ejemplo, lo que refiere al acceso a Montevideo y las vinculaciones de las principales arterias de la ciudad. Adicionalmente, queremos aportar a mejorar la gestión de los residuos. Otro gran proyecto del banco es seguir acercando propuestas a medida a nuestros clientes, como por ejemplo, el lanzamiento del nuevo Itaú Personal Bank. Una experiencia única y personalizada para cada cliente.

También vemos un valor muy importante en el segmento de pymes, que demandan agilidad, tiempos de respuestas, y una

oferta de productos y líneas de crédito acordes a sus necesidades. Esperamos un comienzo de 2025 con una gran temporada de verano, donde nuevamente seremos referentes en los principales balnearios de Uruguay, con grandes experiencias para nuestros clientes y acompañando a nuestros socios comerciales con las ya conocidas campañas de descuento de hasta 25%.

### ¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el banco, y cuáles son los temas de mayor preocupación?

Este año cumplimos nuestros primeros 100 años, y ya estamos pensando en los próximos 100. Como dice nuestro slogan, “estamos hechos de futuro”. Tenemos una mirada de relacionamiento de largo plazo con nuestros clientes. Nuestro desafío pasa por profundizar relaciones, ofrecer más productos, ser más eficientes.

Adicionalmente, aspiramos a ser el banco líder en la transición climática. El banco, desde su financiamiento, acelera y ayuda a las empresas que están haciendo la transición a una nueva economía. Por eso, en 2021 nos unimos a Net Zero Banking Alliance (NZBA). Estamos formándonos para entender el impacto y apoyar a empresas y organizaciones en el reto de descarbonizar las operaciones para 2050. Queremos ofrecerles a nuestros clientes opciones que les permitan dar un paso más en los retos que plantea el cambio climático liderando desde el ejemplo, tanto como banco como de parte de cada colaborador. Siguiendo por esta línea, visualizamos una oportunidad en la creciente emisión de bonos sostenibles, bonos verdes y bonos sociales como forma de financiar proyectos que cumplan criterios ESG en el país.

### ¿Algo más para agregar?

En Itaú nos transformamos, también, para impactar positivamente en nuestra comunidad. El cambio que queremos ver se evidencia en el énfasis que nuestra inversión social le otorga a la educación y a la cultura.

Esto lo hacemos a través de Fundación Itaú, que tiene el propósito de promover, mejorar y difundir proyectos educativos y culturales para impactar positivamente en nuestro país y mejorar las capacidades en dichos ámbitos, mediante el Centro de Capacitación y la generación de conocimiento.



Vení a recorrer nuestras cocinas  
y sumate a nuestra pasión  
por la calidad.

 **PUERTAS  
ABIERTAS**  
*Calidad que inspira.*

# “Nuestro plan de negocios 2025 apunta a un crecimiento sostenido en todos los frentes”

## CONSTANTINO GOTSIS

### CEO DE HSBC URUGUAY

HSBC Uruguay cierra un 2024 al que su CEO define como “extraordinario”, con crecimiento en casi todos los segmentos del negocio. El optimismo se traslada al año que se inicia, con el respaldo de una estrategia sólida que permite enfrentar volatilidades tanto a nivel local como internacional. El foco está en continuar con un crecimiento sostenible, que genere un retorno aceptable para los accionistas, y seguir siendo un socio estratégico para los clientes.



#### ¿Qué balance hace del negocio del banco en 2024?

El 2024 fue un año extraordinario para HSBC Uruguay, en el que logramos alcanzar resultados récord que consolidan nuestra posición como un banco líder en el mercado. Obtuvimos un PBT (profit before tax) de US\$ 56 millones, superando incluso el excelente desempeño que habíamos alcanzado en 2023. Este resultado fue impulsado por revenues que sobrepasaron los US\$ 120 millones, un crecimiento significativo del 26% en giros internacionales, y el liderazgo absoluto en el mercado de operaciones de FX spot y forward (dos formas de negociar divisas en el mercado cambiario), incluyendo todos los operadores de la plaza financiera. Además, continuamos fortaleciendo nuestra relación con los clientes gracias al aumento de la transaccionalidad en nuestras plataformas, logrando mayor volumen operado y una creciente adopción de la banca digital. Este compromiso con la innovación y el servicio nos valió ser galardonados, por cuarto año consecutivo, como el banco con mejor servicio en comercio exterior y, por primera vez, como el líder del mercado en este segmento. También introdujimos la funcionalidad Swift GPI, que permite a nuestros clientes monitorear en tiempo real las transferencias internacionales, marcando un diferencial en nuestra oferta.

Finalmente, alcanzamos el segundo lugar en el mercado de préstamos automotores, un sector clave en nuestra estrategia de crecimiento. Este balance no solo refleja los logros de un gran equipo, sino también nuestro compromiso continuo con brindar a los clientes un servicio excepcional y soluciones innovadoras que impulsen sus negocios y su confianza en nosotros.

#### ¿Cuáles son las expectativas que tiene para el banco en 2025, teniendo en cuenta el cambio de administración de gobierno y la marcha de la economía local, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de conflictos bélicos

Para 2025 nuestras expectativas son optimistas, respaldadas por una estrategia sólida que nos prepara para enfrentar la volatilidad económica y política, tanto a nivel local como internacional. Nuestro enfoque está en mantener un crecimiento sostenible que genere un retorno aceptable para nuestros accionistas, incluso frente a factores externos que no podemos controlar, como las fluctuaciones del tipo de cambio, la inflación o los niveles de tasas de interés. Uruguay se ha consolidado como un país respetuoso de las instituciones y los contratos, lo cual brinda una base

de estabilidad que valoramos profundamente. No anticipamos cambios radicales en la dirección macroeconómica del país, y ese entorno estable es clave para seguir invirtiendo y creciendo en el mercado local.

Nuestro plan de negocios para 2025 es ambicioso: preveemos crecimiento en todas nuestras líneas de negocio, con la meta de alcanzar resultados muy positivos, cercanos a los niveles logrados en 2023 y 2024. Esta visión de crecimiento sostenido refleja nuestro compromiso de seguir siendo un socio estratégico para nuestros clientes y un actor relevante en la economía uruguaya, independientemente de los desafíos que se presenten.

**¿Qué líneas de negocio ve con posibilidades de crecimiento en el país de cara al futuro?**

De cara al futuro, vemos oportunidades de crecimiento en todas nuestras líneas de negocio. Nuestra posición como único banco en Uruguay con alcance global nos brinda una ventaja competitiva, especialmente en el negocio corporativo, en el que seguimos fortaleciendo relaciones con empresas multinacionales. A esto se suma nuestra plataforma tecnológica, rankeada en el primer lugar en satisfacción de clientes, que impulsa la fidelización y potencia la transaccionalidad de manera significativa.

En el segmento retail, destacamos por nuestra sólida presencia en el mercado premier, con una creciente

captación del negocio internacional respaldada por un proceso de onboarding 100% digital. Además, en mercados globales continuamos liderando en operaciones de FX, apoyando activamente al gobierno en emisiones internacionales, y exploramos nuevas oportunidades en el desarrollo del negocio a través de la Bolsa Electrónica de Valores. Con estas fortalezas, nuestro plan de negocios 2025 apunta a un crecimiento sostenido en todos los frentes.

**¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el banco, y cuáles son los temas de mayor preocupación?**

Uno de los temas relevantes que tenemos por delante es comprender la impronta que el nuevo gobierno imprimirá en las políticas macroeconómicas a partir del 1º de marzo, especialmente en aspectos como inflación, devaluación y tasas de interés. Estas decisiones serán clave para planificar y ajustar nuestras estrategias de negocio.

Entre los desafíos para 2025, tenemos que continuar implementando tecnologías para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia, proteger la información y sistemas contra ataques cibernéticos, apoyar a nuestros clientes en la implementación de prácticas sostenibles y responsables e identificar y mitigar riesgos operativos, financieros y reputacionales.

Instagram Facebook YouTube /trescrucesuy

CERRÁ EL AÑO,  
ABRÍ LA  
SILLA



CERRÁ EL AÑO,  
ABRÍ  
LA MESA



Canjeá una silla o una mesa plegable

Cada \$1500 en compras + \$690

Con tarjetas Visa o Scotiabank + \$650

Con tarjetas Visa Sonrisas + \$600

PEDIR PREMIO EXTRA

VISA

Scotia.



Además +\$220 te llevas



Promoción válida hasta agotar stock. Imágenes meramente ilustrativas. Ver bases y condiciones en trescruces.com.uy

# “Debemos seguir innovando para que nuestra oferta genere el valor que nos demandan los clientes”

## GUSTAVO TRELLES

### COUNTRY HEAD DE SANTANDER URUGUAY

Los buenos resultados obtenidos por Santander este año permiten mirar el futuro, invertir y planificar. Los reconocimientos obtenidos a nivel local e internacional son muestra de un trabajo de mejora continua, reconocen de la institución, a la vez de que son conscientes de que los cambios que se dan en la banca, sobre todo a nivel de atención y contacto con los clientes, obligan a una transformación permanente para adecuarse a este nuevo mundo.



#### ¿Qué balance hace del negocio del banco en 2024?

Vamos a cerrar otro gran año, alcanzando objetivos cualitativos y cuantitativos que nos hemos propuesto. Tener resultados sólidos, permanentes y recurrentes hacen a la necesaria consistencia de una actividad que mira al futuro y derrama permanencia.

Además de muy buenos números, seguimos invirtiendo y confiando en nuestro país y esto no solo lo decimos nosotros, sino que se ve avalado por los múltiples reconocimientos internacionales y locales que estamos recibiendo. Entre otros, fuimos reconocidos como el Mejor Banco de América Latina para Wealth Management en la edición 2024 de los premios Euromoney Awards for Excellence. Fue el segundo año consecutivo que alcanzamos este galardón y el tercero en el que fuimos nombrados Mejor Banco de Uruguay. También integramos el ranking de las mejores empresas para trabajar en el país, siendo el grupo financie o con mejor posición en el ranking de Great Place To Work.

En definitiva, lo mencionado y la estrategia que hemos definido para impulsar el negocio son muestra de un trabajo de mejora continua que llevamos adelante desde hace mucho tiempo. Tras todos estos años de trayectoria en el país hemos logrado que la marca Santander sea reconocida y valorada, un logro adquirido gracias al desempeño de todo un equipo que vela por hacer de Santander una mejor empresa cada día.

#### ¿Cuáles son las expectativas que tiene para el banco en 2025, teniendo en cuenta el cambio de administración de gobierno y la marcha de la economía local, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de mayores conflictos bélicos

Parte de nuestros esfuerzos para el próximo año se concentrarán en profundizar la inclusión financiera, que cada vez más personas comprendan que bancarizarse y operar con un banco es sano y posible. El avance de los últimos años es notorio.

Actualmente, sacar un crédito en Uruguay es altamente competitivo respecto a cualquier parte del mundo por diversas razones, como sencillez, precio, información y habilidades de la banca para asumir y evaluar el riesgo.

Además, y es lo que hace a nuestra actividad, seguimos potenciando la universalidad estratégica de Santander en Uruguay, un grupo diversificado sólido, con plataformas y herramientas concretas para todas las líneas de negocio, con liderazgo marcado en muchas de ellas y siempre con espacio para la innovación. Ser un aliado para las empresas que persisten en la búsqueda de su crecimiento y expansión, ser facilitadores de las nuevas bondades que ofrece la digitalización y los nuevos cambios en los medios de pago, al tiempo que promovemos las inversiones, tienen que seguir siendo los ejes articuladores de nuestro servicio, con una doble vocación: de crecimiento

del país y de responsabilidad con el medioambiente.

**¿Qué líneas de negocio ve con posibilidades de crecimiento en el país de cara al futuro?**

Esperamos participar más en las decisiones financiera relevantes de nuestros clientes, que nos confíen todavía más sus pagos, sus inversiones y sus operaciones, esas que les cambian la vida, como la compra de la casa y el auto. También continuaremos desplegando la oferta a las Pymes de todo el país, acompañándolas en todo momento y en todos los frentes. Getnet es un gran aliado en ese esfuerzo, de rendimiento probado y satisfactorio.

En el mundo mayorista esperamos seguir a la altura y hacer realidad los grandes proyectos que están transformando el país, como la nueva transición energética y la movilidad sostenible. Existe un deber con ellos dada la gran participación que tenemos y el apoyo con fuerte presencia regional e internacional.

Debemos seguir innovando para que nuestra oferta genere el valor que nos demandan los clientes.

**¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el banco, y cuáles son los temas de mayor preocupación?**

Naturalmente, la red bancaria de hoy ya no es la misma que la de hace varios años atrás. Uno de los principales cambios es la

aparición de los canales alternativos o remotos que tienen los bancos para operar a distancia, que hacen que ya no sea necesaria la instalación de una sucursal física en una determinada localidad para funcionar.

En este contexto, uno de los desafíos radica en mejorar la conexión con los futuros y actuales usuarios, y en lograr llegar a los clientes de todos los segmentos y puntos del país.

También los medios de pago vienen experimentando grandes cambios. Esto conlleva a que cambie el perfil de nuestros clientes, así como sus necesidades y demandas.

En este marco, es importante que los bancos se adapten, transformen y adecuen a este nuevo mundo, a estos cambios, siendo más dinámicos, menos rígidos y pudiendo hacer muchas más cosas que las de un banco tradicional.

En un futuro, el manejo de cheques y efectivo, así como acudir presencialmente a un banco a realizar un trámite, será algo excepcional y es natural que esto suceda, como todos los cambios que se han experimentado a lo largo de la modernización del mundo. Por eso es importante que los bancos adapten su propuesta, canales y servicios a esta nueva demanda que surgirá.

En ese sentido, estamos con planes de readecuar los canales, tanto físicos como digitales, sin perder el toque humano y la cercanía que nos caracteriza.



ÚNICA

COMO EL LUGAR  
DONDE NACE

# “Estamos preparados para acompañar los grandes proyectos de infraestructura y energía que se vienen”



## ALBERTO CHARRO

### PRESIDENTE EJECUTIVO DE BBVA URUGUAY

BBVA ha continuado fortaleciendo su posición en el negocio de automotores e hipotecarios, como también en el segmento de la pymes y grandes empresas, tal como lo especifica su presidente ejecutivo, Alberto Charro. En este sentido, el entrevistado considera que el banco está preparado para acompañar los grandes proyectos de infraestructura y energía que se vienen y destaca que el BBVA es un banco “universal”, cuya razón de ser es ayudar a crecer al segmento minorista y mayorista.

#### ¿Qué balance hace del negocio del banco en 2024?

Después de varios años extraños, como fue el trienio 2020-2022, este 2024 definitivamente ha sido un gran año para el país y para BBVA. ¡Y confío en que no haya sorpresas antes de fin de año! (Risas). Con un nuevo timón en la dirección comercial del banco y un cambio en el modelo de distribución, el inicio del año estuvo cargado de desafíos, pero el equipo sorprendió de nuevo y superó todas las expectativas. Con

compromiso, cohesión y alegría, se fueron cumpliendo las distintas fases de nuestra hoja de ruta y hoy, llegando al final del ejercicio, sólo puedo tener palabras de agradecimiento para todos y cada uno de los colaboradores de BBVA. Es un gran orgullo para mí el poder formar parte y liderar un equipo tan formidable, que hoy más que nunca empuja en la misma dirección. ¡Somos un solo equipo y estamos en el mismo barco! Hablando de áreas concretas, volvimos a superar objetivos y

nos consolidamos en varias líneas de negocio. Por ejemplo, en medios de pago, la alianza con el grupo GDN ha sido un salto cualitativo y cuantitativo para ambas empresas. Los dos queríamos brindar la mejor experiencia de usuario, y creamos un producto que permite al cliente GDN la contratación digital de una cuenta y una tarjeta y, ya en alguna de las tiendas, puede disfrutar de los descuentos minutos después de haberse dado de alta. Esto está disponible no solo en Ta-Ta, sino para cualquier uruguayo que no sea cliente de BBVA... ¿Aún quedan compatriotas que pueden mejorar su vida! Cualquiera de los lectores puede bajarse la app del banco y comprobar que su cuenta queda activa en el momento. Y cuando digo contratación digital, es contratación digital de verdad. El cliente se da de alta solo con su celular y su cédula de identidad en la mano, en el momento, y no tiene que firmar ningún papel ni aportar documento alguno. En el negocio de automotores e hipotecarios continuamos fortaleciendo nuestra posición, así como también en el segmento de pymes y grandes empresas. En este último segmento hemos decidido dar un paso más, con la creación en Uruguay del área de Corporate & Investment Banking, dando un salto de calidad en nuestra propuesta de valor para clientes corporativos e institucionales. Estamos preparados para acompañar los grandes proyectos de infraestructura y energía que se vienen, y también el crecimiento de las empresas más grandes y sofisticadas del país. Vamos a seguir avanzando juntos con las familias y las empresas uruguayas, acompañándolos en su crecimiento dentro y fuera de Uruguay, con una mirada en el hoy pero también en el mediano y largo plazo. Uruguay tiene por delante desafíos que son enormes oportunidades y desde BBVA nos comprometemos a ofrecer todas nuestras capacidades locales y globales para conseguir que Uruguay siga creciendo en el plano interno e internacional.

**¿Cuáles son las expectativas que tiene para el banco en 2025, teniendo en cuenta el cambio de administración de gobierno y la marcha de la economía local, en un contexto internacional marcado por la incertidumbre política y la amenaza de conflictos bélicos**

Uruguay es un país con cualidades excepcionales, entre ellas la estabilidad y la institucionalidad. No es un país chico; es un país grande y con una población preparada. La democracia en este país está construida sobre esos pilares, más allá del gobierno “de turno”, y los inversores tenemos la certeza de que las reglas son claras y se mantienen. BBVA Research proyecta un crecimiento del 2.7% para 2025, por encima de nuestra media histórica, y siempre menor del que desearíamos! Pero si lo unimos a la estabilidad, no es malo comparado con la región. En un mercado como este, que no crece ni por demografía ni por bancarización, porque ya es altísima, ni por crecimiento del PIB, y con una competencia de bancos internacionales potentes y nuevas fintechs muy interesantes, estar más cerca de nuestros clientes y brindar una excelente experiencia es fundamental, y en eso trabajamos día a día. Otro punto a destacar son los grandes proyectos que tiene hoy el país sobre la mesa: hidrógeno verde, infraestructura, agua, entre otros que como debía son los que han llevado a consolidar en Uruguay

el área de Corporate & Investment Banking. Capítulo aparte es el gran logro que supone para Uruguay la firma del acuerdo Unión Europea-Mercosur. Uruguay se encuentra en una posición inmejorable para aprovechar una oportunidad de negocios que llevamos 20 años deseando.

**¿Qué líneas de negocio ve con posibilidades de crecimiento en el país de cara al futuro?**

Somos un “banco universal” cuya razón de ser es ayudar a crecer tanto al segmento minorista como mayorista: fortalecer la financiación a las familias en consumo, medios de pago e hipotecas será una prioridad, siempre buscando apuntalar la solución sostenible para cada caso. Y también seguiremos afianzando el mercado de pequeñas y medianas empresas, con soluciones ágiles para su vinculación, manejo de nómina, proveedores, canales de cobranza y financiación. Y, como te comenté al inicio de la entrevista, haremos mucho hincapié en el segmento de grandes empresas e institucionales. Uruguay tiene grandes proyectos por delante y nosotros tenemos una dilatada experiencia global en su estructuración. Confiamos en capitalizar esa experiencia en Uruguay y acompañar al país en concretar estos proyectos.

Y aunque al acuerdo Unión Europea-Mercosur le esperan trámites importantes en los próximos 18 meses, genera un ambiente positivo que espero se note ya en el 2025.

**¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante el banco, y cuáles los temas de mayor preocupación?**

Como banco, el principal desafío es convertirnos en “el elegido” de los clientes. Debemos sorprender con soluciones financieras atractivas, siendo eficientes y muy seguros. Otro gran desafío que comentaba es crecer en un mercado que no crece, y allí, ser mejores es clave para que los clientes nos elijan. Pero también nos ponemos desafíos ambiciosos, acompañando los proyectos que nos hacen pensar en un Uruguay más “grande”, que atrae inversiones y mejoran el nivel y la calidad de vida de los uruguayos. Aunque existen algunas amenazas en el horizonte, hoy preferimos verlas como oportunidades. Confiamos en que el país continúe avanzando en los grandes proyectos transformadores que están en curso y también que el nuevo gobierno proponga nuevos planes de crecimiento para el país. Otro punto que siempre destaco y que, aunque algunos ven como amenaza, en BBVA vemos como oportunidad, es la sostenibilidad. Siendo uno de los mayores cambios disruptivos de la historia de la humanidad, y probablemente el de nuestras vidas, se nos impone acelerar la transformación. BBVA está en una excelente posición para ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible. Hay mucho por hacer, pero tenemos alternativas eficientes para financiar esa gran transición transformadora. Si los uruguayos jugamos bien el partido, tenemos todo para ser ganadores. Destacamos ya en materia de sostenibilidad en la región y el mundo, ahora debemos aprovechar este atributo distintivo para posicionarnos y monetizar esta ventaja en el contexto mundial. En resumen, soy muy optimista. No puede ser de otra manera, tenemos la suerte de vivir en uno de los mejores países del mundo, y lo digo absolutamente en serio.

# “El gran desafío es continuar brindando certezas a los uruguayos que nos confían su jubilación por el pilar de ahorro individual”



## JOSÉ AMORÍN BATLLE

### PRESIDENTE DEL BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

Con los objetivos planteados a inicios de 2024 cumplidos, el presidente del Banco de Seguros del Estado cree que fue un “muy buen año”, donde la facturación del banco creció de forma esperada y las utilidades del BSE constituirán un récord. A su vez, Amorín Batlle cree que “si tenemos la responsabilidad de manejar un monopolio, debemos tener los mejores servicios al más bajo precio posible” y destaca que la institución seguirá ofreciendo productos competitivos en todos los ramos.

#### ¿Qué balance hace del negocio del BSE durante el 2024? ¿Se cumplieron los objetivos planteados a comienzos de año?

El BSE tuvo, nuevamente, un muy buen año. Los objetivos que nos planteamos a comienzos del 2024 están, en gran medida, cumplidos. A grandes rasgos, la facturación del banco creció en la forma esperada, y la utilidad fue bastante mejor a la proyectada y va a constituir un nuevo récord en la historia de las utilidades del BSE. Un objetivo

fundamental que también estamos cumpliendo es que las áreas en las que estamos en competencia con otras aseguradoras, especialmente en Vehículos, llegamos a un resultado técnico equilibrado. Esta fue una preocupación constante del directorio desde principio de esta administración. En cuanto a Accidentes de Trabajo estamos cumpliendo con lo asumido. Si tenemos la responsabilidad de manejar un monopolio, debemos tener los mejores servicios al más

bajo precio posible. Esa fue una línea que trazó el directorio cuando asumió, y que viene cumpliendo. También es bueno expresar que la calificadora de riesgos Moody's nos volvió a calificar con AAA.

### ¿Qué evaluación hace de las distintas líneas de negocio?

Las principales líneas del BSE han funcionado sin inconvenientes. Este año tuvimos un nuevo cambio en el llamado Seguro Colectivo, que es el seguro que le hacemos a las distintas AFAP para cubrir a sus aportantes. Con motivo de la reforma previsional, hubo cambios en este seguro que era único y ahora se dividió en dos: un seguro de insuficiencia de saldo y otro de renta por invalidez o fallecimiento. Éste, si bien está en competencia, las aseguradoras privadas todavía no entraron en este mercado. Nosotros, como banco del Estado tenemos la obligación de estar y con nuevos datos de estos nuevos seguros iremos ajustando las tarifas. En materia de seguros de Vida en sus distintos tipos, hemos tenido un crecimiento considerable y estimamos que esto se puede deber, entre otros motivos, a la incertidumbre que se creó durante parte de este año acerca del futuro del sistema previsional en Uruguay. En materia de automóviles, el banco ha trabajado mucho y muy bien para conseguir un resultado técnico equilibrado. Si vemos que hace cinco años teníamos un resultado técnico de 19.5 negativo, el hecho de estar hoy en equilibrio, habla por sí solo. Este equilibrio se logró además manteniendo el porcentaje de mercado, que es cercano al 50%. Finalmente, un comentario para los seguros de Agro: Después de la sequía del año 2022 y 2023, en la que todas las aseguradoras tuvimos pérdidas importantes, el BSE creció en el porcentaje de mercado asegurado y en este último año, además, teniendo buenos resultados.

### ¿Cuáles fueron las más rentables y cuáles se deben potenciar a nivel del mercado?

La rentabilidad del BSE proviene, en forma mayoritaria, del resultado financiero de las colocaciones que hacemos. Hoy el banco tiene colocaciones por más de US\$ 9.000 millones de dólares y es del resultado de esas colocaciones donde se obtiene la mayor rentabilidad. En realidad, esta es la forma en que funcionan las principales aseguradoras del mundo, teniendo un resultado técnico equilibrado y un resultado financiero que es el que produce las utilidades. Debemos seguir potenciando nuestra actividad, pensando en las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. Por ejemplo, este año comenzamos con la Garantía de Alquiler, porque se nos planteaba como una necesidad el estar en ese mercado creciente y a requerimiento especialmente de los agentes del BSE. También creo, y así lo dicen los estudios, que hay un buen campo de crecimiento en los seguros de Vida, seguramente porque las nuevas generaciones estén pensando que el

sistema previsional actual difícilmente satisfaga sus necesidades al momento de su jubilación, y por tanto iremos viendo un creciente interés en buscar soluciones personales que complementen las soluciones que da hoy el Estado.

### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio del BSE y cuáles son los grandes desafíos?

El negocio del BSE, en su globalidad, va a continuar creciendo en el 2025. La rama con mayor dinamismo es la de Vida Previsional y es la que tracciona los grandes números del BSE. En ese marco, el gran desafío es continuar brindando certezas a los uruguayos que nos confían su jubilación por el pilar de ahorro individual, ofreciéndoles prestaciones justas, con el respaldo adecuado y una experiencia cada vez más fluida. Es importante mencionar que a raíz de la reforma de la seguridad social se van a empezar a incorporar al régimen afiliados de otras cajas, y este es un tema que empezaremos a analizar en profundidad el año próximo. En la cartera de ADT y EP continuaremos trabajando en tener procesos cada vez más eficientes que nos permitan continuar con la baja de tarifas, al tiempo que el BSE en forma transversal se prepara para volver a acreditar los programas de Rehabilitación del Hospital BSE ante CARF. Esta es una organización internacional que promueve la excelencia en los servicios de salud mediante un proceso de acreditación y mejora continua centrado en las personas atendidas. La acreditación nos permite seguir avanzando en el camino a posicionar al Hospital BSE como parte de una elite de centros de rehabilitación a nivel mundial. Y en las carteras en competencia, el principal desafío es continuar mejorando nuestros productos y procesos para que clientes y asesores nos sigan prefiriendo. Seguiremos ofreciendo productos competitivos en todos los ramos, a través de los asesores que son nuestros principales socios estratégicos, y trabajando en equipo con ellos para identificar oportunidades de mejora y llevarlas adelante.

### ¿Dónde estará enfocada la planificación para el año que viene?

La planificación del 2025 está siendo presentada para la aprobación por parte del directorio en estos días. Se construyó teniendo en cuenta los lineamientos que hemos transmitido como cuerpo, y se estructura en torno a cuatro ejes principales: la experiencia de nuestros clientes, entendiendo los clientes en sentido amplio; la eficiencia operativa que nos permite trabajar mejor y a menores costos; los avances en datos y tecnología para seguirle el ritmo a la transformación digital; y por último, una visión más introspectiva, referida a cultura y estructura para afrontar los desafíos que supone para una empresa pública ser líder del mercado.

**“Si tenemos la responsabilidad de manejar un monopolio, debemos tener los mejores servicios al más bajo precio posible”.**



Cámara de Industrias  
del Uruguay

# La Cámara de Industrias del Uruguay cierra el 2024 con su balance anual y nuevo Consejo Directivo



La gremial industrial culmina el año con la renovación de su Consejo Directivo, nombrando al Cr. Leonardo García como su nuevo presidente. A su vez, se destaca la presentación del plan de acción para el desarrollo industrial de Uruguay en el que se detallan más de 90 propuestas para impulsar al sector. Además durante 2024, la CIU brindó sus capacidades a las empresas industriales en diversas áreas, capacitación; certificación; emprendedurismo; exportación; innovación; sostenibilidad y monitoreo industrial, para apalancar el crecimiento de la industria nacional.

Durante el año 2024, la CIU desplegó una amplia gama de servicios estratégicos para fortalecer el tejido industrial del país, los que llegaron a más de 1.000 empresas de diversos tamaños y rubros. El enfoque se centró en brindar herramientas fundamentales para el crecimiento empresarial, abarcando áreas como el desarrollo exportador, fomento de inversiones, procesos de certificación, desarrollo del capital humano, impulso a la innovación y optimización de prácticas ambientales.

Paralelamente, se dio especial atención al surgimiento y consolidación de nuevas iniciativas empresariales y a la elaboración sistemática de informes que permitieron una comprensión profunda tanto de los aspectos estructurales como coyunturales de la industria.

Como hitos del año se destaca la conformación del nuevo Consejo Directivo, encabezado por el Cr. Leonardo García, quien se desempeñará como presidente en el período 2025-2026. Asimismo, la elaboración del

plan de acción para el desarrollo industrial de Uruguay, documento que fue entregado a los precandidatos presidenciales del país, con el fin de posibilitar un conocimiento en profundidad de la realidad industrial y de las oportunidades para fomentar su crecimiento.

### Desarrollo del talento industrial

Como parte de su compromiso con el desarrollo empresarial, la institución implementa programas formativos integrales que abarcan diferentes aspectos de la gestión empresarial y profesional. Es así como el Instituto de Formación de CIU llevó a cabo 134 cursos y seminarios en los que participaron 285 empresas, capacitando a más de 1.500 colaboradores.

Su amplia oferta de capacitación cuenta con tres tecnicaturas que se encuentran con inscripciones abiertas para el 2025: Gestión de la Logística Empresarial, Gestión del Comercio Exterior y Gestión para Supervisores. También ofrece a las empresas capacitaciones a medida acercando flexibilidad en aspectos como contenido curricular, calendario, ubicación y periodicidad.

### Certificación con espaldó y trayectoria

Con una experiencia que supera los 50 años como entidad certificadora, CIU se ha establecido como referente nacional en la validación de origen de productos manufacturados uruguayos, brindando un servicio esencial para las empresas exportadoras del sector industrial.

En 2024, 666 empresas se registraron en la Plataforma de Certificación Electrónica, generando aproximadamente 11.100 Declaraciones Juradas de Origen. En cuanto a la emisión de Certificados de Origen, más de 22.800 empresas lo solicitaron, destacándose que más del 60% fueron emisiones al Mercosur, todos digitales. Por otra parte, el 77% de los certificados a Chile fueron digitales, mientras que un 78% de los certificados a México fueron emitidos en el mismo formato.

### Apoyo a emprendimientos

La gremial industrial apoya año tras año, el surgimiento y consolidación de emprendimientos industriales mediante un sistema integral de acompañamiento que incluye asesoramiento personalizado, formación especializada y soporte técnico.

A través de la iniciativa Acelera Maldonado, 12 emprendimientos del sector alimentos iniciaron su proceso de planificación estratégica y formación en gestión empresarial. A su vez, en el programa Empresario-Emprendedor 2.0 participaron 24 emprendimientos recibiendo mentorías. Además, la institución respaldó siete

proyectos semilla y dos Oportunidades Circulares impulsados por la Agencia Nacional de Desarrollo lo que representó \$12 millones para el ecosistema emprendedor. También, 15 emprendimientos fueron acelerados y 12 escalados en el marco del proyecto Impulsa Industria, financiado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop).

### Expansión hacia nuevos mercados

Tanto para preparar su negocio, acompañar la promoción de productos en el exterior, armar propuestas comerciales o certificar productos para utilizar beneficios arancelarios, la Plataforma de la Industria Exportadora de CIU, brinda servicios y herramientas que estimulan el proceso de exportación de las empresas.

Su Centro Internacional de Negocios organizó Rondas de Negocios tanto a nivel nacional como con compradores internacionales, lo que resultó en siete encuentros comerciales y la participación de 328 empresas del país. Asimismo, estuvo presente en ferias internacionales como Gulfood en Dubai y Apas en San Pablo, con la participación de 15 empresas uruguayas. Además,

llevó a cabo una misión comercial a México con seis empresas, para fomentar la expansión de mercados del sector manufacturero. Por otro lado, 11 empresas recibieron asesoría especializada en desarrollo exportador y coaching en comercio exterior.

El Departamento de Apoyo a las Negociaciones Internacionales, por su parte, respondió 136 solicitudes de servicios y asesoró a siete nuevos inversores en Uruguay. También elaboró 10 informes sobre balanza comercial y tres informes temáticos, además de realizar talleres sobre estos temas. A su vez, participó en diversos foros internacionales, tales como ILGO 2024, Evento OEA, Grupo Regional del Sector Privado, Gestión Coordinada en Frontera, Consejo

Industrial del Mercosur y en el Foro Consultivo, Económico y Social del Mercosur.

Gestionaron más de 1.100 solicitudes de Constancias de Existencia de Fabricación Nacional. Evaluaron la disponibilidad de capacidades industriales en el país para la posible producción de más de 4.900 productos y se realizó un relevamiento de dichas capacidades a través de visitas a las instalaciones de nueve empresas nacionales.

### Innovación al servicio de la industria

La CIU acerca a la industria a las tendencias tecnológicas, productivas, emprendedoras y ambientales. En 2024, más de 200 empresas mejoraron sus capacidades para innovar a raíz del desarrollo de productos, la adquisición de equi-

**Con una experiencia que supera los 50 años como entidad certificadora CIU se ha establecido como referente nacional en la validación de origen de productos manufacturados uruguayos, brindando un servicio esencial para las empresas exportadoras del sector industrial.**

pos, la eficiencia de procesos de producción, la reducción de residuos y la extensión de vida útil de sus productos.

Por otra parte, comenzaron a ejecutar el nuevo proyecto que aporta capacidades a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) industriales: La industria investiga, un trabajo conjunto entre Impulsa Industria y la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República. Las Pymes industriales reciben apoyo en la definición, formulación y ejecución de proyectos de I+D+i a través del vínculo de las empresas con investigadores, centrando la propuesta en tres temáticas relevantes para el sector: agua, energía y envases.

### **Información confiable y califica**

Para comprender la situación del sector manufacturero, es fundamental disponer de información precisa y de calidad, la que CIU ofrece a través de informes y reportes que elabora periódicamente su Dirección de Estudios Económicos. Entre los resultados que más sobresalen, se incluyen la publicación de 52 informes sobre los temas centrales de la actividad industrial, así como informes vinculados a la situación de la industria en los departamentos de Cerro Largo y Lavalleja.

Además, efectuaron el análisis sobre la coyuntura industrial, abordando temas relevantes para las empresas a lo largo del año, como el procesamiento de microdatos de la Encuesta Continua de Hogares 2023 del Instituto Nacional de Estadística, Informes sectoriales para la Asociación de Industrias Químicas del Uruguay, la Cámara Industrial de Alimentos y para la Cámara Uruguaya de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocado. Por otra parte, formularon cuatro proyectos de inversión que ampliarán las capacidades instaladas del sector.

### **Gestión ambiental responsable**

CIU es referente en la interacción entre la industria y el ambiente, promoviendo el desarrollo del sector hacia una gestión ambientalmente responsable y con conciencia social. En este marco, ha diseñado y opera la primera planta destinada a la disposición final de residuos industriales peligrosos.

En 2024, el Sitio de Disposición Final gestionó más de 6.600 toneladas de residuos provenientes de 98 empresas y formalizó 28 nuevos contratos.

A su vez, el Plan Vale, que busca recuperar y valorizar envases y materiales de envasado postconsumo en todo el país, culminó el año con más de 3.160 empresas adheridas, valorizaron 4.949 toneladas correspondientes al año móvil noviembre 2024 - diciembre 2023 y se encuentra presente en nueve departamentos: Montevideo, Canelones, Maldonado, Rocha, Rivera, Flores, Río Negro, Soriano y Treinta y Tres.

En el ámbito de la economía circular, CIU continuó con su proyecto Impulsa Verde, financiado por el Pro-

grama AL-Invest Verde de la Unión Europea, el cual promueve la ecoinnovación al ofrecer una variedad de servicios orientados a la identificación e implementación de prácticas circulares en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) industriales.

Durante el presente año han apoyado a más de 300 mipymes, 37 identificaron oportunidades de mejora en su producción, 15 resolvieron sus retos de ecoinnovación con apoyo de estudiantes terciarios, 20 implementaron un cambio sostenible en su producción, 170 se capacitaron en temas referentes a Economía Circular y Simbiosis Industrial, 75 se sumaron al mercado Plataforma Industrial, cuatro empresas recibieron mentoría verde y 56 se reunieron con investigadores en encuentros Academia-Industria.

### **Dos hitos destacados del 2024**

Como parte de la vida institucional de CIU, el 28 de noviembre, sus socios votaron la conformación del nuevo Consejo Directivo que se desempeñará en 2025-2026. El flamante presidente Cr. Leonardo García estará acompañado por: Sr. Gabriel Murara, vicepresidente primero; Sr. Ruben Donnángelo, vicepresidente de desarrollo institucional; Sr. Diego Pereira, vicepresidente de Mypes; Dr. Nicolás Castellano, secretario; Dr. Daniel Rainusso, prosecretario; Cr. Guzmán Barreiro, tesorero y el Sr. Sergio Caplán, prosecretario.

El Consejo se nutrirá de la visión de empresarios destacados de los sectores alimentos, calzado, forestal, gráfico, metalúrgico, plástico, químico, siderúrgico y vidrio. La diversidad de integrantes también se ve contemplada en la composición por tamaño de empresas ya que lo integran pequeñas, medianas y grandes.

Otro momento destacado del 2024 fue la entrega y difusión del Plan de acción para el desarrollo industrial de Uruguay enfocado en fortalecer la competitividad del sector. Su contenido detalla un total de 93 propuestas agrupadas en seis Vectores de Desarrollo Industrial: Industria Competitiva, Exportadora, Sostenible, Innovadora, Emprendedora y Capacitada.

El plan se construye con un enfoque integral, a partir de las capacidades institucionales, solventadas en equipos directivos y técnicos de amplia trayectoria en el sector. El documento fue presentado a los precandidatos presidenciales del país, en el marco de las Elecciones internas, con el fin de posibilitar un conocimiento en profundidad de la realidad industrial, así como fomentar la construcción de programas de gobierno que contemplaran las necesidades y oportunidades de la industria.

Para 2025, la institución que representa a las empresas industriales, continuará trabajando en sinergia con los diversos actores públicos y privados que conforman el entramado industrial, buscando fortalecer el sector, motor de desarrollo para el país.

DRIVING MATTERS



## MAZDA BT-50

DESAFÍA TU RUTINA Y TUS AVENTURAS

**100% FINANCIADO CON TASA 0%**

- Motor 3.0 Turbodiesel
- Potencia 188 HP
- Torque 450 Nm/rpm
- Tracción 4x4
- Capacidad de carga 1 tonelada

Magna Uruguay. Ventas y Showroom Avda. Italia 4138 (Montevideo, Uruguay) - [ventas.mazda@magnauy.com](mailto:ventas.mazda@magnauy.com)



mazda

# Cierre de año 2024 - Interrogantes y desafíos de cara al futuro



**Escribe: Ec. Ana Laura Fernández**

**Académica de Número**

En los últimos años el país logró mejorar en diversos temas, en algunos quizás no lo suficiente y en otros aún resta mucho por avanzar.

Sobre lo que sí no quedan dudas es que la economía uruguaya atraviesa ya desde hace muchos años una fase de magro crecimiento, con bajos niveles de inversión sobre el PIB, pérdida sistemática de competitividad y una situación fiscal delicada.

Al mismo tiempo, se ha logrado, en particular en los últimos años, un buen dinamismo del mercado laboral tanto en lo que refiere a la creación de puestos de trabajo como incrementos del salario real, en línea con un encauce de los niveles inflacionarios al 5%. Sumado a un sistema financiero sólido que, junto con los avances en materia de institucionalidad fiscal y

mejora de la gestión de la deuda pública, le han permitido al país alcanzar los mínimos históricos en lo que refiere al riesgo país, y por lo tanto se han logrado mejoras en las notas crediticias de las calificadoras más importantes.

Sin embargo, también persisten desafíos relevantes, algunos de ellos vinculados con los niveles de pobreza en particular en la primera infancia, malos resultados educativos, seguridad y crimen organizado, regulación laboral, bajos niveles de competencia en mercados clave de la economía.

Estos desafíos continuarán estando presentes bajo la nueva administración, a los cuales se le va a adicionar un contexto internacional más complejo, el cual no sólo condicionará los niveles de crecimiento de la economía para el año 2025 en



BANQUE  
HERITAGE



Para que tu dinero crezca solo, abrí tu



# Cuenta Smart

Con una tasa del

**3,50%** TEA\*

**Sin costos**  
de mantenimiento

Abrila

**Online**

Invertí **tu tiempo en tu familia.**

Invertí **en lo que importa.**

\*Tasa Efectiva Anual en dólares a partir de USD 10.000. Ver condiciones en [heritage.com.uy](https://www.heritage.com.uy). Banque Heritage Uruguay es una institución de intermediación financiera supervisada por BCU. Por más información ver en [www.bcu.gub.uy](https://www.bcu.gub.uy). La calificación de riesgo vigente está publicada en [www.heritage.com.uy](https://www.heritage.com.uy). Infórmese sobre la Garantía de Depósitos en su institución de intermediación financiera, en [www.copab.org.uy](https://www.copab.org.uy), o en [infocopab@copab.org.uy](mailto:atenciondereclamos@heritage.com.uy). Por consultas o reclamos: [atenciondereclamos@heritage.com.uy](mailto:atenciondereclamos@heritage.com.uy) o en [www.heritage.com.uy](https://www.heritage.com.uy)

particular, sino también las pujas distributivas entre, por un lado, las definiciones del mercado laboral frente a una nueva ronda salarial, la estrategia de política tributaria frente a medidas anunciadas que prevén un mayor gasto, así como los objetivos de la política monetaria dadas las tensiones que se puedan generar entre inflación y competitividad

El frente externo, será complejo para Uruguay, en particular dado el bajo crecimiento mundial, fortalecimiento del dólar, costos y tasas de financiamiento global elevados por un tiempo más (condicionando la salida de flujos de capitales y/o menor llegada de capitales a la región) así como una mayor volatilidad de los precios de los commodities con una tendencia a la caída, resultado de una menor demanda mundial. Desde la región, Brasil enfrenta importantes restricciones fiscales junto con una importante depreciación de su moneda, que condicionan sus niveles de crecimiento económico, y por lo tanto, estas no son buenas señales para la economía uruguaya, tanto en lo que respecta al comercio de bienes como servicios, en este último caso en referencia a las corrientes de turismo concretamente. Por el contrario, Argentina se presenta ante un contexto de reactivación económica y recomposición de su moneda que redundará en mejoras en el poder adquisitivo de su población y, por lo tanto, en los niveles de consumo privado. Este escenario se presenta como favorable para Uruguay, siendo un factor de impulso, en particular para aquellos sectores de actividad económica vinculados con el turismo y el comercio minorista.

Pero más allá de estos aspectos, quizás unos de los temas claves para la economía uruguaya y el cual no estuvo, dada su relevancia, de forma tan presente en la agenda de discusión de los candidatos a la presidencia, aunque en la actualidad con los últimos acontecimientos, en particular los pasos dados en la cumbre del Mercosur celebrada el pasado 6 diciembre en relación al Acuerdo Mercosur – Unión Europea, ha pasado a tener mayor relevancia, y refiere justamente a las definiciones y avances del próximo gobierno en relación a la política exterior. Surgen interrogantes respecto a qué estrategia llevarán adelante las nuevas autoridades, y en concreto si los intentos por flexibilizar el Mercosur de los años anteriores van a continuar estando presentes, o si, por el contrario, se tenderá, y así quizás parece ser, hacia una estrategia de alinearse de forma más clara con los intereses de Brasil. Hasta qué punto se impulsará un alejamiento y/o acercamiento con el gobierno de Javier Milei, y por lo tanto con Estados Unidos y/o China. Y también cómo se definirá la estrategia de apertura más allá del contexto regional, ya sea con otros países, bloques comerciales, o avances en lograr mejores condiciones de acceso en determinados mercados y/o productos, más allá de lo estrictamente arancelario, sino también continuar profundizando la reducción de trabas no arancelarias tales como requisitos

**Surgen interrogantes respecto a qué estrategia llevarán adelante las nuevas autoridades, y en concreto si los intentos por flexibilizar el Mercosur de los años anteriores van a continuar estando presentes, o si, por el contrario, se tenderá hacia una estrategia de alinearse de forma más clara con los intereses de Brasil.**

sanitarios, técnicos y regulatorios, protocolos de producción, medidas de facilitación del comercio, en los principales productos exportados por Uruguay.

Nuevamente, no existen dudas que la realidad económica del país, así como los resultados respecto a sus principales políticas macroeconómicas también dependen en gran parte de los que suceda globalmente. De todas formas, más allá de esta condición, también resultan clave las definiciones políticas y los liderazgos existentes en pos, justamente, de lograr una economía más abierta, con resultados concretos que impulsen mayores niveles de crecimiento para el país en los próximos años, de la mano no sólo de mayores corrientes comerciales sino también de inversiones.

Finalmente, también en el marco de la política exterior y las condiciones de apertura de la economía, resulta clave avanzar en lo que refiere a la flexibilización de las corrientes de bienes que ingresan al país, tanto de insumos para diferentes procesos productivos, como de bienes para consumo final. Y allí también existe una importante agenda de trabajo por conformar y avanzar, y nuevamente no sólo referente a cuestiones arancelarias, sino también para arancelarias. A modo de ejemplo, en el caso de los productos textiles, éstos están gravados con un arancel de importación promedio del 20% y por su parte el calzado se encuentra gravado con un arancel de importación promedio del 27.3%. A este arancel, además, para el caso de productos fuera del Mercosur se le debe sumar el 5% de la tasa consular. A modo de referencia, en el caso de Chile, el arancel promedio que se cobra fuera del marco de los acuerdos preferenciales es del 6% (en Uruguay el cobro de la tasa consular ya casi alcanza a ese valor), mientras que, considerando la totalidad del comercio, es decir también aquel cubierto por acuerdos de libre comercio, el arancel efectivo ponderado es menor al 1%.

Pero, además, tal como se mencionaba, para muchos de los productos ingresados al país, se adicionan a las tasas arancelarias y la consular, medidas para arancelarias, intervenciones de organismos que exceden en muchos casos su espíritu de control y resguardo, sino por el contrario se transforman en trabas burocráticas y meramente recaudatorias, limitando la competencia de los mercados y generando sobrecostos innecesarios. En definitiva, si hay un desafío no sólo que tiene la próxima administración sino en definitiva a todos los actores que de alguna u otra forma forman parte del Estado y/o interactúan con este, refiere justamente a lograr avances concretos en materia de una mayor eficiencia que redunde en un entorno de negocios que facilite y promueva mayores niveles de competitividad de las diferentes actividades productivas. Este es un factor clave para atraer y generar mayores inversiones, que luego se traduzcan en mayores niveles de crecimiento en el mediano y largo plazo.



**Acompañamos el  
desarrollo de Uruguay  
con innovación,  
respaldo y tranquilidad.**

**Porque el futuro no se  
espera, se asegura.**

# Agro: cierre de año y punto de partida para 2025

**Escribe: Darío Andrioli**

**SOCIO DIRECTOR DE CARLE & ANDRIOLI**

El producto bruto de nuestro país aumentó 4% en el tercer trimestre de 2024 respecto a igual período del 2023 y determinó un crecimiento del nivel de actividad de casi 3% en los primeros nueve meses del año. En este desempeño contribuyó en forma importante el crecimiento del agro de 11% en igual período.

Al finalizar 2024, el producto agropecuario muestra una recuperación de su actividad luego de un comienzo de 2023 fuertemente impactado por el déficit hídrico. Este rebote productivo post sequía constituye un mejor punto de partida para el próximo año.

Si bien el agro en forma directa incide en el 7% del PIB, la cadena expandida de los agronegocios impacta casi 20% en el producto por su influencia en transporte y almacenamiento, agroindustrias y actividad comercial. También la recuperación productiva del agro ha sido un motor para el aumento de las exportaciones de bienes de nuestro país, que crecerá más del 10% en el año que finaliza, con varios de los productos relacionados al sector en los primeros lugares: celulosa, carne bovina, soja, productos lácteos y arroz.

## Producción

El desempeño global del agro en 2024 se dio en un marco productivo y de precios de mercado desigual por subsectores. Desde el punto de vista de la producción, la actividad pecuaria ha descendido en el año con caída de remisión de leche a plantas industriales y leve baja de 1% de la faena bovina, compensado parcialmente por el aumento de exportación de ganado en pie.

La producción lechera cerrará este año 4% por debajo de 2023, incidida por las lluvias de otoño, aunque en los últimos meses la remisión es similar a iguales meses de 2023.

Respecto a la ganadería, la actividad estuvo caracterizada por baja de faena en el segundo semestre y un crecimiento importante de exportaciones de ganado en pie en 2024, que determinó que haya sido uno de los años de mayores cantidades exportadas de ganado en pie. De acuerdo a información de INAC, la



tasa media de extracción del año es de 23%, cifra que debería incrementarse para un crecimiento de largo plazo del sector.

En relación a la agricultura, la zafra finalizada en junio de 2024 estuvo caracterizada por el descenso del área sembrada y la recuperación de los rendimientos productivos. En un marco de menores precios, la superficie cultivada se ajustó a la baja, con una caída de 10% que interrumpió la tendencia de expansión de área de zafra anteriores.

A pesar de la baja de área, las toneladas producidas en la campaña agrícola 2023/24 aumentaron como resultado de las buenas cosechas un 45% en relación a la zafra anterior, que se había visto afectada fuertemente por factores climáticos. Este marco posibilita encarar el nuevo ciclo con un desempeño productivo normalizado. Para la nueva campaña, además contribuirá en forma positiva la expansión del área de trigo y arroz.

Por su parte, la silvicultura también ha crecido en el año que termina, impulsada por la operación de la tercera planta de celulosa. Para el nuevo año contribuirá esta trayectoria de incremento del nivel de actividad silvícola por una mayor exportación y demanda industrial.

## Precios

Por el lado de los precios, de acuerdo al índice de FAO, los valores de la pecuaria se sitúan a noviembre de 2024 por encima del cierre de 2023: carne 6% y productos lácteos 18%. En sentido contrario, los precios actuales promedios de los cereales se encuentran 10% por debajo que al final del año anterior.

Los precios de los productos lácteos se han incrementado a partir de agosto y mejoran las perspectivas para el nuevo año

para un sector que ha presentado dificultades en los últimos tiempos. Por su parte, los valores de la carne bovina cierran 2024 con un incremento superior al 10% y presentan buenas perspectivas para 2025.

En sentido contrario, los valores actuales de algunos precios de productos agrícolas plantean desafíos para ciertos cultivos, en particular la soja que finaliza con precio 20% inferior al año anterior y requiere de altos rendimientos productivos para alcanzar resultados económicos positivos. Por su parte el sector forestal comenzó el año con buenos precios, que descendieron en el segundo semestre por menor demanda internacional. La Sociedad de Productores Forestales estima que se retomará el dinamismo a comienzos del nuevo año.

### Costos y rentabilidad

Si bien los costos de combustibles e insumos mejoraron en la última zafra, en general su ajuste a la baja no ha sido significativo o para la cobertura del descenso registrado en los precios.

Por la recuperación productiva mejoraron los ingresos agrícolas y su rentabilidad respecto a un año 2023 adverso. De acuerdo a información de Fucrea en la zafra 2023/24 las empresas agrícola-ganaderas mejoraron en promedio sus resultados operativos (antes de arrendamientos, intereses e impuestos) respecto al año anterior,

pero se ubicaron más de 10% por debajo de la media de la última década.

Por su parte, los resultados operativos de los productores ganaderos fueron casi 20% superiores a la campaña anterior, aunque 20% inferiores al promedio de los últimos 10 años. También en la última zafra los resultados económicos de los productores lecheros de Fucrea mejoraron, pero se mantienen 5% por debajo del promedio de la década. En los últimos 12 meses a octubre de 2024, sus costos de producción bajaron 3%, lo que les permite cerrar el año con un incremento del poder de compra de la leche de 4%.

Por lo tanto, el agro en general en 2024 con un mejor clima, presentó aumento de rentabilidad respecto al año anterior, pero sus resultados no alcanzan los promedios históricos. El único subsector que alcanzó beneficios mayores a la media de la década fue el arrocero, por el impulso de un ciclo de precios favorable.

El entorno económico de la zafra finalizada en junio de 2024 estuvo dado por un incremento medio de los precios del consumo de 5%, frente a un descenso promedio de la cotización del dólar de 2%. El aumento del tipo de cambio observado al finalizar 2024 (a la fecha de 14% en el año) brinda un mejor punto de partida para 2025 para los costos productivos y la competitividad-precio.

# BBVA

Podés disfrutar de **más beneficios** con las **Tarjetas de Crédito BBVA**



Primer año **gratis** | **Descuento** en más de **350 comercios** | **Puntos con tus compras** para canjear en **BBVA Viajes** | **Preventa exclusiva shows**



¿Todavía no la tenés?  
Pedila aquí

### Inversión y créditos

En un contexto de menor dinamismo de precios, en el primer semestre de 2024 la inversión en máquinas agrícolas bajó 15%, de acuerdo al Índice de Inversión en Maquinaria Agrícola que elabora nuestro Estudio con base en información de importaciones de equipos agrícolas de la Dirección de Aduanas.

Al final del semestre se moderó el descenso ya que en el último trimestre la baja fue de 5%, e incluso en junio mostró un leve crecimiento, lo que permite esperar la recuperación de los niveles de inversión, relevante para una mejora de eficiencia y rendimientos productivos de los próximos ciclos.

Por su parte, en el primer semestre de 2024 la inversión en campos para uso agropecuario se mostró dinámica, ya que se duplicó en hectáreas y valores invertidos, de acuerdo a las estadísticas de compraventas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. La inversión se orientó principalmente a campos arroz-ganaderos y ganaderos-forestales.

Por el lado del endeudamiento del agro, 2024 finaliza con préstamos bancarios en valores máximos históricos en dólares corrientes. Según información del Banco Central, los créditos al sector agropecuario superan los US\$ 3.600 millones, con un crecimiento en el último año de más de 10 % y en último quinquenio aumento de 50%.

La relación deuda bancaria/producto agropecuario se ubica en 80%, mayor a años anteriores. No obstante el alto endeudamiento, la tasa de morosidad media del sector es de 1.5%, en niveles similares a años anteriores.

El nuevo año comienza con una adecuada oferta de crédito para financiar inversiones en activos biológicos y equipos para empresas del agro con buenos antecedentes financie os. El costo financie o es mayor desde hace dos años por el incremento registrado de las tasas de interés.

También las empresas de mayor dimensión tienen la posibilidad de acceder al mercado de valores, como es el caso de Conaprole, que recientemente ha efectuado una nueva emisión de obligaciones negociables.

Se mantienen las dificultades para contar con crédito bancario para los pequeños productores. Una de las posibilidades para que las pymes de diferentes sectores, incluido el agro, accedan al crédito, es el sistema de garantía SiGa para respaldar operaciones destinadas a capital de trabajo o inversión. También en el marco del Plan de Agricultura Familiar, el Ministerio y ANDE han desarrollado un crédito para micro y pequeños productores, con destino a inversiones con impacto ambiental positivo.

Por su parte, al finalizar 2024 el BROU, junto con

Conaprole, presentó la creación de un fideicomiso financiero voluntario con destino a los tamberos, con pago de capital en cuatro años y con montos por productor según el volumen de leche remitida en la última zafra.

### Desafíos y oportunidades

El año que culmina mostró mejoras en el desempeño productivo y económico, y el año próximo será importante para el proceso de consolidación del crecimiento y mejora de los resultados de las empresas del sector. Pero además de los tradicionales riesgos de clima y vaivenes de los mercados internacionales, el año 2025 presentará nuevos desafíos y oportunidades. Cada vez se observa más la presión de los mercados por los impactos ambientales de la producción agropecuaria, que puede afectar los ingresos, generación de fondos y acceso al financiamiento de los productores.

Por lo tanto, se requiere que las empresas agropecuarias consideren este riesgo en su estrategia y operaciones.

También deben tener en cuenta los riesgos por el cambio climático, que demanda capacidad de resiliencia, planes de transición e infraestructura para riego, entre otros.

La relevancia de estos temas se pudo apreciar en la primera Conferencia Regional para la Transformación sostenible de la ganadería, que se realizó en Punta del Este a comienzos de noviembre. La misma tuvo como eje la transformación a sistemas de producción más innovadores de las cadenas pecuarias que contribuyan a una mejor producción, nutrición y medio ambiente.

Los productores agropecuarios que tributen IRAE pueden utilizar el beneficio de la promoción de inversiones en la medida que cumplan con indicadores sectoriales

establecidos por Comap como inversión en adaptación al cambio climático (gestión del agua, reservorios para riego y suministro a animales), buenas prácticas productivas, encañado de suelos y generación de energía de fuentes renovables, entre otros.

Por su parte, el agro tiene también la oportunidad de incorporar los avances de la investigación científica, tecnología de la información, inteligencia artificial y robótica para mejorar la eficiencia de sus operaciones. En los últimos años ha sido clave la innovación en el sector para incrementar los rendimientos agrícolas, los kilos producidos de carne por hectárea y los litros de leche por vaca.

El año termina con el anuncio del avance del acuerdo comercial Mercosur-Unión Europeo que en el mediano plazo puede presentar oportunidades para los productores y algunos desafíos. Culminada su aprobación en los próximos años, el agro podría reducir aranceles e incrementar cuotas. Si bien el acuerdo no será de aplicación, para 2025 puede tener impactos a considerar en la planificación de largo plazo.

**Al finalizar 2024 el producto agropecuario muestra una recuperación de su actividad luego de un comienzo de 2023 fuertemente impactado por el déficit hídrico. Este rebote productivo post sequía constituye un mejor punto de partida para el próximo año.**

# GARANTÍA DE ALQUILER



Cuidamos a los propietarios e inquilinos y **les damos los mejores beneficios.**



ASISTENCIA DOMICILIARIA



50 % OFF EN SEGURO DE HOGAR



INSTALACIÓN DE CALEFÓN



ASISTENCIA TECNOLÓGICA



KIT DE PINTURA



TELEMEDICINA



MASCOTA EN CASA



SURAKIDS



**BONUS**  
Club de Beneficios

Todos los inquilinos suman puntos al pagar sus pólizas y acceden a:

- ✓ PREMIOS
- ✓ BENEFICIOS
- ✓ SORTEOS

Más que una aseguradora  
**Una solucionadora**

# “En lo que respecta a la inserción externa no puede haber pausas”

## CARLOS MAZAL

POLÍTÓLOGO, ESPECIALISTA EN RELACIONES ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES, EXDIRECTOR DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA ONU Y MIEMBRO DIRECTIVO DE LA ACADEMIA DE ECONOMÍA

Con varios frentes de negociación abiertos, Uruguay trata de lidiar con sus socios del Mercosur. Y mientras el bloque regional pugna por cerrar un acuerdo con la Unión Europea, cuyas negociaciones llevan más de dos décadas, nuestro país mira otras posibilidades. Lo de China parece haber quedado congelado, y la opción que aparece más firme es la del Cpttp. Con este panorama, Carlos Mazal realiza una puesta a punto de la realidad del comercio exterior y establece cómo debería moverse Uruguay en el escenario internacional actual.



### ¿Qué balance hace de la gestión en materia de comercio exterior de la actual administración, que el 1º de marzo entregará el poder?

Uruguay, sobre todo por ser parte de este corsé del Mercosur, no ha podido avanzar en todos los temas. Y si bien hay cierto optimismo, yo creo que todavía no está definido el posible acuerdo con la Unión Europea. Aún falta recorrer un tramo importante, donde habrá que ratificar. Y en ese sentido, veo que en Europa el sector agrícola está levantado en armas, no solo el de Francia; lo que impacta en las decisiones políticas. Por tanto, no lo veo tan claro como para celebrar todavía. Pero si se ratificara, hay alguna cláusula adicional que se agregó en el texto sobre adherir o cumplir con las metas del Acuerdo de París de cambio climático. Eso está muy bien, lo que pasa es que es difícil cuando se fe-

licita al que las cumple y se sanciona al que no, porque eso, en definitiva, es subjetivo. Uruguay no tendría por qué preocuparse por ese tema, porque tenemos un saldo bastante positivo en el tema de emisiones, pero al mismo tiempo preocupa cuando podemos obtener un préstamo con una tasa de intereses baja, como premio a la sustentabilidad, pero que luego, con el tiempo, se pueda transformar en una sanción bajo la interpretación de lo que piensan desde Bruselas. Y nosotros no podemos hacer lo mismo, porque si bien hay deforestación en Brasil, el 16% del consumo de madera es de parte de Francia. Entonces, quién está incentivando la deforestación es Francia. Están tratando de cambiar la ley, pero va a ser difícil hacer que Francia cumpla con las emisiones, porque en realidad toda Europa está en la misma, contaminan más que nosotros. Uruguay conta-

mina 0.04%, que estadísticamente es cero, pero a la vez eso también quiere decir que no nos estamos industrializando, así que en ese sentido hay que tener cuidado también. Si no contaminás, significa que tampoco estás creciendo.

### ¿Le ve chances a Uruguay para que ingrese al Cpttp (Acuerdo Amplio y Progresista de Asociación Transpacífico)?

Esto está sobre la mesa todavía. La gente piensa que no, porque no se está hablando públicamente del tema tanto como antes, pero es mi opción favorita.

Estarías entrando en uno de los tratados más importantes del mundo, con 12 naciones, y podrías, bilateralmente, ampliar la relación con países como Malasia, o Vietnam, que tiene 99 millones de habitantes.

Estamos en la puerta, porque se presentó la solicitud de admisión. En mi opinión tenemos grandes posibilidades porque cumplimos con todos los requisitos y más. Para algunos es importante tener países chicos de socios, que no sean una amenaza para nadie, que no sean hegemónicos. Porque ese es el soft power de Uruguay, el poder darle para presidir una reunión entre los grandes y hacerlo totalmente sin ninguna presión de ningún lado, o de poder moderar grupos, etc. Además, creo que les conviene tener países con una tradición de comercio grande, como Uruguay.

Lástima el tiempo que se tardó, porque, lamentablemente, y esto sí es algo que me ha sorprendido y me ha molestado, es que el exministro Bustillo estuvo siete meses esperando para llevar la solicitud de adhesión. Si hubiera actuado de otra forma ya podríamos estar adentro o mucho más cerca de lo que estamos hoy. Por eso es que destaco lo que han hecho desde Cancillería quienes vinieron después: el ministro, Omar Paganini, y el subsecretario, Nicolás Albertoni. Se nos acaba el tiempo, pero creo que en la transición ya se ha hablado con el presidente electo (Yamandú Orsi) sobre estos temas. Es más, creo que ha salido publicado su interés por el Cpttp, lo que es muy bueno. Porque un Uruguay cerrado no funciona para nadie; no se trata de izquierdas y derechas, sino de priorizar la posibilidad de generar más y mejor trabajo, y que venga inversión, porque esto mejora la distribución del ingreso.

### Hablando del Mercosur, ¿qué visión tiene del bloque ahora con otra administración?

Yo creo que no hay más verdad que la realidad, y si bien puede haber dentro del gabinete gente con cierta postura, yo veo que el presidente electo entiende todos estos temas. Habrá que ver qué tipo de presiones sufre, si lo acompañan o no, porque hay personas en el gabinete con personalidad fuerte o que están detrás de determinado partido o ideología. Pero si él está resuelto a mejorar los ingresos y los trabajos, que creo es en gran medida la razón por la cual el Frente Amplio ganó, va a manejarse con mucha cordura. Lo bueno es que en el acuerdo por el PCT (Tratado de Cooperación en materia de Patentes), los científicos y la gente de innovación de izquierda también lo apoyó. Ojalá algunos temas no se

politicen, porque así como en software somos un ejemplo, también en otras áreas tenemos islas de innovación, donde Uruguay puede llegar muy lejos porque hay gente preparada. Volviendo al Mercosur, veo a Lula disminuido por lo que le acaba de pasar, y deberá estar varios meses de reposo, entonces no lo veo liderando.

Y Argentina está muy cerca de Estados Unidos, Milei está muy cercano a Trump, y también hay coqueteos, si se quiere, con China, siendo que antes había dicho que rompería relaciones. Argentina siempre nos resultó un poco impredecible a los uruguayos. La cuestión es ver cómo avanza el Mercosur así, pero yo estudiaría también otras opciones. Estamos más cerca que nunca del Cpttp; estábamos en la fila, entró Costa Rica, y el próximo tendría que ser Uruguay. Ahora, si hay flexibilidad, mejor. Yo creo que podemos entrar, porque ya tenemos un TLC con México, entonces el que se podría oponer discretamente sería Brasil. Pero Argentina, en esta posición de apertura en que se encuentra, no se va a oponer.

### Al principio de esta administración se habló mucho de un posible TLC con China, y después esa idea perdió fuerza. ¿Qué cree que pasó, más allá de lo que se dijo en su momento?

Creo que se habló demasiado, se creó mucha expectativa, y nunca vi la posibilidad de que se diera algo bilateral. Sabemos que para China Uruguay es un punto estratégico, geopolíticamente hablando. Somos una cuña entre dos países muy grandes, y los chinos necesitaban un puerto cercano, con pista a la Antártida, como digo yo. Pero también en un lugar donde no hay, lamentablemente, reglas para la pesca y ellos son grandes depredadores.

Y lo otro es que somos del tamaño de un barrio de Shanghai, le estamos vendiendo 30% de lo que producimos, ¿qué más necesitamos? Los términos de firmar un acuerdo son un poco confusos, se habla de una alianza estratégica integral; eso sí me preocupa. ¿Una alianza Uruguay-China en qué? ¿En términos de intercambio de militares o en términos de tener un puerto exclusivo donde no podamos entrar nosotros? ¿En términos de poner más centros Confucio en Uruguay, cuando todos sabemos que son centros de propaganda del Partido Comunista? Entonces, hay que separar la parte de los negocios con China, que me parece fundamental para el Uruguay, porque 30% es importante, y que puede subir un poco más, pero dejar de lado la otra parte. Y Mercosur con China tampoco lo veo en este momento, sobre todo por el lado de Brasil. Argentina tenía más reticencia antes, pero necesita financiamiento y China lo tiene. Entonces no se necesita un acuerdo.

### El mundo está complicado. Amenazas de conflictos bélicos, discursos proteccionistas, entre otras problemáticas, y Uruguay tiene que moverse en ese escenario. ¿Qué visión tiene de este tema?

Estamos entrando a una nueva era, llena de incertidumbre.

El mundo va a la deriva y la corriente lo lleva. Hay conflictos bélicos y posibilidades de que se extiendan en el tiempo. Vamos a ver qué hace Trump con el tema Rusia-Ucrania. Obviamente, como hombre de negocios, nos dice que si Ucrania cede el 20% se acaba la guerra y todo, pero después que Estados Unidos dio miles de millones de dólares para armas y demás no creo que sea tan fácil. Y conociendo la mentalidad de Rusia, tampoco le es fácil retirarse. Medio Oriente, con lo de Siria, está convulsionado. Hay gente que dice que es bueno que se haya ido Al Assad. Israel puede ganar... A veces para Israel el enemigo de su enemigo puede ser un amigo. Entonces están moviendo un poco las fronteras para después encontrar paz y ceder territorio; yo creo que esa es un poco la idea de los Altos del Golán. Otro que gana es Turquía, pero ahí están los kurdos. Los kurdos, que son 35 millones, son grandes luchadores. ¡Hay tantos frentes abiertos y en Europa no hay liderazgos! Hay globalización sin liderazgos. No está Merkel, Francia perdió a su nuevo primer ministro, y ahora acaban de nombrar otro, Inglaterra se la juega sola y con bastantes problemas. Pero lo bueno es que dentro de todo ese mundo aparece esta pequeña isla que es Uruguay, el primer exportador de algunos productos entre los 10 más importantes del mundo con el valor agregado de la biotecnología, que es donde somos buenos. Pero aún así falta. Yo creo que Japón es una alternativa, y ya ha invertido. Lo hace tan discretamente que no sale en la prensa. Lo ha hecho en hidrógeno verde, en forestal para papel, que tiene más valor que la celulosa, ha traído un grupo dependiente de Hitachi, que es tecnología. Japón sigue trayendo oportunidades, formando alianzas, y en gran medida lo hacen porque somos esa isla de paz donde ellos se sienten seguros, y ven la posibilidad de, vía Uruguay, entrar al resto de América Latina.

**Internamente, ¿qué tenemos que aprender o qué tenemos que modificar mirando a este mundo de hoy? ¿Hay una nueva forma de negociar?**

Yo creo que el nuevo presidente va a tener que hacer algo institucional en la parte de comercio. Y aclaro que estoy en contra de crear nuevas instituciones, pero no puede ser que no tengamos un ministerio que se dedique a comercio, más allá de la gente de Relaciones Exteriores. Todos los países del Cptpp fueron negociados a nivel de primer ministro o ministerios de comercio, donde los había, y nosotros no. Entonces, tiene que haber un subsecretario para comercio o alguien que en este caso dependa de la propia presidencia, como lo hicieron estos países que negociaban. Ojalá se haga, porque estamos un poco en deuda con los temas comerciales. Ahora, ¿qué cambiar del Uruguay? Yo que lo veo de lejos, porque voy y vengo, lo que noto es que hay una división, y no tendría por qué ser así. Este no tendría que ser un país

difícil. Cuando dicen que este es un país chico me ofende un poco, porque estamos a mitad de tabla en tamaño. Toda la tierra es arable, no tenemos grandes terremotos ni tenemos fenómenos naturales, más allá de lo que nos informan y que nunca pasa. Y tenemos el mar... Son 200 millas de zona económica exclusiva y 150 adicionales que nos dieron. ¡Son 500 y tantos kilómetros, que es el doble del territorio! Ese mar está prácticamente sin trabajar en Uruguay. Pero el mar no solo es la pesca, el mar son recursos marinos, también genéticos para posibles productos farmacéuticos, hay posibilidades de ostricultura, etc. Uruguay no tiene acuicultura, salvo algo de camarón, pero muy poco. Y sí está el caviar, que tiene renombre mundial, pero es poco. El mar ofrece muchísimas oportunidades. Estamos exportando 100, 110 millones de dólares, cuando el potencial es de 1.200 millones de dólares, y eso da la posibilidad de crear muchísimos más

empleos con el mar. Eso es algo que hay que mirar. Lo que yo veo es que hay gente que va para adelante en Uruguay y hay otra que no es que se quede quieta, sino que tira en la dirección opuesta; entonces, no se avanza por discrepancias. El debate público durante este año dejó mucha gente lastimada, que después no se recupera.

**¿Y no sería producto de la campaña política, y ahora que ya pasó el relacionamiento tiende a normalizarse?**

Yo creo y espero que eso sea así. Yo puedo conversar con alguien que puede tener una visión opuesta, pero igual logramos encontrar puntos de encuentro; sobre todo si uno lo que quiere es el bien del país. No creo que exista alguien que quiera que al país le vaya mal, porque si le va mal al país, le va mal al gobierno de turno. Por eso sería bueno lograr espacios de acuerdo en cuatro o cinco puntos. Pero sería bueno lograr espacios de acuerdo en cuatro o cinco puntos. Esta no es una idea original, lo dijo Enrique Iglesias hace 13 años. Por lo menos tener treguas o pactos en los temas fiscales, de innovación... Cuatro o cinco temas donde tenemos puntos en común y empezar por ahí. Hay que priorizar aquellos sectores donde haya mayor posibilidad de encontrar acuerdos. Creo que Alejandro Sánchez habló algo de eso, pero solo se refirió a los temas sociales, no entró en temas productivos, de la economía y de la parte fiscal

Creo que Orsi quedó contento de la buena disposición del presidente a decirle, a mostrarle todo lo que quiera y a trabajar durante la transición. Así que eso es lo que entiendo que se está haciendo. Y en lo que respecta a la inserción externa no puede haber pausas porque es lo que nos están mirando nuestras contrapartes. Entonces tenemos que seguir viajando, haciendo lobby, tenemos que seguir mostrando nuestra mejor cara, que es lo que está pasando.

**¿PENSÁS EN TENER  
UN INGRESO EXTRA  
EN EL FUTURO?  
ES TU MOMENTO.**

**ViDA BSE**

EN BSE PODÉS CONFIAR TODA TU VIDA

Por más información: [infovida@bse.com.uy](mailto:infovida@bse.com.uy)

# “Por el bien del país es deseable que le próximo gobierno, en materia económica, siga la línea que impulsará el ministro Oddone”



## HERNÁN BONILLA

### PRESIDENTE DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO (CED)

Para Hernán Bonilla, la coyuntura económica del país cierra el 2024 con un panorama “muy” positivo, donde resalta la baja de la inflación y el nivel actual del salario real, ubicado un 3% por encima de los niveles prepandemia. Sin embargo, el economista cree que queda en el debe el incumplimiento de la regla fiscal. A su entender, es necesario abrir la economía a mayores niveles de competencia para mejorar la competitividad de las empresas uruguayas y bajar precios y argumenta que, por el bien del país, es deseable que el próximo gobierno, en materia económica, siga la línea que impulsará Gabriel Oddone.

**¿Cuáles fueron los puntos altos y las debilidades que tuvo el gobierno en materia económica este año?**

En términos generales, la coyuntura económica del

país cierra 2024 con un panorama muy positivo. Tanto en términos de creación de empleo, como de incremento del salario real, así como del control de la

inflación, los números son muy buenos. Cuando un precandidato presidencial en las elecciones de 2019 prometió que en el siguiente quinquenio se podrían crear 100.000 empleos parecía que planteaba un objetivo de imposible cumplimiento y, sin embargo, esa va a ser la cifra creada durante estos años. El salario real se encuentra casi 3% por encima del nivel prepandemia, otro logro si se toma en cuenta que fue compatible con una fuerte generación de empleo. La reducción de la inflación es otro aspecto positivo. Luego de casi dos décadas de inflación en torno al 8% que nos colocaba en el podio continental, sólo después de Venezuela y Argentina, hoy hemos logrado bajar un escalón al ubicarse cerca del 5%. A esto se suma que se concretó un año y medio cumpliendo el objetivo de inflación que establece el Banco Central del Uruguay (BCU) por primera vez desde la crisis de 2002.

En el debe puede señalarse el incumplimiento este año de la regla fiscal, que aunque sea por razones atendibles y con un panorama fiscal sensiblemente mejor al de 2019, no deja de ser un aspecto negativo. Esto debe contextualizarse, de todas formas. Uruguay hoy tiene el menor riesgo país de América Latina, lo que no ocurría en 2019, ha mejorado sensiblemente su calificación crediticia, cuando en aquel año estuvo cerca de perder el grado inversor, y ha colocado deuda pública a tasas históricamente bajas. Adicionalmente, cuando se mide el déficit fiscal en términos estructurales, que es lo que nos da una verdadera medida de la situación más allá de los aspectos coyunturales, vemos que se encuentra un punto por debajo de la situación prepandemia.

### **¿Cómo evalúa las propuestas económicas de las autoridades recientemente electas?**

Las ideas que ha manejado públicamente el ministro de Economía designado, Gabriel Oddone, son compartibles en términos generales. En especial, la idea de que la economía uruguaya necesita crecer a tasas más altas para satisfacer las demandas de bienestar de la población de nuestro país. Si miramos las propuestas de las bases programáticas del Frente Amplio (FA), por otro lado, hay señales de preocupación, como las que pueden dar pie a un incremento de impuestos o un análisis pasado de moda de las relaciones internacionales en que se mira con desconfianza a Estados Unidos o a la OTAN. Por el bien del país, es deseable que el próximo gobierno, especialmente en materia económica, siga la línea que impulsará el ministro Oddone.

### **En materia económica, ¿cuáles son los temas más urgentes a resolver en el corto y mediano plazo?**

El principal tema para el país es lograr incrementar su tasa de crecimiento. Para alcanzar este objetivo no existe una bala de plata, sino que deben implementarse una serie de reformas. En primer lugar, debemos

abrir mucho más la economía, alcanzado acuerdos con otros países y bloques, pero también podemos avanzar en temas que dependen sólo de nosotros, como bajar los aranceles o eliminar la tasa consular. Asimismo, es necesario abrir la economía a mayores niveles de competencia para mejorar la competitividad de nuestras empresas y bajar precios. En el mismo sentido, es necesario cambiar la regulación de varios mercados en que las normas vigentes limitan la competencia, encareciendo el costo de vida para las personas y los costos de producción para las empresas. Es necesario también tener un Estado más chico, más barato y más eficiente, lo que el avance tecnológico cada vez posibilita de forma más sencilla. Reducir los tiempos y los costos de la burocracia sería muy relevante para toda la economía, especialmente para las mipymes. También se debe actualizar la legislación laboral, atendiendo los pedidos de trabajadores y empresarios. Incorporar la productividad a las negociaciones sólo será posible si se incorpora mayor realismo al análisis y eso sólo es posible con mayor descentralización, atendiendo a las condiciones de las empresas, su tamaño y localización, entre otras variables.

### **¿En qué contexto cree que se desarrollará la economía uruguaya en 2025?**

El contexto internacional parece que será especialmente desafiante, con una región con señales mixtas. Brasil está entrando en una zona de turbulencias de la que no es claro hoy cómo y cuando saldrá, y Argentina, finalmente, esta rebotando, lo que es una buena noticia.

### **¿Qué pasos se deberían dar para ser más competitivos, un aspecto en el que poco se avanza?**

La apertura y la desregulación de algunos mercados son aspectos claves para que la economía sea más competitiva. Son reformas que no son fáciles de procesar y requieren mucho diálogo con los actores, pero también determinación política para avanzar.

### **¿Cómo evalúa lo hecho por la actual administración en materia de inserción comercial internacional? ¿Se pudo haber hecho algo más?**

En el actual período se alcanzaron algunos logros concretos, pero la presión de los países del Mercosur para cerrarnos el paso ha resultado infranqueable hasta el momento. Debemos seguir insistiendo en este aspecto, por lo cual nuestros intereses hoy están más alineados con lo que propone Argentina que con lo que propone Brasil, como quedó de manifiesto en la última cumbre en Montevideo. Mientras los avances en materia de tratados comerciales generales no sean viables, o sean lentos, debemos ir por acuerdos más específicos y por aquellas reformas que dependen de nosotros mismos, como las que ya fueron señaladas.

# “Uruguay deberá procesar reformas que le permitan alcanzar mayores niveles de competitividad y de crecimiento”

## NICOLÁS CICHEVSKI

ECONOMISTA Y GERENTE DE LA PRÁCTICA DE ANÁLISIS ECONÓMICO DE CPA FERRERE

Para Nicolás Cichevski, la principal contribución económica del gobierno en este quinquenio ha sido la reforma de la seguridad social. A su vez, prevé que la reducción del déficit fiscal será “bastante menor” a la prevista y que el nivel del mismo será superior al necesario para estabilizar la trayectoria de la deuda. El economista considera, además, que Uruguay deberá procesar reformas que le permitan alcanzar mayores niveles de competitividad y crecimiento.



### ¿Cuáles fueron los puntos altos y cuáles las debilidades que tuvo el gobierno en materia económica este año?

La agenda del gobierno saliente estuvo condicionada inicialmente por la pandemia. En ese contexto creo que fue importante readecuar las exigencias del régimen de inversiones para incentivar la inversión privada, así como poner foco en la inversión pública en infraestructura vial.

A su vez, creo que en materia monetaria el gobierno logró avances concretos a instancias del énfasis que puso el directorio del Banco Central del Uruguay (BCU) en reducir la inflación desde el histórico 8% a algo por debajo del 6%. A mi juicio, la principal contribución económica del gobierno en este quinquenio, por el costo político que implica su aprobación, ha sido la reforma de la seguridad social. El déficit del sistema debe estabilizarse, ya que no es otra cosa que un subsidio implícito a la población que recibe jubilaciones o pensiones, que hoy ronda los US\$

4.000 millones, más de 10 veces superior al costo de eliminar la pobreza monetaria. Cualquier política orientada en atender a la población más vulnerable, que en su mayoría no se beneficia de los subsidios al régimen de pasividades, requería de una reforma. Además, contribuyó a reducir el riesgo país, que reduce el costo de servir la deuda en un contexto de condiciones financieras globales más restrictivas. La institucionalidad fiscal fue una innovación positiva y ordenó la discusión en materia fiscal. Sin perjuicio de ello, la reducción del déficit fiscal será bastante menor a la prevista y el nivel del déficit será superior al necesario para estabilizar la trayectoria de la deuda. Recordemos que este gobierno asumió con un déficit fiscal estructural de 4.5%, lo redujo a 2.6% en 2022 y planteaba reducirlo a 2.3% al cierre de 2024. En cambio, este año el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyectó que se ubicaría en 3.4%. Observando lo ocurrido hasta octubre, es probable que termine ubicán-

# RENAULT ARKANA

REVOLUCIONÓ CON SU ELEGANCIA

**Y AHORA CON SU PRECIO**



DESDE  
**USD 34.500**

Imágenes meramente ilustrativas. Promoción válida desde el 1 de noviembre de 2024 hasta agotar stock. El precio promocionado no aplica a todas las versiones de este modelo.

**Montevideo:** Santa Rosa Bulevar - Santa Rosa Renault Av. Italia - Santa Rosa Renault Centro - RNLT Poicitos - Oscar Pisano Automóviles / **Artigas:** Bypass / **Canelones:** Moreira Automóviles - Renault Car One / **Cerro Largo:** Mauricio Farías Automotores / **Colonia:** Videsol / **Durazno:** Seré & Cía Automotora / **Flores:** Automotora Rural / **Florida:** Romildo Pereyra / **Lavalleja:** Automotora Marmolejo / **Maldonado:** Giovio Automóviles / **Paysandú:** Wave Automotores / **Rivera:** Horizonte Automóviles / **Rocha:** Giovio Automóviles / **Salto:** Omar Castro Automóviles / **San José:** Oscar Pisano Automóviles / **Soriano:** Automotora Mercedes / **Tacuarembó:** Horizonte Automóviles / **Treinta y Tres:** Automotora 33

dose por encima de 3.5%. Por otro lado, creo que los avances en materia de reformas “pro-crecimiento” fueron escasos. El gobierno asumió con cierto mandato de reformar el mercado de los combustibles, así como de reformar algunas áreas del Estado, y los avances fueron limitados. Claramente, la economía política de estos temas es compleja, máxime cuando no necesariamente existió consenso a nivel de la coalición, pero tengo la impresión de que el gobierno debió haber realizado un esfuerzo mayor en estos temas. Por último, creo que la “solución” propuesta para los deudores del Banco Hipotecario en UR fue negativa. Fue mala desde el punto de vista de la distribución de los recursos públicos y generó un mal antecedente en materia de reglas de juego y cumplimiento de contratos.

### ¿Cómo evalúa las propuestas económicas de las autoridades recientemente electas?

Existe cierto consenso a nivel técnico de que Uruguay debe incrementar su tasa de crecimiento, no solo porque ello implica mejorar el bienestar de la población sino porque es necesario para financiar incrementos del gasto público, ya que el margen para elevar la presión fiscal sin afectar la inversión y el empleo es limitado. A su vez, haber puesto el foco en atender a la población más vulnerable es acertado por motivos de equidad y porque es necesario desde óptica del crecimiento potencial. Los jóvenes que hoy transcurren su niñez y su adolescencia en condiciones de vulnerabilidad serán parte de la fuerza laboral en 20 años. Ha trascendido también que se buscará promover una agenda de “desregulación” o simplificación de trámites que distorsionan las actividades del sector transable, lo cual es bienvenido, aunque resta ver cual es su alcance y cómo se implementa. Creo que la discusión en torno a la actualización del “gasto fiscal” es bienvenida, aunque veo poco margen para realizar cambios significativos sin afectar la inversión privada y el empleo. La mayoría de estas excepciones existe para compensar ineficiencias y costos elevados de producción.

### ¿En qué contexto cree que se desenvolverá la economía uruguaya en 2025?

El contexto externo no será tremendamente negativo, pero no será favorable. Escaso dinamismo en China, potencialmente menor en caso de que se materialice la eventual guerra comercial, y una reducción más lenta que lo previsto de la tasa de interés por parte de la Fed mantendría los precios de los commodities debilitados, el dólar fortalecido a nivel global y los costos de endeudamiento elevados. Tampoco el contexto en la región es favorable, con Brasil “abaratado” por la incertidumbre fiscal. Quizá lo positivo provendría de la eventual estabilización de la economía argentina que confirme su reciente encarecimiento relativo.

### ¿En materia económica, ¿cuáles son los temas más urgentes a resolver en el corto y mediano plazo?

Si bien existe cierto consenso en que se debe incrementar la tasa de crecimiento y la transferencia de recursos a la población más vulnerable, no es evidente que las reformas necesarias para lograr crecimiento sean parte del mandato que recibió el gobierno electo. El punto de partida será desafiante, ya que la próxima Ley de Presupuesto no podrá evitar incluir una proyección fiscal que incorpore una reducción del déficit hacia 2030 en al menos 1% del PIB. Reducir el déficit y financiar programas destinados a la población más vulnerable requerirá reasignar gastos dentro del Estado y de mayor crecimiento. Ello es plausible, pero complejo de instrumentar. En ausencia de un mayor dinamismo externo, Uruguay deberá procesar reformas que le permitan alcanzar mayores niveles de competitividad y de crecimiento.

### ¿Qué pasos se deberían dar para ser más competitivos, un aspecto en el que poco se avanza?

La agenda de reformas ha sido bastante discutida a nivel técnico y más allá de matices en cómo implementarla, implica corregir la regulación en algunos mercados que trasladan ineficiencias a otros. Solo a modo de ejemplo, el precio del gasoil tiene incorporado subsidios al transporte colectivo de pasajeros, las ineficiencias que genera la producción de cemento y caña de azúcar y la propia distribución del combustible. El problema radica en que en el corto plazo cualquier reforma tiene “perdedores” y ello no suele ser del debate. No considero que el gobierno electo haya recibido un mandato que implique “desatar vacas”, pero dada la necesidad de realizar cambios, será clave la forma en

que se comunique, implemente y se atienda a la población que en el corto plazo se ve afectada. Similar análisis podría hacerse para otras áreas del Estado, la negociación colectiva y otros sectores regulados.

### ¿Cómo evalúa lo hecho por la actual administración en materia de inserción comercial internacional? ¿Se pudo haber hecho algo más?

Comparto el énfasis que se puso desde el punto de vista discursivo en que Uruguay debe abrirse al mundo, aunque obviamente por temas de escala, la voluntad de Uruguay no es condición suficiente. Es importante que Uruguay haya adherido al Tratado de Cooperación en Materia de Patentes. De todas formas, los beneficios de una mayor apertura no surgen únicamente del eventual aumento de las exportaciones. Importar más y a menor precio puede mejorar la competencia interna e incluso la productividad. ¿Para qué arancelar celulares y computadoras? Creo que hay una agenda pendiente en materia de reducción de aranceles y tasas, que no ha sido prioritaria por motivos fiscales en algunos casos y por proteger a ciertas industrias en otros.

“La principal contribución económica del gobierno en este quinquenio ha sido la reforma de la seguridad social”.

viví  
MEGA  
LIGHT

CON SUPEPGAS  
**MEGAL**



MÁS LIVIANA



TRANSLÚCIDA



MÁS SEGURA



NO SE OXIDA

Más liviana, transparente y segura.  
Además, podés pedir online la recarga.

[www.megal.com.uy](http://www.megal.com.uy)

# “Vemos al 2025 con mucho entusiasmo, previendo un año de grandes proyectos y muchas actividades”

## FERNANDO VIERA

### PRESIDENTE DE PORTO SEGURO URUGUAY

Porto Seguro logró cumplir sus metas en el 2024, un año “sumamente positivo” en cuanto a resultados económicos y financieros, tal como lo indica su presidente, Fernando Viera. A su vez, el ejecutivo cree que es clave la adaptación a la digitalización en la experiencia del cliente, quien espera servicios personalizados, rápidos y accesibles desde dispositivos móviles y plataformas.



#### ¿Qué balance hace del negocio de Porto Seguro durante el 2024? ¿Se cumplieron los objetivos planteados a comienzos de año?

Hemos logrado cumplir nuestras metas en este 2024, que fue un año sumamente positivo para Porto Seguro Uruguay en cuanto a resultados económicos y financieros. También ha sido un año de muchísima actividad, tanto a nivel interno como con los corredores y asesores, con quienes crecemos conjuntamente y para eso hacemos mucho foco en generar un vínculo genuino y duradero. En este sentido, podemos comentar algunas de las principales acciones desarrolladas durante el año. Por un lado, generamos diversos y enriquecedores espacios de encuentro entre gerentes y corredores de todo el país, con el fin de encontrar oportunidades de mejora en las diferentes áreas de la compañía, que fueron incorporadas para dar respuestas a las solicitudes más relevantes. Tuvimos dos campañas de producción paralelas, en las que participaron todos los corredores matriculados, con una propuesta renovada que brindó oportunidades reales para todos. Para terminar el año, lanzamos la Cobertura 2.5 extra de automóvil, una propuesta novedosa que, con tan solo tres meses de vida, ya ha demostrado que va a ser una de las estrellas de los próximos años.

#### ¿Qué evaluación hace de las distintas líneas de negocio? ¿Cuáles fueron las más rentables y cuáles se deben potenciar a nivel del mercado?

En lo relativo a automóviles, que es la cartera más tradicional de la compañía, hemos tenido resultados sostenibles gracias a un trabajo muy cuidadoso en la selección de riesgos y la utilización de herramientas, lo que nos ha permitido personalizar muchos aspectos de las pólizas de vehículos. La garantía de alquiler también ha alcanzado muy buenos resultados, manteniéndose en una posición de liderazgo y siendo un producto referente en el mercado uruguayo. En este sentido, a lo largo del año se han implementado muchas novedades y facilidades en el sistema web, para que resulte cada día más fácil y amigable el proceso de contratación. A su vez, sobre fines del año pasado lanzamos un subproducto, que es la garantía de alquiler Universitaria. Buscando brindar soluciones a todos los segmentos de la sociedad generamos esta garantía diseñada específicamente para estudiantes universitarios que cursan en otra ciudad. La misma implica condiciones más accesibles para valores máximos de \$ 36.000 de alquiler y pudiendo solicitarla hasta tres proponentes. Entendemos que el seguro de Hogar tiene mucho potencial para continuar afirmando su

crecimiento en el mercado. En Porto desde hace muchos años trabajamos para informar y concientizar acerca de la importancia de este seguro para las familias uruguayas, para lo cual hemos desarrollado capacitaciones y campañas publicitarias enfocadas en los beneficios de contar con esta tranquilidad a un precio sumamente accesible y también se han generado acciones de venta cruzada entre clientes de otras carteras y Hogar.

Para acompañar este crecimiento, mejoramos nuestro sistema de emisión web de Hogar, incorporando importantes funcionalidades que apuntan a hacer todo mucho más fácil y ágil.

### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de Porto Seguro y cuáles son los grandes desafíos?

Vemos al 2025 con mucho entusiasmo, previendo un año de grandes proyectos y muchas actividades. Porto Seguro celebrará un hito muy importante que es el 30° aniversario de la compañía en Uruguay y queremos que sea un año que marque nuestra historia, para lo cual apuntamos a encararlo con mucho esfuerzo, alegría y

optimismo. Como grandes desafíos para el mercado de seguros en general y dentro de éste para Porto Seguro en particular, creo que hay que atender seriamente los cambios tecnológicos y sociales. Es clave la adaptación a la digitalización en la experiencia del cliente, quien espera servicios personalizados, rápidos y accesibles desde dispositivos móviles y plataformas digitales. Es necesario atender también a las transformaciones que implican la inteligencia artificial y el big data en cuanto a los procesos y al análisis de riesgos. Otros aspectos importantes a tener en cuenta en la propuesta de valor de las compañías aseguradoras son los cambios demográficos y la atención a nuevas demandas que traen los segmentos emergentes y las nuevas generaciones. Por último, considero que es un gran desafío contar con la adaptabilidad suficiente para integrar las nuevas tecnologías y las lógicas de consumo sin perder la esencia que en el caso de Porto Seguro es estar presente en la vida de nuestros asegurados de forma cercana, brindando tranquilidad y confianza en todo momento.

**“Es clave la adaptación a la digitalización en la experiencia del cliente, quien espera servicios personalizados, rápidos y accesibles desde dispositivos móviles y plataformas digitales”.**

**Disfrutar de los mejores beneficios en verano es muy Itaú**

Restaurantes y librerías	Heladerías	Moda	Espectáculos	Canjes
<b>25% menos</b> todos los días	<b>15% menos</b> todos los días	<b>2x1</b> todos los días	<b>15% menos</b> todos los días	<b>volar</b>
con tarjetas de crédito Platinum, Infinite, Black y tarjetas Personal Bank.	con tarjetas de débito Volar y tarjetas de crédito Itaú.*	con tarjetas de débito Volar y tarjetas de crédito Itaú.*	con tarjetas de crédito Itaú.	con tarjetas de débito Volar y tarjetas de crédito Itaú.
				canjes de verano con millas Itaú Volar.

\*Incluye tarjetas de la región. Condiciones en itau.com.uy.

Conocé más

# “Tenemos el portafolio de marcas más queridas del país”

## JIMENA PÉREZ

### GERENTA GENERAL DE FÁBRICAS NACIONALES DE CERVEZA (FNC)

FNC cierra el año con buenas noticias, ya que fue certificada como empresa B en Uruguay. Según Pérez, esta testificación genera un compromiso de la compañía en la mejora del impacto social y ambiental. En lo que respecta al negocio, la ejecutiva vislumbra una buena temporada, mucho mejor que en años anteriores. En materia de gestión, se pone foco en mejorar la competitividad de las marcas nacionales para, de esa forma, ofrecer productos a precios accesibles para todos los clientes.



#### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

Estamos cerrando un año muy importante para FNC. Fue un año duro, de mucho trabajo, pero en el que implementamos cambios en la forma de operar que eran absolutamente necesarios para adaptar nuestra operación a la nueva realidad del negocio y poder así sentar las bases para el crecimiento futuro.

Al mismo tiempo crecimos con Bees, nuestra plataforma digital de B2B, tuvimos lanzamientos muy exitosos, como Patricia sin gluten, y seguimos desarrollando nuestro portafolio de cervezas sin alcohol, ofreciendo cada vez más variedad de opciones para cada persona en cada ocasión.

Y cerramos el año con un reconocimiento que nos llena de orgullo, porque refleja nuestra forma de trabajar y el compromiso que tenemos con dejar un mundo mejor para las futuras generaciones. FNC fue certificada como empresa B en Uruguay. Esta certificación nos compromete a seguir mejorando nuestro impacto social y ambiental.

#### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la compañía en sus diversas líneas, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo de las bebidas con y sin alcohol que están bajo el paraguas de FNC?

Somos muy optimistas de cara a este nuevo año. Creemos que la temporada de verano, que es un momento clave para nuestra industria, va a ser mucho mejor que los últimos años. Estamos prepa-

rados con un portafolio sólido de marcas y trabajando con nuestros socios distribuidores en cada rincón del país para dar el mejor servicio y experiencia a los clientes.

Seguimos además poniendo foco en mejorar la competitividad de las marcas nacionales para poder ofrecer la mejor experiencia en retornables a un precio accesible para todos.

En lo que se refiere al segmento de cervezas Premium, continuaremos impulsando Corona retornable, una iniciativa de la que Uruguay fue el primer país fuera de México en implementar y que refuerza el compromiso de la marca y de la compañía con la sustentabilidad. Seguimos mejorando la experiencia en la plataforma Bees, buscando simplificar el proceso de compra de nuestros clientes e incorporar nuevos servicios.

#### ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir ganando mercado y desarrollándose en este universo donde la competencia y la aparición de marcas y productos es continua?

Tenemos el portafolio de marcas más queridas del país. Nuestras marcas acompañan las principales pasiones de los uruguayos: la música, el fútbol, el carnaval, la noche. Hicimos lo que teníamos que hacer para ordenar el negocio en este entorno más competitivo y sentamos las bases para crecer. Tenemos una red de distribución que llega a todo el país, un nivel de servicio con alta valoración por parte de los clientes y un equipo que deja todo en la cancha día a día para ser los mejores.

# Absolut Repair Molecular

Repará 2 años de daño en un solo uso

Consegúlo en tu salón L'Oréal Professionnel



L'ORÉAL  
PROFESSIONNEL  
PARIS

**Absolut Repair Molecular**

PEPTIDES BONDÉER + SIAMING ACIDS

**SHAMPOING PROFESSIONNEL**  
Répare la structure moléculaire du cheveu.  
Restaure force, élasticité et mouvement.

**PROFESSIONAL SHAMPOO**  
Hair structure molecular repair system.  
Restores strength, elasticity and movement.

SERIE EXPERT 300 ml (10.1 fl. oz.)

L'ORÉAL  
PROFESSIONNEL  
PARIS

**Absolut Repair Molecular**

PEPTIDES BONDÉER 2% + SIAMING ACIDS

**SÉRUM & RINÇER PROFESSIONNEL**  
Répare la structure moléculaire du cheveu.  
Restaure force, élasticité et mouvement.  
Restauration en profondeur, transformation.

**PROFESSIONAL RINSE-OFF SERUM**  
Hair structure molecular repair system.  
Restores strength, elasticity and movement.  
Deep penetration, haircare transformation.

SERIE EXPERT 250 ml (8.4 fl. oz.)

L'ORÉAL  
PROFESSIONNEL  
PARIS

**Absolut Repair Molecular**

PEPTIDES BONDÉER + SIAMING ACIDS

**MAQUÉ PROFESSIONNEL SANS RINÇER**  
Répare la structure moléculaire du cheveu.  
Restaure force, élasticité et mouvement.  
"No-rinse protection".

**PROFESSIONAL LEAVE-IN MASH**  
Hair structure molecular repair system.  
Restores strength, elasticity and movement.  
Heat protection.

SERIE EXPERT 100 ml (3.4 fl. oz.)

# “El foco está puesto en el despliegue de la red de conectividad y en ofertas de valor agregado a nuestros clientes”

## VERÓNICA RUDOLPH

**DIRECTORA GENERAL DE CLARO URUGUAY**

La innovación en materia tecnológica, así como la irrupción de la inteligencia artificial (IA), impone desafíos a la industria de las telecomunicaciones y a su modelo de negocio. En ese escenario transita Claro e Uruguay, con inversiones significativas en el mercado. De cara al futuro, Verónica Rudolph indicó que la mira para el 2025 apunta al despliegue de la red de conectividad y a más ofertas de valor agregado para los clientes.



### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

El 2024 es un año especial para Claro: se cumplen 20 años de que la compañía inició sus operaciones en el país. Luego de la subasta de espectro en realizada en el 2004, la compañía comenzó a desplegar sus redes de conectividad y operaciones comerciales, alcanzando hoy 1.200.000 clientes móviles.

La industria de las telecomunicaciones tiene desafíos a su modelo de negocio a nivel global impulsados por la innovación tecnológica disruptiva y, con ello, la necesidad de tener condiciones de sustentabilidad para acometer inversiones crecientes. En Uruguay el 2024 fue un año de inversiones significativas dado que no sólo se acometió el despliegue de 5G móvil, sino que se sumaron pagos de espectro para la quinta generación y de renovación de espectro de otras bandas para servicios móviles. Respecto a la llegada y adopción de 5G, estamos enfocados en brindar el servicio a más usuarios de acuerdo a sus necesidades, las de la red y el negocio.

En Claro seguimos trabajando en materia de ofertas y

servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes. Gracias a la portabilidad numérica muchos uruguayos decidieron elegirnos por nuestros planes competitivos. En lo que respecta al segmento corporativo, seguimos creciendo gracias a nuestros servicios de valor agregado que cuentan con respaldo local e internacional.

Por último, la compañía viene trabajando fuertemente en la incorporación de inteligencia artificial (IA) en todo su negocio. Por ejemplo, la última campaña de comunicación fue realizada con IA, junto a Notable, transformando la comunicación de la industria a través de su uso. El comercial es la aplicación inteligente de la cultura y experiencia de ser Claro a través del uso de la IA generativa.

### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la compañía en sus diversas líneas, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo de las telecomunicaciones?

La industria TIC requiere muchas inversiones a largo plazo que no son equivalentes al crecimiento de los ingresos. Esta situación implica revisar y corregir las asimetrías

que existen hoy en el mercado y que no permiten que los clientes accedan a todo el potencial de mejoras que podrían tener.

Claro es una de las empresas con inversiones acumuladas muy relevantes en el Uruguay, y ha planteado que está dispuesta a seguir ampliando. Su concreción depende de autorizaciones pendientes de resolución por parte del poder ejecutivo como es el caso de la licencia para brindar servicios de internet al hogar. Así como la portabilidad numérica trajo mejoras significativas en las ofertas y valores de los servicios de telefonía móvil, consideramos que iguales o mayores beneficios se producirán en el servicio de internet al hogar.

#### ¿Dónde estará puesto el foco en materia de servicios?

El foco está puesto en el despliegue de la red de conectividad y en ofertas de valor agregado a nuestros clientes. Esto continuará potenciando y masificando la conectividad asociada a las aplicaciones, la IA, etc. Así, se dará un salto cualitativo en materia de innovación y tecnología en Uruguay. En lo que respecta a oferta de servicios, además de GB y llamadas, brindamos contenidos de valor como video, música, entretenimiento, gaming, almacenamiento, entre otros.

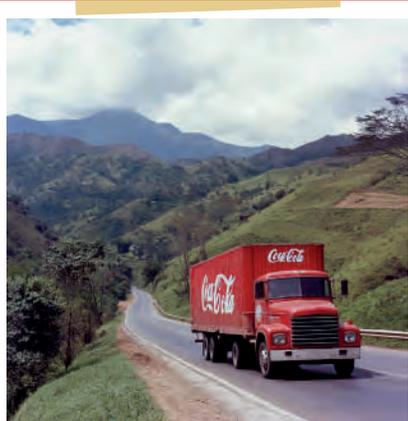
Por otro lado, Claro Empresas continúa ofreciendo servicios integrales de valor agregado con nuevas opciones, soluciones y productos para sus clientes corporativos. Algunos ejemplos son: recuperado vehicular, servicios de Microsoft 356, Clock, gestión de tareas, flota satelital, optimizadores de logística, entre otras tantas.

Por último, la compañía tiene un fuerte compromiso con la atención a sus clientes, por ello venimos mejorando nuestros locales y ampliando nuestra red, como por ejemplo la última apertura en el Géant.

#### ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir compitiendo y desarrollándose en este universo donde el avance de la tecnología y las transformaciones son continuas?

La industria ha tenido una reconversión tecnológica y los negocios han migrado hacia redes convergentes o redes únicas que permiten dar todos los servicios, en contexto de saltos tecnológicos más altos y veloces. Para atender a esos retos Claro tiene como ventajas su experiencia técnica y volumen de negocios y servicios en 22 países del mundo, habiendo desarrollado un gran equipo de profesionales y técnicos que le permiten trasladar su conocimiento a todas sus operaciones.

# AYER



México, 1993

Ayer confiaron en nosotros para producir la bebida más icónica del mundo.

# HOY



CREA EL FUTURO

¿La mejor Coca-Cola de todas?

Probala primero

Hoy la convertimos en millones de sueños embotellados y la distribuimos en 10 países.



# Tres Cruces mira el futuro con un plan de expansión que espera iniciar en el primer semestre de 2025



## MARCELO LOMBARDI

### GERENTE GENERAL DE TRES CRUCES

Tres Cruces cierra el año con un crecimiento del negocio tanto a nivel de shopping como de los servicios de transporte. Y si bien hubo un proceso de reforma en varias áreas, como explica Lombardi, el plan de expansión continúa, por lo que se espera empezar a construir ya en el primer semestre del año que se inicia. Se trata de la incorporación de unos 4.000 m<sup>2</sup> comerciales.

### ¿Qué balance hace de la marcha del negocio de Tres Cruces en 2024?

Fue un muy buen año en las dos actividades que desarrollamos, con un fuerte crecimiento de las ventas del shopping y un crecimiento moderado de los servicios de transporte de la terminal.

### ¿Con qué novedades cierra el año la empresa?

Con un plan de expansión que esperamos comenzar a construir en el primer semestre de 2025, una vez que la Intendencia de Montevideo apruebe el inicio de las obras. Esto implicará la incorporación de unos 4.000 m<sup>2</sup> comerciales. A su vez, estamos en pleno proceso de certificación como empresa B. En este año, además de cotizar las acciones de Gralado S.A. en la Bolsa de Valores de Montevideo, también comenzamos a cotizarlas en la Bolsa Electrónica de Valores.

### Tres Cruces acaba de cumplir 30 años. ¿Cuáles han sido las grandes transformaciones del complejo?

Este año se comenzó un proceso de reforma de la terminal que abarcó diferentes obras. Por un lado, el cambio completo de pisos de terminal y encomiendas, el cambio de sillas de sala de espera y la remodelación de todos los servicios higiénicos. A su vez, se dio la construcción de una nueva rampa de acceso a estacionamientos en subsuelos, la construcción de una nueva dársena en la calle Goes, el inicio de la remodelación de todas las marquesinas de la zona de terminal y encomiendas, la incorporación de una nueva capa del sistema de reconocimiento facial y cambios en los sistemas informáticos de gestión de la terminal. Es un plan de transformación que se inició en 2024 e implicó una inversión del orden de los US\$ 2.000.000 solo en este año.

### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la compañía en sus diversas áreas, y cuáles son los grandes desafíos

### que tiene por delante Tres Cruces?

Esperamos un nuevo crecimiento de las dos unidades de negocio que acompañen el crecimiento de la actividad y el consumo privado. El principal desafío es construir una ampliación de locales comerciales y estacionamientos. Al operar el complejo las 24 horas, las obras de construcción requieren una exigencia mayor, ya que debe hacerse conviviendo con la operativa, atendiendo el cuidado de la seguridad y previendo cada detalle para molestar lo menos posible al entorno cercano y vecinos.

### ¿Dónde estará puesto el foco en materia de obras a cercano y mediano plazo?

El foco estará puesto en la innovación y la mejora de procesos con tecnología. Para ello, este año constituimos un comité de innovación, que es el responsable de poner foco en las mejoras que pueden desarrollarse en cada aspecto de nuestra operación. A su vez, estamos incorporando en forma paulatina mejoras a través de la inteligencia artificial en nuestros procesos.

vez, estamos incorporando en forma paulatina mejoras a través de la inteligencia artificial en nuestros procesos.

### ¿Cuáles son las fortalezas de Tres Cruces para seguir desarrollándose en este universo tan cambiante, donde la renovación tiene que ser continua?

Tres Cruces tiene una ubicación espectacular dentro de la ciudad para el desarrollo de sus dos actividades. Cuenta con una conectividad única a través del sistema colectivo urbano y en el cruce de avenidas principales de la ciudad como Bvar. Artigas, Av. Italia y 8 de Octubre. Esto facilita la accesibilidad para clientes del shopping y pasajeros de la terminal. Además, cuenta con una mezcla comercial y de servicios con casi 200 propuestas, lo que la hace muy completa en todos los rubros. A su vez, tiene un equipo de trabajo con experiencia y comprometido en dar el mejor servicio posible a los clientes. Y tiene

demanda y espacio como para seguir creciendo, de forma de ir acompañando las necesidades de sus clientes.

“Para 2025 esperamos un nuevo crecimiento de las dos unidades de negocio que acompañen el incremento de la actividad y el consumo privado”.

“Estamos incorporando en forma paulatina mejoras a través de la inteligencia artificial en nuestros procesos”.

# “Directv valora el vínculo con los usuarios y prioriza la continuidad de esa relación”

## MARIANO MONTALDO

DIRECTOR GENERAL HISPAM DE VRIO CORP

Montaldo hace hincapié en el fuerte arraigo de Directv en Uruguay, con una presencia que tiene más de 23 años. Establece, además, que en un mercado en constante evolución, la compañía está en una profunda transformación, y así ofrecer conectividad, tecnología, información y entretenimiento en Uruguay y la región. En ese marco, Directv viene solicitando la posibilidad de comercializar internet en el país, con el objetivo de llevar a los uruguayos soluciones que simplifiquen su día a día y garanticen el derecho del acceso a la información y a la economía digital.



### ¿Qué evaluación hace del negocio de la compañía en Uruguay en 2024? ¿Se cumplieron las metas planteadas a comienzos de año?

Directv es la única compañía de TV paga que llega a los 19 departamentos de Uruguay con sus servicios de TV satelital y de contenidos por streaming. Estamos hace más de 23 años llevando los mejores contenidos de deportes, series y películas, además de la TV en vivo, nacional e internacional, a los hogares del país.

La compañía tiene un fuerte arraigo en Uruguay, con el compromiso para ofrecer siempre la mejor propuesta de productos y servicio, lo que ahora se ve reforzado por alianzas estratégicas. Hemos alcanzado un acuerdo de comercialización con Antel y, recién-

temente, anunciamos un convenio de colaboración con TV Ciudad y Torneos para trabajar juntos en la producción y difusión de contenidos en el país.

Las metas de negocio están en constante evolución, en el marco de la transformación que Directv viene atravesando para convertirse en una empresa de conectividad, tecnología, información y entretenimiento, con crecimiento en Uruguay y el resto de América Latina. Por ello, desde hace tiempo la empresa viene solicitando con énfasis la posibilidad de comercializar internet en el país, como lo hace en Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Colombia.

El objetivo central es llevar a los uruguayos la mayor cartera de soluciones que simplifiquen su día a día y garanticen el derecho del acceso a la informa-

ción y a la economía digital independientemente del lugar en el que vivan en el país.

Eso explica que estamos incorporando distintas iniciativas en diversos segmentos, según las necesidades de los uruguayos y con la mejor tecnología. El 2024 ha sido un año para evaluar y poner en marcha proyectos que consolidan las posibilidades de crecimiento de la compañía para el mediano y largo plazo en Uruguay.

### **De cara al 2025, ¿cuáles son las novedades para el mercado uruguayo y cuáles los desafíos en el mediano plazo?**

El 2025 será un gran año con muchas novedades en Directv en Uruguay. Por un lado, avanzaremos con la alianza estratégica que firmamos con Antel para ofrecer una experiencia superadora de conectividad a internet de alta velocidad y estabilidad por fibra óptica, combinada con lo mejor del entretenimiento a través de DGO, nuestra plataforma de streaming y TV. Es una iniciativa que nos entusiasma mucho y que refleja el compromiso de la empresa con los uruguayos.

En simultáneo, está previsto que el año próximo lleguemos con el servicio de conexión satelital a internet de Project Kuiper, que diseñó Amazon. Al igual que lo hacemos hoy con la TV satelital, ofreceremos internet de alta velocidad a todos los uruguayos, independientemente de la zona geográfica en la que se encuentren.

Ese desembarco promete cambiar el paradigma de la conectividad en Uruguay y el resto de América Latina y seguramente potenciar los enormes esfuerzos que se llevan adelante para la reducir la brecha digital. La propuesta de Amazon se diferenciará por su asequibilidad, porque se ofrecerá en moneda local y además contará con servicio técnico local. Y Directv estará a cargo de la comercialización de acuerdo con las particularidades regulatorias de cada país.

### **¿Cuáles son las fortalezas que tiene la compañía para destacarse en un mercado en competencia, donde la innovación y la tecnología juegan un papel preponderante?**

Directv es una reconocida marca líder en conectividad y entretenimiento, y esa es una impronta que se renueva constantemente: este año relanzamos la plataforma de streaming y TV en vivo DGO, que ahora cuenta con un estudio propio y el desarrollo de contenidos originales; una grilla con más de 10.000 títulos on-demand y la posi-

bilidad de seguir 24/7 lo que sucede en la nueva edición de Gran Hermano.

También seguimos ofreciendo los mejores eventos deportivos, con transmisiones exclusivas de nuestra señal DSports. Todos los fanáticos del fútbol en América Latina pudieron ver en vivo y en directo, y desde cualquier dispositivo móvil, acontecimientos de primer nivel como la Copa América. Ofrecer ese tipo de contenidos es un compromiso con nuestros clientes, por lo que ya contamos con los derechos para transmitir los Mundiales de la FIFA de 2026 y 2030.

Pero, además, la compañía es multiservicios. Nuestros clientes cuentan con beneficios exclusivos, como por ejemplo proteger a su familia con Access One, el seguro de salud que brinda la mejor cobertura internacional. Los planes de salud dan acceso a los mejores centros médicos de los Estados Unidos y América Latina para consultas, intervenciones quirúrgicas, tratamientos oncológicos, entre otros.

**“El 2024 ha sido un año para evaluar y poner en marcha proyectos que consolidan las posibilidades de crecimiento de la compañía para el mediano y largo plazo en Uruguay”.**

### **En contrapartida, ¿cuáles son las amenazas que la compañía vislumbra y que pueden afectar la normalidad del negocio?**

Sin duda, la piratería de contenidos audiovisuales es uno de los grandes obstáculos. Es una problemática que no sólo genera pérdidas en la industria, sino que además pone en riesgo a los usuarios de internet. Esto último lo dejó en evidencia el reciente informe de Alianza, la asociación que lucha contra la piratería en Latam,

que indicó que en Uruguay más del 47.6% de los usuarios de internet están expuestos a los múltiples ataques informáticos de los hackers cuando ingresan a los sitios web piratas para mirar transmisiones clandestinas de “fútbol libre” o “fútbol gratis”.

La industria del entretenimiento se ha transformado en los últimos años, por lo que es fundamental que los países entiendan el proceso de convergencia extrema.

### **¿Qué determina la definición del negocio en Uruguay?**

Directv valora el vínculo con los usuarios y prioriza la continuidad de esa relación. Por ello, escuchamos sus demandas y trabajamos para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a cada necesidad. También esa premisa es la que nos impulsa a buscar alianzas y socios estratégicos que compartan esos valores y con los que el trabajo mancomunado nos permita potenciar propuestas de valor y calidad.

**“Nuestra misión es brindar herramientas y soluciones a los clientes para que ellos se dediquen 100% a hacer crecer su negocio”**



## **ALBERTO MELLO**

### **CEO DE TOTALNET**

“Un gran 2024” donde se fortaleció la propuesta y la robustez de TotalNet, es el balance que su CEO, Alberto Mello, hace del año que tuvo la empresa. A su vez, destaca que está convencido de que este impulso les permitirá tener un buen 2025 “con más crecimiento y mejor servicio” y resalta que la misión de TotalNet es brindar herramientas y soluciones a sus clientes para que ellos puedan dedicarse 100% en hacer crecer su negocio.

#### **¿Qué balance hace del negocio de TotalNet en 2024 y la marcha de la operación en Uruguay?**

Este 2024 fue un año de grandes logros, gracias al compromiso y capacidad del equipo de TotalNet. Consolidamos

nuestra posición de líderes de pagos digitales en Uruguay, innovamos y fortalecimos el portafolio con nuevos productos, y se concretó la incorporación de Minsait Payments como nuevo accionista. TotalNet es hoy un referente de

confianza y solidez en el mercado de medios de pago digitales, ahora con el apoyo de un nuevo socio accionista de prestigio internacional, como Minsait Payments, una firma del Grupo Indra, presente en Latinoamérica y Europa desde hace más de 20 años liderando el procesamiento de pagos digitales. La llegada de Minsait Payments ha intensificado el perfil innovador que hemos cultivado durante casi 30 años de trayectoria en el país, y eso nos ha permitido ser un agente de transformaciones en Uruguay, por ejemplo, a través de la App TotalNet, que es la primera en Uruguay que permite transformar un celular en un POS, ampliando las oportunidades para los pequeños comerciantes, profesionales independientes y emprendedores, facilitando el proceso ventas con tarjetas de forma ágil, confiable y segura. Del mismo modo, fuimos parte del proyecto Toke, la primera solución de pagos con QR, desarrollada en conjunto con el resto de los agentes del mercado. En esta nueva etapa hemos celebrado varios hitos gracias a la gran confianza que nuestros clientes depositan en nosotros, como la alianza con Grupo Disco, que nos han elegido como su partner para el procesamiento de sus pagos digitales y el acuerdo estratégico con el Banco República, que nos permitirá llevar los pagos digitales a todos los rincones del país, compartiendo una visión de un mundo digital e inclusivo. Por todo esto, creo que hemos tenido un gran 2024, fortaleciendo nuestra propuesta y robustez, para continuar dando lo mejor a nuestros clientes. Estoy convencido que este impulso nos permitirá tener un gran 2025 con más crecimiento y mejor servicio.

### **Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de TotalNet en sus diversos canales, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante?**

Nuestra expectativa es seguir extendiendo y ampliando nuestra red de productos en todo el país, democratizando el acceso a la tecnología y a los medios de pago digitales a comercios de todo el país, mejorando la experiencia de los consumidores en cada uno de los comercios clientes de TotalNet. Esa es la base de nuestro negocio y el camino para ayudar a crecer a cada comercio cliente. Nos espera un 2025 con más innovación, en el que seguiremos acercando a los clientes nuevas propuestas pensadas para facilitar la experiencia de pago, con la seguridad y la confianza de siempre. Estamos convencidos que debemos seguir apostando por la generación de nuevas alianzas con entidades y organismos socios que nos ayuden a ampliar el alcance de nuestra propuesta, fortaleciendo el posicionamiento de TotalNet como principal adquirente del país, pero sobre todo como un agente de innovación en el mercado.

### **¿Dónde estará puesto el foco en materia de servicios?**

Nuestro foco estará en continuar mejorando la oferta de valor, creciendo en servicios a nuestros clientes actuales, incorporando nuevos clientes, ampliando el portafolio de productos y soluciones de procesamiento. Por otro lado, no

perdemos el foco en la seguridad y la confianza, y en que cada pago fluya sin interrupciones ni malas experiencias. El sistema de pagos está integrado por varios agentes, cada uno con su rol. Los problemas pueden darse en cualquier eslabón de la cadena, pero TotalNet va a responder y dar una solución, sin perjuicio de donde surja el problema. Esto es muy valorado por nuestros clientes que quieren soluciones rápidas y seguras. Nunca perdemos el foco en esta vocación que tenemos como adquirente líder del mercado.

### **¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir compitiendo y desarrollándose en este universo donde el avance de la tecnología y las transformaciones son continuas?**

Nuestra propuesta de valor se basa en tres pilares. Por un lado, un equipo con 30 años de experiencia en pagos digitales que ha liderado todas las innovaciones del mercado y que está a disposición de nuestros clientes a través de alertas digitales y personas que nos permiten detectar primero cualquier problema técnico que tengamos visibilidad y dar la mejor y más rápida solución. Esto es muy valorado por los comercios que quieren brindar la mejor experiencia para sus clientes. Otro pilar es la seguridad y la confianza de nuestra plataforma, su robustez y los mejores tiempos de aprobación del mercado, para que la experiencia del cliente de nuestro cliente sea fluida y sencilla. Por eso nos enfocamos en ser cada vez más ágiles, cada vez más seguros y cada vez más innovadores. Por último, es importante resaltar la propuesta de valor completa, que abarca todos los medios de pago, brindando opciones de cobro de las ventas que se acomodan a las necesidades financieras del comercio, y la oferta de servicios financieros bancarios, a través de nuestra alianza con el BROU. Nuestra misión es brindar herramientas y soluciones a los clientes para que ellos se dediquen 100% a crecer su negocio y confíen la gestión de pagos en nuestro equipo.

### **Por otro lado, ¿cuáles son las amenazas y los temas que preocupan?**

El mercado de los medios de pagos es extremadamente dinámico, cambiante y variable, por ello la exposición a los fraudes y riesgos tecnológicos es permanente. Para mitigar estos riesgos, este año renovamos la certificación PCI de nuestra plataforma para todos los medios de pago que procesamos para nuestros clientes. Por otro lado, y como parte de nuestra vocación por estar a la vanguardia de los temas de seguridad, este año obtuvimos la certificación ISO 27001 que asegura que nuestra gestión de la información de nuestros clientes sea segura y alineada a los estándares internacionales y mejores prácticas para la protección de estos datos. Para TotalNet la seguridad es una obligación y tenemos el desafío de mantenernos siempre actualizados sobre las últimas tendencias e innovaciones para ofrecer a los clientes soluciones de vanguardia y que potencien su negocio, con el marco de seguridad más robusto posible.

# “El foco estará puesto en la mejora continua de nuestros productos”

## SANTIAGO KRÖGER

“El foco estará puesto en la mejora continua de nuestros productos”

A lo largo de 2024 la empresa ha continuado desarrollando y perfeccionando sus diferentes líneas de asfaltos sostenibles, que optimizan la durabilidad y a la vez reducen el impacto ambiental. Conscientes de que la infraestructura vial seguirá siendo clave, desde Bitafal existe confianza en continuar contribuyendo con soluciones innovadoras para el desarrollo de una red vial más resiliente.

### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

Bitafal ha logrado consolidarse como un referente en la industria vial mediante la producción de asfaltos sostenibles, alineados con nuestra misión de ofrecer soluciones innovadoras y ambientalmente responsables. A lo largo del año, hemos incrementado nuestra participación en el mercado, gracias al aumento de proyectos viales y a una creciente demanda de soluciones más sostenibles. Además, hemos logrado mantener una operación eficiente, con mejoras en nuestros procesos productivos y fortalecimiento de nuestro capital humano, lo que nos ha permitido optimizar costos y reforzar nuestra competitividad. Sin lugar a dudas, 2024 ha sido un año de fortalecimiento, pero también de preparación para los retos del futuro.

### ¿Cuáles fueron las mayores novedades en materia de innovación y producto este año?

Hemos seguido desarrollando y perfeccionando nues-



tras líneas de asfaltos sostenibles, incorporando tecnologías que optimizan la durabilidad y reducen el impacto ambiental. Entre las principales innovaciones, destacamos la introducción de los asfaltos MAX que reducen las temperaturas de aplicación y la emisión de gases y humos, mejorando la eficiencia energética y cuidando la salud de los trabajadores. También trabajamos en líneas de productos que utilizan un mayor contenido de materiales reciclados de otras industrias, como el vidrio o los residuos de construcción. Además, seguimos apostando a productos que permiten una mayor resistencia a las condiciones climáticas extremas, algo fundamental en un país como el nuestro.

Estas innovaciones no solo ayudan al medio ambiente, sino que también ofrecen un rendimiento superior a largo plazo en las infraestructuras viales.

Toda esta información y más tenemos pensado compartirla en el primer trimestre del año entrante a través de la publicación de nuestro primer reporte de sostenibilidad, en el que ya estamos trabajando.

### **Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de Bitafal en sus diversas líneas, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo de la industria vial?**

Para 2025, nuestras expectativas son muy positivas. Estamos planificando continuar con la expansión de nuestra oferta de asfaltos sostenibles, aprovechando la creciente tendencia hacia la sostenibilidad que vemos en el mercado, tanto en Uruguay como a nivel global. Los proyectos de infraestructura vial seguirán siendo clave, y confiamos en poder aportar soluciones innovadoras para el desarrollo de una red vial más resiliente.

Las decisiones que se tomen a nivel nacional y departamental en cuanto al mantenimiento de la red son fundamentales para continuar con el impulso que hemos venido dando al Uruguay en los últimos años, fomentando las técnicas de reciclado de pavimentos y el uso de tecnologías con emulsiones asfálticas en base a agua.

En cuanto a los desafíos, uno de los principales es mantenernos a la vanguardia. Por eso le daremos un nuevo impulso al trabajo académico que realizamos junto a la Universidad de Montevideo con la Cátedra de Asfaltos Sostenibles (CAS) en la formación de los futuros técnicos y en la investigación aplicada. También queremos reeditar una presencia muy fuerte en el Congreso Ibero Latinoamericano de Asfalto (CILA), donde en la edición 2024 en España la delegación uruguaya, junto con el MTOP, brilló realmente.

### **¿Dónde estará puesto el foco en materia de producto en 2025?**

El foco estará en la mejora continua de nuestros productos, con un énfasis particular en el uso de materiales reciclados de los pavimentos y en la creación de soluciones que sean más eficientes en términos energéticos y ambientales. Además, buscaremos expandir nuestra

oferta con productos especializados para proyectos viales más exigentes, como los que involucran zonas urbanas de alta densidad o condiciones climáticas extremas.

### **¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir ganando mercado y desarrollándose en un escenario donde la competencia y la aparición de nuevas tecnologías obligan a estar a la vanguardia?**

Una de nuestras principales fortalezas es el compromiso con la sostenibilidad, lo que nos posiciona de manera favorable frente a un mercado que cada vez exige más responsabilidad ambiental. Además, tenemos un equipo altamente capacitado y comprometido con la innovación constante. Nuestra experiencia en la industria química y en la producción de asfaltos nos permite tener una visión integral de todo el proceso, desde la fabricación hasta la aplicación final de nuestros productos. También contamos con una infraestructura moderna y un enfoque en la mejora continua que nos permite ser ágiles ante las nuevas tendencias y tecnologías.

Además, tenemos un equipo altamente capacitado y comprometido con la innovación constante. Nuestra experiencia en la industria química y en la producción de asfaltos nos permite tener una visión integral de todo el proceso, desde la fabricación hasta la aplicación final de nuestros productos. También contamos con una infraestructura moderna y un enfoque en la mejora continua que nos permite ser ágiles ante las nuevas tendencias y tecnologías.

### **En contrapartida, ¿cuáles son las amenazas al negocio de cara al mediano plazo?**

Una de las principales amenazas es la volatilidad de los precios de las materias primas, especialmente el petróleo, que es un componente clave en la producción de asfalto. Además, la intensificación de la competencia, tanto local como internacional, puede generar presión en los márgenes de rentabilidad. En cuanto a las amenazas tecnológicas, es fundamental estar siempre atentos a las innovaciones disruptivas que podrían cambiar el panorama de la industria, lo que implica la necesidad constante de inversión en I+D para no quedarnos atrás.

Además, la intensificación de la competencia, tanto local como internacional, puede generar presión en los márgenes de rentabilidad. En cuanto a las amenazas tecnológicas, es fundamental estar siempre atentos a las innovaciones disruptivas que podrían cambiar el panorama de la industria, lo que implica la necesidad constante de inversión en I+D para no quedarnos atrás.

### **¿Algo más para agregar?**

Estamos muy entusiasmados con lo que se viene para 2025. En Bitafal creemos firmemente que el futuro de la industria vial pasa por soluciones más sostenibles, más eficientes y más inteligentes, y estamos comprometidos a seguir liderando este camino en Uruguay y en la región. Nuestro objetivo es seguir aportando al desarrollo de infraestructuras viales que no solo sean más duraderas y seguras, sino también más amigables con el medio ambiente, porque entendemos que la sostenibilidad no es una opción, sino una responsabilidad.

**“Una de nuestras principales fortalezas es el compromiso con la sostenibilidad, lo que nos posiciona de manera favorable frente a un mercado que cada vez exige más responsabilidad ambiental”.**

# “En Megal la innovación impulsa nuestro crecimiento y el futuro del mercado”



## ROSSANA BUCHELI

### CEO DE MEGAL

Para una empresa que se mueve en el mercado del envasado y la distribución de supergas, la implementación de soluciones innovadoras es fundamental. Y en ese universo, Megal ha sabido sacar ventaja, tal como se concluye en la charla con Bucheli, quien remarca que el progreso requiere adaptarse y cambiar, y que hacerlo es un factor determinante en el éxito y la sostenibilidad del negocio.

#### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

En el año 2024, Megal tuvo un desempeño destacado. Además del envasado habitual que realizamos para Ducsa, la crudeza del invierno, un factor clave en un negocio estacional como el nuestro, impulsó significativamente la demanda de supergas. Un invierno frío siempre beneficia las ventas, mientras que uno más cálido puede tener un impacto negativo. Este año, afortunadamente, las bajas temperaturas permitieron un resultado favorable para todos nosotros. Por otra parte, gracias a una propuesta innovadora de Megal, logramos resolver un problema recurrente que

solía afectar al mercado: la falta de garrafas durante los inviernos más demandantes. Históricamente, las normas impedían el intercambio de envases entre empresas si no coincidían en color, lo que generaba acumulaciones innecesarias e ineficiencia operativa. Por ejemplo, Megal llegó a tener 30.000 envases dorados (propiedad de Acodike) en nuestra planta, mientras que Riogas acumulaba envases blancos de Ducsa y verdes de Megal, sin posibilidad de intercambiarlos. Esta restricción provocaba faltantes en períodos críticos.

Ante esta situación, propusimos una solución: permitir el intercambio de envases sin importar su color, siempre que

cumplieran con determinadas condiciones de seguridad y calidad. La Ursea aceptó nuestra propuesta a través de la Resolución N° 478/024, facilitando así la circulación de envases entre empresas. Esto no solo optimizó su uso, sino que también evitó que se deterioraran por falta de rotación, beneficiando directamente a los consumidores de supergas. Como cierre del año, inauguramos con éxito el primer Megalocker en el Macromercado de Maldonado. Este proyecto representó un desafío técnico y regulatorio significativo, que superamos gracias a un diálogo constructivo con las autoridades y al apoyo de nuestros socios estratégicos, Redlocker y Macromercado. El Megalocker es una solución innovadora que permite a los consumidores acceder a sus garrafas en cualquier momento, eliminando costos de entrega y reduciendo tiempos de espera. Con más de un año y medio de desarrollo, esta iniciativa demuestra nuestro compromiso con brindar un servicio eficiente, accesible y adaptado a las necesidades de las familias uruguayas.

En Megal, entendemos que los desafíos del presente no pueden resolverse con las mismas fórmulas del pasado. Así lo demostramos con nuestra propuesta para flexibilizar el intercambio de envases, una solución que rompió paradigmas y optimizó el sistema, beneficiando directamente a los consumidores uruguayos. También lo reafirmamos con la creación del Megalocker, una innovación que transforma la manera en que las familias acceden a su supergas, eliminando costos y tiempos de espera.

Como bien dijo Albert Einstein, 'No podemos resolver problemas utilizando el mismo tipo de pensamiento que los creó'. Esta idea refleja nuestro compromiso constante de desafiar lo establecido, repensar las soluciones y liderar con responsabilidad e innovación.

### **Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la empresa, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo del envasado y la distribución de supergas?**

Mirando hacia 2025, en Megal nos preparamos para enfrentar desafíos significativos en el sector del envasado y distribución de supergas. Anticipamos escenarios variables, incluyendo inviernos más cálidos que podrían afectar la demanda. Sin embargo, nuestra estrategia se centra en fortalecer y expandir nuestras innovaciones recientes para adaptarnos a las cambiantes condiciones del mercado.

La garrafa MegaLight ha demostrado una creciente aceptación entre los consumidores uruguayos. Nuestro objetivo para 2025 es intensificar los esfuerzos de promoción y educación sobre sus beneficios, consolidándola como una opción preferida en los hogares. Esta iniciativa se alinea con las tendencias globales hacia soluciones de envasado más funcionales.

Tras una inversión de más de medio millón de dólares, iniciamos la implementación de los MegaLockers en Maldonado. Para 2025, planeamos una expansión a nivel nacional. Esta iniciativa refleja nuestro compromiso

con la innovación en la distribución, adaptándonos a las tendencias emergentes en logística y transporte.

La eficiencia en la cadena de suministro es esencial. Continuaremos optimizando nuestros procesos logísticos, aprovechando tecnologías avanzadas y fortaleciendo la colaboración con nuestros distribuidores. Nuestro enfoque está en garantizar un servicio ágil y confiable, anticipándonos a las necesidades del mercado y superando los desafíos que se presenten. La adopción de soluciones tecnológicas y sostenibles será clave para mantenernos competitivos en un entorno en constante evolución.

### **¿Dónde estará puesto el foco de la gestión de Megal en 2025?**

En Megal entendemos que el progreso requiere adaptarse y cambiar. Como bien lo expresó George Bernard Shaw, 'El progreso es imposible sin cambio, y aquellos que no pueden cambiar su mente no pueden cambiar nada'.

Por eso, en 2025, seguiremos innovando y desafiando lo establecido en el mercado de supergas con inversiones concretas, como la modernización de nuestras garrafas a través de tecnología avanzada, la expansión de MegaLockers en todo el país y la consolidación de MegaLight en los hogares uruguayos.

Pero también damos un paso hacia el futuro con nuestra solicitud ante Ursea para la creación de un cuarto sello de estaciones de servicio. Esta propuesta, que busca insertar un actor de capitales privados uruguayos en un mercado dominado por empresas extranjeras, no es solo un desafío, sino una oportunidad para cambiar las reglas y ofrecer a los consumidores una opción innovadora, competitiva y eficiente.

### **¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir ganando mercado y desarrollándose en el universo del envasado y distribución de gas, donde la eficiencia y la innovación son esenciales?**

En Megal estamos firmemente comprometidos con la mejora continua y la innovación, adaptándonos a las tendencias globales y a las necesidades específicas de nuestros clientes. La adquisición reciente de una granalladora automatizada refleja nuestra apuesta por la modernización de procesos, asegurando garrafas de mayor calidad, estética y durabilidad. A su vez, la expansión de los MegaLockers demuestra nuestra capacidad de ofrecer soluciones prácticas, eficientes y accesibles, alineadas con las mejores prácticas del sector energético. Nuestra capacidad de innovar es lo que nos distingue de la competencia y nos fortalece año a año, asegurando que sigamos creciendo en un sector tan dinámico y desafiante. Asimismo, la aceptación positiva de nuestros productos en el mercado es un factor determinante en el éxito y la sostenibilidad de nuestro negocio. Cada una de estas acciones, combinadas con una mejora constante en la distribución y la logística, nos permitirá llegar a nuestros clientes de manera más efectiva, optimizando la experiencia y cumpliendo con las demandas de un entorno cada vez más exigente.

“El de Uruguay es un mercado que responde muy bien a las innovaciones”



## CAROLINA PASTORINO

### GERENTA DE MARKETING DE COCA-COLA FEMSA URUGUAY

Coca-Cola Femsa Uruguay cierra un buen año. El lanzamiento de variantes de bebidas, más la asociación con marcas y empresas en distintas iniciativas permitió ampliar la oferta y el espectro de clientes. El 2025 se presenta con muchas expectativas para la compañía, donde la innovación será protagonista.

#### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

El 2024 fue un año muy positivo para la compañía porque revolucionamos el mercado uruguayo de bebidas lan-

zando innovadoras variantes que fueron muy bien recibidas por los consumidores, quienes siempre están atentos a nuestras novedades y lanzamientos.

Entre ellos se destaca la asociación con la marca Oreo,

que estuvo inspirada en la importancia de celebrar la amistad y lo que significa ser “besties”. Creamos dos productos exclusivos y de edición limitada: Oreo Coca-Cola Galletas Rellenas y Coca-Cola Oreo Sin Azúcar Edición Limitada.

Además, nos sumamos a la aventura del Universo Marvel, con una edición coleccionable, en la que los fanáticos se pudieron sumergir en una experiencia sin precedentes a través de una edición limitada de latas y botellas ilustradas con 15 personajes que representaron a los héroes y villanos más queridos y odiados de Marvel.

A su vez, nos unimos a Warner Bros Pictures en el marco del lanzamiento de la película “Beetlejuice, Beetlejuice”, presentando un nuevo sabor edición limitada de Fanta, acompañado de botellas decoradas con los icónicos personajes de la película.

Por otro lado, presentamos un nuevo sabor de Schweppes: Ginger Ale. Se trata de un refresco tónico que se convirtió en la combinación de moda para los cócteles, gracias a la riqueza del jengibre.

También estuvimos presentes en el deporte, en el marco de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024. Junto a nuestra marca Powerade, acompañamos a los competidores y atletas con el lanzamiento de Powerade Gold Rush. Este producto se caracterizó por entregar un sabor refrescante y energizante para cargar e hidratar a atletas y consumidores en su lucha por sus propios momentos dorados, ya sea en las competiciones o más allá.

**Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la compañía en sus diversas líneas, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo de bebidas que están bajo el paraguas de Coca-Cola Femsa?**

Nuestras expectativas para 2025 son muy alentadoras; ya nos encontramos en constante evolución para desarrollar nuevos sabores y bebidas que acompañen los gustos y necesidades de las personas.

Por este motivo, permanentemente nos desafiamos para seguir innovando con nuestros productos y así ofrecer las mejores opciones de bebidas a nuestros clientes y consumidores.

Además, seguiremos aportando en el

**“Nuestra visión es ofrecer opciones de bebidas que las personas aman, respetando las particularidades y los gustos de cada uno”.**

**“Nuestras expectativas para 2025 son muy alentadoras; ya nos encontramos en constante evolución para desarrollar nuevos sabores y bebidas que acompañen los gustos y necesidades de las personas”.**

**“Tenemos una manera de refrescar a través de la innovación, con ideas, con formas de trabajar y con nuevos ingredientes”.**

trabajo junto a nuestros aliados para impactar positivamente en la comunidad.

**¿Dónde estará puesto el foco en materia de producto en 2025?**

Los productos que lanzamos en 2024 reflejan que el de Uruguay es un mercado que responde muy bien a las innovaciones. Para esto continuaremos acompañando a los uruguayos en cada rincón del país, atendiendo a sus necesidades de consumo, sus preferencias y buscando seguir desarrollando un portafolio de bebidas que refresquen al mundo.

Tenemos una manera de refrescar a través de la innovación, con ideas, con formas de trabajar y con nuevos ingredientes.

Nuestra visión es ofrecer opciones de bebidas que las personas aman, respetando las particularidades y los gustos de cada uno.

Además, buscamos hacerlo de forma que contribuya a crear un negocio más sustentable y un mejor futuro compartido, que marque una diferencia positiva en la vida de las personas, de las comunidades y de nuestro planeta.

**¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir ganando mercado y desarrollándose en este universo donde la competencia y la aparición de marcas y productos es continua?**

Coca-Cola Femsa es el embotellador público con el mayor volumen de ventas en el Sistema Coca-Cola y nos destacamos por tener clara nuestra visión, misión y estrategia y contar con un enfoque consistente en satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes. Esto lo llevamos adelante a través del desarrollo de un portafolio ganador, la digitalización de nuestras operaciones, una evolución cultural permanente y un fuerte compromiso por generar valor económico, social y ambiental de manera sostenible para la comunidad.

Con estos lineamientos es que trabajamos permanentemente por satisfacer las necesidades de los consumidores lo que nos lleva a innovar y ofrecerles productos con la mejor calidad. Asimismo, nos enfocamos en crear un negocio más sustentable y un mejor futuro compartido, que marque la diferencia en la vida de las personas.

# “Nuestro enfoque estará en dos grandes áreas: la innovación y la sostenibilidad”

## AGUSTÍN MOSTANY

### GERENTE GENERAL DE SALUS

Conscientes de la creciente demanda de los consumidores por productos más naturales y sostenibles, desde la compañía se trabaja teniendo en cuenta estas tendencias, según su gerente general, Agustín Mostany. A su vez, destaca que la fortaleza de Salus radica en su historia y en el compromiso con la calidad y la innovación.

#### ¿Qué balance hace del 2024 para la empresa y la marcha del negocio en Uruguay?

El 2024 fue un año de grandes desafíos y logros para Salus. Lo cerramos haciendo un balance positivo, ya que reafirmamos nuestro compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la innovación, pilares fundamentales que nos han acompañado desde nuestros inicios.

Uno de los hitos destacados del año fue la renovación de la Reserva Natural Salus, un espacio que refleja nuestra convicción de que cuidar el ambiente y la naturaleza es parte integral de nuestro propósito como empresa.

#### Mirando al 2025, ¿qué expectativas tiene para el negocio de la compañía en sus diversas líneas, y cuáles son los grandes desafíos que tiene por delante en el universo de las aguas minerales y aguas saborizadas que están bajo el paraguas de Salus?

Para 2025, nuestras expectativas están alineadas con nuestra misión de ofrecer productos que acompañen el bienestar de las personas, promoviendo la creación de hábitos saludables y, por supuesto, el cuidado de nuestro entorno y ambiente. Nuestra motivación para el próximo año es continuar diferenciándonos en un mercado que evoluciona rápidamente. A esto se suma la creciente demanda de los consumidores por productos más naturales y sostenibles. Es por eso que estamos trabajando en innovaciones que respondan a estas tendencias, asegurándonos de mantenernos fieles a nuestra esencia: pureza, calidad y respeto por la naturaleza.

#### ¿Dónde estará puesto el foco en materia de producto en 2025?

En 2025, nuestro enfoque estará en dos grandes áreas: la innovación y la sostenibilidad. Por un lado, seguiremos



desarrollando productos que se adapten a los nuevos hábitos de consumo, como opciones saludables que aporten beneficios a la salud y el bienestar. Por otro lado, profundizaremos nuestro trabajo en sostenibilidad ahondando en el concepto de triple impacto.

#### ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa para seguir ganando mercado y desarrollándose en este universo donde la competencia y la aparición de marcas y productos es continua?

Las fortalezas de Salus radican en nuestra historia, nuestro compromiso con la calidad y la capacidad de innovación. Somos una marca con más de 130 años de trayectoria, profundamente arraigada en el corazón de los uruguayos. Esto nos brinda un diferencial importante en la propuesta, ya que nuestra relación con los consumidores está basada en la confianza y el reconocimiento de la calidad que siempre hemos ofrecido.

#### ¿Algo más para agregar?

Estamos orgullosos de ser parte de la vida cotidiana de tantas personas y trabajamos cada día para estar a la altura de esa confianza

Agradecemos a nuestros consumidores y colaboradores por elegirnos y acompañarnos. Miramos al futuro con optimismo, convencidos de que podemos seguir creciendo y aportando valor al país, siempre desde una perspectiva de respeto y cuidado por el medio ambiente y la comunidad.



## Nueva Clínica del Puerto.

Hace 30 años comenzamos con el sueño de construir la excelencia en salud.

Por eso celebramos la apertura de una nueva clínica en el Puerto del Buceo, innovadora y sustentable.



EXCELENCIA PARA TU VIDA

# El sector automotriz muestra optimismo de cara al 2025 y no espera un gran impacto con la suba del dólar



El 2024 será un año récord de ventas para la industria automotriz, en un contexto global marcado por el cambio de gobierno en Estados Unidos, tensiones geopolíticas y con una Argentina aún en recuperación. Empresas & Negocios consultó a los líderes de las principales empresas del sector, que mostraron optimismo y manifestaron seguridad ante la suba del dólar.

Con el almanaque de 2024 con pocos casilleros por tachar y tras un año que tuvo las elecciones en centro de la atención, luego de haber atravesado tiempos marcados por la pandemia, la crisis hídrica y la brecha cambiaria con Argentina, factores que afectaron directamente la economía local, el sector automotor cerrará el año con un récord de ventas.

Los datos de la Asociación del Comercio Automotor de Uruguay (ACAU) sobre las ventas de enero a noviembre de 2024, arrojan que se comercializaron en estos 11 meses un total de 59.122 vehículos. Del total, 23.010 fueron autos, 14.535 SUV, 244 minibuses, 18.370 utilitarios, 2.478 camiones, y 107 óm-

nibus. Aún resta desglosar las ventas del mes de diciembre, pero si se toman como referencia los 60.487 vehículos comercializados en los 12 meses de 2023 y que en diciembre del mismo año se vendieron un total de 6.653 unidades, los números del sector serán ampliamente superiores a los del año anterior.

Para conocer de primera mano los balances, perspectivas y amenazas que corresponden al sector automotriz, **Empresas & Negocios** dialogó con Pablo Ramos, director de Operaciones de Santa Rosa; Federico Bangerter, gerente general de Magna Motors; y Claudio D'Agostini, gerente general de General Motors. Quienes lideran las principales empresas del sector coinciden

en que el 2024 se tratará de un año récord en vehículos de pasajeros y utilitarios, con números que muestran un sector cada vez más competitivo. En contrapartida, el contexto global aparece como una de las principales amenazas, con Argentina que aún se encuentra en recuperación, con Estados Unidos y el cambio de mandato que genera la habitual incertidumbre en las transiciones y un mercado automotriz mundial que se encuentra en una etapa volátil.

A su vez, marcado por este contexto global, la suba del dólar aparece como un factor importante a la hora de mirar hacia adelante, pero, al entender de Pablo Ramos, es “la primera vez” que el dólar aumenta y “tan rápido”, y no hay un impacto en las ventas, algo que “habla bien de la economía”.

“Vemos que el desempleo cayó, que la empleabilidad aumentó y eso le da dinamismo al sector. Esto muestra que la economía está robusta y que hay otra dinámica, pese al aumento del dólar”, agregó el director de Santa Rosa.

Por su parte, en lo que respecta a los desafíos y amenazas que el sector enfrenta, Claudio D’Agostini cree que, más allá de la situación global y su reflejo a nivel local, el cambio de gobierno no será una amenaza, porque confían en la estabilidad del país y porque el valor del dólar es “un reflejo de la situación global” y confía en que no seguirá subiendo.

“Entendemos que Uruguay está preparado para enfrentar los vaivenes que traiga la situación global. Tenemos que estar alerta para adaptarnos a las situaciones que se puedan presentar”, destacó al respecto Federico Bangerter

#### Una proyección estable tras el récord de ventas

Para el año que marcará el transcurso de un cuarto de siglo y que traerá un cambio de gobierno con Yamandú Orsi al frente del país, con todo lo que implica una transición de gobierno, los cambios de gabinetes y directorios, la industria automotriz espera estabilidad.

Según las estimaciones que realiza el Banco Central del Uruguay (BCU), la economía crecerá en el entorno del 3%. Si se cumple esa proyección, Ramos confesó que proyectan un total de 68.000 unidades vendidas, pero se mostró conservador y llamó a tener cautela, dado el aumento que experimentó el dólar. “Nuestro sector está cada vez más competitivo, pero lo vemos de forma muy positiva, porque nos hace acelerar todos los proyectos y desarrollos que tenemos. Siempre nos hace ser más fuertes el tener un mercado tan competitivo y Uruguay, para General Motors es un tremendo laboratorio, porque es un mercado extremadamente competitivo y abierto”, destacó D’Agostini.

volvió

**GANAR ES FACIL**



Si sos cliente Flow, ya estás participando de sorteos semanales.

desde \$ **499** por mes

**flow**

# Carlos Steneri: el Tomás Villalba del Siglo XXI



**Escribe: María Dolores Benavente**

**Presidenta de la Academia Nacional de Economía**

La reciente partida del Ac. de Honor y Directivo Carlos Steneri nos sumió en una profunda tristeza y movió a la reflexión sobre la vida de una persona dedicada generosamente a su país.

La personalidad, rigor técnico y don de gentes de Steneri lleva a pensar en otra figura clave en la historia económica uruguaya: don Tomás Villalba.

Al igual que Steneri, Villalba sorteó diversas crisis económicas de aquel Uruguay incipiente, fue ministro durante varios gobiernos de diferentes ideas y partidos políticos y mantuvo firmes sus convicciones y principios en todo momento.

Y si al decir del Dr. Ramón Díaz, la década de 1860, puede

llamarse la “década Villalba”, entonces, podríamos llamar las “décadas Steneri” a las transcurridas desde 1989 a 2010. En efecto, entre 1860 y 1868, Villalba se destacó por la reforma monetaria de 1862, la posterior Ley de Bancos y por sus claras y decisivas ideas en materia fiscal, comercial y de manejo de las crisis de deuda del país.

Y Carlos Steneri brilló con sus ideas en temas económicos, publicadas en libros y medios de prensa y fue artífice de varios avances en materia de deuda y gestión de crisis desde 1989 en adelante.

**La gran crisis del Siglo XXI – Lecciones uruguayas**

Desde 1989 y hasta el año 2010, Carlos Steneri se desem-

# ENJOY LIVE

ESPECTÁCULOS QUE SE VIVEN DE CERCA

PAZ MARTINEZ



03 ENERO

VALERIA LYNCH



04 ENERO

ISHAY RIBO



05 ENERO

MALEVO



06 Y 07 ENERO

HEROE



08 ENERO

PALITO ORTEGA



09 ENERO

AVE FENIX



10 ENERO

MARAMA



11 ENERO

PILAR SORDO



11 ENERO

ABEL PINTOS



12 ENERO

ROQUE NARVAJA



13 ENERO

SOBREDOSIS DE SODA



14 ENERO

Escaneá el código QR para conocer el calendario completo de shows



15% OFF  
PARA MIEMBROS  
ENJOY CLUB



ENJOY PUNTA DEL ESTE

Entradas  
a la venta



15% OFF  
PARA MIEMBROS  
ENJOY CLUB

itaú

peñó como Representante Financiero de Uruguay en los Estados Unidos. En ese lapso pasó por gobiernos blancos, colorados y del Frente Amplio.

Ya en 1989 actuó como negociador de la deuda externa de Uruguay en el marco del Plan Brady, (1989- 1991). Posteriormente, en 1992, lideró la primera emisión de un bono soberano post Brady en los mercados internacionales.

Más adelante, encabezó las gestiones ante las calificadoras de riesgo, culminadas en 1997 con la obtención del Grado de Inversión.

En ese cargo se encontraba cuando estalló la crisis de 2002. Y fue allí que, junto al resto del equipo de gobierno, diseñó y negoció, una solución innovadora y propia para la salida de la misma, culminada con un préstamo puente de US\$ 1.500 millones por parte del Tesoro de los Estados Unidos. No es menor recordar que para lograrlo, tuvo que luchar -nada menos- que con la oposición del Fondo Monetario Internacional.

Posteriormente, en 2003, participó en el plan de refinanciación de la deuda soberana, bajo la modalidad de un Canje Voluntario entre los acreedores y el gobierno. Este plan fue galardonado por Euromoney como la mejor operación de manejo de pasivos de ese año. El mismo, por sus características técnicas, sirvió como antecedente para realizar reestructuras de endeudamiento en otros países, tales como República Dominicana, y formular estrategias para resolver el endeudamiento de países europeos, tales como Grecia.

Entre 2005 y 2010, con el cambio de partido de gobierno, permaneció como autoridad en materia financiera y así, fue nombrado director de la Unidad de Gestión de Deuda del Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay. Por su gestión recibió diversas distinciones: “Mejor Desempeño Profesional de América Latina en la Contratación de Financiamiento” - Emerging Market Review/Euromoney, “Mejor Manejo de Deuda Soberana” LatinFinance, “Mejor Emisor de Deuda Soberana” Euromoney, “Mejor Estrategia de Manejo de la Deuda” International Financial Review.

### Publicaciones

Fue columnista permanente de Economía & Mercado del diario El País, desde 1996.

De sus libros, sin duda, se destaca: “Al borde del abismo, Uruguay y la gran crisis del 2002-2003”. Precisamente en este relata los angustiosos momentos vividos en la etapa de las duras negociaciones mantenidas. No es casualidad que, en el lanzamiento de este libro, en 2011, estuvieran presentes autoridades de todos los partidos políticos.

Al decir de Jorge Batlle ese día: “Steneri es uno de esos

ciudadanos que son servidores públicos y que han dedicado su vida y lo mejor de su intelecto y de su calidad, al servicio de la cosa pública. Y eso nutre la sangre más viva de un país”.

### La Academia

Carlos Steneri se incorporó a la Academia Nacional de Economía en el año 2012. Integró el Consejo Directivo a partir del 2014 y pasó a ser Académico de Honor en 2023.

Precisamente en ese año, la Academia le realizó un homenaje que contó como oradores a Ignacio de Posadas, Enrique Iglesias y Luis Mosca y de varias autoridades nacionales del momento y de años anteriores. Se destacó la presencia de la Ministro Azucena Arbeleche, quien le entregó la placa recordatoria del homenaje. Ignacio de Posadas comenzó hablando de su vínculo profesional, que derivó en una profunda amistad y señaló: “Quizá el punto

más alto de la carrera de Carlos fue su participación en el salvataje de Uruguay, en la crisis del 2002, con un protagonismo activo, eficiente, silencioso y muy heroico. El país le debe mucho por sus años de trabajo y también por ese episodio en particular”.

Por su parte, Enrique Iglesias destacó su faceta de excelente economista, su presencia heroica, en la negociación de la crisis del 2002, así como en conseguir la refinanciación de la deuda y “andar por el mundo entero tratando de salir de la trampa en que lo ponía el consejo del Fondo Monetario, que quería simplemente imitar un poco lo que pasaba y pasó en la República Argentina (...) Creo, Carlos representa parte de esta generación muy importante de esos años, que fue dándole al país experiencia, apoyo desde el sector privado o desde el sector público, pero muy consciente de que en el fondo había que mantener claras las ideas: tratar de pensar al país en su dimensión y su proyección política, social y económica, para hacer de nuestro país, un gran país”.

Por último, Luis Mosca repasó diversos momentos en los que el protagonismo de Steneri fue clave para Uruguay: el Plan Brady, la obtención del Grado de Inver-

sión, el primer Bono a 30 años, por supuesto, la salida de la crisis del 2002 y la primera emisión de títulos en UI. Señaló también que la reputación que se ha ganado el país, construida durante décadas, ha tenido personas como Carlos Steneri, con una gravitación decisiva, para que eso así fuera.

A lo largo de todos estos años de trabajo y apoyo incondicional se fue forjando una amistad con todo el Consejo Directivo de la Academia, en la que aprendimos a querer y respetar a este gran servidor del país.

**Carlos Steneri brilló con sus ideas en temas económicos, publicadas en libros y medios de prensa y fue artífice de arios avances en materia de deuda y gestión de crisis desde 1989 en adelante.**

**Carlos Steneri se incorporó a la Academia Nacional de Economía en el año 2012. Integró el Consejo Directivo a partir del 2014 y pasó a ser Académico de Honor en 2023.**

# SOMOS PICK UP

TRADICIÓN E INNOVACIÓN



SOMOS LA NUEVA S10,  
SILVERADO Y MONTANA.



MÁS INFORMACIÓN EN [CHEVROLET.COM.UY](https://www.chevrolet.com.uy)



Manejemos  
Juntos™

# SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



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

**MONTEVIDEO:**

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

**MONTEVIDEO:**

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

**CANELONES:**

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

**CARMELO:**

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

**CIUDAD DE LA COSTA:**

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

**COLONIA:**

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

**DURAZNO:**

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

**LAS PIEDRAS:**

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

**MALDONADO:**

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

**MERCEDES:**

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

**MINAS:**

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

**PANDO:**

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

**SAN JOSÉ:**

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

**TACUAREMBÓ:**

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

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