



EMPRESAS NEGOCIOS

El Sauvignon Blanc preferido del país

ALTA RESERVA

*Cada copa un descubrimiento
Siempre Giménez Méndez*





**Pagá con tu Visa Scotiabank
a través de Google Pay™.**

Es fácil. Es seguro. **Scotia**

Scotiabank®

G Pay

Google Pay™ y Billetera de Google™ son marcas comerciales de Google LLC

Uruguay y el mundo en 15 años



Viernes 25 de julio de 2025

Empresas & Negocios se gestó cuando el mundo vivía los estertores de la crisis global de 2007-2008, que tuvo su epicentro tras el colapso de Lehman Brothers. Tras ese ciclo, entre 2010 y 2025, Uruguay y el mundo atravesaron cambios económicos significativos, influenciados por crisis, avances tecnológicos y tensiones geopolíticas. En Uruguay, el período comenzó con un crecimiento estable del 5% anual (2010-2014), impulsado por altos precios de materias primas como soja, carne y lácteos, consolidando su posición como exportador clave a China y mercados emergentes. La reforma tributaria (2011-2013) fortaleció la recaudación mediante el IRPF y ajustes al IVA, permitiendo financiar políticas sociales. Desde 2015, Uruguay invirtió en energías renovables, alcanzando más del 30% de su matriz eléctrica con energía eólica, reduciendo su dependencia del petróleo importado. La pandemia de covid-19 (2020-2021) provocó una caída del PIB del 5.9%, pero con una recuperación en 2021-2022. Sin embargo, aumentó el déficit fiscal y la deuda pública.

Un aspecto central fue el crecimiento de la inteligencia artificial (IA), que empezó a transformar sectores económicos. Entre 2020 y 2025, la IA generó avances disruptivos, como ChatGPT en 2022, acelerando la automatización en atención al cliente, logística y administración. Se estima que para 2025, unos 85 millones de empleos podrían perderse por automatización, aunque se crearán 97 millones en áreas tecnológicas, destacando la polarización laboral. La influencia de la IA también impactó en el empleo uruguayo, con automatización en call centers, agroindustria y contabilidad, pero también con oportunidades en análisis de datos, desarrollo de software, entre otros. La inversión en educación y capacitación digital se vuelve prioritaria para ampliar el espectro laboral y aprovechar nuevas oportunidades. En Uruguay, la adopción de IA genera desafíos en el empleo, pero también en regulación, y en ese terreno hay mucho por hacer. En resumen, la IA y la digitalización emergen como factores clave para el futuro laboral y económico, exigiendo políticas públicas que fomenten la innovación y la capacitación.

En lo que respecta al comercio exterior, el rol de China fue

fundamental no solo para el mundo, también para Uruguay. Desde 2010, el país asiático se convirtió en la segunda economía mundial, demandando masivamente commodities y liderando inversiones en infraestructura y energías renovables. Para 2023, el 30% de las exportaciones uruguayas fueron a China, lo que llevó a que nuestro país intentara negociar un TLC bilateral, pese a resistencias internas y tensiones con otros socios regionales. En los últimos tiempos, la relación con el Mercosur se ha visto marcada por crisis y divisiones, con Uruguay promoviendo acuerdos bilaterales y pidiendo flexibilización para negociar unilateralmente.

Uruguay participa en varios acuerdos comerciales tanto a nivel bilateral como multilateral. Estos abarcan áreas como acceso a mercados, comercio de servicios, inversiones y compras públicas. Entre los más destacados se encuentran los tratados dentro del Mercosur, con países como Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú, así como otros bilaterales con México, Israel, Turquía y demás. Más allá de la evolución que hubo en el último tiempo sobre un posible acuerdo Unión Europea-Mercosur, la posibilidad de que Uruguay avance en su ingreso al Cptpp (Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico) se vuelve cada vez más relevante ante la falta de consenso regional. Porque en tiempos de aranceles, guerras y conflictos geopolíticos, el mundo va y no espera.

Por eso, en este número especial, los protagonistas repasan los hechos relevantes en el quindenio y ponen foco en los grandes cambios que impactarán en las empresas públicas, la industria, el agro, el comercio y las finanzas, entre otros sectores.

En esta edición opinan: Gabriel Oddone, Juan Castillo, Lucía Etcheverry, Pablo Menoni, Rodrigo Arim, Guillermo Tolosa, Cecilia San Román, Jimena Pardo, Gabriel Frugoni, Leonardo García, Carmen Porteiro, Julio Lestido, Guillermo Luzardo, Álvaro García, Horacio Correge, Alberto Charro, Gustavo Trelles, Marcos Otheguy, María Dolores Benavente, Ana Laura Fernández, Agustín Iturralde, Carlos Mazal, Darío Andrioli, Omar Daneri, Marcelo Lombardi, Javier Azcurra, Federico Bangarter, Claudio D'Agostini y Sebastián Grande.

Están en **Empresas & Negocios** edición especial 15 años. Pasen y vean...

Producción y realización: **Oscar Cestau, Magdalena Raffo y Mateo Castells.**

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

A man and a woman are laughing heartily in a home setting. The woman, on the left, has long brown hair and is wearing a striped shirt. The man, on the right, has a beard and is wearing a light blue denim shirt. They are both looking upwards and laughing. The background shows a bookshelf and a painting.

Hay decisiones que cambian la vida

Decidir cuándo formar una familia es una de ellas. Cómo cuidar de su salud, también. Elegí **conservar la excelencia** de tu lado en cada etapa y **asegurá vanguardia** en su atención como siempre imaginaste. Ser parte del **Hospital Scheme, el Seguro del Hospital Británico**, es la mejor decisión que podés tomar.

Porque es el **seguro líder del país**, que te ofrece atención cálida y humana, una experiencia de internación extraordinaria, coordinación constante de profesionales y estudios con tecnología de nivel mundial al servicio de una atención más ágil y exclusiva.

Sumate ahora al Hospital Scheme y descubrí lo que significa pertenecer a nuestra **Cultura del bienestar**.



www.hospitalbritanico.org.uy

2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

“Uruguay consolidó un modelo de crecimiento que distribuye el ingreso”



Gabriel Oddone, ministro de Economía y Finanzas

La estabilidad macroeconómica, distribución del ingreso y apertura comercial llevaron a Uruguay a consolidar un modelo de crecimiento. Hoy mantiene buenos niveles de inflación y empleo, aunque enfrenta fragilidades fiscales. Los principales objetivos en este contexto son aprobar un presupuesto alineado al programa de gobierno y atraer más inversiones.

¿Cuáles considera que han sido las grandes transformaciones de la economía uruguaya en los últimos 15 años?

Es importante contextualizar el período de análisis de referencia en los últimos 25 años. Lo que Uruguay hizo fue en primer lugar gestionar de manera exitosa por dos gobiernos diferentes la salida de la crisis del 2002, el ejercicio de una consolidación fiscal y de un ahorramiento en su compromiso de deuda como tuvieron lugar en 2003 y desde 2005 en adelante. Además, tuvimos la reforma tributaria que se encuentra consolidada hoy, la reforma de la salud también consolidada hoy, la restauración de los Consejos de Salarios y la incorporación de colectivos

como los trabajadores rurales y el servicio doméstico a la protección social. Son hitos muy importantes que ocurrieron sobre todo en la primera administración de gobierno del Frente Amplio. Por otro lado, tuvimos la consolidación de la captación de inversión extranjera durante el período del ciclo de los commodities, pero sobre todo asentado en proyectos que en Uruguay habían desarrollado desde antes, como son los casos de la forestación o la posibilidad de captar la agricultura.

Posteriormente, lo que continuó ocurriendo en los distintos gobiernos de los últimos años fue haber mejorado la gestión financiera del sector público, eso nos permitió ir

mejorando la calificación de deuda. En 2012 recuperamos el grado inversor y ahora tenemos un nivel de grado inversor, un nivel de calificación importante y la ambición es conquistarlo más.

Por lo tanto, yo diría que lo que Uruguay ha estado haciendo en los últimos 25 años ha sido consolidar un modelo de crecimiento que distribuye el ingreso, que está afincado en inversión en recursos naturales, pero que al mismo tiempo ha generado condiciones de vida favorables y básicamente consolidó una economía macroeconómicamente estable y comercialmente abierta.

¿Qué evaluación hace de la situación económica actual del país?

Es una economía que está en funcionamiento con una tasa de crecimiento en torno al 3% esperado para este año, que está consolidando una rebaja de la inflación con buenos niveles de empleo y esperamos que sea un año con crecimiento de salario real, pero que al mismo tiempo

presenta algunas fragilidades como el capítulo fiscal, lo que será objeto de revisión en el período de la elaboración de la Ley de Presupuesto. Así que es una economía que está en funcionamiento, pero que requiere que ciertas fragilidades sean atendidas, esencialmente el capítulo fiscal con mejoras de la institucionalidad fiscal, y a su vez un esfuerzo adicional para poder captar más inversiones y acelerar el ritmo de crecimiento.

“Lo que Uruguay hizo fue en primer lugar gestionar de manera exitosa por dos gobiernos diferentes la salida de la crisis del 2002, el ejercicio de una consolidación fiscal y de un ahorramiento en su compromiso de deuda”

¿Qué desafíos vislumbra hacia el segundo semestre para el MEF?

Los objetivos para el segundo semestre del MEF son presentar y aprobar un proyecto de presupuesto alineado a lo que son los lineamientos del programa económico del Frente Amplio, compromiso de gobierno que el presidente Yamandú Orsi estableció. En segundo lugar, consolidar la reducción de la tasa de inflación y lograr generar

condiciones para la atracción de inversiones importantes a largo de 2026.

Disfrutá del invierno junto a tu Banco.



Gastronomía

TODOS LOS DÍAS
**20%
DE DESCUENTO**

Con Tarjetas BROU
Recompensa Mastercard
Crédito y Visa Crédito

VIERNES A DOMINGO
**10%
DE DESCUENTO**

Con Tarjetas BROU
Recompensa Mastercard
Débito y Visa Débito



Temporada de
BENEFICIOS

Medios de pago participantes, topes y demás condiciones en beneficios.brou.com.uy



**BANCO
REPÚBLICA**

“Es necesario generar más y mejor empleo de calidad”



Juan Castillo, ministro de Trabajo y Seguridad Social

El mundo del trabajo atraviesa transformaciones aceleradas, impulsadas por los avances tecnológicos, lo cual genera incertidumbre y requiere un debate profundo. En este escenario, la informalidad, el vínculo laboral poco claro y el desafío del empleo juvenil, configuran retos que demandan nuevas políticas.

¿Cuáles son las principales transformaciones que se han dado en el mundo del trabajo en los últimos 15 años?

El mundo del trabajo siempre está en proceso de transformación, permanentemente. La gran diferencia es la velocidad en la cual hoy se procesan esos cambios. Pensemos juntos. La revolución industrial fue un cambio inimaginable para la época, tanto fue así, que obligó a pensar en profundidad la relación entre el capital y el trabajo. Hoy estamos en una situación similar pero diferente, similar pues se potencia esa contradicción y diferente pues la velocidad de los cambios limita respuestas organizadas y pensadas.

La tecnología y la robotización se visualizan como venta-

jas para el capital. Me permito reflexionar sobre este tema. Siempre las herramientas tienen utilidades múltiples. Estoy convencido de que la tecnología en manos únicamente del mercado se utilizará para aumentar la acumulación. Por otro lado, si existe un control estatal o social esa herramienta puede ser utilizada para mejorar la calidad de vida de nuestros pueblos. Hay diferentes planteos teóricos sobre cómo atender el avance tecnológico y su impacto en el mundo del trabajo, ejemplo de ello es el planteo de una renta básica universal.

Si Karl Marx confrontó a quienes en la revolución industrial pretendían romper las máquinas, ¿por qué yo, que me defino marxista, estaría en contra de pensar en

HILUX

Pasión que Transforma.



DISEÑADA PARA DESAFIAR LOS LÍMITES. Preparada para el trabajo duro, el terreno exigente y los días intensos.

Elegida por quienes enfrentan desafíos reales y necesitan un vehículo confiable, robusto y sofisticado. Hilux combina fuerza, confort y tecnología inteligente, pensada para acompañarte en cualquier camino, sin importar lo lejos que estés del asfalto. Porque cuando te mueve algo más grande, necesitás una pick-up a la altura.

Conocé más en toyota.com.uy

AYAX  **TOYOTA**



la tecnología como una herramienta transformadora de la sociedad y utilizable para generar una mejor distribución de la riqueza? Ahora, si me preguntan si tengo claro cómo transitar ese camino, mi respuesta es no. Igualmente, creo que es un debate que no estamos dando en profundidad, que es necesario embarcarnos en esta discusión. Y cuando digo embarcarnos, me refiero a todos los actores del mundo del trabajo, trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras, los gobiernos, la academia, entre otros.

Me resulta complejo definir qué pasó o qué cambió en los últimos 15 años, creo que es difícil acotarlo en años, estoy convencido de que es un proceso que se agudiza día a día y no podemos simplemente ser espectadores.

¿Qué evaluación hace de la situación actual del mercado laboral?

Considero, como venía diciendo, que se están generando cambios sustanciales, me refiero ahora al vínculo laboral. En la pregunta anterior me preguntabas sobre los cambios en los últimos 15 años y concentré mi respuesta en los avances tecnológicos que impactan sobre el mundo del trabajo. En los últimos años la tecnología permite algo que antes no era común ni sencillo. Los patrones o empleadores son desconocidos, no se sabe quién es el dueño de tal o cual aplicación y ese es un tema en discusión a nivel global.

En la última Conferencia Internacional del Trabajo —la 113ª— se discutió sobre las y los trabajadores de plataformas. El gran tema era definir la relación de dependencia, en síntesis, los trabajadores y muchos gobiernos, la mayoría, querían que quedara clara la relación de dependencia y que

no fuera un algoritmo quien ejercía como patrón. Por otro lado, los empleadores y no incluyo a todos, conjuntamente con algunos gobiernos, poderosos, por cierto, no estaban de acuerdo en la realización de un convenio y una reglamentación que permitiera ordenar y dejar algunos temas definidos y no supeditados a normas nacionales.

Ante esto, considero que la situación del mercado laboral está en un proceso de transformación de dimensiones inimaginables hace 40 años.

En nuestro país tenemos algunos problemas que se ven a simple vista, hay mucho empleo de protección y vemos la necesidad de generar más y mejor empleo de calidad. Y esto tiene que ver con la mejora salarial, pero también con la durabilidad del empleo y la formación de las y los trabajadores. Hoy un porcentaje importante de los jóvenes no piensan en un trabajo para toda la vida, entre sus objetivos está cambiar de empleo y eso no les resulta traumático. De cualquier manera, no es posible que ese cambio sea igual para todas las personas, por eso estamos convencidos de la necesidad de fortalecer la formación para que todas y todos tengan las mismas posibilidades.

¿Cómo ha visto los impactos que ha tenido en el mercado de trabajo la disrupción de la inteligencia artificial (IA) y qué se proyecta a futuro?

Es una gran interrogante que está muy vinculada a las respuestas anteriores. En pocas palabras te diría que los cambios son muy importantes y que generan mucha incertidumbre. La importancia radica en la diversidad de sectores en los que impacta. Quiero hacer un poco de historia. A fines de la década del 60 se instaló en Londres el primer cajero automático, 60 años después en la banca es una herramienta que casi no se utiliza, principalmente porque cada día se utiliza menos efectivo para realizar transacciones. Esa cantidad de años para cambios sustanciales se reducen con la utilización de la IA.

Mucha gente hoy día utiliza la IA para tener respuestas rápidas a preguntas concretas. El problema es cuando eso se utiliza para simplificar la realidad, para creer que todo es instantáneo y que las respuestas a nuestros problemas y vicisitudes las resuelve la IA. Obvio que no soy experto en IA y tampoco soy consumidor de esa herramienta, esto no quiere decir que no tenga en claro la importancia de la temática. La IA nos presenta desafíos y oportunidades, pero, por sobre todo, necesita seriedad en la discusión de sus impactos sobre el mundo del trabajo. Y, por lo tanto, elaborar herramientas para regularla y reglamentarla.

¿Qué políticas concretas se piensan impulsar para mejorar el empleo juvenil?

Para nosotros el tema del empleo juvenil es una prioridad.

“Hoy un porcentaje importante de los jóvenes no piensan en un trabajo para toda la vida, entre sus objetivos está cambiar de empleo y eso no les resulta traumático”

Existen algunas ideas que estamos trabajando para llevar adelante. Por un lado, planteamos un aumento de cupos del programa “Yo estudio y trabajo”. El objetivo es triplicar los cupos. Pasar de 700 a 2000 lugares de trabajo para las y los jóvenes. Esto estará enfocado en los cuidados, buscando asegurar espacios de cuidados para jóvenes con hijos a cargo. Creemos que hay que avanzar en la existencia de una beca monetaria para que una cantidad importante de jóvenes en situación de vulnerabilidad puedan ir a trabajar, esto les permitirá acceder a cosas básicas como un carné de salud, vestimenta, poder pagarse el boleto, entre otras cosas. Además, es importante darles impulso a los emprendimientos juveniles en coordinación con la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). Esta agencia tiene llegada a todo el territorio nacional a través de los Centros Pyme. Acá el efecto buscado es doble, por un lado, que los jóvenes puedan emprender y, por otro,

“La IA nos presenta desafíos y oportunidades, pero, por sobre todo, necesita seriedad en la discusión de sus impactos sobre el mundo del trabajo”

que aquellos más complicados para conseguir trabajo encuentren en los oficios a emprender una salida laboral. Conjuntamente con esto consideramos importante la formación en cooperativismo, esto para impulsar emprendimientos colectivos por encima de cruzadas individuales.

La modificación de la Ley de Promoción del Empleo con foco en mujeres jóvenes es relevante. Se esperaban 8000 contratos por año en total y fueron 3500. Acá los apoyos van desde subsidio al salario, exoneración de aportes patronales a las empresas que luego de un año contratan a la joven e impulso a la formación dual, trabajando al interior de la empresa. Acá es fundamental llegar a las micro, pequeñas y medianas empresas que hoy casi no usan la herramienta por diversas restricciones y representan el 70% de la generación de empleo. Estas son algunas ideas que estamos trabajando con el equipo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.



Potenciar la infraestructura más allá de lo vial

Lucía Etcheverry, ministra de Transporte y Obras Públicas

La infraestructura vial y ferroviaria se ha robustecido en los últimos años, pero es necesario potenciar otras áreas del transporte. La tecnología presenta múltiples oportunidades para optimizar el mantenimiento, el tránsito y la logística. La mejora de la movilidad metropolitana será una de las prioridades en este quinquenio.

¿Cuáles han sido los hitos más importantes en materia de infraestructura de los últimos 15 años?

Son muchos los cambios que ha vivido el país en materia de infraestructura y que dan pie a nuevos desarrollos. Por decir algunos, desde 2005 a la fecha el país ha venido invirtiendo de manera incremental para mejorar la infraestructura vial. Uruguay tiene una densidad enorme en infraestructura vial, pero el desafío mayor es mantener la inversión y los niveles de servicio de esa infraestructura.

Por otra parte, contamos con una infraestructura ferroviaria que ha provocado un cambio que no se vivía desde hace mucho tiempo. Esa infraestructura ferroviaria debe poder complementarse con otra carga para avanzar en desarrollos concretos de intermodalidad. Hoy tenemos la posibilidad de aprovechar esta infraestructura ferroviaria para captar más cargas desde otros lugares, para que se complemente con el transporte carretero. Y a su vez, que eso se conecte y alimente el desarrollo de las plataformas portuarias.

¿Cómo analiza la realidad actual de la infraestructura del transporte y la obra pública del país?

En estas semanas estamos recorriendo todos los departamentos del país para conocer de primera mano las inquietudes y necesidades, hablando con la gente y viendo los avances y también los inconvenientes que se presentan en



cada territorio, sobre todo evaluando qué queda por hacer para adelante con los recursos que tendremos.

Al asumir encontramos un Ministerio que estaba haciendo obras, fundamentalmente, de vialidad. Ese fue claramente el foco de la pasada administración, pero se hizo en detrimento de otras competencias que tiene la cartera. Por ejemplo, la Dirección Nacional de Transporte debe retomar su rol regulador. También debe hacerse una planificación de las obras públicas y convenios sociales de la Dirección Nacional de Arquitectura que tienen un gran impacto en la vida de la gente. En este sentido, es una prioridad darle a cada dirección del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) el rol que debe asumir para impactar en la ciudadanía, tanto desde Transporte como Transporte Ferroviario, Hidrografía, Arquitectura y Vialidad.

15 AÑOS

impulsando
la economía
juntos

Desde **totalnet**
celebramos el decimoquinto
aniversario de
Empresas & Negocios



totalnet ✓
La solución es total

En materia de vialidad, hemos definido que el MTOP tiene que recuperar el rol de la definición estratégica sobre dónde son prioritarias las obras. Una necesidad que hemos detectado y un objetivo que tenemos por realizar este quinquenio es empezar a conectar rutas. Son obras de tramos más cortos pero que comunican con las rutas principales y que, sin dudas, tienen su impacto. Cerrar una ruta secundaria que conecte rutas principales, la 3 con la 5, por ejemplo, tendrá ciertamente un gran impacto para el transporte de carga y también implica mejores condiciones de movilidad y conexión para la gente.

¿En qué medida el avance tecnológico y la irrupción de la inteligencia artificial (IA) pueden favorecer el desarrollo de la infraestructura?

Sin duda la IA puede mejorar la eficiencia en varios aspectos. Por ejemplo, pueden usarse sensores en infraestructuras como carreteras, puentes, redes eléctricas, luminarias, para la traza del transporte, para cruzar datos que permitan alertas.

En el tráfico permite una gestión más inteligente, de hecho, en la Intendencia ya se usa para detección de incidentes, cámaras con IA para detectar accidentes o vehículos detenidos. También para la optimización de rutas como lo hace la aplicación Waze, algoritmos que recomiendan rutas más rápidas para reducir el tiempo de los viajes.

A su vez, existe el uso de sensores y visión artificial que detectan grietas, baches y desgastes de carreteras y puentes que permitan un análisis predictivo para detectar cuando se necesita mantenimiento, reduciendo costos y previniendo fallas que pueden causar accidentes. Por otro lado, en la planificación urbana y transporte, modelos que prevén y ayudan a planificar la red de transporte público, las frecuencias. En lo que refiere a logística y transporte de carga, para planificar las rutas de camiones, división del tráfico, la automatización de almacenamiento y de puertos, mejorando tiempos de carga y descarga, para la seguridad vial. Sin duda representa una oportunidad para el desarrollo de la infraestructura vial y del transporte, permite una mejor planificación de las obras, mejorar la gestión en tránsito en tiempo real, la traza del transporte de carga en tiempo real, y ahí habría que aplicar la IA a todos esos datos que vas almacenando y cruzarlos de distinta manera.

Pero, más allá de la IA, si hablamos de movilidad, por

ejemplo, de obras que pueden ser en superficie, aéreas o subterráneas, y que a su vez tienen su propia tecnología, también se tiene que prever que la gente tiene que estar en un horario específico en su trabajo, y hay que dar certeza de que va a llegar a la parada y que en dos minutos va a pasar el transporte que lo trasladará en 25 minutos a su trabajo; eso no lo resuelven las obras o la tecnología solamente, lo resuelve una mirada de todo el sistema, tener claro cuáles son los problemas y cómo se solucionan.

“Uruguay tiene una densidad enorme en infraestructura vial, pero el desafío mayor es mantener la inversión y los niveles de servicio”

¿Qué expectativas tiene para el segundo semestre en materia de gestión?

Seguir apostando al gobierno de cercanía; este Ministerio tiene como prioridad trabajar en contacto y en consulta con todos los actores, marcando presencia en todos los departamentos. Ya venimos recorriendo el país con todos los directores para conocernos con los funcionarios, nos reunimos con los gobiernos locales y con los legisladores departamentales de todos los

partidos políticos, organizaciones sociales y empresas de cada departamento.

La cartera inicia también la gestión con un fuerte compromiso con la eficiencia, innovación y transparencia.

Ya estamos trabajando hace tiempo en el cambio en la movilidad del transporte metropolitano, que es una de las prioridades definidas por el presidente Yamandú Orsi para este quinquenio. El MTOP asume un rol de regulador de política pública tanto para el transporte de carga como de pasajeros a nivel nacional. Para eso hay una serie de decisiones que se vienen tomando.

Existe un consenso de todos los actores con distintos grados de responsabilidad en la movilidad metropolitana en que hay que cambiar esta situación porque ya no da para más. Además, ese cambio no se sustenta solamente con obras o con tecnología. Hay que trabajar en tres aspectos fundamentales: la regulación, la gobernanza y la sostenibilidad económico-financiera.

Por otra parte, la inversión en infraestructura ferroviaria tiene capacidades para aumentar todavía más la carga, y el sector privado está presentando propuestas concretas para ser operador de esas vías. Ese es un camino que ya empezamos a recorrer y que vamos a desarrollar en este período.

Nosotros trabajamos para que el Estado recupere y fortalezca su visión estratégica, y que en virtud de esa visión plantee dónde están las áreas prioritarias de inversión. Con esa visión se están elaborando cada uno de los planes de las diferentes áreas del MTOP.

“Las obras de vialidad fueron el foco de la pasada administración, en detrimento de otras competencias que tiene el Ministerio”



Conducí hacia la electromovilidad



Conocé todos los modelos en farizon.com.uy

Respalda  SANTA ROSA

 Piedras 709 esq. Juncal | 2902 0404 | Av. Italia 4905 esq. Tres Cerros | 092 492 020    Farizon Uruguay

Turismo: entre la digitalización y la inclusión



Pablo Menoni, ministro de Turismo

El turismo ha vivido cambios sustanciales como la digitalización y las nuevas formas de alojamiento y experiencias. La pandemia marcó un antes y después, evidenciando la necesidad de una mayor articulación estatal. En el presente, el sector enfrenta desafíos relacionados a la conectividad, la equidad y el apoyo a las pymes.

¿Cuáles son las principales transformaciones que ha afrontado el turismo en los últimos 15 años?

Aun sin responder en un orden estricto de importancia, sin dudas que la consolidación de la digitalización en todas sus aristas está dentro de las más importantes. Está ayudando en todas las etapas del proceso, desde la planificación de los viajes, las reservas, las compras, el apoyo durante las estadías y las acciones posteriores como por ejemplo las reseñas, que tanto impactan en las decisiones de quienes vendrán luego en el mismo proceso. El turista se muestra más confiado en las plataformas digitales para armar sus propias expe-

riencias, y en algunos casos hay una dependencia extrema durante los viajes del soporte que las plataformas brindan. De la mano con ello, las nuevas formas de alojamientos, que se han visto incrementadas justamente por las posibilidades que la digitalización les ha abierto.

Los cambios en las experiencias de viajes que los turistas demandan: el turismo TERN (Turismo de Entornos Rurales y Naturales) en todas sus variantes, la consolidación del enoturismo donde los turistas buscan experiencias de altísima calidad. También desde el lado de la demanda de servicios, la búsqueda de vivencias personalizadas que de-

safía a los operadores turísticos y las infraestructuras de los destinos.

En Uruguay se han amalgamado experiencias deportivas y culturales con el turismo, es decir, participar de un evento deportivo no profesional se está convirtiendo en un gran atractor de turismo receptivo.

Y no se puede dejar de hacer una mención al impacto que la pandemia ha tenido. No solo porque produjo un cierre casi total de la actividad, cuyos aprendizajes estamos aún procesando, sino porque puso a las claras la necesidad de una articulación de las políticas del sector con una fuerte impronta del Estado. Del mismo modo, ha mostrado que todos los actores necesitan afrontar la prestación de sus servicios con más flexibilidad.

Junto con todo ello, hemos visto un incremento en concientización sobre la sostenibilidad y el turismo responsable.

Y, por último, y de la mano con esto último, hemos presenciado tensiones entre la industria del turismo y los inte-

reses de ciudadanos locales, a los cuales tenemos que estar atentos para poder gestionarlos, ya que hay distorsiones de mercado producidas por el turismo que entran en conflicto con algunos derechos e intereses de los habitantes de ciertos lugares.

“La búsqueda de vivencias personalizadas desafía a los operadores turísticos y las infraestructuras de los destinos”

¿Cómo describiría la situación actual del sector?

En Uruguay la situación es muy heterogénea, tanto en la oferta como en la demanda. Desde el lado de la oferta, la heterogeneidad tiene varias aristas. Primero, desde el punto de vista geográfico, con grandes atractivos que reciben la mayor parte del turismo, lo que desafía nuestra creatividad para buscar los equilibrios justos para atender las demandas de las distintas regiones, sobre todo en materia de promoción. Segundo, desde el punto de vista de la capacidad de los operadores, donde tenemos

una buena parte de la oferta de servicio brindada por pequeñas y medianas empresas (pymes) con mucha fragilidad y a quienes se les hace extremadamente difícil sobrellevar

15 años contando las historias que construyen el país.

Los empresarios crean, arriesgan y generan trabajo. Empresas & Negocios lleva 15 años contando esas historias que inspiran y fortalecen el hacer.

**Desde la Cámara de la Construcción del Uruguay, celebramos su aporte al crecimiento del país.
¡Felices 15 años!**



CÁMARA DE LA
CONSTRUCCIÓN
DEL URUGUAY

la estacionalidad del sector, y otra por empresas grandes, consolidadas y con buena ocupación laboral. Todo ello se complementa con una buena oferta de servicios, que tiene, al mismo tiempo, un enorme potencial de crecimiento sustentado en oportunidades de mejora. Hay productos como la gastronomía, con enorme potencial, que necesitan apalancamiento para crecer e internacionalizarse. El turismo TERN, el enológico, el cultural y el deportivo tienen también gran capacidad de crecimiento, y del mismo modo necesitan articulación y políticas activas para desarrollar todo su potencial, que está muy lejos de alcanzarse.

Desde el lado de la demanda, tenemos muchas fortalezas en dos aspectos esenciales: la estabilidad y la seguridad, que en términos comparativos siguen siendo un diferencial para Uruguay, pero seguimos sin poder cumplir las expectativas de conectividad que creemos que se pueden colmar. Esperemos poder hacerlo.

Y hablando del turismo interno, tenemos el enorme desafío de acercar el turismo a un segmento de la población que, por diversas razones, pero sobre todo socioeconómicas, no puede acceder a su derecho de hacer turismo. Es una demanda que no se ha percibido como tal y que nos ha impulsado a convocar al Sistema Nacional de Turismo Social (SNTS) como una herramienta indispensable para cumplir con ella, porque así lo tenemos estipulado en nuestras bases programáticas y porque para nosotros el turismo es un derecho humano.

La situación para nosotros es alentadora porque por sobre todas las cosas tenemos un muy buen equipo humano tanto a nivel de dirección como de los y las funcionarias del Ministerio. Nos llevamos una gratísima sorpresa al percibir las ansias de trabajar que tienen.

¿Cómo puede la tecnología, y en especial la inteligencia artificial (IA), ayudar a mejorar la experiencia del turista?

La pregunta es muy atinada porque desde el Ministerio hemos focalizado el uso de la IA desde otro punto de vista: el de la promoción. Es decir, utilizar la IA para captar turistas en forma microsegmentada. Tengamos presente que la experiencia de los turistas comienza incluso antes de la planificación de sus viajes, donde buscamos, primero que nada, despertar su interés por conocer Uruguay, por eso hablamos de IA en la promoción y es allí donde queremos incidir principalmente.

Sin embargo, el aporte de la IA no se limita solo a eso, pues ayuda en todo el proceso, no es un factor determinante en ningún caso, pero sí muy sustancial, o por lo menos eso pretendemos nosotros.

Durante la planificación, la ayuda es bien pragmática: la IA la facilita notablemente y también ahí es donde nosotros

queremos intervenir. Luego, durante el propio desarrollo de los viajes, las oportunidades de mejora son muy vastas: los asistentes virtuales para proporcionar información, las herramientas que facilitan la comunicación entre los turistas y los operadores, es decir, una evolución a la ya legada traducción, hasta lo que llamamos experiencias inmersivas, una evolución de la realidad aumentada.

Las experiencias inmersivas mezclan la realidad virtual y los escenarios reales e interactivos para crear entornos que hacen sentir al turista como parte de lo que están viendo o escuchando. Incluso puede ser usada como un paso previo a la verdadera experiencia, disparando el interés por vivir la experiencia real.

Las oportunidades son tan grandes que, como ha pasado siempre con la tecnología, es muy arriesgado pronosticar en cuáles etapas de la experiencia la IA se va a consolidar. Por ello creemos importante monitorear su desarrollo, estar atentos a los posibles usos y ser parte de su evolución.

¿Cuáles son las expectativas hacia el segundo semestre en materia de gestión?

Habiendo terminado el segundo semestre habremos completado recién el 17% de nuestra gestión (10 meses de un total de 60), pero es tiempo suficiente como para consolidar la relación de confianza que estamos construyendo con todos los actores del sector, tanto trabajadores como empresarios. Y para construirla queremos conversar con la mayor cantidad de colectivos que podamos. Queremos que se nos

vea como los líderes de la política en materia turística, pero también que tengan clara nuestra visión de construcción colectiva, porque tendremos oportunidades de trabajar en conjunto no solo para planificar, sino para corregir cuando haya que hacerlo. Para esto último debemos afianzar nuestro departamento estadístico con herramientas modernas de analítica e inteligencia comercial, pues para la toma de decisiones se necesitan evidencias.

Yendo a aspectos pragmáticos, queremos tener nuestras líneas de acción en marcha, empezando por el SNTS. Soñamos con el momento en el cual los y las uruguayas que no han hecho turismo nunca comiencen a hacerlo.

Deberíamos tener delineadas las líneas de marketing con una mirada de mediano plazo y no de tan de corto plazo como tenemos ahora.

Para fin de año, espero que nuestras acciones de apoyo a las pymes y de regionalización tengan los lineamientos y las fuentes de financiación definidas.

También nos proponemos tener en la cancha algunas pequeñas inversiones en infraestructura que anhelamos sean en todo el país.

Y deberíamos tener nuevas conexiones aéreas andando y otras tantas planificadas.

“Tenemos una buena parte de la oferta de servicio brindada por pymes con mucha fragilidad y a quienes se les hace extremadamente difícil sobrellevar la estacionalidad del sector”

Cuenta **Smart**



Una caja de ahorro

ÚNICA

que genera dinero por vos

Te paga intereses:

5,5%

*T.E.A en pesos

3,5%

*T.E.A en dólares

Sin costos

de contratación o mantenimiento



BANQUE
HERITAGE

Invertí en lo que importa

*Saldo mínimo requerido: USD 10.000. Tasas Efectivas Anuales por los primeros 12 meses; acreditación mensual de intereses. Para nuevos clientes persona física residentes hasta el 30/09/2025. Ver condiciones en [heritage.com.uy/cuentasmart](https://www.heritage.com.uy/cuentasmart).

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

“Uruguay logró consolidar la estabilidad macroeconómica”

Rodrigo Arim, director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

En los últimos años el país consolidó su estabilidad macroeconómica, aunque el crecimiento ha sido bajo y eso genera importantes desafíos. En este marco, se destaca la necesidad de mejorar las políticas productivas y la infraestructura. El presupuesto quinquenal y el diálogo social serán algunos de los lineamientos estratégicos claves a futuro.

¿Cuáles han sido las grandes transformaciones de la economía uruguaya en los últimos 15 años?

Visto en perspectiva histórica, sin duda la estabilidad macroeconómica es un logro que las políticas y la política uruguaya han logrado consolidar en estas primeras décadas del siglo XXI. Uruguay se ha posicionado, también, como un receptor creíble y estable para la inversión extranjera directa productiva. Ha operado incorporación tecnológica, aunque de forma heterogénea, en el entramado productivo y algunas ramas de actividad novedosas se consolidan como plataformas de generación de valor. Los flujos de exportación en el sector intensivo en tecnologías de la información es un ejemplo emblemático, pero no único. Somos un país con reglas de juego confiables y conocidas, transparente e institucional.

Esta última dimensión no es trivial: Uruguay ha atravesado y atravesará en el futuro —porque así lo necesita— cambios en los arreglos de política pública, pero esos cambios se procesan siempre dentro de canales institucionales conocidos e



“Contar con reglas institucionales creíbles y transparentes para cambiar las propias políticas públicas es un activo a destacar y, por supuesto, preservar”

instituidos. En un mundo donde la discrecionalidad en el manejo de las políticas, incluso en el plano internacional, tiende a emerger como un patrón preocupante, contar con reglas institucionales creíbles y transparentes para cambiar las propias políticas públicas es un activo a destacar y, por supuesto, preservar.

¿Qué evaluación hace de la situación económica del país?

Pese a los logros señalados en la pregunta anterior, Uruguay enfrenta desafíos sustantivos. Su crecimiento económico en la última década ha sido raquítico, tensio-

nando a las políticas públicas como plataforma para sostener el bienestar colectivo. Ese crecimiento económico, en

particular durante los últimos cinco años, se expresa inequitativamente a nivel de los hogares: el crecimiento de los ingresos en los hogares pertenecientes a los deciles más bajos de la población fue significativamente menor que en los hogares de los deciles superiores. Este patrón es preocupante porque afecta al bienestar de los sectores más vulnerables, pero es también preocupante porque tensiona a la sociedad en su conjunto.

Esto abre rutas de priorización de políticas que debemos atender: ¿cómo promovemos un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo en las condiciones actuales de Uruguay? Las respuestas no son ni únicas ni simples, pero debemos avanzar en el análisis sistemático de los incentivos a la inversión productiva, debemos avanzar en la incorporación del conocimiento en el entramado productivo y en las propias políticas públicas, lo cual requiere un ordenamiento institucional y en la incorporación de nuevos instrumentos, a la vez que se evalúan los existentes.

La inversión en infraestructura, como política pública, debe guardar una relación clara con su impacto en términos de productividad potencial, ya sea de nuevos sectores o dinamizando los actuales. Por ejemplo, parece existir cierto consenso en los actores vinculados al sector agropecuario de que la expansión de los sistemas de riego es un camino para mejorar el desempeño primario. Si esto fuera así, ¿por qué no se han generalizado hasta la fecha? ¿se debe a problemas de diseño de políticas? Ese tipo de preguntas es relevante, porque implica encontrar las reglas de juego que permitan dar saltos de nivel en términos de productividad.

Debemos avanzar en superar los rezagos en el acceso a la educación de calidad de las cohortes más jóvenes, rezagos hirientes en muchos casos: Uruguay muestra un nivel de culminación de la educación secundaria que dista de la necesaria universalización, y funciona también como una barrera al acceso a la educación superior. Debemos mejorar el diseño de nuestros sistemas de protección social, en particular vinculados a las infancias y adolescencias, para promover su pleno desarrollo. Debemos construir esquemas de políticas salariales —como las reflejadas en las pautas presentadas por el Poder Ejecutivo— que combinen un incentivo al crecimiento del empleo con una priorización de los hogares más postergados.

Un ingrediente importante en esta coyuntura económica es que estos desafíos de política hay que abordarlos en un contexto fiscal tenso y en un marco internacional cargado de incertidumbres, como es de público conocimiento.

“El crecimiento económico de la última década ha sido raquítico, tensionando a las políticas públicas como plataforma para sostener el bienestar colectivo”

“Los desafíos de política hay que abordarlos en un contexto fiscal tenso y en un marco internacional cargado de incertidumbres”

¿Cómo ve la realidad de la descentralización y el desarrollo territorial en Uruguay?

Uruguay es un país que presenta grados de desarrollo territorial que sabemos dispares, si se lo mira desde sus resultados —por

ejemplo, por el nivel de desarrollo humano de los distintos departamentos—, y necesidades en distintas áreas territoriales diversas: hay una especificidad en toda el área metropolitana que requiere de infraestructuras que no pueden descansar solo en el esfuerzo de los gobiernos departamentales.

Hemos tenido avances, pero la agenda de políticas sigue siendo demandante. Recientemente, el Ministerio de Economía incorporó una batería de medidas que toma en cuenta la especificidad de las zonas de frontera. De forma mucho más estructural, se ha hecho un esfuerzo sistemático desde

la Udelar, la UTEC y la ANEP para descentralizar las capacidades institucionales vinculadas a la educación terciaria y superior. Son avances tangibles, pero queda mucho camino por recorrer. Por mandato constitucional, desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) tenemos la intención de mejorar la articulación entre las políticas nacionales, las políticas departamentales y las políticas municipales. Construir agendas conjuntas que mejoren las capacidades en distintos rincones del país. Ese camino debe profundizarse y expandirse, y el instrumento de la Comisión Sectorial de Descentralización, donde participan el gobierno nacional y los gobiernos departamentales, debe ser el lugar desde donde pensar y planificar esas políticas.

¿Qué desafíos vislumbra hacia el segundo semestre para la OPP?

El segundo semestre de este primer año de gobierno estará signado por los esfuerzos en tres áreas: en primer lugar, como parte del equipo económico y del equipo de gobierno, es en este semestre que se discutirá el presupuesto quinquenal que ordena y refleja el plan de gobierno.

En segundo lugar, es la instrumentación del diálogo social, que busca reconfigurar

la protección social a lo largo del ciclo de vida para que constituya una plataforma donde apoyar a una sociedad más igualitaria y capaz de promover el desarrollo de todos quienes vivimos en este país.

En tercer lugar, el esfuerzo por acordar políticas conjuntas con los gobiernos departamentales y el gobierno nacional, independientemente del signo político de cada instancia de gobierno. Por las razones expuestas antes, esto es medular en la estrategia de la OPP e importante desde el punto de vista institucional, en tanto muestra la capacidad del sistema político uruguayo de alcanzar acuerdos, en un contexto internacional donde esta dimensión se transforma cada vez más en una señal de identidad positiva.

“El principal desafío es consolidar una desinflación simétrica hacia el objetivo”



Guillermo Tolosa, presidente del Banco Central del Uruguay

Las transformaciones que ha atravesado el país fortalecieron su macroeconomía y derivaron en un crecimiento sostenido. En este contexto, consolidar la desinflación, impulsar el crédito y modernizar el marco regulatorio son algunos de los desafíos del Banco Central del Uruguay (BCU) hacia adelante.

¿Cuáles considera que han sido los grandes hitos de la economía uruguaya en los últimos 15 años?

En los últimos 15 años, Uruguay ha consolidado transformaciones estructurales que fortalecieron su resiliencia macroeconómica y sentaron las bases para un crecimiento sostenido e inclusivo.

Uno de los hitos más relevantes ha sido la diversificación de los destinos de exportación, reduciendo la histórica de-

pendencia de mercados regionales como Argentina y Brasil. Hoy, China se posiciona como un socio comercial relevante en el mercado de bienes, mientras que Estados Unidos lidera en servicios. Esta nueva configuración ha permitido reducir significativamente la exposición externa y desacoplar los ciclos económicos regionales, así como mayor protección que otros países emergentes ante los vaivenes de las políticas comerciales de Estados Unidos.

En paralelo, el país ha experimentado una transformación sustantiva en su matriz exportadora, incorporando sectores que eran marginales o inexistentes hace dos décadas. La expansión de la industria de la celulosa, el auge de la soja como principal cultivo de exportación y el fuerte crecimiento de los servicios globales —particularmente en tecnología— han redefinido el perfil exportador del país. También se destaca la construcción de colchones que otorgan mayor blindaje al país en cualquier eventualidad. El Banco Central cuenta con reservas en niveles altos, los bancos privados cuentan con niveles de capital considerablemente por encima de lo requerido, y el país ha obtenido calificaciones récord. El manejo de la deuda pública profesional y prudente se ha convertido en una política de Estado, con una estrategia consistente conducida por la Unidad de Gestión de Deuda del Ministerio de Economía y Finanzas. Esta política ha sido vital para exhibir el riesgo país en dólares más bajo de América Latina

“La actividad económica creció un 3,4% interanual en el primer trimestre, impulsada por el consumo de los hogares y la inversión”

desde hace algunos años. Un cuarto avance fundamental ha sido la reducción sostenida de la inflación sin recurrir a anclas cambiarias. La implementación del régimen de metas de inflación, con la tasa de interés como instrumento de política monetaria, ha permitido alcanzar mínimos históricos en la inflación y consolidar una baja en las expectativas, sin depender de compromisos cambiarios que históricamente constituían un flanco de vulnerabilidad macroeconómica.

Este régimen aún está en fase de consolidación, pero ya muestra resultados alentadores. Un ejemplo claro se dio hacia fines de 2024, cuando el tipo de cambio se depreció más de 5% en el último trimestre, pero la inflación de ese período fue inferior al 1,3%. Este comportamiento refleja un hito en la formación de precios en la economía.

¿Cómo analiza la situación económica del país?

La economía uruguaya transita una etapa de crecien-

Más de 70.000 historias nos recorren cada día, movimiento que Empresas & Negocios traduce desde hace quince años en los datos más confiables.



to moderado, con fundamentos sólidos y señales de resiliencia en un contexto global desafiante. La inflación se mantiene en niveles históricamente bajos, en torno al 4,6%, lo que refleja la efectividad del régimen de metas de inflación. En línea con esta tendencia, el Comité de Política Monetaria redujo recientemente la tasa de referencia al 9%, manteniendo el sesgo contractivo de la política monetaria.

La actividad económica creció un 3,4% interanual en el primer trimestre, impulsada por el consumo de los hogares y la inversión. A su vez, la masa salarial real ha aumentado, reflejando mejoras tanto en el número de ocupados como en el poder adquisitivo promedio.

Desde la perspectiva fiscal, si bien no es cómoda, Uruguay mantiene un acceso fluido al financiamiento, en condiciones favorables y con plazos largos. Un ejemplo de ello es la reciente colocación de bonos en francos suizos a cinco y 10 años, con tasas de 1,04% y 1,62% respectivamente.

Además, todo esto ocurre en un entorno de alta solidez institucional, con reglas claras, independencia de poderes y respeto generalizado por los contratos. Uruguay continúa destacándose regionalmente por generar las condiciones para un clima de negocios estable y previsible.

En resumen, el balance de la coyuntura macroeconómica actual es favorable. Los principales desafíos hacia adelante radican en consolidar las bases para incrementar la tasa de crecimiento de largo plazo, generando mayores oportunidades para los uruguayos y generando las condiciones para mantener nuestro contrato social de crecimiento con distribución del ingreso.

¿Cuáles han sido los mayores efectos del avance tecnológico y de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de las finanzas y qué representa esto para el BCU?

El avance tecnológico, y en particular el desarrollo de la IA, está transformando aceleradamente la vida de las personas: la forma en que vivimos, producimos y nos relacionamos. En finanzas uno de los mayores impactos se observa en el sistema de pagos. Las nuevas tecnologías permiten reducir drásticamente los costos de transacción para las personas, ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia.

Además, el auge de las *fintech* ha inyectado dinamismo e innovación al sistema financiero y se ha convertido en una fuerza democratizadora. Hoy muchas personas pueden acceder a servicios de pago o productos financieros que antes estaban reservados a unos pocos. En particular, la IA ya está habilitando una mejor evaluación crediticia que favorecerá el acceso al crédito. Sin embargo, aún queda camino por recorrer. Queremos trabajar para que cada uruguayo tenga acceso a más y mejores oportunidades de inversión, que

sean comprensibles, accesibles y seguras.

Por otro lado, la IA representa un salto significativo en términos de productividad. En un país donde cada vez nacen menos personas y los recursos humanos son limitados, pero las funciones y responsabilidades continúan expandiéndose, especialmente en el sector público, resulta fundamental incorporar herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia. En este sentido, en la elaboración del Plan Estratégico 2025-2030 del BCU estamos avanzando en la incorporación de tecnología, que cumple un rol central en la forma en que trabajamos a la interna.

¿Qué desafíos identifica hacia el segundo semestre?

Los desafíos del segundo semestre son tan diversos como estratégicos. El BCU concentra una variedad de funciones que en otros países suelen estar dispersas en varios organismos. Eso implica que aquí convergen responsabilidades que abarcan desde la política monetaria, supervisión financiera, la estabilidad del sistema de pagos, la regulación del mercado de valores y la prevención del lavado de activos en el sistema financiero, entre muchas otras.

El principal desafío es consolidar una desinflación simétrica hacia el objetivo y para ello la convergencia de las expectativas cumple un rol central. Esto requiere sostener una política monetaria en el marco del esquema de metas de inflación.

En paralelo, estamos impulsando una reforma de la Carta Orgánica del banco, que busca adecuar el perímetro regulatorio respecto de quienes recurren al ahorro público para financiar operaciones financieras. Pero también implica una mirada más amplia sobre la institucionalidad y responsabilidades del banco, que requiere modernizarse para enfrentar nuevos desafíos en términos de regulación y supervisión.

Otro eje central será delinear, junto al sector privado, una hoja de ruta para propiciar un incremento del crédito, en especial en lo que refiere al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas y el crédito hipotecario, donde visualizamos oportunidades de mejora en términos del nivel de tasas de interés en pesos. Esto supone analizar la reglamentación y los incentivos de los agentes tanto del mercado bancario como financiero.

Finalmente, profundizaremos el trabajo en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. A través de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), el banco cumple un rol vital en esta materia. La calidad de nuestra democracia y la reputación internacional de nuestro país también se juegan en este terreno. No podemos permitir que actividades ilegales utilicen nuestro sistema financiero para legitimar activos y así dañar la integridad del país.

“En los últimos 15 años, Uruguay ha consolidado transformaciones estructurales que fortalecieron su resiliencia macroeconómica y sentaron las bases para un crecimiento sostenido e inclusivo”

El placer de conducir



TU RAZÓN Y TU EMOCIÓN SE ENCUENTRAN ACÁ. BMW X3.

Porque las rutinas y las aventuras son distintas para todos, ahora podés elegir entre un **BMW X3** Híbrido Conectable, Diésel Mild Hybrid, Combustión Interna o M Performance.

Desde
USD 79.990

3 años de garantía.
de Service Inclusive.

Magna
Ramón Escobar 1330
Montevideo, Uruguay
Tel: 2924 3125

Más
información



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

“Ancap ha reafirmado su liderazgo en la transición energética”



Cecilia San Román, presidenta de Ancap

Ancap ha impulsado la incorporación de biocombustibles, la exploración *offshore* de hidrocarburos y el desarrollo de hidrógeno verde, consolidando su operación y recuperación financiera luego de haber atravesado por etapas complejas. Actualmente enfrenta un mercado volátil y cambios regulatorios, al tiempo que prioriza la eficiencia operativa.

¿Cuáles han sido los grandes hitos de Ancap de los últimos 15 años?

Durante los últimos 15 años, Ancap ha atravesado un proceso sostenido de transformación tecnológica, operativa y

regulatoria, que ha marcado hitos relevantes tanto a nivel nacional como regional, alineado con la política energética nacional, con especial foco en el desarrollo de los energéticos autóctonos.

En 2009 comenzó la incorporación de bioetanol a las gasolinas, y en 2010 la de biodiesel al gasoil, pasos clave en la diversificación energética incorporando a la matriz fuentes de origen nacional.

Ese mismo período marcó también el inicio de la Ronda Uruguay, que reabrió la exploración offshore de hidrocarburos.

Entre 2011 y 2015 se destacan proyectos relevantes en nuestra refinería de La Teja con la instalación de la planta desulfuradora, la actualización del sistema de control de refinería, el lanzamiento de la Ronda Uruguay II, la puesta en operación de un sistema informático de expediente electrónico, y las puestas en marcha de la Fase II de Capurro (biodiesel) y de la planta de bioetanol en Paysandú.

En 2016 se perforó el pozo Raya-1, alcanzando un récord mundial de profundidad en aguas ultra profundas, y se creó el Centro de Biocombustibles de Segunda Generación junto al LATU.

Entre 2017 y 2020 se amplió la capacidad de refinería con modificaciones puntuales que permitieron procesar de forma sostenida caudales de petróleo crudo mayores, se lanzó la Ronda Uruguay III y se concretó la primera ruta eléctrica

junto a UTE. Se promovió el Desafío 5.0 y se avanzó en proyectos de hidrógeno (Verne), además de reconocerse por primera vez un pasivo ambiental en los estados contables. En este período y luego de atravesar una situación económica y financiera particular, con el apoyo del accionista

se reestructuraron las principales áreas de negocio e inclusive se volvió a crear y ocupar la posición de gerencia general.

Desde 2021, Ancap ha reafirmado su liderazgo en la transición energética con la creación de una gerencia específica, la incorporación a sus competencias legales en el desarrollo del hidrógeno verde y derivados, y la obtención de ofertas para todos los bloques offshore disponibles.

En 2022, luego de la eliminación de la obligatoriedad de la mezcla de biodiesel en el gasoil nacional, se logró la exportación de este biocombustible y de sus aceites precursores, dando sustento a un área de negocio a través de una apertura al mercado internacional.

**“Ancap transita
hoy una etapa
de consolidación
operativa y financiera”**

¿Cómo definiría la situación actual de la empresa?

Ancap transita hoy una etapa de consolidación operativa y financiera. Tras un paro de mantenimiento de gran escala

TIGGO 4
FULL HYBRID



REALMENTE **HÍBRIDA**

Hasta 1.000 km con un tanque*

DESDE
USD 27.990

POTENCIA DEL MOTOR A NAFTA 1.5
70KW / 95 HP
POTENCIA DEL MOTOR ELÉCTRICO
150KW / 204 HP



SISTEMA DE SEGURIDAD
ADAS Y 7 AIRBAGS*

*En su versión premium.

en la refinería, se están materializando mejoras tangibles en eficiencia, seguridad de procesos y desempeño ambiental. En lo financiero, se observa una recuperación sostenida de lo sucedido en 2024, lo que permitiría enfrentar parcialmente la cancelación de pasivos en los años venideros.

En cuanto a la gestión de los activos, especialmente aquellos estratégicos, resulta imprescindible retomar una senda de inversión sostenida, que permita la sostenibilidad de las operaciones en todas sus dimensiones.

A nivel comercial, el escenario de precios internacionales sigue siendo volátil, en un contexto de tensiones geopolíticas y barreras comerciales emergentes, impactando en el negocio además por una nueva metodología de fijación de precios de combustibles a nivel nacional y expuesto a la variación del tipo de cambio.

Asimismo, el entorno competitivo se intensifica en virtud de las modificaciones regulatorias llevadas a cabo en los últimos años en este sector, y la incertidumbre frente a la actual revisión del marco legal de la distribución de combustibles enfrenta a Ancap a un futuro cercano desafiante, lo que requerirá respuestas ágiles y estratégicas para su negocio.

En relación con el negocio del gas natural, los cambios registrados recientemente en Argentina han permitido concretar un nuevo contrato de suministro que representa una oportunidad relevante, tanto en garantía de suministro como en volumen y precio.

También los recientes desarrollos en Vaca Muerta abren oportunidades para la adquisición de otros energéticos como el supergás y el crudo Medanita, que podrían aportar a la reducción de costos.

El negocio de portland se encuentra en condiciones difíciles, tanto por el retraso en las inversiones como por las deficiencias en el mantenimiento de los activos y en las capacidades humanas, lo que repercute negativamente en los resultados económicos del Grupo Ancap.

¿Qué efectos cree que el avance tecnológico y la irrupción de la inteligencia artificial (IA) podrían tener sobre el mercado de combustibles?

El avance tecnológico en general y de la IA en particular impactará fuertemente en el mercado de combustibles y en la propia movilidad.

La eficiencia energética de los motores y el desarrollo de tecnologías vehiculares abastecidas por fuentes energéticas alternativas tenderán a reducir la demanda de combustibles fósiles en el largo plazo.

Por otra parte, dentro de una organización como Ancap, la incorporación de nuevas tecnologías en todos nuestros procesos, tanto industriales como de soporte, es condición necesaria para nuestra sustentabilidad.

La aplicación de nuevas tecnologías y de herramientas digitales es una oportunidad de eficientizar las operaciones del sector. En particular, en el caso de Ancap, cuya actividad económica principal está sujeta a restricciones regulatorias que condicionan sus resultados económicos y financieros, es imprescindible apuntar a una reducción de costos, sin afectar la continuidad de nuestros servicios ni la calidad de nuestros productos.

Asimismo, aplicaciones concretas de IA podrían ofrecer una herramienta poderosa para anticipar cambios de comportamiento del consumidor, modelar con mayor precisión la demanda, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la calidad de los productos. También permite optimizar la planificación logística, especialmente en la distribución secundaria.

La clave estará en lograr una integración responsable y estratégica de estas tecnologías, que acompañe la transición energética sin perder de vista el rol esencial que aún cumplen los combustibles líquidos en la matriz nacional y regional.

¿Cuáles son las perspectivas que maneja hacia el segundo semestre?

Durante el segundo semestre del año se priorizará la modificación de los procesos internos a efectos de dinamizar la gestión de los recursos presupuestales y humanos, la adecuación de la estructura organizativa orientada a los nuevos lineamientos

estratégicos, la ejecución de las inversiones programadas aprovechando eficientemente los recursos presupuestales asignados para ello y la incorporación de recursos humanos pendientes de ingreso.

Continuar consolidando mejoras que tiendan a la excelencia operativa, capitalizarlas en resultados económicos, y avanzar en etapas clave de transformación digital, son aspectos en los que la organización trabaja con hitos definidos para el semestre.

Con relación al desarrollo de negocios, se evaluarán alternativas de aprovechamiento de activos existentes, en un contexto regional de una mayor oferta de energéticos.

En especial, el negocio del cemento requerirá una rápida evaluación y posterior acción que permita inicialmente mitigar las importantes pérdidas económicas y seguidamente una eventual reversión de estas.

Se realizará una revisión de la estrategia, de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, de las metas, y se determinarán las líneas de acción a emprender para su cumplimiento, en un marco ampliamente participativo.

Dicha estrategia contemplará aspectos globales y locales del sector energético, desarrollos tecnológicos, disponibilidad de capacidades nacionales y de recursos financieros, condicionamientos sociales, ambientales y éticos, entre otros.

“En lo financiero, se observa una recuperación sostenida de lo sucedido en 2024, lo que permitiría enfrentar parcialmente la cancelación de pasivos en los años venideros”

Te damos un descanso de las noticias,
como solo un líder en descanso lo puede hacer.

DIVINO

Mes del
descanso

Más ágil y accesible: el plan del BPS para mejorar su atención



Jimena Pardo, presidenta del Banco de Previsión Social

El Banco de Previsión Social (BPS) es un pilar clave de la protección social en Uruguay que ejecuta políticas públicas que impactan a lo largo de la vida de las personas: desde jubilaciones y pensiones hasta asignaciones y subsidios. Ante el crecimiento del número de trámites y sus consecuentes demoras, impulsa un plan para optimizar la gestión y reducir expedientes acumulados.

¿Qué transformaciones ha afrontado el BPS en los últimos 15 años?

El BPS es el brazo ejecutor de todas las políticas públicas de protección social relevantes del país, por lo cual debe estar preparado para colaborar con el análisis, y eventualmente

procesar e implementar dichas políticas, en la medida que el gobierno lo requiera. El BPS no solo gestiona el principal régimen previsional del país (paga más de 720.000 jubilaciones y pensiones y más de 94.400 pensiones no contributivas —pensión vejez e invalidez— por montos que rondan

el 8% del PIB), sino que tiene a su cargo la implementación de otras prestaciones que impactan sobre la protección social a lo largo de la vida de las personas: asignaciones familiares, ayudas extraordinarias para personas con discapacidad o alteraciones en el desarrollo, prestaciones a trabajadores activos (subsidio por desempleo, subsidios por maternidad y paternidad, entre otros). Por tanto, todos los cambios que hacen a estas políticas impactan sobre el BPS y determinan trabajar en su implementación. No necesariamente estamos hablando de cambios legales, como fue la reforma del sistema previsional del 2023 (Ley 20.130), sino de cambios que pueden venir por decretos en cumplimiento de compromisos del gobierno. Por ejemplo, la implementación del Bono Escolar donde más de 114.000 niños y niñas que asisten a escuelas públicas en contextos socioeconómicos vulnerables reciben un bono de \$ 2.500 desde el 2 de julio. Esta medida promovida por la ANEP (Administración Nacional de Educación Pública) es financiada por el Ministerio de Economía y ejecutada por el BPS.

“Entre 2021 y 2024, el número de expedientes vinculados a jubilaciones, pensiones por sobrevivencia y otras prestaciones no contributivas creció de forma significativa”

¿En qué situación se encuentra el banco actualmente y qué perspectivas tiene para el segundo semestre?

Estamos poniendo en marcha un conjunto de medidas concretas para mejorar la gestión de los trámites de algunas prestaciones, tras un diagnóstico que identificó un crecimiento sostenido del stock de expedientes en los últimos años y demoras prolongadas en su resolución. Entre 2021 y 2024, el número de expedientes vinculados a jubilaciones, pensiones por sobrevivencia y otras prestaciones no contributivas creció de forma significativa. En Montevideo, los trámites de jubilación más que se duplicaron, incrementándose un 117%, y en el interior del país un 82%. Este aumento está directamente relacionado con la implementación de un modelo de atención que no fue evaluado a la luz de las capacidades operativas reales del organismo, particularmente en cuanto al número de funcionarios capacitados para resolver los trámites, ni contempló mecanismos para fortalecer su formación continua, especialmente en etapas más administrativas y estandarizadas. Como conse-

**REFRESCAMOS
AL MUNDO Y
MARCAMOS LA
DIFERENCIA**

**Creando juntos un mejor
futuro compartido.**

Coca-Cola
Uruguay



@cocacolacoUY | @cococolafemsa_uy



cuencia, se generó un volumen creciente de expedientes sin resolver. En 2024 se resolvieron 80.885 trámites de prestaciones, lo que representa el 80% del total ingresado ese año. Al 31 de mayo de 2025, el stock total de trámites en curso superaba los 58.000. De ellos, solo el 24% tiene una antigüedad menor a tres meses, mientras que un 42% tiene más de un año de antigüedad.

Actualmente, los tiempos promedio de resolución de algunos trámites sensibles son superiores a los seis meses: en el caso de la jubilación con cese de actividad, es de 201 días; la jubilación por incapacidad o subsidio transitorio por incapacidad parcial (STIP), de 252 días; la pensión por invalidez, de 189 días; la pensión por vejez, de 210 días. Por tanto, hemos definido medidas con impacto en el corto plazo (para lo que resta del año) y otras para lo que resta del quinquenio. En este marco, se conformó un grupo de trabajo para ajustar y mejorar el modelo de atención actual. El equipo elaboró un primer diagnóstico e identificó cambios necesarios, junto a posibles acciones de corto y mediano plazo. Por su parte, las áreas de Prestaciones y Salud están implementando mejoras en los procesos, optimizando los recursos humanos y tecnológicos disponibles dentro de la normativa vigente.

Además, se está avanzando en un plan de trabajo para todo el período, con foco en simplificar los trámites, hacerlos más accesibles y comunicar sus resultados de forma clara y empática. En ese sentido, se priorizará la segmentación de públicos para mejorar la atención presencial y telefónica, y se impulsará la innovación tecnológica aplicada a la gestión interna del organismo.

Como reseña de las medidas con impacto en el corto plazo, detallamos: la contratación de 12 médicos bajo régimen de arrendamiento de obra desde julio de 2025 para agilizar las juntas médicas en trámites especialmente sensibles como jubilación por incapacidad, STIP o pensión por invalidez (existe la posibilidad de ampliar esta contratación, previa capacitación); la reducción de plazos para la evaluación médica en jubilaciones por incapacidad, eliminando partes del trámite que se detectaron como redundantes; un nuevo criterio de análisis inmediato para trámites de jubilación común: a partir de julio se comenzará a diferenciar los trámites de personas que ya cumplen con la causal (edad y años de trabajo), y que no están en actividad, a quienes se les realizará el trámite en el momento (este criterio también se aplicará a quienes estén en proceso de agregar años de trabajo; el trámite se iniciará y se recalculará luego si corresponde).

“Actualmente, los tiempos promedio de resolución de algunos trámites sensibles son superiores a los seis meses, por lo que se conformó un grupo de trabajo para ajustar y mejorar el modelo de atención actual”

“Los posibles efectos del cambio tecnológico sobre el mercado de trabajo podrían dejar a muchos trabajadores sin empleo o con dificultades de reinserción a edades avanzadas”

Además, un plan piloto desde agosto para eliminar el trámite de “Jubilación sin cese”, actualmente iniciado por personas que quieren saber cuánto cobrarían en caso de jubilarse, que se sustituirá por una proyección estimada a través del aplicativo “Mi jubilación estimada” y, si corresponde,

se iniciará el reconocimiento de años de trabajo; la creación de equipos especializados, dedicados especialmente a la gestión de trámites sensibles, con el objetivo de resolver casos que llevan un prolongado tiempo en espera y reducir el stock de expedientes acumulados. Estos equipos estarán vinculados a un call center especializado, que permitirá una mejor interacción con las personas usuarias y contribuirá a descongestionar tanto la atención presencial como las agendas de los servicios. A su vez, como reflejo del compromiso con la mejora de la gestión, para este año se definieron metas institucionales que alinean los esfuerzos de todo el organismo en torno a objetivos concretos y medibles, como

reducir un 25% el stock de casos en proceso de valoración de incapacidad respecto al cierre de 2024, reducir un 20% el stock de trámites activos de jubilación sin cese y reconocimiento de años de trabajo respecto al cierre del 2024, y eliminar formularios redundantes y desarrollar aplicativos digitales que simplifiquen la gestión interna de los expedientes.

¿Cómo cree que el avance de la tecnología y de la inteligencia artificial (IA) puede impactar en la seguridad social?

Aún no existe evidencia contundente respecto a este tema en Uruguay, más allá de algún estudio específico para algún sector realizado por Cinve (Centro de Investigaciones Económicas). A nivel del mundo lo que se está viendo es un

avance del empleo no estándar (formas de trabajo a tiempo parcial, trabajo temporal, trabajo por cuenta propia y trabajo a través de plataformas digitales) y una creciente automatización o estandarización de procesos que correspondían a tareas rutinarias que realizan los trabajadores.

Esto podría implicar un crecimiento del trabajo autónomo, así como la necesidad de rever la forma en que se aumentó la edad de jubilación en la reforma de la seguridad social del gobierno anterior. Allí, las excepciones al aumento de la edad abarcan escasas actividades (construcción y rural) y su alcance depende de lo que establezca la reglamentación. Los posibles efectos del cambio tecnológico sobre el mercado de

trabajo podrían dejar a muchos trabajadores sin empleo o con dificultades de reinserción a edades avanzadas, por lo que es necesario analizar instrumentos de retiro anticipado.



La Banca

Juegos Oficiales



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



Juegue Responsablemente

labanca.com.uy



CERTIFIED LEVEL 1:
SECURITY CONTROL STANDARD
SCSA-LMA-1548



WORLD LOTTERY ASSOCIATION
CERTIFIED
WLA RESPONSIBLE GAMING
FRAMEWORK
LEVEL 4 / VALID UNTIL 2020



Líder del mercado de créditos hipotecarios



Gabriel Frugoni, presidente del Banco Hipotecario del Uruguay

El BHU mantiene su posición como líder del mercado hipotecario, con más del 30% de participación y una cartera sólida en UI, con muy baja morosidad. En la actualidad enfoca su gestión en la eficiencia, la atención al cliente y los avances tecnológicos. Los desafíos a futuro son consolidar el crecimiento, ampliar la automatización y desarrollar el nuevo plan de negocios.

¿Cuáles han sido los mayores cambios del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) en los últimos 15 años?

El BHU es una institución financiera pública especializada en el crédito hipotecario.

Hasta el año 1996 el BHU mantuvo el monopolio de préstamos hipotecarios, pasando a competir desde ese entonces con los bancos privados.

La crisis del 2002 afectó a todo el sistema financiero y en particular al BHU, provocando la suspensión de su actividad principal, el otorgamiento de préstamos para vivienda.

Un nuevo marco legal aprobado en el transcurso del período de gobierno 2005-2009 (Ley 18.125 del 27 de abril de 2007) modificó los cometidos del BHU y creó la Agencia Nacional de Vivienda (ANV). Se dispuso la capitalización del BHU y su reestructura para posicionarlo como institución financiera y dotarlo de condiciones económicas, operativas y regulatorias adecuadas para reingresar al mercado hipotecario, desarrollando créditos accesibles a la población con capacidad de repago, pero históricamente no atendida por el resto de la banca.

Así se conforma el Sistema Público de Vivienda integrado, entre otros, por el Ministerio de Vivienda, la ANV y el BHU.

El BHU se configura así en una empresa pública comercial del sector financiero que a nivel institucional pretendió constituirse según políticas de gobierno en un agente facilitador de vivienda dentro del sistema público.

Muchos han sido los logros en ese proceso, desde su reingreso al mercado de créditos hipotecarios, hasta constituirse en el líder de este, pero aún siguen vigentes ciertos desafíos que le imponen la realidad económica y social y la búsqueda de su misión y visión.

Si bien han existido algunos cambios en la Carta Orgánica en los últimos 10 años, no se han planteado cambios sustanciales sobre el rol del BHU.

Durante el período 2011-2016 el BHU se posiciona con marcada claridad como líder del mercado de créditos hipotecarios en base a una exitosa reestructura y un modelo de negocio que procura la agilidad en el otorgamiento de créditos.

Asimismo, se genera en ese período por parte del BHU un producto refacción sin garantía hipotecaria que eleva las cifras de colocación.

De esta forma, el BHU llega en el período 2014-2016 a promedios de 60% del mercado.

Sin embargo, con la Ley 19.210 del 29/4/2014 (Ley de Inclusión Financiera) se introducen cambios sustanciales que potencian la bancarización de la economía e introducen nuevas reglas de negocio a nivel bancario que fueron aprovechadas de forma gradual por la banca privada en el siguiente período. Por Carta Orgánica, el banco está imposibilitado de utilizar gran parte de los productos que son fomentados a través de dicha ley (cuentas de sueldos, tarjeta de crédito/débito, entre otros), lo que otorga una ventaja competitiva a favor de la banca privada, por el acceso a información que dichos productos otorgan a los bancos.

Ya durante el período 2017-2020 se da una reducción de la colocación de créditos hipotecarios por parte del BHU en detrimento de la banca privada.

“El banco ha consolidado una cartera de créditos en UI con una muy baja morosidad, menor a la banca privada”



¿Tenés tu dinero quieto?

Invertí en el **Fondo Itaú Liquidez Pesos** desde la app.

- ✓ Sin comisión de entrada ni de salida desde \$20.000
- ✓ Si necesitás tu dinero, lo tenés en 24 horas*

*Rescatando tu dinero un día hábil antes de las 13h



Conocé más entrando a www.itaub.com.uy o desde nuestra app.



Con un crecimiento en la última década de 72 veces en el volumen de operaciones con tarjeta de débito y de 3,5 veces de tarjeta de crédito, sumado a la incorporación de nuevas tecnologías (análisis de datos, banca digital, score de tarjetas de crédito), la banca privada consolida su aprendizaje en cuanto a la concesión del crédito hipotecario ajustando su estructura de financiamiento. Adicionalmente, la pandemia afectó significativamente a todo el mercado y en especial al BHU.

A partir del 2020 se endurecen aún más los criterios presupuestales resintiéndose la capacidad operativa del BHU, a la vez que se trabaja sin rubro para publicidad durante dos años (ejercicios 2019 y 2020). El BHU llega a registrar mínimos históricos de colocación con participaciones históricas mínimas de mercado del 14,86% en abril de 2020 y 16,96% en setiembre de 2020 cerrando un share promedio del 25% del mercado para este período.

En el ejercicio 2023 el presupuesto de publicidad creció y luego de tres años se logra la contratación de una agencia de publicidad.

Se produce de forma gradual una recuperación de la cuota de mercado en pro del aseguramiento de la posición de liderazgo a los efectos del cumplimiento de la visión del BHU, con el desafío de maximizar la eficiencia de los recursos humanos ante un escenario de poco apalancamiento tecnológico. En ese sentido, se rediseñaron los puestos de trabajo del área comercial para lograr con menos recursos poder atender la demanda, se capacitó al personal con el objetivo de lograr la polifuncionalidad en las tareas, a la vez que se utilizó como apoyo a la gestión operativa de casa central la red física del BHU.

Sin embargo, se debieron afrontar situaciones asociadas a decisiones externas al banco que afectaron la capacidad patrimonial y el funcionamiento de la institución. En diciembre del año 2023 se aprobó la Ley 20.237 que estableció diversas normas para deudores en Unidades Reajustables del BHU y la ANV, a partir de la constitución de un fideicomiso financiero cuyo objeto fue reestructurar y administrar los créditos documentados mediante préstamos hipotecarios o promesas de compraventa constituidas en UR cuyo acreedor sea el BHU.

La fortaleza institucional y patrimonial de la institución pudo sobrellevar este impacto que implicó una pérdida del entorno de los US\$ 200 millones entre capital y flujo futuro de ingresos.

“El foco al cliente es el aspecto central de la gestión, buscando permanentemente las mejoras tecnológicas y de procesos que posibiliten facilitar el acceso al crédito y al ahorro”

¿Cómo describiría la realidad actual del banco?

En el último bienio el BHU ha retomado la senda de crecimiento que lo vuelve a colocar como el líder del mercado de

créditos hipotecarios, ocupando más del 30% de los créditos otorgados en todo el sistema.

Ha consolidado una cartera de créditos en UI (Unidades Indexadas) con una muy baja morosidad, menor a la banca privada, asociada a un funcionamiento eficiente de sus recursos, que le facilita la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Sostiene indicadores económicos y financieros dentro de los niveles adecuados para su funcionamiento, cumpliendo con los requerimientos legales establecidos por el Banco Central del Uruguay.

El foco al cliente es el aspecto central de su gestión, buscando permanentemente las mejoras tecnológicas y de procesos que posibiliten facilitar el acceso al crédito y al ahorro.

En ese sentido, se han profundizado las inversiones en tecnologías que permiten la

mejor gestión interna de los procesos y el acceso a la información por parte de los clientes.

¿Qué efectos cree que podría tener la irrupción tecnológica, marcada por el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del banco?

Todas las instituciones públicas deben entender que el desarrollo de tecnología asociada a la IA va a afectar las operaciones en el futuro. El BHU no debería ser la excepción.

Por ese motivo, para el plan de negocios del quinquenio la institución ha proyectado una importante inversión en nuevas tecnologías para el negocio que lo posicionen en la vanguardia de las circunstancias actuales, sin descuidar un aspecto trascendente para la institución como es la seguridad en la información.

¿Cuáles son los mayores desafíos de gestión hacia el segundo semestre?

El BHU se encuentra elaborando el Plan de Negocios 2025-2029 que será aprobado en los próximos meses, donde se establecen los aspectos estratégicos para el quinquenio.

Para este año 2025 se espera consolidar el incremento en las colocaciones de créditos en UI, sostener los niveles de rentabilidad adecuados, sostener los actuales niveles de morosidad, continuar siendo el líder del

mercado de créditos hipotecarios, diseñar nuevos modelos de atención que permitan alcanzar una mayor profundización en la atención del banco en todo el territorio nacional, e incrementar los niveles actuales de automatización de los procesos. En definitiva, sostener las bases para el desarrollo del próximo plan de negocios.

“Todas las instituciones públicas deben entender que el desarrollo de tecnología asociada a la IA va a afectar las operaciones en el futuro”

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



“La adopción de IA requiere combinar competencias técnicas y de gestión en las empresas”



Leonardo García, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay

El sector industrial local ha experimentado transformaciones clave, como la transición hacia energías renovables, la economía circular y la incorporación de tecnologías digitales e Industria 4.0, incluyendo la inteligencia artificial (IA). La adopción de IA en la industria ha avanzado gracias a alianzas institucionales y programas de formación, mostrando interés en automatización, gestión y marketing digital. Sin embargo, enfrenta obstáculos como la inversión necesaria, la capacitación del personal y la integración con sistemas existentes.

¿Cuáles son las transformaciones más significativas que ha afrontado el sector industrial en Uruguay en los últimos 15 años?

En los últimos 15 años, el sector industrial en Uruguay ha atravesado transformaciones significativas, algunas

transversales a prácticamente todos los rubros, como la transformación energética, con un fuerte viraje hacia fuentes renovables; el avance sostenido de la economía circular como nuevo paradigma productivo; y la incorporación progresiva de tecnologías asociadas a la trans-



IS BACK

NUESTRA LÍNEA DE ATV LLEGÓ
PARA LLEVARTE A DONDE
NECESITES LLEGAR.



AHORA CON EL
RESPALDO DE
ZENEX OUTDOOR



formación digital e Industria 4.0. Más recientemente, irrumpe la IA, con aplicaciones emergentes en optimización de procesos, mantenimiento predictivo y análisis de datos industriales.

A estos procesos se suma en todos los rubros del sector las mejoras tecnológicas en maquinaria, automatización y sistemas de envasado, así como cambios en los hábitos de consumo y una mayor competencia de productos importados.

Estos factores han impulsado una adaptación constante de las empresas industriales, tanto en sus procesos como en su propuesta de valor, para mantenerse competitivas en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

¿Cómo ve la adopción de la IA en los distintos sistemas de producción que componen el tejido industrial?

Me parece importante dar el marco de trabajo que sustenta nuestras opiniones institucionales en este tema. Desde la CIU generamos servicios vinculados a la transformación digital de las empresas desde el año 2019, siendo pioneros a nivel institucional en el país. Primero realizamos un acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Argentina para el desarrollo de una metodología y la formación de expertos nacionales en armado de Planes de Transformación Digital. Luego generamos una alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (Senai) de Brasil para también desarrollar capacidades nacionales en Producción Avanzada. A nivel nacional, tenemos un acuerdo con el Centro de Automatización y Mecatrónica Industrial (Caime) de UTU y con el Departamento de Ingeniería de la Universidad Católica del Uruguay. Estos servicios nos han permitido apoyar a más de 100 industrias, detectando las necesidades de digitalización y aportando a la implementación de nuevas tecnologías.

La IA ha ampliado nuestra mirada de la transformación digital en la industria. En junio realizamos un taller de formación con 60 empresas, con docentes de UTU y de la incubadora Ingenio del LATU. En agosto realizaremos otra actividad de formación con mayor profundización con análisis de casos, recomendaciones para promptear y creación de agentes de IA.

Todas estas acciones con industrias nos han permitido observar que tienen un marcado interés por la adopción de la IA en sus procesos, tanto en la automatización de operaciones y robótica como en la integración con sistemas de gestión empresarial (ERP)

y también en herramientas de marketing digital. Además, la IA se vincula con otros temas, como mejora continua, economía circular e influye en las decisiones estratégicas sobre inversiones tecnológicas.

“Desde la CIU generamos servicios vinculados a la transformación digital de las empresas desde el año 2019, siendo pioneros a nivel institucional en el país”.

“Ciertos factores han impulsado una adaptación constante de las empresas industriales, tanto en sus procesos como en su propuesta de valor, para mantenerse competitivas en un entorno cada vez más dinámico y exigente”.

¿Cuáles son los principales obstáculos que observa para implementar IA en la industria?

La adopción de IA requiere combinar competencias técnicas y de gestión en las empresas. Ir paso a paso, generando esas capacidades necesarias, es relevante. Por ejemplo, generar información en tiempo real de los procesos productivos aporta datos que se valorizan con la aplicación de IA. Nuestro servicio de Producción Avanzada justamente se focaliza en generar información sobre los procesos productivos para reducir el tiempo en la toma de decisiones e implementar soluciones digitales. Ello también conlleva inversión por parte de las empresas, para incorporar sensores y software en sus procesos.

También, que los colaboradores de las empresas estén familiarizados con las aplicaciones de IA es fundamental. Por eso, estamos realizando acciones de formación para las industrias.

Otros desafíos que nos han planteado las empresas es su integración con sistemas existentes. Además, nos han destacado las oportunidades que visualizan en áreas como la atención al cliente mediante IA y el uso de herramientas específicas para análisis de datos y comunicación.

¿Qué tendencias emergentes en base a IA o de la mano de adelantos tecnológicos podrían revolucionar la industria en los próximos años?

Identificamos varias tendencias emergentes que podrían influir positivamente en el sector industrial en los próximos años. En particular, la combinación de IA con nuevas tecnologías permitirá dar un salto cualitativo en eficiencia y capacidad de respuesta. A nivel de procesos productivos, subrayamos las soluciones basadas en IA para mantenimiento predictivo, que permiten anticipar fallas antes de que ocurran. También destacamos la aparición de agentes de IA autónomos, capaces de tomar decisiones, coordinar tareas y optimizar procesos de forma continua, en función del análisis de datos. Estas tecnologías permiten generar conocimiento estratégico a partir de los datos, lo que representa una ventaja competitiva clave para la industria del futuro.



El 19 de junio de 1995 abríamos las puertas de Porto Seguro Uruguay.

Y con ellas, también abríamos las puertas hacia los sueños, nuevos servicios y hacia la innovación constante.

Pero, por sobre todo, le abríamos la puerta al futuro, convencidos de que estos primeros 30 años fueron apenas el comienzo.

Lo mejor, está por venir.



**Porto
Seguro**

30 años juntos

“Uruguay debe defender y destacar sus atributos de proveedor confiable”

Carmen Porteiro, presidenta de la Unión de Exportadores del Uruguay

El país se destaca como un proveedor confiable, atributo clave en un escenario de proteccionismo y volatilidad. Su buena reputación internacional es un activo, pero requiere reforzarse ante determinadas amenazas, como subas de aranceles y interrupciones logísticas. La profesionalización del sector ha avanzado, pero la incertidumbre global exige mayor capacitación y uso de redes gremiales para compartir buenas prácticas. Las medidas impulsadas por el MEF son positivas pero insuficientes. Se requiere una reforma integral para bajar costos de producción y simplificar trámites.



¿Cómo se ubica Uruguay en el actual mapa del comercio mundial, donde priman las amenazas de subas de aranceles, así como también conflictos armados en varias zonas del planeta?

La coyuntura internacional está siendo muy desafiante para el sector exportador. Vivimos en un mundo incierto, donde hay anuncios prácticamente todos los días de medidas por parte de distintos países, que afectan generalmente de forma indirecta nuestros flujos de exportación.

En ese contexto, Uruguay debe defender y destacar sus atributos de proveedor confiable, que ofrece bienes y servicios de calidad, que trabaja en sostenibilidad, que respeta los contratos y genera condiciones favorables para la inversión y para la residencia en el país. Esto es algo que ya se viene

haciendo y, de hecho, el país está muy bien conceptuado internacionalmente, pero hay que seguir reforzando.

Eso a nivel macro. Luego, si vamos a cada empresa, hay diferentes realidades y espaldas financiera como para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda y de los precios internacionales. Desde la UEU estamos permanentemente buscando soluciones específicas a las dificultades que se van dando, alertando a las autoridades para contar con toda la información posible de la realidad del sector y también estamos atentos a las oportunidades que se puedan presentar para potenciar la exportación de Uruguay.

¿Qué tan preparadas están las empresas locales para competir en un mercado global más volátil y exigente?

A su vez, ¿está capacitado el empresario uruguayo para transitar en este nuevo escenario?

La profesionalización en el sector exportador ha dado pasos muy importantes en las últimas décadas. Sin embargo, los niveles de incertidumbre que estamos manejando hoy son realmente significativos y es muy difícil prever algunos escenarios por mucha formación que se tenga. Esto no quita que nos vamos adecuando a las circunstancias y vamos aprendiendo en el proceso, demostrando una gran flexibilidad y adaptabilidad. A su vez, el hecho de formar parte de gremiales, como es la UEU, permite estar en contacto con otras empresas, compartir experiencias y buenas prácticas, hacer consultas acerca de situaciones nuevas que se van presentando y cómo lo están resolviendo los colegas, acceder a capacitaciones o reuniones con autoridades. Todo esto es fundamental en momentos de incertidumbre mundial como es la coyuntura actual.

¿Qué lecciones ha dejado al sector las crisis recientes -covid, conflictos bélicos, proteccionismos- en términos de resiliencia exportadora?

Quedó demostrada la resiliencia que podemos tener y la rapidez para organizarnos y hacer frente a circunstancias que no nos habíamos imaginado. En particular, en la UEU

se armaron grupos de trabajo específicos, con el objetivo de resolver temas puntuales que surgieron de estos desafíos mencionados, como por ejemplo en materia logística. Se generaron consultas rápidas entre las empresas y propuestas para presentar a las autoridades, con las que la institución genera de forma permanente un diálogo fluido y constructivo, independientemente de cuál sea la administración. Si tuviera que resumir, diría que la gran lección está en el poder del trabajo en equipo.

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan los exportadores hoy?

Si bien la exportación de bienes y servicios, se enfrenta a situaciones internacionales complejas, hay temas que dependen fundamentalmente de nosotros como país y allí es donde debemos focalizarnos. En la UEU desarrollamos una agenda de prioridades a partir de los insumos de exportadores de distintos rubros y tamaños. Allí podemos destacar la necesidad de avanzar en acuerdos comerciales, que no depende completamente de nosotros, pero sí podemos tomar la iniciativa, trabajar a nivel de Mercosur y también a nivel bilateral con distintos países buscando el ingreso de algunos productos o resolviendo aspectos sanitarios y fitosanitarios.



FRESH MARKET

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

En la agenda también tenemos un capítulo que apunta a bajar costos logísticos y mejorar nuestra conectividad. De nada serviría lograr acuerdos comerciales si luego no tenemos posibilidad de colocar nuestros productos en esos países, ya sea por falta de buques, contenedores o vuelos, o por los costos logísticos asociados.

A su vez, tenemos un capítulo que incluye la importancia de la consolidación de mejoras macroeconómicas, como ser la inflación baja, la institucionalidad fiscal o la reforma de la seguridad social, y otro capítulo que presenta la relevancia de trabajar en sostenibilidad e innovación para seguir exportando.

La agenda también apunta a bajar costos de producción. En este apartado analizamos todo tipo de costos: tarifas públicas; tasas que podrían bajar o han quedado obsoletas; impuestos ciegos, que no tienen relación con la actividad de la empresa; trámites duplicados o que se podrían digitalizar; entre otros puntos. Incluimos allí la trayectoria del tipo de cambio real como un factor relevante para la exportación.

Dado que el comercio exterior se transa básicamente en dólares, los costos también se miden en términos de dólares.

Podemos hacer esfuerzos internos, bajar costos, pero luego un movimiento del tipo de cambio puede neutralizar los avances realizados. La caída del dólar, en particular en el mes de junio, generó gran preocupación en el sector y se lo planteamos a las autoridades. Si bien el tipo de cambio fluctúa y gran parte de esa variación depende de la coyuntura internacional o regional, también responde a medidas internas.

Varias de las medidas anunciadas en julio por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) tienen relación con los puntos de la agenda de la UEU. ¿Eso puede ayudar?

Las medidas anunciadas por el MEF van en la línea correcta y varios de los puntos están incluidos en la agenda de prioridades que comentábamos. Podemos destacar algunas solicitudes que ya llevaban varios años, como ser la eliminación de la tasa ANSE para la importación, que ya no tenía razón de ser porque dejó de existir hace años el servicio de estiba al que estaba asociado; la reducción de la tasa LATU a la exportación no tradicional; la facilitación del procedimiento de admisión temporaria y reglamentación del drawback, que son instrumentos que facilitan la exportación. Algunos puntos necesitan de aprobación parlamentaria e irán en la Ley de Presupuesto, otros se irán procesando en los próximos meses. No se trata de medidas que en sí mismas puedan generar un cambio sustancial en los niveles de exportación, pero como dijo el ministro Gabriel Oddone, es un comienzo. Hay mucho más por hacer, pero es importante dar estos pasos e ir avanzando.

¿Qué tendencias están viendo a nivel internacional que implican una preparación especial por parte del sector exportador?

Tenemos dos grandes temas en los que estamos trabajando

desde la UEU para ayudar a las empresas en un proceso de cambio que les permita competir de mejor manera en el mundo. Estos son la sostenibilidad y la innovación, que también forman parte de nuestra agenda de prioridades.

En sostenibilidad estamos observando un gran avance en materia de normativa de los mercados más exigentes. Se pide a las empresas demostrar que están trabajando en los ejes del triple impacto: ambiental, social y gobernanza. Es por esto que creamos la Unidad Exportación Verde, que promueve la incorporación de la sostenibilidad en las empresas, y desarrollamos junto al LATU el sello Gestión Sostenible UEU LATU. Se trata de una herramienta de acompañamiento y capacitación para empresas grandes o pymes, de bienes o de servicios, que ya está presente en el 20% de la exportación de bienes de Uruguay y que ha resultado muy útil para prepararse ante las exigencias internacionales.

En innovación estamos generando un espacio específico en la institución también para acompañar en la transformación que los avances tecnológicos están imponiendo.

Hoy es necesario integrar a nuestros procesos a la inteligencia artificial, incorporar mejoras tecnológicas a los productos de exportación o generar nuevas corrientes exportadoras. Tenemos una base fuerte, que es un sector de tecnologías de la información robusto y bien posicionado, lo que hace falta es integrarlo más con el resto de la matriz exportadora y generar sinergias. En ese trabajo estamos avanzando y comenzamos con una serie de talleres que denominamos “30 minutos de innovación”, en el que referentes de la academia o de empresas líderes profundizan en algún aspecto.

Vinculado con esto último, la exportación de servicios está ocupando un lugar relevante en el comercio exterior. ¿Consideran que tiene espacio para seguir creciendo?

La exportación de servicios tuvo un crecimiento de 33% en los últimos 10 años y se perfila como un motor muy relevante para la exportación uruguaya de las próximas décadas. El sector de exportación de servicios es muy heterogéneo, ya que va desde turismo receptivo hasta los servicios profesionales o logística. Para crecer en servicios también se necesita estabilidad macro, tipo de cambio competitivo y reducción de costos internos, como en el caso de los bienes. Pero también hay aspectos específicos, como contar con más acuerdos para evitar la doble tributación (en el país de origen y en el de destino), mecanismos ágiles de visados o atracción de talentos. Además, para poder proponer políticas y medidas, se hace necesario contar con información más precisa. En exportación de servicios hoy solamente tenemos una estimación del Banco Central que se publica de forma trimestral, que es muy global y no es suficiente como para entender la realidad de distintos subsectores.

“La exportación de servicios tuvo un crecimiento de 33% en los últimos 10 años y se perfila como un motor muy relevante para la exportación uruguaya de las próximas décadas”.



Cobertura total de asistencia médica.

PreAsociate

A LA ESPAÑOLA

**Sin importar el número de cédula.
Ingresá con todos los beneficios.**

preasociate.com

 **1920-1234**

Avanzar en una agenda de reformas estructurales

Julio Lestido, presidente de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay

Uruguay enfrenta una transformación acelerada en el sector comercio y servicios, impulsada por la tecnología, pero con desafíos en formación laboral, competitividad empresarial y marco regulatorio. La clave para aprovechar estas oportunidades está en aspectos esenciales como, por ejemplo, mayor articulación público-privada, reformas estructurales que reduzcan costos y fomenten la innovación, inversión en educación y capacitación tecnológica, y apoyo a las micro y pequeñas empresas para evitar su exclusión digital, entre otros.



¿Cuáles considera han sido las grandes transformaciones que se han dado en el sector de comercio y servicios de nuestro país en los últimos 15 años?

En estos últimos años no solo el sector comercio y servicios, sino que los países y sus economías en general han atravesado grandes transformaciones. Seguramente, una de ellas está estrechamente vinculada con los avances tecnológicos, que no solo cambiaron nuestras formas de interconectarnos, de trabajar, sino también nuestros hábitos de comportamiento y, en particular, nuestras formas de consumir, siendo determinante de este cambio la irrupción del comercio digital. Esto implica una gran transformación tanto desde el lado de las empresas como del consumidor, ya que presenta constantes desafíos de adaptación que se van renovando día a día.

Para las empresas, esto ha significado repensar sus modelos de negocio, estrategias de comercialización, medios de pago, atención al cliente, compatibilización entre la tienda física y la digital, así como también su logística. Como todo

cambio, implica desafíos, pero también genera oportunidades.

Hoy vemos emprendedores que inician sus negocios ya en clave digital, con una mirada puesta en mercados internacionales, donde el competidor no es necesariamente el local de enfrente, sino el mundo.

Para que estos cambios se traduzcan en oportunidades reales, es clave avanzar hacia una mayor profesionalización de la gestión empresarial. Esto implica desarrollar nuevas formas de acercarse al cliente, integrando componentes tecnológicos y digitales, y estar preparados tanto desde el punto de vista técnico como en lo que refiere a un entorno de negocios que ofrezca un marco propicio para el desarrollo exitoso.

Estos cambios también han impactado en la propia cámara, obligándonos a rediseñar nuestras estrategias de apoyo y acompañamiento a las empresas. Hemos trabajado en impulsar la modernización empresarial, generar instancias de capacitación y actualización, e interactuar con organismos

estatales para construir marcos regulatorios y herramientas de apoyo que acompañen estos procesos de transformación, innovación e inversión.

¿Qué reformas legales o fiscales urgentes necesita Uruguay para mejorar el clima de negocios?

Tal como hemos señalado en otras oportunidades, desde la cámara entendemos que Uruguay necesita avanzar en una agenda de reformas estructurales, dentro de las cuales podemos destacar la modernización de la normativa laboral, una estrategia de mayor apertura económica, y la revisión de la actual estructura tributaria que impacta sobre la formalidad, la contratación de personal y la inversión.

En paralelo, existe una extensa agenda de reformas microeconómicas pendientes, vinculadas a la mejora regulatoria, la reducción y simplificación de trámites, y la digitalización de procesos estatales. Estas trabas operativas generan sobrecostos para las empresas, limitando su crecimiento, la creación de empleo y la atracción de nuevas inversiones.

Desde la cámara, como voz del sector empresarial ante las autoridades, trabajamos para acercar estos obstáculos y promover soluciones concretas. Apostamos a una estrategia de diálogo público-privado que permita construir un entorno

de negocios más eficiente, predecible y favorable a la actividad productiva.

¿Cómo evalúa la coordinación entre el gobierno, gremios y empresas para enfrentar los desafíos actuales?

Como ya mencionamos, la coordinación entre los diferentes gobiernos, la gremial de los trabajadores y las gremiales empresariales ha sido clave, y diría fundamental, no solo para enfrentar los desafíos del pasado reciente, sino también para pensar el futuro. Esta articulación es esencial en el diseño de estrategias y herramientas que nos preparen para los cambios que afectan tanto al mundo empresarial como laboral.

La pandemia fue un ejemplo claro del valor del trabajo coordinado, abierto al diálogo y con escucha activa entre las partes. Sin embargo, no deberíamos esperar situaciones críticas para reconocer la importancia del trabajo conjunto. Es una tarea diaria construir y fortalecer una institucionalidad sólida y sistemática del diálogo entre gobierno, empresas y trabajadores.

También, como sector empresarial, tenemos el desafío de avanzar en una mayor coordinación y colaboración entre las diferentes gremiales, que muchas veces representan intereses diversos. Fortalecer esa articulación es clave para potenciar la voz del sector privado.

BBVA

Una tarjeta para hoy, un banco para lo que vendrá

HASTA **30% OFF**



Más de 300 locales en todo el país

Hasta 12 cuotas sin recargo

1 año gratis

Producto sujeto a aprobación crediticia. Ver bases y condiciones en bbva.com.uy



En definitiva, resulta indispensable consolidar una lógica de cooperación basada en la confianza mutua, donde cada parte asuma su rol con responsabilidad, enfocándose en generar condiciones que impulsen el desarrollo, la inversión y el empleo.

¿Existe un desajuste entre la formación académica y las necesidades del mercado laboral?

Sí, existe un desajuste, que en parte puede entenderse como natural frente al ritmo acelerado de los cambios tecnológicos. No obstante, el objetivo debe ser reducir esa brecha entre lo que los chicos aprenden en las clases y lo que demanda el mundo del trabajo.

Quizás el foco debería estar en justamente ante un contexto marcado por el cambio tecnológico acelerado y la transformación de los modelos de negocio, priorizar la construcción de perfiles académicos más flexibles, con mayor capacidad de adaptación, pensamiento crítico y habilidades prácticas, las cuales muchas veces no están adecuadamente contempladas en los programas curriculares actuales.

Ya existen estrategias educativas en Uruguay que generan vínculos efectivos con el mundo productivo. Consideramos fundamental que estas experiencias se amplíen y se repliquen con mayor fuerza en más sectores y niveles educativos. De lo contrario, se continúa ampliando la brecha entre lo que los estudiantes aprenden y lo que las empresas necesitan, lo que se traduce en mayores dificultades de inserción laboral -particularmente entre los jóvenes, que hoy ya es un problema que como país enfrentamos-, menor productividad y pérdida de oportunidades tanto para las personas como para las propias empresas.

Desde la cámara promovemos una mayor articulación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, apoyando modelos de formación dual, aprendizaje basado en proyectos reales y la capacitación continua en el entorno laboral. En ese marco, también alentamos a que las empresas asuman un rol más activo en la formación de sus equipos, a través de programas propios o en alianza con centros de formación y organismos como Inefop.

¿Considera que el empresario y las empresas cuentan con la preparación adecuada para transitar este nuevo tiempo de innovación, revolución tecnológica, donde la inteligencia artificial juega un rol cada vez más importante, con nuevas formas de hacer negocios?

Si bien existen realidades diversas según el tamaño y rubro de las empresas, no cabe duda de que muchos empresarios han demostrado gran capacidad de adaptación a esta revolución tecnológica, impulsando procesos de digitalización, automatización e incorporación de nuevas tecnologías en

diferentes fases de sus negocios.

Sin embargo, también es una realidad que no todas las empresas han podido sumarse a este cambio. En particular, las micro y pequeñas empresas enfrentan mayores dificultades, ya sea por falta de capacitación, recursos tecnológicos o acceso a financiamiento. Estos rezagos pueden traducirse en menor competitividad, reducción de la actividad e incluso riesgo de cierre.

Es importante tener claro que la preparación para este nuevo tiempo no pasa solo por incorporar tecnología, sino también por desarrollar nuevas formas de liderazgo, organización del trabajo y vinculación con los clientes. En este proceso, los empresarios deben asumir un rol protagónico en la transformación, pero también contar con un entorno que les ofrezca herramientas de apoyo adecuadas.

En la cámara entendemos que hoy quizás allí es donde está

el principal desafío: lograr que los programas de apoyo y capacitación en transformación digital lleguen efectivamente a todas las empresas, en especial a aquellas que presentan mayores rezagos, de modo que puedan sumarse a esta ola de cambio y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

¿Cómo está afectando la digitalización y la automatización al empleo en el sector de comercio y servicios?

La digitalización y la automatización ya vienen impactando al sector desde hace años, pero el ritmo de transformación se ha acelerado significativamente en el último tiempo.

Uno de los efectos más visibles es la sustitución de tareas rutinarias y de baja productividad, particularmente en funciones

operativas o administrativas, por tecnologías que ofrecen mayor eficiencia a menor costo. Ejemplos cotidianos como la instalación de cajas de autoservicio en supermercados, la digitalización de gestiones comerciales o la incorporación de sistemas de portería remota en edificios, muestran cómo este cambio ya es una realidad.

Este fenómeno representa desafíos importantes para determinados perfiles laborales que pueden ser desplazados, pero también abre oportunidades para la reconversión, la capacitación en nuevas habilidades y la creación de empleos vinculados a la supervisión de tecnología, análisis de datos, atención personalizada, gestión de plataformas digitales, entre otros.

Por eso, resulta clave acompañar estos procesos con políticas activas de formación y reconversión laboral, así como promover una cultura empresarial que entienda la transformación digital no solo como una herramienta para ganar eficiencia, sino también como una oportunidad para crear empleos de mayor valor agregado y productividad, que impacten positivamente en la empresa, pero también en la sociedad en su conjunto.

“La coordinación entre los diferentes gobiernos, la gremial de los trabajadores y las gremiales empresariales ha sido clave, y diría fundamental, no solo para enfrentar los desafíos del pasado reciente, sino también para pensar el futuro”.

The Kia K3 Cross

Una elección inteligente



Movement that inspires

Desde
USD 29.990

📍 Rbla. Dr. Baltasar Brum 3764

☎ 0800 0542

🌐 kia.com.uy

Escaneá el QR para
más información



Nuevo Chevrolet Spark EUV

EL SUV ELÉCTRICO QUE TE RECARGA.





Manejemos
Juntos™

Una transformación impulsada por la digitalización

Álvaro García, presidente del Banco República

En los últimos 15 años, el BROU vivió una transformación tecnológica y cultural en diversas áreas: digitalización, ciberseguridad, uso de datos, sostenibilidad e inclusión financiera. Frente al ecosistema *fintech* y nuevos desafíos, apuesta por productos innovadores y un plan 2030 con foco en las mipymes.



¿Qué cambios fundamentales ha vivido el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) en los últimos 15 años?

En los últimos 15 años, el BROU ha atravesado una transformación profunda en múltiples dimensiones, adaptándose a un entorno cada vez más desafiante.

Uno de los hitos más relevantes fue el cambio del sistema del core bancario, que permitió sentar las bases tecnológicas para una mayor eficiencia operativa y una mejora sustancial en los servicios ofrecidos.

En paralelo, el BROU experimentó una transformación integral del negocio, impulsada principalmente por la digitalización. El crecimiento exponencial de la transaccionalidad digital y las nuevas demandas de los clientes —orientadas a la rapidez, la virtualidad y la disponibilidad de servicios en línea— motivaron una modernización constante de los canales y procesos. Este cambio incluyó también una fuerte

“La implementación de la Ley de Inclusión Financiera marcó un antes y un después en la forma en que los servicios financieros llegan a la ciudadanía”

apuesta por la ciberseguridad y la protección de datos, en línea con estándares internacionales y con el objetivo de brindar una experiencia segura y confiable.

El banco también debió enfrentar la aparición de nuevos competidores, tanto en el sistema financiero tradicional como desde el ámbito tecnológico, lo que lo llevó a reforzar su propuesta de valor.

En este contexto, se incorporó la sostenibilidad como eje estratégico, con la adopción del modelo de finanzas sostenibles, así como el uso creciente de herramientas de ciencia de datos para la toma de decisiones y la personalización de productos y servicios.

En materia de sostenibilidad, el BROU avanzó con una gobernanza clara: se creó un Comité de Sostenibilidad, se diseñó una política institucional específica y se definió una estrategia que integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la operativa del banco.

A nivel normativo, la implementación de la Ley de Inclusión Financiera marcó un antes y un después en la forma en que los servicios financieros llegan a la ciudadanía, impulsando una mayor bancarización y el acceso a productos a través de medios electrónicos.

En cuanto a la gestión interna, el banco vive un recambio generacional que renueva los equipos con nuevas capacidades, favoreciendo la transformación cultural y organizacional.

Finalmente, en el plano institucional, el BROU consolidó su rol de conglomerado financiero público, a través de la creación de República Microfinanzas y la reconversión estratégica de República Afisa, ampliando así su alcance y diversificando su oferta de servicios.

¿Qué retos ha enfrentado la banca tradicional y cómo cree que el BROU ha respondido?

La banca tradicional ha enfrentado múltiples desafíos en los últimos años, impulsados por un entorno de acelerada transformación tecnológica, cambios regulatorios, nuevas exigencias de los clientes y una creciente competencia en el ecosistema financiero. En este contexto, el BROU ha respondido con una estrategia integral y sostenida de transformación.

Uno de los principales retos ha sido la transformación del negocio, con foco en la digitalización. El BROU dio pasos tempranos en esta dirección, incorporando tecnología de punta y desarrollando canales digitales robustos, como e-BROU y AppBROU. Esto permitió ampliar continuamente las funcionalidades disponibles, modernizar el modelo de atención al público y mejorar los tiempos de respuesta, incluso en procesos clave como el otorgamiento de créditos.

La automatización de procesos ha sido otro pilar central, no solo para ganar eficiencia y liberar tiempo operativo, sino también para mejorar la experiencia del cliente y facilitar la escalabilidad de los servicios. Esto fue acompañado por un fortalecimiento del área de Tecnologías de la Información. En paralelo, el banco ha hecho una apuesta fuerte por la ciberseguridad, desarrollando controles avanzados para proteger la información y difundiendo activamente campañas de concientización. Se han incorporado mecanismos continuos de refuerzo de la seguridad, en línea con las mejores prácticas internacionales.

El desarrollo de capacidades analíticas también ha sido clave para adaptarse a las nuevas dinámicas. En este sentido,

Nuestra historia
inspira nuestro futuro.



se creó el área de Analítica de Datos, que permite extraer valor de la información y tomar decisiones más informadas y ágiles.

A nivel regulatorio, el banco ha sabido adaptarse a nuevos marcos normativos, como los asociados al mercado de pagos y la multiadquierecia, así como a un mayor nivel de exigencia en materia de cumplimiento.

Además, se diseñaron nuevos productos y servicios, como los dirigidos al segmento de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), que responden a demandas específicas de sectores estratégicos de la economía.

Por último, el BROU reconoció que estos cambios requerían nuevas habilidades. Por eso se promovieron programas de capacitación, estrategias de gestión del cambio y se fomentó el trabajo colaborativo entre áreas, fortaleciendo una cultura organizacional más abierta y adaptativa.

¿Cuáles han sido los mayores efectos de la tecnología y la irrupción de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de las finanzas?

La irrupción de la tecnología y de la IA ha generado un cambio estructural en la gestión de las finanzas, tanto a nivel global como dentro del BROU, abriendo oportunidades significativas, pero también imponiendo nuevos desafíos.

Entre las principales oportunidades, se destaca el desarrollo de productos y servicios cada vez más innovadores, así como nuevas formas de relacionamiento con los clientes, donde la experiencia del usuario se vuelve más fluida, rápida y personalizada. El uso de IA y herramientas analíticas permite potenciar la capacidad de análisis de datos, posibilitando una segmentación más precisa y el diseño de una oferta comercial adaptada a las características y necesidades de cada cliente.

Estos avances también han contribuido a la disminución del costo de las transacciones y a una mayor eficiencia operativa, al automatizar procesos administrativos o repetitivos, liberando tiempo para tareas de mayor valor agregado. Asimismo, han favorecido la inclusión financiera mediante el desarrollo de canales digitales accesibles como las billeteras electrónicas y la banca móvil.

La tecnología también ha mejorado el manejo del riesgo financiero, a través de análisis predictivos que permiten anticiparse a eventos y tomar decisiones más informadas.

Sin embargo, estos cambios traen aparejados importantes desafíos. La velocidad del desarrollo tecnológico exige a las instituciones financieras una adecuación constante de sus infraestructuras, capacidades y procesos. La seguridad de la información y la protección de datos personales se vuelven aspectos críticos, dado el aumento de amenazas cibernéticas que acompañan la digitalización.

También se hace necesario contar con nuevos perfiles de formación y competencias en el personal, lo que requiere programas de capacitación continua y una fuerte inversión en gestión del cambio. Por último, la aparición de nuevas tecnologías va acompañada de nuevas regulaciones, que exigen una respuesta ágil y coordinada por parte de las instituciones financieras para garantizar cumplimiento y sostenibilidad en el tiempo.

¿Hacia dónde cree que va la banca dadas las nuevas tendencias como las *fintech*?

La banca se encuentra en un proceso de evolución constante, impulsado por el avance de las nuevas tecnologías y, especialmente, por el desarrollo del ecosistema *fintech*. En Uruguay, actualmente existen alrededor de 60 *fintech*, lo que evidencia un crecimiento significativo y un alto potencial para la generación de soluciones financieras innovadoras.

Frente a esta realidad, la banca tradicional no solo se ve interpelada, sino también desafiada a redefinir su rol. Están emergiendo diversos modelos de relacionamiento entre bancos y *fintech*, que van desde la competencia directa, hasta esquemas de colaboración o incluso incorporación de capacidades tecnológicas a través de alianzas estratégicas.

El BROU firmó en 2022 un acuerdo con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Este convenio busca

identificar y apoyar proyectos que incorporen nuevas tecnologías y tendencias de digitalización en los servicios financieros.

¿Qué objetivos se ha planteado para el segundo semestre?

Para el segundo semestre tendremos el lanzamiento de varios productos innovadores, en la línea de las respuestas anteriores, que iremos anunciando paulatinamente.

Elaboraremos el plan 2030 con objetivos concretos hacia el banco que queremos tener para el fin de este período de gobierno, incluyendo los énfasis establecidos en nuestro discurso de asunción: mayor digitalización de productos y servicios, avanzar fuerte en el objetivo de ser el banco de las mipymes en Uruguay, lograr sinergias y resultados en educación financiera, y ciberseguridad y prevención del fraude a nuestros clientes, entre otros.

Continuaremos recorriendo el país visitando todas las sucursales del banco y clientes en todos los departamentos.

Y seguiremos procesando la renovación generacional del banco, de manera tal de llegar a 2030 con un nuevo Banco República, con su cultura histórica de servicio y apoyo a la producción adaptada a este mundo cambiante y desafiante, para seguir cumpliendo a cabalidad su doble rol de banco comercial y banco de desarrollo.

“En Uruguay, actualmente existen alrededor de 60 *fintech*, lo que evidencia un crecimiento significativo y un alto potencial para la generación de soluciones financieras innovadoras”

BITAFAL

Asfaltos sostenibles

Transformamos *vialidad*,
desarrollamos *futuro*.

“La IA está empezando a tener un impacto concreto en cómo trabajamos; no solo desde lo técnico, sino también desde lo humano”

Horacio Correge, country head y CEO de Scotiabank Uruguay

Modernizarse y tener la capacidad de adaptarse. Ese ha sido, en cierta forma, el camino por el que ha transitado la banca tradicional, innovando, creando alianzas estratégicas, en beneficio del usuario. En este nuevo escenario, la confianza sigue siendo el activo principal. En un entorno donde la competencia se vuelve más extensa y variada, mantenerse relevante implica saber adaptarse y prever las necesidades, permaneciendo cercano al cliente, quien continúa confiando en los bancos en la actualidad. Respecto a la IA, se remarca que esta no busca reemplazar a las personas, sino que modifica el tipo de valor que se espera que estas aporten.



¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la banca tradicional en la modernización y transformación de su estructura?

Uno de los desafíos más grandes que ha afrontado la banca tradicional es enfrentar el camino para salir del legado tecnológico, no solo por la complejidad técnica que implica, sino porque está muy arraigado en los procesos y la cultura.

Modernizarse implica cambiar estructuras que vienen funcionando desde hace años, y eso requiere tiempo, foco, y sobre todo, convicción.

Otro punto importante ha sido la capacidad de adaptarnos a un entorno mucho más dinámico compitiendo con otros actores que nacen en este nuevo entorno, con reglas quizás distintas. Hoy la velocidad con la que se mueve el

mercado es muy distinta a la de hace algunos años; frentes a estos cambios de paradigma, nosotros mismos, en nuestra estrategia, tuvimos que pasar a trabajar con *squads* multidisciplinarios, para acelerar el *delivery* y adoptar prácticas de observabilidad y resiliencia como parte del día a día. Esta no es solo una estrategia para responder más rápido, sino para sostener altos niveles de calidad y estabilidad en un entorno que tiene mucho estímulo del mercado.

Por último, el cambio en la mentalidad de los equipos, la evolución de la tecnología, las estrategias de desarrollo y las nuevas formas de trabajar, no funcionan si no se rompen los silos entre tecnología y negocio, y eso es un desafío en sí mismo.

¿Cómo ha respondido el banco al surgimiento de *fintech*, *neobanks*, y *big tech* (Apple, Google) en servicios financieros?

Diría que la clave ha estado en adaptarnos con velocidad, sin perder solidez. Un buen ejemplo fue el lanzamiento de Google Pay, donde logramos ser de los primeros bancos en nuestra plaza en habilitarlo. Este lanzamiento no solo nos posiciona como referentes en la adopción de pagos digitales, siendo protagonistas de la aceleración de los pagos digitales y *contactless*.

Más allá de esto, nuestra respuesta frente a estos nuevos jugadores estará enfocada en construir capacidades que nos permitan competir desde un lugar distinto. No se trata solo de copiar modelos, sino de apalancar lo mejor de nuestra escala, nuestra base de confianza y combinarlo con una arquitectura más abierta y flexible.

La confianza sigue siendo nuestro principal activo. En un contexto donde la competencia es cada vez más amplia y diversa, mantener la relevancia pasa por saber integrarse y anticiparse manteniéndose cerca del cliente, el cual sigue hoy confiando en los bancos.

¿Hacia dónde va la banca: plataformas integradas, banca embebida (*embedded finance*) o modelos B2B2X?

La banca no se puede pensar como un canal cerrado, se está yendo claramente hacia una lógica de ecosistema. Nosotros lo vivimos de cerca, con iniciativas que marcan esa dirección. El relanzamiento de nuestro plan de fidelidad va en ese sentido. Más allá de los beneficios tradicionales, lo que hicimos fue transformar el programa para integrarnos en el día a día del cliente, estar presente en sus elecciones premiar su fidelidad, esto sumado a la experiencia en nuestros *cobrandings* o en acuerdos novedosos como el de PaseLibre, hace que estemos presentes en el día a día del cliente.

Ser parte de este ecosistema no puede lograrse sin enfocarse en desafíos tecnológicos. Para ser parte real de estos

modelos, hay que trabajar fuerte en arquitectura abierta y en capacidades *API-first*. Esto nos permite integrarnos con terceros de forma rápida y segura.

¿Qué tecnologías, como por ejemplo, *quantum computing*, tokenización, CBDC (monedas digitales de bancos centrales) podrían ser disruptivas de aquí a cinco años para el negocio?

Hay muchas tecnologías emergentes que ya están impactando en la industria financiera. En este momento nos encuentra con foco en cerrar nuestro plan de billeteras digitales, tokenización e interoperabilidad. Son tecnologías que ya no están en fase exploratoria, sino que están productivas, con adopción real y están cambiando la forma en que los clientes pagan y se vinculan con sus medios de pago.

Siempre estamos atentos a las novedades de las CBDC, pero aún no están desplegadas a gran escala en la región. En el momento que esto llegue, tendrá impacto en la infraestructura de pagos, regulación y trazabilidad de los mismos.

Con respecto a *quantum computing*, está lejos de nuestro radar práctico.

¿Cómo impacta en la interna del banco el uso de la inteligencia artificial (IA) en el análisis, interpretación y elaboración de los estados financieros u otras áreas del negocio?

La IA está empezando a tener un impacto concreto en cómo trabajamos; no solo desde lo técnico, sino también desde lo huma-

no. En áreas de soporte, la IA permite automatizar tareas repetitivas, que demandan mucho tiempo, son reiterativas y no generan tanto valor. Esto libera a las personas para enfocarse en análisis profundos y decisiones más relevantes. La adopción de IA no busca reemplazar a las personas, pero si cambia el tipo de valor que se espera aporten. Esto exige un proceso de formación, de cuestionar el cómo lo estamos haciendo, de aprender a usar las herramientas, entender cómo interpretarlas y acompañarla con criterio humano.

Si tuviera que elegir una prioridad para que su banco siga siendo relevante de cara al futuro, ¿cuál sería?

Evolucionar hacia una plataforma abierta de servicios financieros, que integre servicios financieros en los distintos *journeys* de los clientes, habilitados por datos, apificación y alianzas estratégicas. Scotiabank lleva más de 190 años satisfaciendo las necesidades de los clientes, estando a la altura de sus expectativas en cada época, ante cada cambio de paradigma y ante cada nuevo desafío. En este marco, la prioridad seguirá siendo siempre el impulso de cada cliente, de cada comunidad y de cada país donde operemos.

“Scotiabank lleva más de 190 años satisfaciendo las necesidades de los clientes, estando a la altura de sus expectativas en cada época, ante cada cambio de paradigma y ante cada nuevo desafío. En este marco, la prioridad seguirá siendo siempre el impulso de cada cliente, de cada comunidad y de cada país donde operemos”.

“La relación con el cliente ha pasado de ser transaccional a ser contextual”



Alberto Charro, presidente ejecutivo de BBVA en Uruguay

La banca tradicional enfrenta desafíos culturales y estructurales para modernizarse, adaptándose a un entorno digital y manteniendo su confianza. BBVA responde a la competencia de *fintech* y big tech con innovación abierta, ofreciendo servicios digitales y centrados en el cliente. La tecnología disruptiva como *blockchain*, *CBDC* y computación cuántica marcarán el futuro del sector. A su vez, la inteligencia artificial transforma el corazón de la banca, utilizándose hoy para procesos internos y atención al cliente, priorizando siempre la cercanía y utilidad para las personas.

¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la banca tradicional en la modernización y transformación de su estructura?

La banca tradicional ha debido enfrentar una doble exi-

gencia. Por un lado, mantener su rol de garante de la estabilidad financiera, con todos los controles, regulaciones y responsabilidades que eso implica. Por otro, adaptarse a un entorno digital que avanza a una velocidad vertiginosa y

que redefine las expectativas de los clientes. Los mayores desafíos han sido culturales y estructurales. Lo definiría en transformar la mentalidad hacia una organización ágil, centrada en el cliente, capaz de desarrollar capacidades digitales sin perder la esencia de lo que la banca representa: confianza, seguridad y cercanía. En BBVA Uruguay este proceso ha implicado inversiones sostenidas en tecnología, talento y ciberseguridad, pero también una transformación organizacional profunda, apalancada en la experiencia global del Grupo BBVA.

¿Cómo ha respondido el banco al surgimiento de *fintech*, *neobanks* y *big tech* (Apple, Google) en servicios financieros?

En lugar de verlas como una amenaza, BBVA ha elegido aprender, colaborar y competir integrando la inteligencia del ecosistema. Desde hace años, el grupo ha impulsado una estrategia de innovación abierta, invirtiendo en *fintech*, desarrollando APIs abiertas, y trabajando bajo un modelo de “banca como servicio” (BaaS).

“Lo que está claro es que los servicios financieros se están volviendo invisibles: estarán allí donde el cliente los necesite, integrados en experiencias más amplias al comprar, al emprender, al viajar o al ahorrar”.

En Uruguay, esto se traduce en una oferta cada vez más digital, donde los clientes pueden abrir su cuenta y operar desde su celular con la misma seguridad y robustez que desde una sucursal. La relación con el cliente ha pasado de ser transaccional a ser contextual: entender qué necesita, cuándo y cómo, y estar ahí con soluciones relevantes.

¿Hacia dónde va la banca: plataformas integradas, banca embebida (*embedded finance*) o modelos B2B2X?

La respuesta no es una sola. La banca del futuro será una combinación de estos modelos, dependiendo del contexto y la necesidad del cliente. La línea conductora es tener al cliente siempre en el centro, o lo que es lo mismo... estar siempre alrededor del cliente. Lo que está claro es que los servicios financieros se están volviendo

invisibles: estarán allí donde el cliente los necesite, integrados en experiencias más amplias al comprar, al emprender, al viajar o al ahorrar.

BBVA ya está desarrollando soluciones de banca embebida


 flow

**VIUDAS
NEGRAS**
P*TAS Y CHORRAS

\$ **499**
por mes

Flow App



y colaboraciones B2B2X con socios tecnológicos, lo que permite escalar nuestras capacidades más allá del canal tradicional. La plataforma global de BBVA, con presencia en múltiples geografías y una cultura tecnológica consolidada, nos posiciona muy bien para liderar esta transición también desde Uruguay. Pero cuando el cliente lo necesite, siempre habrá un especialista de BBVA avanzando a su lado.

¿Qué tecnologías, como por ejemplo, *quantum computing*, *tokenización*, *CBDC* (monedas digitales de bancos centrales) podrían ser disruptivas de aquí a cinco años para el negocio?

Tres tecnologías destacan por su potencial disruptivo. Por un lado, *tokenización*, y en ese sentido, BBVA lleva años explorando el potencial de la tecnología *blockchain* y la *tokenización* de activos al considerar que son una innovación clave que podría tener un impacto transformador en los mercados de capitales y en el intercambio seguro de datos. BBVA ya ha explorado operaciones en *blockchain* tokenizando bonos y préstamos, y esta tendencia se acelerará.

Respecto a *CBDC*, la moneda digital está inventada en el sistema financiero hace décadas; fue la base de la digitalización y la usamos todos, todos los días. Son nuestras tarjetas, nuestras transferencias... el papel moneda casi no se usa. Actualmente, los bancos centrales aún están definiendo sus proyectos de *CBDC* mayoristas, como el euro digital, para aprovechar los beneficios claros de la tecnología y, al mismo tiempo, preservar el funcionamiento actual del sistema financiero. Hay que preservar que el sistema financiero siga siendo capaz de intermediar entre depósitos y créditos, y que siga siendo capaz también de cumplir su función de transformación de plazos. Esto es, recibir depósitos a corto y prestarlos a largo con la mayor solvencia, sin socializar potenciales pérdidas por impagos. BBVA está involucrado en el análisis y diseño del euro digital, participando en grupos asesores y compartiendo su experiencia con el Banco Central Europeo (BCE).

La otra tecnología es la computación cuántica, y si bien su madurez comercial aún es incipiente, tendrá un impacto en ciberseguridad, optimización de carteras y simulaciones financieras complejas. La computación cuántica es uno de los campos más prometedores, con especiales implicaciones para la banca. BBVA está siendo pionero en la exploración de esta nueva tecnología que tiene un gran potencial de disrupción en el sector financiero.

¿Cómo impacta en la interna del banco el uso de la inteligencia artificial (IA) en el análisis, interpretación y

elaboración de los estados financieros u otras áreas del negocio?

La IA está transformando el corazón mismo de la banca. En BBVA la estamos usando para anticipar necesidades, automatizar procesos, detectar fraudes y, cada vez más, para enriquecer la toma de decisiones financieras tanto internas como de nuestros clientes.

En el análisis financiero, por ejemplo, la IA permite procesar volúmenes masivos de información y ofrecer *insights* en tiempo real. Esto libera tiempo para que los equipos se enfoquen en tareas estratégicas, de mayor valor agregado.

En mayo de 2024, BBVA suscribió un acuerdo de colaboración con OpenAI y hoy son ya 11.000 los empleados de todas las geografías del banco que utilizan ChatGPT Enterprise en su día a día. Y hace muy pocos días, BBVA y Google Cloud han anunciado la implementación de Google Workspace con Gemini en las operaciones globales del banco, lo que ya está proporcionando a más de 100.000 empleados de BBVA en todo el mundo

-incluidos todos quienes trabajamos en Uruguay- experiencias seguras de IA generativa en herramientas integradas con Gemini como Gmail, Google Docs, Google Sheets, entre otras. La acogida ha sido excepcional en todos los equipos. Así, los empleados de BBVA estamos viendo que automatizar tareas repetitivas mediante IA nos permite ahorrar una media de casi tres horas semanales, que podemos dedicar a tareas más estratégicas y centradas en el cliente.

La IA ha transformado nuestra organización, nuestros procesos, y con lo que ya estamos experimentando día a día es difícil imaginar el tremendo potencial que nos puede aportar en el mediano plazo.

“La IA ha transformado nuestra organización, nuestros procesos, y con lo que ya estamos experimentando día a día es difícil imaginar el tremendo potencial que nos puede aportar en el mediano plazo”.

“La tecnología cambia, los hábitos también, pero la necesidad de confianza, asesoramiento y acompañamiento permanece”.

Si tuviera que elegir una prioridad para que su banco siga siendo relevante de cara al futuro, ¿cuál sería?

Seguir siendo útiles para nuestros clientes. Esa es la brújula: acompañar su voluntad de llegar más lejos. La tecnología cambia, los hábitos también, pero la necesidad de confianza, asesoramiento y acompañamiento permanece.

Para ello, la prioridad es combinar lo mejor de dos mundos: la calidez y cercanía de la banca tradicional con la agilidad y personalización de la banca digital. Nuestro foco, en BBVA Uruguay, está en ser un banco cada vez más humano y más digital, y estamos muy orgullosos no solo de acompañar a las personas en la mejora de sus vidas, sino de contribuir de forma importante al desarrollo sostenible del país.



DRIVING MATTERS



NUEVA MAZDA CX-5 2025

VOLVÉ A CONECTAR
CON EL ARTE DE CONDUCIR.

PRECIO DESDE
USD 49.990

MÁS INFORMACIÓN



“La combinación de tecnología y cercanía humana fortalece la propuesta competitiva frente a otros jugadores”



Gustavo Trelles, country head de Santander en Uruguay

La banca tradicional enfrenta el desafío de modernizarse sin perder la confianza y el vínculo humano, adaptándose a nuevos modelos de servicio demandados por los clientes. La tendencia apunta hacia plataformas integradas y modelos colaborativos, como la banca embebida y ecosistemas digitales. La inteligencia artificial está transformando áreas internas, automatizando tareas y mejorando la precisión y seguridad. La prioridad del banco es mantener su relevancia siendo una herramienta confiable y cercana para el cliente, preservando su identidad y adaptándose a los cambios del mercado.

¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la banca tradicional en la modernización y transformación de su estructura?

Creo que los desafíos han sido, y son todavía, varios. Uno

de los principales es transformar la actividad y modernizarla, sin perder el vínculo humano y la confianza que se ha construido desde las sucursales físicas, mientras inevitablemente avanzamos hacia un servicio digital, ágil y

seguro. Otro muy relevante es hacer comprender que la transformación trasciende el deseo o intereses particulares de cualquier colectivo. Los cambios no son contra nadie, son en virtud de nuevos modelos de servicio y atención que demandan los propios clientes y los comportamientos modernos. Y por último, es enorme el desafío de transformarse mientras encaras el día a día y debes conjugar los intereses o planes de medio y largo plazo con lo que obligatoriamente tienes que cumplir o alcanzar mañana.

¿Cómo ha respondido el banco al surgimiento de *fintech*, *neobanks*, y *big tech* (Apple, Google) en servicios financieros?

Hemos hecho una fuerte apuesta por la innovación tecnológica y la personalización de la experiencia del usuario. En el Up-Tech 2025 mostramos cómo el banco está trabajando en soluciones que agilizan y personalizan la relación con el cliente, desde pagos digitales, transferencias y nuevas formas de interacción hasta dispositivos exclusivos, como lockers para entrega de productos, tótems para impresión instantánea de tarjetas y cabinas de atención virtual, todo en horario extendido y amplia cobertura geográfica. Esta combinación de tecnología y cercanía humana fortalece la propuesta competitiva frente a otros jugadores del sistema, con un foco claro en ofrecer a los clientes la posibilidad de elegir cómo y cuándo interactuar con el banco. A todo esto, le sumamos una trayectoria de más de 40 años en el país, sinónimo de confianza.

¿Hacia dónde va la banca: plataformas integradas, banca embebida (*embedded finance*) o modelos B2B2X?

La banca avanza hacia modelos integrados y colaborativos, orientados cien por ciento a la experiencia del cliente con una oferta omnicanal; esto es una realidad, lo estamos viviendo. Por ejemplo, lanzamos hace muy poco la Nueva Banca Digital Empresa dentro de un ecosistema cien por ciento digital, apuntando a un modelo que va más allá del tradicional, en las que se articulan múltiples actores para ofrecer servicios a diversos tipos de clientes, tanto empre-

sas como consumidores. Lo mismo sucederá con nuestra Banca Digital para individuos: ofreceremos tecnología de punta que sigue los mejores estándares mundiales. Lo último en existencia. Esta integración entre canales digitales y físicos refleja la tendencia hacia plataformas integradas que facilitan la inclusión financiera y una experiencia fluida.

¿Cómo impacta en la interna del banco el uso de la inteligencia artificial (IA) en el análisis, interpretación y elaboración de los estados financieros u otras áreas del negocio?

La IA está generando un cambio profundo, permitiendo automatizar tareas que antes requerían tiempo y recursos, optimizando la toma de decisiones y mejorando la precisión en los análisis financieros. En Santander, la IA no solo aumenta la eficiencia, sino que también contribuye a reforzar la seguridad mediante sistemas inteligentes de alerta y reconocimiento facial, por ejemplo. Esto tiene un impacto directo en la experiencia del cliente y en la operativa interna, permitiendo ofrecer productos personalizados y servicios más rápidos y confiables. Todos los caminos llevan al mismo centro: la data y su tratamiento. Ese es el combustible del modelo. Nuestros equipos han virado hacia esa formación, buscando perfiles complementarios que hagan de la digitalización un aspecto transversal a todo el banco.

Si tuviera que elegir una prioridad para que su banco siga siendo relevante de cara al futuro, ¿cuál sería?

Santander opera en Uruguay desde 1982. Con más o menos digitalización o tecnología, con tendencias de negocio o mercados cambiantes, lo que siempre termina pesando, y lo analizo en estas cuatro décadas, es el ser una herramienta para el cliente, que sepa que cuenta con un banco diversificado y global, de máxima presencia en el país, pero con un ejecutivo, servicio o producto para lo que necesite; y donde haya una diferencia o una necesidad, encontrar la solución juntos. Ser fieles a la identidad y las formas que nos dieron buenos resultados termina siendo lo más innovador en un mercado saturado.



AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

La empresa líder de seguros en Uruguay

Marcos Otheguy, presidente del Banco de Seguros del Uruguay

El BSE se consolidó en un mercado competitivo tras la desmonopolización en 1993. Al día de hoy gestiona activos por US\$ 10.000 millones y su patrimonio supera los US\$ 700 millones. Para el futuro, está previsto potenciar la innovación tecnológica, impulsar campañas de prevención y ampliar el hospital.



¿Qué diagnóstico hace de la realidad actual del banco?

Como muestra de esta solidez, el BSE gestiona activos por US\$ 10.000 millones y cuenta con un patrimonio superior a los US\$ 700 millones.

El crecimiento de la institución se refleja en todas las áreas de negocio, pero el incremento principal del BSE en los últimos años se da de la mano del pago de las jubilaciones por el régimen AFAP. Si bien esta actividad no es monopólica, solo nosotros estamos pagando jubilaciones, por lo que tenemos la enorme responsabilidad de asegurar a los trabajadores de nuestro país la solvencia necesaria para pagar sus jubilaciones hacia el futuro, y para ello nos preparamos. Además, nos hemos convertido en uno de los principales inversores institucionales del Estado, por lo que buena parte de las obras de infraestructura de la más diversa índole, indispensable para el desarrollo nacional, cuenta hoy con la participación del BSE.

¿De qué manera considera que podrán impactar las nuevas tecnologías, sobre todo la inteligencia artificial (IA), en el mercado de los seguros?

El impacto de la IA sin duda será enorme, como lo está siendo, y en todos los ámbitos de la vida. Recién estamos tomando conciencia de la dimensión y por sobre todo de las consecuencias que puede llegar a tener la generalización y el perfeccionamiento de la IA.

El BSE se está preparando para dichos cambios; a tales efectos se conformó un equipo multidisciplinario dependiente de la gerencia general, para ir evaluando los impactos que se vienen observando en el negocio de los seguros a nivel global.

Igualmente, ya venimos incorporando la IA en diversos procesos de automatización de varios servicios, colocando al cliente en el centro; facilitando procesos e incorporando aplicaciones que permitan a nuestros clientes seguir, por ejemplo, todo el

proceso de un siniestro desde el reclamo hasta el pago.

Igualmente, conviene señalar que si bien en el negocio de los seguros, como en el de la banca, las aplicaciones y las nuevas tecnologías vienen ampliando claramente su presencia, el 70% de las ventas se siguen realizando a través de corredores y agencias.

¿Qué expectativas maneja para el segundo semestre?

En el segundo semestre el BSE seguirá sin duda por el camino del crecimiento y la consolidación de su liderazgo del mercado de seguros del Uruguay.

Además, en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al comienzo del actual gobierno firmamos el “Compromiso por la vida y la seguridad en el trabajo”. Preocupados por el crecimiento de los accidentes de trabajo en el país, nos hemos comprometido a desarrollar tres acciones que comenzarán en el segundo semestre del año. La primera es una campaña de publicidad con foco en la prevención, con el objetivo de sensibilizar en la materia. La segunda, en la cual también ya estamos trabajando y con importantes avances, es la creación de un Observatorio de Accidentes de Trabajo, ya que estamos convencidos de que para elaborar políticas efectivas en esta materia deben estar basadas en evidencias. Y la tercera para la cual ya tenemos el proyecto elaborado y estamos a la espera de las autorizaciones correspondientes, es la ampliación del hospital para seguir brindado un servicio de excelencia a los trabajadores y trabajadoras de nuestro país.

El BSE fue creado en 1911 y desde esa fecha es un actor, junto al resto de las empresas públicas, ineludible del desarrollo nacional.

Nuestra democracia, la calidad de nuestro sistema de convivencia, siempre elogiado y tomado como ejemplo a nivel internacional, en buena medida se explican por la fortaleza de nuestro ecosistema público, del cual nos sentimos orgullosamente parte.



HSBC felicita a Empresas & Negocios en su 15° aniversario.

15 años impulsando el diálogo económico y empresarial,
tanto a nivel nacional como internacional.



Abriendo un mundo de posibilidades

HSBC Bank (Uruguay) S.A. se encuentra supervisado por BCU (bcu.gub.uy).

“El comercio sigue demostrando resiliencia, pero necesita respaldo”

Guillermo Luzardo,
secretario de CEDU

El comercio uruguayo ha atravesado una gran transformación en los últimos años debido a la digitalización y los cambios de los consumidores. Los principales desafíos que debe sortear hoy son la competencia de grandes cadenas y plataformas globales, la informalidad y la diferencia cambiaria en fronteras. La clave para subsistir en este escenario será lograr adaptarse a la nueva realidad.



¿Qué lectura hace de la situación actual del sector?

La situación actual del comercio en Uruguay presenta desafíos relevantes que afectan especialmente a las empresas locales. Por un lado, observamos cómo las grandes cadenas comerciales continúan expandiéndose con fuerza hacia el interior del país. Si bien esto representa una inversión significativa para las ciudades donde desembarcan, también genera preocupación: muchas veces implica sustituir empresas locales —con arraigo, historia y empleo genuino— por firmas de capitales externos que acortan la cadena de valor, eliminan intermediarios y extienden los plazos de pago a proveedores y productores locales. El impacto no es solo económico, sino también social y cultural.

Ante este escenario, muchas empresas locales han comenzado a organizarse y a formar grupos de interés —asociaciones, cooperativas, grupos de compras— que buscan generar un diferencial claro para el consumidor: cercanía, calidad, atención personalizada y compromiso con la comunidad. Es un esfuerzo colectivo que apunta a profesionalizarse, ganar escala y competir desde otro lugar, más humano y más territorial. Otro aspecto crítico de la coyuntura es la alta dependencia económica que tiene Uruguay respecto a Brasil y Argentina, especialmente en las ciudades fronterizas. Cuando los precios en los países vecinos son sensiblemente más bajos que en Uruguay —como sucede actualmente—, el consu-

midor tiende a trasladar su consumo hacia esos mercados, generando un perjuicio directo en el comercio local. Esto se traduce en caída de ventas, pérdida de empleo, cierre de empresas y aumento de la informalidad.

La situación en ciudades gemelas como Artigas–Quaraí es un caso paradigmático: mientras en la ciudad brasileña se multiplica la actividad comercial, en el lado uruguayo decenas de locales han cerrado o reducen sus horarios por falta de demanda. Esta asimetría es estructural y requiere políticas activas, sostenidas en el tiempo, que fortalezcan al comercio formal y local. No alcanza con medidas temporales o de emergencia: se necesita una estrategia para el desarrollo fronterizo, con incentivos fiscales, promoción de inversión y herramientas que compensen la desventaja cambiaria.

El comercio uruguayo sigue demostrando resiliencia, vocación de servicio y compromiso con su comunidad, pero necesita respaldo. Necesita reglas claras, previsibilidad, diálogo con el Estado y, sobre todo, una visión que lo reconozca como lo que realmente es: un actor clave para el desarrollo económico y social del país.

¿Qué efectos cree que van a tener las nuevas tecnologías y el impulso de la inteligencia artificial (IA) en los comercios uruguayos?

Las nuevas tecnologías, y en particular la IA, están empe-

SEGUROS



GARANTÍA DE ALQUILER



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



ASISTENCIA DOMICILIARIA



INSTALACIÓN DE CALEFÓN



KIT DE PINTURA



MASCOTA EN CASA



50 % OFF EN SEGURO DE HOGAR



ASISTENCIA TECNOLÓGICA



TELEMEDICINA



SURAKIDS

zando a generar una transformación silenciosa pero profunda en el comercio uruguayo. Aunque su adopción todavía es incipiente fuera de Montevideo, ya es evidente que marcarán un antes y un después en la forma en que las empresas se relacionan con los clientes, gestionan sus operaciones y toman decisiones.

En primer lugar, la IA tiene el potencial de mejorar significativamente la experiencia de compra. Herramientas como los *chatbots* conversacionales, los sistemas de recomendación personalizados y los asistentes virtuales permiten a los comercios ofrecer una atención más rápida, más eficiente y más cercana, incluso fuera del horario habitual. Para el cliente, esto se traduce en comodidad; para el comerciante, en fidelización y mayores conversiones.

También hay un impacto muy fuerte en la gestión operativa: algoritmos que optimizan el inventario, que proyectan la demanda con mayor precisión o que permiten detectar patrones de comportamiento del consumidor. Esto ayuda a tomar mejores decisiones de compra, reducir el desperdicio y ser más eficientes, algo fundamental en un contexto de márgenes ajustados como el uruguayo.

Otra dimensión relevante es la automatización de tareas administrativas: la IA ya está siendo usada para acelerar procesos contables, analizar datos financieros, monitorear costos e incluso detectar errores o fraudes. Esto libera tiempo y recursos para que los equipos se enfoquen en tareas estratégicas o de atención al cliente, agregando más valor al negocio.

Pero la tecnología no es solo para las grandes empresas. La verdadera revolución será cuando la IA y las herramientas digitales sean accesibles y usables también por las pymes del interior. Y para eso se necesita acompañamiento, capacitación y una política pública que entienda que la transformación digital no puede ser solo un lujo de las grandes ciudades. En ese sentido, el rol de instituciones como CEDU, las cámaras de comercio o los centros comerciales del interior es clave.

En paralelo, hay un fenómeno que debe preocuparnos: el ingreso masivo al país de plataformas internacionales como Temu, que venden directamente al consumidor final a precios muy bajos, muchas veces sin pagar los mismos tributos, controles ni exigencias que se le aplican al comercio formal local. Esta situación genera una competencia desleal que pone en riesgo la viabilidad de miles de pequeñas empresas que sí cumplen con sus obligaciones y dan trabajo en sus comunidades.

Si bien no se puede frenar la globalización ni el avance tecnológico, el Estado debe jugar un rol firme y claro para asegurar un piso de equidad. No se trata de cerrar la economía, sino de evitar que la informalidad digital erosione el ecosistema comercial uruguayo. Hoy más que nunca necesitamos reglas claras, controles eficaces y una mirada estratégica que proteja la inversión nacional, el empleo de calidad y el desarrollo territorial.

En conclusión, estos cambios tecnológicos y transformaciones digitales suponen un desafío para las pymes y, como decía Darwin, “no sobrevive el más fuerte ni el más sabio, sino el que mejor se adapta”. En el comercio uruguayo, esa

capacidad de adaptación será lo que defina quién lidera y quién queda atrás.

¿Cuáles son sus expectativas para el segundo semestre?

Las expectativas están marcadas por una mezcla de cautela y esperanza. El comercio viene de varios trimestres consecutivos de crecimiento, pero con señales claras de desaceleración, especialmente en algunas ramas específicas y en las microempresas.

Desde el punto de vista económico, es probable que el consumo interno se mantenga relativamente firme, sobre todo si continúan algunas medidas de estímulo y si la inflación sigue contenida. Sin embargo, hay riesgos externos que pueden influir negativamente, como la evolución del tipo de cambio en Argentina y Brasil —que impacta directamente en las ciudades fronterizas— y la incertidumbre global respecto al comercio y los costos logísticos. En ese sentido, Uruguay debe cuidar su competitividad, no solo en precios, sino también en eficiencia y valor agregado.

Uno de los focos para este semestre debería estar en la transformación digital y la innovación. Ya no se trata solo de “sumarse” a la tecnología, sino de integrarla estratégicamente para mejorar procesos, fidelizar al cliente y hacer crecer el negocio de forma sostenible. Las empresas que entiendan esto —sin importar su tamaño— tendrán una ventaja importante. También será importante el rol de las cámaras empresariales en acercar estas herramientas a todo el territorio. En paralelo, se espera que continúe la consolidación de asociativismos y estrategias colaborativas, especialmente entre pymes del interior. Estas alianzas permiten ganar escala, compartir buenas prácticas, acceder a mejores condiciones de compra y generar propuestas más competitivas frente a grandes jugadores. En tiempos complejos, la cooperación empresarial es una de las claves para sostener el dinamismo del sector.

Otro punto crítico para el semestre es el entorno laboral. La ronda de Consejos de Salarios, la conflictividad en sectores sensibles y las presiones sobre el empleo y la formalidad requieren madurez y responsabilidad de todos los actores. Desde el empresariado, aspiramos a un diálogo franco y constructivo con los trabajadores y el Estado, que permita mejorar condiciones sin perder competitividad. Sin estabilidad, no hay inversión ni empleo sostenido.

Finalmente, tenemos la expectativa —y también la responsabilidad— de que este semestre sirva para abrir debates de fondo. El comercio necesita reformas estructurales: en el sistema tributario, en los costos energéticos, en la educación y la inserción internacional. Son temas que no pueden postergarse más si queremos que el país siga creciendo con inclusión y equidad.

En resumen, el segundo semestre plantea desafíos importantes, pero también oportunidades. Hay un comercio más profesional, más conectado y más comprometido con su comunidad. Con políticas públicas adecuadas, reglas claras y una visión compartida de futuro, el sector puede seguir siendo un motor clave para el desarrollo económico del país.

Vespa®



VXL 125

**VOLVÉ A
DISFRUTAR
LA CIUDAD,
AL ESTILO
VESPA.**

TU RUTINA CON LA
ELEGANCIA ITALIANA Y
LA LIBERTAD DE MOVERTE
A TU RITMO.



VXL 150



GTS 300

AHORA CON EL RESPALDO
DE ZENEX OUTDOOR



“Solo con una economía abierta y flexible se estará en condiciones de enfrentar las repetidas turbulencias internacionales”

María Dolores Benavente,
presidenta de la Academia
Nacional de Economía

En los últimos 15 años, Uruguay ha experimentado algunos avances importantes, como la recuperación del grado de inversión en 2010, la aprobación de la Ley de Urgente Consideración en 2020 y reformas en educación y seguridad social que se sancionaron en 2023. Sin embargo, muchas de las transformaciones más profundas ocurrieron antes de 2010, incluyendo reformas liberales, acuerdos internacionales como el Mercosur y avances en energía y tecnología. Para enfrentar los desafíos del mundo actual, el país debe apostar a una economía abierta y flexible, fortaleciendo sus acuerdos comerciales y reduciendo la burocracia estatal. Actualmente, las políticas fiscal y monetaria parecen estar mejor coordinadas, aunque las políticas salariales podrían generar más desempleo e informalidad si no se manejan con cuidado.

¿Cuáles considera han sido las grandes transformaciones que se han dado en la economía uruguaya en los últimos 15 años?

La mayor parte de las transformaciones se dieron antes del año 2010. En efecto, las medidas liberales de Alejandro Végil Villegas son de 1974; la Ley Forestal, de 1987; el Mercosur, de 1991; la Ley de Puertos, de 1992; la Reforma



de la Seguridad Social, de 1995; la de liberación de la generación de energía eléctrica es de 1997; la Ley de Inversiones y promoción industrial, de 1998; la instalación de las plantas de celulosa fue a partir de 2003; y el Plan Ceibal es de 2006.

Concretamente, en los últimos 15 años, encontramos en 2010 la recuperación del grado de inversión (perdido en 2002); en 2020 la Ley de Urgente Consideración, que estableció la Regla Fiscal, con su Consejo Fiscal Asesor y Comité de Expertos; cambios en materia educativa y la creación de la Comisión de Expertos en Seguridad Social con el cometido de delinear las bases de una reforma de segunda generación, que finalmente se sancionó en el año 2023.

Es de destacar, asimismo, la convergencia de la inflación al rango meta establecido por el Banco Central del Uruguay durante los últimos dos años.

Finalmente, un paso importante en materia de apoyo a la innovación se dio con la adhesión al Tratado de Cooperación

ción en materia de Patentes (PCT), que, aunque con reservas, se aprobó en 2024.

¿Cómo debería insertarse Uruguay en este mundo económico y comercial de hoy, con problemas geopolíticos, donde cada vez tienen más relevancia los proteccionismos, y la amenaza de aumentos de aranceles se ha vuelto algo cotidiano? ¿Qué políticas debería adoptar el país para mitigar los riesgos geoeconómicos actuales?

Solamente con una economía abierta y flexible se estará en condiciones de enfrentar las repetidas turbulencias internacionales y regionales.

En efecto, un país de las dimensiones de Uruguay en cuanto a su mercado interno, solo puede encontrar viabilidad si abre su economía al mundo. En la pasada administración, con el empuje del canciller Omar Paganini y el vicescanciller Nicolás Albertoni, se avanzó en ese sentido, sentando las bases para nuevos acuerdos comerciales que se deberían estar concretando en la actual administración. Sin embargo, no ha habido avances en materia de contar con una economía más flexible, con un peso del Estado que no cargue sobre los hombros del sector privado toda su ineficiencia y burocracia. Por el contrario, el número de funcionarios sigue rondando los 300.000, pese al avance de la automatización y de los trámites digitalizados.

Sobre todo durante la segunda administración de gobierno de Tabaré Vázquez hubo una crítica bastante extendida dado la inconsistencia entre la política salarial, la monetaria y la fiscal. Por un lado, había una política monetaria contractiva, por otro una política fiscal y salarial que terminaban siendo expansivas y eso tenía incidencia sobre la inflación. ¿Cómo analiza el escenario actual? ¿Considera que hoy hay mayor coordinación entre las políticas fiscal, monetaria y salarial?

El equipo económico actual es sumamente sólido y cuenta con reputación internacional. Asimismo, se han mantenido muchos de los valiosos cuerpos técnicos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

En materia fiscal, el ministro Gabriel Oddone ya ha manifestado que mantendrá y mejorará la regla fiscal avanzando hacia una regla fiscal dual, que contemple también el concepto de deuda prudente. Comentó que el MEF se encuentra trabajando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) al respecto.

En materia salarial, en cambio, surgen algunas luces amarillas. En el anuncio de las nuevas pautas para los Consejos de Salarios estuvieron las máximas autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y del MEF,

reflejando que en ambos casos se sigue una misma línea. El problema es que estos lineamientos pueden tener consecuencias indeseadas. En efecto, las nuevas pautas implicarán más desempleo y/o informalidad, especialmente en los sectores de menores salarios y en los más jóvenes. No se puede olvidar que la tasa de desempleo de los menores de 24 años es de 25% y que la tasa de informalidad total (no aporte a seguridad social) es de casi el 22%. Más que clasificar por ingresos, las pautas debieron tener en cuenta sector de actividad, región y tamaño de las empresas.

¿Puede Uruguay aprovechar este momento de desconcierto de la economía mundial para atraer inversiones? ¿Están dadas las condiciones?

Uruguay tiene muchas cualidades a la hora de atraer inversiones. Para que esas ventajas comparativas sean competitivas (que no las tengan otros países), es necesario que las medidas económicas que las sustentan sean consistentes en el tiempo y coherentes entre sí. Toda vez que se amenaza el clima de negocios con propuestas descabelladas o populistas -tales como el último plebiscito sobre seguridad social, o los planteos de nuevos impuestos- se ahuyenta al inversor, tanto nacional como extranjero, y ello redundará en menor crecimiento y menor bienestar para el país. Del mismo modo, desbordes sindicales, como el que se está viviendo en estos momentos en la pesca, constituyen una muy mala señal para el desarrollo de las inversiones y por tanto del empleo.

¿Estamos en una nueva era de proteccionismo económico? ¿Qué países están impulsando más barreras comerciales y

cuál cree que es el objetivo?

Claramente el país que más ruido está haciendo con este tema es Estados Unidos. Sin embargo, habrá que ver cómo se decantan las diferentes negociaciones que están llevando adelante, puesto que es claro que un mayor proteccionismo también redundará en menor competitividad para el propio Estados Unidos y así se lo han hecho saber diferentes economistas y think tanks de ese mismo país. El propio presidente de la Reserva Federal, Jerome Powell, comentó que los aranceles de Trump implican mayor desempleo y una mayor inflación.

Sin embargo, las políticas proteccionistas tienen defensores encarnados no solo en la figura del presidente de los Estados Unidos o de otros países, sino también en nuestro propio país. Y así vemos que se mantienen a lo largo de décadas y diferentes gobiernos, protecciones a diversos sectores de actividad (automóviles, calzado, aceite, azúcar, textiles, entre otros), donde los beneficios están concentrados en unas pocas empresas y en el fisco y los perjuicios atomizados en toda la población.

“Uruguay tiene muchas cualidades a la hora de atraer inversiones. Para que esas ventajas comparativas sean competitivas (que no las tengan otros países), es necesario que las medidas económicas que las sustentan sean consistentes en el tiempo y coherentes entre sí”.

La clave de la globalización no es solo abrir mercados, sino preparar a las empresas para competir en ellos

Ana Laura Fernández,
asesora Económica en Cámara
de Comercio y Servicios
del Uruguay y coordinadora
ejecutiva de la Academia
Nacional de Economía



En los últimos 15 años, Uruguay ha experimentado una profunda transformación digital en su economía, impactando en la producción, el empleo y la regulación. Frente a un escenario global de proteccionismo y tensiones geopolíticas, el país debe diversificar mercados, mejorar su competitividad y flexibilizar regulaciones para potenciar su inserción internacional. A su vez, aunque se ha avanzado en estabilidad macroeconómica y control de la inflación, persisten desafíos en coordinación de políticas y en la calidad del gasto público.

¿Cuáles considera han sido las grandes transformaciones que se han dado en la economía uruguaya en los últimos 15 años?

El mundo, y en particular nuestra economía, no hay dudas que han atravesado grandes transformaciones en los últimos años en múltiples dimensiones. En ese sentido, si bien

resulta complejo hacer foco en cada uno de ellos, quizás sí es posible destacar algunos, en particular aquellos vinculados con el trabajo que realizamos desde la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUy).

La economía, y por lo tanto los diferentes sectores productivos, han transitado un proceso de transformación digital, que no solo se evidenció en la incorporación de tecnología en las empresas desde el punto de vista de equipamiento, sino también en relación con los procesos de producción y comercialización. Y al mismo tiempo, cambios en la forma de trabajar y en los requerimientos de capacidades técnicas y blandas de los trabajadores, pero también de los empresarios.

El avance y uso cada vez más masivo e intensivo de la digitalización, la automatización en las empresas impacta en el empleo, en la productividad, en la regulación. Por lo tanto, resulta clave, no solo visibilizar estos procesos sino también trabajar en la construcción de nuevas políticas que acompañen estos cambios, con foco en la competitividad, la inversión privada, el empleo de calidad y la mejora del entorno de negocios.

¿Cómo debería insertarse Uruguay en este mundo económico y comercial de hoy, con problemas geopolíticos, donde cada vez tienen más relevancia los proteccionismos, y la amenaza de aumentos de aranceles se ha vuelto algo cotidiano? ¿Qué políticas debería adoptar el país para mitigar los riesgos geoeconómicos actuales?

Más allá de la realidad actual, donde el escenario global está marcado por grandes tensiones geopolíticas, creciente proteccionismo y fragmentación del comercio internacional, Uruguay necesita de forma urgente fortalecer y potenciar su estrategia activa de inserción internacional basada en una mayor diversificación de mercados. Bajo este marco, es fundamental acelerar los procesos de negociaciones internacionales, incluyendo tanto acuerdos dentro del marco del Mercosur como fuera de la región, pero también continuar en la búsqueda de nuevas aperturas sanitarias y fitosanitarias en determinados productos exportados.

Al mismo tiempo a esta necesidad de avanzar a una mayor velocidad el proceso de apertura con una mirada global, también resulta necesario avanzar en la flexibilización de las corrientes de bienes que ingresan al país, tanto de insumos para diferentes procesos productivos, como de bienes para consumo final.

Pero para que esta inserción internacional sea exitosa, Uruguay tiene que continuar abordando y así poder resolver sus problemas estructurales de competitividad. Esto incluye los bajos niveles de productividad del trabajo, dificultades para competir en determinados mercados, y regulaciones laborales que aún no se ajustan a la realidad del mundo del trabajo actual. A su vez, persiste un Estado pesado y caro que no solo se traduce en una alta presión tributaria, sino también en costos, demoras, ineficiencias y una burocracia que afecta negativamente la gestión de las empresas.

Es importante destacar que cuando hablamos de “atraso

cambiario”, “pérdida de competitividad” o de que Uruguay es un “país caro”, las causas van mucho más allá de las fluctuaciones del valor del dólar. Estas cuestiones están vinculadas a decisiones de política monetaria, fiscal, salarial y a regulaciones inadecuadas que afectan mercados clave para el sector productivo, como por ejemplo el de los combustibles.

También hay regulaciones que encarecen los costos de transacción dentro del mercado local, lo que limita la competencia y aumenta los costos para las empresas, lo que a su vez reduce el poder adquisitivo de los consumidores y restringe el crecimiento económico a largo plazo.

Fortalecer la infraestructura física y digital, avanzar en regulaciones modernas, y facilitar los procesos de comercio exterior, son acciones esenciales para lograr mayores niveles de competitividad de nuestra economía que nos permitan insertarnos exitosamente en los mercados internacionales a través de la generación de mayores corrientes de comercio e inversión.

La clave para aprovechar la globalización no es solo abrir mercados, sino asegurarse de que las empresas privadas estén preparadas para competir en ellos.

“La coordinación macroeconómica es clave para construir estabilidad y confianza en el entorno de negocios, y esto redunde en alcanzar mayores niveles de crecimiento económico sostenibles en el tiempo”.

Sobre todo durante la segunda administración de gobierno de Tabaré Vázquez hubo una crítica bastante extendida dado la inconsistencia entre la política salarial, la monetaria y la fiscal. Por un lado había una política monetaria contractiva, por otro una política fiscal y salarial que terminaban siendo expansivas y eso tenía incidencia sobre la inflación. ¿Cómo analiza el escenario actual? ¿Considera que hoy hay mayor coordinación entre las políticas fiscal, monetaria y salarial?

No hay dudas que la coordinación macroeconómica es clave para construir estabilidad y confianza en el entorno de negocios, y esto redunde en alcanzar mayores niveles de crecimiento económico sostenibles en el tiempo. Sin em-



En la App Itaú tenés un préstamo para hacer realidad el auto que tanto querés



Simple, rápido y cómodo

Producto sujeto a aprobación crediticia, condiciones en itau.com.uy.



bargo, muchas veces existen tensiones de diversos frentes -políticos, coyunturales, económicos- que hacen que se genere una disociación entre las políticas, y por lo tanto se ponen en riesgo los equilibrios fiscales, originando tensiones a nivel de salarios y precios.

No hay dudas que el país en los últimos tiempos ha logrado una reducción sostenida de la inflación, manteniéndose dentro del rango meta por un período prolongado, siendo una buena señal en términos de mejora del entorno de negocios. A nivel fiscal, la implementación de la regla fiscal también ha significado un paso adelante en referencia a la institucionalidad fiscal en el país, más allá de los desvíos respecto a los objetivos establecidos. El camino iniciado es positivo, de todas formas, no quedan dudas que aún existe un margen considerable para seguir trabajando y fortaleciendo la sostenibilidad de las cuentas públicas, no solo en términos de control del gasto sino también en la calidad del mismo, es decir en qué se gasta.

Asimismo, en relación con la política salarial también persisten desafíos para avanzar en una mayor coordinación con el resto de las políticas. En concreto, en las últimas pausas salariales presentadas por el Poder Ejecutivo si bien se puede destacar como positivo que se ha utilizado la meta de inflación del BCU como referencia para determinar los ajustes bajo un escenario en el cual la inflación efectiva coincide con ella, aún continúan incorporándose los correctivos por inflación, en este caso anuales, así como ajustes diferenciales para los salarios más bajos que determinarán incrementos del salario real por encima de las proyecciones de crecimiento de la actividad económica para los próximos períodos.

Estas definiciones en materia de ajustes salariales no solo podrían tensionar el resto de las políticas macroeconómicas, sino que también se traducen en un encarecimiento de los costos salariales de los trabajadores más vulnerables, poniendo en riesgo su puesto de trabajo. Y al mismo tiempo, generándose una nueva traba al momento de contratar nuevos trabajadores, justamente siendo un sector de la población que presenta mayores restricciones y dificultades a la hora de contar con un trabajo, muchas de ellas asociadas a los bajos nivel de calificación, trabajos en actividades informales e ilegales en muchos casos.

¿Puede Uruguay aprovechar este momento de desconcierto de la economía mundial para atraer inversiones?

“Resulta clave trabajar en la construcción de nuevas políticas que acompañen los cambios, con foco en la competitividad, la inversión privada, el empleo de calidad y la mejora del entorno de negocios”.

“Aún existe un margen considerable para seguir trabajando y fortaleciendo la sostenibilidad de las cuentas públicas, no solo en términos de control del gasto sino también en la calidad del mismo, es decir en qué se gasta”.

¿Están dadas las condiciones?

No hay dudas que Uruguay presenta atributos que lo posicionan favorablemente y en particular en los actuales contextos de incertidumbre global. Y en este sentido, destaco estabilidad institucional, seguridad jurídica, reglas de juego claras, políticas macroeconómicas relativamente predecibles, buenos niveles de convivencia social. Sin embargo, aprovechar esta ventana de oportunidad requiere lograr avances concretos en materia de eficiencia del entorno de negocios que facilite y promueva mayores niveles de competitividad de las diferentes actividades productivas, siendo esto un factor clave para, justamente, atraer y generar nuevas inversiones que se traduzcan en mayores niveles de crecimiento en el futuro.

Para lograr estos objetivos se requiere continuar trabajando en diversos aspectos y reformas, teniendo como factor clave de acción el fortalecimiento de los niveles de inversión de la mano de mejoras en los niveles de productividad. No quedan dudas que mejorar el ambiente empresarial y fomentar la competencia son medidas esenciales para impulsar la inversión y la productividad sin requerir grandes recursos fiscales. Tal como se mencionó, reformar regulaciones del mercado doméstico con el objetivo de levantar barreras a la competencia. Lograr avances en la gestión y gobernanza de las empresas públicas, también son factores clave al momento de avanzar hacia una mejora del ambiente de negocios que sea atractivo para nuevas inversiones, más diversificadas y con mayores niveles de innovación y sofisticación.

Pero, al mismo tiempo, resulta esencial la generación y atracción de talento hacia estas actividades económicas más sofisticadas. Y en este sentido, Uruguay también presenta importantes desafíos y por lo tanto necesidad de acción, en particular respecto a los resultados alcanzados en las tasas de finalización de educación secundaria para las personas entre 20 y 24 años. Esto sigue siendo un factor agravante y generador de potenciales sesgos hacia un mayor desempleo juvenil, lo cual además actúa también como elemento desalentador y de baja calidad laboral, y por lo tanto de baja productividad.

Por lo tanto, Uruguay puede y debe aprovechar su posicionamiento a nivel internacional, pero eso requiere acción decidida para mejorar su entorno de negocios, particularmente para aquellos sectores que hoy generan más empleo e innovación.

Felicitamos a
Revista Empresas & Negocios
por 15 años de comunicaciones
de calidad

Quantik®



isbel®

Heynow



swapy

“Hoy necesitamos reformas de segunda generación y más sofisticadas, que nos permitan elevar la productividad y seguir creciendo”



Agustín Iturralde, director ejecutivo del Centro de Estudios para el Desarrollo

El contexto internacional complejo, generado en gran parte por las medidas arancelarias de Donald Trump, constituye un panorama de incertidumbre para la economía. Sin embargo, el pragmatismo en la defensa del interés nacional debería seguir siendo la guía, según lo entiende Agustín Iturralde. Las claves de su análisis de la actualidad pasan por el rol del MEF en la elaboración de la Ley de Presupuesto y en la agenda de reformas que pueda impulsar el Ejecutivo.

¿Cuáles considera que han sido las grandes transformaciones que se han dado en la economía uruguaya en los últimos 15 años?

En 2010 la economía uruguaya se encontraba en el medio de uno de los superciclos de crecimiento económico más importantes que se tenga registro. Lo que sucedió entre

2004 y 2014 fue excepcional, fueron años de mejoras significativas de la economía, el salario, el empleo y el bienestar material de la población. Ese crecimiento estuvo basado en una situación internacional muy favorable, y un país que aún tenía factores relativamente baratos que permitían aprovechar muy bien esas circunstancias favorables. Si bien

podemos encontrar numerosas oportunidades perdidas en ese contexto tan favorable, pese a que en educación e inserción internacional es muy notorio que no se avanzó casi nada, también es claro que en comparación a nuestros vecinos no hicimos locuras y se respetaron las reglas de juego, lo que nos evitó los golpes que sufrieron varios vecinos a partir de 2012. Hoy la situación es muy distinta. La economía uruguaya es más rica y estable pero carece del dinamismo económico del 2010. De crecer más de 5% en el período 2004-2014, pasamos a crecer 1.2% en el período 2015-2024. Hoy necesitamos reformas de segunda generación y más sofisticadas, que nos permitan elevar la productividad y seguir creciendo. Lo que nos hizo crecer en la década posterior a la crisis no lo hará ahora.

¿Cómo debería insertarse Uruguay en este mundo económico y comercial de hoy, con problemas geopolíticos, donde cada vez tienen más relevancia los proteccionismos, y la amenaza de aumentos de aranceles se ha vuelto algo cotidiano?

El pragmatismo en la defensa del interés nacional debería seguir siendo la guía. El mundo tiene tensiones geopolíticas y resurgimientos del proteccionismo, pero también es un mundo con numerosas oportunidades. El tema de los aranceles nos afecta mucho más por el menor crecimiento global previsto que por implicancias directas para nuestra economía.

La realidad actual debería ser un llamador adicional a hacer los deberes pendientes: reducir la tasa consular, liberalizar barreras unilaterales al comercio, facilitar exportaciones e importaciones, entre otros. Algo de eso parece estar abordando el Ministerio de Economía con un éxito que por ahora desconocemos. Mucho más errático parece el camino del Ministerio de Relaciones Exteriores. El alineamiento absoluto e irreflexivo con Brasil me resulta incomprensible. ¿Qué ganamos yendo a Chile a una actividad nítidamente ideológica?

¿Qué políticas debería adoptar el país para mitigar los riesgos económicos actuales?

El camino del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) parece el correcto. Lo que tenemos que hacer son deberes que no dependen de nadie más y cerrar los acuerdos que se puedan. No hay que dramatizar la adversidad internacional. El movimiento también trae oportunidades.

Sobre todo durante la segunda administración de gobierno de Tabaré Vázquez hubo una crítica bastante extendida dado la inconsistencia entre la política salarial,

la monetaria y la fiscal. Por un lado había una política monetaria contractiva, por otro una política fiscal y salarial que terminaban siendo expansivas y eso tenía incidencia sobre la inflación. ¿Cómo analiza el escenario actual y si considera que hoy hay mayor coordinación entre las políticas fiscal, monetaria y salarial?

Parece claro que existe un riesgo de repetir aquella película. Las pautas salariales parecen dejar ese flanco. La política monetaria marca una continuidad con el gobierno anterior, mientras que la salarial parecería que no. El presupuesto debería ser una instancia en la que el MEF se haga fuerte y marque la cancha. De lo contrario existe un serio riesgo de repetir la situación de 2015-2020 y estar todo un quinquenio corriendo de atrás la pelota fiscal mientras se destruye empleo.

¿Puede Uruguay aprovechar este momento de desconcierto de la economía mundial para atraer inversiones? ¿Están dadas las condiciones?

El problema de la baja inversión en Uruguay no creo esté dado por una situación internacional particular. El problema es la rentabilidad de los factores; estamos caros para los niveles de productividad que tenemos. Trabajar seriamente en la agenda de reformas del mercado laboral, de la regulación micro, de la transformación educativa, de la infraestructura, o de la fiscalidad es el único camino verdadero. Mientras tanto podemos ver que inversiones igual pueden seguir viniendo y que regímenes excepcionales hay que dar para que eso pase.

¿Cómo impacta el auge del bilateralismo y las monedas alternativas al dólar al sistema financiero internacional?

Creo que el lugar que ocupan esas monedas en el comercio internacional sigue siendo marginal y lo seguirá siendo por un período relevante de tiempo.

¿Estamos en una nueva era de proteccionismo económico? ¿Qué países están impulsando más barreras comerciales y cuál cree que es el objetivo?

Creo que las agendas de política interna son las que determinan y mueven estas agendas. En el caso de Estados Unidos sigo sin encontrar ninguna racionalidad económica al “liberation day”, todo lo que vino antes y vino después. Como buenos populistas, es la búsqueda del impacto y la conmoción lo que mueve los anuncios. No veo ninguna salida exitosa para Estados Unidos que no implique muchos acuerdos y cooperación con la enorme mayoría de los países que viene amenazado.

“El presupuesto debería ser una instancia en la que el MEF se haga fuerte y marque la cancha. De lo contrario existe un serio riesgo de repetir la situación de 2015-2020 y estar todo un quinquenio corriendo de atrás la pelota fiscal mientras se destruye empleo”.

“La economía uruguaya es más rica y estable pero carece del dinamismo económico del 2010”.

“Nuestra mejor opción es adherirnos al Cptpp, si bien hay una oposición incomprensible de Brasil de la cual nadie quiere hablar”



Carlos Mazal, consultor internacional y experto en innovación, propiedad intelectual y gobernanza

En un contexto mundial complejo a nivel geopolítico y comercial, la visión de Carlos Mazal, politólogo de New York University y director de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) de la ONU para América Latina y el Caribe, resulta conveniente para mirar con lupa los distintos movimientos que en el tablero global acontecen. Las posturas de Trump, las intenciones de la Unión Europea, el cambio de mando en Uruguay y la necesidad de mirar el mundo de otra forma, fueron los ejes de la charla con el experto.

¿Cómo ve el contexto mundial actual?

Hay que analizar muy bien el contexto mundial y preparar, aún de manera prospectiva, distintos escenarios de los cuales podamos beneficiarnos o protegernos. El mundo anda a la deriva y debemos hacer los deberes o sufrir las consecuencias. Hay una política de aranceles de Trump, quien logró conquistar todos los poderes y por eso es por lo que está haciendo todo lo que él quiere. Ganó las elecciones, gran parte fue porque el *wokeism*, de alguna manera, ya había pasado las líneas rojas, lo que hizo que ganara la Cámara de Representantes y el Senado, además de contar con una mayoría en la Corte Suprema de Justicia. Entonces, aún con sus características histriónicas propias e impredecibles, es quien maneja gran parte del poder mundial. Guste o no, esa es hoy la realidad y nos apela a ser flexibles y prepararnos. Por otra parte, dudo que con Kamala Harris nos hubiera ido mejor. La visión del Camelot que todavía tenemos en América Latina del Partido Demócrata fue solo eso, una visión. En particular, en comercio. De repente, aunque todo el mundo critica a Trump, pueden surgir oportunidades si sabemos aprovecharlas. Imagínense Argentina con Massa, Cristina Kirchner y Alberto Fernández.

En este panorama actual, ¿ve oportunidades para nuestro país en materia de comercio internacional?

El gobierno de Lacalle Pou hizo esfuerzos en materia de inserción comercial externa que deben de ser reconocidos y aprovechados sin matices ideológicos. Solo pragmatismo. Lo dice alguien que no tiene afiliación partidaria. Es hora de pensar en el país y el bienestar de todos los uruguayos. Le corresponde a este nuevo gobierno seguir en el camino de apertura. Somos un país sin mercado interno. No hay otra alternativa y el importante movimiento adicional que ha sido acercarnos al EFTA indica que se ha dado un paso sumamente importante. Lo mismo ocurre con Singapur y los Emiratos Árabes Unidos en el marco del Mercosur. Insisto en que ya deberíamos estar preparándonos frente a los distintos escenarios que puedan llegar a acontecer y no solo fijarnos en Estados Unidos sino en qué ocurriría con nuestros

mercados. Muchos pueden pensar que es prematuro cuando no se han mostrado todas las cartas. Lo conversé informalmente con la vicescanciller, Valeria Csukasi, y lo ve de una manera similar. No se puede esperar al final de la película. Hay que ver desde ya las cosas que pueden pasar, en lugar de esperar a que pasen. Hoy Uruguay no es una prioridad para Trump, por distintas razones.

“Hay que seguir haciendo lobby ante todos los países miembros del Cptpp. Si el canciller no quiere -o no puede-, el presidente Yamandú Orsi seguramente tomará decisiones que beneficien al país con una mirada sobria, amplia, y no aceptará presiones de ningún vecino”.

“Este gobierno llegó y todavía no ha empezado, esa es la sensación; eso hasta que uno habla con determinadas personas y ve que estas cuestiones las tienen claras y que se está yendo hacia adelante”.

¿Tampoco Brasil o Argentina?

Brasil tendrá un cambio de gobierno pronto. La época de Lula ya pasó. Intentó sentarse en la mesa chica del poder en todas partes y no lo logró. Intentó arbitrar en el tema de Guyana con Venezuela y no pasó nada, lo mismo ocurrió con Palestina y la guerra entre Rusia y Ucrania. Brasil vuelve a ser el país del mañana.

Contrario a lo que se dice por ahí, cuando hablamos de ingreso al Acuerdo Transpacífico (Cptpp, por sus siglas en inglés), se sigue adelante; es el turno de Uruguay y su solicitud de ingreso está presente desde el 2022, además de que hemos hecho cumplido con todos los requerimientos. Quien diga lo contrario, falta a la verdad. Seguimos en camino, y si este gobierno, según declaraciones recientes del canciller Mario Lubetkin, desmentidas por el exsubsecretario, Nicolás Albertoni, no quiere avanzar, que asuma su responsabilidad. La historia juzgará no solo a él, sino a este gobierno, por no aprovechar la oportunidad de adherirnos al Tratado de Libre Comercio (TLC) que más nos conviene por su diversidad, mercados y oportunidades de abrirnos al mundo y competir. Satisfacer a Brasil, importante socio comercial, no priva de buscar nuevos mercados, China seguirá siendo un socio comercial importante. No hay contradicción alguna. Hay que seguir haciendo *lobby* ante todos los países miembros del Cptpp. Si el canciller no quiere -o no puede-, el presidente Yamandú Orsi seguramente tomará decisiones que beneficien al país con una mirada sobria, amplia, y no aceptará presiones de ningún vecino. Si por el contrario, el gobierno prefiere retirar su solicitud, sería una decisión sin precedentes y con posibles consecuencias de quienes nos apoyan y se jugaron por Uruguay.

¿Cómo ve los primeros pasos que está dando esta administración de gobierno en materia de inserción internacional y comercio exterior?

Este gobierno llegó y todavía no ha empezado, esa es la sensación; eso hasta que uno habla con determinadas personas y ve que estas cuestiones las tienen claras y que se está yendo hacia adelante. Ojalá, Uruguay fuera un poco como Japón, donde se debate, pero, al final, todos tiran en la misma dirección.

¿No ve eso en Uruguay?

Hablé con Bruno Gili, quien estará al frente de los temas de innovación tecnológica desde la Torre Ejecutiva, y quedé muy impresionado y felicito la decisión del presidente Orsi. Lo que le dije es que veía que la gobernanza de todo el ecosistema de la nación a veces no trabajaba en conjunto, como deberían hacerlo. Y eso es difícil en Uruguay. Es cuestión de ponernos de acuerdo para lograr tener un país donde la innovación productiva agregue aún más valor a nuestras exportaciones. La innovación requiere más de un mandato presidencial para dar frutos. Se ha venido trabajando muy fuerte y muy bien en los últimos años y debe continuar. Tenemos plena confianza en Gili.

¿Ve más cerca, con este mundo de hoy, el acuerdo con la Unión Europea (UE)?

Sí, porque con el tema de aranceles que quiere imponer Trump, la UE sentirá alguna necesidad, por conveniencia más que nada. Todavía está esa oposición de Francia y otros que quieren renegociar salvaguardas y algunos otros temas, pero, en principio, han bajado el tono. Hasta el principio de 2026 no tendremos novedades, pero hay esperanza de que pueda suceder.

¿Y el TLC con China?

Yo creo que el TLC con China está muerto. Eso no quiere decir que vayamos a dejar de exportar a China, que representa el 30% de nuestros envíos al exterior. Y ojalá podamos exportar más. No tenemos que hablar de temas políticos o ideológicos con China, porque también le exportamos a Irán quien hoy está en una situación de guerra e interviniendo en la región. Existen también otros candidatos.

¿Como por ejemplo?

Con Perú, que sigue creciendo y tuvo un superávit comercial de US\$ 24 mil millones en 2024. Entiendo que se han acordado los Términos de Referencia de un TLC, lo que también debemos felicitar.

“Insisto en que ya deberíamos estar preparándonos frente a los distintos escenarios que puedan llegar a acontecer y no solo fijarnos en Estados Unidos sino en qué ocurriría con nuestros mercados”.

Hay una intención de varios actores de cambiar el actual orden mundial. ¿Se puede decir que hay un reacomodo del comercio mundial?

Voy a ir un poco más allá... Hay intención de varios actores de cambiar el actual orden mundial. Entre ellos, la ONU que ha perdido su relevancia con solo 24 países reconocidos como democracias plenas por la Unidad de Inteligencia del The Economist en su Índice Democracias 2024, ONGs medioambientalistas que apoyan a grupos considerados terroristas y con presencia en nuestra región, el Foro Económico Mundial, el “*wokeism*”, el Partido Demócrata, *think-tanks* pagos por intereses ajenos a la región y a sus intereses,

los principales medios en un 83% y actores de ideologías perimidas que ni siquiera pueden ser catalogados como de “izquierda”.

Venezuela es un insulto a la izquierda. No sé si este movimiento antisistema y anarquista está conectado o es deliberado. Atacan la democracia liberal y el capitalismo. Ninguno es una panacea, pero se

dan en el marco de libertad y democracia. Son modelos que cicatrizan, tienen matices y han traído la mayoría del bienestar al mundo. Hay una intención de cambio con muchos actores que buscan algo que yo no veo democrático, que es lo que Boric, Lula, Petro y otros líderes populistas que están de camino de salida, tratan de hacer. Uruguay debe medir su presencia con sentido histórico. Solo exportamos paz y no importamos conflictos. “Cuidado con la foto”, como decía un artículo de Ricardo Peirano en Voces. Me sorprende el movimiento que hay, con una Europa a la deriva, sobre todo de países como España, Gran Bretaña y Alemania. Y Macron no

ha logrado un liderazgo europeo, porque se podría pensar que Francia iba a ser el líder. No lo es. Ni lo será. El mundo está en jaque.

“Es hora de pensar en el país y el bienestar de todos los uruguayos. Le corresponde a este nuevo gobierno seguir en el camino de apertura”.

A woman with dark curly hair, wearing a red sweater, is sitting at a desk and looking at a laptop. She has her hand resting on her chin, appearing thoughtful. The background is a blurred office or home workspace.

Los negocios cambian, el valor de la información no

Gracias **Empresas & Negocios** por estos

15 años de contenido que importa

El dinamismo de los agronegocios en los últimos 15 años

Darío Andrioli, socio director de Carle & Andrioli y profesor de Finanzas para Agronegocios en Universidad ORT

Desde 2010, la actividad agropecuaria ha tenido como contexto diferentes ciclos de precios, factores climáticos adversos, pandemia, conflictos bélicos y tensiones comerciales internacionales. Sin embargo, impulsado por los avances de la ciencia, la incorporación de tecnología y la profesionalización de la gestión, el agro consolidó su producción, exportaciones e inversiones. Las transformaciones le permitieron adaptarse al nuevo entorno y ser un motor de la economía de nuestro país en el último quinquenio.



Expansión de la agricultura

En los últimos quince años la agricultura uruguaya registró cambios en la extensión y composición de su área sembrada, así como diversificación, rotación y doble cultivo anual. En ese marco, tuvo variaciones significativas de rendimientos y toneladas producidas.

Desde 2010 incrementó 60% la superficie plantada, alcanzando los niveles máximos históricos en las zafas 2013-14 y en la recién finalizada 2024-25, en la cual el área sembrada alcanzó los 2.5 millones de hectáreas, un 10% superior al ciclo anterior. Por su parte, las superficies mínimas cultivadas se dieron en el período 2017 a 2020.

Se destaca la consolidación de la soja como el principal cultivo

y el surgimiento de la colza, así como el incremento de superficie de maíz y cebada. En sentido contrario, el trigo descendió su participación en el área de la agricultura de nuestro país.

La inversión en tecnología y la investigación agronómica determinaron incrementos de los rendimientos productivos. El indicador de productividad promedio ponderado por hectárea elaborado por nuestro estudio, con base en las medias móviles de cinco campañas agrícolas, presenta un incremento de 25% en los últimos quince años.

Esa tasa anual media de aumento de productividad de 1.5% y la expansión de superficies cultivadas generaron incremento significativo de cantidades producidas y efectos positivos en el producto agropecuario.

Las zafra 2017-18 y 2022-23, impactadas por factores climáticos, fueron las de menores toneladas cosechadas en el período. En sentido contrario, las dos últimas campañas marcan las mayores cantidades producidas, en particular en la reciente zafra 2024-25 se alcanzó el récord de producción agrícola.

Intensificación de la producción pecuaria

El valor agregado de la producción pecuaria se incrementó por la mayor extracción de ganado vacuno para faena y para exportaciones en pie. Los cambios en la genética y mejoras en el proceso de producción permitieron a la ganadería mayor eficiencia y productividad, con disminución del ciclo y aumento del peso promedio de faena.

La industria frigorífica registró el récord de faena vacuna en la zafra 2021-22, que fue seguida de una caída de actividad de más de 20% en el ciclo siguiente por factores de clima y demanda.

La trayectoria reciente muestra recuperación del nivel de faena, con una zafra 2023-24 que creció 10%. Por su parte, el número de vacunos enviados para faena en el primer semestre 2025 se incrementó 6% en la comparación interanual.

En la producción de la cadena cárnica destaca en el último quinquenio el incremento del porcentaje de ganado para la faena proveniente de corrales de engorde, que se ubica en una media de 15%.

Otra de las características de la producción ganadera del período ha sido el incremento de exportaciones de ganado en pie, alcanzando cantidades máximas en 2018 y 2024. Esto, sumado al desempeño de la faena, ha determinado un aumento de la producción de carne de 15% en los últimos quince años, a diferencia de la producción de carne ovina y lana, que se ha reducido.

Por su parte, la producción láctea creció hasta 2014, con posterior caída, para recién recuperar el nivel de remisión de leche a plantas en las últimas zafra. Además, el sector lechería presentó una trayectoria sostenida de descenso del número de tambos, stock de ganado lechero y vacas en ordeño. En el período analizado, la cadena láctea experimentó dificultades y la desaparición de varias industrias que tenían proyectos productivos importantes que no resistieron las transformaciones de los mercados.

En el comienzo de este año la producción lechera se ha incrementado 5%, lo que sumado a la mejora de precios y poder de compra puede indicar una nueva etapa de la lechería uruguaya.

Desarrollo forestal

Uno de los aspectos destacados del sector agropecuario de los últimos quince años es el crecimiento sostenido y la consolidación de la silvicultura.

El sector forestal ha expandido la superficie casi 40% en ese período, alcanzando los 1.2 millones de hectáreas de plantaciones forestales, con una moderación del ritmo de crecimiento en los últimos cinco años.

El aumento de la producción silvícola estuvo impulsado por la mayor demanda de las plantas de celulosa. A la primera planta de UPM en Río Negro, en el período se agregaron Montes del Plata y la planta de UPM de Paso de los Toros, con sus impactos en la fase primaria y en toda la cadena de valor.

La producción de celulosa acumula un crecimiento de 60% en los últimos cinco años, incidido por el inicio de operaciones de la nueva planta de UPM y se estima que podrá crecer algo más con el funcionamiento a pleno de las plantas.

Como consecuencia de ese crecimiento, la celulosa se transformó en uno de los principales productos de las exportaciones relacionadas al agro y de las exportaciones totales de nuestro país con destino a China y a la Unión Europea (UE).

Si bien en el primer trimestre de 2025 la producción silvícola ha disminuido su actividad por menores exportaciones de rolo, su participación en el producto agropecuario ha crecido, tendiendo al 15%.

Cambios en precios y exportaciones

Los ciclos de precios internacionales en los últimos quince años plantearon desafíos y oportunidades para la rentabilidad de la actividad agropecuaria y las exportaciones

de nuestro país.

De acuerdo con los índices de precios de productos agropecuarios elaborado por FAO, el indicador de precios actual es superior a junio de 2010 para los principales productos: cereales 22%, carnes 38% y lácteos 40%. Sin embargo, en ese período presentaron oscilaciones significativas.

En el caso de los cereales presentaron precios altos de 2021 a 2023, mientras que ahora se ubican en un ciclo de menores valores. Por su parte, la carne y el ganado desde el año anterior han aumentado sus precios. Respecto al sector lechero, fue impactante la caída de precios de los lácteos de 40% en el año 2015, mientras que desde 2024 presenta mejora de sus precios.

Los cambios en los precios del mercado y en el desempeño productivo determinaron transformaciones de los valores de las exportaciones, en el podio de los productos exportados y en los principales destinos de las ventas al exterior.

En 2010, los principales productos exportados fueron carne bovina, arroz y lácteos. Por su parte, en 2024 el principal producto exportado por primera vez fue la celulosa, con incremento de volumen que le permitió llegar al 20% de participación, seguida de carne bovina (que representó el 16%) y de la soja, que se recuperó del octavo lugar ocupado en 2023.

Desde 2010 se incrementó en 60% la superficie plantada, alcanzando los niveles máximos históricos en las zafra 2013-14 y en la recién finalizada 2024-25, en la cual el área sembrada alcanzó los 2.5 millones de hectáreas, un 10% superior al ciclo anterior.



China se convirtió en el primer destino de las exportaciones de bienes de nuestro país con impacto en los agronegocios. En el último año se mantiene como principal destino (celulosa, soja y carne bovina), seguida de Brasil (aunque con descenso de lácteos y malta) y de la UE, que ocupó el tercer lugar (principalmente celulosa, carne bovina y arroz).

A pesar de los cambios ocurridos en el período, los productos de base agropecuaria exportados siguen siendo clave para nuestro comercio exterior, representando 80% de los valores totales de los bienes exportados.

Inversiones y financiamiento

En una perspectiva de largo plazo para la actividad del agro es relevante el comportamiento de las inversiones en campos, maquinarias y activos biológicos. En los últimos quince años sus inversiones mostraron gran dinamismo, ajustando su nivel según los ciclos de expectativas de rentabilidad.

Las inversiones en tierra para uso agropecuario en 2024 fueron de 375.000 hectáreas por un valor de casi US\$ 1.500 millones, de acuerdo a información de DIEA (Dirección de

Investigación y Estadística Agropecuaria). Respecto a 2010 registra un aumento de 12% en el área comercializada y un 68% en valores.

En la última década, las nuevas tecnologías incorporadas en los equipos han contribuido para una agricultura con mayor eficiencia y sostenibilidad, por mayor preservación de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente.

En el período analizado el valor promedio por hectárea se incrementó en forma significativa, pasando de US\$ 2.600 a casi US\$ 4.000. La tierra en el último año alcanzó el valor récord, superando a 2014 que era el anterior máximo. Destacan los precios medios por hectárea de los departamentos de Soriano y Colonia, que superan los US\$ 8.000 por sus altos potenciales productivos.

Respecto a la inversión en equipamiento, alcanzó el máximo de inversión en 2014, de acuerdo al índice de inversión en maquinaria agrícola (Idima) que elabora nuestro estudio con base en las importaciones de esos bienes.

Luego de cuatro zafas con niveles bajos, a partir de la zafa 2019-20, registró un nuevo crecimiento de inversión en maquinaria. Por su parte, en el ciclo 2023-24, factores climáticos y de mercado desmejoraron las expectativas y determinaron una caída de inversión que interrumpió la trayectoria de crecimiento. En la última zafa, con el impulso productivo,

Conocé

INDOOR PARKING



**Nuestro nuevo parking techado con
conexión directa al check-in.**

 Aeropuerto de Carrasco





la inversión logró crecer 4%.

En la última década las nuevas tecnologías incorporadas en los equipos han contribuido para una agricultura con mayor eficiencia y sostenibilidad, por mayor preservación de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente. Asimismo, la tecnología digital incorporada brinda información importante para la gestión agronómica.

Por las importantes inversiones el sector agropecuario requiere disponer de oferta de financiamiento bancario. Según información del BCU, los préstamos al sector se sitúan actualmente en valores máximos (US\$ 3.900 millones), por lo que en los últimos quince años el monto de los préstamos al agro se multiplicó por tres.

El indicador de endeudamiento deuda bancaria/producto se ubica en 72%, con una tasa de morosidad media de 1.3%, que si bien es algo mayor al 0.8% de 2010, muestra un comportamiento de pago adecuado de las empresas del sector.

La ganadería representa el 31% de los créditos bancarios al agro, al igual que las actividades relacionadas a la agricultura, mientras que silvicultura representa el 15% y la lechería el 5%.

Retos y oportunidades

Desde el punto de vista productivo, el momento actual del sector agropecuario es positivo. El producto del agro logró crecer 11% en el año 2024 y un 4% en la comparación interanual del primer trimestre de 2025.

En relación a los mercados, el sector está expuesto a las oscilaciones de los precios internacionales. Si bien la producción pecuaria ha mejorado sus valores en el último año, la agricultura presenta un ciclo de precios con desafíos que

determina la necesidad de altos rendimientos para lograr el equilibrio económico.

A ello se agrega el efecto en sus costos de producción del descenso de la cotización del dólar en el primer semestre del año, lo que motivó nuevos reclamos del sector agropecuario. Si bien la competitividad depende de varios factores, de acuerdo a la última información disponible del BCU, el tipo de cambio real global cayó 35% en los últimos quince años, con descenso de Brasil de 47%, China 8% y Unión Europea 15%.

Su desempeño futuro, por las características de su actividad, le requiere mejora de gestión de los riesgos del clima. El cambio climático le demanda al agro realizar inversiones en riego, por lo que el productor debe considerar esta inversión en sus proyectos. Los productores que tributan IRAE tienen la oportunidad de usar el beneficio de promoción de inversiones para la gestión del agua y reservorios para riego. Para la rentabilidad y sostenibilidad de los agronegocios es clave continuar con la incorporación de innovaciones, incrementando el uso de la inteligencia artificial, de la investigación científica y de la automatización en sus operaciones. Esto no es solo para las empresas grandes, sino también

para los pequeños y medianos productores, aunque puedan tener dificultades de escala y de financiamiento.

En ese sentido, además de la contribución a la innovación de INIA y ANII, cobra relevancia la innovación abierta y colaborativa con proveedores, academia y otras empresas. Además, la innovación para el agro no es solo tecnológica, sino que requiere de nuevas formas de gestionar los riesgos evaluando posibilidades de seguros de rendimientos, de precios e inclusive del riesgo de tipo de cambio.

Desde el punto de vista productivo, el momento actual del sector agropecuario es positivo. El producto del agro logró crecer 11% en el año 2024 y un 4% en la comparación interanual del primer trimestre de 2025.

NOCHE DE LOS **RECUERDOS**

24 DE AGOSTO - 21 A 04 HS

USD 190

P O R P E R S O N A

Acceso a la fiesta + Open Bar
Cena + Banda en vivo

PAQUETE DE **3 NOCHES**

Viernes 22 al lunes 25 de agosto

USD 845

PRECIO POR PAREJA

INCLUYE

- Alojamiento por tres noches en habitación Bay
- Acceso a la cena en salón Punta del Este con buffet, canilla libre de bebidas y show en vivo
- Desayuno buffet
- Acceso a Spa

SUJETO A DISPONIBILIDAD

CONSULTAS: SALES@ENJOYCL
WWW.ENJOYPUNTADELESTE.UY

PRÓXIMAMENTE CAMBIO DE LOTE

EXPERIENCIA
QUEEN

ENTRADAS EN
VENTA EN



PUNTA DEL ESTE NO ES SOLO UNA NOCHE...

DISFRUTÁ TARIFAS PROMOCIONALES EN ESTADÍAS HASTA EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2025

DESDE
USD 105

CON ALMUERZO O CENA INCLUIDO
Por noche por persona, en BAY base doble

INCLUYE

- Desayuno
- Almuerzo o cena en restaurante Las Brisas
- Acceso a jacuzzi y área de relax
- Piscinas climatizadas
- Gym y clases con instructores

PROMO VÁLIDA DE DOMINGO A JUEVES HASTA EL 30 DE SEPTIEMBRE 2025. CONSULTE TÉRMINOS Y CONDICIONES

Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este

Tel.: (+598) 4249 1111 www.enjoypuntadeleste.uy

f /Enjoypunta X @EnjoyPde @EnjoyPuntaDelEste



Mario Ferraz, trabajador portuario desde la fundación de Montecon, comparte su historia y reflexiona sobre el valor del oficio y la evolución del sector.

Desde los inicios apostando por la comunidad portuaria

Mario Ferraz vio nacer a Montecon, el principal operador de las áreas públicas del puerto de Montevideo. En el año 2000, cuando la empresa se fundó, Ferraz ingresó a trabajar y desde allí pudo vivir en primera persona el desarrollo y la consolidación de la compañía.

Ferraz es apuntador, encargado de verificar y controlar la carga y descarga de mercancías en el puerto. Su función principal es registrar y documentar cada movimiento de la carga, asegurando que coincida con la documentación y reportando cualquier anomalía.

Considera que llegar a ese rol fue “fundamental”, pasando de desempeñar tareas manuales a aquellas vinculadas al control. “Parece un trabajo sencillo, pero tiene su complejidad. Cuando yo empecé, todo se hacía en papel. Hubo un cambio muy grande y ahora se usan muchos datos, pero no se trata solo de manejar una máquina, también hay que tener oficio”, señala.

Ferraz considera que el trabajo es mucho más profesional, y la misma empresa se encarga de brindar capacitaciones a sus trabajadores, permitiéndoles mejorar y agilizar su tarea, y brindándoles herramientas para su crecimiento.

Con 66 años, Ferraz elige ir a trabajar todos los días gracias a “la tribu” que lo sostiene, es decir, al grupo humano con el que trabaja. “Sé que el día que me jubile ya no voy a estar más con la tribu. Mientras tenga lucidez y siga siendo parte del engranaje que implica estar rodeado de gente joven, quiero seguir. No está en mis planes dejar de participar”.

Lo que valora de Montecon como empresa es la adaptación a los cambios, la preocupación por la seguridad y los derechos laborales. “Los trabajadores portuarios hemos mejorado mucho en ese aspecto. Nos hemos puesto a la altura, sobre todo en seguridad. Se ha tomado mucha más conciencia y todos hemos aprendido a cuidarnos más. Y no depende solo de la empresa, también es responsabilidad de cada uno”, argumenta.

También valora especialmente el lado social de su trabajo. Dice que escuchar a los más jóvenes es clave. “La mentalidad joven no es igual a la nuestra, pero es muy importante escucharlos, porque los cambios siempre los hicieron los jóvenes, la evolución viene de ellos”, comenta.

Ferraz no tiene dudas del lugar que ocupa. “No sé si todo el mundo lo entiende como yo, pero me siento muy bien siendo parte de esta red. No importa en qué puerto sea, pero yo me siento parte de la comunidad portuaria en la que trabajo”.

Al respecto, señala que el trabajador portuario cumple una función fundamental, aunque muchas veces, quienes no están inmersos en la cadena logística, no lo conozcan. “Son pocas las personas que entienden realmente lo que es el puerto. Piensan que solo se trata de que entren y salgan

barcos, pero es mucho más que eso. Atrás de lo que hacemos hay una red comercial enorme. Para que descarguemos una importación, alguien tiene que comprarla y distribuirla. Para una exportación, tiene que haber una empresa que la despache, y otra que la reciba. Sentirse parte de eso es muy lindo”. Ese compromiso con el trabajo, asegura, también implica responsabilidad de todos los actores.

Ferraz destaca, además, el ambiente de trabajo que encontró en Montecon desde sus inicios. “Siempre sentí que la empresa apostaba por la gente. A lo largo de los años, he visto cómo se apoya a los trabajadores, tanto en lo profesional como en lo personal. Hay contención, hay escucha. Eso te da ganas de quedarte, de seguir creciendo”, asegura.

Para Ferraz, ser trabajador portuario no es solo un oficio, es una forma de vida. “Yo me siento parte de esta comunidad y estoy orgulloso. Es lo que soy, y lo que seguiré siendo mientras tenga la energía para aportar”, finaliza.



En el Día del Trabajador Portuario, la empresa destaca su modelo de gestión centrado en el bienestar, el desarrollo de carrera y el sentido de pertenencia

Montecon celebra 25 años y renueva su apuesta por el crecimiento humano y portuario

La transformación del puerto se logra con las personas que, con su labor diaria, hacen posible cada movimiento y operación, acciones que contribuyen con el desarrollo del comercio exterior. Por eso, en el marco del Día del Trabajador Portuario, Montecon, operador de las áreas públicas del puerto de Montevideo, pone el foco en el compromiso de su gente. Además, este es un año muy especial para la empresa, en el que celebra sus 25 años de trayectoria en Uruguay.

La historia de Montecon está ligada al desarrollo del puerto y también al crecimiento profesional de cientos de trabajadores. Desde su fundación en el año 2000, la empresa apostó por un modelo de gestión centrado en las personas, que actualmente cuenta con 600 empleados, directos e indirectos. En Montecon la estabilidad y las relaciones laborales de largo plazo son parte de la cultura empresarial. Esa misma filosofía se refleja en sus políticas internas. La empresa ofrece condiciones laborales superiores y mantiene niveles de rotación muy bajos. Muchos trabajadores superan los diez años en la compañía, lo que da cuenta de un vínculo sólido y sostenido en el tiempo.

El desarrollo del talento es otro eje clave de Montecon. La capacitación comienza desde el primer día, con entrenamientos que pueden extenderse hasta diez meses. Además, se planifican instancias anuales de formación por categoría, se fomenta el crecimiento interno y se acompaña el desarrollo de habilidades blandas, toma de decisiones y liderazgo a través de programas del Grupo Ultramar, al que la empresa pertenece. En Montecon, la cercanía también forma parte de la gestión. Espacios como los desayunos con el CEO, Martín González, permiten un contacto directo con los equipos y la escucha activa de inquietudes. “Creemos que el talento se construye cuidando a las personas. Apostar al desarrollo y al bienestar es, en definitiva, apostar al futuro del puerto”, destacó González. Uno de los rasgos diferenciales de la empresa es su política de diálogo constante con el sindicato. Esta cultura colaborativa, de cercanía y puertas abiertas, ha permitido construir relaciones laborales sostenidas y consolidar un ambiente de trabajo que ha sido reconocido por Great Place to Work. Los indicadores en equidad, integración, apertura, no discriminación y libertad de expresión son los que se destacan año a año dentro de la evaluación del clima laboral en Montecon. La equidad de género también es una meta en marcha. Aunque las operaciones portuarias siguen siendo mayoritariamente masculinas, el 75% de los cargos de liderazgo en Montecon están ocupados por mujeres, al igual que el

60% de los puestos administrativos y de mandos medios. A esto se suman programas comunitarios que buscan acercar a más mujeres al mundo logístico y portuario.

La inversión en infraestructura ha acompañado esta evolución. En los últimos años, Montecon incorporó ocho grúas móviles, valuadas entre US\$ 10 millones y US\$ 12 millones cada una, brindando mayor confiabilidad y agilidad para los clientes del sistema portuario. Asimismo, se han implementado medidas como controles de alcohol y drogas para asegurar un entorno laboral saludable.

Además de las inversiones en equipamiento e infraestructura, Montecon ha consolidado una estrategia tecnológica que la posiciona como una terminal de vanguardia en la región.

La compañía viene desarrollando desde hace más de dos décadas un sistema integral de gestión portuaria que se ha enriquecido con la experiencia operativa y que se proyecta como una solución exportable a otras terminales. Este software no solo optimiza la gestión de contenedores vacíos y llenos, sino que también permite continuar las operaciones aun en caso de un ciberataque.

El proceso de digitalización también ha transformado la experiencia de los clientes. Montecon ha desarrollado herramientas que permiten realizar la liberación y el pago de la carga de forma 100 % digital, desde cualquier lugar, agilizando los tiempos y reduciendo la necesidad de gestiones presenciales.

La relación tecnológica con los armadores internacionales también es un diferencial. Montecon opera bajo estándares globales y en contacto directo con casas matrices en países como Alemania o Dinamarca, utilizando sistemas integrados que garantizan compatibilidad, eficiencia y seguridad. El área tecnológica de la empresa cumple un rol proactivo al alertar a los armadores sobre actualizaciones o vulnerabilidades en sus propios sistemas, colaborando para reducir riesgos de ciberseguridad en la cadena logística.

A esto se suman nuevos desarrollos enfocados en brindar mayor certeza a todos los actores involucrados en la operativa portuaria. Estas soluciones permiten mejorar la trazabilidad, dinamizar procesos y aportar mayor confiabilidad en cada intercambio.

En este Día del Trabajador Portuario, Montecon elige celebrar con su gente, reconociendo el trabajo constante y profesional que sostiene la actividad del puerto todo el año. Como desde hace 25 años, su apuesta sigue siendo hacia las personas como motor del cambio y del desarrollo.



“Car One es el único lugar en el Uruguay donde la gente sigue yendo a ver autos”



Omar Daneri, CEO de Car One Center

La evaluación y el repaso de quien ocupa un lugar tan importante en la industria automotriz como Omar Daneri, son un punto de partida importante a la hora de tener un diagnóstico preciso y concreto sobre cómo está el sector y hacia dónde camina. Las nuevas tecnologías, las novedades en materia de energía y el crecimiento de la industria china están en el centro del debate.

¿Cuál es la actualidad de Car One Center?

A Car One le está yendo muy bien y crece todo el tiempo. La empresa está dividida en dos partes: la parte de los autos y todo lo que tiene que ver con ellos, donde hay usados y cero kilómetro. Hoy tenemos casi 20 marcas de autos nuevos en el predio, y entre todas cubrimos una parte muy importante del mercado; casi el 90% del total está acá. Además, tenemos 600 autos usados en stock. Tenemos una

oferta única, porque no hay ningún lugar que ofrezca esta variedad en un mismo sitio en Uruguay. Lo interesante es que cada vez vienen más personas, cada vez se hacen más operaciones y muchas veces la gente no termina comprando acá, pero viene a ver autos, lo que es algo raro que hoy suceda. El consumidor lo que hace es buscar los autos por internet y después va a ver el auto a un concesionario una vez que ya lo tiene definido. Car One es el único lugar en

el Uruguay donde la gente sigue yendo a ver autos, para ver qué cosa le puede interesar, porque además de verlo, lo puede probar. En definitiva, es un lugar ideal para venir, tanto si el cliente tiene ganas de cambiar su auto, porque Car One le tasa el suyo y le dice cuánto se lo paga, y así sabe cuánto vale su auto usado. Y a la vez, tiene para probar 600 autos usados y tiene 20 marcas de cero kilómetro, donde puede dar vueltas y probar y elegir tranquilo su próximo auto. Por otro lado, cada vez hay más marcas que quieren entrar, todos los salones que hay son los que más venden en Uruguay y eso demuestra que cada vez entra más gente, por eso contamos la cantidad de gente que entra. Hoy entran 500 mil personas por mes a Car One, lo que es algo impresionante. Car One es un shopping y por otro lado está el Car One Center. Y eso tiene, además de los autos que es Car One, todas las otras tiendas ancladas que se ubican alrededor. Se ha convertido en un centro comercial donde la gente viene no solamente a ver autos, sino a pasear y ver todo lo que es este mundo de retail que hemos instalado alrededor.

¿Cómo ve la actualidad del sector automotor? ¿Qué desafíos presenta de cara al futuro en Uruguay?

El mercado automotor está muy firme, muy fuerte, y lo demuestra el hecho de que el año pasado hubo récord histórico en venta de autos. Y este año las ventas están creciendo con respecto al año pasado, un 7% arriba en autos y 20% arriba en camiones. El mercado sigue evolucionando con respecto a lo que fue el récord histórico y eso es algo que entusiasma. Hay oferta, muchas marcas y agresividad, entonces los precios bajan. Además, el dólar está muy accesible para el auto, entonces eso hace que haya buenos créditos también para comprar, lo que genera que el consumidor se vuelque y cambie su vehículo o acceda por primera vez a uno. En definitiva, el mercado está fuerte y eso nos entusiasma mucho. Hay una venta muy fuerte de todo lo que es nuevas energías, como híbridos y eléctricos, empujado por un tema de beneficios fiscales a la hora de importar este segmento. Hay una convicción de los uruguayos en este tema, algo que no ha pasado todavía en muchos países de Latinoamérica. El del auto eléctrico o del auto híbrido es un modelo de mayor tecnología, y también, al tener beneficios fiscales, hay mucha más oferta que de autos de combustión, con precios de US\$ 30.000 en adelante. A grandes rasgos, hay una oferta que está volcada hacia el segmento de los híbridos y de los eléctricos, y eso hace que se venda más. Hoy Uruguay debe ser de los países de mayor venta de estos autos de nueva energía.

¿Qué avances en la industria en materia tecnológica destacaría de los últimos años?

Todo lo que refiere a un vehículo eléctrico, un vehículo híbrido o también con la tecnología que han incorporado

últimamente todas las marcas. Quienes están unos pasos adelantados en tecnología son los chinos y en Uruguay se han aceptado muy bien. Hay muchas marcas chinas muy fuertes que están entrando con mucho vigor en Uruguay, y son vehículos de mucha tecnología y de mucha. La tecnología que implementan estos autos brinda un montón de comodidades al usuario porque cada vez se hacen más cosas desde su interior.

¿Cómo imagina la industria dentro de 10 años? ¿Cuáles son las tendencias que se vislumbran?

Las nuevas tecnologías y las nuevas energías, además de todo lo que es híbrido y eléctrico, es el futuro. Creo que todas las marcas tienden hacia autos no solamente eléctricos, sino también híbridos. Obviamente, siempre va a

haber autos a combustión, no es que van a desaparecer, pero los híbridos y los eléctricos van a crecer mucho más. Imagino que habrá una consolidación de marcas en el mercado a nivel mundial. Hoy las inversiones que necesitan las automotrices para todas estas nuevas tecnologías son monstruosas, y cuesta afrontarlas de forma individual por una sola marca. Entonces, se va a tender a la consolidación de grupos, que se empezarán a unir para compartir todas estas inversiones que tienen que hacer en tecnología; eso va a pasar principalmente en China. En ese país hay muchas marcas

y se va a tender hacia eso. La realidad es que hay muchas empresas que pierden plata y eso no va a tener un largo plazo, sino que a la larga se van a empezar a consolidar y van a sobrevivir los grandes grupos chinos y no tantas marcas de ese país. En Uruguay hay un crecimiento muy fuerte en todo lo que es eléctricos e híbridos y en el mundo se está dando una consolidación de marcas, que obviamente va a tener un impacto en Uruguay, porque traerá una consolidación de este segmento.

¿Hacia dónde va hoy Car One? ¿Qué se proyecta para el corto y mediano plazo?

Car One es dos cosas. Primero es la parte de autos y la parte automotriz, donde nosotros apostamos a que sea un facilitador a la hora de resolver un tema con un auto o con un servicio de movilidad que el cliente necesite, porque nosotros también tenemos rentadora. Todo lo que tenga que ver con el auto de un cliente lo puede resolver acá. Lo que intentamos es dar servicios para que la gente no tenga que ocuparse, tanto para uno vender su auto como para otras cosas. A veces, para el usuario es un estrés publicarlo en internet, en un aviso, y que la gente vaya a la casa a ver su auto. Entonces, con esas soluciones buscamos cada vez dar más servicios. Por otro lado, vamos a abrir locales en todo el país. La idea de acá a 10 años es seguir trayendo un montón de marcas que no están en Uruguay y poder desarrollarlas.

Un modelo vigente y en continuo cambio



Marcelo Lombardi, gerente general de Tres Cruces

En los últimos 15 años, Tres Cruces amplió sus áreas comercial y de terminal, invirtió en tecnología y prepara nuevas ampliaciones para modernizar su operación. El complejo ha implementado tecnologías, como análisis en tiempo real, reconocimiento facial e internet de las cosas para mejorar la experiencia y eficiencia. Aunque se exploran nuevas tendencias, como blockchain y NFT, aún no las han adoptado, aunque se entiende que el concepto de shopping y terminal está en continuo cambio, por lo que se hace imprescindible ir adaptándose a las preferencias de uso y consumo de sus clientes.

¿Cuáles considera han sido los grandes cambios que se han dado en Tres Cruces y en su operativa en los últimos 15 años?

En estos últimos 15 años Tres Cruces realizó dos grandes

ampliaciones de su área comercial y una en su área de terminal. Con esas ampliaciones pudo completar su propuesta comercial y de servicios de manera de satisfacer todas las necesidades de sus clientes. A su vez, realizó durante 2024 y

2025 inversiones en sus instalaciones y equipamientos para proyectarlo para los próximos 15 años. En estos momentos se está preparando para realizar dos ampliaciones adicionales que espera comenzar en los próximos meses y abrir al público a mediados de 2026. La operación del complejo se modificó mucho en los últimos 15 años con la incorporación de tecnología y medición de todos los sistemas y servicios.

¿Qué tendencias globales consideran que serán relevantes en el futuro para el negocio de los centros comerciales?

Veremos, cada vez, una mayor globalización de las marcas internacionales, que llegan a cada rincón del planeta. En el caso de Uruguay, acá ya están buena parte de las principales veinte marcas internacionales y en los próximos años van a seguir llegando de diferentes formas; ya sea en forma directa con sucursales, con franquicias locales o a través de grupos regionales que las representen.

A su vez, tendrá más importancia la experiencia de visita, con un componente cada vez mayor de entretenimiento, gastronomía y servicio. El convertirse en un punto de encuentro y de contacto humano lo diferencia de la experiencia digital.

Otra tendencia tiene que ver con la sostenibilidad integrada a la gestión en todos sus componentes. Y en cuanto a los aspectos medioambientales, la sostenibilidad energética, en el consumo de agua y en el tratamiento de residuos. En el caso de Tres Cruces, dimos pasos en esta dirección con medidas de eficiencia energética que condujeron a la certificación ISO 50001 y la inversión en una planta fotovoltaica que esperamos poner en funcionamiento antes de fin de año.

Además, se dará una integración entre la experiencia física y digital, con un viaje en el proceso de compra que en algún caso comienza en el canal físico y termina en el digital o comienza en el digital y termina en el físico.

¿Qué tecnologías han implementado para mejorar la experiencia del visitante y cómo utilizan el análisis de datos para entender el comportamiento de los clientes?

Son varias las iniciativas, pero me voy a detener en algunas específicas. Con respecto al análisis de datos, desde 2023 medimos tasas de captación y conversión de los locales en tiempo real. Esto se hace con cámaras y una integración con el sistema de facturación de cada uno de los locales. Esto permite optimizar la gestión del punto de venta. Esto lo desarro-

llamos junto a una empresa de software local, lo que lo hizo más desafiante. Estamos muy conformes con los resultados.

Con respecto a la experiencia de visita, al estacionamiento se integraron sistemas de lectura de matrículas para hacerla más sencilla y con menor fricción.

Desde un punto de vista de la seguridad, se cuenta con más de 700 cámaras y algo más de 100 de ellas con sistema de reconocimiento facial. Esto facilita la gestión de la seguridad del complejo, considerando que recibimos más de 2.000.000 de visitas por mes.

A su vez, tenemos contamos con la medición en tiempo real de todos los sistemas operativos mediante internet de las cosas. Eso hace más eficiente el uso de recursos y los costos operativos.

¿Tienen pensado explorar modelos de fidelización con blockchain o NFT, que pueden usarse para crear experiencias de compras únicas y personalizadas, tanto en línea como en tiendas físicas?

Estos modelos están en una etapa incipiente en el mundo, habiendo sido adoptado únicamente por las marcas líderes globales. Su desarrollo y accesibilidad no llegó hasta el punto de que nos resulte posible implementarlos por razones de escala y costo.

Si tuviera que reinventar el concepto de shopping desde cero hoy, ¿qué eliminaría, que conservaría y qué innovación radical agregaría?

El concepto de shopping hoy está muy vigente. La industria en el mundo está con fuerte crecimiento. Los shopping con buenos fundamentos de localización y mezcla comercial están con ocupaciones plenas y creciendo.

Más que eliminar o conservar algo específico, hay que entender el concepto como en continuo cambio, esto es, adaptándose a las preferencias de uso y consumo de sus clientes. Esto se refleja en el continuo cambio en la mezcla comercial y las marcas. Los niveles de rotación suelen estar en el orden del 5% anual, y es la que permite a los centros comerciales irse adaptando en forma permanente.

Con respecto a la innovación radical, entiendo que todos en la industria estamos explorando cómo incorporar la inteligencia artificial (IA) en nuestros procesos, tanto desde la perspectiva del cliente como desde la perspectiva de la operación y su

eficiencia. Hemos dado algún paso en ese sentido, que hasta el momento no podemos definir como radical.

“La operación del complejo se modificó mucho en los últimos 15 años con la incorporación de tecnología y medición de todos los sistemas y servicios”.

“Hay que entender el concepto como en continuo cambio, esto es, adaptándose a las preferencias de uso y consumo de sus clientes. Esto se refleja en el continuo cambio en la mezcla comercial y las marcas”.

Enjoy Punta del Este: turismo para disfrutar, brindar y conectar todo el año



Javier Azcurra, director de Relaciones Institucionales, Ventas & Operaciones Hoteleras de Enjoy Punta del Este

En su estrategia de ofrecer propuestas que trascienden el turismo tradicional de sol y playa, Enjoy Punta del Este brinda opciones de enoturismo, combinando visitas a bodegas, degustaciones, alojamiento y experiencias gastronómicas, promoviendo la cultura y producción local. Además, el resort ha desarrollado con éxito el turismo MICE. En ese marco, en 2024 se realizaron 67 eventos, con un total de 8.200 asistentes, captando la atención de empresas y organizaciones de Latinoamérica y Estados Unidos. Estos segmentos han tenido un crecimiento significativo, con aumento en la demanda y en los ingresos, posicionando a Punta del Este como un destino para todo el año.

¿En qué líneas de turismo alternativo está incursionando actualmente Enjoy Punta del Este?

Punta del Este es un destino que históricamente se ha vinculado al turismo de sol y playa, pero desde hace algún tiempo ha comenzado a darse un mayor movimiento durante todo el año. Esto se debe, fundamentalmente, al desarrollo y crecimiento de diferentes segmentos de turismo

que han sabido combinar de muy buena manera los atributos y fortalezas del destino, que tiene todo lo que se necesita para consolidarse como una de las capitales turísticas de Latinoamérica.

En primer lugar, desde hace 28 años, con nuestro desembarco, el turismo de juego pasó a ser el gran atractivo de Enjoy Punta del Este, que ofrece una propuesta integral y

única en la región, siendo nuestro casino el único estilo Las Vegas en Sudamérica. Con más de 4.000 m², 500 slots, 20 ruletas y 47 mesas, es sede de los torneos de póker, slots y ruleta más relevantes, que crecen cada año. Sin ir más lejos, en 2024, los premios entregados en torneos superaron los US\$ 10 millones, y para 2025 se espera superar los US\$ 15 millones. A esto se suman jackpots diarios en slots y premios en mesas.

Además, Enjoy Punta del Este es el póker club por excelencia de Latinoamérica. Desde hace más de 20 años, el torneo Enjoy Poker Tour convoca a profesionales y amateurs de todo el continente y el mundo. En 2024 se entregaron US\$ 11.291.932 en premios y 10.922 jugadores dijeron presente. La más reciente edición del torneo, que se celebró en mayo de este año, contó con 2.246 inscriptos y más de US\$ 2.5 millones en premios y reunió a profesionales y amateurs de diversas nacionalidades, no solo de Latinoamérica, sino también de Rusia, Estados Unidos, Rusia, Canadá, España, Italia, entre otros.

Por otra parte, en nuestra búsqueda constante por la desestacionalización del destino, otro segmento de turismo que hemos desarrollado es el relacionado con el vino. De un tiempo a esta parte, Punta del Este, a partir de importantes inversiones en la instalación de bodegas de primer nivel internacional, el aprovechamiento de fortalezas de esta zona geográfica, y una profesionalización de la industria vitivinícola, ha conseguido posicionarse a nivel mundial, con productos de altísimo nivel que hoy generan repercusión internacional. En este contexto, Enjoy Punta del Este creó en 2022 el paquete Punta Wine Trip, una experiencia completa que incluye pasajes, traslados, estadías, cenas, maridajes y visitas a las bodegas, sumado a la experiencia del casino & resort. Además, el evento del Salón del Vino, que en 2025 contó con más de 6.000 asistentes entre su edición nacional e internacional, con presencia de más de 140 bodegas, contribuye año a año a afianzar a Punta del Este como destino de turismo enológico.

Como confirmación del impacto que estas propuestas han generado en términos de turismo enológico, hemos sido convocados a la II Cumbre Global de Enoturismo, que se llevó a cabo en Yantai, China, del 2 al 5 de julio. Allí presenté dos casos de éxito de Enjoy Punta del Este, que son el Punta Wine Trip y el Salón del Vino, ante un auditorio con más de 300 referentes del ámbito académico, empresarial y gubernamental de la industria vitivinícola de todo el mundo, provenientes de los cinco continentes.

Por otra parte, otro segmento de turismo que, sin dudas, genera un enorme impacto en Punta del Este, fuera del turismo de sol y playa, es la industria del turismo de congresos y convenciones (MICE). Cuando participamos en ferias y reuniones de la industria y contamos sobre las ventajas de

nuestro destino, aquellos que no conocen Punta del Este se suelen sorprender. Porque más allá del posicionamiento y excelente reputación que posee la ciudad, la infraestructura de primer nivel internacional, conexión a internet, seguridad y beneficios impositivos, sumados a la preparación y vocación de servicio de la gente, hacen de Punta del Este un lugar sumamente calificado y apropiado para cualquier congreso, convención o evento corporativo. Estas fortalezas son algunas de las que también tenemos en Enjoy Punta del Este, y que nos posicionan como uno de los lugares de referencia en la región para cualquier evento, y por lo que empresas, asociaciones e instituciones de Brasil, Argentina, Uruguay y Chile nos eligen durante nuestra temporada alta de congresos y convenciones.

“El paquete Punta Wine Trip, creado en 2022, ha captado durante estos años a más de 1.000 turistas brasileños para recorrer las bodegas de la zona, alojarse en el hotel y vivir la experiencia enológica del destino”.

¿Cómo evalúa la propuesta de turismo MICE que tiene el hotel y cuáles son las características del producto que Enjoy ofrece?

Dentro del espacio del Centro de Eventos y Convenciones, convergen 18 salones de diferentes tamaños, lo que permite realizar actividades de hasta 4.500 personas en simultáneo, pudiendo subdividirse y ajustarse dependiendo de las necesidades del evento, combinado con todos los servicios de un hotel 5 estrellas.

De las encuestas de satisfacción que nos devuelven luego de cada evento realizado, hay algunos aspectos que, sin lugar a dudas, predominan al momento de elegirnos.

En primer lugar, se destaca la predisposición, profesionalismo, experiencia y creatividad de nuestro equipo, con 27 años de experiencia en la industria MICE. Para nuestros más de 1.000 colaboradores -50% de los cuales tienen más de 20 años trabajando en Enjoy, algo único en Uruguay-, cada evento es un gran desafío, y nuestro equipo de Coordinación & Planificación de eventos espera estos meses con muchísima expectativa. Con nuestras oficinas comerciales, ubicadas en Brasil, Argentina y Uruguay, atendemos a toda Sudamérica.

Por otra parte, también se destaca nuestra infraestructura, que permite convivir todo lo necesario para actividades corporativas con un ambiente de ocio y relax. En ese sentido, ponemos a disposición de los clientes siete restaurantes (un bar con música en vivo todos los días), un *beachclub*, un *night-club*, un completo spa con tecnología de última generación, tres piscinas y dos canchas de pádel. El hotel cuenta con 292 habitaciones, distribuidas en 17 pisos con terraza y vista al mar, que permite tener todo en un mismo lugar: el evento, las habitaciones y los espacios de esparcimiento, recreación y relax.

Buena parte de estos eventos nos eligen año tras año, y saben de nuestro compromiso y de las certezas que siempre tienen trabajando junto a nosotros, hombro con hombro, para ofrecer a sus asistentes experiencias inolvidables.

¿Qué tipo de eventos MICE han desarrollado con más frecuencia este año?

Durante 2024, se realizaron 67 eventos, atrayendo a empresas y organizaciones de Latinoamérica y Estados Unidos, con un total de 8.200 asistentes. En estos eventos han participado desde 100 hasta 1.200 personas, representando diversas industrias, como financieras, *wealth management*, agro, construcción, deportes, automotriz, inmobiliarios, asociativos, farmacéuticos y sociales.

También es importante destacar algunos aspectos muy positivos del turismo MICE. En primer lugar, los congresos y convenciones se desarrollan de marzo a noviembre y de lunes a viernes, lo que favorece la desestacionalización. A su vez, el gasto por persona, según ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) en congresos regionales es de US\$ 460 e internacionales de US\$ 650, mientras que el de sol y playa es de US\$ 160. También, en cuanto a la escala de los congresos, suelen ser siempre grupos grandes.

¿Cuál es la propuesta de enoturismo que ofrece el resort? ¿Qué tipo de turistas buscan esta opción?

El paquete Punta Wine Trip, creado en 2022, ha captado durante estos años a más de 1.000 turistas brasileños para recorrer las bodegas de la zona, alojarse en el hotel y vivir la experiencia enológica del destino.

El Punta Wine Trip propone degustar los vinos más emblemáticos de Uruguay, contemplar los paisajes naturales y disfrutar del Casino & Resort, en un paquete completo que incluye desde los pasajes, traslados, estadías, cenas, maridajes y visitas a las bodegas.

Además, la experiencia que ofrecemos culmina con una propuesta en uno de los restaurantes más distinguidos del Casino & Resort a cargo de la chef ejecutiva Magali O'Neill. A su vez, todas estas atracciones se suman a la propuesta que el complejo tiene durante todo el año.

¿Qué hace única la propuesta del resort en términos de enoturismo frente a otras ofertas de este tipo?

Lo que nosotros logramos en Enjoy es la promoción de nuestra región desde el punto de vista del turismo enológico. El turismo enológico está compuesto por turismo+bodegas, pero fundamentalmente hay que tener muchísimo conocimiento de la industria turística.

En nuestro caso, lo que logramos es utilizar todas nuestras herramientas y nuestro potencial y ponerlo a disposición del enoturismo. Cuando hablo de herramientas y potencial hago alusión a nuestro conocimiento del turista brasileiro, nuestra oficina comercial en San Pablo, con todo su equipo (siete ejecutivas comerciales), nuestra red de contactos (con agencias de viajes, tour operadores, organizadores de eventos, *influencers* y medios de comunicación), nuestro vuelo

San Pablo-Punta del Este directo y, por supuesto, nuestra relación con las bodegas locales.

Con todas esas herramientas, lo que hicimos fue englobar y generar un paquete unificado, liderado y comercializado por nosotros, que nos ha permitido no solamente ofrecer todas las experiencias prácticamente llave en mano. Desde que el turista sale de su casa hasta que regresa, nosotros nos ocupamos de resolverle todo: los aéreos, los traslados internos, las visitas a las bodegas, el hospedaje por supuesto, las catas, los maridajes aquí en el hotel y, sobre todo también, llevarse toda la información sobre las bondades que tienen las bodegas de nuestro departamento.

Cuando comenzamos con esto no había nadie en nuestro país que se dedicara justamente a vender un paquete completo de turismo enológico de la forma en que lo hicimos nosotros. Para que tengan una referencia, medios de comunicación como Band, como Forbes Brasil, como Folha de São Paulo, vinieron a cubrir la experiencia, a vivirla, para poder contarla, incluso como un fenómeno novedoso de un destino como Punta del Este.

¿Cómo integran la cultura y la producción local en la experiencia del visitante?

El recorrido pasa por emblemáticas bodegas, como Garzón y Alto de la Ballena, además de lugares clave como Las Espinas, de la Bodega Bouza. Los visitantes tienen la oportunidad de conocer sus viñedos,

probar las etiquetas reconocidas a nivel nacional e internacional maridadas por distinguida gastronomía, además de interiorizarse sobre las diversas cepas y el proceso de elaboración del vino. El paseo continúa por el Museo Atelier Casapueblo, una parada obligada en Punta del Este, y según la propuesta también está la posibilidad de visitar el nuevo museo de arte MACA.

¿Hay una propuesta conjunta que reúna turismo MICE y enoturismo? ¿Cómo la desarrollan? ¿Hay una demanda en aumento por estos segmentos y productos?

En 2022 comenzamos a proponerle a quienes realizaban congresos y convenciones con nosotros, incluir la experiencia del Punta Wine Trip. En ese año, el 18% de estos congresos y convenciones lo incluyeron en su agenda formal; en 2024, se logró que aumentara al 78%. Así, en tan solo dos años, los ingresos se duplicaron, con un notorio aumento en la demanda en los últimos años.

El enoturismo está llamado a ser una de las principales categorías de turismo a nivel internacional y Punta del Este está destinado a ser una de las nuevas joyas por descubrir en el mundo del enoturismo y del vino. Desde Enjoy Punta del Este, tomamos el liderazgo del destino para impulsar, promover y desarrollar esta industria.

“Dentro del espacio del Centro de Eventos y Convenciones, convergen 18 salones de diferentes tamaños, lo que permite realizar actividades de hasta 4.500 personas en simultáneo, pudiendo subdividirse y ajustarse dependiendo de las necesidades del evento”.

Entender hacia dónde va el mercado a nivel mundial: El principal desafío de quienes deciden en la industria automotriz



La voz de quienes integran los grandes escritorios y ostentan altos cargos en empresas que lideran un sector es un faro a la hora de hablar de actualidad y proyección. Para ello, **Empresas & Negocios** fue a buscar a los gerentes generales de Magna, General Motors y Homero de León, protagonistas de una industria en constante cambio y movimiento, para conocer de primera mano hacia dónde camina el sector automotor.

El futuro llegó hace rato, cantaba el Indio Solari. Y es así, para todo. El mundo vive hoy en un estadio de cambios constantes, donde los avances tecnológicos se superan día a día y las comodidades para los usuarios, en varios ámbitos, son cada vez más. Por supuesto, el sector automotor no es ajeno a este asunto. Avances en seguridad, que incluyen distintas modalidades de *airbags*, sensores y capacidades de los vehículos, como también asistencias de manejo, avances en materia de tecnología a la hora de hablar de conectividad o mayores autonomías en aquellas unidades que han dejado atrás los combustibles fósiles. Quien mire un catálogo automotor, o esté en búsqueda de cambiar su auto, lo notará. Al husmear en esta industria podrá ver las variadas y diversas pres-

taciones con las que las marcas sorprenden al segmento y tendrá a su mano la posibilidad de elegir según sus comodidades e intereses.

Pero, más allá de la visión del cliente, en esta ocasión **Empresas & Negocios** fue en busca de la opinión de quienes están detrás del mostrador, para brindar al público una lectura certera sobre la actualidad y futuro de este segmento, que mes a mes sorprende con novedades.

La electrificación de los vehículos como novedad principal

El primer vehículo a combustión interna data del 1886, cuando Karl Friedrich Benz en la ciudad alemana de Mannheim, creó el modelo *Benz-Patent Motorwagen*. Años más tarde, se transformaría en un Mercedes Benz. La historia

del automóvil transcurrió sobre ese eje: los motores a combustión que utilizan combustibles fósiles para su funcionamiento.

Sin embargo, con el paso de los años aparecieron vehículos eléctricos, cuyo funcionamiento ya no dependía de un combustible líquido, sino de estar conectado a la corriente un largo rato, como cualquier dispositivo electrónico. Aunque el lector no lo crea y piense que se trate de una innovación de las últimas décadas, el primer auto eléctrico lo creó General Motors (GM) en 1996, cuando se anunció el EV1. Claro está que ese modelo no contaba con la autonomía de los autos actuales, pero sirvió como piedra fundacional para que la industria se desarrollara.

En la actualidad, las ventas de eléctricos han ganado terreno a paso fuerte. En 2024, sus ventas a nivel mundial aumentaron un 25% en comparación con 2023 y se comercializaron un total de 17.1 millones de unidades eléctricas, con China a la cabeza de esta tendencia, donde se vendieron 11 millones. Uruguay no es ajeno a esta tendencia; el año pasado se triplicaron las ventas de vehículos eléctricos, con 5.856 unidades vendidas.

Al ser consultados sobre qué innovaciones en el sector consideran más importantes, Claudio D'Agostini, gerente general de GM Uruguay; Federico Bangerter, gerente general de Magna Motors Uruguay; y Sebastián Grande, director de Homero de León, destacaron a **Empresas & Negocios** que la electrificación de los vehículos ocupa el primer lugar en su ranking.

La visión de D'Agostini es clara y precisa. La electrificación, a su entender, da al cliente la posibilidad de elegir según sus necesidades y la utilización que le dará a ese vehículo. La reflexión de Bangerter apunta hacia el mismo lado, con la diferenciación de que, en cada país y región, esta tendencia ha ganado terreno según la reglamentación e infraestructura vigente en cada lugar.

"Creo que, junto con Costa Rica, Uruguay en este tema pica en punta. Ahora, si nos ponemos a tratar de encontrar y centralizarnos en un punto, creo que lo más destacable de lo que ha pasado es la electrificación de los vehículos", considera Bangerter.

Por su parte, Grande cree que el mercado uruguayo ha incorporado gran parte de la tecnología que hoy en día se produce a nivel mundial, pero identifica un problema de infraestructura vial, energética y capacitación del personal que se deberá mejorar si se quiere seguir avanzando.

El mercado uruguayo inserto en el cambio

"El cliente no es tonto", suelta Bangerter cuando se le consulta sobre cómo ve al mercado uruguayo en cuanto a la electrificación. Su reflexión apunta a que, cuando se brinda un esquema de incentivos impositivos, la electrificación crece. "En Uruguay ya viene pasando hace muchos años que cuando ves vehículos electrificados con menos aranceles e impuestos, termina siendo más conveniente y se ve reflejado en las ventas", añade.

Para D'Agostini, el mercado uruguayo es el que más se ha

modernizado en los últimos años, algo que se ve reflejado en la comparación de qué tanto se han modernizado ambos países en su oferta. "El mercado argentino no está teniendo un cambio dramático en las ofertas de tipos de energía como está sucediendo en Uruguay", aclara.

Sus visiones coinciden a la hora de hablar de la modernización que han tenido los portafolios de las marcas en Uruguay, al ofrecer un abanico amplio en tecnología e innovación, pero principalmente en autos eléctricos, lo que se refleja en las cifras de ventas de este segmento.

Pero no todo es electrificación. La tecnología y lo digital pisan fuerte en materia de novedades y es algo que ambos gerentes tienen claro. Asistentes de conducción y distintas posibilidades en materia de conectividad hacen que cada cliente tenga variedades a la hora de elegir comodidad. D'Agostini resalta las pantallas y que los autos cuenten actualmente con wifi integrado, mientras que Bangerter va más allá y apunta, como principal novedad, a los sistemas de seguridad, que ayuda a que el conductor tenga menores desconcentraciones.

Sin embargo, según lo entiende el director de Homero de León, Uruguay es un país "muy conservador" y en ocasiones tanta tecnología es ir "demasiado rápido", pero con el tiempo son cuestiones a las que el cliente se adapta y lo acepta. "Hoy en día creo que estamos en ese proceso de adaptación", aclara.

El desafío de entender hacia dónde va el mercado

Entender y anticiparse hacia dónde irá la industria es el principal desafío que tienen sus protagonistas. Pensar en un portafolio, en qué opciones brindar al cliente y cuáles son sus principales necesidades, en un contexto cambiante y dinámico, es el desvelo de quienes integran los grandes escritorios. Y esto, ambos gerentes generales lo tienen claro, porque se resalta en sus respuestas.

"Por supuesto que con la rapidez con la que se avanza hoy en día no es de extrañar que en 10 años veremos cosas que uno nunca imagino", reflexiona Grande.

Su visión apunta a las políticas ambientales de los países industriales, donde el sector automotor se perfila desde un punto de vista tecnológico a la Inteligencia Artificial (IA) y desde lo energético a una energía de hidrógeno.

En tanto, D'Agostini imagina una industria, en el mediano plazo, donde el cliente podrá elegir libremente entre eléctrico, híbrido o a combustión. "En la industria uruguaya, no tendremos un escenario, dentro de 10 años, donde solamente haya autos eléctricos", reflexiona. Y si tiene que arriesgar y pronosticar, el ejecutivo de GM Uruguay cree que en 10 años el parking automotor del país será eléctrico en un 50%, mientras que la otra mitad se distribuirá entre a combustión e híbridos. Mientras tanto, Bangerter es más cauto y plantea una incógnita abierta, donde considera que más allá si los vehículos son a combustión, híbridos o 100% eléctricos, el gran desafío es entender hacia dónde va la industria a nivel mundial y comprender cómo puede impactar en Uruguay.

CUIDAMOS LA SALUD DE UN PAÍS



AFILIATE LLAMANDO AL 1444

SPONSOR OFICIAL DE LA CELESTE QUE NOS UNE

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

MALDONADO:

Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño / Tel.: 4226 4835

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

NUEVA HELVECIA:

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

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