

& EMPRESAS NEGOCIOS

**127° ANIVERSARIO
DE LA INDUSTRIA
DESAFÍOS Y
OPORTUNIDADES
PARA EL DESARROLLO
INDUSTRIAL DEL URUGUAY**

**ACADEMIA
DE ECONOMÍA
NUEVA EDICIÓN
DE *PHAROS* PONE
FOCO EN EL COMERCIO
INTERNACIONAL**

**MACROECONOMÍA
INFLACIÓN CONTENIDA:
URUGUAY CONSOLIDA
LA ESTABILIDAD
DE LOS PRECIOS**

**DESARROLLO
CÓMO CAR ONE
SE CONVIRTIÓ
EN REFERENTE
DEL MERCADO
AUTOMOTOR**

Martín González
CEO de Montecon

25 AÑOS DE MONTECON EN URUGUAY



*Dicen que las manos
son la herramienta del alma,
es poner lo mejor de si mismo
para crear algo único...*

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



PASANDO RAYA

Montecon celebra 25 años en Uruguay, consolidándose como un actor clave en la operación portuaria y en el desarrollo logístico del país. En este tiempo, la empresa ha impulsado la eficiencia y la competitividad del sector, acompañando el crecimiento del comercio exterior uruguayo. En esta edición, Martín González, CEO de la empresa, realiza una puesta a punto del negocio y de la operación. A su vez, se refiere a la visión estratégica y reclama por una libre competencia en el puerto de Montevideo. En el 127º aniversario de la CIU, el presidente de la gremial industrial, Leonardo García, destacó la importancia de la sostenibilidad del sector, el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, y la necesidad de avanzar en una política industrial para impulsar el desarrollo del país. En esta edición, realizamos un repaso del discurso, en una jornada que contó con la presencia del presidente de la República, Yamandú Orsi, y diversas autoridades de gobierno. Uruguay ha logrado mantener la inflación interanual dentro del rango meta del Banco Central del Uruguay (BCU), consolidando la estabilidad de precios. Además, el salario real muestra un leve crecimiento interanual, lo que refuerza las perspectivas positivas para el cierre del año. La estabilidad de los precios es crucial para el poder de compra de los hogares y está influenciada por factores clave como el tipo de cambio, el salario real y las expectativas del mercado. Desde junio de 2023, el país ha logrado sostener esta tendencia positiva en su evolución inflacionaria. En Macroeconomía analizamos el tema. La Academia Nacional de Economía (Acadeco) publicó una nueva edición de Pharos, que incluye el informe “Reflexiones sobre el futuro del comercio internacional”, elaborado por Nicolás Albertoni e Isidoro Hodara. Los autores, con amplia experiencia en temas de inserción internacional, analizan cómo está cambiando el comercio global y por qué estos cambios representan desafíos para países como Uruguay. Señalan que, tras eventos como la crisis financiera de 2008, la pandemia, las tensiones entre Estados Unidos y China, y la invasión rusa a Ucrania, el comercio internacional ya no sigue los principios de apertura y reducción de barreras, sino que se basa en criterios de seguridad económica, autonomía estratégica y protección de sectores sensibles. Car One sigue destacándose por su amplia oferta de vehículos y su capacidad para ofrecer soluciones integrales a sus clientes. Su modelo de negocio abarca diversas áreas, incluyendo la venta de autos nuevos y usados, financiamiento, servicios postventa y seguros. El megacentro se distingue por su enfoque en la calidad y atención al cliente, respaldado por una red de concesionarios y una plataforma que facilita el proceso de compra y gestión de vehículos. Omar Daneri, CEO de Car One, explica cómo la empresa continúa expandiendo su oferta para satisfacer las crecientes demandas del mercado, apuntando ahora a Punta del Este.



SUMARIO

6. Desarrollo

La Cámara de Industrias celebró su 127º aniversario.

10. Análisis

La Academia Nacional de Economía publicó una nueva edición de Pharos, donde reflexiona sobre el futuro del comercio internacional.

12. Macroeconomía

Uruguay consolida la estabilidad de precios

14. Entre vistas

Martín González, CEO de Montecon, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

22. Desarrollo

Omar Daneri, CEO de Car One, habla de la evolución del megacentro y establece hacia dónde apunta el negocio.

28. Buenas ideas

Balance de la participación uruguaya en la Expo Osaka.

31. Innovación

La apuesta de Motorola para crecer en Uruguay y la región.

Manuel Quintela

Head of Media & Digital Marketing para Unilever Uruguay & Paraguay

Manuel es un convencido del poder de la acción sobre el discurso. Su filosofía, resumida en una frase que adoptó de una colega, “somos lo que hacemos, no lo que decimos que vamos a hacer”, es el pilar que guía su carrera y su visión sobre la construcción de la confianza en cualquier vínculo laboral. Esta búsqueda de coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega es fundamental en un mundo que exige a las marcas ser cada vez más transparentes. Nacido en Montevideo, Uruguay, el 3 de abril de 1992, se inclinó profesionalmente por el marketing y la administración. Aunque de niño soñaba con ser médico, el mundo de la publicidad lo cautivó durante el bachillerato, gracias a las fascinantes historias sobre marcas, anunciantes y desafíos de negocio que le compartía una persona cercana que trabajaba en una agencia. Su primera incursión laboral fue a los 18 años, en un diario, dedicándose a la venta telefónica de suscripciones. Avanzando en su carrera, y ya con casi cinco años de trayectoria en Unilever, la oportunidad surgió a través de un llamado para la posición de Jefe de Medios de Uruguay. Lo que más destaca de su rol actual y de la com-



pañía son las personas; para él, trabajar en y con equipos es fundamental. Ama poder cocrear, debatir e intercambiar ideas, ya sea al diseñar un plan de medios, abordar una negociación o trazar una nueva es-

Uno de los aprendizajes más importantes que Manuel resalta de todas sus experiencias es un enfoque profundamente humano: “Tener claro que lo que todos van a recordar en un futuro es cómo era trabajar con Manuel a nivel humano, y no con qué velocidad alcanzaba los indicadores o resultados”.

trategia de marca.

Como Head of Media & Digital Marketing, el ejecutivo se enfrenta a la eterna pregunta de su área: “¿Cambian los medios, por eso la manera de consumirlos, o cambian las personas, sus necesidades y los medios se adaptan?”. El desafío constante es comprender la evolución de los consumidores y su consumo de medios para lograr captar la atención de las personas correctas con el mensaje correcto. Por suerte, trabajar en una empresa con tantas unidades de negocio y marcas como Unilever le ofrece oportunidades diarias para aprender y entender cómo y dónde debe estar cada marca para hablarle a su público.

En su oficina, el sarcasmo no puede faltar como elemento indispensable. En cuanto a sus lecturas, no tiene un libro favorito, pero el último que releyó es “Rompe la barrera del no”, de Chris Voss, un texto sobre tácticas de negociación que aplica tanto en el trabajo como

en la vida. Su gusto musical es variado, yendo desde Jaime Roos hasta Taylor Swift.

Fuera de su trabajo, que le apasiona, Manuel disfruta su tiempo libre con su familia, amigos y pareja, idealmente con comida y cerveza de por medio. Una de sus pasiones es el hockey sobre césped. Aunque no se considera un fanático de los deportes en general, jugó desde los 11 hasta casi los 20 años y lo retomó recientemente, siendo, además, el deporte que le dio uno de sus grandes grupos de amigos.

Para él, su familia es, sin duda, la fuente de sus mayores enseñanzas, transmitiendo el valor del trabajo, la educación y la importancia de la independencia para poder elegir su propio camino.

Mirando hacia el futuro, Manuel se ve a sí mismo de aquí a diez años viviendo una experiencia laboral fuera de Uruguay, un anhelo que siempre ha tenido para ver qué más puede ofrecer el mundo. ☎

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

#INDUSTRIAREPRESENTADA

Leonardo García: “¿Uruguay quiere realmente tener una industria nacional activa, fuerte y desarrollada?”

El presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), Leonardo García, reflexionó sobre la realidad del sector y las oportunidades para potenciar la producción nacional, en la celebración por el Día de la Industria 2025 y 127° aniversario de la gremial industrial. Su intervención puso el foco en la sostenibilidad industrial, el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas (Mypes) industriales, y en la necesidad de avanzar en una política industrial que consolide el desarrollo del país.

En el evento celebrado el 12 de noviembre en el Club de los Industriales, la Cámara contó con la presencia del presidente de la República, Yamandú Orsi; la ministra de Industria, Energía y Minería, Fernanda Cardona y otras destacadas autoridades.

La industria que sostiene, transforma y aporta al país

García comenzó su oratoria destacando que en esta edición del Día de la Industria se buscó visibilizar las iniciativas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social desarrolladas por empresas industriales socias CIU, las que se enmarcan en la campaña La industria es parte de tu vida: producción con responsabilidad social y ambiental. Según explicó, “el solo hecho de tener una industria funcionando aporta al desarrollo económico, social y ambiental del país, pero muchas empresas van más allá: im-

La reflexión central del mensaje de Leonardo García, presidente de la CIU, giró en torno a una pregunta: “¿Uruguay quiere realmente tener una industria nacional activa, fuerte y desarrollada?”. Plantearla, señaló, resulta necesario para abrir un diálogo amplio sobre las condiciones que permitan consolidar el papel de la industria en el país. A partir de esa interrogante, enumeró diversas situaciones que generan desventajas para la producción local.

pulsan programas que transforman positivamente nuestra sociedad”. Luego, repasó las principales acciones realizadas por la gremial industria durante el último año, e hizo foco en dos iniciativas que atienden a realidades industriales diversas: la Comunidad Industrial Mypes, destinada a escuchar y apoyar a las micro y pequeñas empresas del sector, y el Círculo Industrial, un espacio de referencia para grandes industrias.

Competitividad y energía

En tanto, habló acerca de temas que afectan al sector como: el déficit fiscal, los altos costos que enfrentan las industrias y, especialmente, el precio de la energía eléctrica. Recordó que Uruguay transformó de manera ejemplar su matriz energética, pero advirtió que “esa transformación no se tradujo en una reducción de tarifas para la industria”, lo que dificulta atraer y sostener inver-

siones intensivas en energía. También señaló que el Plan de Acción para el Desarrollo Industrial, presentado por la institución en abril de 2024, mantiene plena vigencia y ofrece un conjunto de propuestas concretas para enfrentar estos desafíos.

Hacia un sector activo, fuerte y desarrollado

La reflexión central de su mensaje giró en torno a una pregunta: “¿Uruguay quiere realmente tener una industria nacional activa, fuerte y desarrollada?”. Plantearla, señaló, resulta necesario para abrir un diálogo amplio sobre las condiciones que permitan consolidar el papel de la industria en el país.

A partir de esa interrogante, enumeró diversas situaciones que generan desventajas para la producción local. Mencionó el impacto del contrabando en las zonas fronterizas, que no solo afecta al comercio, sino que “le

Scotiabank®



**Compralo con tu
tarjeta, canjealo
con tus puntos.**

NUEVO

**Scotiá
puntos**

Ver bases y condiciones en scotiabank.com.uy



Leonardo García, presidente de CIU, junto con la ministra de Industria, Energía y Minería, Fernanda Cardona.

Sobre el final de su discurso, el presidente de la CIU sostuvo que todos los actores del país reconocen la importancia de la industria para el desarrollo sostenible. Sin embargo, insistió en que ese reconocimiento debe traducirse en decisiones y acciones concretas.

quita ventas y formalidad a la industria uruguaya, la misma que abasteció al país durante la pandemia cuando no había importaciones”.

Por otra parte, alertó sobre el creciente volumen de compras al exterior a través de franquicias y plataformas digitales, que implican la salida mensual de millones de dólares y afectan a sectores como vestimenta y calzado. En la misma línea, cuestionó que las compras públicas no prioricen con mayor claridad a la producción nacional.

Asimismo dedicó un pasaje especial a los regímenes de inversión que permiten importar bienes fabricados en el país, lo que “desestimula la producción local y genera una competencia desigual”. También advirtió sobre la creciente concentración de compras en grandes superficies, donde se observa con frecuencia “góndolas repletas de productos importados y la desaparición de marcas uruguayas tradicionales”.

Pese a los desafíos, García remarcó que Uruguay conserva ventajas institucionales y reputacionales que deben ser aprovechadas con rapidez. “Uruguay sigue teniendo prestigio internacional, una estabilidad política, social y económica que muchos países envidian. Sumado a una inflación cada vez más controlada. Estamos a tiempo de aprovechar esas ventajas”, indicó.

Finalmente, hizo referencia a la conflictividad laboral como un obstáculo persistente para el desarrollo: “Un país no puede desarrollarse si cada dos años se busca refundar las relaciones laborales. La industria no crece hace 15 años, tiene problemas de competitividad y además sufre inestabilidad laboral”.

Un contexto favorable

Pese a los desafíos, García remarcó que Uruguay conserva ventajas institucionales y reputacionales que deben ser aprovechadas con rapidez. “Uruguay sigue teniendo prestigio internacional, una estabilidad política, social y económica que muchos países envidian. Sumado a una inflación cada vez más controlada. Estamos a tiempo de aprovechar esas ventajas”, indicó.

A su vez, anunció la ejecución de un proyecto en conjunto con el Instituto Cuesta Duarte – PIT-CNT que cuenta con apoyo

de Inefop, el que está orientado al fortalecimiento del sector industrial, el que subrayó como un hito.

Una responsabilidad compartida

Sobre el final, el presidente de la CIU sostuvo que todos los actores del país reconocen la importancia de la industria para el desarrollo sostenible. Sin embargo, insistió en que ese reconocimiento debe traducirse en decisiones y acciones concretas: “Como presidente de la CIU, asumo la responsabilidad de transmitir este mensaje a la sociedad, pero solo no puedo. Les pido a todos ustedes que también lo hagan. Que defiendan la industria, que cuenten su importancia, que sean parte de este esfuerzo colectivo”.

“Soy industrial y estoy orgulloso de serlo. Queremos ser parte de la transformación que Uruguay necesita”, concluyó.

Accedé a más información y el discurso completo en ciu.com.uy



NUEVA NISSAN KICKS

UNA GRAN SUV CON NOMBRE PROPIO



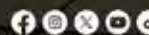
PREVENTA EXCLUSIVA

DESDE **USD 33.990**

HASTA EL 31/12/25



ESTO ES NISSAN

 Nissan Uruguay
nissan.com.uy

Las imágenes e ilustraciones que surgen de esta publicación son meramente ilustrativas e intentan dar una muestra aproximada de la versión del modelo reflejado. El cliente debe cotejar las prestaciones y accesorios de cada modelo según la versión, debiendo éste constatar, previamente, las prestaciones de la versión o modelo respecto del precio ofrecido. No podrá responsabilizar al importador por las diferencias existentes entre la versión publicitada y el modelo o versión elegida. La disponibilidad de colores y modelos de cada versión se encuentran sujetas al Stock existente. La promoción está sujeta a modificación. Los precios reflejados se encuentran en dólares estadounidenses e incluyen IVA.

Reflexionando sobre el futuro del comercio internacional



La Academia Nacional de Economía (Acadeco) publicó una nueva edición de *Pharos*, su centro de análisis económico y político internacional. En esta oportunidad, la publicación reúne un informe especialmente oportuno: “Reflexiones sobre el futuro del comercio internacional”, elaborado por Nicolás Albertoni, ex-vicerecanciller de la República, e Isidoro Hodara, académico de honor de la Academia. Ambos autores, con trayectoria en temas de inserción internacional, ofrecen una mirada clara sobre cómo está cambiando el comercio global y por qué estos cambios desafían a países como Uruguay.

El documento completo está disponible en el sitio de la Academia, pero esta nota busca condensar sus principales argumentos, explicando por qué el sistema comercial mundial atraviesa una transformación profunda que obliga a repensar estrategias nacionales.

Un comercio global que ya no se parece al de las últimas décadas

El punto de partida de Albertoni y Hodara es simple, pero contundente: la globalización está mutando, no desapareciendo. Luego de la crisis financiera de 2008, la pandemia de covid-19, las tensiones entre Estados Unidos y China, la invasión rusa a Ucrania y el resurgimiento de

políticas industriales expansivas, el comercio internacional se ha convertido en un terreno donde conviven interdependencia y fragmentación.

A diferencia de crisis anteriores -como las de los años 70 o incluso la del 2001-, hoy no está en discusión el valor del comercio, sino las condiciones bajo las cuales ese comercio se desarrolla. Lo que antes era un sistema guiado por la apertura, la previsibilidad y la reducción progresiva de barreras, ahora se mueve bajo criterios de seguridad económica, autonomía estratégica, y protección de sectores considerados sensibles.

Esta reconfiguración no implica necesariamente un retroceso del comercio, pero sí un cambio en sus fundamentos. “El comercio sigue moviendo la economía global, pero ya no lo hace bajo los mismos axiomas”, señalan los autores.

La paradoja de un mundo más conectado... y más proteccionista

Uno de los aportes más relevantes del análisis es la descripción de una paradoja contemporánea: a mayor interdependencia, mayor riesgo de nuevas formas de proteccionismo. No se trata del proteccionismo tradicional -aranceles altos y barreras explícitas-, sino de mecanismos más sofisticados y menos visibles: regulaciones ambientales, restric-

ciones sanitarias, subsidios estratégicos, requisitos tecnológicos y exigencias de trazabilidad.

Muchos de estos instrumentos surgen en contextos donde la política interna cambia las reglas del comercio: debates sobre empleo, estabilidad social, competitividad regional y seguridad de abastecimiento. El resultado es un comercio internacional más denso en normas, más competitivo en estándares y, en ocasiones, menos transparente.

Hodara y Albertoni advierten que esta tendencia no es circunstancial, sino estructural. Los países están compitiendo cada vez más por establecer las reglas, no solo por vender productos.

Los determinantes estratégicos del comercio del futuro

Para comprender hacia dónde va el sistema global, los autores identifican tres fuerzas que darán forma a las próximas décadas:

1. El avance tecnológico

La digitalización, la automatización, la inteligencia artificial y la economía de datos están transformando tanto los productos como la logística. Las cadenas globales de valor evolucionan, y los países que no se adaptan pueden quedar atrapados en segmentos de bajo valor.

2. La geopolítica

La competencia entre Estados Unidos y China se ha convertido en un factor determinante del comercio global. Ambos

países presionan por consolidar esferas de influencia a través de acuerdos comerciales, controles tecnológicos y alianzas estratégicas. Esto genera un escenario más incierto para economías pequeñas.

3. La sostenibilidad

La transición energética y las nuevas exigencias ambientales abren oportunidades, pero también desafíos. En Europa, por ejemplo, avanzan regulaciones que condicionan el acceso a mercados según la huella de carbono, la deforestación o el cumplimiento de estándares laborales.

Estas tres dimensiones interactúan, creando un mapa geoeconómico donde el comercio no está guiado únicamente por eficiencia, sino por resiliencia, diversificación y robustez estratégica.

Qué significa todo esto para Uruguay

Sin enfocarse exclusivamente en el caso uruguayo, el informe



deja entrever varias implicancias directas para un país pequeño, abierto y altamente dependiente de sus exportaciones:

1. La vulnerabilidad comercial aumenta si no se diversifica.

Uruguay continúa concentrado en pocos mercados y en pocos productos, lo que lo expone más a shocks globales.

2. El acceso preferencial es clave.

En un mundo donde los acuerdos definen estándares y oportunidades, quedarse fuera implica rezagarse frente a competidores directos.

3. La inserción requiere capa-

cidades institucionales renovadas. Los autores insisten en que los países que logran navegar este nuevo mundo son aquellos que fortalecen sus agencias de comercio, coordinan mejor sus políticas y anticipan regulaciones externas.

4. La política comercial es también política interna.

Las nuevas exigencias ambientales, tecnológicas y logísticas requieren adaptar marcos regulatorios domésticos para no perder competitividad.

El mensaje que queda es claro: Uruguay no puede seguir mirando

el comercio internacional como un ámbito externo, sino como un elemento central de su estrategia de desarrollo. La reciente aprobación de Uruguay para acceder a las negociaciones del Acuerdo Transpacífico es una muy buena noticia en este sentido.

Mirar hacia adelante sin ingenuidad, pero sin resignación

El mundo sigue comerciando, pero lo hace bajo nuevas reglas. La pregunta para Uruguay no es solo cómo vender más, sino cómo insertarse inteligentemente en un sistema en redefinición. Las conclusiones del trabajo invitan a un debate más profundo: en un entorno global que se vuelve más incierto, la respuesta no puede ser el repliegue. Por el contrario, obliga a pensar estratégicamente, priorizar objetivos, fortalecer capacidades y asumir que el comercio internacional -con sus beneficios y tensiones- seguirá siendo un pilar fundamental para cualquier proyecto de desarrollo sostenible. 🌐

MOVEMOS TU VIDA



Somos tu mejor elección para alquilar un auto.

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

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



Europcar

RESERVAS: Tel. 2604 0350*

  europcar.com

DENTRO DEL RANGO META

Inflación contenida

Uruguay consolida la estabilidad de precios. La inflación interanual se sostiene dentro del rango meta del BCU, mientras que el salario real registra un leve crecimiento a nivel interanual. Esta tendencia se proyecta para el cierre del ejercicio.

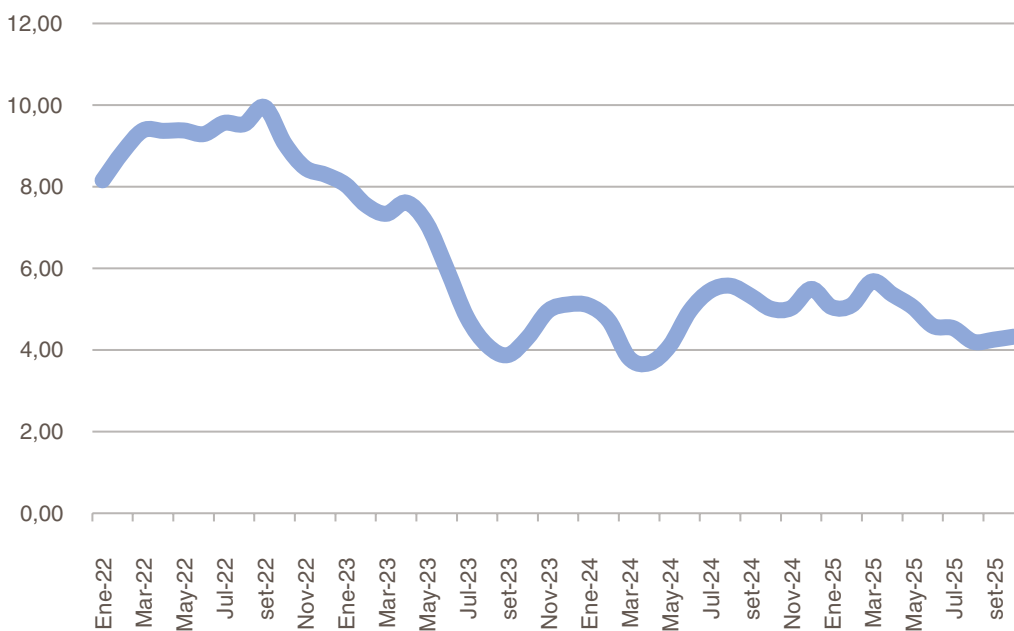
● Escribe: Sofía Tuyaré

El comportamiento de los precios es un factor central en la economía de un país, debido a que la inflación incide directamente sobre el poder de compra de los hogares. Asimismo, su evolución se encuentra estrechamente ligada a variables fundamentales como el tipo de cambio, el salario real y las expectativas del mercado. En este escenario, Uruguay ha logrado registrar niveles de inflación interanual dentro del rango meta de manera sostenida desde junio de 2023.

Contexto actual

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Índice de Precios del Consumo (IPC) aumentó 0.4% en octubre frente al mes anterior. En lo que va de 2025, el IPC acumuló un alza de 3.6%, mientras que la inflación interanual llegó a 4.32%, mostrando una leve aceleración respecto al mes previo. Desde junio de 2023, la inflación se ha mantenido de forma ininterrumpida dentro del rango objetivo de entre 3% y 6% del Banco Central del Uruguay (BCU), completando 29 meses

Inflación de Uruguay, últimos doce meses



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

consecutivos dentro de la meta. El INE también publica la inflación subyacente, un indicador que excluye los precios más volátiles. En octubre, el IPC sin verduras, frutas y combustibles (IPC-CE VFC) registró una variación mensual de

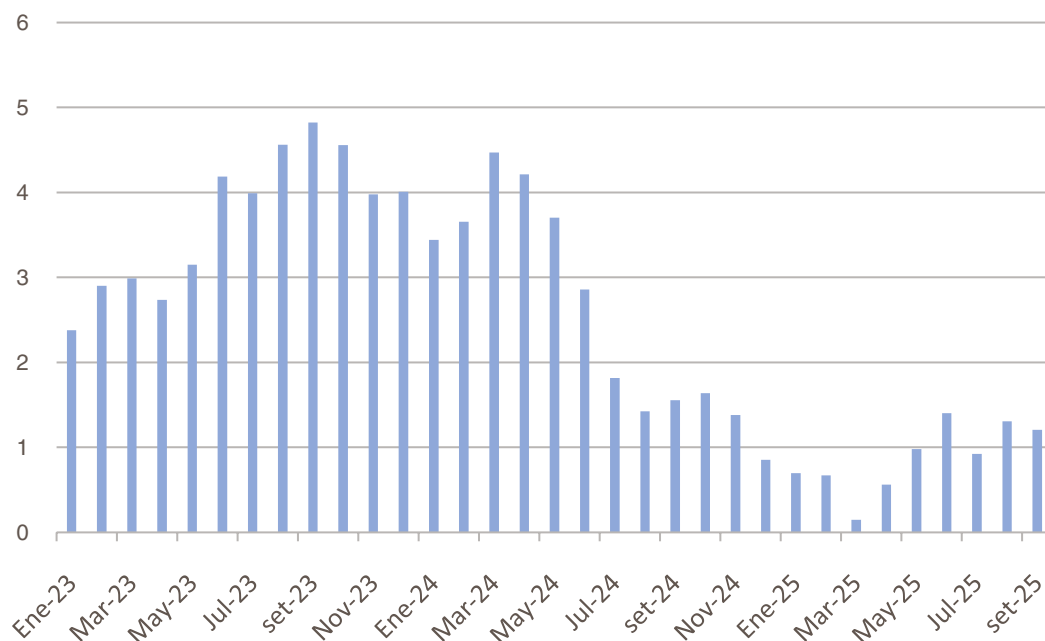
0.4% y un aumento interanual de 4.69%. Además, desde setiembre el INE sumó un nuevo indicador (IPC-CE Vfcta), que también excluye precios tarifados y administrados. Su variación interanual en octubre fue prácticamente igual: 4.72%.

Factores: salarios y dólar

En setiembre de 2025, el Índice Medio de Salarios (IMS) se mantuvo prácticamente estable en la variación mensual y aumentó 5.5% en términos interanuales.

En cuanto al poder de com-

Variación del Índice de Salario Real, últimos doce meses



Economista,
integrante del
departamento de
Consultoría de
Carle & Andrioli,
firma miembro
independiente de
Geneva Group
International.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

pra, el Índice de Salario Real -que descuenta el efecto de la inflación- mostró una leve caída mensual de 0.4%. En el acumulado del año (enero-setiembre), el salario real aumentó 2%, mientras que en la comparación interanual creció 1.2%.

El tipo de cambio nominal, por su parte, ha mostrado relativa estabilidad en las últimas semanas, sin superar la “barra invisible” de los 40 pesos por dólar en el mercado interbancario.

Esta estabilidad del dólar es un factor que contribuye a contener presiones inflacionarias, especialmente en los bienes transables.

Decisión de BCU

En la reunión de noviembre, el Comité de Política Monetaria (Copom) del BCU resolvió

bajar en 25 puntos básicos la Tasa de Política Monetaria (TPM), que se ubicó en 8%. La decisión responde a la consolidación de la estabilidad de precios: la inflación sigue baja y las expectativas a dos años se encuentran en mínimos históricos, muy cerca de la meta oficial.

Expectativas

Las expectativas de inflación se mantienen ancladas, según revelan las encuestas de noviembre.

La Encuesta de Expectativas de Inflación del BCU de noviembre indicó que la mediana de los analistas proyecta un cierre del año en torno al 4% y 4.65% el próximo. Estas proyecciones sugieren que la inflación se mantendrá dentro del rango objetivo durante todo el 2025 y 2026.

Por su parte, la Encuesta de Expectativas Empresariales de octubre publicada por el INE mostró que la mediana de los empresarios encuestados maneja estimaciones ligeramente superiores: proyectan una inflación de 5% para 2025 y de 5.5% para el año móvil cerrado en septiembre de 2027.

Por un lado, el desafío será sostener esta estabilidad sin frenar la actividad económica. Por otro, para los hogares, un entorno de precios estables implica mayor previsibilidad y cierto alivio en el poder de compra, aunque el avance del salario real sigue siendo moderado.

De cara al mediano plazo, el reto será mantener este desempeño en un contexto internacional incierto y con políticas monetarias globales en transición. 🌐

Martín González
CEO de Montecon

“Montecon ha demostrado que es un actor relevante en el puerto de Montevideo”

El CEO de Montecon, Martín González, señaló en entrevista con **Empresas & Negocios**, que es urgente actuar y tomar decisiones que permitan recuperar la libre competencia y la competitividad del puerto de Montevideo.



Montecon, cumpliendo 25 años en Uruguay, es parte de Neltume Ports, cuyos accionistas son: Ultramar, de Chile, y ATCO, de Canadá. Históricamente, Montecon era una empresa del Grupo Schandy, que se asoció en el 2007 con el Grupo Ultramar. En 2018, pasa a ser una empresa ciento por ciento Neltume Ports.

Ultramar es un grupo con foco en actividades marítimas, logísticas y portuarias de escala global, con más de 150 compañías en el mundo. En total son unas 15.000 personas involucradas en el grupo, donde alrededor de 7.500 trabajan en Neltume Ports.

Neltume Ports tiene unas 25 terminales portuarias y empresas de estiba de distinta índole -containers, multipropósito, graneles, forestales, etc.- en las Américas, desde Canadá hasta el sur de Chile.

*En entrevista con **Empresas & Negocios**, el CEO de Montecon, Martín González, repasó la trayectoria de la empresa en el sistema portuario en estos 25 años de historia, el impacto de los cambios regulatorios recientes, la necesidad de recuperar la libre competencia en el puerto y los desafíos que enfrenta el sector.*

¿Cómo y cuándo se vinculó a Montecon?

Entré al Grupo Schandy en el año 2000, por lo cual, este año también estoy cumpliendo 25 años en la compañía. Tenía 18 años en esa época, y estaba haciendo facultad. Hice negocios internacionales e integración económica en la Universidad Católica. A lo largo de los años, fui pasando por distintas unidades y empresas del grupo. Siempre digo que el grupo me formó en distintos negocios. Entré en lo

que fue el negocio de representaciones navieras en el área comercial. Luego, fui jefe de Logística Forestal, en un momento de mucho desarrollo del sector en el país. Más tarde, por un período de casi seis años, fui gerente de Logística del grupo, en una etapa muy importante porque fue en el momento donde sobrevino la renovación de la matriz energética a nivel nacional. Pusimos mucho foco en esos grandes proyectos de parques eólicos, en las centrales de ciclo combinado, la convertidora de energía eléctrica en Cerro Largo y tantos otros. Aprendí mucho de carga industrial, de carga de proyectos, de logística internacional, de transporte especial y sobredimensionado, fue una gran experiencia. Posteriormente, fui gerente general de STL Depot, que es una terminal de contenedores vacíos que inauguramos en 2014 y estuve al frente hasta octubre del 2020. Luego fui CEO de TGU, que es una terminal granelera en el puerto de Nueva Palmira, donde Neltume es accionista junto a otros socios. A Montecon me vinculó en febrero de 2022.

En un sector tan técnico y competitivo como el portuario, ¿cómo define su estilo de liderazgo?

Siempre digo que me formé profesionalmente en el grupo, y me terminé de educar en lo humano, como persona, con la familia Schandy y con la familia von Appen, esta última fundadora de Ultramar.

Respecto al liderazgo, si yo tuviera que señalar los aspectos que más me caracterizan, lo primero es una cercanía a todo nivel con la gente, con un lenguaje llano y valorando que todos formamos parte de la compañía. En esa cercanía hay un conocimiento de cada uno de los que integra la empresa, lo que te permite palpar el día a día de una manera

“Para mí, liderar en Montecon implica conjugar dos dimensiones fundamentales: el día a día operativo y la visión estratégica”.



mucho más fidedigna. Eso genera una cercanía con las personas que lleva a conocer lo que está pasando con cada uno, qué sienten, cómo piensan, pero, sobre todo, dónde juega mejor cada uno a nivel laboral, lo que es fundamental. Conocer con quién trabajas y que te sientas cercano, y que vos realmente lo sientas y que tengas una relación genuina es fundamental.

Yo tengo una pasión enorme por este negocio, una llama que no se apaga. A veces puede arder más y a veces puede hacerlo un poquito menos, pero estoy 24-7 pensando en esto, y no me canso, lo disfruto. Lógicamente, que eso supone determinados cuidados, porque uno debe asignarle tiempo a la familia y generalmente lo monotemático no es lo ideal, pero yo tengo pasión por esto, me encanta. Y en mi caso, la gestión está influenciada por la cultura que me ha transferido el grupo, donde la ética está por encima de todo.

En resumen, mi estilo de liderazgo es colaborativo y de asignar responsabilidades, pero muy presente en la operación, con foco estratégico y una mentalidad de equipo muy arraigada.

¿Cómo se equilibra la visión estratégica de una empresa en el largo plazo con la operativa del día a día y la realidad actual?

Para mí, liderar en Montecon implica conjugar dos dimensiones fundamentales: el día a día operativo y la visión estratégica. Tengo la suerte de contar con un equipo muy sólido, lo cual me da la posibilidad de delegar con confianza muchas tareas operativas y liberar mi tiempo para centrarme en lo verdaderamente estratégico.

Una práctica clave que tenemos es nuestra reunión semanal de los lunes con todos los gerentes. Ahí revisamos tanto lo

operativo -lo urgente, los desafíos del día a día- como los temas estratégicos. Además, durante la semana mantengo constantes encuentros con distintas personas del equipo: eso me permite escuchar en todos los niveles, desde el estibador, el maquinista, el herramentero, hasta las autoridades, y comprender qué está pasando en la operación real.

Creo que un buen líder no debe estar desconectado de la realidad operativa: por eso paso entre un 70 y 80% de mi tiempo en el puerto, conversando cara a cara con la gente, en el terreno. Eso no solo me da una visión muy concreta de lo que está sucediendo, sino que también construye confianza: que cualquier persona sepa que lo que dice es valorado y tenido en cuenta.

Al mismo tiempo, esto me da la capacidad de actuar desde un liderazgo más estratégico: no porque yo solucione cada problema, sino porque tengo un equipo confiable que puede hacerlo. Yo puedo enfocar mi energía en planificar, innovar, proyectar el crecimiento de la empresa.

Además, tengo un vínculo muy cercano con el directorio, y me parece que eso es clave. Hay una cultura muy fuerte en Montecon, impulsada desde arriba, que valora el compromiso, el trabajo en equipo y también la dimensión humana y la vinculación con el territorio, con el exterior. La empresa no solo ve a sus colaboradores como trabajadores, sino como personas integrales. Esa cultura permea el día a día y es algo que yo llevo siempre presente como líder.

En estos 25 años en Uruguay, ¿cuáles cree que han sido los hitos principales de la empresa en su vinculación con el puerto de Montevideo?

Creo que hay un hito muy importante que vale la pena des-

Otro gran hito para el puerto de Montevideo, el país y Montecon

El pasado mes de agosto, el puerto de Montevideo y Montecon recibieron un barco de Evergreen que fue golpeado por un ciclón cuando salía de un puerto brasileño y que terminó con cerca de 80 contenedores derribados al océano, y con otros 200 completamente destruidos arriba de la embarcación, y con carga peligrosa mezclada.

El primer paso, según González, fue recomponer virtualmente y digitalmente cómo había estado ese barco antes del impacto para entender dónde podía estar ubicada la carga. Para ello, se contrató a una empresa especializada en este tipo de situaciones, Resolve Marine, la misma que actuó cuando un barco embistió el puente de Baltimore, en marzo de 2024, y que ha estado en otros desastres marítimos de nivel mundial, por ejemplo, el del Canal de Suez, donde un buque porta-contenedores encalló en marzo de 2021, bloqueando la vía navegable durante varios días.

“Trajimos a esa empresa americana para que nos asesorara, y luego con el *expertise* del personal de Montecon, y la versatilidad de nuestro equipamiento estuvimos un mes operando de manera continua, sin riesgo de seguridad, sin derrame de ningún producto al agua, sin daño a la infraestructura portuaria. Ese buque presentó distintos desafíos en lo que respecta a la carga que transportaba y el estado en que se encontraba posterior al impacto de las olas, con riesgo de seguridad y ambientales. Fue un desafío muy grande y logramos hacerlo con trabajo planificado y en equipo, incluso en un tiempo menor de lo que estaba previsto. El armador quedó muy agradecido y el puerto de Montevideo se pudo anotar ese galardón y una gran experiencia más. Otro aspecto para destacar fue el rápido accionar y coordinación junto con las autoridades, MTOP, ANP, Prefectura, Aduanas, Ministerio de Ambiente, con el único objetivo de que las cosas salgan bien, ese es un aspecto que no podemos perder nunca y que nos distingue como país en la región”, *relató Martín González.*

tacar: Montecon ha crecido al mismo ritmo que el puerto de Montevideo y ha contribuido decisivamente a su desarrollo. La historia del puerto como un puerto verdaderamente competitivo es relativamente reciente: aunque el puerto existe desde hace más de cien años, no fue hasta la Ley de Puertos de 1992 que empezó a abrirse un camino hacia la competencia privada y un mayor dinamismo. Montecon tuvo la visión y la capacidad para acompañar este proceso. No solo ha crecido junto al puerto, sino que lo ha hecho crecer, profesionalizando cada eslabón de la

cadena logística. Hablamos de trabajo formal, de puestos estables y bien remunerados, de operaciones con rigor y planificación, no de improvisación. Esa cultura de profesionalismo ha sido clave para la seguridad de los trabajadores, pero también para la eficiencia del puerto.

Montecon ha contribuido al desarrollo del país gestionando cargas clave para nuestra economía. Según sus propias cifras, gran parte del comercio exterior uruguayo -el 85 % de lo que se comercializa a nivel nacional- pasa por el puerto. Montecon no se ha limitado a manejar contenedores comunes, sino que ha sido un actor versátil en grandes proyectos, como los parques eólicos que renovaron nuestra matriz energética, centrales térmicas, plantas industriales (como las de celulosa) y proyectos viales que mejoran la conectividad nacional.

Para esto fue necesario invertir en infraestructura, en tecnología, en formación de personal, y hacerlo con la mirada puesta en el largo plazo. Montecon apostó por su gente, por la modernización y por una operación eficaz y segura. Eso ha permitido que el puerto de Montevideo aumente su competitividad y se posicione mejor a nivel regional e internacional.

Montecon ha transitado años de cambios regulatorios en la competencia en el puerto. ¿Cuál es hoy la realidad de la empresa en nuestro país y qué alcance tiene su actividad en el puerto actualmente?

Los decretos que el gobierno anterior definió supusieron un golpe muy importante a Montecon. En apenas cuatro meses, la empresa vio cómo su volumen de operaciones caía cerca de un 65%, lo cual produjo una crisis sin precedentes para el puerto de Montevideo y, me atrevo a decir, algo excepcional incluso en el ámbito portuario internacional, dadas las características, las formas y los aspectos que marcaron esa decisión.

Cuando asumí, tuve que liderar la gestión de esa crisis. Montecon tuvo que reestructurar un 40% de su plantilla, y quienes permanecieron sufrieron reducciones salariales cercanas al 40%. Nuestra participación de mercado pasó de mover entre el 50%-55% al 20%.

Los decretos supusieron, además, una limitante al futuro del desarrollo de la compañía porque esa expropiación de la carga que Montecon sufrió se suponía que iba a continuar en la medida que las obras de la terminal especializada avanzaran, con lo cual se nos estaba asignando una especie de fecha de vencimiento al negocio. Nosotros logramos capear esa crisis de una forma, creo, exitosa. No fue fácil, fue doloroso, porque cada paso implicaba descubrir una nueva realidad y adaptarnos minuto a minuto. Aun así, Montecon se supo adaptar a esa realidad, y operando con un market share sensiblemente más reducido continuó dándole servicio de calidad al comercio exterior, y ofreciendo alternativas operativas para el puerto de Montevideo.

En los últimos tres o cuatro años, Montecon ha demostrado que es un actor relevante para el comercio exterior. En varias situaciones críticas, si no hubiéramos estado, tan-

to el puerto como sus clientes -armadores, exportadores e importadores- habrían enfrentado problemas importantes. Hemos estado ahí, y vamos a seguir estando.

Hoy reclamamos la libre competencia porque entendemos que es lo mejor para el puerto de Montevideo y para el comercio exterior. Los últimos años demuestran que es fundamental recuperar la libre competencia en el puerto de Montevideo para darle tranquilidad, certeza y alternativas a los clientes, para no perder más servicios, para recuperar tráficos y que el comercio exterior tenga capacidad de bodega suficiente para exportar y llegar de forma directa a los puertos del mundo. El compromiso del accionista no ha cambiado: queremos seguir invirtiendo en el país, en el puerto y en su gente, apostando por su desarrollo, y ser parte del crecimiento competitivo a largo plazo.

¿Cómo es el relacionamiento actual con las autoridades de la Administración Nacional de Puertos, y más allá, ya a nivel de gobierno?

Siempre hemos sido muy respetuosos de las autoridades. Lo hemos sido en todo momento y siempre dispuestos a colaborar. Esa ha sido una tónica constante de Montecon y de sus accionistas. Con las actuales autoridades hay un

diálogo fluido. Ellos, como nosotros, queremos lo mejor para el puerto de Montevideo y para Uruguay.

Mundo Marítimo publicó una nota donde Maersk anunció una serie de ajustes en sus servicios marítimos y terrestres para América Latina, en un contexto marcado por la persistente congestión portuaria. Sobre el panorama portuario de Uruguay, remarca las interrupciones por huelgas y demoras en el canal de acceso, y que la productividad del muelle se ubica en el 50% debido a la implementación de nuevos sistemas, y habla de esperas de dos a tres días para buques con ventanas (franjas de tiempo preestablecidas en las que un barco tiene asignado su arribo, atraque, operación y salida). ¿Qué lectura hace de este anuncio?

La realidad del puerto de Montevideo hoy es preocupante. Creemos que lo primero y más urgente es recuperar la libre competencia, porque eso le daría certeza a los armadores y sostenibilidad a las decisiones. Porque las decisiones en este sector no se toman hoy para cambiar la próxima semana. Luego hay una serie de factores que son críticos y que ameritan un análisis y una gestión rápida. El puerto de Montevideo, lamentablemente, perdió la mitad del volu-

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE



- 👉 Gestioná tus cobros de manera ágil, segura y 100% digital.
- 👉 Adherí y empezá a cobrar en el momento con QR (Toke) y tarjetas.*
- 👉 Los cobros con QR (Toke) se acreditan al instante.
- 👉 Tus ventas con tarjetas de cualquier emisor se acreditan en 24 horas hábiles.

¡Adherite ahora!

Disponible en celulares Android con tecnología NFC.

*Disponible para cobros presenciales a través de TOKE y con tarjetas físicas y digitalizadas VISA y Mastercard, con tecnología Contactless.

Más información
en brou.com.uy





men como consecuencia de la pérdida de los tránsitos con Buenos Aires. Eso implica un gran desafío futuro, porque, a modo de ejemplo, los armadores venían al puerto de Montevideo por 10 contenedores, de los cuales seis eran paraguayos y cuatro eran uruguayos. Ahora están viniendo por cinco, porque el único que mantuvo los tránsitos fue Montecon. Pero como Montecon mueve entre el 20 y el 25% del market share, ya movía mucho menos tránsito. Entonces, cuando un armador tiene que definir si va a entrar al puerto de Montevideo, no es lo mismo hacerlo por cinco contenedores que por 10. Si a eso se le agrega que tiene que elegir solamente una opción, es otro gran problema, porque no va a poder comparar, no va a tener alternativa de precios, y tiene que jugar con las condiciones de un solo operador.

Los buques más grandes que operan en Montevideo hacen un volumen limitado de movimientos en puerto. Por ejemplo, un barco de 14.000 contenedores realiza entre 1.500 y 1.800 movimientos entre carga y descarga en Montevideo. Es decir, que el barco no se descarga ni carga en su totalidad. Por lo tanto, si tiene que descargar con un solo terminal, un volumen limitado y no puede elegir otra alternativa competitiva, empieza a dudar si entrar, porque tiene una ecuación de costo-beneficio que no sirve, y tiene otros puertos donde mueve más escala. Por esa razón, las inversiones siempre deben ir en orden de magnitud de la realidad. De forma de ser competitivos y no rehenes de una amortización que no se puede pagar.

Lo otro que hay que agregar es que hace cuatro años el puerto de Montevideo contaba con 16 servicios oceánicos (rutas marítimas de larga distancia que conectan continentes en forma directa, sin escalas). Ahora, ese número se redujo a 11. Eso significa que se han perdido cinco servicios oceánicos, lo que debilita aún más la conectividad internacional del puerto. A la vez, hace cuatro años teníamos un servicio *feeder*, es decir, una operación que levantaba carga en Montevideo y la dejaba en Brasil, para que ahí se suba

el servicio oceánico, y hoy tenemos cuatro. Por lo tanto, perdimos servicios directos y ganamos en servicios *feeder*. Eso quiere decir que hoy el exportador, en lugar de cargar en Montevideo y descargar en destino, tiene que hacer un trasbordo extra. Baja en Brasil y allí recién toma el buque de servicio hacia lo que sería el destino final. Hay que imaginar el riesgo que eso conlleva para carga refrigerada o enfriada, donde cada día cuenta, en puertos congestionados como los de Brasil. Pero, además, a toda esta incertidumbre se le suma la situación regional. El puerto de Montevideo es parte del sistema de puertos del Río de la Plata, que está signado por la profundidad del puerto de Buenos Aires, que es mucho menor que la del puerto de Montevideo. Ese es un dato. El otro dato es que Brasil está haciendo no menos de 10 puertos de primer mundo, cada uno con una profundidad de 16 metros, para un *throughput* (volumen total de carga que mueve un puerto) de tres a cuatro millones de TEUs por año cada uno. Entonces, tenés Río Grande, Paranaguá, Navegantes, Itapoá, Itajaí, Santos con cuatro terminales y 17 metros de dragado, Río de Janeiro; todos son puertos con mucho nivel de carga. Brasil tiene, además, bienes industrializados, entonces en muchos casos paga mejor flete, por lo cual son puertos que le rinden mejor al armador, y que se están posicionando como las grandes terminales del Atlántico y puertos hub.

Frente a esta realidad regional, el puerto de Montevideo enfrenta un desafío mayor: opera bajo un esquema de monopolio, sin ofrecer capacidad para elegir entre terminal u operador de contenedores, con falta de obras estratégicas y un alto nivel de incertidumbre sobre su desarrollo futuro. Sin tránsito regional significativo y con un movimiento actual de apenas 450.000 TEUs -muy por debajo del millón de TEUs manejados hace dos años-, la situación es compleja y preocupante.

Por todo esto, es urgente actuar y tomar decisiones que permitan recuperar competitividad en un entorno que cambiará aceleradamente en los próximos años.

¿Cuáles son las inquietudes más recurrentes que como operador Montecon escucha hoy de los usuarios? Hablamos de plazos, tarifas, infraestructuras, coordinación aduanera, entre esos aspectos.

Montecon enfrenta hoy una limitante clave en materia de competencia. Esa es la primera condición que solicitamos revisar. Somos un operador neutral, integrado a un grupo global de gran relevancia, con capacidad real de traer nuevos negocios al puerto de Montevideo. Pero mientras persista la restricción a la competencia y a la libertad de elección, ese potencial no se puede materializar.

Además, los accionistas ya han expresado su voluntad de invertir, y Neltume ha presentado una iniciativa privada para seguir ampliando y modernizando la infraestructura portuaria. Esa infraestructura necesita seguir evolucionando para ofrecer mayores capacidades y poder gestionar adecuadamente la diversidad de cargas que recibe el puerto



DRIVING MATTERS

TU NUEVA MAZDA TE LLEVA DE VIAJE



CX-5
2 PASAJES AL CARIBE



CX-30
2 PASAJES A BRASIL

**ENTREGA
INMEDIATA**

Mazda - Av. Italia 4138 Tel: 2613 00 00 - Montevideo, Uruguay.

Ver bases y condiciones en www.mazda.com.uy.

Conocé más.



Imagen ilustrativa.



de Montevideo. En esa línea, lo que proponemos es una terminal multipropósito especializada, capaz de manejar contenedores y cargas de distinta naturaleza.

Coincido plenamente con las autoridades en la necesidad de trazar un plan maestro para los próximos 20 o 30 años. Es fundamental definir hacia dónde crecerá el puerto, qué espacios se utilizarán, qué tipos de carga se priorizarán y cómo se integrará el puerto con la ciudad y su entorno. Esa visión de largo plazo es clave para asegurar un desarrollo ordenado y competitivo.

El puerto de Montevideo siempre tuvo una ventaja histórica: es un puerto 24/7. Y eso no solo debe preservarse, sino fortalecerse. Operar 24/7 implica que todo el entorno asociado al puerto opere de esa forma.

En algunos puertos de Brasil, por ejemplo, las tarifas cambian según el día y la hora: de lunes a viernes hay una tarifa, desde el viernes al sábado otra, el domingo otra; y lo mismo en feriados. Aunque algunos funcionen 24/7, esa variación genera incertidumbre y resta competitividad. Montevideo, en cambio, siempre ofreció una tarifa plana y confiable. Esa previsibilidad es un activo estratégico del puerto, y debemos mantenerlo, desarrollarlo y potenciarlo, especialmente en un entorno donde la competencia es esencial.

¿Qué aspectos del marco regulatorio considera prioritarios para mejorar la eficiencia en el puerto?

Creo que va de la mano con lo que conversábamos recién: el puerto tiene que ser 24/7, y tiene que asegurarse que todo el entorno sea 24/7. Es un puerto que a nivel global cada vez va a estar más sujeto a cumplir con determinadas regulaciones internacionales de manera de poder justamente seguir siendo un puerto confiable y un puerto seguro en lo que respecta al origen de las cargas y por lo tanto el entorno tiene que de alguna manera favorecer todo eso. Hoy se logró un acuerdo con Argentina para ir a 14 metros. Eso es muy importante, pero la realidad es que hoy estamos a 13 metros y los muelles públicos en algún caso están a casi 12 metros, la mayoría por debajo. Eso hay que mejorarlo, hay que dragar, hay que generar mejores condiciones para que puedan acceder todo tipo de buques. Nosotros hicimos

el año pasado un estudio de maniobras que lo culminamos en España para que puedan entrar a los muelles públicos buques de 51 metros de manga y lo logramos, y la autoridad nos acompañó y la verdad es que juntos hicimos un gran trabajo a los efectos de lograr un gran hito que fue el ingreso de buques de 335 por 51, que son los buques más grandes que han ingresado, al puerto de Montevideo, a los muelles públicos. Cuando un buque tiene mayor manga, requiere menos calado, entonces es muy importante lo de los 14 metros, pero también junto con eso es muy importante entender para quiénes son esos 14 metros. Hoy un buque de contenedores difícilmente necesite esos 14 metros, pero sí un buque de granos, que generalmente son más angostos y que tienen un calado mayor. De repente no necesariamente la solución va solo con el marco regulatorio, sino que es necesario un gran pienso estratégico de acá a 20 años que ponga al puerto de Montevideo en el centro.

¿Qué política ambiental y de sostenibilidad que impulsa la empresa destacaría?

Como parte de Neltume Ports tenemos una serie de elementos a medir en materia ambiental y de sostenibilidad. Hay un reporte de Neltume Ports acerca del impacto de sus operaciones, de sostenibilidad ambiental que se publica todos los años y que nosotros contribuimos a él. Invertimos en grúas RTG eléctricas, que en su momento eran las primeras en ponerse en servicio en el mundo, las más grandes y ambientalmente de impacto sensiblemente reducido. Hoy las tenemos en operación en el puerto de Montevideo para todo lo que es el parque de contenedores *reefer* que se mueven por Montecon. Tenemos una serie de aplicaciones e inversiones en materia de utilización de la energía solar y de movilidad eléctrica muy importante y creciendo.

El tema eléctrico tiene un gran desafío que es no afectar la productividad a la par de la sostenibilidad y el cuidado ambiental. Entonces estamos estudiando en mejorar el soporte a todo lo eléctrico para asegurar que sea 100% productivo. Es decir, que no haya afectación a la disponibilidad de grúas y operación. Estamos invirtiendo en el abastecimiento de lo que nosotros llamamos la retro área de manera de poder incorporar cada vez más equipamiento híbrido o eléctrico.

¿Cuáles son las principales acciones de vinculación con el entorno que desarrolla Montecon?

Nuestros esfuerzos están concentrados en dos grandes focos: el entorno próximo al puerto de Montevideo y la infancia y la educación. Creemos firmemente que el mayor aporte que podemos hacer es acompañar a quienes están creciendo. Cómo se crían, cómo se forman y qué oportunidades tienen. Por eso apoyamos a distintos centros que trabajan directamente en la formación de niños y adolescentes.

También ponemos énfasis en la contención de esos niños y adolescentes, que muchas veces recae en sus madres. Destinamos apoyos específicos a centros de madres solteras y jefas de hogar, asegurando que ese sostén familiar no falte

ni se vea comprometido.

El otro gran foco es el entorno. Tenemos la responsabilidad de actuar de manera sostenible en el lugar donde operamos, contemplando lo que necesita la comunidad.

En Montecon se da una particularidad, y es que tiene trabajadores con más de 20 años en la empresa. ¿Qué lectura hace de ese fenómeno?

Es algo que tiene muchas aristas. Hay, por un lado, un mérito importante de la empresa, pero también una identificación muy fuerte del trabajador con el mundo portuario, lo que ellos llaman “la familia portuaria”.

En el sector portuario existe un microclima muy particular, porque más que un simple lugar de trabajo, hay un sentido de comunidad. Independientemente de cuál sea su empresa o su tarea, muchos portuarios se reconocen dentro de ese “somos portuarios”. Y ese sentimiento se alimenta de experiencias comunes: pasar frío o calor, trabajar 24/7, sacrificar momentos familiares por estar en el puerto, todo eso crea un vínculo profundo con el entorno. Es un mundo poco común, exigente, y precisamente por eso esa identidad se arraiga.

Por otro lado, Montecon ha jugado un rol clave en potenciar esa pertenencia. Ofrece trabajo seguro y formal, con capacitación constante. Los salarios portuarios están alrededor de un 20–30 % por encima del promedio del mercado, y la formación no es solo teórica, es vivencial y especializada. Muchos portuarios adquieren conocimientos que difícilmente obtendrían fuera, ya sea a través de entrenamientos locales o en el extranjero, con fabricantes de equipos o en sus sedes principales.

Además, hay una cultura muy marcada de poner a la persona en el centro. La empresa demuestra una preocupación genuina por el bienestar de sus trabajadores. Por ejemplo, nosotros iniciamos siempre los directorios con la información de seguridad y salud de cada mes. Monitoreamos los riesgos, estudiamos sus causas y ante cada incidente de seguridad de un colaborador investigamos en profundidad, donde el CEO lidera todos estos aspectos. Existe una política clara y que apuntamos a que nuestras personas salgan mejor de lo que entraron, y eso alcanza tanto lo físico como lo mental y emocional. Esa cultura de cuidado genera compromiso. No es raro encontrar en Montecon trabajadores que llevan 20, 25 o incluso 30 años vinculados al puerto y a la empresa. Eso es algo muy llamativo en el mundo de hoy.

Hubo un hecho significativo, que fue la llegada del buque portacontenedores Kota Ebony, el más grande que llegó a un muelle público en Uruguay. Es más, ese arribo obligó a un exhaustivo trabajo de planificación de la empresa. ¿Qué detalles rodearon ese arribo?

Esa fue una gran experiencia para todos. Un hito muy relevante del presente año, que demandó un trabajo que duró más de 18 meses.

Para demostrar que la maniobra era segura, Montecon contrató a la consultora española Siport21. Esta empresa rea-

lizó un estudio de maniobras de acceso al puerto de Montevideo, con distintas condiciones de marea, de clima, de carga en el barco, etc.

Eso arrojó resultados positivos, muy promisorios. Lo abrimos a las autoridades en ese momento con total transparencia y a total disposición. Fue una inversión que hicimos nosotros, 100% a costo de la empresa y que hoy sirve a los efectos de todos los muelles públicos y diferentes actores del puerto. Luego todos esos cálculos de maniobra, se debió avanzar hacia simuladores reales, para lo cual conformamos una delegación integrada con los prácticos del puerto de Montevideo, patrones de los remolcadores, autoridades de ANP y Prefectura Nacional, y nos trasladamos a España donde se procedió a realizar una serie de simulaciones en el centro especializado de Siport21 durante una semana. Se hicieron más de 70 maniobras de ingreso y egreso a los muelles públicos del puerto de Montevideo, todas con éxito. A partir de ahí logramos el visto bueno de las autoridades para modificar la normativa y ampliar, con una serie de condicionamientos climáticos, la llegada de estos buques, que terminaron por ingresar en abril de este año.

Hace unos días atendimos al segundo de sus características, que fue el Kota Embun, por lo cual hoy tenemos dos barcos de 335x51 metros y unos 14.400 teu de capacidad entrando y generando experiencia en los muelles públicos, desde abril, con total éxito. Que el puerto de Montevideo y que los muelles públicos tengan la capacidad de recibir estos barcos, habla de su vigencia.

Si pudiera cambiar una sola cosa en el sistema portuario uruguayo, ¿cuál sería?

Lo primero y fundamental para transmitir certezas a los clientes del puerto de Montevideo es reestablecer la libre competencia. Es fundamental. El comercio exterior uruguayo necesita un puerto competitivo, mayor capacidad de bodega donde cargar sus contenedores y los armadores necesitan poder elegir quien quieren que opere sus buques. También intentaría alinear las políticas portuarias lo más rápido posible con la realidad internacional y el dinamismo que presenta actualmente la industria naviera. Como mencioné antes, perdimos cinco servicios oceánicos y ganamos cuatro servicios feeder. No tiene sentido que haya un monopolio. Existe un riesgo real de que el Río de la Plata se “feederice” y con las decisiones tomadas en la administración anterior, hemos acelerado esa realidad.

La feederización del Río de la Plata siempre ha sido un elemento que se contempló, como hipótesis de riesgo, en el ámbito portuario y naviero local, pero se proyectaba a un plazo mucho más largo. Sin embargo, en los últimos cuatro o cinco años los cambios en el sector naviero fueron enormes y se aceleraron de manera inesperada. Lo que se preveía para, al menos, dentro de diez años llegó de golpe. Por eso es clave ser rápidos y dinámicos para entender esa nueva realidad y adaptarnos a ella. 📍

OMAR DANERI CEO DE CAR ONE

El poder de la diversidad: cómo Car One redefine el mercado automotor uruguayo

Desde la compra del terreno en 2014 hasta la consolidación de Car One Center como un polo automotor y comercial de referencia, el grupo Antelo ha marcado un camino de innovación y expansión en Uruguay. Tras adquirir Santa Rosa en 2016 y entender el mercado local, la construcción del centro comenzó en 2018, inaugurando en 2020 la primera fase automotriz y expandiéndose al retail en 2021, con marcas como Decathlon, Kiabi, Tienda Inglesa y McDonald's, entre otras. Hoy, con más de 20 marcas de autos y 500 vehículos usados, Car One se posiciona como un espacio único donde conviven innovación, tecnología y variedad. La entrevista con Omar Daneri recorre la estrategia de crecimiento, la adopción de vehículos eléctricos e híbridos, la inversión de US\$ 250 millones en 10 años y los valores que guían a sus líderes, combinando visión empresarial con pasión personal.

En 2014, la idea comenzó a tomar forma con la compra de un terreno que marcaría el primer paso hacia un ambicioso proyecto en Uruguay.

Dos años después, en 2016, el grupo adquirió Santa Rosa, concesionario de Renault y Nissan, como una manera de adentrarse en el mercado automotor y conocer de cerca las dinámicas del sector.

La construcción del Car One Center arrancó en 2018, y en noviembre de 2020 se inauguró la primera fase, centrada exclusivamente en la parte automotriz. Un año más tarde, en 2021, se completó la expansión hacia el retail. Con el tiempo, esa línea de negocio fue incorporando marcas que hoy conforman un abanico de ofertas. Decathlon, Kiabi, Porcelanosa, Naterial, JYSK, McDonald's, Starbucks, Samsung, Mosca, Mercado de los Horneros, Bigg Fit y

OM, un centro de belleza de Farmashop, son algunas de ellas, además de más de 20 marcas automotrices.

Hoy, Car One Center y Car One, con una oferta combinada de autos, retail y entretenimiento, se consolidan como un punto de referencia en el mercado uruguayo y un ejemplo de inversión estratégica y diversificación comercial.

Car One se ha consolidado como un referente en el sector automotor. ¿Cómo describiría el camino que ha recorrido y el posicionamiento que ha logrado en el mercado?

Car One se ha convertido en el gran centro aglutinador de marcas del sector automotor. Hoy es un punto de referencia porque reúne a más de 20 marcas, entre ellas todas las

más relevantes del mercado, lo que lo vuelve un espacio único en Uruguay. No todas las marcas son nuestras, muchas pertenecen a otros grupos, pero todas conviven en un mismo lugar y eso genera una propuesta de calidad y una variedad difícil de encontrar en otro punto del país.

Hoy el proceso de búsqueda comienza en internet, pero cuando la gente quiere ver, sentir y probar un vehículo, viene a Car One porque acá tiene todas las opciones juntas. Si alguien quiere comparar marcas o descubrir nuevas -incluyendo muchas de las marcas chinas que están irrumpiendo con fuerza-, este es el único lugar donde puede hacerlo de manera inmediata.

A diferencia de los salones tradicionales, donde el tráfico de público es cada vez menor, en Car One la gente sigue viniendo a

ver autos. Acá no hay una sola marca, hay 20, y además ofrecemos más de 500 autos usados con garantía, lo que complementa aún más la experiencia. Los fines de semana se observa un flujo de público permanente, algo que no ocurre en los salones del centro de Montevideo ni en otros concesionarios. Por otro lado, está Santa Rosa, el importador que representa algunas de estas marcas. El grupo Antelo compró Santa Rosa hace 10 años -yo me vine a vivir a Uruguay en ese momento- y desde entonces hemos crecido de forma sostenida. Empezamos fortaleciendo nuestras marcas madre, Renault y Nissan, y luego incorporamos muchas otras adaptándonos al nuevo escenario global, donde el avance de las marcas chinas, la llegada de nuevas tecnologías y la transición hacia energías más limpias emerge con fuerza.

En su momento entendimos que teníamos que salir a buscar esas nuevas propuestas para traerlas al país, y el tiempo nos dio la razón. Las marcas que incorporamos están creciendo muy bien, y el vehículo chino, el

auto eléctrico y las nuevas energías ya están totalmente despegando en Uruguay.

El hecho de contar con una oferta de 20 marcas y 500 autos usados lo convierte en un fenómeno único.

Sí. La oferta de 20 marcas no es solo nuestra, sino que es posible gracias a todo el mercado y a todos los importadores que están presentes. El hecho de que estemos todos juntos en un mismo espacio es lo que le da una potencia enorme. Es, en cierto modo, una solución estratégica entre nosotros y las marcas. Todos vendemos más. Cada año, los salones de todas las marcas aumentan sus ventas, lo veo con las mías y también lo escucho cuando hablo con los otros importadores. Esto surge de una unión que logramos construir. Yo propuse la idea y todos se subieron, incluso sabiendo que, de alguna manera, soy competidor de ellos. Pero la lógica fue clara: si hacemos algo que traccione más público, todos vamos a vender más. Y eso es exactamente lo que pasa. Acá competimos; algunas ventas las gano yo, otras

las gana otro importador. La convivencia de todas las marcas compitiendo sanamente en un mismo lugar es lo que vuelve a Car One tan interesante. Un cliente puede venir buscando una marca y terminar comprando otra. A veces ganás, a veces perdés, eso es natural, y es lo que potencia el modelo.

Creo que este concepto es único y difícil de replicar. No hay espacio ni condiciones para que existan muchos Car One en Uruguay.

Fue una gestión difícil al principio.

Sí, al principio fue complejo. Las marcas dudaban, era algo nuevo para todos y es lógico que hubiera desconfianza. Pero hubo un momento clave: el primero que me dijo que sí, y que fue el gran disparador para que el resto se sumara, fue Lestido. Ellos fueron los primeros en apostar y decir "vamos".

En Argentina pasó exactamente lo mismo. Cuando uno presenta un proyecto así siempre surge la pregunta de si realmente conviene compartir espacio con competidores. Y yo siempre fui claro: "Si decís que sí primero, elegís primero". Ese fue el acuerdo.



Paquete
Full En Itaú,
todo.





Por eso Lestido se quedó con el local más estratégico, la primera concesionaria sobre la Interbalnearia. Ese espacio originalmente iba a ser para una de nuestras marcas, pero cumplimos lo que prometimos: ellos eligieron y lo tomaron. Hoy les va bárbaro, están muy contentos y ya estamos hablando de que nos acompañen también en Punta del Este. Ese primer sí fue fundamental para destrabar todo lo demás.

Los hábitos de consumo van cambiando. ¿Cómo se comporta hoy el comprador uruguayo? ¿Qué busca: eficiencia, tecnología, financiación, servicio posventa?

Me sorprendió muchísimo cómo cambió el consumidor uruguayo en estos 10 años. Cuando llegué, el mercado estaba muy enfocado en autos baratos y pequeños. Era difícil vender vehículos caros; un auto de más de US\$ 40.000 prácticamente no se movía. Hoy vendés autos de US\$ 70.000 o US\$ 80.000 con total naturalidad. El mercado se

fue muy hacia arriba y la oferta también se focalizó más en ese segmento, aunque por supuesto se siguen vendiendo muchos vehículos económicos. En nuestro caso, con Renault, el Kwid -que es el auto más barato del mercado- sigue teniendo una demanda enorme.

El uruguayo le perdió el miedo a la nueva tecnología y, diría incluso, que es uno de los países que más rápido está adoptando las nuevas energías. Busca tecnología, equipamiento, calidad. Es muy exigente. Hoy es difícil vender un auto que no tenga, por ejemplo, Apple CarPlay. Ese tipo de prestaciones ya se volvieron un estándar. Pero el cambio más fuerte es la apertura hacia lo eléctrico, lo híbrido, los vehículos de rango extendido y, especialmente, hacia las marcas chinas. El consumidor entendió que en estas nuevas tecnologías los autos chinos están un paso adelante. Y se lanzó de cabeza; hoy los autos chinos están realmente rompiéndola en el mercado uruguayo.

¿Qué impacto ha tenido el crecimiento de la movilidad eléctrica en el modelo de negocio de Car One?

Muchísimo. Hoy los autos eléctricos representan más del 20% del mercado, y si sumamos los híbridos, ya superan el 30%. Todo indica que ese porcentaje podría llegar al 50% muy pronto, incluso el año que viene. El gran desafío sigue siendo la infraestructura de carga. Por ejemplo, esta temporada en Punta del Este seguramente será complejo porque los cargadores públicos estarán saturados.

Uruguay, en realidad, es un país ideal para los eléctricos e híbridos. Nuestros híbridos enchufables, por ejemplo, tienen autonomías de 180 km en modo eléctrico y resuelven muy bien el uso diario. El consumidor ya hizo el click, busca nueva energía y tecnología, y eso está acelerando la electrificación del mercado a un ritmo impresionante. Hoy cuesta cada vez más vender autos a combustión en los segmentos medios y altos. En cambio, sí se siguen vendiendo bien las pick-ups y los autos más económicos.

También cambió el mercado de usados, porque los vehículos a combustión se deprecian más rápido, mientras que muchos eléctricos e híbridos mantienen muy buen valor de reventa.

Se está produciendo un choque donde la gente viene con su auto usado a combustión, que lo pagó US\$ 40.000 hace dos años y hoy vale US\$ 20.000. Ocurre que ahora salieron autos con una tecnología nueva a US\$ 30.000.

La oferta china influye mucho en esta dinámica. Lanzan modelos nuevos de manera permanente, con tecnología avanzada y precios competitivos, lo que empuja a todos a ajustar y acelerar el cambio. Estamos en un momento de transición fuerte, donde el mercado se está moviendo hacia la nueva energía más rápido de lo que imaginábamos.

¿Seguirán llegando nuevas marcas al grupo?

No estamos en una búsqueda activa de nuevas marcas. Nosotros trabajamos con los grandes grupos chinos, que son Changan y GWM, que son los dos grupos más grandes que hay en China. Después tenés Chery, Geely y BYD; esos son los grandes grupos que existen en China.

Tenemos operaciones en Uruguay, Paraguay

Los números de Car One

- Unas 500.000 personas visitan el megacentro cada mes.
- Alrededor de 800 autos vendidos por mes
 - 400 usados (vendidos exclusivamente por Car One)
 - 400 cero kilómetro (vendidos entre todas las marcas del predio)
- Unas 500 personas trabajan en el predio, sumando Car One y Car One Center

ENJOY LIVE

ESPECTÁCULOS QUE SE VIVEN DE CERCA



NOCHES DE TANGO

27 AL 30 DE DICIEMBRE
1 AL 4 DE ENERO



**LOS ABUELOS DE
LA NADA**

8 DE ENERO



PILAR SORDO

10 DE ENERO



MARAMA

10 DE ENERO



LUCIANO PEREIRA

17 DE ENERO



CHUNGO

20 Y 21 DE ENERO



SOLEDAD

22 DE ENERO



LA KONGA

24 DE ENERO



BENJAMÍN AMADEO

6 DE FEBRERO



DIEGO TORRES

7 DE FEBRERO



MORA GODOY

13 DE FEBRERO



**SEBASTIÁN
WAINRAICH**

14 DE FEBRERO

MÁS DE 30 ESPECTÁCULOS PARA DISFRUTAR ESTE VERANO



ENTRADAS A LA
VENTA EN



15%
menos

con tarjetas de crédito Unión
y tarjetas de crédito Itaú
emisión en Uruguay

itaú

Señas de identidad

Omar Daneri es casado y tiene tres hijos.

¿En qué auto anda?

Andaba en un Deepal S7 y ahora me subí a un GWM Ora. Mi esposa tiene un Deepal S5.

¿Qué hobby tiene?

Soy fanático del rugby y disfruto mucho ir a ver a mis hijos jugar, pero solo a mirar. Yo juego al pádel, pero no diría que tengo un hobby fijo.

¿Una comida?

El asado.

¿Acompañado de qué bebida?

De un vino... un Cabernet Franc; si puede ser de Catena, mejor.

¿Qué música le gusta?

El rock argentino.

Sin importar el momento histórico, ¿con qué personaje le gustaría tomar un café?

Soy muy fan del deporte y muy cholulo de los deportistas. Elegiría a dos: Diego Maradona y Lionel Messi. Si pudieran estar juntos, mejor.

¿Qué características cree que lo definen?

A nivel laboral, creo que sé rodearme bien. Sé elegir equipos y lo considero una virtud. También soy un motivador: he impulsado a muchísima gente que trabaja conmigo desde hace años, muchos desde la época de Santa Rosa.

No vine con un equipo de Argentina: el equipo que tenemos hoy es casi totalmente uruguayo, y es uno de los mejores con los que trabajé en mi vida.

Soy práctico, delego muchísimo —porque no se puede crecer sin delegar— y doy mucha confianza. No me gusta que trabajen “para mí”; prefiero que vengan, me cuenten el problema y lo resolvemos. Suelo decidir rápido, escucho y acompaño.

Cuando elijo bien a la gente, la delegación fluye. Y creo que en eso me equivoco poco.

¿Una frase o concepto para definir a Antelo?

Admiro su olfato. El olfato para los negocios que tiene Manuel no lo vi nunca. Hace años que no le discuto nada: si él dice “hagamos esto” o “vayamos allá”, sé que es por ahí. Es sencillo, práctico, delega mucho y da toda la confianza. He aprendido muchísimo de él. Es un emprendedor nato, un gran medidor de riesgos y un motor constante: la mayoría de las iniciativas nacen del impulso de él.

¿Cómo es su vida en Uruguay?

Soy un enamorado de Uruguay. Tenemos negocios en Paraguay, Argentina y Uruguay; soy argentino y podría vivir allá, pero elijo vivir acá al 100%. La calidad de vida es extraordinaria y he hecho muchos amigos.

Tengo tres hijos de 17, 22 y 24 años. Los dos primeros prácticamente se criaron acá y te diría que ya son uruguayos. El mayor decidió estudiar en Argentina y se quedó allí.

y Argentina, y en cada país manejamos distintas marcas, pero siempre dentro de estos mismos grupos.

Puede incorporarse alguna otra marca que pertenezca a ellos, pero no estamos saliendo a buscar nuevas representaciones por fuera de este esquema. Nuestro enfoque es consolidarnos trabajando con estos grandes grupos.

¿Qué características particulares tiene el mercado local que lo diferencia del de Argentina o Paraguay?

La principal diferencia es la electrificación. Uruguay está muy adelantado en la adopción de nuevas energías. Mientras aquí los vehículos eléctricos e híbridos ya representan alrededor del 30% del mercado —y como dije, podrían llegar al 50% el año que vie-

ne-, en Argentina la situación es muy distinta. En Argentina, hoy por hoy, para traer un auto de nueva energía hay que pagar 35% de arancel, entonces es muy difícil competir. El año pasado el gobierno liberó la importación sin tener que pagar ese arancel, con un cupo de 50 mil autos de nueva energía, entre híbridos y eléctricos. Funcionó muy bien, fue un éxito y se vendieron todos. El año que viene el gobierno argentino va a hacer lo mismo, pero está cuotificado, son 50 mil autos en un mercado de entre 600 mil y 700 mil vehículos; estás hablando del 10% del mercado.

Además, el parque automotor uruguayo es hoy mucho más moderno y tecnológico, incluso más que el argentino y el paraguayo. Argentina sigue muy concentrada en vehículos del Mercosur, casi todos a combustión, mientras que Uruguay trabaja con autos de todo el mundo, con más tecnología y marcas premium. El cambio es tan grande que se invirtió la percepción histórica: el parque automotor uruguayo, que antes se veía envejecido, hoy es claramente de los más modernos de la región.

¿Qué decisiones fueron clave para mantener el rumbo del negocio de este polo comercial que combina automoción, comercio y servicios y llegar a este ecosistema de autos y retail que conocemos hoy?

Creo que hubo tres decisiones fundamentales. La primera fue abrir Car One. Fue una apuesta muy grande, 100% mérito de Manuel Antelo. Yo incluso tenía mis dudas. Estábamos creciendo bien con Renault, Nissan y Santa Rosa como importadores, pero Manuel insistió y lo hizo. Hoy es un éxito espectacular: entran 500.000 personas por mes. Esa apertura nos dio un gran impulso y nos posicionó de otra manera en el mercado. La segunda decisión clave fue diversificar la oferta con autos tecnológicos, especialmente los chinos. Traer nuevas marcas y modelos nos permitió ampliar la variedad y, mirando hacia el futuro, aumentar la rentabilidad de la compañía. Si nos hubiésemos quedado con solo dos marcas, no habríamos logrado ese crecimiento.

La tercera gran decisión fue diversificar el negocio más allá de los autos. Manuel y yo toda la vida nos habíamos dedicado 100% a los autos y a su logística, pero nos lanzamos al retail. Hoy tenemos este negocio de retail

en Uruguay, Argentina y Paraguay, estamos desembarcando en Ecuador, y lo vamos a hacer en Bolivia con un modelo similar de autos y retail. En principio vamos con Decathlon, que es nuestra marca insignia. Obviamente, la idea es acompañar con todo el resto de las marcas, e intentar también hacer el negocio de los autos. Nosotros aprendimos a ejecutar marcas internacionales con alta fidelidad, respetando su cultura y sus procesos, sin inventar nada. Esto nos permitió crecer en un rubro completamente distinto y generar muy buena rentabilidad. Si resumís, esas tres cosas, abrir Car One, incorporar autos tecnológicos y diversificar hacia el retail fueron las claves que nos llevaron a donde estamos hoy.

¿Cuál es el monto que el grupo lleva invertido en Uruguay?

Entre Nordex y el proyecto Car One Center hemos invertido cerca de US\$ 150 millones. Solo en Capex e inversiones en real estate estamos destinando alrededor de US\$ 40 millones en Punta del Este, entre obra y tierra; en Car One Center hay otros US\$ 40 millones, a lo que se suman los US\$ 50 millones invertidos en Nordex y otros US\$ 20 millones en diferentes salones. Esos US\$ 150 millones corresponden a inversión pura, es decir, capital volcado directamente en Uruguay. Además, debemos sumar aproximadamente US\$ 100 millones de capital de trabajo, que es lo necesario para operar todo este ecosistema.

En total, entre Capex y capital de trabajo, estamos hablando de US\$ 250 millones invertidos en 10 años. Es un número muy significativo. 📍



Car One desembarca en Punta del Este con el mismo modelo de negocio

Un hito muy importante para el grupo Antelo es la apertura de Car One en Punta del Este, en la zona del Jagüel, la que está prevista para octubre de 2026. Se trata del segundo Car One en Uruguay y promete ser, según Omar Daneri, un proyecto aún más destacado que el primero, con un diseño extraordinario y una fuerza comercial significativa. El modelo de negocios, al igual que su antecesor, incluye vehículos y retail. La inversión estimada rondará los US\$ 40 millones, lo que refleja la magnitud y el compromiso detrás de esta expansión. Este nuevo desarrollo consolidará aún más la presencia del grupo en el país.

Paquete
Full En Itaú,
todo.



Conocé más en [itaubank.com.uy](https://www.itaubank.com.uy)

UNA VENTANA AL MUNDO

Seis meses en Japón: cómo Uruguay construyó presencia, relato y oportunidades en la Expo Osaka

La Expo Osaka 2025 representó para Uruguay una experiencia inédita: seis meses de despliegue institucional, empresarial y cultural en uno de los mercados más exigentes del mundo. Benjamín Liberoff, comisario general de Uruguay para esta exposición universal, analizó para **Empresas & Negocios** la estrategia detrás de esta presencia, los desafíos logísticos y culturales, los aprendizajes y la proyección para futuras exposiciones internacionales.



“Una expo es una oportunidad sin igual para un país”, sostuvo Liberoff al iniciar su evaluación sobre la participación uruguaya. No lo dijo como una frase más, sino como síntesis de un proceso

que demandó años de preparación, múltiples instituciones involucradas, objetivos económicos y diplomáticos convergentes y un despliegue de logística milimétrica. La presencia implicó coordinar esfuerzos

de gobiernos de distintos signos políticos, integrar organismos públicos, sumar empresas con presencia en el mercado asiático y sostener un trabajo de seis meses del otro lado del mundo. “Dar continuidad a eso es un primer elemento que a veces no se considera, pero que en definitiva es parte de un país”, sostuvo.

Esos meses de participación demandaron pensamiento estratégico, contenido audiovisual adaptado al japonés, gestión cultural, acciones de promoción comercial, presencia institucional de alto nivel y una agenda paralela fuera del predio de la exposición que fortaleció la visibilidad del país.

Un mercado prioritario y una historia bilateral centenaria

Uruguay mantiene 104 años de relaciones diplomáticas con Japón, posee una comunidad japonesa residente y una historia de cooperación estratégica. Pero además, es un mercado sofisticado y altamente competitivo, con oportunidades para alimentos premium, tecnologías vinculadas a la sostenibilidad y nuevos modelos de negocios.

En ese sentido, el exsubsecretario de Turismo comentó que visualizaron que Japón “no era un país más de Asia”, sino una na-

ción que a través de esos años construyó un conjunto de cooperaciones “muy importantes para el Uruguay”.

Además, sobre esa base se definieron prioridades: destacar la calidad agroalimentaria, la innovación educativa (Ceibal), la cadena logística, el desarrollo energético y la creatividad uruguaya.

Uruguay invirtió alrededor de dos millones de dólares en la participación. La cifra, lejos de ser un gasto, fue concebida como una inversión en posicionamiento estratégico.

Los resultados, aunque no siempre medibles de forma inmediata, abrieron puertas relevantes. En el Día Nacional, celebrado el 19 de junio, dos grandes cadenas distribuidoras japonesas, que aún no tenían relacionamiento con nuestro país, se reunieron con la delegación oficial. Esto significó una apertura para el mercado nacional.

En la exhibición, la gastronomía uruguaya tuvo un protagonismo destacado con de-

mostraciones de carne y lengua vacuna a las brasas. También se reconoció la calidad del aceite de oliva y del caviar uruguayo, mientras que un grupo de diseñadoras de prendas en lana virgen presentó propuestas de sustentabilidad y diseño tanto en Osaka como en Tokio.

“Lo que se aprende es que, para tener seis meses de actividad y contenido, hay que trabajar mucho tiempo”.

La preparación del stand fue un ejercicio de precisión comunicacional, ya que Japón no es un mercado angloparlante y el públi-

co no se detiene demasiado tiempo frente a los contenidos. Eso exigió formatos breves: “Había que concentrar a las personas en dos minutos, dos minutos y medio”, recordó Liberoff.

En línea con esta anécdota, comentó que el inglés no era una lengua que masivamente se manejara en el país asiático y que por esta razón “todo debía estar subtítulo”. Ese aprendizaje, sostuvo, será clave para futuras exposiciones internacionales, incluida la próxima Expo Riyadh 2030.

La estrategia de Uruguay en la Expo Osaka no se limitó a exhibir productos agroalimentarios o presentaciones empresariales. El equipo entendió que, en un mercado como el japonés -sensible a las narrativas, a la historia y al detalle simbólico-, era necesario construir un relato-país completo, capaz de transmitir identidad, sensibilidad cultural y valores.

“No fue solamente un stand en el cual lleva-

flow



El verdadero
falso 9

Participá por
televisiones,
consolas y kits del
verdadero Falso 9



La promo para los
que miran el fútbol
desde el sillón

mos productos; tratamos de reflejar aspectos de la vida nacional que se dieron a lo largo de esos seis meses”, subrayó Liberoff, explicando que la presencia uruguaya incluyó capas culturales, históricas y humanas que trascendieron lo estrictamente comercial.

Uno de los gestos simbólicos más potentes fue la entrega a las autoridades japonesas de una serie de sellos conmemorativos emitidos por el Correo Uruguayo, dedicados al recuerdo de Hiroshima y Nagasaki. No se trató solo de un acto diplomático, fue un reconocimiento explícito a un capítulo central de la memoria colectiva japonesa.

Este gesto operó como punto de encuentro entre ambos países, articulando dos tradiciones: la de Uruguay como país defensor de los derechos humanos, y la de Japón como nación profundamente marcada por la paz. Fue una señal de respeto y de afinidad, un puente emocional en un espacio donde la sensibilidad histórica importa tanto como la agenda económica.

El exministro señaló que la presencia de las margaritas del 20 de mayo -símbolo de la marcha en recuerdo a los detenidos desaparecidos en dictadura- reforzó esa narrativa. Explicó que fueron colocadas no solo en el stand uruguayo, sino también en espacios compartidos con otros países latinoamericanos, “e incluso en el propio stand de las Naciones Unidas”, lo que generó conversaciones y permitió exhibir a Uruguay como un país con un compromiso democrático sólido y reconocido.

Deporte como identidad: el Maracanazo y los nuevos hitos deportivos

En un país donde el fútbol es seña de identidad internacional, la delegación también incorporó hitos deportivos a su propuesta. La conmemoración de los 75 años del Maracanazo formó parte central de la estrategia: Ceibal desarrolló una trivía interactiva para niñas, niños y adolescentes japoneses, utilizando aquel episodio emblemático como puerta de entrada para instalar a Uruguay en el imaginario joven.

Como complemento, un frigorífico uruguayo elaboró una lata especial de corned beef con un diseño alusivo que fue entregada como premio a los participantes, reforzando el uso del deporte como herramienta de proximidad cultural, tal como destacó Liberoff.



La participación deportiva se amplió con la transmisión del partido entre Uruguay y Perú -que aseguró la clasificación al Mundial- y la difusión, en diferido, del encuentro de Los Teros frente a Australia. A ello se sumó la presencia de la atleta uruguaya Julia Paternain, reciente medallista de bronce en la maratón del Mundial de Atletismo de Tokio 2025, lo que potenció la visibilidad del deporte nacional en un contexto de alta exposición internacional.

Aprendizajes logísticos: tiempos, feriados y planificación regional

Entre los aprendizajes operativos que dejó la experiencia en Osaka, Liberoff destacó la im-

portancia de comprender a fondo los ritmos locales, incluidos los feriados y particularidades del calendario japonés. “También hay que conocer mejor el calendario de feriados que hay entre medio de los seis meses”, mencionó.

Ese tipo de detalles, dijo, pueden definir el éxito o la frustración de una agenda oficial, especialmente cuando la estrategia incluye actividades por fuera del predio de la Expo. Como ejemplo, recordó que la subsecretaria de Turismo, Ana Claudia Caram, viajó a una feria internacional del sector ubicada a 100 kilómetros del predio principal, mientras que la comitiva oficial del Día Nacional se trasladó a Tokio. Pero incluso esos movimientos adicionales exigieron precisión. “Si nosotros queríamos hacer eso y era feriado, le errábamos”, resumió, subrayando que la planificación minuciosa será clave para encarar con éxito futuras exposiciones universales.

A esos desafíos prácticos, Liberoff sumó otra lección estratégica de cara al futuro: la necesidad de preparar con anticipación un andamiaje institucional y político que trascienda los cambios de gobierno. “Como nadie sabe quién va a ser gobierno en el 2030, creo que el Parlamento tiene un rol a jugar distinto, porque esto requiere dinero para poderse implementar”, señaló. Para el ejecutivo, la participación en una exposición universal demanda acuerdos multipartidarios estables que garanticen continuidad y respaldo presupuestal.

También remarcó la importancia de involucrar al sistema académico y científico desde etapas tempranas. “La Universidad de la República y las otras universidades tienen que ponerlo en los calendarios, porque hay espacio para eso”, reflexionó.

“Visualizar cuál es la agenda y las prioridades para esa presencia lleva tiempo y tiene que ser una mirada multipartidaria, con el respaldo político que efectivamente en eso está el país”, concluyó. En su visión, la experiencia en Osaka demostró que Uruguay logró un posicionamiento significativo en Japón y, por extensión, en Asia, pero dejó también un conjunto de aprendizajes para consolidar una presencia más robusta en futuras exposiciones. 🌀

JOSÉ MEDINA, GERENTE REGIONAL DE MOTOROLA

“Los consumidores uruguayos se caracterizan por ser unos de los más racionales y exigentes de la región”

En diálogo con *Empresas & Negocios*, el ejecutivo regional de Motorola analizó el desempeño reciente de la marca en Uruguay y detalló cómo evolucionan las preferencias de los consumidores en un mercado cada vez más exigente. Explicó por qué la compañía proyecta crecer 35% en volumen importado este año, qué impulsa la expansión del segmento premium, cómo la inteligencia artificial redefine todo el portafolio y cuáles serán los ejes de innovación para 2025 en la región.

Con una operación en pleno ascenso y un portafolio que gana terreno en todos los rangos de precio, Motorola identifica a Uruguay como uno de los mercados más dinámicos y estratégicos de su región. La compañía proyecta un crecimiento del 35% en su volumen de importaciones este año, un avance que la llevará a alcanzar un *market share* de dos dígitos y que, según su gerente regional, José Medina, confirma un punto de inflexión en la relación entre la marca y los consumidores uruguayos.

¿Cómo evalúa el desempeño de Motorola en el mercado uruguayo en el último año?

En Motorola venimos apostando fuertemente al crecimiento en Uruguay, y hoy podemos decir que esas decisiones estratégicas están dando resultados muy positivos. Durante el último año consolidamos nuestra presencia y fortalecimos nuestra propuesta de valor en todos los segmentos del mercado. Para este año proyectamos un crecimiento del 35% en nuestro volumen de importa-

ciones de *smartphones*, lo que nos permitirá alcanzar un *market share* de dos dígitos en el país. Este hito refleja no solo la buena recepción de nuestro portafolio por parte de los consumidores, sino también nuestro compromiso de largo plazo con Uruguay.

“Seguiremos avanzando en nuestro camino por consolidar a Motorola dentro del segmento premium, tal como lo venimos haciendo en los últimos años”.

¿Qué segmentos de producto crecieron más en Uruguay y qué explica ese comportamiento?

El crecimiento que estamos viendo en Uruguay es transversal a todos los segmentos del mercado. En el segmento premium, las activaciones continúan ganando relevancia: registramos un aumento de +1.4 puntos porcentuales año sobre año en el porcentaje

de activaciones premium sobre el total de activaciones. Respecto a nuestros plegables (familia *razr*) vemos un aumento al día de hoy del 73% año sobre año en el número de activaciones. Con los nuevos lanzamientos de nuestras familias *edge* y *razr*, esperamos que este crecimiento se acelere aún más en los próximos meses.

Al mismo tiempo, nuestra familia *moto g* también muestra una performance destacada. En lo que va del año ya importamos un 10% más que durante todo 2024, y aún tenemos por delante un mes clave impulsado por la alta demanda de las fiestas de fin de año.

En resumen, el desempeño positivo responde a un portafolio más robusto, una propuesta de valor muy competitiva en todos los rangos de precio y una fuerte conexión con las necesidades de los consumidores uruguayos.

A nivel regional, ¿qué lugar aspira a ocupar Motorola en el mercado regional durante los próximos dos o tres años?

Motorola viene de un año excepcional a ni-

vel global, siendo la marca que más rápido creció en 2024, con un aumento del 15% en ventas y un 21% en ingresos interanual. Este desempeño confirma que la estrategia premium y de innovación de la compañía está dando resultados, y marca con claridad la ambición regional para los próximos años.

En este contexto, Motorola aspira a consolidarse como uno de los principales jugadores de la región, fortaleciendo su presencia en todos los segmentos. La compañía está impulsando un portafolio que combina diseño, innovación y experiencias únicas, con una integración cada vez más profunda de la inteligencia artificial a través de moto ai, junto con alianzas estratégicas con Google, Meta, Microsoft y Perplexity.

Como muestra de esta proyección, se estima que el portafolio premium alcanzará el 10% del total de las ventas en 2025, impulsando un crecimiento que será clave para el posicionamiento regional. Con esta base, Motorola busca seguir expandiéndose en Latinoamérica, combinando innovación accesible, liderazgo en dispositivos plegables y una estrategia de IA que la posiciona de forma competitiva frente a los principales actores globales.

¿Cómo influye el portafolio de gama media, que históricamente ha sido fuerte para Motorola, en su estrategia de crecimiento?

La familia moto g sigue siendo la franquicia favorita de los uruguayos. Contamos con dispositivos de esta gama que van en línea con la relación precio-calidad, los cuales nos permiten generar confiabilidad en nuestros consumidores y democratizar aún más la tecnología. Esto permitió que una mayor cantidad de usuarios accediera a prestaciones premium sin necesidad de pagar costos elevados.

En este popular segmento de la gama media, mantuvimos nuestro dominio con la familia moto g, lo que representó el 64% de nuestras ventas en 2024. El moto g15, uno de nuestros últimos lanzamientos, es un claro ejemplo del compromiso que tenemos con nuestros consumidores. Este equipo cuesta US\$ 169 y tiene conectividad NFC, una herramienta muy necesaria, ya que permite realizar pagos sin contacto o usarlo en el transporte público.

¿Cómo está integrando Motorola la inteligencia artificial en sus dispositivos y ecosistema?

Motorola está integrando la inteligencia artificial de forma transversal en todo su portafolio y en el ecosistema de experiencias del usuario. El eje central de esta estrategia es moto ai, el motor propio de IA de la compañía, que entiende el contexto del dispositivo, se adapta a las preferencias del usuario y ofrece recomendaciones personalizadas de manera proactiva y natural.

La integración de IA se ve en áreas clave como cámara, batería, pantalla y rendi-

miento general del dispositivo. En las gamas premium (como las familias edge 60 y razr 60) moto ai incorpora funciones avanzadas como Next Move, Playlist Studio, Image Studio, Smart Connect with IA, Look and Talk, entre otras, que permiten desde resumir notificaciones y optimizar la productividad hasta mejorar fotografías o anticiparse a necesidades cotidianas.

Estas capacidades no se restringen al segmento premium. Motorola también está llevando funciones de IA a dispositivos de gama media, como el moto g86 5 G, donde moto ai mejora la calidad de las fo-



José Medina, Gerente regional de Motorola

tografías en distintas condiciones de luz. Además, Motorola potencia su ecosistema con Smart Connect con IA, que permite integrar de forma fluida el teléfono con televisores, PCs o tablets mediante comando de voz o texto, facilitando multitareas, transmisión de apps y acceso a archivos entre dispositivos.

La compañía complementa su desarrollo interno con alianzas estratégicas con líderes como Google, Meta, Microsoft y Perplexity, combinando IA en el dispositivo y en la nube para brindar experiencias más seguras y personalizadas. Estas integraciones amplían las opciones del usuario, que puede incluso elegir qué asistente o modelo prefiere utilizar.

¿Qué oportunidades ven para la IA en teléfonos de gama media y de entrada, donde el precio es más sensible?

En los dispositivos de gama media, como el moto g86 5G, moto ai se encuentra presente en las cámaras, mejorando las fotografías, otorgándoles claridad y vivacidad en todas las condiciones de luz.

¿Cómo cambiaron los hábitos de compra de smartphones en los últimos años?

El *smartphone* se convirtió en un gran aliado que ayuda, no solo a mantenerse conectado, sino que sirve como herramienta para distintas cuestiones del día a día. Por eso, el consumidor resulta ser muy exigente en cuanto a qué es lo que espera de una empresa como la nuestra.

Desde Motorola estamos constantemente realizando investigaciones y escuchando a los consumidores, por lo que sabemos que valo-

Una plataforma de visibilidad global sin precedentes

¿Qué implica para la marca ser patrocinador del Mundial 2026 en términos de visibilidad y estrategia comercial?

Para Motorola, ser patrocinador del Mundial 2026 representa una plataforma de visibilidad global sin precedentes. La alianza le permitirá realizar activaciones exclusivas, fortalecer su conexión con nuevas audiencias y apoyar el posicionamiento de sus innovaciones en el mayor escenario deportivo del mundo. Además, el patrocinio impulsa su estrategia comercial y competitiva, al potenciar lanzamientos, consolidar su identidad de marca y abrir oportunidades de colaboración con otros actores clave del ecosistema tecnológico y deportivo.

Motorola aprovechará su emblemática marca a través de activaciones en el terreno de juego y se involucrará con los aficionados de todo el mundo mediante las redes sociales y actividades en los puntos de venta. Las iniciativas de marketing in situ incluyen contenido de la marca Motorola que se proyectará en pantallas LED sobre el campo y en las pantallas de video del estadio antes, durante y después de cada partido.

Como Official *Smartphone* Partner, el objetivo de la marca Motorola es asociarse con uno de los deportes más populares y queridos del mundo: el fútbol.

¿Habrá activaciones, ediciones especiales o campañas vinculadas al Mundial para Uruguay y la región?

Estamos trabajando en toda la región para seguir llevando las mejores experiencias a nuestras usuarias y usuarios, y el Mundial no será la excepción. Si bien aún no podemos adelantar detalles, nuestro enfoque está puesto en desarrollar propuestas relevantes para cada mercado, incluyendo Uruguay, que conecten con la pasión que despierta este evento.

Nuestro objetivo es que cualquier activación, campaña o edición especial refleje la identidad de la región y aporte un valor real a las personas, ya sea a través de experiencias únicas, contenido diferencial o iniciativas que acompañen la emoción del Mundial de una manera auténtica.

ran a la hora de adquirir un nuevo teléfono. Identificamos que prefieren dispositivos con baterías y cargadores potentes que puedan se-

guir el ritmo diario y no preocuparse, y cámaras de calidad profesional que puedan capturar cualquier momento, sin perderse de nada.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertosvipclub



+598 99 673 891

También lo que buscan es un teléfono que sirva para disfrutar del entretenimiento y de un *gaming* ágil, por eso, el procesador, la pantalla y la memoria suelen ser de importancia para ellos. En línea con esto, nos enfocamos en diseñar dispositivos teniendo en cuenta las prioridades y necesidades de nuestros consumidores.

Todos estos puntos son clave para nuestra misión de producto: ofrecer un portafolio competitivo de dispositivos y servicios que respeten la relación precio/calidad, llevando la innovación a todo el mundo y ofreciéndole a los consumidores las prestaciones que más les importan.

¿El consumidor hoy prioriza duración de batería, cámaras, rendimiento o precio?

Hoy en día vemos a un consumidor exigente, que busca la última tecnología con prestaciones actualizadas. Observamos que priorizan *smartphones* con cámaras de calidad profesional que permitan capturar cualquier momento de la forma más fiel a la realidad posible y de manera sencilla.

El tiempo que el usuario pasa con su teléfono móvil es cada vez mayor, por lo que necesita de *smartphones* que duren todo el día y, por lo tanto, exigen dispositivos con baterías y cargadores potentes que puedan seguir el ritmo diario sin complicaciones. Además, observamos que hay un auge del mundo del entretenimiento y del gaming, por lo que cada vez más se demandan celulares con desarrollos en procesadores, pantallas y memoria.

Los usuarios demandan equipos con mejoras tecnológicas y que sean de calidad, ya que adquirir un *smartphone* significa una importante inversión, por lo que se espera no tener que renovarlo durante un largo período de tiempo. Sin embargo, buscan que haya una correlación entre la calidad y su precio, procurando el balance perfecto entre las características del producto y su valor económico. Esto nos da la pauta de que las exigencias de los usuarios van en línea con nuestra misión de producto: ofrecer un portafolio competitivo de dispositivos y servicios que respeten la relación precio/calidad, llevando la innovación a todo el mundo.

¿Qué particularidades tiene el consumidor uruguayo frente a otros mercados de la región?

Nuestros consumidores uruguayos se carac-

La innovación ya no es una sola cosa

La carrera tecnológica dejó atrás la lógica de “más cámara”, “más potencia” o “más IA” como caminos aislados. La verdadera innovación, sostiene Motorola, está en la integración de esos elementos dentro de una experiencia unificada. La compañía apunta a dispositivos que combinen mejoras sustanciales en fotografía, materiales de diseño premium —incluyendo alianzas con Pantone y Alcantara— y un rendimiento capaz de sostener demandas crecientes.

Ese rumbo también incluye un ecosistema más conectado, impulsado por asociaciones con Google, Bose, Swarovski y Corning, que habilitan funciones avanzadas como Circle to Search y Gemini Live. La IA se convierte así en el motor que articula todo: con moto ai como plataforma central y su integración en equipos como el razr 50 ultra, Motorola proyecta una nueva etapa donde los smartphones evolucionan hacia experiencias más intuitivas, personalizadas y fluidas.

terizan por ser unos de los más racionales y exigentes de la región. Suelen investigar antes de comprar, comparar opciones y valorar especialmente la relación precio-beneficio, además de la durabilidad. Es un mercado con alto poder adquisitivo, fuerte bancarización y

“El desempeño positivo responde a un portafolio más robusto, una propuesta de valor muy competitiva en todos los rangos de precio y una fuerte conexión con las necesidades de los consumidores uruguayos”.

rápida adopción digital, lo que eleva las expectativas sobre la experiencia de compra y el servicio postventa. Además, la confianza en las marcas y la sostenibilidad juegan un rol clave: una vez que se gana su lealtad, es un consumidor fiel, pero muy sensible a la calidad del soporte y la transparencia.

¿En qué áreas Motorola está invirtiendo para liderar la próxima ola tecnológica?

Continuaremos fortaleciendo nuestras alianzas estratégicas con partners globales

como Pantone, Bose, Swarovski y Corning, los cuales nos brindan las herramientas necesarias para desarrollar dispositivos verdaderamente únicos en el mundo, ya sea *smartphones* o accesorios.

Otro punto clave en el que seguiremos trabajando es en el desarrollo de la Inteligencia Artificial. En Motorola hemos creado nuestro propio motor de IA, moto ai, diseñado para transformar la experiencia del usuario en tres áreas fundamentales: asistir, capturar y crear. De esta forma, buscamos ofrecer a nuestros consumidores una interacción más intuitiva y personalizada, capaz de anticiparse a las necesidades de cada persona y optimizar el uso diario de los dispositivos. Además, gracias a nuestras alianzas con Gemini (Google), Meta, Microsoft y Perplexity, continuaremos incorporando soluciones que faciliten las tareas cotidianas y potencien la creatividad y productividad de los usuarios.

Y si de innovación hablamos, seguiremos avanzando en nuestro camino por consolidar a Motorola dentro del segmento premium, tal como lo venimos haciendo en los últimos años. Los recientes lanzamientos de las familias motorola edge y motorola razr demostraron que es posible acercar al público dispositivos verdaderamente disruptivos, que combinan diseño, potencia y tecnología de vanguardia. 📱

DESCUBRÍ LA NUEVA CHEVROLET CAPTIVA EV

ADEMÁS DE ELÉCTRICA, ES CHEVROLET

U\$S **33.990**



RESERVÁ LA TUYA
EN [CHEVROLET.COM.UY](https://www.chevrolet.com.uy)
O EN UN CONCESIONARIO OFICIAL.



PUBLICIDAD VÁLIDA EN LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. GENERAL MOTORS DE URUGUAY S.A., RUT 212678220014. AVENIDA LUÍS ALBERTO DE HERRERA NÚMERO 1248, TORRE I, OFICINA 1105 DE MONTEVIDEO, REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. PRECIO SUGERIDO AL PÚBLICO PARA VERSIÓN CAPTIVA EV, VIGENTE AL 9/10/2025. EL PRECIO FINAL PUEDE VARIAR SEGÚN CONCESIONARIO. VÁLIDO HASTA 31/10/2025. IMÁGENES ILUSTRATIVAS. EQUIPAMIENTO Y ESPECIFICACIONES PUEDEN VARIAR SEGÚN VERSIÓN Y DISPONIBILIDAD. CONSULTE CONDICIONES EN CONCESIONARIOS OFICIALES O EN [WWW.CHEVROLET.COM.UY](https://www.chevrolet.com.uy).

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

PUNTA DEL ESTE:

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

Afiliate de forma simple a través de nuestra web
www.secom.com.uy

0800 4584