

2025
2026

Balance y perspectivas

Presente y futuro de la economía, la industria, los negocios, el comercio, las empresas públicas, el sector automotor y las finanzas

Opinan: Álvaro García, Juan Castillo, Fernando Correa, Andrea Cabrera, Alejandro Paz, Leonardo Loureiro, Alfredo Freitas, Silvana Lettieri, Pablo Menoni, Agustín Tafernaberry, Cecilia San Román, Marcos Otheguy, Ana Laura Fernández, Guillermo Valles, Alberto Mello, Agustín Gallo, Leonardo García, Omar Daneri, Gustavo Trelles, Luciano Magnífico, Darío Andrioli, Constantino Gotsis, Franco Cinquegrana, Marcelo Lombardi, Sebastián Grande, Julio Lestido, Pablo Ramos, Jimena Pérez, Nicolás Albertoni, Claudio D'Agostini, Carmen Porteiro, Alejandro Ruibal, Carlos Mazal, Luis Pascual y Federico Silveira.

EMPRESAS
& NEGOCIOS

DESCUBRÍ LA NUEVA CHEVROLET CAPTIVA EV

ADEMÁS DE ELÉCTRICA, ES CHEVROLET

U\$S 33.990



**RESERVÁ LA TUYA
EN 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 LUIS ALBERTO DE HERRERA NÚMERO 1248, TORRE 1, 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 VARÍAR SEGÚN CONCESSIONARIO. VALIDO HASTA 31/10/2025. IMÁGENES ILUSTRATIVAS. EQUIPAMIENTO Y ESPECIFICACIONES PUEDEN VARÍAR SEGÚN VERSIÓN Y DISPONIBILIDAD. CONSULTE CONDICIONES EN CONCESSIONARIOS OFICIALES O EN WWW.CHEVROLET.COM.UY.

DGO STREAM

DEL 26 DE DICIEMBRE AL 9 DE ENERO
EN VIVO DESDE **OVO BEACH**
TODOS LOS DÍAS



LA CONVIVENCIA



15:30 A 17:00 HS



17:00 A 18:00 HS

EN SIMULTÁNEO POR DSPORTS



18:00 A 19:45 HS

MIRANOS POR YouTube

DIRECTV | DGO

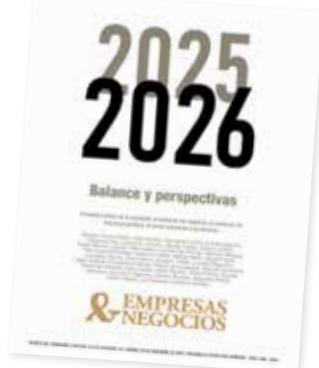
nº 189

Edición especial

Viernes 26 de diciembre de 2025

Reflexionar sobre el presente, y a partir de ahí construir el futuro. En síntesis, ese es el objetivo de este número especial. Ante ese universo, los protagonistas pasan raya y hacen el balance de lo logrado, lo que permite conocer cómo están perfilando sus estrategias y cuáles son sus apuestas y proyecciones. Tomando la visión de cada uno de los entrevistados, buscamos ofrecer una radiografía de lo que se viene, en un contexto global marcado por la incertidumbre, la innovación, los desafíos económicos, las presiones del comercio internacional, las tensiones geopolíticas y los cambios regulatorios, que exigen una capacidad de adaptación permanente. El escenario local también presenta retos. Para los empresarios, la clave del éxito, en parte, radica en adaptarse rápidamente a estos cambios con una visión estratégica a largo plazo. En esta edición podremos desentrañar, en base a las opiniones, cómo las empresas están adaptándose a la dinámica actual y a los procesos en curso, aspectos que, como nunca, están marcando la agenda del liderazgo empresarial. Las preguntas que están sobre la mesa son varias de cara al 2026. ¿Cuáles son los desafíos inmediatos? ¿Cómo están aprovechando la innovación para transformar sus sectores y empresas? ¿Qué estrategias que hasta ahora parecían firmes hoy están siendo revisadas? ¿Qué competencias serán clave para sus equipos en el corto plazo? Y es a partir de ahí que surgen los conceptos. Adaptabilidad, visión, decisión, ejecución, talento, sostenibilidad, aprendizaje, confianza, resiliencia, propósito... En el mundo actual, estos lineamientos se convierten casi que en pilares de la gestión. La mirada ahora es de los protagonistas -empresarios, economistas, analistas, líderes sectoriales- en esta ya tradicional edición especial de cierre de año de **Empresas & Negocios**, que invita a explorar el futuro del país, sus desafíos y oportunidades. La voz la tienen ellos.

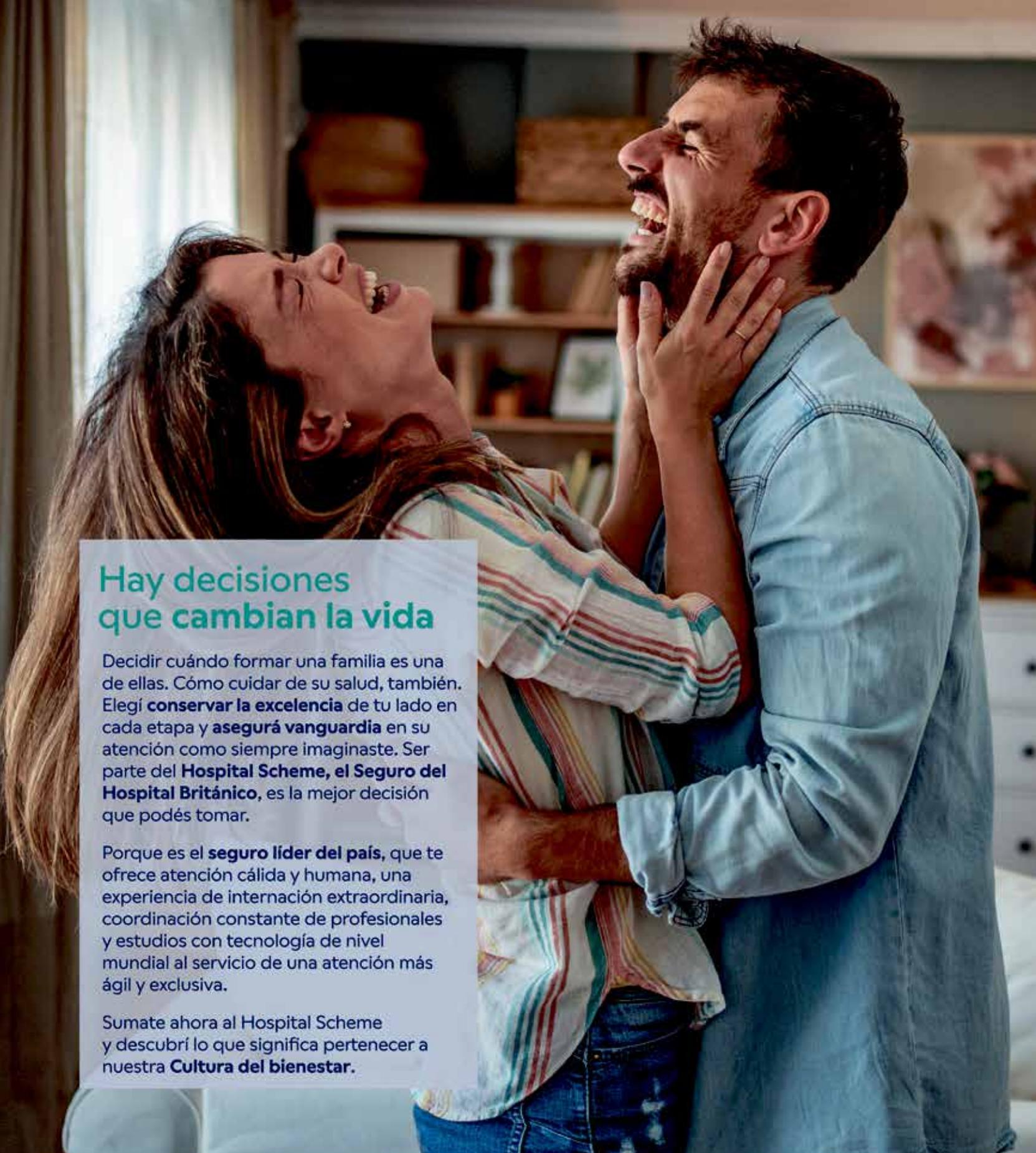
Están en **Empresas & Negocios** edición especial
Pasan y vean...



Producción y realización periodística: **Oscar Cestau, Magdalena Raffo y Lucía Arregui**.

Opinan: Juan Castillo, Álvaro García, Fernando Correa, Andrea Cabrera, Alejandro Paz, Leonardo Loureiro, Alfredo Freitas, Silvana Lettieri, Pablo Menoni, Agustín Tafernaberry, Cecilia San Román, Marcos Otheguy, Ana Laura Fernández, Guillermo Valles, Alberto Mello, Agustín Gallo, Leonardo García, Omar Daneri, Gustavo Trelles, Luciano Magnífico, Darío Andrioli, Constantino Gotsis, Franco Cinquegrana, Marcelo Lombardi, Sebastián Grande, Julio Lestido, Pablo Ramos, Jimena Pérez, Nicolás Albertoni, Claudio D'Agostini, Carmen Porteiro, Alejandro Ruibal, Carlos Mazal, Luis Pascual y Federico Silveira.

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

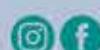


Hay decisiones que cambian la vida

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

Récord de empleos e impulso reformista

Juan Castillo, ministro de Trabajo y Seguridad Social

Con niveles récord de empleo, el Ministerio de Trabajo apuesta a proteger los derechos de los trabajadores sin afectar a las empresas, impulsar diversas reformas en políticas de empleo y promover la capacitación frente a los avances tecnológicos. También se destaca el rol de los funcionarios en todo el territorio nacional.



¿Cómo evalúa el desempeño del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) durante 2025?

Desde el inicio de la gestión sabía que asumíamos un compromiso donde debíamos dedicarnos de lleno a la tarea. Por ello conformamos un equipo en el cual confluyen jóvenes y no tan jóvenes, técnicos, académicos y dirigentes políticos, con funcionarios del Ministerio que conocíamos de la gestión anterior en la Dirección Nacional de Trabajo (Dinatra). Considero que es una combinación adecuada para el manejo de un ministerio tan diverso como complejo. Me parece un hecho a destacar que la mayor parte del equipo son compañeras mujeres que se desempeñan al frente de lugares imprescindibles para la administración.

“No vinimos a dejar todo como estaba, vinimos a concretar cambios”

Como es costumbre, el primer año de gestión se lleva adelante con el presupuesto que deja el gobierno anterior. Sin entrar en detalles, debo señalar que nosotros necesitábamos realizar cambios que con los recursos heredados era imposible llevar adelante.

¿Por ejemplo?

Diseñar cambios en las políticas públicas de empleo, mejorar la inspección de trabajo, aumentar la presencia del Ministerio en el territorio, atender a los pocos días de la asunción situaciones de cierres de empresas, meternos de lleno en la reforma de la Caja de Profesionales y el Diálogo Social, atender los conflictos que se generan, repositionar internacionalmente al Ministerio y a Uruguay en el mundo del trabajo, dedicarse a tiempo completo para la primera ronda de Consejos de Salarios de esta administración. Fueron muchos desafíos que asumimos con responsabilidad desde el 1º de marzo.

Lo importante es que hemos trabajado desde el primer día con compromiso y alegría, además detectamos, y por ello lo destaco especialmente, un verdadero compromiso de los funcionarios del Ministerio. No es posible realizar una buena gestión sin el compromiso de los trabajadores del Ministerio a lo largo y ancho del país. La responsabilidad es nuestra, pero el éxito es de todos.

¿Qué escenario proyecta para el mercado laboral en 2026, considerando la dinámica de la economía local y los cambios que ha habido?

Por concepción política y forma de ser, soy una persona optimista. Entiendo que estamos en un mundo complejo y donde los cambios se dan de manera acelerada. Además, existe una situación in-



Viví más verano del que imaginás

Más sabores.

Más deporte.

Más bienestar.

Scotiabank®



verano
Scotia

ternacional inestable y en ese contexto el gobierno se está moviendo para estimular las inversiones. Desde que asumimos recibimos en el Ministerio a varios posibles inversores, en esos encuentros siempre planteamos la importancia de conocer y respetar las reglas de juego en nuestro país. Nadie salió corriendo, ningún inversor, muchos agraciaron la disposición de nuestro equipo a ayudar en la difusión y el conocimiento de las leyes laborales en Uruguay.

Estamos cerrando la ronda salarial, vamos a tener una inflación de las más bajas, eso favorecerá la recuperación salarial. Por otro lado, no somos alarmistas ni creemos en los cucos por impulsar leyes o cambios normativos para proteger a los más débiles en la relación capital-trabajo.

Estamos con niveles récord de empleo.

Es cierto que cierran empresas y eso es noticia, también se crean nuevas y no lo son. Estamos ocupados en el estudio y análisis del empleo en nuestro país, es un factor fundamental para nuestro Ministerio, ni más ni menos que los demás compromisos que tenemos, pero sí tenemos claro que existe una gran diferencia entre las personas que tienen empleo y las que no lo tienen.

Nuestras iniciativas, nuestros proyectos de ley, nuestros planteos, son a favor de nuestro país, y en esa visión están incluidos los trabajadores y los empleadores; creemos en el tripartismo y lo llevamos adelante. Desde que comenzamos en el Ministerio nunca hemos pensado en el beneficio de los trabajadores sin importarnos el destino

de las empresas. Además, ¿alguien puede pensar que más y mejores derechos para los trabajadores puede significar un perjuicio para las empresas?

La experiencia en muchos países viene demostrando que la mejora en condiciones de trabajo (que claramente no se circumscribe exclusivamente a lo salarial, también tiene que ver con el estado de ánimo de los trabajadores, con las posibilidades del acceso a la cultura, entre otros), lejos de perjudicar a las empresas, es una ecuación de la productividad que mejora las condiciones de empleados y empleadores.

Generar más y mejor empleo, iniciar la discusión sobre la reducción del tiempo de trabajo y la productividad, llenar de democracia la negociación colectiva, atender los temas de seguridad social, tener presencia en todo el territorio nacional, representar dignamente a nuestro país en los organismos internacionales y regionales, son parte de nuestros desafíos y compromisos.

¿Cuáles son los retos y las fortalezas del mercado laboral uruguayo inmerso en este mundo marcado por el avance tecnológico?

Considero que tenemos muchas fortalezas y a su vez debemos trabajar en mejorar nuestras debilidades. Hoy los cambios son acelerados, la tecnología avanza y es muy importante tener en cuenta su impacto. La IA, la computación cuántica, la robotización, entre otros, impactan e impactarán mucho más aún en el mundo del trabajo. Debemos de trabajar sin pausa, pero sin pri-

sa, teniendo en cuenta que algunos de estos elementos como la IA no han tenido el tiempo suficiente en el mundo del trabajo como para poder medir realmente su impacto en la diversidad de tareas que se hacen en cada rubro. ¿Significará solo un impacto en los puestos de trabajo? ¿Hasta qué punto sustituirá el conocimiento adquirido por los trabajadores?

La pregunta es cómo nos paramos ante ello. ¿Es un tema para atender sin los actores del mundo del trabajo o debemos hacerlo todos juntos? Estamos convencidos de que lo debemos hacer juntos, gobierno, empleadores y trabajadores, por la sencilla razón de que nos impacta a todos.

La tecnología impacta en los puestos de trabajo, por ello es imprescindible trabajar en la formación y capacitación de los trabajadores. Para ello contamos con el Inefop (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional) y el Inacoop (Instituto Nacional del Cooperativismo), creemos en la capacitación y creemos en el cooperativismo y en la economía social y solidaria, creo que esto no sorprende a nadie. ¿En qué capacitamos desde Inefop teniendo en cuenta las necesidades del mercado laboral en el territorio

“Nuestras iniciativas y proyectos de ley están a favor de nuestro país, y en esa visión están incluidos los trabajadores y los empleadores”

“¿Alguien puede pensar que más y mejores derechos para los trabajadores puede significar un perjuicio para las empresas?”



de quien se queda sin su fuente de trabajo? ¿Cómo desarrollamos políticas para que las personas no estén emigrando a otra ciudad en busca de sustento?

Las políticas de empleo tienen que ser una tarea interinstitucional, trabajar conjuntamente con el Ministerio de Industria y el Ministerio de Ganadería para pensar en agregar valor a nuestras materias primas, con el Ministerio de Desarrollo Social, para priorizar los colectivos más vulnerables, por citar algunos ejemplos.

Es necesario analizar en profundidad estos cambios, desafiantes sin duda, de ninguna manera ineludibles, y hacerlo de manera colectiva es el único camino que creemos posible.

¿Qué debería cambiar para que haya más y mejores empleos?

No vinimos a dejar todo como estaba, vinimos a concretar cambios. Nuestro compromiso es con el pueblo

todo y la mejora en sus condiciones de vida y el respeto por sus derechos. Para que haya más y mejores empleos, tiene que haber más y mejores empresas, con desarrollo, inversiones, derechos, controles, garantías. Con el programa del Frente Amplio discutido a lo largo y ancho de todo el país por miles, con nuestra hoja de ruta como gobierno para seguir profundizando y avanzando en derechos, que es seguir avanzando en democracia. Somos un gobierno con una integración diversa —somos conscientes de ello—, con algunas miradas que no siempre son coincidentes, pero ese es uno de los pilares que nos distinguen, con la necesidad de unidad y el respeto, para que, como estamos haciendo, sigamos avanzando en esta construcción colectiva pensando primero en el pueblo. Deseamos que en nuestro país y en el mundo tengamos un mejor año. ☰

Ahora tu celular es un POS.



- ☑ 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



“Más turistas es más trabajo para los uruguayos”

Pablo Menoni, ministro de Turismo

El Ministerio de Turismo (Mintur) retomó una senda de liderazgo de las políticas sobre turismo con planificación, aplicación del “método científico” e intercambio con el sector privado. Para 2026 el ministro proyecta una mayor conectividad y mejor impacto de las políticas de promoción. En tanto, los retos a futuro son la inclusión, la capacitación y la sostenibilidad.



¿Cómo valora el desempeño del Mintur en 2025?

Muy bueno, sobre todo porque hemos logrado revertir un camino donde se estaba alejando cada vez más de la construcción y articulación de políticas. Dejamos de ser espectadores de la realidad y logramos construir una relación de confianza con el sector privado especialmente, que nos ha permitido retomar una senda donde lideraremos las políticas sobre turismo con acciones concretas, como la planificación, la aplicación del método científico a la gestión y el intercambio permanente tanto con el sector público como con el sector privado y también con la academia.

Nosotros trabajamos aplicando el método científico en pri-

mer lugar, observando o midiendo la realidad. Para esto es fundamental poder contar con herramientas de inteligencia comercial que nos ayuden a entender los datos, y en el mismo sentido tener herramientas económétricas que expliquen la incidencia de cada variable significativa y que puede incidir en la realidad que estamos midiendo.

En segundo lugar, planificar. Con la base que nos dan los datos, planificar, implicando al sector público y al privado. El sector público, sobre todo a los segundos y terceros niveles de gobierno, que son quienes tienen más cercanía con la realidad local. Y el sector privado porque en definitiva es quien explota, en la gran mayoría de los casos, los servicios turísticos.

Luego actuamos y seguimos midiendo, para evaluar nuestras acciones. Cada peso gastado o invertido en nuestras acciones debe tener un indicador de su retorno porque es sencillo hacerlo, además de un deber, en tanto estamos administrando dineros públicos.

Y, por último, basado en estas mediciones, se corrige si hubiera que hacerlo.

¿Qué se puede prever para el turismo en 2026, considerando la dinámica de la economía local y la evolución del sector?

Sin perjuicio de que las proyecciones, aun siendo de corto plazo, están sujetas a vaivenes de la economía local, y sobre todo de la economía regional que no podemos controlar, nosotros somos muy optimistas respecto a que los números generales para el 2026 crezcan.

Nos basamos en aspectos estructurales que están mejorando, como por ejemplo el incremento en la entrega de aeronaves a nivel mundial, lo que tenía un retraso importante desde la

El mejor regalo,
es confiarnos lo que te importa.



¡Feliz 2026!

totalnet ~

Solucionamos lo que te importa

Conocé más en totalnet.uy

1840

pandemia, lo que debería mejorar nuestra conectividad. Y, en segundo lugar, porque creemos que nuestras políticas de promoción, estímulos a la inversión, promoción del turismo social e incentivo a la conectividad, entre otras, tienen una fuerte correlación positiva con la mejora de los grandes números del turismo. En un breve resumen, son: promoción segmentada basada en la inteligencia artificial, aumento del abanico de empresas que pueden ampararse en el régimen de estímulos de la Comap, la consolidación del Sistema Nacional de Turismo Social y aplicación de cash rebate al incremento de venta de pasajes a extranjeros.

Si a eso le sumamos que hemos tomado la manija de la gobernanza y sobre todo que el diseño de esos estímulos se hace y se hará en conjunto con el sector privado (empresas y trabajadores) y el sector público (fundamentalmente intendencias y municipios), estamos blindando la construcción de políticas en el sector. Especialmente debemos tener en cuenta que el turismo ha demostrado tener líneas estratégicas que, dada su continuidad en el tiempo, han demostrado ser verdaderas políticas de Estado que trascienden administraciones, como por ejemplo todo lo relativo a la conectividad.

¿Cuáles son los mayores desafíos y fortalezas del sector turístico uruguayo?

Primero, destaquemos las fortalezas estructurales que han llevado a Uruguay a ser el país sudamericano con más turistas receptivos per cápita: la estabilidad política, las libertades individuales y jurídicas (que favorecen el clima de inversiones de cara a mejorar la oferta), la seguridad y baja criminalidad en las zonas turísticas, la diversidad de productos turísticos y, quizás lo más importante, la profesionalidad y compromiso del sector privado, tanto de empresarios como de trabajadores.

Dentro del sector privado, tanto las micro y medianas empresas, que son la gran mayoría de los prestadores, como los grandes jugadores del sector, han demostrado a lo largo de los años prestar los servicios en forma extremadamente profesional y con una impronta personalizada que trata de hacer sentir a todos los turistas como en su casa. También han sido muy importantes los riesgos que han tomado, esta vez prominentemente los grandes actores privados, primero con grandes inversiones y luego con los recursos que destinan a promoción.

Sentados en esas bases, los retos son, a la vez, oportunidades de crecimiento. Desde el Mintur vamos a procurar que el sector crezca más en la profesionalización: habilidades blandas, idiomas, en el uso de la IA como una ayuda y no como una amenaza, y en la toma de medidas basadas en la evidencia de los datos. El compromiso mostrado por los trabajadores en este punto nos motiva a trabajarlos.

“Dejamos de ser espectadores de la realidad y logramos construir una relación de confianza con el sector privado especialmente”

Estamos apuntando a transformar el sector para que sea sostenible a largo plazo, por supuesto, pero inclusivo. El sector turístico debe ser más inclusivo. En Uruguay tenemos un 6,6% de personas con discapacidad y estamos lejos de incluirlas en las ofertas turísticas en forma sistemática. ¿Qué mercado se puede dar el lujo de prescindir de ese porcentaje de su demanda? Las inversiones para incluir ese segmento se recuperarán muy rápidamente. Si extendemos esa

cantidad de personas a nivel internacional, la demanda aumentará aún más. Mirando en retrospectiva, la accesibilidad ha mejorado mucho, pero resta mucho más aún. Otra oportunidad que debemos aprovechar es la coyuntura geopolítica internacional. Tenemos destinos que en cierto punto son competitivos con destinos en otros países del hemisferio norte que pueden beneficiarse con las políticas migratorias restrictivas de algunas administraciones. Además, parte de los países emisores hacia esos destinos han tenido un crecimiento sostenido de su PIB, lo que es un factor fundamental para emitir turistas.

También tenemos una ventana de oportunidades para posicionar a algunos de nuestros productos turísticos a nivel internacional como la gastronomía. En ese sentido, estamos no solo haciendo benchmarking con otros países como Perú, sino que estamos aprovechando un préstamo no reembolsable con CAF para elaborar un plan.

¿Qué importancia tiene el sector turístico para la economía nacional?

Quiero resaltar la importancia del sector turístico como generador de trabajo, especialmente en la franja de jóvenes menores de 29 años, quienes son de los segmentos con más dificultades para conseguir empleo.

También la importancia del sector como generador de divisas, del orden de los 2.000 millones de dólares al año. En definitiva, más turistas es más trabajo para los uruguayos. El turismo es sin lugar a dudas el sector que puede generar el crecimiento que el país está necesitando. Más crecimiento es mayor bienestar para nuestros compatriotas, independientemente del sector en el que desarrolle su actividad.

Más recursos en manos del Estado son más políticas públicas que atiendan a la población que más necesita y eso confluye en la construcción de una sociedad más próspera y más igualitaria.

La correlación entre gasto en promoción y la llegada de turistas es siempre positiva, por lo menos en los niveles que estamos manejando. El presupuesto del Mintur ha sufrido un quiebre en su tendencia negativa de los últimos años, pero sigue siendo insuficiente para dar un salto cualitativo y cuantitativo que nos prepare para acercarnos a recibir en el entorno de cuatro millones de turistas, que es hacia donde debemos apuntar. ☀

Mejor Banco Privado
Por segundo año consecutivo
Uruguay

Citywire Americas
International Wealth Management Awards 2025



HSBC

Abriendo un mundo de posibilidades

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

CITYWIRE

INTERNATIONAL
WEALTH
MANAGEMENT
AWARDS 2025 ·
URUGUAY

BEST PRIVATE BANK
HSBC

“El 2025 fue un año de fuerte recuperación económica para Ancap”

Cecilia San Román, presidenta de Ancap

Ancap cerrará el 2025 con una recuperación pese a la parada de la refinería, y prevé una posible reducción de la deuda de cara al 2026. Algunos de los logros obtenidos este año fueron el incremento de las inversiones y los avances en la transición energética. Entre otros objetivos, la empresa pública busca modernizarse y diversificar su matriz hacia combustibles sustentables.



¿Cómo evalúa el desempeño de Ancap durante el 2025?

Ancap tuvo un año de fuerte recuperación económica respecto del año 2024 debido al alto desempeño de la refinería en el primer semestre del año y a los elevados márgenes de refinación existentes en el mundo.

La detención de la refinería durante los meses de agosto y setiembre, provocada por el desperfecto en la boya petrolera que impidió la descarga de petróleo crudo, tuvo un impacto económico negativo por la pérdida del margen de refino, sumado a la necesidad de importar combustibles derivados cu-

los valores superan los reconocidos en las tarifas nacionales. Por tanto, al cierre de 2025, se proyecta un procesamiento anual de petróleo crudo de 2.27 millones de metros cúbicos, lo que equivale a 39.000 barriles diarios, un 17% inferior a los promedios habituales.

Sin embargo, se prevé un cierre de ejercicio con resultados positivos y con posibilidades de realizar en el 2026 una cancelación parcial de la deuda adquirida en la administración anterior.

Asimismo, se logró revertir la tendencia con relación a la baja ejecución de las inversiones, que ha llevado a importantes deterioros de los activos de la empresa, provocando accidentes no deseados, con consecuentes altos costos de reparación y remediación de los impactos ambientales. El promedio de la ejecución de las inversiones sobre lo asignado presupuestalmente ha sido en estos últimos años de alrededor de 40%, lográndose este año casi el cumplimiento del 100%.

En cuanto a las actividades de exploración y producción, ingresaron alrededor de US\$ 10 millones por venta de datos de E&P, cuotaparte de Ancap en venta de datos multi-cliente y pagos por contratos de E&P.

Las empresas operadoras de las siete áreas offshore avanzaron en sus programas de exploración comprometidos, cuyos contratos se encuentran en la etapa de primer subperíodo de exploración.

¿Qué logros destacaría en lo que respecta a la transición energética?

En materia de transición energética, Ancap continuó avanzando en la transformación de su refinería en una bio-

HILLIX

Pasión que Transforma.



DISEÑADA PARA DESAFIAR LOS LÍMITES.

Preparada para el trabajo duro, el terreno exigente
y los días intensos.

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

Conocé más en toyota.com.uy

AYAX  **TOYOTA**

rrefinería. Habiendo obtenido resultados promisorios de prefactibilidad técnica, económica-financiera y comercial para el proyecto de producción de biocombustibles sustentables, se continúa avanzando en el diseño del modelo de negocios, la búsqueda de socios estratégicos y la ingeniería básica para el proyecto y para la producción de los mencionados productos, que serán producidos a partir de materias primas de origen biológico, en una nueva unidad de hidro-tratamiento de ésteres y ácidos grasos (HEFA) a instalar en la refinería de La Teja.

Asimismo, se continuó trabajando con el propósito de promover y liderar actividades de investigación y desarrollo en biocombustibles de segunda generación en el Centro de Investigación y Desarrollo en Biocombustibles de Segunda Generación (Cideb) instalado en Latitud/LATU, culminando dos estudios orientados a optimizar la obtención de etanol a partir de Eucaliptus grandis y evaluar su producción en nuestro país.

En cuanto a hidrógeno y derivados, Ancap retomó el proyecto de hidrógeno vehicular, el cual consiste en instalar y poner en operación una planta de producción, almacenamiento y dispensado de hidrógeno verde que provea al menos dos o tres camiones a celda de combustible inicialmente de la flota de Ancap. Durante 2025 se trabajó en la etapa de prefactibilidad de este proyecto definiendo casos de uso, escala, tecnologías y modelos conceptuales.

¿Qué escenario proyecta para el mercado de combustibles en 2026, considerando la dinámica de la economía local e internacional?

Las estimaciones que realizan las empresas de información y consultoría de mercados (Argus, S&P) de tendencias de mercado para 2026 señalan que, en primer lugar, el precio de los crudos tendrá una tendencia a la baja (escenario más probable: US\$ 10 por debajo al cierre 2026 respecto al cierre 2025) y, segundo, los márgenes de refinación se mantienen o sufren algún deterioro. De cumplirse estas proyecciones, a nivel local los precios continuarán con similares tendencias a los internacionales. Sin embargo, la demanda de combustibles continuará la tendencia al alza, estimándose un crecimiento del 3% para la gasolina y el gasoil en conjunto y del 1% para el supergás, no previéndose la necesidad de importaciones de derivados, a excepción de la habitual compra de supergás en la estación invernal.

¿Cuáles son los retos y las fortalezas de Ancap en este mundo marcado por el avance tecnológico?

Ancap debe dinamizar sus procesos para adecuarse a entornos cada vez más desafiantes. Resulta imprescindible impulsar y acelerar una evolución cultural, renovar liderazgos y fortalecer las capacidades técnicas y humanas que le permitan actualizar y potenciar la gestión mediante nuevas herramientas informáticas y tecnológicas.

Ancap debe reforzar su sostenibilidad en el corto plazo para consolidarse como una organización moderna y generadora de valor para el desarrollo del país. Para ello es necesario continuar ejecutando las inversiones en aquellos activos estratégicos que permitan reducir costos, operando con los mismos o mejores niveles de calidad y seguridad.

Recientemente se creó un área dedicada a la excelencia operacional, con competencia centralizada en cadenas productivas y soporte administrativo, que atienda de forma integral y transversal las necesidades tecnológicas y humanas, así como la estandarización. Es necesario atender nuestras operaciones actuales y las proyectadas con una mirada multidimensional que otorgue mayor eficiencia y eficacia para la consecución de los objetivos y metas propuestas.

La sostenibilidad de la empresa se consolidará en tanto tengamos la capacidad de adecuarnos a las tendencias energéticas futuras. Para ello estamos trabajando en una diversidad de alternativas que nos permitan diversificar la oferta y, en las áreas más innovadoras, adquirir el conocimiento para estar preparados una vez que cuenten con la madurez tecnológica y de mercado.

Ancap cuenta con un gran equipo técnico, con la oportunidad de incorporar nuevas especializaciones profesionales en los próximos cambios generacionales, con una industria refinera con experiencia en actualizaciones tecnológicas e innovación, una empresa con respaldo reputacional y financiero.

¿Cuáles son las líneas de trabajo definidas para los próximos años?

Continuar produciendo combustibles de manera segura, continua y con la calidad requerida, adoptando tecnologías innovadoras para optimizar nuestros procesos y reducir el impacto ambiental.

Procurar el desarrollo del conocimiento de los recursos energéticos (hidrocarburos e hidrógeno natural) que den soberanía y seguridad energética al país.

Potenciar el uso del gas natural como energético de transición, principalmente en los sectores industrial y de transporte pesado, de modo de rentabilizar inversiones realizadas por la empresa en décadas anteriores.

Reincorporar biodiesel al gasoil y continuar con la mezcla de etanol en las gasolineras, procurando el uso de materias primas de última generación.

Promover el conocimiento y desarrollo de combustibles sustentables (hidrógeno vehicular, SAF, diésel renovable, e-gasolina) que nos permitan estar preparados al momento de una eventual oportunidad de inserción a escala mayor en nuestro país.

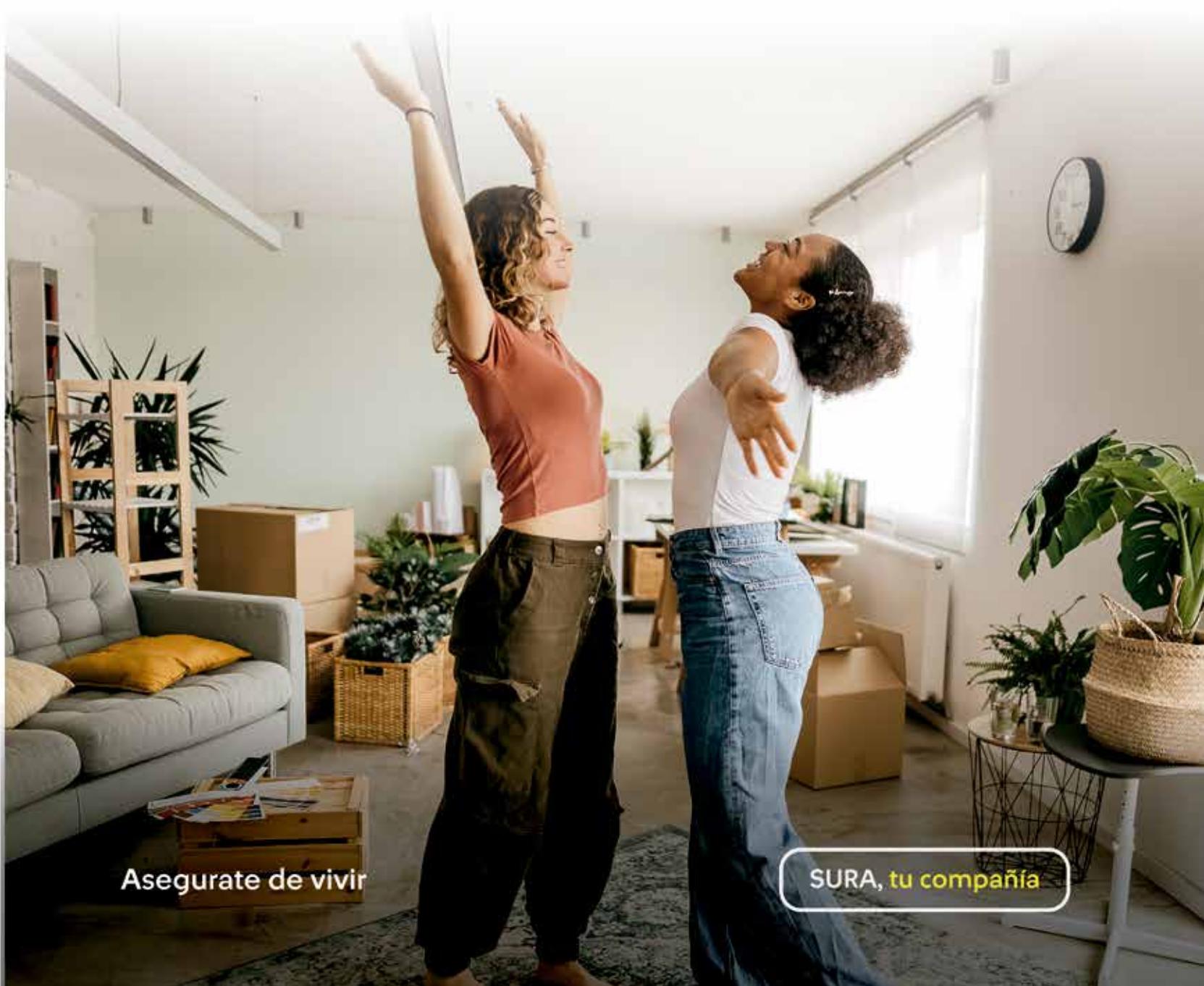
Actuar de acuerdo con el plan de acción definido para el negocio del portland, con el objetivo de mejorar los resultados operativos, potenciando la capacidad de abastecer al mercado con producción 100% propia. ☐

SEGUROS



Cuando decidís mudarte, **tu cobertura va con vos.**

La garantía de alquiler
con los mejores beneficios.



Asegurate de vivir

SURA, tu compañía

Antel apuesta a la vanguardia tecnológica para sostener su liderazgo

Alejandro Paz, presidente de Antel

El 2025 fue un año con un gran desempeño para Antel, empresa financieramente sólida y con un liderazgo consolidado en sus principales mercados. Además de la importante expansión de fibra óptica, apunta a diversificar negocios y crecer en *data centers* e inteligencia artificial. Para 2026 se espera un escenario más competitivo y nuevos desafíos de conectividad.



¿Qué valoración hace sobre el desempeño de Antel en 2025?

El desempeño viene siendo muy bueno; la empresa es sólida desde el punto de vista financiero y no tiene deudas. No obstante, se había enfocado casi exclusivamente en la conectividad tradicional y tenía un debe en materia de diversificación de sus negocios, elemento central para proyectarse hacia el futuro.

Por otra parte, este año crecimos en cantidad de servicios de internet al hogar y alcanzamos más del 97% del mercado. Para garantizar el derecho a las telecomunicaciones de la población, estamos llevando la cobertura a los pueblos más pequeños. En el marco de este proceso, recientemente inauguramos obras de fibra óptica en Villa Soriano y está planificado que, a fines de 2026, todos los pueblos de más de 500 habitantes accedan al servicio de fibra óptica al hogar.

En cuanto a servicios móviles, nos mantenemos en el 50% del mercado, consolidando nuestro liderazgo. Además, venimos creciendo a un ritmo constante en materia de radio-bases 5G, al finalizar el año llegaremos a las 800.

Los ingresos por servicios móviles y de banda ancha al ho-

gar crecieron, siendo los servicios para empresas y gobierno uno de los segmentos en aumento.

Estamos reconstruyendo Antel TV con la idea de posicionar a la empresa como un *hub* de contenidos. Concretamos un acuerdo con Netflix y renovamos el acuerdo con Disney, lo cual nos permitirá, seguramente, continuar ofreciendo el fútbol uruguayo durante los próximos cuatro años. A esto se sumarán 32 partidos del Mundial de Fútbol que estarán en la plataforma de Antel TV a través de Canal 5, en un contenido que será coproducido por ambos organismos.

Estamos trabajando para que en el último trimestre de 2026 tengamos instalada infraestructura de última generación en el *data center* de Pando, para procesar modelos de inteligencia artificial. Al mismo tiempo, está encaminada la construcción de un nuevo *data center* en Montevideo.

¿Qué proyecciones maneja para el mercado de las telecomunicaciones en 2026?

Proyecto un escenario altamente competitivo, en el cual se agudizará la competencia en móvil con el desembarco del nuevo operador.

En datos fijos habrá una competencia más grande en todas las ciudades donde los cableoperadores tienen licencias, incluso en Montevideo. Los competidores crecerán en participación de mercado. En tanto, nosotros seguiremos conectando servicios de internet al hogar en lugares donde los demás no están llegando.

Por otra parte, buscaremos crecer en otros negocios, como *data centers*, ciberseguridad y negocios de conectividad internacional. La idea es atraer más empresas públicas y privadas a nuestros *data centers*.

La competencia será a todo nivel, incluidos los servicios que se brindan sobre las redes y muy en particular los contenidos.

¿Cuáles son los desafíos y las fortalezas de Antel en este mundo marcado por el avance sostenido de la tecnología?

Uno de los principales retos de Antel será, con la gente que tenemos —porque hemos perdido bastante capital humano—, seguir manteniéndonos a la vanguardia de la tecnología para continuar siendo los líderes del mercado.

Para esto, se proyecta una inversión de US\$ 750 millones para este quinquenio, con 2027 y 2028 como los años de mayor inversión.

El otro desafío es optimizar todos los servicios para competir bien en todos los frentes. Tenemos que trabajar en el marketing, en la manera en que vendemos los productos y en los servicios de venta y posventa.

También concretaremos el proyecto CEM que nos permitirá conocer de primera mano y de manera completa la experiencia del cliente, tanto en lo que refiere a la red como en el uso de aplicaciones.

Como fortaleza hay que destacar que tenemos la mejor red de telecomunicaciones del país. Disponemos de cables submarinos que aseguran conectividad internacional propia de calidad, la mayor red de celular del país con más de 1.500 sitios y una red con casi 800 radiobases 5G, 10 veces más que la competencia. Asimismo, tenemos la mayor presencia comercial en el territorio.

Con la tecnología 5G tenemos cubiertos, además, los estadios, el Antel Arena —que es un diferencial— y lugares de alta concurrencia, como recitales en el Prado y la rambla montevideana, de forma de asegurar la mejor experiencia

de conectividad. Por lejos, la red de Antel es la mejor. A su vez, tenemos nuestro propio *data center*, la red celular que permite el desarrollo del Internet de las Cosas (IoT) en todo el país, y una capilaridad en fibra óptica que hace que las empresas se puedan instalar en cualquier lugar y tengan conexión de alta velocidad.

Otro desafío es la transformación organizacional de Antel para lograr una mayor eficiencia y poder acompañar la velocidad de los cambios tecnológicos y de mercado.

¿Cuál es la importancia de la función social que cumple Antel?

Acompañamos y somos soporte de distintos proyectos que apuntan a reducir la brecha digital, entre ellos, el Plan Ceibal e Ibirapitá.

Además, contamos con el proyecto Antel Integra, una iniciativa que, mediante el reciclaje de los desechos electrónicos, promueve la universalización del acceso a la sociedad del conocimiento y la reducción de la brecha digital. Desde su inicio en 2011, ha reciclado y entregado más de 17.000 equipos informáticos a más de 1.200 organizaciones sociales y organismos estatales de todo el país.

A partir del 1º de enero de 2026 comienza la nueva gestión del Antel Arena. ¿Cuál es el objetivo?

Con el nuevo gerenciador se buscará potenciar la marca y ampliar la oferta de espectáculos, con el objetivo de llegar a un público más amplio. ☺



**Construimos hoy
el Uruguay que viene.**

Trabajamos cada día, todos los días, para transformar proyectos en inversión, empleo y desarrollo sostenible. Que el 2026 nos encuentre juntos y con mirada estratégica para consolidar un país mejor.



CÁMARA DE LA
CONSTRUCCIÓN
DEL URUGUAY

UTE proyecta inversiones a largo plazo para llevar energía a todo el país

Andrea Cabrera, presidenta de UTE

El 2025 para UTE ha sido un año dedicado a planificar inversiones en generación y transmisión, tras décadas sin grandes obras. La presidenta reivindica su rol como empresa pública y su presencia en todo el país, y destaca que los principales desafíos son instalar nueva generación y avanzar en electrificación rural.



¿Qué balance hace de lo que va del año a nivel de la gestión y cómo describiría en términos generales la situación actual de UTE?

El presupuesto nos ha llevado gran parte de estos meses de gestión, tanto para este año como para el año que viene y el resto del período. Más que un balance, este año ha sido de planificar y de armarnos para los años venideros. Y de allí retomar, por ejemplo, inversiones. Es necesario retomar el camino de las inversiones en generación, que tenían cierto retraso, pero no solo en generación, porque esa generación tenemos que conectarla. Entonces, le hemos dado una visión integral con las distintas áreas de la empresa y se ha armado un plan de incorporación de energías renovables acompañadas de la expansión de la transmisión. En cuanto a transmisión, de hecho, hace 45 años que no se hacen inversiones grandes. Son inversiones que estamos estudiando y que van a estar prontas dentro de siete u ocho años porque requieren de un montón de etapas, y estamos hablando de muchos kilómetros de líneas, de líneas de extra alta tensión, con sus estudios de impacto ambiental, con todo lo que tiene que ver con servidumbres, con obra en terri-

torio. Lo que nos ha llevado gran parte de este año ha sido aterrizar todas esas ideas y esos planes a acciones que vamos a hacer durante los próximos meses, porque son todas decisiones que después requieren un tiempo para llevarlas a la práctica, entonces, tampoco podemos demorarnos en esa toma de decisiones porque se nos atrasan todos los planes.

Dada su experiencia de gestión dentro de UTE de tantos años, ¿cuáles diría que son las fortalezas que caracterizan a la empresa actualmente?

Una de las fortalezas más grandes que tiene es que este año cumplimos 113 años como empresa pública. Entonces, es importante rescatar el valor de la empresa pública para los uruguayos, es algo que tenemos en el ADN. Desde sus comienzos, a UTE se la vio como motor de desarrollo, como motor de integración, como brazo ejecutor de las políticas del Estado, y eso creo que es un valor que tenemos y que vamos a seguir apoyando y defendiendo, porque realmente estamos convencidos como servidores públicos de que es el gran valor que tiene la UTE. Además, es de todos los uruguayos, y como tal rendimos cuentas y aportamos a Rentas Generales, que eso a su vez se vuelca en toda la comunidad, porque después lo que UTE vertió se transforma en escuelas, en caminos, en salud pública, en servicios para todos, que es la idea: los capitales no se nos van, se quedan acá, se vuelven a ver acá y en el interior, porque UTE territorialmente está en todo el país, y ese es otro valor, la presencia en todo el territorio nacional.

Por otro lado, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta UTE, sobre todo, teniendo en cuenta esa planificación de obras que hay que hacer, que, como decía, capaz que se ven recién en siete u ocho años?

Esperemos ver la instalación de generación antes de eso. Ya tenemos planes concretos de ir instalando generación donde las redes lo permiten, porque es una realidad que el consumo de energía eléctrica va creciendo, además de que hay grandes proyectos que tendrían expectativa de instalarse a los cu-

les tenemos que abastecer. En lo inmediato, sería ir por ese camino, empezar la instalación de la generación. Vamos a continuar con la electrificación rural, porque también tenemos que brindar ese servicio a quienes están más alejados de los centros poblados, con la idea de mantener la producción. Hay que llegar para el bienestar de la familia y para poder desarrollar la actividad productiva en todo el territorio nacional. En ese sentido, vamos a seguir trabajando fuertemente en la electrificación rural, porque nunca llegamos, siempre estamos más cerca, pero se siguen incrementando las solicitudes o gente que quizás antes no sentía esa necesidad, hoy sí la tiene, y cada vez nos van quedando los que están más alejados de la red, lo cual es un desafío para poder llegar con la misma calidad que a quienes vivimos en las ciudades. Vuelvo a retomar lo que decía: destaco el hecho de que lo haga UTE, de que lo haga una empresa pública, porque sin duda que no es tan rentable brindar ese servicio, como sí lo es en la ciudad, donde amortizás en menor tiempo las inversiones. Pero estamos convencidos de que el derecho del acceso a la energía eléctrica es universal, entonces trabajamos para todos los rincones del Uruguay.

¿Qué objetivos a largo plazo se propone para UTE?

Nuestra estrategia de expansión está pensada al 2035, o sea, las acciones que vamos a ir tomando trascienden este período, que son inversiones de gran envergadura y que

demandan mucho tiempo. En esa mirada a largo plazo, por otro lado, también tenemos que seguir trabajando en inclusión. De hecho, hoy tenemos un proyecto de inclusión social y estamos trabajando para que no sea un proyecto, sino que sea parte de nuestra estructura, porque siempre hay que hacer un acompañamiento, hay que tener presencia en los barrios donde está la gente y garantizar de alguna manera la energía eléctrica, entonces, desde el momento en que eso pasa a ser parte de la empresa, implica darle una mirada de futuro y de largo plazo. Y también es importante seguir pensando en electrificar, porque ese 100% se nos va corriendo cada vez más y siempre surgen más necesidades, por lo tanto, en el largo plazo apuntamos a seguir buscando soluciones y seguir llegando a todos quienes necesitan de la energía para su desarrollo. Además, destaco lo que tiene que ver con toda la parte informática, que es algo que nos interpela cada día porque tenemos que estar a la vanguardia. Otro tema importante es que tenemos un compromiso a nivel del Ministerio de Industria de crear una unidad de equidad y género en la empresa; si bien hace años que existe un comité que viene desarrollando un montón de actividades que han logrado incluso certificación, queremos que esto sea algo estable, que permanezca en la empresa, que se profundice todo el trabajo que tiene que ver con equidad y con inclusión, que incluye distintas capacidades, género, que eso sea parte de nuestra estructura. ☰



Invertí en lo que importa

Ahorro e inversiones **para vos,**
soluciones únicas **para tu empresa.**

Ciudad Vieja / Carrasco / Punta del Este / Corresponsalía en todo el país.

Banca digital: E-banking web - app HeritageUy

heritage.com.uy / Tel: (598) 29160177 Banque Heritage Uruguay

Banque Heritage Uruguay es una institución de intermediación financiera supervisada por BCU. Por más información: www.bcu.gub.uy.

Por consultas o reclamos: atenciondereclamos@heritage.com.uy o en www.heritage.com.uy

El empresariado uruguayo, un motor de competitividad y desarrollo

Leonardo Loureiro, presidente de la Confederación de Cámaras Empresariales

La Confederación de Cámaras Empresariales (CCE) consolidó su rol institucional y estratégico en 2025, participando activamente en la agenda pública y promoviendo una mejora de la competitividad, la sostenibilidad fiscal y la innovación. Para el futuro plantea la modernización de la educación, cambios en las regulaciones y la adopción tecnológica para sortear los desafíos del país.



¿Cómo ha sido el desempeño de la CCE durante este año?

El 2025 fue un año donde continuamos nuestra consolidación institucional y de posicionamiento estratégico para la CCE. Participamos activamente en la agenda pública, aportando insumos técnicos rigurosos y una visión clara sobre los desafíos de competitividad, sostenibilidad fiscal y modernización del país. Participamos activamente en el Diálogo Social, donde enfatizamos la urgencia de adecuar las instituciones y las políticas públicas a la nueva realidad demográfica, tecnológica y productiva del Uruguay.

En este proceso, la CCE mantuvo una actitud constructiva y propositiva, aportando evidencia, comparaciones

internacionales y una mirada de largo plazo. Además, fortalecimos la articulación interna entre cámaras de distintos sectores, generando una voz empresarial más cohesionada, moderna y alineada con los desafíos del desarrollo.

En nuestro rol representativo, reafirmamos el compromiso con el crecimiento económico, la formalidad laboral, la inversión y la generación de empleo de calidad. También avanzamos en la actualización de nuestra Agenda para el Desarrollo 2025-2030, que hoy es una hoja de ruta concreta para impulsar reformas que mejoren la productividad, reduzcan costos internos, promuevan la innovación y amplíen las oportunidades para las empresas y los trabajadores.

¿Cómo visualiza el sector empresarial hacia 2026, considerando la dinámica de la economía local y la evolución tecnológica?

El 2026 nos encontrará en un entorno de transformación profunda. A nivel internacional, la competencia se acelera, la tecnología redefine modelos de negocio y los países que avanzan más rápido en innovación, educación y apertura comercial capturan mayores oportunidades.

Para Uruguay vemos un escenario con desafíos, pero también con ventanas de oportunidad si se actúa con rapidez y decisión. La economía local necesita mejorar su productividad, reducir costos regulatorios, profundizar la apertura comercial y generar un entorno que incentive la inversión privada. En un contexto de presión fiscal elevada y cambios demográficos significativos, será fundamental priorizar la sostenibilidad de largo plazo de la matriz social y económica.

La evolución tecnológica —particularmente la inteligencia artificial, la automatización y la digitalización— impactará transversalmente a todos los sectores. Las empresas que incorporen tecnología, desarrollen talento y apuesten a la innovación tendrán mayor capacidad de competir. Pero para que esto ocurra a escala país, se requiere un marco regulatorio moderno, instituciones ágiles, educación dual, formación

técnica aplicada y una fuerte coordinación público-privada. Si el Uruguay logra avanzar en estas áreas, el 2026 puede ser un año de inflexión positiva para el tejido productivo.

¿Cuáles son los retos y las fortalezas del empresariado uruguayo inmerso en este mundo marcado por el avance tecnológico?

El empresariado uruguayo cuenta con fortalezas significativas: estabilidad institucional, vocación por la formalidad, capacidad de adaptarse a ciclos adversos y un ecosistema innovador que se ha consolidado en sectores como la agro-industria, la tecnología, los servicios globales y la logística. Sin embargo, el avance tecnológico plantea nuevos retos. El primero es el déficit de capital humano, en un país donde coexisten la pobreza infantil y la insuficiencia de formación técnica, lo que limita el potencial de empleos de calidad. La CCE ha insistido en promover educación dual, modernización educativa y un marco laboral que permita mayor flexibilidad, movilidad y adaptación, especialmente ante carreras laborales más largas y diversas. Estos puntos están presentes tanto en nuestra Agenda para el Desarrollo como en la presentación realizada ante el Diálogo Social.

Otro reto es la productividad, condicionada por costos elevados, regulaciones complejas, informalidad laboral y pre-

sión fiscal significativa. Este entorno dificulta la inversión y la incorporación tecnológica, factores indispensables para competir globalmente.

A pesar de ello, vemos un empresariado dinámico, innovador y con capacidad de liderar transformaciones cuando las reglas de juego acompañan. La clave será crear un entorno que premie la inversión, facilite la adopción tecnológica y genere condiciones para que más empresas puedan escalar y competir en mercados internacionales.

¿Qué espera para el futuro de Uruguay?

Uruguay tiene una oportunidad histórica para modernizar su economía, fortalecer su cohesión social y proyectarse hacia el desarrollo. Pero esto exige una visión de largo plazo, institucionalidad sólida y políticas públicas que prioricen la infancia, la educación, la innovación, la apertura comercial, la formalidad laboral y la eficiencia del Estado.

Desde la CCE reafirmamos nuestro compromiso con un país que mire hacia adelante, que adecue sus estructuras a los desafíos del siglo XXI, que genere oportunidades para sus empresas y trabajadores, y que garantice la sostenibilidad económica y social.

Es momento de pasar a la acción, la cooperación será clave para construir ese Uruguay que todos queremos. ☺

 /trescrucesuy



Un cierre de año que
nos encuentra unidos
y preparados para
lo que viene.



**Gracias por
acompañarnos
en cada paso.**

“El principal problema de las empresas industriales es la competitividad”

Leonardo García, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay

El titular de la CIU establece que 2025 fue un año de bajo crecimiento y primeros signos de deterioro en el empleo. A la vez, advierte sobre los desafíos de competitividad, márgenes y rentabilidad que afectan la inversión. Dentro de las fortalezas del sector destaca aspectos como infraestructura, diversificación industrial, innovación, estabilidad financiera y acceso a mercados regionales. De cara al futuro, proyecta un 2026 de estancamiento de la producción industrial.



¿Cómo evalúa el desempeño de la industria durante 2025 y en qué medida el resultado se alineó con las expectativas que desde el sector se habían proyectado?

Este año terminará siendo de bajo crecimiento, seguramente del 1% en términos de volumen de producción industrial, lo que permitiría revertir la caída del 2024 que había sido de un guarismo similar. En una mirada de más largo

plazo no cambia nuestro diagnóstico de que la industria permanece estancada. Si no consideramos a las empresas instaladas en zonas francas, la producción industrial no crece desde 2015. En cuanto al empleo, comenzamos a notar los primeros síntomas de deterioro del mercado laboral. Estimamos una reducción de unos 2.500 puestos de trabajo para este año.

¿Cuáles son las principales inquietudes que hoy concientran la atención de la Cámara de Industrias (CIU) en materia industrial?

El principal problema de las empresas industriales es la competitividad. Los márgenes y la rentabilidad se están reduciendo a niveles en que no justifica realizar nuevas inversiones para crecer y aspirar a conquistar nuevos mercados. Otra preocupación que crece es la referida al mercado laboral. En la última encuesta referida a limitaciones para invertir aumentó significativamente la proporción de respuestas de nuestros asociados vinculadas a las dificultades que están generando los paros y la conflictividad laboral. Es cierto que estamos en un año de negociaciones en Consejos de Salarios, pero la producción no puede afectarse a los límites en que llega en nuestro país, lo que puede poner en riesgo la viabilidad de los negocios. En nuestro sector, es muy difícil conseguir un cliente y muy fácil perderlo por no asegurar suministro. Otro aspecto que está arriba de la mesa es la relación comercial con las grandes superficies, canal de ventas que sigue siendo muy importante para un amplio número de empresas de la industria. Por último, se mantienen cuestiones más estructurales a resolver, sobre las cuales desde la CIU hicimos un plan de acción a efectos de desarrollar la industria en el mediano y largo plazo. En eso estamos trabajando con el gobierno para intentar que se aborden a la brevedad.

¿Qué factores considera más críticos para la industria en este momento y que la CIU está siguiendo con mayor atención?

En este momento lo más crítico es la baja de la rentabilidad y su efecto en decisiones de inversión y en la afectación del empleo. El tipo de cambio sigue desalineado respecto a un nivel de equilibrio para la economía. Tanto nuestras estimaciones como las del Banco Central están evidenciando un desfasaje cercano al 10% durante este año. Esperamos se corrija pronto ya que incide directamente en negocios como el industrial, que está en competencia con lo que se produce en el mundo. También estamos trabajando en lo que refiere a los costos energéticos, particularmente de las empresas que tienen autogeneración, porque hubo cambios recientes que las perjudicó. Otro aspecto sobre el cual seguiremos con atención es el referido a los eventuales cambios en el esquema de promoción de inversiones a través de la Comap. El gobierno ha adelantado que tiene previsto simplificarlo y agilizarlo, lo que podría generar un aliento a aumentar los proyectos de inversión en la industria.

¿Qué escenario proyecta para la industria en 2026 y cuáles son las variables que marcarán el ritmo del sector?

Esperamos un nuevo año de estancamiento en la producción industrial. La capacidad instalada de la industria no viene aumentando. En términos generales, se invierte para reposición y actualización tecnológica. Los nuevos proyectos no compensan lo que dejan de producir las empresas que cierran o que reducen su actividad. En cuanto a las exportaciones, esperamos que se vaya normalizando el marco en el que nos movemos, tras un 2025 muy movido por las decisiones de Estados Unidos en materia arancelaria. Igualmente, no esperamos una demanda mundial que traccione a países como el nuestro, por lo que se reafirma el diagnóstico de un año en el que el mejor escenario podría ser un empate. Lo mismo del lado del mercado interno. Estamos entrando en una fase de desaceleración por lo que la demanda interna seguramente se enfrié.

En un contexto global marcado por la incertidumbre geopolítica y los cambios en el mercado laboral, ¿qué fortalezas destacan a la industria uruguaya?

En el último evento que organizamos en ocasión del Día de la Industria hicimos énfasis en las fortalezas de nuestro

“En la industria concentraremos la mayor cantidad de grandes empresas del país. Contamos con unas 180 empresas que venden unos US\$ 90 millones anuales y ocupan más de 300 personas en promedio cada una”.

“En una mirada de más largo plazo no cambia nuestro diagnóstico de que la industria permanece estancada. Si no consideramos a las empresas instaladas en zonas francas, la producción industrial no crece desde 2015”.

sector. En cuanto al entorno para hacer negocios industriales, destaco la buena calidad de la infraestructura, el acceso preferencial a los mercados regionales, donde tenemos además la ventaja de ser proveedores de cercanía, y la importante disponibilidad de materia prima para procesar, particularmente de origen agropecuario. Asimismo, contamos con esquemas de promoción de la inversión estables y potentes, orientados a la industria, así como un esquema de preferencia en la compra pública que reconoce la devolución de la proveeduría nacional al Estado por la vía del empleo y el pago de impuestos. Referido al entorno, otro aspecto relevante es que tenemos un sistema financiero sólido, con el BROU dispuesto a seguir apuntalando proyectos industriales con nuevos instrumentos que lanzó hace poco en la propia CIU. Y reconocimos además el sistema de estímulos para el desarrollo empresarial, en particular de las mipymes, en materia de innovación, capacitación, emprendedurismo e interna-

cionalización, por citar algunos ejemplos. Del lado de las fortalezas propiamente de las empresas industriales, destaca la diversificación del entrampado industrial. Fabricamos productos más tradicionales, que son el emblema de la industria, pero también otros menos conocidos, como implantes médicos, airbags, satélites, material médico, medicamentos de uso humano y animal, alimentos y bebidas, con fuerte foco en la innovación, por citar algunos ejemplos. También mencionaría la escala que ha alcanzado un buen número de empresas uruguayas. En la industria concentraremos la mayor cantidad de grandes empresas del país. Contamos con unas 180 empresas que venden unos US\$ 90 millones anuales y ocupan más de 300 personas en promedio cada una. Otro aspecto para resaltar como fortaleza es la gestión empresarial, que ha mejorado mucho en los últimos años, en parte apuntalada por la llegada de empresas transnacionales. El nivel de endeudamiento financiero de la industria está controlado, con baja morosidad, lo cual también resulta una fortaleza para seguir invirtiendo si las condiciones del entorno son adecuadas. Por último, quisiera resaltar la capacidad emprendedora en la industria, que incluso se recoge en

relevamientos realizados por la academia. Estamos haciendo un esfuerzo en nuclear esas nuevas empresas en la cámara, porque queremos apoyarlas a efectos de que se desarrolleen y ganen escala. ♦

“El sector atraviesa un encarecimiento medido en dólares que lo deja en desventaja frente a otros mercados”

Carmen Porteiro, presidenta de la Unión de Exportadores del Uruguay

En un año marcado por la incertidumbre global, mayores barreras comerciales y tensiones geopolíticas, el sector exportador cerrará 2025 con un crecimiento moderado pero alentador. La titular del sector destaca el crecimiento de las exportaciones, aunque advierte sobre un deterioro de la competitividad y resultados desiguales entre rubros. De cara a 2026, señala que el escenario estará condicionado por la evolución de los principales mercados, los costos logísticos y el tipo de cambio, a la vez que subraya la importancia de avanzar en acuerdos comerciales, mejorar la inserción internacional y profundizar una agenda de sostenibilidad e innovación.

En un 2025 donde han prevalecido los conflictos geopolíticos, más barreras comerciales, mayor volatilidad, y cambios en la demanda global, ¿qué balance hace del desempeño del sector exportador?

Nos ha tocado vivir un 2025 de alta incertidumbre, marcado por la nueva política arancelaria de Estados Unidos, que tuvo idas y venidas, y dificultó la proyección de negocios.

Estamos finalizando el año con un incremento en las exportaciones de bienes en el entorno de 4% y esperamos que la exportación de servicios también logre un desempeño positivo. Hasta el momento el dato que tenemos corresponde al primer semestre y nos muestra un crecimiento de 4.5%. Para ser un año con tanta complejidad, los números son alentadores. La exportación total finalizaría el año superando los US\$ 23.000 millones, en niveles que tal vez alcancen al máximo histórico de 2022. Sin embargo, hay que tener presente que ese desempeño de la exportación de bienes respondió principalmente al dinamismo de algunos sectores con fuerte peso en el total exportado, como fue el caso de la carne bovina o la soja. Y en materia de exportación de servicios, estuvo presente la recuperación del turismo receptivo, por la reversión de la relación de precios con Argentina. Si analizamos con más detalle, encontramos que hay varios sectores que han registrado caídas. Por lo tanto, si nos que-



damos con el dato global, nos estamos perdiendo parte de la historia.

¿Cuál es el escenario que proyecta para el sector exportador en 2026, y qué factores -internos y externos- serán decisivos?

A nivel externo, es muy relevante la evolución de las economías a las que destinamos la mayor parte de nuestras exportaciones, como ser China, Estados Unidos y la Unión Europea (UE). En principio, las proyecciones internacionales muestran crecimientos, aunque moderados. También debemos seguir de cerca las definiciones que tome la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed) respecto de su política monetaria, ya que tiene una incidencia directa en la cotización internacional del dólar y en los flujos de inversión que puedan llegar a Uruguay. A su vez, la evolución de los precios internacionales es determinante para varios sectores.

A nivel de la región, tanto Brasil como Argentina tienen sus desafíos; tendremos elecciones en Brasil y Argentina sigue batallando para estabilizar su economía y lograr recuperar la confianza. Estos son destinos sumamente importantes para cientos de empresas, cuyo volumen de exportaciones se concentra específicamente en el Mercosur sea por un tema de costos, cercanía o porque se instalaron con ese objetivo.

Internamente, es decisivo para los exportadores la conecti-

vidad y costos logísticos. Este año ha quedado de manifiesto muy profundamente la reducción de contenedores móviles, las demoras en salidas de carga por roleos de buques e interrupciones en el servicio. Esto impacta directamente en costos, cadenas de suministro perjudicadas y deterioro de la imagen como proveedores confiables. En ese sentido, es necesario trabajar de forma articulada para reforzar el posicionamiento del puerto de Montevideo como *hub* logístico.

Estamos trabajando junto a la Udelar en un monitor de costos portuarios. Esto nos permitirá tener una interesante herramienta para compararnos con otros puertos y evaluar nuestra situación. Tenemos que buscar la competitividad de los productos desde todos los eslabones que componen la cadena y el logístico es un eslabón determinante.

En términos generales, el sector exportador está atravesando un encarecimiento medido en dólares que lo deja en desventaja frente a otros mercados. Esto se da por la combinación de costos que van en aumento y un tipo de cambio que perdió 11.6% en el año. La consecuencia que tiene esta situación es que, en algunos casos, se revisan planes de inversión o de contratación de personal o incluso llegan cuestionamientos por parte de las casas matrices en relación a la permanencia de la empresa en Uruguay. Y aquí cabe reforzar también la situación de los exportadores de servicios, que tienen la participación más elevada de costos en pesos. En relación a la reducción de costos, hay un camino iniciado por el Ministerio de Economía y Finanzas, complementado en la Ley de Presupuesto, buscando mejoras en algunos procesos, digitalizando trámites, reduciendo o eliminando tasas. Bienvenidos sean estos esfuerzos, que varios de ellos han sido propuestos por la UEU en su documento de agenda de prioridades. Sin embargo, este es un trabajo de largo aliento y todavía falta un gran trecho por recorrer. Y para dejar un factor que nos llena de esperanza en el 2026, tenemos que hacer mención especial a las posibilidades que pueden abrirse con los acuerdos comerciales sobre los que se está avanzando.

¿Cómo evalúa los pasos que ha dado el gobierno para mejorar la inserción internacional y abrir nuevos mercados para los exportadores?

Hay una clara vocación de encontrar los espacios para lograr acuerdos comerciales, que nos permitan mejorar nuestra inserción internacional. Los pasos dados han sido acertados: avanzar en la firma del acuerdo Mercosur EFTA; continuar con el proceso de adhesión al Cptpp; empujar el acuerdo Mercosur-UE; además de avanzar en el diálogo con otros mercados junto al Mercosur o en temas puntuales de forma bilateral.

Para tomar dimensión de lo que significa tener un acceso preferencial a estos mercados, entre el EFTA, la UE y el Cptpp está representado en conjunto el 31.4% del PIB mundial y llegaríamos a 1.060 millones de personas. Se trata de una oportunidad muy relevante para Uruguay, para

ampliar las corrientes comerciales existentes y desarrollar nuevas.

Esa actitud de búsqueda de acuerdos es bienvenida y le da una continuidad al trabajo realizado en períodos anteriores. Lo que es necesario es darle una mayor velocidad a la concreción de estas acciones, que claramente no dependen 100% de lo que haga el gobierno. El mundo va muy rápido y hemos quedado muy atrás respecto de otros países.

¿Cuáles son los principales temas que concentran la atención de la UEU?

Además de todos los temas mencionados antes, creemos que tenemos margen para trabajar en los factores internos que nos ayuden a diferenciarnos. En esa apuesta, venimos trabajando desde la UEU en sostenibilidad e innovación, como dos de los pilares en los que Uruguay puede encontrar un posicionamiento interesante.

En materia de sostenibilidad, nuestro país ya viene dando pasos muy relevantes, como ser la matriz energética prácticamente al 100% renovable, normativa de vanguardia o la solidez institucional. Varios rankings internacionales nos reconocen y hemos podido hasta emitir bonos vinculados a la sostenibilidad. Un buen ejemplo de cómo podemos beneficiarnos de esta política de Estado es el caso de la normativa europea que exige haber producido en predios que no se hayan deforestado. Uruguay fue calificado como país de “bajo riesgo”, es decir que cuenta con un riesgo bajo de deforestación e implica menores controles por parte de la UE. Sabemos que el cumplimiento con aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como ASG, será cada vez más exigido por nuestros mercados. Es por esto que, junto al LATU, desarrollamos una herramienta que ayuda a las empresas en este proceso de integrar la sostenibilidad a la gestión. Así nació el sello Gestión Sostenible UEU-LATU en el año 2023. Este sello cuenta con una evaluación en cinco niveles y ya tenemos unas 30 empresas que se encuentran en alguna etapa de sello. Estas empresas representan el 20% de la exportación de bienes y también incluye algunas empresas exportadoras de servicios. Creemos que este tipo de iniciativas público-privada son fundamentales para preparar a las empresas para un mundo que valora los esfuerzos en el cuidado del ambiente y las personas.

En lo que tiene que ver con innovación, estamos trabajando con las universidades y también promovimos un ciclo que denominamos “30 minutos de innovación”, donde fuimos tratando distintos temas, como ser la adopción de Inteligencia Artificial (IA) en las empresas o las mejores prácticas en ciberseguridad. Necesitamos encontrar alternativas para absorber las nuevas tecnologías, de forma de ser más productivos y competitivos. A su vez, estamos iniciando en la UEU un proyecto con financiamiento de la ANII, en el que podremos ayudar a las empresas a desarrollar estrategias concretas en innovación.

Creemos firmemente que este es el camino para que la exportación impulse el crecimiento del país. ☀

“Desde la Ccsuy apostamos a que 2026 sea un año de ejecución de reformas microeconómicas”

Julio Lestido, presidente de la Cámara de Comercio y Servicios

El sector comercio y servicios cerró 2025 con cifras de crecimiento moderado, menor dinamismo en el empleo y crecientes desafíos de competitividad. El titular de la Ccsuy analiza el impacto del consumo, el turismo y la competencia de plataformas digitales en un contexto de un costo país alto. De cara a 2026, advierte sobre la necesidad de reformas microeconómicas, simplificación regulatoria y mayor adopción tecnológica. La productividad y el fortalecimiento de las mipymes aparecen como ejes clave para un crecimiento sostenible.



¿Cómo evalúa el desempeño del sector comercio y servicios en 2025 en términos de actividad, empleo y competitividad?

En 2025 el Comercio y los Servicios consolidaron una trayectoria de expansión, pero con menor dinamismo. Nuestra Encuesta de Actividad muestra un crecimiento interanual de 1.5% en el tercer trimestre y siete trimestres consecutivos de aumento, aunque con mayor heterogeneidad entre rubros, tamaños de empresa y regiones.

En materia de empleo, la economía supera hoy los 1.7

millones de ocupados y ha creado unos 30.000 puestos adicionales respecto a 2024 y más de 100.000 respecto a la prepandemia. Asimismo, a nivel de sectores si bien el agregado del sector comercio y servicios logra aumentar los ocupados en 8.500 personas, las empresas del rubro Comercio (tanto minorista como mayorista) se encuentran en una fase menos dinámica en materia de empleo, dando lugar a una caída de 8.000 ocupados, con un total de casi 290.000 personas empleadas en el mes de octubre del presente año.

De esta forma, en los últimos períodos se está observando un ritmo de creación de empleo que se desacelera, y al mismo tiempo persisten brechas relevantes que ponen sobre la mesa otros desafíos sobre los cuales trabajar: desempleo juvenil superior al 25%, mayor desempleo femenino, informalidad en torno al 20% pero con realidades departamentales que duplican la media país (Cerro Largo, Soriano, Rivera, Artigas).

Otro factor relevante para los resultados del sector comercio y servicios fue el comportamiento del turismo. En ese sentido, se trató de un buen año en términos de volumen de visitantes, con un desempeño destacado del turismo argentino. No obstante, se observaron señales de deterioro en la competitividad de precios frente a la región, especialmente en relación con Brasil.

A ello se suma la creciente presión competitiva de las compras realizadas a través de franquicias y plataformas como TEMU, que desvían una porción cada vez mayor del gasto de los hogares -estimada en torno a los US\$ 190 millones-hacia canales que no enfrentan las mismas cargas tributarias ni regulatorias que el comercio formal, generando una competencia desigual que preocupa al sector.

Del lado de la demanda, el consumo privado creció en el

entorno del 2% en la comparación interanual en los meses que van del presente año, pero con fundamentos que se van debilitando: ingresos de los hogares y salarios que avanzan en torno al 1% real, desaceleración de la generación de empleo, tal como se mencionó, y un deterioro gradual de la confianza y de las intenciones de consumo para los próximos meses.

¿Cuáles son, a su juicio, los principales desafíos que enfrenta el sector para sostener el crecimiento y ganar competitividad en los próximos años? ¿Qué temas preocupan hoy a la organización?

No quedan dudas que el principal desafío que tenemos como país, es transformar los niveles actuales de crecimiento moderados hacia un sendero de mayor crecimiento sostenible en el tiempo de la mano de mayores niveles de productividad y consolidación de empresas y fuentes de trabajo de calidad.

Uruguay llega a 2026 con una inflación controlada, pero con problemas de competitividad que se reflejan tanto a nivel de precios producto de un valor del dólar bajo, pero también como resultado de un entorno de negocios con problemas de relevancia en términos de eficiencia y funcionamiento, generando un sobrecosto de gran relevancia para las empresas, particularmente para las de menor tamaño.

Desde la Cámara vemos tres frentes críticos. Primero, el llamado “costo país”: una estructura tributaria y de tasas que puede implicar sobrecargos superiores al 70–80% en algunos bienes importados, sumada a costos logísticos y burocráticos que encarecen la operación formal. Segundo, un entramado regulatorio denso, fragmentado y poco adaptativo; estudios recientes muestran que abrir una empresa puede demandar casi 1.000 horas administrativas y cumplir con la regulación vigente otras 440 horas, lo que desalienta la inversión y formaliza-

ción, especialmente en las micro y pequeñas empresas. Un tercer frente está vinculado a la competencia desleal y a las asimetrías regulatorias derivadas del régimen de franquicias, que opera sin enfrentar los mismos tributos ni controles sanitarios que el comercio local. A ello se suman debilidades estructurales de las mipymes -como la baja supervivencia, las dificultades de acceso al crédito y los altos costos laborales- en un tejido productivo donde el 99.6% de las empresas pertenece a este segmento, con una fuerte concentración en el comercio y los servicios.

De cara a 2026, ¿cuáles son las expectativas de la Cámara en un contexto donde la evolución de la economía local será clave para el consumo, la inversión y la creación de empleo?

Desde la Cámara apostamos a que 2026 sea un año de ejecución de reformas microeconómicas: simplificación regulatoria, mejora del entorno para invertir, fortalecimiento de la política de competencia, reducción de trabas al comercio, y apoyo efectivo a las mipymes. Si el país logra avanzar en esa agenda, y aprovecha oportunidades (como los nuevos acuerdos comerciales en agenda), podremos mejorar la confianza empresarial, sostener el empleo y abrir espacio para un crecimiento más dinámico en el mediano plazo.

Se hace imperioso avanzar en cambios concretos que faciliten la actividad empresarial, incentiven la formalidad y refuerzen la señal de que Uruguay quiere y puede ser un país más competitivo.

Poniendo foco en el mediano plazo, ¿qué rol deberían asumir empresarios, sindicatos y el gobierno para mejorar la competitividad del sector y generar un mercado laboral más dinámico y sostenible?

Mejorar la competitividad y tener un mercado laboral más dinámico y sostenible requiere un trabajo conjunto y

El verano es muy Itaú



itaú

Conocé más en itaú.com.uy

coordinado. Desde el lado empresarial, debemos acelerar la adopción de tecnología, mejorar la gestión, profesionalizarnos, invertir en formación y escalar buenas prácticas de sostenibilidad. La Cámara está impulsando redes empresariales, proyectos de fortalecimiento basados en la adopción de nuevas tecnologías, un nuevo Departamento de Sostenibilidad precisamente para acompañar a las mipymes en esa transición.

Los sindicatos tienen un rol clave en una agenda que combine protección de derechos con productividad: avanzar hacia instancias de negociación que incorporen temas como capacitación continua, organización del trabajo compatible con nuevas tecnologías y mecanismos que reconozcan productividad y heterogeneidad empresarial, de forma de lograr un equilibrio entre el objetivo de mejora de ingresos con la sustentabilidad económica de las empresas.

El gobierno, por su parte, debe liderar e implementar una agenda de simplificación y mayor competencia: reducir burocracia, digitalizar trámites, eliminar barreras de entrada innecesarias, fortalecer defensa de la competencia y asegurar un marco fiscal y regulatorio estable que incentive la inversión y el empleo formal. La iniciativa “Facilitación: de lo complejo a lo simple”, así como el reciente trabajo de investigación que llevamos adelante con el apoyo técnico del CED y financiero de la OIT “Uruguay Productivo”, y tantas otras acciones que lideramos e impulsamos desde la Cámara, buscan justamente identificar obstáculos concretos y transformarlos en propuestas de política para apoyar al gobierno en esa tarea.

Mirando al futuro, ¿cuánto cree que la adopción de IA y procesos de automatización puede contribuir a mejorar la productividad del Comercio y los Servicios? ¿El sector está preparado para dar ese salto?

La transformación digital y la inteligencia artificial no son un fenómeno futuro; ya están reconfigurando el comercio, los servicios y el trabajo. La evidencia internacional muestra que cerca de uno de cada cuatro empleos está potencialmente expuesto a la IA generativa, pero el resultado más probable es la transformación de tareas, y no la desaparición masiva de puestos. Se trata de incorporar la IA como “copiloto” para ganar eficiencia, calidad de servicio y capacidad de análisis.

En el sector comercio y servicios, el potencial de la transformación digital es significativo: gestión de inventarios y precios, atención al cliente, marketing digital, análisis de datos para conocer mejor al consumidor y automatización de procesos administrativos, entre otros. Sin embargo, el nivel de preparación es desigual. Muchas mipymes aún se encuentran en etapas iniciales de digitalización -operando, por ejemplo, a través de WhatsApp o redes sociales, pero

sin sistemas integrados ni una cultura de datos- y enfrentan no solo barreras de inversión, sino también, y especialmente, desafíos de capacitación y de conocimiento de las herramientas digitales disponibles que les permitan ganar productividad y eficiencia.

Por eso insistimos en una agenda que combine incentivos a la adopción tecnológica, financiamiento adecuado y programas de formación de empresarios y trabajadores. El programa Uruguay Innova es un paso en la dirección correcta, pero debemos profundizar y aterrizar estos esfuerzos en el día a día de las empresas, y en este camino las gremiales empresariales, como la Cámara a través de sus centros comerciales localizados en todo el territorio nacional, se transforman en un actor clave para, justamente, unir los programas de apoyo disponibles con las necesidades de las empresas y así facilitar la adopción de los mismos.

“Se hace imperioso avanzar en cambios concretos que faciliten la actividad empresarial, incentiven la formalidad y refuercen la señal de que Uruguay quiere y puede ser un país más competitivo”.

¿Qué nuevos perfiles laborales visualizan que se están demandando cada vez más en el sector, y de qué manera puede Uruguay aprovechar esta tendencia?

Así como la transformación digital y la adopción de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial ya son una realidad, la demanda laboral también se encuentra en proceso de cambio. En particular, se observa un fuerte dinamismo en los sectores vinculados a las tecnologías de la información: los monitores de demanda laboral indican que cerca de una de cada cinco vacantes corresponde a TI, siendo los perfiles asociados a ciencia de datos e inteligencia artificial los de mayor crecimiento.

En el caso concreto del sector comercio y servicios, ya se percibe una mayor demanda hacia perfiles con especialización en comercio electrónico y marketing digital, analistas de datos comerciales, gestores de experiencia de cliente, profesionales en logística, así como perfiles asociados a temas de sostenibilidad y gestión de triple impacto, aspectos que de a poco comienzan a estar cada vez más presentes en la gestión de las empresas, y más aún en aquellas con un horizonte de internacionalización.

Uruguay puede aprovechar esta tendencia si logra alinear mejor su sistema educativo y de formación con las necesidades del mercado. Hoy la mitad de los adolescentes no culmina la educación media superior, y esa cifra es mucho mayor en los hogares más vulnerables, lo que limita la base de talentos. Necesitamos impulsar con fuerza la formación técnica, los programas de educación dual empresa-centro educativo, la reconversión laboral y la capacitación continua de las mipymes. La Cámara está comprometida en ese camino, trabajando con empresas, organismos públicos y organismos internacionales para que estos nuevos perfiles se traduzcan en más y mejores oportunidades de empleo en el país. ☰



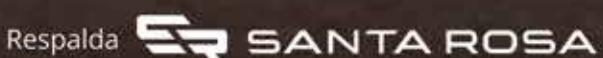
FARIZON

Conducí hacia la electromovilidad



Conocé todos los modelos en farizon.com.uy

Respalda



SANTA ROSA

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



Farizon Uruguay

Inversión y estabilidad como motores de crecimiento

Alejandro Ruibal, presidente de la Cámara de la Construcción del Uruguay

Alejandro Ruibal analizó el escenario del sector, el rol del Estado, la inversión privada y los desafíos de competitividad en un contexto regional y global complejo.



Por estos días, cuando el desempeño de la economía regional vuelve a ocupar un lugar central en las decisiones de inversión, la construcción aparece nuevamente como un termómetro sensible del rumbo del país. En ese contexto, Alejandro Ruibal trazó un panorama detallado sobre las expectativas para 2026, los principales desafíos estructurales y coyunturales del sector y el rol que deben asumir los distintos actores para sostener la actividad en un escenario que define como “de transición”.

Un sector sostenido por dos motores

Para Ruibal, el comportamiento de la construcción en Uruguay sigue respondiendo a dos grandes vertientes que impulsan la actividad: el sector privado y el sector público. En

el caso del primero, explicó que la dinámica está asociada principalmente a inversiones en arquitectura y vivienda, una corriente que, si bien podría mostrar una leve moderación, debería mantenerse en niveles similares a los actuales. “No hay por delante grandes proyectos como una planta de celulosa, pero la actividad privada debería mantenerse en niveles parecidos a los de este año”, señaló, aunque aclaró que ese escenario está condicionado por un factor central: la previsibilidad.

Reglas claras y señales consistentes

Uno de los ejes que atraviesa todo el análisis es la necesidad de estabilidad normativa. Ruibal fue enfático al respecto y destacó que los inversores miran, antes que nada, las reglas de juego.

“Siempre y cuando no se cambien las reglas fuertemente de cómo se trata a los privados -Comap, vivienda promovida y no haya sorpresas como cambios en el régimen impositivo, la inversión debería sostenerse”, afirmó.

En ese sentido, destacó que los mensajes provenientes del Ministerio de Economía (MEF) son claros y consistentes, aunque advirtió que no siempre todas las señales que circulan en el sistema van en la misma dirección. “Hay que respaldar al MEF y a Presidencia, porque desde ahí los mensajes son claros”, subrayó.

La estabilidad fiscal y el clima laboral aparecen, así, como dos variables críticas. Según mencionó, cada vez que uno habla de cambiar impuestos para adelante “los inversores es lo primero que miran; eso y la estabilidad sindical, o mejor dicho, el clima laboral”.

La obra pública y un año de transición

En el plano del sector público, Ruibal describió el 2026 como un año bisagra. El proceso de aprobación presupuestal condiciona el ritmo de nuevas iniciativas y limita el impacto inmediato de la inversión estatal.

“Este primer año es un año de presupuesto. Tomamos el

agua que tenemos en la cantimplora, venimos con proyectos de atrás”, mencionó. Si bien espera que comiencen a agilizarse nuevas licitaciones y llamados a precios bajo el nuevo marco presupuestal, entiende que ese derrame no se sentirá de forma significativa en el corto plazo.

“El que viene es un año bisagra, más proyectable hacia 2027”, resumió, marcando un horizonte de mediano plazo para una reactivación más visible desde el sector público.

Invertir bien y ejecutar mejor

Más allá del volumen de inversión, Ruibal pone el foco en la calidad y en los tiempos de ejecución, especialmente cuando se trata del Estado, un actor de peso en el mercado local.

“El Estado uruguayo pesa mucho en el mercado. Es muy importante invertir bien, elegir bien los proyectos y, además, implementarlos rápido”, sostuvo. En su visión, uno de los problemas estructurales es la lentitud en los procesos, desde la elaboración de pliegos hasta la adjudicación y ejecución efectiva de las obras.

Consultado sobre la competitividad del sector, Ruibal la vincula directamente con la productividad y con la capacidad de atraer inversiones.

“La competitividad va de la mano de la productividad, y lo primero es apuntalar la inversión pública y privada”, afirmó. Para ello, plantea la necesidad de un compromiso explícito entre empresarios, cámaras empresariales y sindicatos, con una agenda común centrada en el crecimiento. Para el ejecutivo, el norte es uno solo y no admite distracciones: el crecimiento y la llegada de capitales deben dictar cada movimiento. Por eso, no duda en enviar un mensaje de realismo político y empresarial: si el objetivo es atraer inversiones, la flexibilidad de las partes debe estar sobre la mesa. Su premisa es tan simple como tajante: “Sin inversión no existe todo lo demás”.

En ese marco, el cuidado de los proyectos y de la paz laboral son aspectos clave. “No hay que generar conflictividad por cosas que se pueden arreglar dialogando, sin necesidad de llegar a paralizar”, advirtió.

Medidas puntuales y apertura comercial

Si bien no descarta la utilidad de instrumentar medidas

específicas o “trajes a medida” para captar determinados perfiles de inversión, prefiere poner el foco en la inserción internacional como el verdadero factor estratégico. Para el titular de la CCU, el crecimiento estructural depende de una apertura al mundo que sea audaz y consistente.

“El camino de los acuerdos comerciales es muy importante”, afirmó, situando en el centro de la agenda tanto el histórico pacto con la Unión Europea como el desembarco en la región del Pacífico. Bajo su mirada, el éxito de cualquiera de estos frentes -o de ambos en simultáneo- representaría un salto de calidad para el país: “Cualquiera de esas dos cosas, o las dos juntas, serían muy buenas noticias”.

Ruibal también se detuvo en el debate sobre la desdolarización de la economía, impulsado por el Banco Central del Uruguay (BCU). Si bien valora la iniciativa, advierte que se trata de un proceso complejo, atravesado por condicionantes estructurales de larga data.

“Está muy bien lo que está haciendo el BCU, aprovechando un momento de inflación baja y controlada y un dólar muy bajo, pero es muy difícil desdolarizar”, señala.

El principal obstáculo, explica, es cultural. “Tenemos una cultura del dólar de décadas. Nadie publicita un auto ni un apartamento en pesos o en unidades indexadas”, exemplifica. Y remata con una pregunta que resume esa inercia histórica: “¿Cuánto vale un apartamento de dos dormitorios en Pocitos? Nadie te lo va a decir en pesos”.

En ese contexto, y con un escenario internacional complejo, 2026 aparece como un año de transición para la construcción. Más que un período de expansión inmediata, se perfila como una etapa clave para ordenar expectativas y sentar bases de mediano plazo. El sector vuelve así a concentrarse en consensos básicos: reglas claras, estabilidad y capacidad de ejecución.

Para Ruibal, el desafío no pasa solo por sostener los niveles de actividad, sino por crear condiciones que permitan proyectar con previsibilidad. “Sin inversión no existe todo lo demás”, resume. Una definición que condensa su mirada: el crecimiento del sector -y de la economía en su conjunto- dependerá, en última instancia, de la capacidad de alinear intereses, acelerar decisiones y preservar la confianza como activo central. ♦



AEROPUERTOS VIP CLUB

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



aeropuertosvipclub



+598 99 673 891

“Si se tolera la informalidad y el contrabando, se profundiza la desventaja del comercio formal”

Alfredo Freitas, presidente de CEDU

El 2025 fue un año de avances históricos para la Confederación Empresarial del Uruguay (CEDU) dado que se logró la aprobación de la ley de fronteras, entre otras mejoras. De todas formas, desde la institución destacan la necesidad de proteger al comercio formal frente a problemáticas como el contrabando, la informalidad y el auge de plataformas internacionales.



¿Qué balance general hace del desempeño de CEDU a lo largo de 2025?

Fue un año muy desafiante para CEDU, marcado por un intenso trabajo y por la concreción de logros que son el resultado de muchos años de esfuerzo sostenido. CEDU ha tenido siempre como eje comprender en profundidad los problemas y necesidades de los comercios del interior, con el objetivo de construir soluciones en conjunto con los gobernantes de turno. Durante 2025 se lograron avances significativos en planteos históricos de la institución, muchos de los cuales alcanzaron por primera vez relevancia y visibilidad a nivel nacional.

A lo largo del año se trabajó de forma permanente y muy cercana con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en particular con el ministro Gabriel Oddone, el subsecretario Martín Vallcorba, y los equipos técnicos encabezados por Juan Labraga e Isabella Antonaccio. En el mes de junio todo el MEF se trasladó a Artigas, instancia en la que se confirmó la elaboración de un proyecto de ley para atender la problemática de las políticas de frontera. Dicho proyecto fue aprobado por unanimidad en el Parlamento y comenzó a ejecutarse a partir del 1º de diciembre en las fronteras con Brasil. Este representa un paso muy importante para comenzar a corregir algunas de las desigualdades que enfrentan las pymes de frontera frente al contrabando proveniente de Brasil y Argentina. Somos conscientes de que no es una solución definitiva, pero junto a los centros comerciales de todo el interior continuaremos trabajando en la búsqueda de medidas que permitan equiparar las realidades productivas y comerciales del país.

Luego de muchos años de insistencia, se ha logrado avanzar con los proveedores de tarjetas de crédito en una adecuación —aún insuficiente— de los costos asociados a la venta mediante instrumentos electrónicos. En este proceso, destacamos especialmente el rol de BROU a la Mano, una herramienta que facilita estas operaciones y que pondremos a disposición de todos nuestros socios.

En esta nueva etapa, CEDU está trabajando junto a un equipo de profesionales, economistas y licenciados, con el objetivo de analizar, cuantificar y proponer soluciones a las brechas existentes en el diseño y la distribución de las políticas públicas en Uruguay. Estamos convencidos de que para lograr un país más equitativo y con mayor crecimiento es imprescindible reducir estas desigualdades estructurales.

El atraso y las inequidades que sufre el interior del país son una realidad ampliamente

conocida y no se limitan únicamente a las zonas de frontera, sino que alcanzan a la mayoría de los departamentos. En este contexto, CEDU se propone, con datos, estudios y trabajo técnico, demostrar estas inequidades y presentar propuestas concretas que contribuyan a revertirlas.

“La aprobación de la ley de fronteras fue un paso clave para empezar a corregir desigualdades que afectan a las pymes del interior”

¿Qué escenario prevé para el comercio el año próximo, teniendo en cuenta la realidad de la economía local y la evolución del sector?

Es difícil pronosticar con certeza las condiciones que nos esperan el próximo año, aun cuando siempre intentamos mantener una mirada optimista. No obstante, el escenario presenta una particularidad relevante: el gobierno nacional ya cuenta con su presupuesto aprobado y las intendencias, actores fundamentales en el territorio, estarán plenamente constituidas. Esto debería permitir anticipar un año con mayor dinámica y nivel de actividad. Sin embargo, será clave que esa dinámica y la inversión pública se traduzcan efectivamente en mayor actividad para el comercio formal y en particular para las pymes, que son las que hacen circular la economía en el territorio y sostienen el empleo local.

En ese sentido, si bien la decisión del gobierno de comenzar a gravar con IVA las compras realizadas a través de plataformas internacionales como Temu constituye un primer paso, resulta claramente insuficiente y está lejos de ser una solución de fondo. Desde CEDU se plantea que



**CUMPLIMOS 75 AÑOS
CUMPLIENDO CON
CADA PROYECTO**

GANADORES DEL PREMIO
Architector
CONSTRUCTORA DEL AÑO
EN GESTIÓN INTEGRAL.

**CONSTRUIR
SEGÚN LAS REGLAS
2025**



estas plataformas deben tributar, como mínimo, los mismos impuestos que afronta una pyme nacional, incorporando no solo el IVA, sino también el resto de la carga impositiva que hoy soporta el comercio formal. Asimismo, se propone que lo recaudado por estos conceptos sea volcado directamente al fortalecimiento de las pymes.

Si los estímulos continúan orientándose hacia actores externos o si se tolera la informalidad y el contrabando, se seguirá profundizando la desventaja competitiva de los actores que representamos y que verdaderamente dinamizan la economía local. Apostar al comercio formal y a las pymes no es solo una cuestión sectorial, sino una decisión estratégica para el desarrollo sostenible y equilibrado del país.

¿Cuáles son los retos y las fortalezas del comercio uruguayo inmerso en este mundo marcado por el avance tecnológico?

Uruguay no crece al ritmo que necesitamos, y esta situación se convierte en un freno para el desarrollo de todo el país. Para revertir esta realidad es imprescindible asumir que se requiere una apuesta mayor y sostenida al crecimiento empresarial. En este escenario, las pymes —que generan más del 68% del empleo— necesitan contar con herramientas concretas que fortalezcan su capacidad de desarrollo.

Esto implica mayor apoyo a sus ventas, un entorno que incentive la inversión y el acceso a créditos blandos que permitan incorporar tecnología y capacitación orientada a innovar. La innovación, ya sea mediante la mejora de procesos productivos que aumenten la eficiencia o a través de nuevos métodos de comercialización que abran oportunidades de crecimiento, es determinante para elevar la competitividad del comercio uruguayo en un mercado cada vez más dinámico.

Fortalecer a las pymes —dotándolas de herramientas que impulsen su productividad, su formalización y su competitividad— es una condición indispensable para lograr crecimiento económico, generar empleo y promover un desarrollo más equilibrado en todo el territorio nacional.

En ese marco, desde CEDU a través del Centro Comercial de Flores estamos llevando adelante acciones concretas y en ejecución, junto a Quanam, a través de un proyecto apoyado por ANDE, se está desarrollando una herramienta digital orientada a fortalecer la gestión y competitividad de las pymes. Asimismo, se viene trabajando en conjunto con ANDE y el Banco República en el acceso a créditos blandos, facilitando el financiamiento para el desarrollo de las pequeñas empresas.

A esto se suma la experiencia positiva del programa BROU Recompensa, que ha demostrado ser una herramienta eficaz para dinamizar la actividad del comercio formal. Entendemos que este tipo de iniciativas no solo deben mantenerse, sino profundizarse, ya que el Banco República como banco país cumple un rol estratégico e insustituible en el acompañamiento y fortalecimiento de las pymes, especialmente frente a los desafíos que se presentan hacia adelante.

“Las plataformas internacionales deben tributar, como mínimo, los mismos impuestos que una pyme nacional”

¿Qué mensaje le gustaría enviar a las pymes del interior?

Invitamos a todas las pymes del interior del país a acercarse e involucrarse activamente en las asociaciones y centros comerciales, que son la razón de ser de CEDU, institución que desde 1942 visualizó la necesidad de contar con un interlocutor representativo de las empresas del interior a nivel nacional.

Hoy más del 50% de las pymes del país se concentran en el interior, donde ocho de cada 10 empleos dependen de las mipymes, frente a un promedio nacional de seis de cada 10. Estos datos reflejan la importancia estratégica de fortalecer la representación gremial y el trabajo colectivo para defender y potenciar al sector.

Esta realidad también se refleja en los ingresos: mientras el promedio nacional es de \$ 53.355, en el interior baja a \$ 46.372 —con departamentos como Cerro Largo en \$ 36.025—, frente a \$61.166 en Montevideo, lo que marca una brecha del 32% entre el interior y la capital.

Desde CEDU renovamos nuestro compromiso con el desarrollo del interior productivo y con la construcción de un país más equilibrado, donde fortalecer a las pymes no sea solo una consigna, sino una política estratégica para generar empleo, reducir brechas y crear mayores oportunidades para todos.

Deseamos a todos unas muy felices fiestas y un próspero año 2026. ☺



sellin 
creando oportunidades

CEBADAS

UNA INICIATIVA QUE DA OPORTUNIDADES



EN FNC TRANSFORMAMOS
LA CEBADA EN OPORTUNIDADES

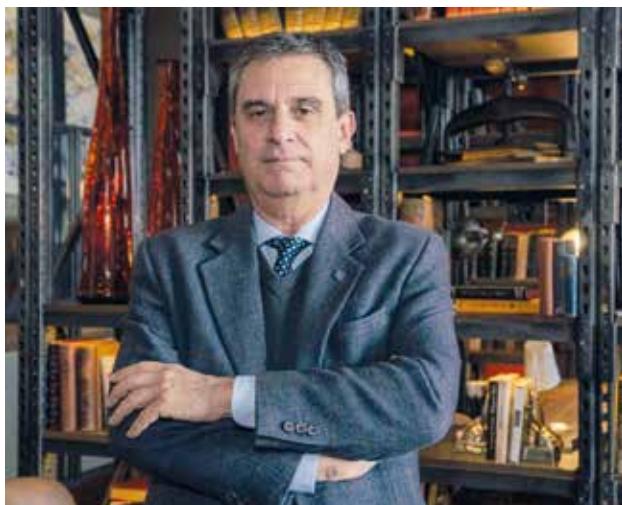


CONOCÉ MÁS EN
CEBADAS.COM.UY

“Con el respaldo de muy buenos indicadores, el banco está en excelentes condiciones para seguir creciendo”

Álvaro García, presidente del Banco República

El BROU cerró el 2025 con un desempeño sólido, marcado por el crecimiento de la actividad y el crédito, la baja morosidad y un fuerte peso en el sistema financiero. Durante este año ha reforzado su rol como banco de desarrollo, apoyando a mipymes y proyectos sostenibles. De cara a 2026, prevé seguir creciendo, aun en un contexto global complejo, al tiempo que el foco de la gestión estará puesto en la digitalización y la sostenibilidad.



¿Cómo evalúa el desempeño del banco durante 2025 en términos de crecimiento, clientes y evolución de las principales líneas de negocio?

El desempeño del banco ha sido altamente satisfactorio a lo largo del año 2025, tanto desde el punto de vista de su condición de banco comercial como de banco de desarrollo. En grandes números, el BROU posee un activo del orden de US\$ 24.700 millones, más del 30% del PIB de Uruguay, un patrimonio de US\$ 2.800 millones, y casi 2.000.000 de clientes. Adicionalmente, con una cartera de crédito en el entorno de US\$ 8.000 millones y depósitos por más de US\$ 21.000 millones, el BROU representa el 31% y el 44% del sistema bancario comercial, respectivamente, siendo así

la mayor institución financiera del Uruguay. En términos comerciales, el nivel de actividad ha crecido a buen ritmo durante 2025, impulsado por el aumento de la captación de depósitos y de la concesión de créditos. Resulta interesante subrayar que el banco ha registrado incrementos en las colocaciones dirigidas a todos los sectores de actividad y segmentos, destacándose el dinamismo del crédito corporativo en moneda nacional, en línea con el objetivo de desdolarización de la economía. El crecimiento del crédito ha sido acompañado por un bajo nivel de morosidad, el cual se encuentra en los menores registros de la década, y en línea con la apetencia de riesgo del banco. Adicionalmente, en su carácter de banco de desarrollo, se ha hecho énfasis en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través del diseño de productos y servicios innovadores, como es BROU a Mano Comercios, al tiempo que se ha promovido la inversión en iniciativas con impacto sostenible a través de la Convocatoria para Proyectos Sostenibles.

¿Qué escenario proyecta para el banco en 2026, considerando la dinámica de la economía local y el contexto internacional marcado por tensiones geopolíticas y anuncios de cambios regulatorios?

El BROU está enfocado en crecer para contribuir al desarrollo sostenible del país, contando con las capacidades internas para hacerlo. En un mundo caracterizado por la incertidumbre y por avances tecnológicos vertiginosos, el banco ha procurado desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse a los múltiples cambios del entorno, sin perder de vista su objetivo fundacional: ser un agente de impacto para un Uruguay más próspero. El banco viene trabajando fuer-

temente en términos tecnológicos, con énfasis en la ciberseguridad y la innovación, incorporando herramientas de analítica de datos e inteligencia artificial, al tiempo que sigue con atención fenómenos tales como el avance de la banca abierta y de los activos virtuales, los vaivenes geopolíticos, las tendencias desregulatorias y las posturas contrarias a la agenda de desarrollo 2030, de forma de generar la resiliencia requerida para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos. De esta manera, y con el respaldo de muy buenos indicadores financieros, el banco se encuentra en excelentes condiciones para continuar creciendo, aun en un escenario global complejo. Concretamente, para 2026 se proyecta un incremento de la actividad y del crédito, apoyado en una oferta comercial innovadora y en canales de atención con un mix presencial-digital que satisface la diversidad de necesidades de los clientes, garantizando en todo momento los más altos estándares en términos de seguridad, agilidad y eficiencia.

¿Qué retos estratégicos deberá gestionar el banco en el corto y mediano plazo para sostener crecimiento y solidez en un contexto más incierto?

Un gran desafío refiere a la generación de resiliencia ante las veloces y diversas transformaciones de estos tiempos, algunas de las cuales el banco ya ha venido gestionando, como la ciberseguridad, que constituye uno de los principales riesgos para la banca. Para ello, el BROU cuenta con un equipo sumamente competente abocado a garantizar la seguridad y la confidencialidad de la información, y que seguirá trabajando firmemente a fin de asegurar en todo momento la protección de los sistemas y de los datos ante los intentos de ataques cibernéticos. Otro desafío en el que el banco también ya viene trabajando y gestionando con éxito, es sin dudas acompañar el torrente de avances tecnológicos, manteniéndose a la vanguardia a través de la actualización e innovación constante, en el marco de un mercado bancario altamente competitivo y en el cual surgen nuevos jugadores, algunos incluso desde fuera del sector. Junto con ello, nuevas tendencias como las mencionadas, banca abierta, activos virtuales, también implican desafíos que ya se han comenzado a abordar. A nivel interno, el BROU transita un período de importante recambio generacional, por lo que la transmisión de la experiencia acumulada desde los funcionarios que culminan su carrera laboral a las nuevas generaciones, es de una importancia superlativa. Ello se complejiza aún más a partir de las necesidades de nuevos conocimientos asociados a la revolución tecnológica y a las nuevas demandas de los clientes. En este sentido, la gestión del traspaso del conocimiento y el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas constituye un desafío clave de cara al futuro.

“El desempeño del banco ha sido altamente satisfactorio a lo largo del año 2025, tanto desde el punto de vista de su condición de banco comercial como de banco de desarrollo”

¿Cuáles son las fortalezas del sector en nuestro país, que permiten, a la larga, transitar en forma segura en un entorno de nuevas exigencias regulatorias, competencia creciente y riesgos globales?

Tras la crisis del año 2002, la regulación bancaria local se fortaleció notablemente, emergiendo un sistema bancario sano, sin las fisuras y vulnerabilidades preexistentes. Esa ha sido la característica del sector en los últimos 20 años, lo que le ha posibilitado transitar la crisis financiera internacional del 2008 sin sobresaltos y no verse afectado por los cambios en la situación económica regional. Es así que Uruguay cuenta con un sistema bancario que presenta muy buenos niveles de solvencia y liquidez, bajo nivel de morosidad y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad. Adicionalmente, la regulación se ha ido adecuando a los riesgos globales y tendencias recientes, como lo referente a prevención del lavado de activos y financiamiento al terrorismo, y a ciberseguridad. Más recientemente, se ha comenzado a trabajar en aspectos de sostenibilidad, en particular lo relativo a la incorporación de la gestión de los riesgos ASG.

El banco también ha construido una serie de fortalezas adicionales que le permiten afrontar este mercado cada vez más complejo y competitivo. Su amplia cobertura territorial ha posibilitado generar una cercanía con el sector real, un profundo conocimiento del mismo, lo que junto al desarrollo tecnológico constituyen insumos valiosos para el diseño de una oferta comercial atractiva y adecuada a las necesidades de los clientes. Además, el banco posee una vocación de diálogo y apertura, y estrechos lazos con instituciones del sector público y privado, por lo que se encuentra en excelentes condiciones para potenciar las sinergias que puedan generarse a partir de la colaboración interinstitucional. A modo de ejemplo, se ha avanzado en acuerdos con ANDE y con Uruguay Innova, en línea con los énfasis estratégicos del banco asociados al apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, a la educación financiera y a la innovación.

¿Cuáles son los ejes de gestión que se van a priorizar hacia el año próximo?

El BROU nació con una fuerte vocación de impacto, la cual se ha concretado a lo largo de su historia a través de su oferta financiera y de su contribución a las arcas del Estado. En 2026 el banco cumplirá 130 años, y la mejor forma de celebrarlo es generando impacto. Para ello se han definido dos ejes estratégicos y transversales, digitalización y sostenibilidad, ambos imprescindibles para apoyar la agenda de desarrollo del país, para contribuir a un mayor nivel de bienestar social. ☈

“Para 2026 esperamos un escenario levemente superior al de 2025 en términos de resultados”

Agustín Tafernaberry, CEO de Itaú Uruguay

Tafernaberry hace un balance muy sólido de 2025, con resultados récord, un ROE cercano al 30% y liderazgo en el sistema financiero. Destaca el crecimiento del crédito, los depósitos y el dinamismo del segmento empresas, así como el rol del banco en operaciones clave del mercado de capitales. De cara a 2026, proyecta un escenario de expansión moderada, apoyado en consumo, medios de pago, soluciones de gestión de riesgo y una estrategia basada en digitalización, eficiencia y previsibilidad regulatoria.



¿Cómo evalúa el desempeño de Itaú durante 2025 en términos de crecimiento, clientes y evolución de las principales líneas de negocio?

Tuvimos un muy buen año, en especial si tomamos en cuenta el contexto internacional y local. Estimamos cerrar

el 2025 con un ROE cercano al 30% y resultados superiores a los US\$ 200 millones, manteniendo el liderazgo del sistema financiero. Es de destacar que este crecimiento se logró con una estrategia centrada en el cliente y con un modelo de negocio diversificado, capaz de sostener resultados en un entorno internacional volátil.

Todas las líneas de negocio mostraron crecimiento. En banca corporativa alcanzamos un máximo histórico de stock de crédito -casi US\$ 4.000 millones- impulsado por empresas grandes, medianas y el sector agropecuario. En minorista, el crédito hipotecario, de consumo y el consumo con tarjetas siguieron creciendo de manera significativa. El crédito total aumentó 19% y los depósitos un 14%, reflejando confianza y preferencia sostenida por parte de personas y empresas.

Un destaque del año fue nuestra participación en la última emisión internacional de deuda del Gobierno, una operación muy relevante para el país, que obtuvo una demanda histórica tanto de inversores locales como externos. Esta participación confirma el rol activo de Itaú en el desarrollo del mercado de capitales uruguayo y en la articulación entre el país y los principales fondos internacionales. La emisión (que incluyó un nuevo bono en pesos a 10 años y registró la tasa más baja de la historia para Uruguay) fue un claro indicador de la confianza global en la economía uruguaya. Para Itaú, acompañar este tipo de operaciones es coherente con nuestra posición de liderazgo y nuestro compromiso con la estabilidad del sistema.

Adicionalmente, el segmento empresas tuvo un desempeño especialmente destacado, con un crecimiento cercano al 34%, lo que confirma oportunidades de profundización

financiera en todo el país. También incrementamos el uso de instrumentos de cobertura y derivados, reflejo de una mayor sofisticación en la gestión de riesgo por parte de nuestros clientes.

¿Qué escenario proyecta para el banco en 2026, considerando la dinámica de la economía local y el contexto internacional?

Para 2026 esperamos un escenario ligeramente superior al de 2025 en términos de resultados, con un sistema financiero estable y una economía que, si bien muestra cierta desaceleración, mantiene fundamentos sólidos. La institucionalidad uruguaya, ampliamente reconocida por inversores internacionales, sigue siendo un pilar clave. La reciente emisión de deuda del Gobierno -exitosa tanto en demanda externa como local- es una muestra clara de la confianza del mercado.

En lo macroeconómico, el descenso de las tasas internacionales y un dólar más débil no deberían alterar sustan-

cialmente la performance del sector financiero. No anticipamos cambios bruscos en el tipo de cambio y seguimos observando buenas perspectivas en turismo y consumo para el inicio del año. También vemos un apetito creciente por instrumentos de cobertura, lo que contribuye a una mayor resiliencia empresarial. En cuanto a discusiones regulatorias, nuestro foco es preservar la previsibilidad. Uruguay necesita atraer inversión y sostener el crecimiento, y para ello es esencial que cualquier cambio normativo mantenga estabilidad, reglas claras y transparencia.

“Uruguay necesita atraer inversión y sostener el crecimiento, y para ello es esencial que cualquier cambio normativo mantenga estabilidad, reglas claras y transparencia”.

¿Qué segmentos o líneas de negocio identifican con mayor potencial de expansión en 2026?

Identificamos tres vectores principales de expansión. Segmento empresas, que viene mostrando un dinamismo superior al esperado, con oportunidades concretas de profundización financiera en sectores productivos de todo el país. Las empresas medianas y regionales están accediendo a más y mejores servicios financieros.



REFRESCAMOS EL MUNDO Y MARCAMOS LA DIFERENCIA

Creando juntos un mejor
futuro compartido.

Coca-Cola
Uruguay

Coca-Cola
FEMSA

@cocacolauy
@cocacolafemsa_uy



Por otro lado, el consumo y medios de pago. El consumo con tarjetas creció 20% interanual y la demanda de financiamiento para consumo y vivienda sigue aumentando. La digitalización del comercio y la incorporación de nuevas tecnologías de pago impulsan aún más este segmento.

Por último, las soluciones de gestión de riesgo. Los derivados y coberturas ganaron adopción, especialmente ante un dólar que cayó de 44 a 39 pesos en un año. Vemos espacio para ampliar la educación financiera y la oferta de productos que permitan a empresas mejorar su estabilidad.

A estas tendencias se suma un mercado inmobiliario activo y un agro que continúa invirtiendo en mejoras de productividad.

¿Qué retos estratégicos deberá gestionar el banco en el corto y mediano plazo para sostener su crecimiento y solidez?

El principal desafío estructural del país sigue siendo el alto costo operativo, que afecta tanto al sistema financiero como al resto de los sectores productivos. Uruguay es un país costoso para generar empleo y operar, algo que hemos planteado sistemáticamente y que requiere soluciones de mediano plazo.

Otro reto es la baja penetración del crédito a nivel sistema. Aunque en Itaú crecemos de manera sostenida, aún hay espacio para ampliar el acceso a financiamiento, especialmente en pequeñas y medianas empresas. También es clave avanzar en la reducción de proceso y políticas que condicionan la velocidad de inversión.

A nivel de gestión, debemos seguir fortaleciendo talento, tecnología, ciberseguridad y capacidades analíticas para competir en un mercado que evoluciona muy rápidamente. Por último, la incertidumbre regulatoria obliga a una gestión cuidadosa del riesgo y a mantener un diálogo constructivo con las autoridades.

¿Qué rol juegan la digitalización, la banca online y las fintechs en la estrategia futura de Itaú?

Son elementos centrales. La industria financiera transita una transformación profunda impulsada por la tecnología, y en Itaú venimos invirtiendo de manera sostenida en digitalización, plataformas bancarias, automatización y diseño de experiencias simples para los clientes. Las transacciones tradicionales en la caja están cayendo de forma acelerada y las nuevas agencias ya nacen sin efectivo, reflejando una clara preferencia por operar online.

En este contexto, las fintechs no son vistas solo como competencia, sino también como impulsores de innovación. El desafío es combinar la solidez de un banco internacional con la agilidad y simplicidad que exigen los usuarios actuales. Nuestra estrategia es seguir evolucionando en esa dirección, ampliando productos digitales y dando más opciones al cliente.

¿Cuáles son las fortalezas del sector en Uruguay para afrontar nuevas exigencias y riesgos globales?

Uruguay tiene una ventaja incomparable: su institucionalidad y la estabilidad de sus reglas de juego. Estos atributos no solo son valorados por los clientes, sino que constituyen un activo estratégico para el país. La independencia técnica del Banco Central, la trayectoria de control de la inflación y la solidez del marco regulatorio generan confianza en inversores locales e internacionales.

El sistema financiero, además, está bien capitalizado, es prudente en la gestión del riesgo y opera con estándares equiparables a los de mercados desarrollados. Esto explica por qué Uruguay sigue atrayendo inversión financiera y productiva aún en escenarios globales más adversos.

En este contexto, la banca uruguaya tiene condiciones para seguir creciendo, innovando y contribuyendo al desarrollo económico del país con estabilidad y visión de largo plazo. ☀



Todo para tu hogar
en un solo lugar.



divino.com.uy

DIVINO

“Vamos a cerrar el año como una de las instituciones más rentables, eficientes y recurrentes de todo el sistema”

Gustavo Trelles, country head de Santander Uruguay

El ejecutivo de Santander Uruguay realiza un balance muy positivo de 2025 para la institución, destacando el crecimiento, la madurez del proceso de transformación y el liderazgo en banca digital. Subraya la solidez del modelo de negocio, la rentabilidad y la eficiencia del banco, a la vez que anticipa un 2026 de crecimiento selectivo, con foco en riesgo, digitalización y creación de valor sostenible.

¿Cómo evalúa el desempeño de Santander Uruguay durante 2025 en términos de crecimiento, clientes y evolución de las principales líneas de negocio?

El 2025 fue otro año muy positivo para el banco. La transformación que venimos ejecutando desde hace varios años alcanzó un nivel de madurez que se refleja en crecimiento, en mayor vinculación y en un salto cualitativo en experiencia digital.

La adopción de nuestras soluciones -desde el onboarding 100% digital hasta los servicios de pagos, inversiones y autogestión- avanzó a un ritmo muy superior al del sistema. En empresas, particularmente, la banca digital corporativa se convirtió en un estándar de referencia, con una penetración y un volumen operacional que confirman la confianza del segmento en nuestras capacidades, pero además las encuestas de satisfacción de los usuarios son muy, pero muy buenas.

Asimismo, el ecosistema Soy Santander y nuestras soluciones móviles nos permitieron profundizar la relación cotidiana con nuestros clientes. Reforzamos una estrategia que combina nuestro modelo de banca universal con una clara expansión en retail, a través de formatos digitales más rápidos, más simples y accesibles.

Vamos a cerrar el año como una de las instituciones más rentables, eficientes y recurrentes de todo el sistema y confirmado que nuestros resultados son estables y previsibles. Tenemos un balance equilibrado que soporta vaivenes de una macro que en Uruguay ha quedado claro es muy difícil de estimar.

¿Qué escenario proyecta para el banco en 2026, considerando la dinámica de la economía local y el contexto internacional?

El 2026 plantea un escenario mixto, pero desde Santan-



der lo abordamos desde una posición de fortaleza. Persisten tensiones internacionales y cambios regulatorios relevantes, mientras que Uruguay mantiene su estabilidad macrofinanciera, aunque con desafíos específicos en endeudamiento,

desdolarización y profundización del mercado de capitales. Nuestra estrategia se centra en tres ejes: disciplina en riesgo, crecimiento comercial selectivo y fortalecimiento de la calidad de cartera. Esta combinación nos permite proyectar un 2026 de progreso, sustentado en una visión clara de creación de valor sostenible y en la capacidad del banco para anticipar tendencias, no solo responder a ellas.

¿Qué segmentos o líneas de negocio identifican con mayor potencial de expansión en 2026?

Vemos tres áreas con un potencial de expansión particularmente elevado.

Por un lado, Banca digital para empresas. La demanda por soluciones integradas y procesos automatizados seguirá creciendo. Nuestras capacidades tecnológicas y el foco e inversiones que hemos hecho en los últimos años nos permiten estar mucho más fuertes que antes y con una perspectiva mucho más sólida y positiva.

Otra área que vemos de destaque es el ecosistema de pagos y comercio digital. Uruguay está transitando una transición estructural en medios de pago. Santander ya opera desde una posición de liderazgo, con capacidades que nos permitirán capturar crecimiento en personas, comercios y e-commerce.

También, gestión patrimonial e inversiones digitales. El cliente uruguayo está cada vez más informado y exige plataformas robustas, con información en tiempo real y respaldo institucional. Esta convergencia entre tecnología, asesoramiento y seguridad es un ámbito donde Santander tiene ventajas competitivas naturales.

Todo, con un crecimiento con mirada "hacia dentro". Tenemos una enorme base de clientes y ha llegado el momento de mejorar las ofertas, distinguir a los leales y procurar beneficios en base a la reciprocidad de estos con el banco.

¿Qué retos estratégicos deberá gestionar el banco en el corto y mediano plazo para sostener su crecimiento y solidez?

El primer desafío es mantener una gestión de riesgo rigurosa, acorde a un entorno global más volátil. Esto implica crecimiento crediticio con calidad, anticipación y prudencia.

También enfrentamos desafíos estructurales: mayor complejidad regulatoria, competencia creciente de actores no bancarios, exigencias superiores en ciberseguridad y la evolución hacia modelos operativos basados en datos, inteligencia artificial y talento altamente especializado.

En este punto, la gestión de datos se vuelve estratégica. La información es un activo crítico, y la responsabilidad con la que la administramos -su protección, su gobernanza y su

uso ético- es tan importante como la propia infraestructura tecnológica. Nuestra capacidad para convertir datos en decisiones mejores, sin comprometer nunca la seguridad del cliente, será clave para sostener la confianza en el largo plazo.

El otro eje central es seguir profundizando la transformación cultural del banco para operar con modelos basados en datos, inteligencia artificial y equipos más especializados, mientras que al mismo tiempo avanzamos en nuestro modelo de banca universal moderna, que combina la fortaleza de una institución completa con una oferta retail cada vez más digital, más eficiente y más accesible.

Gestionar estos retos desde una posición ordenada y técnicamente sólida nos permitirá preservar la solidez del banco y potenciar nuestro crecimiento.

“El desempeño del banco ha sido altamente satisfactorio a lo largo del año 2025, tanto desde el punto de vista de su condición de banco comercial como de banco de desarrollo”

“La digitalización no es un complemento, es el núcleo de nuestra estrategia. Hoy, la mayor parte de las interacciones con clientes ocurre por canales digitales”.

La digitalización no es un complemento, es el núcleo de nuestra estrategia. Hoy, la mayor parte de las interacciones con clientes ocurre por canales digitales, y por eso seguimos invirtiendo en biometría, automatización, notificaciones en tiempo real y en la búsqueda de procesos que simplifiquen la vida de personas y empresas.

Respecto a las fintechs, nuestra visión es técnica y estratégica: creemos en modelos de colaboración que permitan sumar capacidades, acelerar desarrollos e incorporar innovación de forma continua. El ecosistema financiero es cada vez más abierto y Santander quiere ocupar un rol central en esa evolución. Ejemplos concretos son nuestra presencia en adquisición con Getnet, en pagos digitales con Paganza y en soluciones tecnológicas con First.

¿Cuáles son las fortalezas del sistema financiero uruguayo para transitar en un entorno de mayores exigencias regulatorias y riesgos globales?

Uruguay cuenta con un sistema financiero sólido, bien regulado y con una supervisión adecuada, esto lo hemos repetido mucho en los últimos años. Esa institucionalidad es un diferencial significativo frente a la región y una de las principales bases de la estabilidad del país.

La alta bancarización y la confianza de la población en la banca tradicional generan condiciones únicas para avanzar en innovación financiera de forma segura. El país ha demostrado históricamente una buena capacidad de coordinación entre regulador, gobierno y bancos, y ojalá esto se mantenga pues esa madurez institucional de la que tanto se habla, es sin duda, uno de los grandes activos del sistema. ☺

“En BBVA trabajamos con una perspectiva radicalmente centrada en el cliente”

Franco Cinquegrana, country manager de BBVA Uruguay

En 2025, BBVA obtuvo un crecimiento sólido en Uruguay. Según Cinquegrana, el banco sumó clientes, fortaleció las principales líneas de negocio y mantuvo una cartera saludable. Con una estrategia centrada en la experiencia del cliente, fuerte impulso digital y foco en empresas, pymes y grandes proyectos, BBVA se proyecta para 2026 apoyado en la estabilidad del país y en nuevas oportunidades vinculadas a inversión, tecnología y sostenibilidad.



¿Cómo evalúa el desempeño de BBVA durante 2025 en términos de crecimiento, clientes y evolución de las principales líneas de negocio?

Durante 2025, BBVA tuvo un desempeño sólido en Uruguay. Sumamos clientes, aumentamos la actividad en nuestras principales líneas de negocio y mantuvimos una cartera saludable, que es un pilar central de nuestra estrategia. A nivel global, el Grupo BBVA acumuló cerca de 8.000 millones de euros de beneficio a septiembre de 2025, lo que respalda nuestra capacidad de seguir invirtiendo en tecnología, innovación y experiencia de cliente en todos los mercados donde operamos. En el plano local, el crecimiento estuvo acompañado por una mayor eficiencia operativa y por una adopción

cada vez más fuerte de los canales digitales, que hoy son la principal puerta de entrada al banco para nuevos clientes. Todo este crecimiento estuvo guiado por una convicción muy clara: una obsesión por la experiencia del cliente. En BBVA trabajamos con una perspectiva radicalmente centrada en el cliente. Escuchar, simplificar y resolver bien, tanto en lo digital como en la atención presencial, es hoy el principal motor de nuestra estrategia.

¿Qué escenario proyecta para el banco en 2026, considerando la dinámica de la economía local y el contexto internacional marcado por tensiones geopolíticas y anuncios de cambios regulatorios?

El entorno internacional seguirá siendo desafiante en 2026, con tensiones geopolíticas y cambios regulatorios que impactan en el sistema financiero global. En ese escenario, Uruguay se diferencia por su estabilidad macroeconómica, la fortaleza de sus instituciones y la previsibilidad de sus reglas, factores que generan confianza y permiten planificar a mediano y largo plazo.

¿Qué segmentos o líneas de negocio identifican con mayor potencial de expansión en 2026, considerando los cambios que se dan en la demanda y la evolución tecnológica del sector financiero?

Vemos un fuerte potencial en el segmento de empresas y pymes, que demandan financiamiento para inversión, capital de trabajo y soluciones transaccionales más ágiles. En particular, seguimos fortaleciendo nuestra propuesta de Corporate & Investment Banking, acompañando a grandes empresas y grupos económicos en proyectos de inversión, estructuración financiera y acceso a soluciones más sofisticadas. También identificamos oportunidades en el negocio de particulares, donde crece la demanda por productos simples, competitivos y digitales, tanto en crédito como en ahorro e inversión.

A esto se suman las soluciones vinculadas a sostenibilidad y tecnología. El interés por proyectos de eficiencia energéti-

ca, modernización productiva y financiamiento sostenible sigue creciendo, y Uruguay tiene condiciones diferenciales para desarrollar este tipo de iniciativas con mayor escala. Por supuesto, seguiremos impulsando la financiación de los grandes proyectos del país en los sectores como infraestructura y energía, por ejemplo, donde el banco tiene una trayectoria y capacidades reconocidas.

¿Qué retos estratégicos deberá gestionar el banco en el corto y mediano plazo para sostener su crecimiento y solidez en un contexto más incierto?

Nuestro desafío clave es elevar de forma consistente la experiencia del cliente. En un entorno cada vez más competitivo, no alcanza con ofrecer buenos productos; la diferencia está en entender mejor a cada cliente y anticiparse a sus necesidades. La hiperpersonalización, basada en datos y tecnología utilizados de forma responsable, es central para profundizar una perspectiva radicalmente centrada en el cliente y ofrecer soluciones más relevantes, simples y oportunas.

Asimismo, seguir mejorando la eficiencia en un contexto de mayor competencia y márgenes más ajustados es un gran desafío. El sistema financiero enfrenta nuevos jugadores y modelos de negocio con estructuras más livianas, lo que exige acelerar la transformación de procesos y ganar agilidad.

Otro reto relevante es anticipar los cambios regulatorios. La agenda internacional plantea mayores exigencias en capital, reportes y gestión de riesgos, y es clave que esa evolución vaya acompañada de simplificación y coordinación, para no trasladar costos innecesarios al cliente.

A todo esto se suma un desafío clave: seguir desarrollando

talento. La transformación del negocio exige equipos cada vez más capacitados, diversos y comprometidos, y ahí estamos poniendo un foco muy fuerte.

¿Qué rol juegan las iniciativas de digitalización, banca online y fintechs en la estrategia futura de BBVA?

Hoy, la mayoría de los nuevos clientes se vinculan con el banco a través de canales digitales, y eso nos impulsa a seguir invirtiendo en tecnología para mejorar la experiencia, personalizar la oferta y optimizar procesos.

Las fintechs cumplen un rol complementario dentro del ecosistema financiero. La colaboración permite ampliar soluciones y ganar eficiencia, siempre bajo reglas claras que garanticen la protección del cliente, la seguridad de la información y la estabilidad del sistema. Nuestro objetivo es combinar una banca cada vez más digital con un asesoramiento humano de calidad, especialmente en decisiones financieras relevantes.

La tecnología es una herramienta; el diferencial sigue estando en las personas, tanto en nuestros clientes como en nuestros equipos.

¿Cuáles son las fortalezas del sector en nuestro país, que permiten transitar en forma segura un entorno de nuevas exigencias regulatorias, competencia creciente y riesgos globales?

El sistema financiero uruguayo cuenta con fortalezas claras: solvencia, liquidez, una regulación prudente y un alto nivel de confianza. Estos atributos permiten enfrentar un contexto global complejo con mayor resiliencia que otros mercados de la región. Al mismo tiempo, existe una oportunidad para seguir avanzando en competitividad.

Si logramos combinar estabilidad institucional con mayor eficiencia y dinamismo, el sistema financiero puede cumplir un rol aún más relevante en el desarrollo económico del país. ♦

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](#)

“Proyectamos para 2026 un escenario de oportunidades”

Constantino Gotsis, presidente y CEO de HSBC Uruguay

El balance del 2025 es positivo para HSBC Uruguay, según Gotsis, que destacó el crecimiento en banca de personas y empresas, avances en productos digitales e inversión y participación en operaciones históricas del mercado de capitales. De cara a 2026, el ejecutivo proyecta expansión en banca digital, financiamiento hipotecario y soluciones de inversión, todo esto apoyado en eficiencia operativa, innovación tecnológica y gestión proactiva de riesgos.



¿Cómo evalúa el desempeño de HSBC durante 2025 en términos de crecimiento, clientes y evolución de las principales líneas de negocio?

El desempeño de HSBC Uruguay en 2025 fue muy positivo. Consolidado nuestro crecimiento en las principales líneas de negocio, crecimos en banca de personas y empresas, y fortalecimos nuestra oferta de productos digitales y de inversión. La confianza de nuestros clientes se refleja en una sólida evolución de nuestra cartera y en la respuesta favorable a nuevas

propuestas como la Caja de Ahorro en Unidades Indexadas y las emisiones de Notas de Crédito Hipotecarias. Nos enorgullece haber acompañado operaciones históricas en el mercado de capitales uruguayo, reafirmando nuestro compromiso con el desarrollo económico del país.

¿Qué escenario proyecta para el banco en 2026, considerando la dinámica de la economía local y el contexto internacional marcado por tensiones

geopolíticas y anuncios de cambios regulatorios?

Proyectamos para 2026 un escenario de oportunidades. La economía local muestra signos de estabilidad y dinamismo, aunque el contexto internacional exige prudencia. Nuestra fortaleza es el equipo y la estrategia está centrada en la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y la gestión proactiva de riesgos, manteniendo siempre el foco en la confianza y la solidez que nos distinguen.

¿Qué segmentos o líneas de negocio identifican con mayor potencial de expansión en 2026, considerando los cambios que se dan en la demanda y la evolución tecnológica del sector financiero?

Identificamos gran potencial de expansión en los segmentos de banca digital, financiamiento hipotecario y soluciones de inversión en moneda local. La digitalización está transformando la demanda de los clientes, quienes buscan cada vez más productos flexibles, seguros y accesibles desde cualquier dispositivo. Además, el desarrollo de alternativas de ahorro y crédito adaptadas a las nuevas necesidades, como las cuentas en Unidades Indexadas y los depósitos online, serán clave para seguir creciendo.

¿Qué retos estratégicos deberá gestionar el banco en el corto y mediano plazo para sostener crecimiento solidez**en un contexto más incierto?**

Entre los principales retos estratégicos destacan la gestión eficiente de los costos, la adaptación a los cambios tecnológicos y la continua inversión en ciberseguridad y educación financiera.

¿Qué rol juegan las iniciativas de digitalización, banca online y fintech en la estrategia futura de HSBC?

Son pilares fundamentales de nuestra estrategia futura. Nos permiten ofrecer servicios más personalizados, ágiles y seguros, mejorar la eficiencia operativa y ampliar el acceso a productos innovadores.

¿Cuáles son las fortalezas del sector en nuestro país, que permiten, a la larga, transitar en forma segura en un entorno de nuevas exigencias regulatorias, competencia creciente y riesgos globales?

El sector financiero uruguayo se distingue por su solidez, reputación, elevados niveles de capitalización y liquidez y una regulación alineada con los estándares internacionales. Esto se suma a la estabilidad macroeconómica y la seguridad jurídica del país, lo que permite accionar con confianza. La capacidad de adaptación y el compromiso con la transparencia son claves para seguir avanzando en este contexto. ☀



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

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

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

Lo mejor, está por venir.

“El BSE es un buen ejemplo de que lo público y estatal puede ser de calidad”

Marcos Otheguy, presidente del Banco de Seguros del Estado

El Banco de Seguros del Estado (BSE) cerrará 2025 con resultados históricos, superávit y liderazgo de mercado, y para 2026 proyecta un crecimiento en seguros previsionales y rentas vitalicias, así como un mercado competitivo en vehículos y una adopción responsable de la inteligencia artificial. Al día de hoy cumple un destacado rol en accidentes de trabajo, prevención y jubilaciones.



¿Cómo evalúa el desempeño del BSE durante 2025?

Este año vamos a cerrar con un muy buen desempeño de la institución. Seguimos consolidando nuestro liderazgo en el mercado asegurador, a la vez de tener un superávit que nos permite girar a Rentas Generales, este mes, en el entorno de 75 millones de dólares. Probablemente cerremos con un resultado que supere los 150 millones de dólares, pero eso lo sabremos al cerrar el mismo. Somos una compañía de seguros que responde ante siniestros que son imprevisibles. Al cierre de setiembre tenemos un superávit que supera los 100 millones de dólares, un patrimonio de 850 millones de dólares y activos por 11.700 millones. Esto nos coloca dentro de los principales inversores institucionales del Uruguay, así que no solo colaboramos con el desarrollo nacional girando utilidades, sino colocando nuestros activos en instrumentos financieros públicos y en proyectos de infraestructura que contribuyen al desarrollo del país.

Esto es posible por ser una empresa pública gestionada con profesionalismo y que apuesta a la excelencia. Lo público y lo estatal puede ser de calidad, el BSE es un buen ejemplo. Pero, además, el BSE cumple un rol social muy relevante no solo por estas transferencias e inversiones, sino también por sus competencias en áreas centrales de la vida del país. Cuando en el Uruguay se desmonopolizaron los seguros, se mantuvo el monopolio de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Ostentar un monopolio no lo consideramos un privilegio, sino una responsabilidad. Como señalamos anteriormente, esto implica desarrollar una gestión de excelencia.

El Hospital del BSE siempre tuvo una atención muy bien valorada por los usuarios, y además la misma ha sido corroborada por un organismo de acreditación de relieve internacional. Es así que a comienzos de este año y luego de un exhaustivo examen, fuimos nuevamente acreditados en tres áreas: tratamiento del dolor, internación y reinserción laboral; esto colocó al Hospital del BSE en un sitio de privilegio a nivel internacional. No tenemos nada que envidiarles a los mejores centros de rehabilitación de los países desarrollados.

Pero también conviene destacar que no solo trabajamos en la excelencia de la atención de los trabajadores accidentados, hemos puesto el foco en la prevención. Al comienzo del actual gobierno, en conjunto con el Ministerio de Trabajo firmamos el “Compromiso por la vida y la seguridad en el trabajo”. Preocupados por el crecimiento de los accidentes del trabajo en el país, nos hemos comprometido a desarrollar tres acciones ya iniciadas en el segundo semestre del año. La primera es una campaña de publicidad con foco en la prevención, con el objetivo de sensibilizar en la materia. La segunda, en la cual estamos trabajando y con

importantes avances, es la creación de un observatorio de accidentes de trabajo. Estamos convencidos de que, para elaborar políticas efectivas en esta materia, las mismas deben estar basadas en evidencias. La tercera es la ampliación del hospital “de los trabajadores”, como nos gusta llamarlo, para seguir brindando un servicio de excelencia a los trabajadores de nuestro país.

El crecimiento de la institución se refleja en todas las áreas de negocio, pero el crecimiento principal del BSE en los últimos años se da de la mano del pago de las jubilaciones por el régimen AFAP. Si bien esta actividad no es monopolística, solo nosotros estamos pagando jubilaciones, por lo que tenemos la enorme responsabilidad de asegurar a los trabajadores de nuestro país la solvencia necesaria para pagar sus jubilaciones hacia el futuro, y para ello nos preparamos. En un proceso muy virtuoso, ya que buena parte de nuestros activos lo componen el ahorro de los trabajadores en las AFAP, que al momento de decidir jubilarse sus ahorros vienen a nuestra institución. Los mismos se invierten, entre otras cosas, en diversos proyectos de infraestructura, en definitiva, en el desarrollo del Uruguay. Nos hemos convertido en uno de los principales inversores institucionales del Estado, por lo que buena parte de las obras de infraestructura de la más diversa índole, indispensable para el desarrollo nacional, cuenta hoy con la participación del BSE.

¿Qué escenario proyecta para el mercado de seguros en 2026, considerando la dinámica de la economía local?

Para proyectar el mercado asegurador para el 2026 tenemos que considerar los tres grandes bloques que lo constituyen: los seguros provisionales, el seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Previsionales y los ramos en competencia. Los seguros de vida y ahorro vienen creciendo de manera sostenida desde el año pasado. Consideramos que se conjugan una serie de factores estructurales que nos hacen pensar que este negocio seguirá creciendo. Los cambios en las modalidades de empleo, el aumento de las expectativas de vida y la crisis de algunos de los subsistemas provisionales, determinan que nuestros productos comienzan a ser muy atractivos para un sector cada vez más relevante de trabajadores. Asimismo, la caída de algunas inversiones vinculadas al sector agropecuario hace que canalizar ahorros en este tipo de seguros sea algo seguro, pero también razonablemente rentable.

En cuanto a los seguros de accidentes de trabajo y enfermedades provisionales, no esperamos grandes cambios, es un seguro que básicamente acompaña, con las particularidades de cada sector de actividad, al mercado de trabajo y por ende a la economía.

Sin perjuicio de lo anterior, el segmento de seguros provisionales y, en particular, las Rentas Vitalicias Previsionales, están en proceso de maduración con crecimientos anuales importantes, a lo que estimamos una expansión de dicho segmento de un 10% en términos nominales aproximadamente.

En cuanto al mercado en competencia donde participan

todas las aseguradoras privadas, encontramos un mercado hipercompetitivo en lo que refiere a seguros de vehículos. Más allá del precio que es sin duda un factor de gran relevancia al optar por una aseguradora, se valoran también los servicios complementarios que se ofrecen y la experiencia del cliente y del asesor. En estos aspectos el BSE busca permanentemente diferenciarse, incorporando coberturas adicionales que no afectan el deducible y mejorando los procesos de suscripción y de siniestros. En el 2026 seguiremos trabajando en este sentido, para mantener nuestro liderazgo con una participación de mercado del orden del 45%.

¿Cuáles son los retos y las fortalezas del mercado de seguros uruguayo inmerso en este mundo marcado por el avance tecnológico?

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

La industria de seguros enfrenta un escenario tecnológico que combina oportunidades con exigencias importantes. La ciberseguridad se ha vuelto prioritaria en un contexto de ecosistemas más abiertos y con múltiples proveedores. Esto implica un reto permanente: mantener la protección y la resiliencia, reforzando capacidades técnicas, operativas y humanas de manera continua.

Avanzar hacia mayor agilidad y reducción de costos es prioritario y necesario, pero debe hacerse de forma gradual para no comprometer la continuidad operativa. El desafío está en equilibrar la renovación tecnológica con la estabilidad del negocio, evitando riesgos innecesarios.

Nosotros venimos incorporando IA en diversos procesos de automatización de varios servicios, colocando al cliente en el centro; facilitando procesos e incorporando aplicaciones que permitan a nuestros clientes seguir, por ejemplo, todo el proceso de un siniestro desde el reclamo hasta el pago del mismo.

La adopción de IA debe ser responsable. Los riesgos de sesgos, falta de transparencia y modelos complejos son reales y exigen controles y supervisión humana. Bien gestionada, la IA puede aportar eficiencia y personalización, pero requiere también una gobernanza sólida.

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

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

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

La Cámara de Industrias del Uruguay cierra el 2025 con su balance anual y nuevos espacios de encuentro

La gremial industrial cierra el año fortaleciendo los espacios de encuentro y articulación del entramado industrial, con el lanzamiento de Círculo Industrial y Comunidad Industrial Mypes, dos iniciativas orientadas a conectar y potenciar a las empresas del sector en todo el país. A lo largo de 2025, la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) puso a disposición del ecosistema industrial sus capacidades técnicas y de gestión en ámbitos clave como formación, certificaciones, emprendedurismo, comercio exterior, innovación, sostenibilidad y seguimiento de la actividad industrial, contribuyendo al desarrollo y la competitividad de la industria nacional.



A lo largo de 2025, la CIU profundizó su rol como articuladora del ecosistema industrial, acompañando a empresas de distintos tamaños y sectores con una agenda de propuestas y servicios orientada a la competitividad y la proyección del sector. La propuesta se enfocó en generar capacidades concretas para el crecimiento empresarial, con acciones en comercio exterior, promoción de inversiones, certificaciones, formación de talento, innovación productiva y mejora del desempeño ambiental.

En paralelo, la cámara impulsó iniciativas destinadas a for-

talecer el entramado emprendedor y a producir información estratégica para el análisis permanente de la realidad industrial, aportando insumos clave tanto para la toma de decisiones empresariales como para el diálogo público-privado. Entre los principales hitos del año se destacan la creación del Círculo Industrial, como ámbito de intercambio para las grandes empresas del sector; el lanzamiento de la Comunidad Industrial Mypes, orientada a acompañar el crecimiento y consolidación de las micro y pequeñas industrias; la realización del evento M-Industria, primer encuentro de

mujeres industriales, coorganizado con el Ministerio de Industria, Energía y Minería; y la campaña 'La industria es parte de tu vida: producción con responsabilidad social y ambiental', que visibilizó el aporte del sector al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Formación y fortalecimiento del talento industrial

En línea con su compromiso con la profesionalización del sector, la CIU continuó ampliando su propuesta de formación, ofreciendo instancias que acompañan la gestión empresarial y el desarrollo profesional en la industria. A través del Instituto de Formación, durante el año se dictaron 154 cursos y seminarios, con la participación de 297 empresas y la capacitación de más de 1.960 personas.

La oferta académica incluye tres tecnicaturas con inscripciones abiertas para 2026: Gestión de la Logística Empresarial, Gestión del Comercio Exterior y Gestión para Supervisores. Asimismo, la institución desarrolló programas de capacitación a medida para empresas, adaptando contenidos, cronogramas y modalidades a las necesidades específicas de cada organización.

Certificación al servicio del comercio exterior

Con más de cinco décadas de experiencia en certificación de

origen, la gremial industrial reafirmó en 2025 su rol como actor clave en el respaldo técnico de las exportaciones industriales, acompañando a las empresas en sus procesos de inserción y consolidación en los mercados internacionales. Durante el año, 783 empresas se incorporaron a la Plataforma de Certificación Electrónica, a través de la cual se gestionaron cerca de 8.000 Declaraciones Juradas de Origen. En materia de Certificados de Origen, más de 21.500 empresas lo solicitaron, destacándose que el 64% fueron emisiones al Mercosur, todos digitales. Por otra parte, el 78% de los certificados a Chile fueron digitales, mientras que un 92% de los certificados a México fueron emitidos en el mismo formato.

Impulso al ecosistema emprendedor industrial

A su vez, en el año profundizó su trabajo de acompañamiento a nuevos proyectos industriales, promoviendo la creación y el crecimiento de emprendimientos a través de un esquema integral que combina orientación técnica, instancias formativas y apoyo especializado. En este marco, más de 90 emprendimientos recibieron asesoramiento y seguimiento por parte de la institución.

Como reconocimiento a esta labor, la CIU fue distinguida por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) como la



Más de 30 años impulsando el mercado de capitales en Uruguay

Profesionalismo, transparencia y confiabilidad son los pilares que desde 1994 han transformado a BEVSA en el **artífice de un mercado de capitales fuerte y referencial**.

El 2026 que se acerca nos encontrará renovando nuestro **compromiso con el desarrollo productivo**, ofreciendo herramientas para **impulsar el crecimiento y vinculando de manera efectiva al sector financiero con el sector real de la economía**.

Cerramos este año con un fuerte abrazo a quienes producen Crónicas, un medio que desde siempre nos encuentra unidos en la búsqueda de caminos de **desarrollo para todo el Uruguay**.

Institución Patrocinadora con mayor tasa de aprobación de Proyectos Semilla, consolidando su rol en el fortalecimiento del entramado emprendedor.

Asimismo, mediante la iniciativa Acelera Territorio, 14 emprendimientos del sector alimentos avanzaron en procesos de planificación estratégica y gestión empresarial, mientras que 12 proyectos participaron del programa Empresario-Emprendedor UY, accediendo a instancias de mentoría. A esto se suma el respaldo a tres proyectos semilla impulsados por ANDE, que representaron una inversión superior a \$3 millones, y el escalamiento de 10 emprendimientos a través del programa Impulsa Industria, financiado por Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop).

Acompañamiento a la internacionalización

Con el objetivo de ampliar la presencia de la industria uruguaya en nuevos mercados, la CIU continúa con una propuesta integral de apoyo a las exportaciones. La Plataforma de la Industria Exportadora brindó herramientas para la preparación empresarial, la promoción internacional, el diseño de ofertas comerciales y la certificación necesaria para acceder a beneficios arancelarios.

Las rondas de negocios organizadas por el Centro Internacional de Negocios, tanto a nivel nacional como con compradores internacionales, reunieron a 106 empresas, generando oportunidades concretas: seis de cada diez participantes cerraron negocios y prácticamente todas prevén hacerlo en el corto plazo.

A su vez, la institución acompañó a 21 empresas en instancias de promoción internacional, incluyendo la feria APAS en Brasil y una misión comercial a México, y brindó asesoramiento y capacitación en comercio exterior a más de 30 empresas del sector.

En tanto, gestionó más de 1.000 Constancias de Existencia de Fabricación Nacional y llevó adelante la evaluación de las capacidades industriales disponibles para la posible producción de más de 3.900 productos en el país.

Innovación aplicada al fortalecimiento del sector

La CIU acerca a la industria las tendencias tecnológicas, productivas, emprendedoras y ambientales. En 2025, un total de 87 empresas innovaron en Transformación Digital, desarrollo de productos, mejora de inocuidad y vida útil de alimentos, estandarización de procesos productivos y diseño de envases. Además, 120 empresas se capacitaron en temas que marcan las tendencias tecnológicas del sector: Inteligencia Artificial, desarrollo de productos, transformación Digital, producción Avanzada y soluciones técnicas para la eficiencia Energética. Esto se logró en un marco de cooperación con nueve instituciones académicas, seis instituciones del sector público y cinco organizaciones internacionales.

Análisis económico para la toma de decisiones

Contar con información rigurosa y oportuna es clave para

interpretar la realidad del sector manufacturero. En este marco, la CIU, a través de su Dirección de Estudios Económicos, generó en 2025 insumos técnicos que contribuyeron al seguimiento y análisis permanente de la actividad industrial. Entre los principales resultados se destaca la elaboración y difusión de 87 informes sobre los ejes centrales de la coyuntura y la estructura del sector. Asimismo, el área acompañó la puesta en marcha del Círculo Industrial, promoviendo espacios de intercambio mediante encuentros y desayunos de trabajo con referentes de las grandes empresas industriales del país.

De forma complementaria, se desarrollaron análisis específicos sobre la evolución del contexto industrial y sus principales desafíos, poniendo a disposición de las empresas reportes, presentaciones técnicas y estudios especializados.

Gestión ambiental responsable

La CIU reafirma su liderazgo en la articulación entre producción industrial y cuidado ambiental, impulsando prácticas responsables que integran eficiencia productiva, cumplimiento normativo y compromiso social. En este contexto, la institución diseñó y gestiona la primera planta del país destinada a la disposición final de residuos industriales peligrosos, un hito para la gestión ambiental del sector.

Durante 2025, el Sitio de Disposición Final trató más de 5.700 toneladas de residuos generados por 81 empresas industriales, y avanzó en la incorporación de 19 nuevos contratos.

También, generó nuevas capacidades nacionales con dos servicios novedosos en el país: Medición de Huellas Ambientales en la industria. Un total de 23 empresas realizaron la medición de su Huella de Agua o Huella de Carbono y 35 expertos se formaron en metodologías de medición, adecuadas a la realidad del sector manufacturero de nuestro país. Esto fue posible gracias a un trabajo coordinado con la Dirección Nacional de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y con la Alianza Mundial para el Agua.

Además, se avanzó en la promoción de la economía circular, mediante la llegada a 100 industrias que incorporaron prácticas sostenibles en sus procesos, productos y modelos de negocios. El trabajo realizado en el marco de su proyecto Impulsa Verde, permitió que la institución fuera elegida por el Programa AL-Invest Verde la Unión Europea para representar al sector privado en el Foro Mundial de Economía Circular, realizado en San Pablo (Brasil). Y que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) eligiera al proyecto como caso de éxito en el informe “Construyendo un entorno propicio para la economía circular”.

De cara al futuro, la CIU continuará fortaleciendo el trabajo conjunto con actores públicos y privados, promoviendo soluciones ambientales que acompañen el crecimiento de la industria nacional y consoliden su aporte al desarrollo sostenible del país. ☀



Un verano Select es:

tener acceso a **experiencias y beneficios exclusivos**
durante toda la temporada.



Paseos en Velero



Ingatú
Yoga
ence



stival
cional
z de
el Este



rmet

Conocé más en theselectexperience.com

Es el momento



Ver bases y condiciones en theselectexperience.com

Balance y perspectivas del comercio exterior, la política comercial y el sistema internacional de comercio

Para realizar un correcto balance del año y considerar también cuáles son las perspectivas para nuestro país, analizaremos cómo ha sido, en el transcurso del 2025, la evolución del comercio internacional, la política comercial y el sistema internacional de comercio. Son tres áreas interrelacionadas pero diferentes y que conviene considerarlas como tales.



Escribe: Guillermo Valles (*)

Este artículo fue escrito días antes de la prórroga de la firma del convenio Mercosur-UE, solicitada por este último bloque.

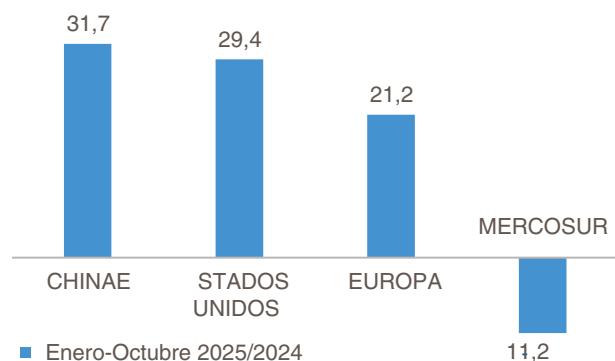
El comercio de bienes de Uruguay, de la región y del mundo: dinamismo sostenido en un marco de incertidumbres históricas

Al cierre de octubre del 2025, las exportaciones uruguayas acumuladas de bienes habían crecido 9.8% (sobre igual período del año 2024, en dólares corrientes). Este aumento está por encima del promedio del crecimiento de las exportaciones en el quinquenio 2020-2024, que fue de 8.4%. Si analizamos el valor de los principales destinos de las ex-

portaciones nacionales, el mayor crecimiento se dió en las colocaciones dirigidas a China (31.7%); seguido de Estados Unidos (29.4%) y al continente europeo (21.2%), este último abarcando tanto la U.E. como el EFTA.

Al Mercosur, en 2025, el valor de las exportaciones, a octubre, había declinado en 11.2% respecto del año anterior.

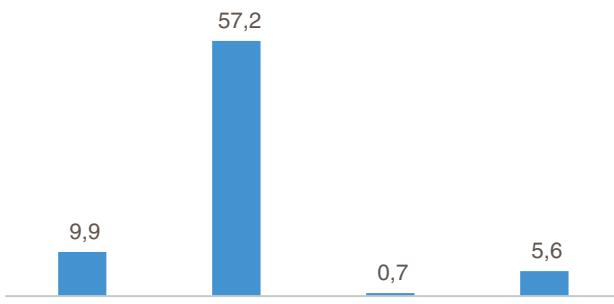
Evolución de las exportaciones uruguayas (%)



vgv en base a BCU

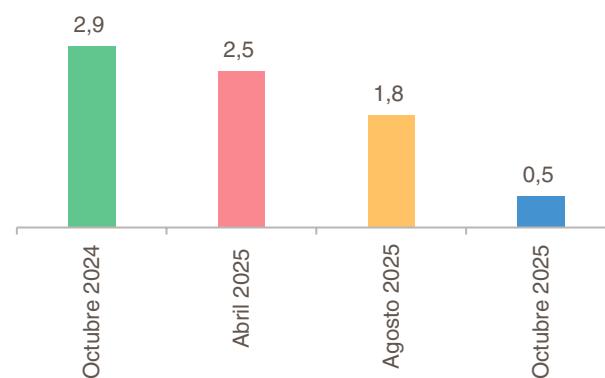
Por su parte, las importaciones uruguayas también mostraron un aumento, que en su caso fueron, a octubre, de 4.1% sobre el año 2024. El principal crecimiento de las importaciones fue el de las provenientes de Estados Unidos (57.2%), seguido de las de China (9.9%) y del Mercosur (5.6%).

Evolución de las importaciones uruguayas (%)



■ Enero-Octubre 2025/2024

Proyecciones del volúmen del comercio de bienes para 2026 (%)



gvg en base a BCU

América Latina mostró también un crecimiento de sus exportaciones, que en su caso fue de 6.7%. El mundo en su conjunto exportó a mediados de este año un 4.2% más que en 2024.

Así las cosas, el panorama final del comercio de bienes parecería cerrar un año 2025 bastante mejor que lo proyectado. Este dinamismo del comercio nacional, regional y mundial -que en octubre de 2024 la Organización Mundial del Comercio proyectaba a nivel global en 3.0%- fue revisado y modificado en forma muy relevante cada seis meses.

En octubre del año 2024 la OMC estimaba que el comercio de bienes aumentaría un 3% en 2025. Seis meses después, y cuando el nuevo gobierno americano ya daba sus primeros anuncios, la OMC proyectó que la evolución para 2025 sería negativa en 0.2% y cuatro meses después volvió a estimar un ligero crecimiento de 0.9% por sobre 2024.

Proyecciones del volúmen del comercio de bienes para 2025 (%)



gvg en base a WTO forecasts

Si bien las proyecciones de crecimiento del comercio para el año 2025 fueron ajustadas a la suba en cada informe periódico, sucesivamente dichos reportes han ido revisando a la baja el crecimiento del comercio para 2026.

gvg en base a WTO forecasts

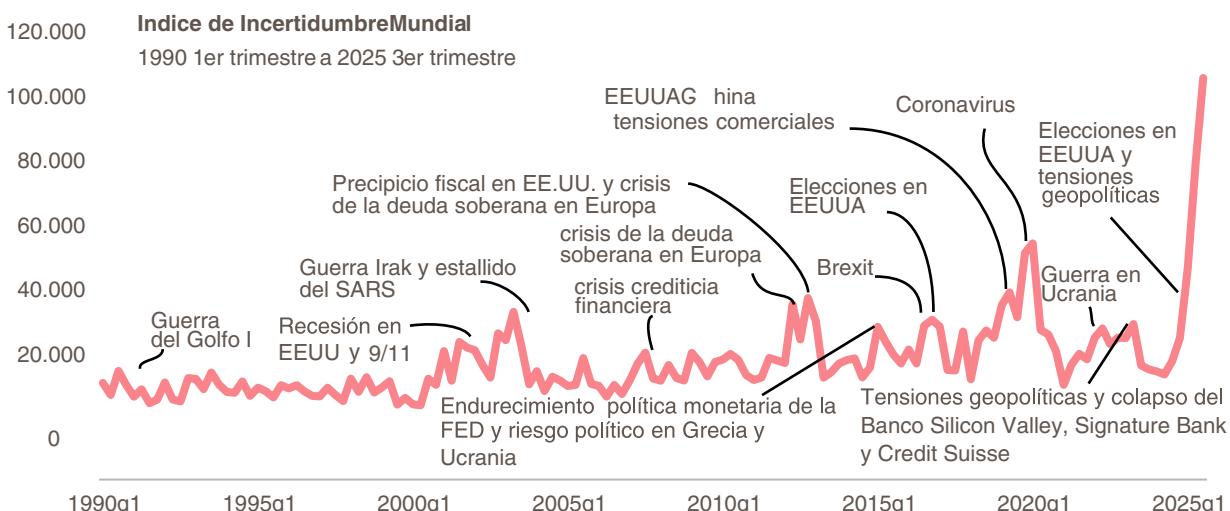
La explicación de estos dos fenómenos (uno de ajuste hacia arriba para el 2025 y simultáneamente un ajuste a la baja para las proyecciones del 2026) se encuentra en decisiones tanto de política pública como del sector empresarial, esencialmente en los Estados Unidos. Los aranceles de este país a lo largo del 2025 fueron menores a los anunciados en abril por el presidente Trump y las reacciones y acuerdos de los países socios de Estados Unidos fueron relativamente prudentes. A su vez, las empresas en Estados Unidos, ante los anuncios proteccionistas, adelantaron importaciones y acumularon inventarios antes de la entrada en vigor de los nuevos aranceles.

Todo ello benefició un mayor crecimiento del comercio global en 2024, que aquel proyectado en abril. Sin embargo, para el año 2026 es probable que el efecto del adelantamiento de importaciones y de crecimiento de los stocks se vaya diluyendo; a la vez que el impacto de las nuevas tarifas arancelarias se comience a verificar en mayores costos. De allí la proyección a una creciente baja del comercio, a nivel agregado, para 2026.

La política comercial: el giro histórico de los Estados Unidos y la incertidumbre general

El 2025 probablemente sea recordado como el año de la gran incertidumbre, ante los diversos cambios geopolíticos generados desde Washington D.C. En lo que hace a la política comercial americana, esta tuvo un giro, mercantilista y neo-proteccionista, que si bien se vislumbraba desde la primera presidencia de Donald J. Trump, marcó un antes y un después.

La principal potencia económica y militar, constructora del sistema multilateral de comercio desde 1947, decidió echar por tierra (por motivos y con argumentos que exceden ampliamente el alcance de este artículo) dos principios centrales del sistema: el trato de nación más favorecida y la consolidación de sus aranceles en la Organización Mundial de Comercio (OMC). En una frase: por un acto unilateral del poder ejecutivo americano, las importaciones america-



nas son, a partir de abril de 2024, objeto de derechos aduaneros diferenciados, según fuere el origen de estas; según criterios propios muy variantes y sin importar los “techos arancelarios” comprometidos en la OMC, como resultado acumulativo de ocho rondas multilaterales de negociaciones comerciales desde 1947.

La estructura arancelaria de los Estados Unidos, principal importador del mundo (tercero de Uruguay con 9.3% de las exportaciones nacionales), se complejizó enormemente a propósito de tres grandes categorías arancelarias nuevas y adicionales:

- Un arancel “base” del 10% aplicado a la mayoría de los productos y países (incluyendo Uruguay) desde abril.
- Aranceles “recíprocos” de entre 15 y 50% aplicado a alrededor de 70 socios comerciales desde agosto.
- Aranceles “específicos” a sectores tales como automóviles, acero, aluminio y cobre y derivados y por último medicamentos patentados.

Por su parte, en materia de exenciones, excepciones y negociaciones bilaterales, el panorama es poco claro pues existe:

- Un listado de productos (tales como minerales críticos, petróleo, PCs, celulares, etc) excluidos de las alzas arancelarias.
- Once acuerdos “marco” (que como tales dejan abiertos detalles importantes) celebrados sucesivamente con el Reino Unido, Vietnam, Indonesia, Filipinas, Japón, Unión Europea, Corea, Camboya, Malasia, Tailandia.
- Preacuerdos individuales con Argentina y Brasil.
- Una “tregua arancelaria” extendida y prorrogada con China. En síntesis, la principal economía mundial pasó de tener un arancel efectivo promedio del 2.4% a fines de 2024 a uno estimado en 17.4% en setiembre de 2025; el nivel más alto desde mediados de los años 30 del siglo pasado.

Este giro “arancelizador”, mercantilista, unilateral y sus modificaciones constantes, trajeron una incertidumbre generalizada, producto de la imprevisibilidad de las políticas comerciales y la ulterior erosión del sistema internacional, basado en normas multilaterales.

Fuente: Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2022), “World Uncertainty Index”, NBER Working Paper.

La actitud uruguaya: una política comercial que apuesta a profundizar su necesario acceso a mercado y contribuir a la cooperación internacional

En ese marco de incertidumbre récord y de extrema vulnerabilidad por la falta de otros acuerdos comerciales significativos, fuera de los debilitados OMC y Mercosur, Uruguay, inteligentemente, siguió apostando a consolidar y ampliar su acceso al mercado y a sostener de todas las formas posibles el sistema internacional de comercio. Cinco ejemplos lo confirman:

- La ratificación y publicación el 2 de diciembre pasado, del Acuerdo Mercosur-Singapur (firmado originalmente en diciembre de 2023).
- La firma, el 16 de setiembre, del acuerdo Mercosur-EFTA (ténicamente concluido el año 2024).
- La esperada firma el 20 de diciembre del acuerdo Mercosur-Unión Europea (ténicamente concluido en 2019 y revisado en diciembre 2024).
- Las exitosas y continuadas gestiones para la apertura de negociaciones Cptpp-Uruguay
- El apoyo al robustecimiento del sistema de solución de diferencias de la OMC mediante un régimen temporario de arbitraje en caso de apelación.

A nuestro juicio, todas estas iniciativas ponen en evidencia la existencia de fundamentos indiscutidos, las bases mismas de una verdadera política de Estado. Son líneas de acción que, con distintos énfasis y formas, muestran un consenso básico: el desarrollo de Uruguay tiene como condición necesaria, aunque no suficiente, un crecimiento económico basado en su integración al mundo. Consecuentemente, su política exterior y su política comercial deben -en forma convergente- promover un sistema internacional y una red de acuerdos que contribuyan a ese fin.

Los tres primeros ejemplos citados demuestran esa convicción, y son la concreción de acuerdos largamente negociados; hasta en demasía, diríamos.

La decisión de negociar el acceso al Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico, o Cptpp por sus siglas en inglés, fue un paso muy importante y es el corolario de esfuerzos de distintas administraciones.

Para Uruguay, los beneficios estratégicos centrales de un eventual acceso al Cptpp serían tres: la diversificación de mercados, la inserción en reglas comerciales modernas y una señal de previsibilidad y compromiso sistémico.

Analicemos sucintamente. En términos de diversificación de mercado, en primer lugar, debemos recordar que el conjunto del Cptpp significa entre 14 y 15% del PBI mundial, esto es apenas dos puntos porcentuales por debajo de la Unión Europea. Pensados como mercados de exportación, debemos recordar que si bien ya tenemos acuerdos comerciales con tres de ellos (Chile, Perú y México), dentro de los doce miembros destacan Japón y el Reino Unido. Estos dos países de alto poder adquisitivo siempre han ocupado un lugar destacadísimo en el ranking de los cinco principales importadores de alimentos. También es del caso subrayar la importancia de Vietnam y Malasia. Si bien son exportadores de algunos productos alimenticios, son también importadores crecientes de proteínas animales, lácteos y granos forrajeros.

Un excelente estudio de Pharos, de la Academia Nacional de Economía, en colaboración con el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Udelar, muestra que *"Uruguay podría reducir 30% del costo promedio que enfrenta para acceder a los mercados de los miembros del bloque"*, y que el incremento en las exportaciones a esos mercados sería del orden del 60%. Esto se verificaría al alcanzar acuerdos con países que no los tiene hoy, o profundizar aquellos que ya tenemos con Chile, Perú y México. En suma, las exportaciones totales de Uruguay al mundo podrían aumentar un 17%.

El acuerdo incluye por otra parte compromisos sólidos sobre:

- Protección de inversiones
- Transparencia regulatoria
- Solución de controversias
- Compras públicas
- Normas sobre empresas estatales

Para los inversionistas, esto reduce el "riesgo normativo" del país y mejora la previsibilidad. La experiencia comparada muestra que los países que ingresan a acuerdos de esta escala suelen atraer Inversiones Extranjeras Directas orientada a exportaciones, especialmente en manufacturas, logística y servicios. Esto resultaría en un importantísimo capital de credibilidad y atracción de inversión.

En cuanto al tratamiento de las empresas estatales y los intereses defensivos del país, debemos recordar tres aspectos de interés.

a) El capítulo 17 del tratado no prohíbe tener empresas propiedad del Estado. Sí impone obligaciones para que esas empresas operen en condiciones de mercado y no distorsionen el comercio/inversión entre los miembros; incluye, por ejemplo, normas de transparencia, tratamiento no discriminatorio y decisiones comerciales basadas en criterios comerciales.

b) Existen múltiples excepciones listadas en anexos que

consideran las circunstancias nacionales específicas y preservan las condiciones de empresas estatales de menor tamaño relativo.

c) No son pocas las empresas estatales en los países del Cptpp, tanto de países desarrollados (Japón, Canadá, Australia o Nueva Zelanda) como en desarrollo y aún de países con características político-estatales como Vietnam. Basta recordar el caso de Pemex y Petronas en el sector petrolero de México y Malasia o Mighty River Power, Tenaga o CFE para compañías estatales de electricidad en Nueva Zelanda, Malasia o México. Lo mismo podría citarse en el caso de empresas del estado en el sector transporte como Japan Railways o Malaysia Airlines.

El Cptpp además nos ayudará a mejorar la calidad regulatoria en:

- Normas sanitarias y fitosanitarias
- Medidas técnicas al comercio
- Regulación laboral y ambiental
- Propiedad intelectual
- Servicios financieros y comercio electrónico

Esta modernización tiene un efecto espejo sobre la economía doméstica: simplifica trámites, reduce costos, mejora la competencia y eleva la productividad.

La adhesión puede funcionar como una "hoja de ruta" para reformas internas que son necesarias pero políticamente difíciles de impulsar sin un marco externo. De hecho, guarda una notoria coincidencia con el propósito de modernización regulatoria que encara el gobierno y se explicita en la reciente Ley de Presupuesto.

A mi juicio, además, estos esfuerzos de reducción de costos y mejora de la calidad regulatoria, guardan un paralelo extraordinario con los esfuerzos que se procuran en la muy sana cooperación con y aproximación del país a la OECD, algo que por su lado e individualmente Brasil y Argentina también han explorado. En suma, en un contexto de mayor fragmentación global, el Cptpp opera como un "club regulatorio de economías abiertas", capaz de ir moldeando normas futuras en:

- Comercio digital
- Subvenciones industriales
- Cambio climático y medio ambiente
- Cooperación regulatoria en nuevas tecnologías

Todo este universo es el que se procuró, en vano, a nivel multilateral a través de la denominada Ronda de Doha de negociaciones multilaterales en la OMC, pero que este conjunto cada vez más amplio de países ha conseguido profundizar y acordar, a través de acuerdos OMC-Plus o OMC-X; esto es, disciplinas más profundas o inexistentes en la OMC.

No es este un elemento menor. Más allá de los neonacionalismos, neoproteccionismos y unilateralismos, la creciente e inevitable interdependencia global, generada por la aceleración de la revolución científico-tecnológica y los grandes desafíos demográficos y climáticos, exigirá gobernanza a través de marcos normativos multilaterales o plurilaterales, y el Cptpp parecería el más moderno y más efectivo a tal fin.

En este sentido, al analizar el interés por el Cptpp es necesario recordar también otros aspectos sistémicos. Este es un conjunto de países que se han mostrado resilientes ante el embate americano, escéptico del comercio libre o del sistema multilateral basado en normas. Es una respuesta orgánica y constructiva al unilateralismo. Si bien su cuño original está en la cuenca del Pacífico, este grupo incluyó desde su origen a importantes socios latinoamericanos de Uruguay. En diciembre de 2024 se expandió al Reino Unido y este ha sido un paso muy relevante. Este fue el primer país en adherir al Cptpp después de su creación, lo que refuerza el carácter abierto, expansivo y extracontinental del acuerdo. El Cptpp constituye una fuerza centrípeta al que no en vano quieren acceder muchas economías y ya han formalmente solicitado su acceso, como China, Corea, Taiwán, Tailandia, entre otros.

En el contexto global de inestabilidad, unilateralismo, fragmentación y preeminencia de poder, el Cptpp acaba de realizar diálogos estratégicos con la Unión Europea y también con los países de la Asean. Son absolutamente destacables las declaraciones formales de sus ministros. Nos permitimos citar textos comunes a ambas declaraciones y nos preguntamos si acaso la identidad con la conducta uruguaya no está plasmada en iguales principios:

A. Los mercados libres, justos y abiertos, y el comercio basado en normas han contribuido a nuestra prosperidad y siguen siendo esenciales para nuestro futuro crecimiento económico y seguridad.

B. Seguiremos cumpliendo e implementando los compromisos adquiridos en virtud de los acuerdos comerciales multilaterales, regionales y bilaterales vigentes, incluso en lo que respecta a la solución de cualquier disputa comercial.
C. Las normas y los cambios en las normas que rigen el comercio y la inversión deben ser transparentes y predecibles.
D. Asimismo, nuestras medidas que impactan el comercio y la inversión deben implementarse de manera transparente y coherente con las normas vigentes que rigen el comercio y la inversión.

E. Seguiremos trabajando para garantizar que el crecimiento económico sea sostenible y que todas nuestras comunidades se beneficien del aumento del comercio y la inversión.

Así las cosas, nos parece que la política comercial está bien orientada y en manos expertas. Expresa una orientación de Estado y buena cosa sería continuar por esa senda, con el mismo estilo discreto, sereno y firme en la defensa de nuestros intereses nacionales. Como se hizo hace cuarenta años (y que bueno sería conmemorarlo), cuando movilizamos los esfuerzos multilaterales convocando a la Ronda Uruguay del GATT lanzada en Punta del Este y que diera lugar a la Organización Mundial del Comercio siete años después. Cuando conjugamos multilateralismo, con regionalismo abierto, promoviendo la profundización del Cauce y el PEC (antecesores directos del Mercosur) y supimos también celebrar el primer acuerdo amplio y profundo de libre comercio con México. Todo ello fue posible, y será nuevamente realizable, siguiendo este camino.

Perfil



El embajador Guillermo Valles (1955) integró el Servicio Exterior de la República durante 50 años. Ocupó cargos diplomáticos en Japón, Argentina y China.

Fue embajador de Uruguay en China; en las Comunidades Europeas, Bélgica, Luxemburgo, Organización Mundial del Comercio, organizaciones de Naciones Unidas en Ginebra y finalizó su carrera como embajador en Brasil. Fue viceministro de Relaciones Exteriores entre 2000 y 2004.

Designado por el Secretario General de NNUU (Naciones Unidas), Ban Ki Moon, sirvió como director de la División de Comercio Internacional de Bienes y Servicios y Materias Primas de la Unctad entre 2011 y 2017.

Es árbitro del Órgano de Soluciones de Diferencias de la Organización Mundial del Comercio (Casos: Indonesia -Vietnam; Estados Unidos-Turquía; Qatar-Emiratos Árabes Unidos; Estados Unidos-China; Estados Unidos-Canadá, Costa Rica-República Dominicana.)

Es asesor principal del Secretario General de la Aladi, Dr. Sergio Abreu.

Es Doctor en Diplomacia por la Facultad de Derecho, Universidad de la República, se graduó del Instituto Artigas

del Servicio Exterior y cursó estudios en la Universidad de Florencia.

Ha sido profesor en las Universidades ORT, Católica y de la República (Master). Dicta cursos en el Colegio de México.

Es miembro de:

- Consejo Uruguayo de Relaciones Internacionales (CURI)
- Academia Nacional de Economía del Uruguay
- Academia Uruguaya de Historia Marítima y Fluvial
- Presidente honorario de la fundación Cescos, Center for Study of Contemporary Open Societies

Recibió condecoraciones nacionales de los gobiernos de Brasil, Paraguay, Chile e Italia y premios de la World Wildlife Fund WWW y la Federación Rusa.

(*) Carta firmada por los tres negociadores originales de Brasil, Paraguay y Uruguay, Jorio Dauster, Manuel María Cáceres y Guillermo Valles Galmés.

Enough is Enough!

Treinta años después del Acuerdo Marco de Madrid, la Unión Europea sigue sin decidir si quiere -o puede- ser un socio estratégico creíble para el Mercosur.

Hace exactamente 30 años, en la Cumbre de Madrid de 1995, la Comunidad Europea y el Mercosur firmaban el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación, inaugurando una ambición inédita: construir una asociación estratégica birregional basada en el comercio, el diálogo político y la cooperación. Con gran pompa y profunda convicción todos los Jefes de Estado acompañaron la ceremonia. Nosotros también, estuvimos allí y trabajamos en Bruselas en los años siguientes.

Europa representaba entonces cerca del 30% del PIB mundial y se proyectaba como socio global. Hoy su peso se ha reducido a alrededor del 14%. El Mercosur veía en ese vínculo una vía de inserción estable y previsible en la economía internacional.

Pero no es solo que el mercado europeo sea hoy más pequeño. El voto franco-italiano no solo frustra aquella promesa original de asociación: la vacía de contenido. Señalamos explícitamente a estos dos países porque estuvieron presentes en Madrid. No son socios nuevos ni actores marginales: fueron testigos y protagonistas de un compromiso que hoy se frustra por su responsabilidad directa.

Lo ocurrido no puede explicarse por dificultades técnicas ni por supuestas incompatibilidades estructurales. Los textos fueron negociados, revisados y cerrados. Los compromisos estuvieron sobre la mesa. El Mercosur aceptó incluso reducir drásticamente su acceso al mercado europeo: el cupo para carne vacuna quedó limitado a unas ínfimas 90.000 toneladas anuales (peso carcasa). ¡El equivalente a una hamburguesa por persona por año! Y aun así se argumenta que la identidad cultural de la agricultura francesa estaría en peligro. No es cierto. Lo que falló fue la política. Y, en

particular, la política europea.

Como advierte el brillante Informe Draghi de diciembre pasado, el problema europeo es la incapacidad de decidir. Una Comisión que anuncia y Estados miembros que vetan conforman una Unión que regula en exceso, coordina poco y ejecuta mal. En ese contexto, ningún socio externo puede tomar en serio compromisos que Europa no logra sostener ni siquiera internamente.

El propio comisario europeo de Comercio, Maroš Šefčovič, admitía hace pocos días en el *Financial Times* que el acuerdo con el Mercosur es una cuestión de “credibilidad y previsibilidad” para la Unión Europea y que requiere una “decisión estratégica”. El problema es que esa decisión nunca llega. Cuando la Comisión reconoce lo que está en juego y los Estados miembros siguen bloqueando, la falta de credibilidad deja de ser un riesgo futuro para convertirse en un hecho del presente. Como la triste realidad actual.

La Unión Europea pasó de presentarse como defensora del libre comercio basado en reglas a refugiarse en una lógica defensiva, dominada por presiones internas y una creciente incoherencia entre discurso y acción. En nombre de estándares ambientales, sociales o sanitarios, se introducen exigencias tardías y reinterpretaciones unilaterales que alteran el equilibrio pactado. Bruselas plantea estándares que ella misma no logra cumplir.

El mensaje es preocupante. En un mundo marcado por la fragmentación y la competencia geopolítica, la Unión Europea renuncia a consolidar una alianza natural con una región afín en valores e historia. Peor aún: erosiona su credibilidad como actor capaz de cerrar acuerdos complejos y honrar negociaciones prolongadas.

Los países del Mercosur pueden mantener su paciencia estratégica, pero no indefinidamente. Deben considerar los costos de oportunidad y mirar con mayor decisión hacia el Asia-Pacífico. Para Europa, los costos son aún mayores: su incapacidad de transformar treinta años de diálogo en un acuerdo efectivo debilita la idea misma de asociación estratégica.

Treinta años después de Madrid, la pregunta ya no es por qué fracasó este acuerdo, sino qué dice este fracaso sobre la voluntad europea de ejercer liderazgo internacional cuando ese liderazgo es más necesario que nunca. Es ahora o nunca. Enough is Enough! O, para que se entienda bien, en francés: Ça suffit!

(*)

Jorio Dauster (Brasil): Exembajador ante la Unión Europea y negociador jefe de la deuda externa brasileña. Fue presidente del Instituto Brasileño del Café y director ejecutivo de Vale do Rio Doce.

Manuel María Cáceres (Paraguay): Exviceministro de Relaciones Exteriores y exembajador ante la UE, EE. UU., la OEA, Argentina y Brasil y ex Director de Itaipú.

Guillermo Valles Galmés (Uruguay): Exvicecanciller; embajador ante China, la UE, la OMC y Brasil; exdirector de Comercio de la Unctad. ♀

Uruguay en una encrucijada: oportunidades y desafíos estratégicos

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

Uruguay enfrenta decisiones críticas respecto a su futuro en un contexto global y regional en rápida transformación. Para asegurar la estabilidad socioeconómica, es esencial fortalecer la gobernanza y establecer una visión nacional compartida, enfocada en unas pocas áreas clave para el consenso y la continuidad de políticas de largo plazo.



No es posible seguir gestionando coyunturas. Es necesaria una visión país, hasta ahora confusa e imprevisible.

Un avance positivo reciente es el inicio por parte de Uruguay del proceso de adhesión al Acuerdo Amplio y Progresista de Asociación Transpacífico (Cptpp). Mercados pequeños necesitan abrirse y competir. Este acuerdo, reconocido como uno de los más ambiciosos del mundo, ofrece oportunidades significativas para la diversificación de mercados y el crecimiento económico. Estudios técnicos realizados por Pharos, el *think-tank* de la Academia Nacional de Economía (Acadeco), confirman los beneficios de la adhesión al Cptpp por encima de todos los demás eventuales acuerdos, logrados y por lograr. Un logro que puede sonar intangible, pero merece ser reiterado como ejemplo para el futuro, es el haber logrado ingresar y ser parte de un proceso de adhesión de, aproximadamente, ocho a doce meses de duración, frente a los 12 estados parte en conjunto e individualmente (denominados "confesionales") como

parte de una continuidad entre gobiernos de distinto signo. Ese logro, y el haber ratificado en el Parlamento el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT), requisito indispensable para acceder al Cptpp, con el apoyo de cuatro partidos, debe de enviar un mensaje: que en temas de inserción externa y, específicamente, comercial, los logros no tienen nombres; solo Uruguay.

El éxito de esta iniciativa pone de relieve la importancia de las políticas de Estado y su continuidad, especialmente para un mercado pequeño como Uruguay. Los acuerdos comerciales no solo amplían las oportunidades económicas, sino que también promueven valores democráticos, disciplina y competitividad. El sector privado debe desempeñar un rol proactivo en la generación de empleo de calidad y en la inversión, particularmente cuando indicadores recientes, como el Índice de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), muestran una caída de 45 puestos en el pilar de la sofisticación empresarial.

Uruguay, junto con Mercosur, también se ha incorporado al Acuerdo Europeo de Libre Comercio (EFTA) a través del Mercosur, asociándose con Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza. Al entrar en vigor, se abrirán nuevas oportunidades de colaboración en sectores como la pesca y la energía, entre otros, aprovechando la experiencia internacional para desarrollar la zona económica exclusiva (ZEE) de Uruguay y explorar nuevos recursos como los genéticos marinos y resolver el falso dilema de pesca versus explotación y eventual explotación petrolera. Noruega, ejemplo mundial en ambos, a través de décadas de ensayo y error, comprueba que puede haber una armonía perfecta entre ambos sectores productivos indispensables para Uruguay. Y está dispuesto a ayudar.

La implementación efectiva de estos acuerdos requiere esfuerzos coordinados entre el gobierno, el sector privado y

sindicatos. Tomando como referencia modelos exitosos, como la extensa red de acuerdos de libre comercio de Chile, Uruguay puede fortalecer su integración global y su resiliencia económica. Chile ha firmado 33 Tratados de Libre Comercio con 65 países. Los sindicatos adhirieron al dejar dogmas de lado y actuaron pragmáticamente. Los trabajos que generen los Tratados de Libre Comercio (TLC) son para todos. Menoscabar los servicios que brinda, por ejemplo, nuestro puerto, sería grave. El comercio marítimo representa el 85% del total global. Sin puerto seguro, abierto y la confianza de los socios, toda estrategia y oportunidades para Uruguay, se minimizan. O desaparecen. Otra vez, se reitera, política de Estado y continuidad. Ni dogmas ni politización. Uruguay primero. Así lo juzgará la ciudadanía. Finalmente, el TLC entre Mercosur y la Unión Europea (UE) ha quedado, nuevamente, postergado hasta nueva fecha, supuestamente enero, después de amenazas genéricas del presidente Lula da Silva de no firmarlo si no era el 20 de diciembre en Brasilia. La UE intenta seguir negociando mejores condiciones para proteger su ineficiencia hasta el último minuto, esta vez sumando a la primera ministra de Italia, Georgia Meloni, bajo presión de Macron y sus propios agricultores. El sector rural argentino tampoco parece estar contento con los porcentajes de las salvaguardas. Uruguay está pronto. *Stand-by.*

Un TLC estratégico e integral entre China y Uruguay si-

gue siendo un despropósito. Es claro que, estratégicamente posicionado, Uruguay es una cuña entre Brasil y Argentina del tamaño de un barrio de Beijing. Entre dos gigantes, con acceso a la Antártida y cerca de Paraguay, quien mantiene relaciones diplomáticas con Taiwán. Reiterarán el deseo de tener un puerto exclusivo para su flota depredadora cerca de Argentina, quien, por razones políticas y estratégicas (Malvinas), no quiere una Organización Regional de Ordenamiento Pesquero (OROP) en la llamada Zona 41 del Atlántico Sudoeste que integran Argentina, Brasil y Uruguay. La razonable es continuar -e incrementar- las ventas con productos con aún más valor agregado vía uso de biotecnología. Difícil pensar que lo expresado no refleja la posición de Brasil y Argentina. China tiene 91 puertos bajo su administración en 56 países. No hay necesidad de aumentar la tensión con Estados Unidos.

Finalmente, tres prioridades para una hoja de ruta para esta administración.

- a. Continuar favoreciendo las políticas de Estado y la continuidad. Funciona.
- b. Acordar 4-5 puntos de encuentro con los partidos de oposición. Los hay.
- c. Definir mejor la gobernanza. Se puede y se necesita.
- d. Puertos abiertos y confiables. Sin ellos, y las mejoras en Argentina y Brasil, no hay comercio. El 85% del total global es vía marítima. ☺



Un salto hacia el futuro.
Una SUV 100% eléctrica.

ENTREGA
US\$ 27.475
I.V.A. inc.

+ SALDO TASA 0% con financiación bancaria.*



KGM
Enjoy with Confidence



Showroom: Av. Rondeau 1719
Tel: 2924 4709

(*) Sujeto a Aprobación Crediticia.



La oportunidad de posicionarnos como un país confiable en un mundo incierto

Nicolás Albertoni, exvicecanciller de la República durante el gobierno de Luis Lacalle Pou

Según el entrevistado, Uruguay tiene todas las condiciones para crecer en alimentos seguros, energías limpias y servicios basados en conocimiento. Desde su visión, estos sectores permiten atraer inversiones y consolidar al país como referente regional. El desafío, agrega, es capitalizar estas ventajas con innovación, eficiencia y planificación estratégica.



¿Cuáles son las principales debilidades de Uruguay a la hora de competir en mercados globales?

Uruguay enfrenta una serie de debilidades estructurales que limitan su capacidad para competir plenamente en mercados globales. La primera es la escala, no geográfica, sino productiva. Es una realidad innegable que en muchos rubros que el mundo demanda, difícilmente se logre volumen suficiente para insertarse de forma estable en cadenas globales de valor. A esto se suma una canasta exportadora concentrada en pocos bienes primarios, lo que aumenta la

vulnerabilidad frente a shocks sanitarios o de precios. Otro es la necesidad de mayor inversión en innovación, ciencia y tecnología. Esto sigue limitando la capacidad de avanzar hacia sectores de mayor valor agregado. No es casual que aún tengamos baja presencia en servicios globales, manufacturas avanzadas o industrias creativas exportables. Superar estas debilidades y otras varias que aún persisten requiere articular competitividad interna con inserción externa; sin esa alineación, los acuerdos comerciales abren puertas que el país no logra aprovechar plenamente.

¿Qué acuerdos considera prioritarios para Uruguay en los próximos cinco años?

Uruguay debe priorizar una agenda de acuerdos que combine acceso a mercados, nuevas reglas y diversificación de riesgos. En primer lugar, implementar plenamente el acuerdo Mercosur–Unión Europea (UE), que ofrece acceso preferencial a más de 700 millones de consumidores y reglas modernas en compras públicas, pymes, digital y sostenibilidad. Es el acuerdo que más puede transformar estándares internos.

En segundo lugar, culminar la adhesión al Cptpp, que abre mercados dinámicos del Asia-Pacífico y permite integrarse a cadenas de valor globales que hoy mueven innovación y crecimiento. Es, además, una señal geopolítica: Uruguay se inserta en el bloque más avanzado de la región transpacífica.

Tercero, seguir avanzando en las profundizando las relaciones tanto con Estados Unidos como China, cuidando equilibrios sectoriales y posiciones, pero avanzando...

Para Uruguay significaría mejoras arancelarias en sectores ofensivos clave (carne, lácteos, madera, celulosa), y mayor seguridad jurídica para inversiones.

Finalmente, poner en proactiva y promover exportaciones en el marco de Mercosur–EFTA, ya firmado, que conecta al país con economías de alto ingreso, alta tecnología e inversión estratégica.

En conjunto, estos acuerdos no solo diversifican mercados, sino que complementan el objetivo central: insertar a Uruguay en un sistema global donde reglas, innovación y valor agregado son la moneda del futuro.

¿Qué alcance tiene para Uruguay el visto bueno para unirse al Cptpp?

La aceptación formal para iniciar el proceso de adhesión al Cptpp representa uno de los hitos más significativos de la inserción internacional reciente. En términos de mercado, el bloque representa cerca del 15% del PIB mundial y casi 600 millones de consumidores con alta demanda de alimentos y servicios. Para Uruguay, significa entrar a un espacio económico donde están algunas de las economías más dinámicas del mundo, como Japón, Vietnam, Malasia, Canadá y Singapur.

En términos regulatorios, el Cptpp fija estándares muy avanzados en servicios, inversión, comercio digital, propiedad intelectual, empresas públicas y facilitación de comercio. Para el país, es un “ancla de reformas”, porque obliga a modernizar procesos internos que, de todas formas, el país necesita para ser competitivo.

“Uruguay debe mantener una diplomacia económica pragmática, defender reglas multilaterales y acelerar su diversificación de mercados”.

Además, tiene una dimensión geopolítica clave, dado que fortalece el mensaje de Uruguay como país abierto, estable y aliado de reglas claras.

¿Cómo evalúa la negociación Mercosur–UE y sus perspectivas?

La negociación Mercosur–UE vivió más de dos décadas de avances y retrocesos, pero los últimos años mostraron un cambio cualitativo: ambas partes lograron cerrar técnicamente el acuerdo, actualizar elementos ambientales y aclarar compromisos en sostenibilidad, trazabilidad y regulaciones agrícolas. Desde el punto de vista uruguayo, el equilibrio final es positivo porque se preserva el acceso para los sectores exportadores y se obtiene un marco normativo moderno que mejora la competitividad. Sin embargo, el principal desafío ya no es técnico, sino político. La ratificación en Europa enfrenta resistencias de sectores agrícolas y de algunos gobiernos -particularmente Francia- que temen pérdida de competitividad o impactos ambientales. El

Parlamento Europeo pasará a tener el eje del debate ahora para la porción central del acuerdo, que es la comercial.

¿Qué oportunidades o riesgos genera para Uruguay la tensión geopolítica entre Estados Unidos y China?

La tensión entre Estados Unidos y China es la principal fractura geoeconómica actual y afecta directamente a países pequeños y abiertos como Uruguay. Los riesgos son evidentes: más incertidumbre y protecciónismo, posibles trabas tecnológicas (5G, datos, IA), sanciones cruzadas y mayor volatilidad en los precios de *commodities*. Todo eso afecta nuestras exportaciones y la capacidad de atraer inversión.

Pero también surgen oportunidades, por ejemplo a través de la relocalización productiva (*nearshoring*) que abre espacio para que países estables y confiables -como Uruguay- se integren a nuevas cadenas de valor. La demanda global de alimentos seguros, energías limpias y servicios basados en conocimiento también crece en este contexto, y nuestro país tiene ventajas en esos sectores.

La clave es no caer en alineamientos automáticos. Uruguay debe mantener una diplomacia económica pragmática, defender reglas multilaterales y acelerar su diversificación de mercados. Cuantos más acuerdos tengamos -UE, Cptpp, Estados Unidos, China, EFTA- menos vulnerable será el país a tensiones entre grandes potencias. El desafío es navegar la disputa sin quedar atrapados en ella; la oportunidad es posicionarnos como un país confiable en un mundo incierto. ☀

“La demanda global de alimentos seguros, energías limpias y servicios basados en conocimiento también crece en este contexto, y nuestro país tiene ventajas en esos sectores”.

Finanzas sostenibles: desafíos y oportunidades para 2026

Darío Andrioli, socio director de Carle & Andrioli

La agenda actual de la dirección de las empresas incluye dentro de los temas relevantes la transformación digital de los negocios y los crecientes requerimientos de sostenibilidad. En este sentido, el entorno complejo plantea para el futuro nuevos riesgos y posibilidades para las empresas y la necesidad de adaptarse para su continuidad y viabilidad en el largo plazo.

En particular, las mayores exigencias sobre los impactos ambientales y sociales, proveniente de mercados, partes interesadas, consumidores y de la regulación, determina ampliar enfoques para la estrategia y las finanzas de las empresas.

Por lo tanto, la sostenibilidad es un asunto clave de las empresas de diferentes actividades y dimensiones a la hora de planificar 2026, por lo que se deberá incluir la consideración de los denominados factores ESG (ambiental, social y de gobernanza) en sus decisiones de inversiones y negocios.



Evaluación integrada de inversiones

Salvo en las instituciones de filantropía, las finanzas tradicionales deciden la realización de una inversión con base en la evaluación de su retorno financiero, pero esta condición

necesaria puede no ser suficiente. Como hace años expresaba el Profesor Ricardo Pascale, el objetivo de las empresas sigue siendo generar valor para los propietarios, pero está sujeta a las restricciones con los grupos de interés, como clientes, empleados y comunidad.

Esto determina el concepto de inversiones sostenibles, efectuadas con la intención de generar impacto social o ambiental medible, junto con retorno financiero. Las finanzas tradicionales no consideran los criterios ESG, mientras que las inversiones sostenibles adoptan la evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, y aprovechan las oportunidades que brindan estos factores.

Las empresas, así como tienen un piso financiero de retorno requerido, comienzan a considerar un piso social y ambiental para las decisiones de inversión. Para ello incorporan métricas de sostenibilidad en la evaluación de proyectos, como consumo de energía, empleo, emisiones de carbono y residuos generados.

La innovación en procesos y productos puede brindar oportunidades para el desarrollo sostenible en sectores como energía, cemento, transporte, agro y en proyectos industriales de economía circular. Además de potenciales ingresos adicionales, esto permitiría reducir consumos de recursos naturales, minimizar residuos, así como optimizar cadenas de valor.

En particular el agro y la agroindustria pueden tener la

oportunidad del Fondo Sectorial Innovagro, que promueve proyectos de innovación que incorporen nuevas tecnologías. En la última edición los proyectos innovadores que fueron apoyados correspondieron a riego inteligente, salud animal y economía circular.

La inversión responsable requiere además desarrollar sistemas de monitoreo, medición y reporte de impactos ESG. En este sentido las empresas han incrementado la presentación voluntaria de informes de sostenibilidad, siendo los estándares GRI (Global Reporting Initiative) los más utilizados para medir y reportar los impactos.

Diversificación de financiamiento

Las finanzas sostenibles pueden permitir aumentar la financiación introduciendo fuentes innovadoras, atraer capital y aprovechar los beneficios para proyectos de impacto socio-ambiental positivo. Los financieros e inversores en forma creciente están haciendo énfasis en los factores de sostenibilidad en sus evaluaciones de riesgo crediticio e inversión en bonos y acciones de empresas.

En particular, las mayores exigencias sobre los impactos ambientales y sociales, proveniente de mercados, partes interesadas, consumidores y de la regulación, determina ampliar enfoques para la estrategia y las finanzas de las empresas.

En ese marco las bolsas realizan lineamientos sobre sostenibilidad para las empresas que emiten valores y los inversores requieren informes de calificadoras de riesgos sobre los criterios ESG.

En la región se han desarrollado los denominados bonos sostenibles, emitidos para financiar actividades relacionadas con el medio ambiente y temas sociales. Éstos son instrumentos regulados por el mercado de capitales, donde el emisor especifica los destinos de los recursos y su compromiso al respecto.

Por su parte, se incrementa en el mundo la denominada Banca sostenible que brinda asistencia financiera considerando la estrategia de sostenibilidad de la empresa, con objetivos vinculados a la tasa del préstamo y exigencia de informar la evolución de los objetivos de sostenibilidad fijados.

También las compensaciones del mercado de carbono pueden contribuir al financiamiento de proyectos de energías renovables, de eficiencia energética, uso del suelo y forestación, entre otros.

En Uruguay está teniendo efecto demostrativo en el sector



En las fiestas
aparece lo mejor de nosotros.

¡FELICIDADES!



INVISIBLE

Míralo en nuestro
canal de

YouTube



privado la emisión de años anteriores de bonos soberanos indexados a indicadores de sostenibilidad, con metas respecto a indicadores de desempeño vinculados a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la conservación del bosque nativo.

Cada vez más las instituciones financieras de nuestro país, tanto públicas como privadas, están desarrollando productos financieros alineados con los criterios ESG y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). En ese sentido brindan financiación a proyectos verdes y de impacto, riego, transporte eléctrico, de reciclaje y energías renovables, entre otros.

En el caso del BROU tanto empresas grandes como mipymes tienen posibilidad de presentar proyectos que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental. Podrán acceder a tasas bonificadas de interés proyectos relacionados a energía, recursos naturales, economía circular, adaptación al cambio climático, educación, salud y vivienda. Además de su viabilidad financiera, deberá generar beneficios ambientales o sociales, con evaluación de riesgos y medidas de prevención.

Finanzas y normas de sostenibilidad

Además del triple impacto económico, social y ambiental que las empresas generan, el entorno puede plantearles desafíos en sus finanzas, determinando la denominada materialidad financiera. El cambio climático y los requerimientos de sostenibilidad de los grupos de interés pueden tener incidencia en sus flujos de fondos y condiciones de acceso al financiamiento.

Las finanzas de las empresas pueden ser incididas por impactos físicos del cambio climático y por los impactos de transición determinados por la regulación, el mercado o la preocupación por temas de reputación corporativa. Estos impactos pueden afectar ventas, incrementar costos de operación, pérdida de valor de activos y contingencias.

Así como el GRI reporta sobre la materialidad de impacto, se han emitido normas internacionales de información financiera (NIIF S1 y S2) que establecen la revelación de los impactos materiales de riesgos de sostenibilidad y clima para las empresas.

La norma sobre sostenibilidad requiere divulgación de información material sobre los riesgos y oportunidades relacionados con la gobernanza, estrategia, administración de riesgos y métricas y objetivos. Por su parte, la norma sobre clima requiere identificar los riesgos vinculados a las emisiones de carbono, los planes de transición y resiliencia climática.

**Cada vez más
las instituciones
financieras de nuestro
país, tanto públicas
como privadas,
están desarrollando
productos financieros
alineados con los
criterios ESG y los
objetivos de desarrollo
sostenible (ODS).**

Las normas han sido adoptadas en varios países de la región para empresas cotizantes en Bolsas de valores, como son los casos de Brasil y Chile. En nuestro país recientemente el Colegio de Contadores, Económistas y Administradores emitió como referencia técnica profesional un pronunciamiento de adopción gradual de las normas internacionales de información financiera sobre sostenibilidad.

Para poder revelar los temas requeridos por las normas de sostenibilidad las empresas deberán estructurar procesos sistemáticos de recopilación y análisis de los datos, incluyendo la definición y seguimiento de indicadores clave de desempeño.

Planificación conectada

Para el nuevo año estarán en mejores condiciones las empresas que conecten sostenibilidad con el negocio y consideren la doble materialidad evaluando sus impactos en la sociedad y medio ambiente, así como éstos inciden en su desempeño financiero.

A las tradicionales buenas prácticas asociadas a la planificación estratégica, las empresas deben agregar la priorización de los valores emergentes sobre el medio ambiente, igualdad de oportunidades y productos responsables. Por lo tanto, la estrategia deberá equilibrar entre los pilares económico, social y ambiental para la transición hacia modelos de negocios sostenibles.

En este sentido, las finanzas sostenibles pueden contribuir a la gestión de riesgos, creación de valor, innovación y acceso a capital. Asimismo, podrá atraer talento, fortalecer su reputación y utilizar los beneficios tributarios de la promoción de inversiones.

En el último año se ha incrementado, aunque a ritmo lento, el interés de las empresas en elaborar reportes de sostenibilidad y en procesos de certificación como empresa B, que no sólo buscan retorno financiero, sino también impactar en forma positiva en el medio ambiente y la sociedad. Incluso se ha comenzado a ver algunos casos de creación de sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), que incorporan en su objeto social la generación de impactos sociales y ambientales positivos.

Será clave la adopción de estándares uniformes para la comparabilidad y consistencia de la información financiera referida a la sostenibilidad, así como los informes profesionales de aseguramiento sobre sus mediciones y reportes para mejorar la transparencia. Las normas internacionales de información sobre sostenibilidad pueden dar impulso para conectar ésta con las finanzas de la empresa. ♦

El **placer** de conducir



BMW X1 HÍBRIDO CONECTABLE. ABRÍ TUS PUERTAS AL MUNDO BMW.

Tecnología avanzada que te permite controlar tu **BMW** con tu voz, 3 años de Service Inclusive y autonomía combinada para que disfrutes de más kilómetros.

Desde
USD 68.990

3 años de garantía.
de Service Inclusive.

Magna
Ramón Escobar 1330
Montevideo, Uruguay
Tel: 2924 3125

Más información



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

Sin inversión privada no hay crecimiento sostenible

Ana Laura Fernández, economista y asesora económica de la Cámara de Comercio y Servicios

El 2025 consolidó un crecimiento moderado en Uruguay, con impactos positivos del turismo y las exportaciones, pero también con limitaciones estructurales que frenan la inversión y la productividad, señala la economista. Para 2026 proyecta un escenario de expansión lenta, donde el empleo y la inflación se mantendrán estables, mientras advierte que acelerar la inversión privada y ejecutar reformas microeconómicas será clave para transformar la estabilidad en un crecimiento sostenido y de mayor calidad.



¿Cómo evalúa el desempeño de la economía uruguaya en 2025 y cuáles fueron los factores que más influyeron en su desenlace?

Durante el presente año la economía uruguaya consolida un escenario de crecimiento moderado, con un primer semestre en el cual se alcanzaron mejores resultados los cuales se fueron diluyendo transcurrido el año, y de esta forma también las expectativas de crecimiento se fueron ajustando a la baja, acercándose a alcanzar una tasa de crecimiento prevista para el año 2025 cercana al 2%, y de menor magnitud aún para el próximo año.

Este desempeño se dio en un contexto externo más desafiante para nuestro país, caracterizado por una gran fragmentación, donde los niveles de volatilidad e incertidumbre pasaron a ser de carácter estructural. Pero al mismo tiempo que Uruguay soportó estos frenos desde el contexto externo -incertidumbre comercial, precios internacionales en promedio creciendo a menor ritmo, ciclo financiero aún restrictivo en buena parte del año-, también recibió algunos impulsos puntuales, tales como mejores resultados en relación a la temporada turística, precios favorables en el mercado internacional de carne, y en particular en los últimos meses se comienza a incorporar un alivio monetario por parte de Estados Unidos, sumado a bajas adicionales en el precio del petróleo.

Con este “viento externo mixto”, 2025 volvió a poner en primer plano que los determinantes internos también son decisivos, incluso se ha hablado de un año “bisagra”. En el entendido que, más allá del contexto externo, si Uruguay no ingresa efectivamente en una fase de transformación e implementación de políticas en pos de mejorar su entorno de negocios, indefectiblemente los resultados económicos persistirán siendo magros, poniéndose incluso en riesgo la estabilidad macro alcanzada en los últimos años.

Persisten cuellos de botella microeconómicos que limitan el crecimiento potencial de nuestra economía: costos regulatorios y burocráticos, barreras de entrada, trámites y tiempos que operan como un “impuesto” para invertir y producir, y baja competencia en algunos mercados clave. Por eso la relevancia de insistir en que “no alcanza con estabilidad macro” y sí en la necesidad de un “shock micro de productividad” para abaratizar costos, dinamizar la inversión y acelerar el crecimiento.

¿Qué lectura hace del mercado laboral en 2025, en términos de empleo y salario real?

El mercado de trabajo mantuvo un desempeño relativamente positivo, pero con una desaceleración del ritmo de

mejora respecto a años previos, coherente con una economía menos dinámica.

Persisten, además, restricciones estructurales vinculadas al marco regulatorio del mercado de trabajo, el cual es de carácter centralizado, rígido, y de gran alcance, desacoplándose muchas veces de la realidad de las empresas y por lo tanto afectando la capacidad éstas para generar más y mejores puestos de trabajo.

En salarios, la desinflación favoreció una recuperación real gradual y abrió espacio para transitar ajustes nominales más consistentes, en un marco incipiente de desindexación. Pero también es una realidad que los márgenes de las empresas para sostener nuevos ajustes salariales en un contexto económico menos dinámico resulta clave, particularmente respecto al impacto que esto pueda tener en términos de empleo en el mediano plazo.

Por eso la relevancia de poner el foco en la sostenibilidad y el empleo de calidad, y lograr avances en materia de modernización de la negociación colectiva, que refleje mejor la heterogeneidad empresarial, es decir, acuerdos más adaptables por tamaño y territorio. Esto es, mecanismos ágiles de “descuelgue”, categorías basadas en competencias y análisis de la productividad a nivel de empresas como referencia en la

negociación que permita introducir mecanismos más realistas para sostener el empleo formal.

¿Cuáles son sus expectativas para la economía en 2026, considerando crecimiento, inflación y empleo?

En términos agregados, para el año 2026 el escenario base sigue siendo de crecimiento moderado. En términos de empleo, si efectivamente no se logra desarrollar e implementar las reformas mencionadas previamente, es esperable también una evolución gradual, es decir, sin correcciones significativas que permitan continuar alcanzando mayores niveles de empleo, mejoras en la calidad, así como correcciones de los desequilibrios claves en relación al desempleo juvenil y la brecha existente entre formación y nuevas demandas laborales.

La capacidad de crear nuevos puestos de trabajo dependerá en gran medida de este camino de transformaciones que permitan mayor inversión y productividad.

¿Qué fortalezas estructurales destacan a Uruguay de cara al próximo ciclo económico?

Uruguay llega al próximo ciclo con fortalezas estructurales bien definidas: una institucionalidad sólida, y un marco macroeconómico que en líneas generales viene mostrando avances en desinflación y anclaje de expectativas, elementos



clave para la previsibilidad en decisiones de inversión y consumo.

A su vez, existe un importante margen para transformar esa estabilidad en mayor crecimiento potencial. Pero para ello también, resulta clave profundizar la inserción internacional y el aprovechamiento del potencial exportador -tanto de bienes como de servicios- mediante una agenda activa de facilitación: acuerdos comerciales, habilitaciones sanitarias y técnicas, reducción de barreras no arancelarias, simplificación de procedimientos y mejora de la logística.

Los avances más recientes en materia de acuerdos comerciales van en este sentido. Hablamos de la firma del Acuerdo EFTA–Mercosur, la posible firma a fines del presente año del acuerdo Mercosur–Unión Europea (UE), así como la reciente aceptación por parte de los países del Acuerdo Transpacífico de iniciar las negociaciones formales con Uruguay, y también algunos acuerdos ya alcanzados y otros en agenda con países como Qatar, Arabia Saudita, Indonesia y Vietnam. Este es el camino natural y necesario que Uruguay debe continuar transitando.

Y tal como se mencionó, para sostener tasas de crecimiento más elevadas de forma persistente es indispensable también acelerar un salto de productividad apoyado en mejoras mi-

“Para sostener tasas de crecimiento más elevadas de forma persistente es indispensable también acelerar un salto de productividad apoyado en mejoras microeconómicas”.

croeconómicas. ¿Por qué no dar un efectivo “shock micro”, orientado a reglas simples, competencia efectiva, facilitación y reducción del costo país, como palancas para ampliar el espacio de inversión privada y robustecer el tejido empresarial?

Finalmente, y no menor, una fortaleza especialmente relevante es que estas mejoras son ejecutables. Uruguay cuenta con capacidad institucional para implementar reformas de gestión pública con impacto relativamente rápido en productividad, particularmente a través de digitalización integral, eliminación de superposiciones, estandarización de procesos y un enfoque regulatorio más eficiente basado en controles ex post -con fiscalización robusta- y menor carga ex ante en actividades de bajo riesgo. Y además encuentra en el sector privado, en las empresas, un aliado clave en este sentido, las cuales no solo demandan estos cambios, sino que también los apoyan e impulsan. Por lo tanto, allí también hay una fortaleza para avanzar en la real y efectiva ejecución de estas transformaciones, que le permitan a Uruguay ganar eficiencia sin resignar calidad regulatoria, y mejorar de forma directa el clima de negocios.

¿Cuáles son los principales riesgos o amenazas que podrían afectar la economía uruguaya en 2026?

No quedan dudas que los riesgos existen, más que nunca hoy en un mundo cada vez más incierto -crecimiento global desacelerando, tensiones comerciales y condiciones financieras-, lo cual afecta las exportaciones, la inversión y las expectativas de los agentes.

Pero, quizás hoy el riesgo más relevante está focalizado a nivel interno, de la propia economía, y está asociado justamente a los bajos niveles de crecimiento alcanzados y previstos, relacionados con niveles de inversión insuficiente. Si no se potencia la inversión privada, será cada vez más cuesta arriba lograr mejoras de productividad y empleo, transformándose así en un círculo no virtuoso desde el punto de vista económico y social, del cual sea cada vez más complejo salir.

El planteo para este 2026, entiendo, no puede ser más claro: sin más inversión privada no hay crecimiento sostenible; elevarla requiere reglas claras, competencia y menor costo, particularmente para las mipymes.

Finalmente, hay un riesgo laboral que también es central: la dinámica de los costos laborales -salarios y condiciones- en desacople con la productividad de las empresas, en un contexto de magro crecimiento. En esas condiciones, el ajuste suele procesarse por empleo e informalidad, especialmente en sectores y empresas con márgenes más reducidos. Por eso la relevancia de lograr avances en materia regulación laboral y modernizar la negociación colectiva, en un diálogo tripartito de respeto y entendimiento, que priorice el objetivo de tener una economía con más y mejor trabajo, con más y mejores empresas. ☀

Oportunidad

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

Hacia el puerto van las oportunidades y desde ahí llegan a todos. Como la de ampliar la Terminal Cuenca del Plata y mejorar su infraestructura, duplicando el tamaño de los muelles y sumando hectáreas de área de gestión, y ser la única terminal especializada de contenedores integrada con un depósito de logística acorde a las exigencias del comercio internacional.

Las inigualables condiciones geográficas del puerto de Montevideo, combinadas con la experiencia y conocimiento de Katoen Natie en más de 30 países, nos dan la oportunidad de ser la terminal más productiva de la región.

TERMINAL CUENCA DEL PLATA



La economía uruguaya entre la estabilidad y el bajo crecimiento

Luciano Magnífico, economista, gerente de Exante

La economía uruguaya cerró el 2025 con un crecimiento moderado, explicado en buena medida por impulsos puntuales del agro y la industria, según establece el economista de Exante. Si bien el mercado laboral se mantuvo firme y el consumo acompañó, advierte que el dinamismo fue acotado en varios sectores. Para 2026 proyecta una expansión más baja, con inflación contenida y empleo estable, en un escenario que exigirá cautela, algunas reformas y señales claras para sostener la inversión.

¿Cómo evalúa el desempeño de la economía uruguaya en 2025 y cuáles fueron los factores que más influyeron en su desenlace?

Fue un año de bajo dinamismo, especialmente en los últimos meses. De hecho, los últimos datos de PIB marcaron una leve contracción de la economía en el tercer trimestre respecto a las cifras del trimestre previo.

De acuerdo con las proyecciones que manejamos en Exante la economía uruguaya acumularía un crecimiento de 2% en el promedio de este año, pero la mitad obedece exclusivamente al “efecto arrastre” de la expansión del segundo semestre del año pasado.

Como destaque positivo, fue un año de muy buenos resultados para el sector primario. La última zafra de verano cerró con rendimientos extraordinariamente altos -por ejemplo, a nivel de la soja se alcanzaron rindes superiores

a los 3.000 kg / há-, que llevaron a alcanzar niveles de producción récord en varios cultivos, mientras que el sector ganadero también tuvo un muy buen desempeño en el conjunto de 2025.

La actividad industrial también acumuló un crecimiento relevante este año, pero no generalizado. La rama de la refinería de Ancap tuvo una expansión interanual fuerte



porque el año pasado había estado parada por mantenimiento hasta el mes de abril. Si bien entre agosto y octubre de este año la refinería enfrentó otra parada por la rotura de la boya petrolera de José Ignacio, el efecto neto de esta rama terminará siendo muy positivo en 2025. La industria frigorífica y la industria láctea fueron otras dos ramas de crecimiento relevante.

Fuera de estos impulsos en el agro y en la industria y el repunte que exhibió la actividad comercial en el tercer trimestre, varios sectores han mostrado un desempeño muy magro. En particular, la construcción y otros sectores de servicios exhibieron variaciones en el acumulado enero-setiembre de alrededor de ± 1% anual.

En la mirada por demanda, destacó particularmente la incidencia del consumo privado y de las exportaciones. En el caso del consumo privado esperamos un crecimiento similar al proyectado para el PIB en el promedio de este año, lo que se apoya en un mercado laboral que ha seguido mostrando firmeza y en el aumento que mostró el salario real.

A nivel de las exportaciones y si bien no se registró un comportamiento homogéneo por rubro, los principales motores estuvieron en el aumento de las ventas de carne

bovina, soja y productos lácteos, así como en el muy buen desempeño que mostró la actividad turística en el primer semestre.

¿Qué lectura hace del mercado laboral en 2025, en términos de empleo y salario real?

El mercado de trabajo mantuvo una firmeza importante, con la cantidad de ocupados en niveles récord (arriba de 1.750.000) y la tasa de empleo en los registros más altos de la última década (en torno de 60% de la población en edad de trabajar).

La tasa de actividad no mostró subas adicionales en los últimos meses, pero también alcanzó niveles similares a los máximos de 2014. En este contexto, estimamos que la tasa de desempleo se ubicará en el promedio de este año en torno a 7% (1 p.p. por debajo del registro de 2024 y representando el menor registro también desde 2014).

El crecimiento de la población ocupada estuvo acompañado de un aumento del salario real de algo más de 1% en el promedio del año, lo que llevó a que la masa salarial en términos reales volviera a tener un crecimiento relevante y contribuyera positivamente a la expansión del consumo privado.

¿Cuáles son sus expectativas para la economía en 2026, considerando crecimiento, inflación y empleo?

En Exante aguardamos una expansión de la economía del orden de 1.5% para el promedio del año que viene, lo que asume que no se repetirán los impulsos puntuales que empujaron el crecimiento durante 2025.

En particular, y a diferencia de este año, el efecto arrastre estadístico con el que comenzará 2026 será bastante acotado, de menos de 0.5%.

A su vez, la actividad del sector primario fue históricamente alta en 2025, por lo que si bien nuestras proyecciones apuntan a un buen desempeño de este sector en nivel el año que viene, también implican una caída en la variación promedio anual. En particular, no prevemos que los rendimientos de los cultivos de verano puedan repetir los excepcionales registros del año pasado y tampoco creemos que estén dadas las condiciones para una extracción de carne tan grande como la que vimos este año.

Nuestro escenario base asume que los indicadores del mercado de trabajo continuarán en niveles muy favorables, aunque no mostrarían mejoras adicionales el próximo año. Los resultados de la última edición de la Encuesta de Expectativas Empresariales que realizamos en Exante indican que los empresarios mantienen una postura cautelosa en materia de empleo para el próximo año, con solo 20% marcando que el empleo en su empresa aumentará y más del 60% respondiendo que no variará.

En materia de precios, esperamos que la inflación permanezca por debajo de la meta puntual de 4.5% anual durante gran parte del año que viene. Asumimos que habrá una flexibilización adicional de la política monetaria en los próximos meses de modo de terminar 2026 con registros de inflación consistentes con el objetivo. Esa proyección también con-

templa una suba moderada del tipo de cambio en los próximos doce meses, hacia el eje de \$ 41 al cierre de 2026.

¿Qué fortalezas estructurales destacan a Uruguay de cara al próximo ciclo económico?

Uruguay destaca a nivel regional por su estabilidad macroeconómica y política, así como por su nivel de cohesión social. Además, también se ha caracterizado por ser una sociedad de consensos, en la que los cambios que se efectúan tienden a perdurar en el tiempo.

Esa imagen de país “serio” es habitualmente destacada en los informes de organismos multilaterales y de las calificadoras de riesgo, que además mantienen una visión muy favorable en términos generales sobre el país. Esa misma visión positiva también explica un nivel de riesgo país del orden de los 60 pbs, muy bajo en una perspectiva histórica y en comparación con el resto de los países de la región, que también son demandantes de capitales en los mercados internacionales.

A nivel productivo, una de las fortalezas principales es el hecho de que algunas cadenas alcanzaron estadios de madurez significativos -por ejemplo, complejo forestal-celulósico, industria de TI-, lo que sirve de modelo para que otros sectores también puedan avanzar en esa dirección.

También sobresalen los avances sucesivos que ha logrado Uruguay en materia de generación eléctrica, en un mundo en el que el interés por las energías renovables va en aumento.

¿Cuáles son los principales riesgos o amenazas que podrían afectar la economía uruguaya en 2026?

Desde el lado internacional, una nueva escalada proteccionista sería una amenaza importante, con los riesgos en materia de actividad económica e inflación global que ello podría acarrear. En términos generales, el riesgo de un repunte inflacionario en Estados Unidos y una consecuente alza de tasas de interés también podrían implicar un shock externo negativo para la economía uruguaya.

En el plano interno, uno de los principales riesgos que visualizamos desde Exante es la resistencia para realizar reformas que alienen la competencia y la eficiencia. El Uruguay “estable y predecible” también es el Uruguay a “media marcha”. También habrá que seguir con atención los anuncios que se han realizado en las últimas semanas respecto a cambios en la normativa laboral, que podrían generar una mayor rigidez para las empresas y un desestímulo a la contratación y a la inversión. Estos anuncios se dan en un contexto en el que las últimas ediciones de nuestra Encuesta de Expectativas Empresariales recogieron un deterioro moderado de la opinión de los ejecutivos sobre el clima de negocios y en el que Uruguay necesita crecer.

También existen riesgos en materia fiscal, en la medida en que no se materialicen las proyecciones de crecimiento económico planteadas por el gobierno en el Presupuesto y en que los ingresos públicos no crezcan al ritmo contemplado en la programación oficial. ☺

La transformación energética y los desafíos del transporte urbano

Juan Salgado, presidente de Cutcsa y de la Cámara del Transporte

En Uruguay, el sector del transporte continúa enfrentando desafíos postpandemia, con una recuperación parcial que aún no alcanza los niveles de 2019. Para 2025, el mercado se estabiliza en torno al 82% de la demanda previa, lo que plantea nuevas necesidades para mejorar la movilidad y los tiempos de viaje. A pesar de las dificultades, el sector sigue adelante, con el objetivo de mejorar la movilidad y la calidad de vida de los usuarios.

En paralelo, Cutcsa avanza en la transformación y desarrollo, un proceso que no solo incluye la incorporación de unidades eléctricas, sino también la renovación de la infraestructura tecnológica.



¿Cómo es la situación del sector del transporte en 2025? ¿Se superó la crisis que dejó la pandemia?

Para 2023 ya estábamos viendo una recuperación, pero sabíamos que la demanda no volvería a los niveles prepandemia. Estimábamos que el nuevo “100%” no sería el de 2019, sino un 85% de esa cifra. Y no nos equivocamos. En 2025,

seguimos con un mercado que está rondando el 82%, por lo que la caída sigue siendo importante. A pesar de todo, creemos que este 3% de pérdida puede ser coyuntural si logramos mejorar la movilidad y los tiempos de viaje. Las empresas aún están pagando las consecuencias económicas de la pandemia, pero la situación ha comenzado a normalizarse.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas de transporte de cara al futuro?

El mayor desafío es estar a tono y brindar la mejor calidad de servicio posible. A su vez, mantenerse al día con los avances tecnológicos. Hoy en día, la tecnología cambia mucho más rápido que antes, y si no se aprovechan esas oportunidades, se corre el riesgo de quedar atrás. Además, los tiempos de viaje siguen siendo una de las principales preocupaciones de los pasajeros, por tanto, mejorar la movilidad en el área metropolitana es clave. Es necesario pensar más allá de los límites departamentales; Montevideo, Canelones y San José deben ser tratados como una unidad para lograr mejoras sustantivas.

Curiosamente, el precio del boleto hoy está en un sexto o séptimo lugar dentro de los reclamos de los usuarios. El sistema de pago ha mejorado significativamente con la tarjeta STM, lo que ha generado una reducción en el costo para los usuarios frecuentes. Más del 85% de las transacciones se realizan con tarjeta STM, y eso permite ofrecer descuentos y viajes gratuitos a los pasajeros más frecuentes. Es un beneficio directo para quienes utilizan regularmente el transporte público.

¿Cómo ve la Cámara del Transporte el proceso de transformación del sistema de transporte en Uruguay?

Estamos siendo consultados por las autoridades, pero aún no hay una definición clara sobre cómo se llevará a cabo la transformación. Lo que es indiscutible es que el sistema de transporte necesita una renovación, tanto en infraestructura como en tecnología. Las empresas ya hemos renovado la flota, y actualmente tenemos la flota más nueva de la historia del transporte urbano en Uruguay. Por ejemplo, en Cutcsa, la antigüedad promedio de los vehículos es de solo siete años. Además, estamos renovando las boleteras electrónicas para permitir pagos con tarjetas de crédito, débito y hasta con códigos QR, lo que será un gran avance.

¿Cuándo se implementarán estos cambios en el sistema de pago y la tecnología de los ómnibus?

Los primeros cambios comenzarán a implementarse a principios de 2026. Ya estamos trabajando en la instalación de nuevas máquinas y en la capacitación operativa necesaria para ponerlas en funcionamiento. Aunque ya tenemos unas 600 unidades con la nueva tecnología instalada, aún estamos ajustando detalles para asegurar que todo funcione perfectamente. Será un avance significativo en la modernización del sistema de transporte.

¿Qué desafíos adicionales enfrenta el transporte metropolitano en Uruguay?

Uno de los principales desafíos es la infraestructura. No podemos seguir pensando en el transporte solo a nivel municipal; necesitamos una visión metropolitana. Repito algo porque es muy importante en este tema: el área de Montevideo, Canelones y San José debe ser considerada como un todo para mejorar la movilidad y reducir los tiempos de viaje. Además, debemos ser conscientes de que cualquier intervención en el sistema de transporte, como la creación de carriles exclusivos para ómnibus, tiene que ser coordinada y comunicada correctamente para evitar problemas adicionales, como el aumento de la congestión en otras áreas. El futuro depende de la capacidad de tomar decisiones rápidas y coordinadas. El problema no es solo el transporte, sino la movilidad en general. Necesitamos hacer una transformación significativa, y es necesario que las autoridades políticas comprendan que el tiempo para hacer cambios está transcurriendo, y si no actuamos ahora, los problemas de movilidad seguirán empeorando. La clave es trabajar juntos -sector público y sector privado-, para hacer viable un sistema de transporte que funcione para todos los ciudadanos.

Hablemos de Cutcsa. ¿Cuál es el balance que hace de 2025 con todas estas transformaciones que ha tenido la empresa a nivel energético?

Cutcsa no escapa a la situación que viven las otras empresas. Venimos arrastrando un debe desde 2020 hasta parte de 2023. Sin embargo, desde hace algunos años decidimos comenzar un camino hacia la descarbonización del medio

ambiente. En 2016, empezamos a estudiar alternativas desde el punto de vista económico y ambiental, pensando también en la conveniencia para todas las partes, no solo para nosotros sino también para el Estado. En 2016 compramos el primer ómnibus eléctrico para probarlo, sin ningún tipo de descuento ni exoneración. En ese momento, el eléctrico era visto con escepticismo. Habíamos probado otras alternativas como el ómnibus a GLP y algunos aditivos en el gasoil para reducir las emisiones, pero la clave estaba en un cambio de matriz energética. En diciembre de 2019, justo antes de la pandemia, tomamos una decisión importante y adquirimos 20 unidades eléctricas como parte de un plan con el Ministerio de Industria. Estos 20 ómnibus llegaron en julio de 2020, en pleno inicio de la pandemia. Fue entonces cuando decidimos dar un paso más y hacer que la flota de Cutcsa fuera 100% eléctrica. En 2021, tomamos la resolución de que no se renovarían más coches a gasoil, y las futuras adquisiciones debían ser exclusivamente eléctricas. Publicamos un cronograma para renovar el 25% de la flota a eléctrico para 2025, 50% para 2030, y llegar al 100% en 2040.

Este cambio no es solo sobre el ómnibus, sino sobre toda una infraestructura. Hay que invertir en cargadores, en capacitar mecánicos para trabajar con vehículos eléctricos, y también formar a los choferes para que puedan manejar de manera eficiente los vehículos eléctricos, ya que la forma de conducir un coche eléctrico es completamente diferente a la de uno a gasoil.

¿Qué desafíos económicos y operativos ha enfrentado Cutcsa en este proceso de transformación energética?

El proceso de transformación ha sido costoso. No solo por los vehículos, sino por las obras de infraestructura necesarias: los cargadores, la capacitación del personal, y la adaptación de la flota. En determinado momento tuvimos que hacer una inversión de aproximadamente US\$ 110 millones para dar este paso, entonces los temas financieros se tuvieron que manejar muy bien, con mucha coordinación y participación de la banca, en especial el Banco República y CAF; este último nos apoyó a través del programa Emotion, destinado a financiar la transición energética.

¿Cuántos cargadores tiene instalados hoy Cutcsa y cuál es el impacto de la transición energética?

Terminaremos 2025 con 270 cargadores distribuidos en cuatro plantas: José Añón, Pantaleón Pérez, Veracierto, y General Flores esquina Carreras Nacionales. Estos cargadores van a permitir un ahorro significativo de combustible. Para tener una idea, estimamos que ahorraremos siete millones de litros de gasoil al año, lo cual es un impacto positivo tanto para Cutcsa como para el Estado. Ese gasoil que nosotros le comprobábamos a Ancap, se transformó en energía eléctrica que ahora le adquirimos a UTE. Esa era energía que UTE no la podía guardar ni facturar, y resultaba en un excedente en horas de la noche; en cambio ahora se factura y es justamente en las horas donde nosotros cargamos, que es entre las 00:00 y las 7:00.



Un año de innovación con el bus turístico eléctrico

¿Cómo ha sido la experiencia del primer año con el bus turístico 100% eléctrico?

El servicio de bus turístico completó su primer año en noviembre, y lo estamos viendo como un gran éxito. Es la primera ciudad que ofrece un servicio turístico completamente eléctrico. Usamos seis unidades eléctricas para este servicio. Durante el año, pasando por la temporada alta, la baja y la media, hemos superado las expectativas en términos de ventas de pasajes y satisfacción de los usuarios. Es un orgullo que una empresa uruguaya esté a cargo del servicio de transporte turístico para los visitantes de Montevideo, mostrando lo mejor de Uruguay. El servicio tiene dos recorridos, uno por el centro de la ciudad y otro por la Rambla, pasando por lugares emblemáticos como el Estadio Centenario, el Palacio Legislativo o el Rosedal del Prado.

El recorrido completo dura unas dos horas y media y el pasajero puede bajarse y subirse en cualquier parada durante todo el día con un solo boleto. Para nosotros, este proyecto tiene una gran carga emocional y estratégica. Es más que una cuestión comercial, es un símbolo de lo que puede hacer una empresa uruguaya para representar al país ante los turistas.

Cutcsa optó por dos fabricantes: BYD y Heiger. ¿Las unidades de las dos marcas tienen comportamientos similares en cuanto a tiempos de carga y desempeño?

Efectivamente, decidimos mantener dos marcas para no depender de una sola. Trabajamos con 18 ofertas internacionales, pero decidimos que la transformación era tan importante que no queríamos estar atados a una única opción. Hasta ahora, el rendimiento y los tiempos de carga son bastante similares entre ambas marcas. La tecnología está avanzando rápidamente; los modelos de 2024, por ejemplo, cargan en solo 2.5 horas y tienen una autonomía de hasta 380 kilómetros. Es impresionante cómo la tecnología ha avanzado en solo cuatro años. Al principio, los modelos de 2016 tenían una autonomía de 120 kilómetros y requerían seis horas de carga. Ahora, esos números han mejorado considerablemente.

¿Cuántas unidades eléctricas circulando habrá a finales de 2025 y qué pasará en 2026?

A finales de 2025, tendremos 281 unidades eléctricas, lo que representa el 25% de la flota. En 2026 nos enfocare-

mos en asentar esta primera fase y en mejorar la tecnología y la infraestructura. El cronograma establece que, seguramente, en el 2028 esté completándose la etapa para llegar al 2030 con el 50% de la flota siendo eléctrica.

Sin embargo, ya estamos viendo algunos desafíos, como el cambio en la polución acústica. En nuestros predios de estacionamiento hemos tenido que implementar más iluminación y tener un mayor control, ya que una de las diferencias clave entre los ómnibus a gasoil y los eléctricos es el ruido. Los vehículos a gasoil producen un sonido constante, lo que facilita que tanto los conductores como los peatones puedan identificar su aproximación, incluso en la madrugada. Sin embargo, los ómnibus eléctricos son mucho más silenciosos, lo que genera un desafío adicional. Cuando los choferes salen a las 3:00 o 4:00 de la mañana para empezar su turno, deben ser especialmente cautelosos, ya que la ausencia de ruido significa que los peatones o incluso otros conductores pueden no notar su presencia. Esta falta de ruido ha provocado un cambio significativo en la polución acústica de la ciudad, algo que antes no se consideraba. ☀



Nuevo

BBVA

Con BBVA disfrutás dos veces:

cuando usás tu Tarjeta de Crédito y cuando pagás la cuenta con tus Puntos acumulados.

Canjes habilitados a partir de las 72 h para todos los:

- restaurantes
- cines
- estaciones de servicio

del país. Desde la App BBVA

Conocé más



Ver bases y condiciones en bbva.com.uy



“En 2026 los clientes de Directv van a vibrar con el Mundial completo y el fútbol uruguayo”

Silvana Lettieri, country manager de Directv Uruguay

En 2025, Directv consolidó su propuesta en Uruguay. Así lo establece Lettieri, quien destaca la alianza establecida con Antel para ofrecer paquetes combinados y el acceso sin costo adicional a distintas plataformas. Con la llegada de nuevos contenidos, como los derechos exclusivos del fútbol uruguayo y la expansión de DGO, la compañía busca adaptarse a los nuevos hábitos de consumo multiplataforma. Además, Directv apuesta a la innovación tecnológica y anuncia una inversión de más de US\$ 450 millones para seguir creciendo en el país.

¿Cómo evalúa el desempeño de Directv en Uruguay en 2025?

El desempeño ha sido sólido y alineado con las expectativas. Se ha consolidado el objetivo de ofrecer a los clientes una cartera de servicios cada vez más completa, con entretenimiento, información y conectividad.

Este año logramos mantener un alto nivel de satisfacción en los clientes, gracias a la calidad de nuestra programación, la innovación en nuestros servicios y la atención personalizada.

Además, seguimos fortaleciendo nuestra propuesta digital con DGO, que nos permite adaptarnos a los nuevos hábitos de consumo y ofrecer contenidos en cualquier momento y lugar.

Todo esto refleja nuestro compromiso con el mercado uruguayo y con brindar la mejor experiencia posible a nuestros usuarios. El acuerdo con Antel, sellado a fines de 2024, se consolidó a lo largo de 2025. El mismo nos permite ofrecer paquetes combinados de Internet de fibra óptica (Antel) y televisión/streaming (Directv/DGO) en una sola factura, facilitando acceso a contenido exclusivo como deportes (DSports) y series/películas



¿Qué otras alternativas sumaron este año?

En la era del consumo multiplataforma de contenidos audiovisuales, este año comenzamos a ofrecer a nuestros clientes del servicio de TV satelital pospago en todo el Uruguay el acceso sin costo adicional a las plataformas Prime Video y Prime Gaming, de Amazon.

Para el servicio satelital, tenemos promociones iniciales con descuentos muy atractivos. Por ejemplo, el Plan Oro HD con 200 canales lineales, decodificador HD e instalación sin costo, tiene una promo de 60% de descuento por nueve meses y puedes sumar Universal+ con una oferta de un mes gratis y 40% de descuento durante once meses.

Y estamos cerrando el año con una gran novedad para todos nuestros clientes actuales y futuros: el consorcio DirecTV-Torneos ofreció en la licitación la mejor propuesta por los derechos de televisión por cable del fútbol uruguayo para el período 2026-2029 y se posicionó como ganador de ese lote, por lo que vamos a transmitir el fútbol local durante los próximos años.

En cuanto a streaming, cerraremos el 2025 y abriremos el

2026 con todo. Entre el 26 de diciembre y el 9 de enero, el estudio de DGO Stream se muda OVO Beach de Enjoy Punta del Este con programas especiales.

Allí estarán el Pollo Álvarez y Zaira Nara, quienes conducirán “Ahora... quiero vale cuatro”. También Sergio Goycochea y Sol Rivas de DSports; y el “Tucu” López con ex participantes de Gran Hermano. Los programas tendrán invitados especiales de Uruguay, Argentina y Brasil.

¿Qué cambios observan en los hábitos de consumo audiovisual de los uruguayos?

A nivel mundial hay una transformación muy marcada en los hábitos de consumo audiovisual y Uruguay no es la excepción. El usuario busca cada vez más flexibilidad y control sobre lo que ve, cuándo y dónde lo ve. Esto se traduce en tres tendencias claras: aumento en el consumo de plataformas como DGO, mayor uso de dispositivos móviles, e incremento en el consumo de contenidos on demand y personalizados.

Los uruguayos valoran las propuestas de catálogos amplios,

integración con otras plataformas y recomendaciones basadas en sus intereses. Por eso, con DGO se puede tener acceso a diferentes propuestas que integran Amazon Prime Video, HBO Max, Paramount, Disney+, Universal+, Atresplayer y VIX, además de la oferta deportiva más completa con DSports.

¿Cómo impacta en su negocio la competencia creciente del streaming y las plataformas digitales?

La competencia del streaming y las plataformas digitales no son una amenaza, sino una oportunidad para evolucionar. El consumidor quiere flexibilidad, movilidad y contenidos personalizados, por eso nuestra estrategia integra lo mejor de ambos mundos: la televisión tradicional y el ecosistema digital.

DGO nos permite competir en igualdad de condiciones, ofreciendo acceso a TV en vivo, deportes y contenidos on demand en cualquier dispositivo. Hoy, más del 70% de nuestros clientes en Uruguay utiliza DGO como complemento de su servicio tradicional. Además, avanzamos con alianzas estratégicas. Sumamos in-

“A nivel mundial hay una transformación muy marcada en los hábitos de consumo audiovisual y Uruguay no es la excepción. El usuario busca cada vez más flexibilidad y control sobre lo que ve, cuándo y dónde lo ve”.

FRESH MARKET

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





tegraciones con plataformas globales como Amazon Prime y acuerdos con proveedores locales, lo que amplía la oferta y evita que el usuario tenga que elegir entre servicios: puede tener todo en un solo lugar.

Esto nos genera valor agregado. Mientras otros competidores se enfocan solo en streaming, nosotros ofrecemos una experiencia completa que incluye deportes premium, contenidos exclusivos y atención personalizada, algo que sigue siendo muy valorado por los uruguayos.

¿Qué inversiones o innovaciones tecnológicas están previstas para Uruguay?

Waiken ILW, holding latinoamericano al que pertenece Directv Uruguay, anunció recientemente que proyecta inversiones por más de US\$ 450 millones para el período 2026-2031, destinadas a impulsar su crecimiento y ampliar su propuesta de productos y servicios en múltiples verticales de negocio a nivel internacional.

Esta technomedia que integra conectividad, streaming, televisión por suscripción, contenidos y tecnología en un ecosistema escalable, impulsará a Directv Uruguay. Y la participación en la licitación internacional por los derechos del fútbol uruguayo es el primer gran paso en el país. Estamos aquí para competir y llevar lo mejor a los hogares de los uruguayos.

Uno de los lanzamientos más esperados y para el que estamos fuerte es el de la internet satelital de Amazon LEO. La propuesta llegará primero a las zonas más australes del continente, debido al despliegue técnico de la constelación de satélites, que se construye desde los polos hacia el ecuador.

Aún no tenemos fecha para la disponibilidad en Uruguay, pero pronto lo sabremos.

¿Cuáles son las expectativas de Directv para 2026 en términos de clientes, contenido y productos?

Para 2026 nuestras expectativas están alineadas con la evolución del mercado y las necesidades del consumidor uruguayo. ¡Será un año con mucho más fútbol local e internacional! Tendremos la liga uruguaya y seremos los únicos con los 104 partidos del Mundial de Fútbol de la FIFA 2026.

Vamos a reforzar nuestra propuesta con más contenidos locales y regionales, además de mantener nuestra fortaleza en deportes premium y entretenimiento internacional. También seguiremos integrando plataformas globales para que el usuario encuentre todo en un solo lugar.

Continuaremos innovando en experiencias multiplataforma, mejorando la calidad de transmisión y sumando funcionalidades que faciliten la personalización. Además, exploraremos nuevas alianzas con ISPs y servicios complementarios para ofrecer paquetes más completos.

“Para 2026 nuestras expectativas están alineadas con la evolución del mercado y las necesidades del consumidor uruguayo. ¡Será un año con mucho más fútbol local e internacional!”

¿Qué tendencias globales cree que influirán más en su operación local en los próximos años?

Las tendencias globales que más influirán en nuestra operación local en los próximos años están muy ligadas a la evolución tecnológica y a los cambios en el comportamiento del consumidor. Veremos una convergencia entre la TV tradicional y digital; por tanto, el modelo híbrido seguirá creciendo. Los usuarios quieren experiencias integradas que combinen TV en vivo, streaming y contenidos on demand en una sola plataforma.

Se dará una personalización y uso de la inteligencia artificial. En ese sentido, la IA permitirá ofrecer recomendaciones más precisas, mejorar la experiencia del cliente y optimizar la publicidad segmentada.

A su vez, habrá un crecimiento del consumo móvil y 5G. La expansión de redes 5G potenciará el streaming en alta calidad y en cualquier lugar, lo que hará que la movilidad sea aún más relevante.

Además, tendremos una mayor demanda de contenidos locales y regionales. Aunque las plataformas globales dominan, los consumidores valoran cada vez más la producción local, lo que nos impulsa a invertir en contenidos que reflejen la identidad cultural.

¿Cuáles son las prioridades de la agenda de Directv en Uruguay para 2026?

El 2026 será un año para consolidar nuestra propuesta digital y seguir innovando para ofrecer la mejor experiencia de entretenimiento y conectividad para Uruguay. Claramente, vibraremos con los 104 partidos del Mundial y la Primera División de Uruguay 2026. ☺

Vespa®



VXL 125

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



GTS 300



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



VXL 150

AHORA CON EL RESPALDO
DE **ZENEX OUTDOOR**



Av. Italia 5593 | Tel.: 2604 4040*
www.zenexoutdoor.com.uy | info@zenexoutdoor.com.uy

TotalNet impulsa los pagos del futuro en Uruguay

Alberto Mello, CEO de TotalNet

Este año, TotalNet continuó consolidando su liderazgo en pagos digitales y expandiendo su base de más de 50.000 clientes en Uruguay, según su CEO. La compañía avanzó en innovación tecnológica, incluyendo la migración a la nube, nuevas soluciones como la App tap to phone y mejoras en seguridad y experiencia de usuario. El plan para 2026 apunta a ampliar la inclusión financiera, fortalecer el e-commerce e integrar inteligencia artificial, manteniendo altos estándares de seguridad y eficiencia, aspectos fundamentales de la industria.



¿Cómo evalúa el desempeño de TotalNet en Uruguay durante el último año en términos de volumen de pagos, comercios y adopción de soluciones?

El 2025 ha sido una vez más un buen año para TotalNet, consolidando la etapa de transformación y consolidación de nuestras innovaciones, un año donde realizamos una serie de inversiones clave para los próximos años y donde, una vez más, cumplimos con nuestra gente, nuestros clien-

tes y los accionistas en las metas que nos planteamos para el año. TotalNet sigue siendo un líder indiscutido en el mercado uruguayo. La empresa maneja más de 50.000 clientes en forma directa o a través de agregadores de pago, con una base diversificada que incluye grandes cadenas, pymes, emprendedores y profesionales independientes.

La adopción de nuevas soluciones ha sido clave: el lanzamiento de la App TotalNet (tap to phone) permite a cual-

quier comercio o profesional cobrar con tarjetas desde su móvil, eliminando barreras de acceso y promoviendo la inclusión financiera. Además, se han incorporado nuevos sellos (Cabal y Amex en forma inminente) y productos digitales, como el cobro anticipado, nuevos servicios de portal y acceso a data a través de nuestras APIs específicas, que han fidelizado a los clientes y permitido cerrar nuevos acuerdos estratégicos.

Asimismo, avanzamos en soluciones de pagos digitales y e-commerce, con integraciones rápidas y sin fricciones, diseñadas tanto para grandes empresas como para pequeños comercios, y sin necesidad de grandes inversiones por parte del comercio.

Todo esto ha sido posible gracias a los cuatro pilares: la orientación al cliente, la seguridad, la autorización inmediata de las compras procesadas con nosotros y el trabajo de un equipo inspirado y comprometido como ningún otro del mercado. La respuesta de los clientes ha sido excelente, con altos niveles de satisfacción y confianza.

¿Cuáles fueron los principales hitos del año para la empresa?
Hay varios hitos destacados durante este año. Entre ellos, la migración tecnológica. En ese sentido, culminamos la mudanza de la infraestructura a la nube, también para el proceso de aprobación de las operaciones, logrando una

plataforma escalable, de alta performance y propiedad total, que garantiza seguridad y flexibilidad para crecer sin límites. Hoy no tenemos procesos on-premise, todo en la nube, con garantías de seguridad y monitoreo dentro de las mejores prácticas globales, y un procesamiento ininterrumpido a escala ilimitada.

A su vez, ampliamos la oferta con la incorporación de nuevos sellos, de productos innovadores, como el cobro anticipado, pagos diferidos, APIs de data y la App TotalNet para cobros a través del móvil, además de un nuevo portal para los clientes, nueva plataforma de pagos y débitos automáticos.

También impulsamos nuevas capacidades para e-commerce y pagos digitales con integraciones ágiles y sin sobrecostos adicionales para el comercio.

Implementamos alianzas estratégicas. Entre las más destacadas está la alianza con Nuek (una empresa de Minsait, grupo Indra de España), que ha aportado respaldo internacional, experiencia tecnológica y nuevas capacidades para liderar el mercado y expandirse regionalmente. El acuerdo con el BROU permite llegar a todos los rincones del país, promoviendo la inclusión financiera y digitalización de comercios, así como el soporte clave para el crecimiento de BROU a Mano, una de las grandes apuestas tecnológicas para la inclusión financiera con foco en el interior del país, visión compartida con el BROU.

EN
VERANO

En lo que respecta a la transformación organizacional, ampliamos nuestro comité ejecutivo, sumamos nuevas unidades de negocio, crecemos en equipo y estamos preparando más innovaciones y lanzamientos para estos meses. Hemos trabajado mucho en asegurar un buen ambiente de trabajo, flexible, integrado, diverso y bajo una cultura de innovación y excelencia.

En lo que respecta a la seguridad, hemos renovado nuestras certificaciones internacionales y auditorías que destacan a TotalNet como referente regional en gestión de seguridad y prevención de fraude.

Avanzamos también en la tokenización de datos sensibles, reduciendo la exposición de información crítica y elevando los estándares de protección en todo el ciclo de pago.

Estos logros son el resultado de una estrategia clara, basada en los cuatro pilares, y de la capacidad del equipo para ejecutar proyectos de alto impacto.

¿Qué cambios se observaron en los hábitos de pago de los uruguayos durante este año?

El mercado uruguayo ha experimentado una aceleración en la adopción de pagos digitales, impulsada por la innovación y la facilidad de acceso a nuevas soluciones. El pago sin contacto y el uso de aplicaciones móviles para cobrar con tarjeta han crecido de forma sostenida, especialmente entre pequeños comercios y profesionales. El lanzamiento de la App TotalNet ha sido un catalizador de este cambio, permitiendo que más personas y comercios accedan a medios de pago digitales sin necesidad de terminales físicas.

También se observa un aumento sostenido de pagos realizados desde billeteras digitales, teléfonos, relojes inteligentes y otros dispositivos, tendencias que seguirán profundizándose. Nuestros POS ya soportan estas tecnologías y permiten que los comercios acompañen estos nuevos hábitos de pago de las personas.

La seguridad sigue siendo una prioridad para los usuarios, y TotalNet ha respondido con herramientas de monitoreo y prevención de fraude de clase mundial, manteniendo los índices de fraude más bajos del mercado y los niveles de aprobación más altos, lo que resulta en mejores ventas y menores costos para nuestros clientes.

Estos cambios reflejan la capacidad de TotalNet para anticiparse y adaptarse, poniendo siempre al cliente en el centro, invirtiendo en seguridad y tecnología, y apoyándose en la rapidez y el compromiso del equipo.

¿Qué diferencia hoy a TotalNet en un mercado donde los jugadores fintech avanzan muy rápido?

TotalNet se diferencia por su liderazgo en innovación, seguridad y rapidez, respaldado por una trayectoria de 28 años y por la confianza de sus clientes. La empresa ha sido

pionera en la incorporación de tecnologías como el chip, el pago sin contacto, el comercio electrónico y el tap to phone, manteniéndose siempre a la vanguardia.

La robustez de la plataforma tecnológica, la certificación internacional en seguridad y la capacidad de procesamiento en la nube permiten ofrecer un servicio ágil, confiable y seguro, con tiempos de aprobación líderes y una experiencia de usuario superior.

Sin perjuicio de lo anterior, lo que valoran los clientes especialmente es el equipo profesional y la cercanía como diferenciales clave respecto a nuestros competidores. Siempre estamos, damos respuesta y cumplimos. TotalNet no solo ofrece tecnología, sino asesoramiento personalizado y soporte eficiente, adaptándose a las necesidades de cada segmento.

En resumen, los cuatro pilares (cliente, seguridad, rapidez, equipo) son la base de una empresa joven, transformada y sólida, que pone al cliente primero, y que le ofrece la aprobación inmediata de transacciones, un procesamiento sin interrupciones y seguridad bajo los mejores estándares globales.

“Apuntamos a desarrollar nuevas soluciones de pago, integrar inteligencia artificial, mejorar las herramientas de analítica y lanzar una nueva plataforma para pagos recurrentes”.

¿Cuáles son las prioridades estratégicas de TotalNet para 2026?

Las prioridades estratégicas para 2026 se centran en varios aspectos. Una muy importante apunta al crecimiento y la diversificación, donde se pone foco en la inclusión financiera, y expandir la base de clientes, especialmente en el interior del país y en segmentos clave como pymes y emprendedores, aprovechando la alianza con BROU y nuevas herramientas digitales para onboarding remoto.

En lo que respecta a innovación tecnológica, apuntamos a desarrollar nuevas soluciones de pago, integrar inteligencia artificial, mejorar las herramientas de analítica y lanzar una nueva plataforma para pagos recurrentes.

Además, continuar fortaleciendo la oferta de e-commerce con soluciones ágiles, accesibles y de rápida integración. El fortalecimiento de la seguridad es otro aspecto esencial, y para estar a la vanguardia en ese sentido, es necesario mantener los estándares internacionales, invertir en prevención de fraude y consolidar la tokenización como capa adicional clave de seguridad.

A su vez, en materia de excelencia operativa y experiencia de cliente, apuntamos a mejorar la agilidad, la eficiencia y la calidad del servicio, con foco en la rapidez y la personalización.

Seguimos apostando al talento, la formación y la cultura colaborativa, asegurando que el equipo siga siendo el motor de la transformación.

Estas prioridades están alineadas con la visión estratégica de largo plazo acordada con Nuek, nuestro accionista, y refuerzan la continuidad del proceso de evolución de TotalNet. ☺

The new Kia Sportage Híbrida

Elegancia que se mueve contigo



Movement that inspires



Contáctanos para
más información

@KiaUruguay www.kia.com.uy

Imágenes y características ilustrativas. Precio y equipamiento sujetos a cambios sin previo aviso.
Consulte condiciones y disponibilidad en la red oficial de concesionarios.



Tres Cruces cierra el año con crecimiento real de ventas y proyecta una nueva etapa de expansión

Marcelo Lombardi, gerente general de Tres Cruces

Tres Cruces cerrará el año con un balance positivo, con ventas creciendo en términos reales por encima de la inflación y del ingreso de los hogares. A nivel de terminal el foco estuvo puesto en mejorar la experiencia del usuario, avanzar en digitalización y preparar una etapa de fuerte expansión.

De cara a 2026, el complejo tendrá nuevas ampliaciones comerciales, con apuesta a la eficiencia energética y la llegada de marcas internacionales para seguir fortaleciendo su propuesta integral.



¿Cómo evalúa el desempeño general de Tres Cruces en el último año, tanto en la terminal como en el shopping?

La cantidad de servicios de la terminal tuvo un leve creci-

miento con respecto a 2024. Si bien falta el cierre de las ventas de diciembre, en virtud del acumulado de las ventas a noviembre, estimamos que el crecimiento será del orden del 4% en términos reales, esto es por encima del IPC. Este dato es bueno, ya que es superior al crecimiento del ingreso de los hogares, por lo que hacemos una buena evaluación del resultado.

¿Qué cambios notaron en el flujo de pasajeros y visitantes, y cómo influyeron esos cambios en la operación y las ventas?

Respecto al flujo de pasajeros, el mismo no acompaña el crecimiento registrado en la movilidad en rutas nacionales. La incorporación de los últimos años de nuevos vehículos particulares incide de manera directa.

Sobre los cambios en las preferencias de consumo, en 2025 destacamos un incremento en electrónica y una caída en la gastronomía. Este último tuvo en los últimos años crecimientos muy por encima del promedio del resto de los rubros.

¿Cuáles fueron las principales mejoras implementadas para mejorar la experiencia del usuario -viajeros y clientes- y qué impacto tuvieron?

En 2025 se realizaron mejoras en las áreas de terminal y encomiendas. Se mejoraron salas de espera, se finalizó el cambio de revestimiento de pisos, se ampliaron los servicios higiénicos y se hizo una reforma estética de ambas áreas. Asimismo, se incorporaron nuevos elementos en las salas de espera para mejorar la experiencia de uso de los pasajeros. Se digitalizó el acceso de los pasajeros a plataformas con un código QR y del personal con reconocimiento facial.

En cuanto al shopping, también se realizaron mejoras estéticas para adecuarlas a preferencias actuales.

¿Cuáles son las prioridades y proyectos estratégicos para Tres Cruces en el próximo año, tanto en infraestructura como en servicios?

Están en curso dos ampliaciones del área comercial que incorporarán en el transcurso de 2026 alrededor de 4.000 m² de uso comercial. Eso permitirá la incorporación de marcas como Decathlon, Kiabi, JYSK y Smartfit.

Asimismo, estimamos comenzar una tercera ampliación que refiere a la incorporación de nuevas plazas de estacionamientos.

Está próximo a finalizar la instalación de una planta fotovoltaica en los techos del shopping que permitirá autoabastecer el complejo con energía renovable. Será la planta urbana de mayor tamaño del Uruguay.

También estamos proyectando el crecimiento de la plaza de comidas en una nueva ampliación que esperamos co-

menzar en el segundo semestre de 2026. Esto permitirá dar cabida a nuevas marcas internacionales que manifestaron interés en sumarse a la propuesta del shopping.

¿Cómo está avanzando Tres Cruces en estrategias digitales u omnicanal -apps, promociones, servicios online- para complementar la experiencia física?

Actualmente usamos la tecnología para mejorar la operación y el servicio al cliente. Tenemos una app que ordena el ingreso de taxis al complejo -alrededor de 5.000 diarios- y otra app que geolocaliza los ómnibus en tiempo real y el pasajero que espera en la ruta puede identificar dónde se encuentra el ómnibus que va a tomar.

Tenemos previsto desarrollar una nueva app para hacer más simple el uso del estacionamiento.

También incorporamos nuevas capas del sistema de reconocimiento facial, lo que mejora nuestra capacidad de detección y, por lo tanto, de seguridad del complejo y sus clientes. ☺

EMPRESAS & NEGOCIOS

Gracias por otro año dando voz a lo importante.

,Bo!
BOUTIQUE DE COMUNICACIÓN

“A 10 años de nuestro inicio, seguimos honrando esa confianza con profesionalismo, visión y un compromiso genuino de largo plazo”

Federico Silveira Abu Arab, director de SIAB Inv. Holding Group y CEO de Fideciu

Federico Silveira Abu Arab, director de SIAB Inv. Holding Group y CEO de Fideciu – Garantía de Alquiler, se refirió a los hitos del camino recorrido y la concepción fundacional de la empresa, creada para operar exclusivamente a través de inmobiliarias, cuidando la intermediación en los arrendamientos y sosteniendo una visión de crecimiento basada en el respaldo, la coherencia y la confianza de largo plazo.

Fideciu – Garantía de Alquiler es una empresa uruguaya que opera como herramienta institucional de respaldo en el mercado de arrendamientos, con un modelo que prioriza la intermediación profesional, la previsibilidad y la transparencia. Desde su creación, trabaja exclusivamente a través de inmobiliarias, acompañando a propietarios e inquilinos con procesos claros, análisis técnicos y una lógica de largo plazo orientada a fortalecer la confianza en todo el mercado de alquileres. Su propuesta se apoya en reglas definidas, cercanía operativa y una visión que concibe la garantía como un componente clave del equilibrio del mercado inmobiliario.

A diez años de su creación, celebra una trayectoria marcada por un objetivo claro: contribuir a ordenar y fortalecer la confianza en el mercado de alquileres en Uruguay. Así lo define Federico Silveira Abu Arab, CEO de Fideciu – Garantía de Alquiler.

Fideciu cumplió diez años desde su creación. ¿Cuál considera que ha sido el aporte más significativo de la empresa al mercado de alquileres en Uruguay en esta primera década?



El mayor aporte ha sido contribuir a ordenar y fortalecer la confianza en el mercado de alquileres uruguayo. Desde su origen, la empresa fue concebida no solo como una garantía, sino como una herramienta institucional destinada a equilibrar intereses, proteger el patrimonio de los arrendadores, y facilitar el acceso a la vivienda dentro de un marco profesional, transparente y previsible.

Este camino se construyó escuchando al mercado, trabajando junto a Comag y, sobre todo, escuchando a las inmobiliarias, que son el foco central de este proyecto. Desde allí nació Fideciu: para dar una respuesta simple y confiable a una necesidad real del alquiler en Uruguay.

Durante estos diez años crecimos con una idea: cuidar el patrimonio de los propietarios, dar tranquilidad a los inquilinos y acompañar el trabajo de las inmobiliarias, con reglas

definidas, respaldo y cercanía.

Ese es el trabajo que hacemos todos los días: estar presentes, dar respaldo y acompañar con responsabilidad

“El mayor aporte de Fideciu ha sido contribuir a ordenar y fortalecer la confianza en el mercado de alquileres uruguayo”.

Frente a otras herramientas de garantía de alquiler, ¿qué aspectos de Fideciu —como operar exclusivamente a través de inmobiliarias— han sido clave para consolidar su posición?

La decisión de operar exclusivamente a través de inmobiliarias fue una definición estratégica y también de principios. Creemos firmemente en la intermediación profesional como pilar de un mercado equilibrado, y desde el inicio entendimos que el crecimiento debía darse acompañando al sector, no sustituyéndolo.

¿Cómo ha evolucionado la relación de Fideciu con las inmobiliarias y cuál ha sido el impacto de este vínculo en la profesionalización del sector?



LaBanca
Juegos Oficiales



La relación con las inmobiliarias evolucionó desde un vínculo meramente operativo hacia una alianza estratégica profunda, basada en la confianza, el diálogo y la construcción conjunta. Hoy existe una red profesional que comparte valores, estándares y una mirada común sobre el desarrollo del mercado inmobiliario.

Invitamos permanentemente a todas las inmobiliarias que aún no conocen el sistema de garantía de alquiler de Fideciu a comenzar a operar con nosotros; la experiencia de hacerlo demuestra resultados concretos y diferenciales. Este vínculo ha tenido un impacto directo en la profesionalización del sector: mejores prácticas, mayor respaldo técnico, procesos más claros y un enfoque integral del negocio.

En ese camino, Comag ha sido un espacio clave de articulación institucional, alineando intereses y fortaleciendo una cultura de cooperación que demuestra que el crecimiento colectivo siempre es más sólido que el individual.

En estos diez años, ¿qué cambios o innovaciones implementaron para responder a las necesidades cambiantes de inquilinos, propietarios e inmobiliarias?

La innovación siempre estuvo orientada a mejorar la experiencia sin resignar solidez. Ajustamos procesos, incorporamos tecnología y perfeccionamos los sistemas de análisis, manteniendo siempre el foco en la seguridad y la confianza.

Paralelamente, entendimos que una marca también debe comunicar con claridad sus valores. En ese sentido, la incorporación de Victoria Rodríguez como imagen institucional marcó un punto de inflexión.

Su credibilidad, cercanía y coherencia representan de forma auténtica la identidad de Fideciu. La continuidad de ese vínculo por dos años más reafirma una estrategia pensada a mediano plazo, basada en estabilidad y visión.

Asimismo, la incorporación de Nacho Obes como imagen complementaria aporta dinamismo y nos permite conectar con nuevas audiencias, reflejando una empresa seria, pero atenta a los lenguajes actuales y a la evolución cultural del mercado.

¿Cuáles han sido los principales desafíos institucionales y operativos que enfrentaron en este período y cómo los superaron?

El principal desafío fue crecer sin perder la esencia. En un entorno cambiante, atravesado por nuevas regulaciones y

distintos ciclos económicos, sostener la confianza del mercado exigió prudencia, disciplina y una fuerte coherencia institucional.

La clave fue no tomar atajos. Cada decisión se adoptó priorizando la estabilidad del sistema, incluso cuando eso implicaba avanzar con cautela. Esa forma de gestionar explica por qué, luego de diez años, Fideciu continúa siendo sinónimo de respaldo, seriedad e innovación.

“El crecimiento colectivo siempre es más sólido que el individual”.

¿Qué impacto concreto cree que ha tenido en la dinámica del mercado de alquileres, tanto para inquilinos como para propietarios?

Fideciu logró equilibrar dos necesidades fundamentales del mercado: accesibilidad y seguridad. Para los inquilinos, facilitó el acceso al alquiler formal; para los propietarios, brindó respaldo, previsibilidad y tranquilidad.

Ese equilibrio genera un impacto social y económico concreto: más contratos formales, menos conflictos, mayor circulación de viviendas y un mercado más saludable. Cuando la confianza se consolida, el mercado funciona mejor y el beneficio se extiende a toda la cadena inmobiliaria.

Mirando los próximos años, ¿qué objetivos estratégicos se han planteado para seguir creciendo y aportando al mercado inmobiliario uruguayo?

Fideciu se proyecta hacia el futuro con una estrategia clara: consolidar su rol como garante y ampliar su propuesta de valor, acompañando al inquilino más allá del contrato de alquiler.

En ese camino, estamos desarrollando nuevas modalidades de negocio que incorporan servicios y soluciones vinculadas al hogar, siempre bajo los principios de respaldo, transparencia y responsabilidad que definen a la empresa.

La relación con las inmobiliarias evolucionó desde un vínculo meramente operativo hacia una alianza estratégica profunda, basada en la confianza, el diálogo y la construcción conjunta.

El crecimiento que buscamos no es únicamente cuantitativo, sino también cualitativo. Aspiramos a ofrecer más soluciones, mayor cercanía y un valor diferencial sostenido en el tiempo, manteniendo el compromiso institucional que nos une a Comag y fortaleciendo una marca pensada para el largo plazo, centrada en las personas y en la confianza como su principal activo.

En Fideciu entendemos que la confianza se da. Se da cuando hay coherencia, cuando hay responsabilidad y cuando las decisiones se toman pensando en las personas. A diez años de nuestro inicio, seguimos honrando esa confianza con profesionalismo, visión y un compromiso genuino de largo plazo. ☀



*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



MAM - Mercado Agrícola de Montevideo - José L. Terra 2220.
www.rusconi.com.uy | facebook.com/rusconicueros

RUSCONI
Hecho a mano

El camino de Prex: de tarjeta prepaga a plataforma integral

Agustín Gallo, CEO de Prex

La empresa registró un crecimiento sostenido en transacciones y adopción de sus servicios, bajo impulso de su propuesta de valor integral y la digitalización de los pagos. Tras consolidarse como plataforma financiera integral, la compañía apunta en 2026 a expandir crédito e inversiones, mejorar la interoperabilidad y reforzar la confianza en un mercado cada vez más competitivo.



¿Cuáles fueron los principales logros y desafíos de Prex en 2025?

El 2025 fue un año muy especial porque Prex cumplió 10 años en Uruguay. En esta década pasamos de ser una tarjeta prepaga pensada para compras online y viajes a convertirnos en una plataforma financiera integral que permite pagar, transferir, cambiar divisas, invertir y acceder a crédito desde una sola cuenta regulada.

Llegar a este aniversario con más de 1.5 millones de usuarios en Uruguay y cerca de cinco millones en la región reforza la confianza que las personas depositan en Prex y la relevancia de lo que ofrecemos.

Este año consolidamos nuestra presencia regional y sumamos soluciones como pagos con celular y operaciones vía PIX. El principal desafío fue escalar manteniendo altos estándares de seguridad, cumplimiento y confiabilidad. En esta industria, crecer sin perder calidad y sostener la confianza del usuario es siempre lo más importante.

¿Cómo evolucionaron los indicadores clave del negocio y qué factores explican esa evolución?

Tuvimos un crecimiento sostenido en usuarios activos y en volumen transaccional. Prex pasó de ser una solución puntual a convertirse en una herramienta cotidiana. Ese

cambio se reflejó en más pagos, más envíos de dinero, más operaciones de cambio y un mayor uso de la tarjeta.

La evolución se explica por una combinación de factores: una propuesta de valor integral, una experiencia simple y transparente, y la posibilidad de operar en varios mercados desde una misma cuenta. También influyó el avance del ecosistema digital uruguayo, que viene adoptando con rapidez medios de pago simples, móviles y accesibles.

¿Cuáles son las prioridades estratégicas de Prex para el próximo año y qué iniciativas nuevas están evaluando?

Nuestra prioridad es consolidar los mercados donde ya operamos y profundizar las soluciones que más valor generan. Estamos ampliando nuestra oferta de crédito y fortaleciendo el ecosistema de inversiones a través de socios internacionales, porque son áreas donde vemos un alto potencial de crecimiento. También trabajamos en mejorar la interoperabilidad entre mercados, para que la experiencia del usuario sea fluida y consistente en toda la región.

Además, continuaremos invirtiendo en tecnología, ciberseguridad, automatización y data, porque el crecimiento sostenible de una *fintech* depende de una infraestructura robusta y en mejora continua.

¿Cómo ven el panorama competitivo y regulatorio para las *fintechs* en los próximos años, y qué posicionamiento busca Prex dentro de ese ecosistema?

La competencia entre *fintechs*, bancos y plataformas tecnológicas seguirá intensificándose, porque todos los actores están convergiendo hacia servicios similares. En ese contexto, la diferencia estará en la capacidad de ejecución, la velocidad y la confianza que cada empresa logre construir.

En materia regulatoria, el sector avanza hacia marcos más exigentes y sofisticados, con foco en transparencia, seguridad e interoperabilidad. Para nosotros no es una barrera; operar como entidad regulada desde nuestros inicios fue clave para sostener nuestro crecimiento. La regulación bien aplicada fortalece el ecosistema y genera certezas para el usuario.

Nuestro objetivo es ser una plataforma financiera digital confiable y accesible, capaz de conectar mercados, simplificar la vida financiera de las personas y democratizar el acceso a servicios que antes estaban restringidos. La región necesita jugadores que puedan escalar con calidad y con visión de largo plazo; Prex está trabajando justamente en esa dirección. ☺

flow

Disfrutá Flow App Gratis por 15 días.

Escaneando el QR y llenando el formulario recibirás un código para generar tu usuario y comenzar a disfrutar el período de prueba de Flow.



TCP apunta a consolidar a Uruguay como *hub* regional

Fernando Correa, gerente de Relaciones Institucionales de Katoen Natie Uruguay

En un año desafiante para la logística y la actividad portuaria, TCP puso a prueba su capacidad de gestión y respuesta operativa. En ese escenario, Correa analiza el desempeño de la terminal y los desafíos de gestionar escala, eficiencia y previsibilidad. El ejecutivo pone el foco en la inversión de más de US\$ 500 millones que transformará al puerto de Montevideo, y también aborda el rol del marco regulatorio, la atracción de capital y el impacto en la competitividad del comercio exterior, aspectos clave para la economía uruguaya.

¿Cómo describe el desempeño general de TCP (Terminal Cuenca del Plata) durante 2025 y cuáles fueron los principales desafíos del año?

El 2025 fue un año particularmente desafiante para el sector logístico y portuario, y TCP no estuvo ajena a ese contexto. Hubo momentos en los que fue necesario redoblar esfuerzos, adaptar procesos y reforzar la coordinación interna para sostener la continuidad operativa en un entorno cambiante. En ese sentido, el año puso a prueba nuestra capacidad de gestión, planificación y respuesta, reafirmando la solidez del modelo de trabajo que hemos construido. A pesar de esas condiciones, la terminal logró encauzar rápidamente las situaciones más complejas y recuperar sus niveles habituales de desempeño. La capacidad de respuesta del equipo y la solidez de nuestra estructura operativa fueron determinantes para retomar el ritmo y continuar avanzando con nuestros objetivos estratégicos.

Más allá de las dificultades puntuales, 2025 reafirmó la importancia de contar con una terminal moderna, ágil y gestionada bajo lineamientos estratégicos definidos. También nos dejó aprendizajes valiosos que fortalecen nuestra capacidad de anticipación y adaptación, especialmente en materia tecnológica, de coordinación operativa y de articulación con los distintos actores del sistema.

En términos generales, el año confirmó que TCP tiene la visión, la estructura y el marco adecuado para seguir desempeñando un rol central en la cadena logística del país y para encarar con firmeza las oportunidades que traerá la ampliación de la terminal en los próximos años.



La ampliación de TCP es la mayor inversión portuaria del país. ¿En qué consiste y qué transformará cuando esté operativa?

En esencia, se trata de una apuesta histórica para posicionar

al puerto de Montevideo como un *hub* logístico de escala regional. La inversión supera los US\$ 500 millones e involucra un nuevo muelle de aguas profundas, la expansión de la playa de contenedores, el reacondicionamiento de la escollera y mejoras tecnológicas que llevarán a la terminal a estándares de última generación.

El nuevo muelle, sumado al actual, permitirá alcanzar un frente de atraque de entre 1.300 y 1.400 metros, posibilitando la operación simultánea de varios buques de gran porte. A su vez, la ampliación de la playa de contenedores permitirá aspirar a una capacidad cercana a los tres millones de TEUs al año, multiplicando la escala actual y habilitando un crecimiento sostenido de largo plazo.

Lo más relevante es que esta inversión se apoya en un marco regulatorio y contractual de largo plazo especialmente diseñado para dar viabilidad al proyecto. Ese entorno jurídico específico es el que permitió comprometer capital privado e internacional, atraer financiamiento multilateral y asegurar una hoja de ruta estable para una obra de esta magnitud. Una vez operativo, el nuevo esquema permitirá que Montevideo compita de igual a igual con los principales puertos del Atlántico Sur.

Este año la ampliación enfrentó ajustes importantes. ¿Cómo gestionó TCP ese proceso y qué significado tiene el nuevo encuadre para el proyecto?

Como en toda obra de gran escala, 2025 requirió revisar y ajustar aspectos técnicos y organizativos para asegurar la solidez del proyecto. TCP asumió un rol activo en ese proceso, trabajando de forma coordinada con las autoridades, los socios y los equipos constructores para garantizar que la obra mantuviera su integridad técnica y su visión de largo plazo.

Ese trabajo derivó en un nuevo encuadre contractual que reafirma las condiciones que hacen posible esta inversión. Este fortalecimiento institucional es clave porque asegura que el proyecto avance sobre bases firmes y con la previsibilidad necesaria para cumplir una hoja de ruta comprometida a varias décadas.

Hoy la obra avanza dentro de un esquema renovado y sólido, orientado a cumplir los objetivos del proyecto y alineado con el marco que dio origen a esta inversión estratégica para el país.

¿Qué impacto tendrá esta ampliación en empleo, competitividad y en el posicionamiento de Uruguay como *hub* regional?

Los impactos son múltiples y de enorme relevancia para el país. En primer lugar, movilizará actividad económica directa e indirecta asociada a la construcción, proveedores, servicios y logística. A largo plazo, una terminal ampliada

habilitará nuevas oportunidades laborales y de desarrollo profesional vinculadas a infraestructura, tecnología y operaciones especializadas.

Desde el punto de vista de la competitividad, Uruguay contará con un puerto preparado para recibir buques de última generación, operar a mayor escala y ofrecer mejores condiciones competitivas al comercio exterior uruguayo.

Una infraestructura de esta magnitud, respaldada por un contrato de largo plazo, es un factor decisivo para atraer inversiones, potenciar las exportaciones y captar nuevas corrientes de carga regional.

Con esta ampliación, Uruguay refuerza su papel como plataforma logística confiable en el Atlántico Sur.

“La ampliación de TCP va mucho más allá de una obra portuaria, es una apuesta estructural al desarrollo, a la integración del país en las cadenas globales y a una logística preparada para el futuro”.

¿Cuáles son las prioridades de TCP en innovación, sostenibilidad y servicio al cliente de cara al futuro?

La innovación es un eje central de nuestra estrategia. La ampliación nos permite evolucionar hacia una terminal de última generación, con procesos digitalizados, equipos más eficientes y nuevas herramientas de planificación. Estas mejoras no solo aumentarán la precisión operativa, sino que reforzarán la calidad del servicio.

En materia de sostenibilidad, seguiremos fortaleciendo estándares ambientales, sociales y operativos alineados con las exigencias del financiamiento internacional. En servicio, el enfoque estará en la previsibilidad y la eficiencia integral de la operación, pilares fundamentales en un proyecto de largo plazo que se ejecuta bajo un marco contractual sólido.

¿Qué mensaje final le gustaría transmitir sobre el futuro de TCP y su contribución al desarrollo del país?

Si algo dejó 2025 es la certeza de que Uruguay avanza en la consolidación de una infraestructura estratégica para su desarrollo. La ampliación de TCP va mucho más allá de una obra portuaria, es una apuesta estructural al desarrollo, a la integración del país en las cadenas globales y a una logística preparada para el futuro.

Queremos que el sector logístico y la ciudadanía sepan que estamos comprometidos con un proyecto respaldado por acuerdos de largo plazo y por un marco jurídico diseñado específicamente para hacerlo viable. Ese es el fundamento que permite invertir, innovar y proyectar el futuro con confianza. TCP es una empresa público-privada, y eso le da a esta inversión un significado especial: no solo representa el compromiso del operador privado, sino también una apuesta del país entero. Los uruguayos somos parte de este proyecto, y esa condición refuerza la responsabilidad con la que trabajamos y el impacto positivo que esta obra tendrá para las próximas décadas.

Uruguay tiene todas las condiciones para consolidarse como un *hub* regional de referencia, y TCP será un actor central en esa transformación. ☀

“Nuestro foco está en poder ofrecerles las mejores cervezas y experiencias a nuestros consumidores”

Jimena Pérez, gerente general de Fábricas Nacionales de Cervezas (FNC)

Con un balance positivo en 2025, FNC fortaleció el desempeño de su portafolio de marcas y profundizó la cercanía con los consumidores. En un escenario desafiante para la industria cervecera local, la compañía reafirmó su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia operativa. De cara a 2026, la empresa proyecta seguir ampliando su oferta, anticipándose a las tendencias de consumo y acompañando los principales eventos culturales y deportivos del país.



¿Cuáles fueron los principales logros y desafíos de FNC durante el último año, tanto en términos de desempeño comercial como operativo?

El 2025 fue un año muy positivo para FNC, donde, como compañía y, especialmente con nuestras marcas, estuvimos muy cerca de nuestros consumidores.

Nuestra querida Pilsen tuvo un gran 2025. Comenzamos el año con una lata edición especial por el Carnaval, estuvimos presentes en Cosquín Rock, luego lanzamos la promo “El 3er tiempo está servido”, acompañamos los 30 años de La Vela Puerca con la experiencia del mejor chopp y ahora

estamos cerrando el año con el lanzamiento de una lata 710cc. Patricia, por su parte, no se quedó atrás. Estuvimos acompañando en La Patria Gaucha y en La Rural del Prado, además de trabajar en la campaña “Si hay asado, hay Patricia”.

Zillertal fue protagonista de la Noche de la Nostalgia, una fiesta icónica para todos los uruguayos, con su campaña “Mejor que te lleven”. Además, para cerrar el año estamos lanzando una nueva identidad visual.

Nuestras marcas internacionales también tuvieron una agenda con muchas propuestas. Stella Artois lanzó una edición especial por el torneo de Wimbledon y volvimos a estar presentes acompañando en el Uruguay Open de tenis. También seguimos acompañando las comedias con ediciones de Stella Nights en distintos puntos de venta.

Finalmente, el 2025 fue un año especial para Corona, ya que la marca celebró 100 años de historia y lo festejó a lo grande con una fiesta en Copacabana. En Uruguay comenzamos el año con otra edición del Corona Sunset en Punta del Este.

En lo que refiere a nuestro negocio, en FNC siempre buscamos ser más competitivos y eficientes, y en esa búsqueda entendemos que para ser más competitivos no solo debemos tener un portafolio de marcas que prefieran todos los uruguayanos, sino que también precisamos que nuestros 20.000 clientes elijan vender nuestros productos todos los días. Para ello, debemos ofrecerles la mejor experiencia de compra posible, personalizándola y entendiendo cuáles son las variables que les importan, sus puntos de dolor o preocupaciones. Así es que durante 2025 expandimos BEES, una plataforma que transforma digitalmente toda la expe-



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



MOSS.

HAIR STYLING

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

info@peluqueriamoss.uy

@mossapeluqueria

riencia de compra y entrega del consumo masivo mediante el uso de IA. Y nos llena de orgullo ser pioneros en esto en Uruguay, liderando la transformación digital del consumo masivo. Cerramos el 2025 con más del 70% de nuestras ventas en forma digital.

¿Cómo evolucionó el mercado cervecero este año y de qué manera influyó en el comportamiento de las ventas y preferencias de los consumidores?

El principal desafío que enfrenta la industria cervecera en Uruguay es la pérdida de competitividad en la producción local frente a las latas de bajo precio importadas que ingresan al país a precios imposibles de igualar con los altos costos de producción que tiene nuestro país.

A pesar de los desafíos que enfrenta la industria, en FNC somos un equipo de más de 500 personas apasionadas que todos los días trabajamos para ofrecerles las mejores cervezas a nuestros consumidores. El 2025 fue un año positivo para la industria y sin dudas ese resultado es gracias al trabajo que hacemos todos los días por elaborar las cervezas más elegidas por los uruguayos.

¿Qué inversiones o mejoras implementó FNC en producción, innovación o sostenibilidad, y cómo impactaron en la eficiencia y la calidad del producto?

Este año lanzamos la primera edición de Cebadas, un programa donde buscamos ofrecerles a mujeres micro productoras del rubro gastronómico que incorporen la harina de cebada en sus recetas. A través de capacitaciones, les ofrecemos herramientas y recursos que les permitan desarrollarse y fortalecer sus proyectos o emprendimientos. Se trata de un proyecto de alto impacto social que busca generar nuevas oportunidades a través de la harina de cebada.

En cuanto a nuestros productos, continuamos profundizando nuestra estrategia de economía circular con Corona retornable e incorporando pet reciclado en nuestros envases de refrescos. Además, en 2025 continuamos nuestro camino como empresa B y buscando siempre ser más eficientes en el consumo de energía y la reutilización de subproductos. También seguimos en el camino de ofrecer propuestas para cada consumidor, apostando por el segmento de cervezas sin alcohol.

¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento que identifican para el próximo año y qué estrategias comerciales planean desarrollar en base a eso?

En FNC siempre buscamos ofrecer nuestras propuestas a los consumidores y ampliar las ocasiones de consumo. En este sentido, apostamos por el crecimiento del segmento de

“Trabajamos para poder anticiparnos a las tendencias de consumo, para estar cerca de nuestros consumidores, entenderlos y así poder ofrecerles las mejores experiencias”.

cervezas sin alcohol con tres grandes marcas, como Pilsen, Corona y Stella Artois, que permiten que más consumidores puedan disfrutar de la categoría. Gracias al compromiso con el desarrollo de este segmento, en los últimos cuatro años casi duplicamos el volumen de cerveza sin alcohol

y sabemos que aún hay mucho más por crecer. Este camino de ofrecer propuestas para todos los consumidores se complementa también con Patricia sin gluten.

Hace meses estamos trabajando de cara a la temporada de verano, que sabemos que es tan importante para Uruguay. Somos optimistas y vemos que va a ser una muy buena temporada, con altos índices de ocupación y mucha gente viendo a disfrutar de nuestro país. Y para cada uno de ellos va a haber una cerveza y un evento para que disfruten.

Pilsen seguirá acompañándonos en la principal pasión de los uruguayos: el fútbol.

Además, durante el verano Pilsen va a estar acompañando el Carnaval en distintos lugares del país. Patricia también va a estar muy presente durante la temporada diciendo presente en todos los asados. Con Corona nos estamos preparando para una muy buena temporada de verano. Vamos a volver a disfrutar de un Corona Sunset a principios de enero, de muchos atardeceres y del festival de longboard en febrero. Finalmente, con Stella Artois vamos a disfrutar del Punta del Este Open de tenis y con Zillertal de muchas noches con amigos.

“En FNC siempre buscamos ofrecer nuestras propuestas a los consumidores y ampliar las ocasiones de consumo”.

¿Cuáles son las prioridades y expectativas de FNC para el próximo año, especialmente poniendo foco a nuevos productos, expansión de mercado y adaptación a tendencias del consumidor?

En FNC nuestro foco está en poder ofrecerles las mejores cervezas y experiencias a nuestros consumidores. En ese sentido, la cerveza es una bebida de moderación por su baja graduación alcohólica lo que la convierte en la opción ideal para quienes buscan un estilo de vida equilibrado.

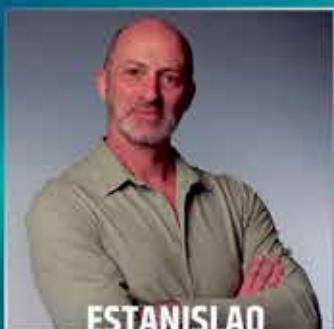
Trabajamos para poder anticiparnos a las tendencias de consumo, para estar cerca de nuestros consumidores, entenderlos y así poder ofrecerles las mejores experiencias. En 2026 vamos a seguir estando cerca de ellos para poder acompañarlos en cada una de sus celebraciones y pasiones con un portafolio que ofrece alternativas para cada ocasión y que todos puedan disfrutar de una opción a su medida. El que viene es un año especial porque volvemos a vivir el Mundial de la FIFA, y con Pilsen ya lo estamos palpitando con una lata edición limitada. Además, estamos trabajando en una campaña acorde a la ocasión para acompañar a la Celeste y a todos los uruguayos en su principal pasión, el fútbol. ☺

ENJOY LIVE

ESPECTÁCULOS QUE SE VIVEN DE CERCA



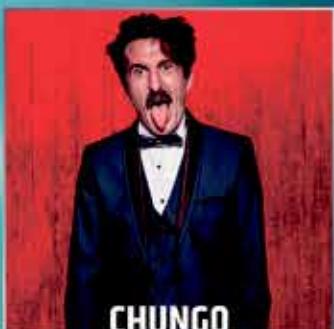
MARAMA
10 DE ENERO



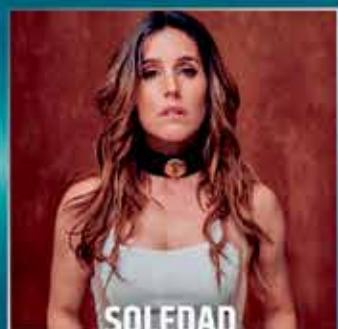
ESTANISLAO
BACHRACH
11 DE ENERO



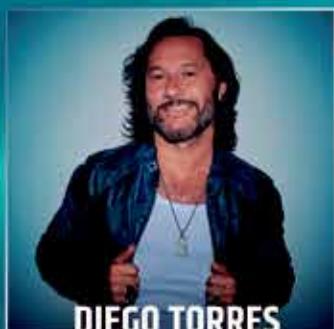
VALENTINO MERLO
13 DE ENERO



CHUNGO
LUIS ZAHERA
20 Y 21 DE ENERO



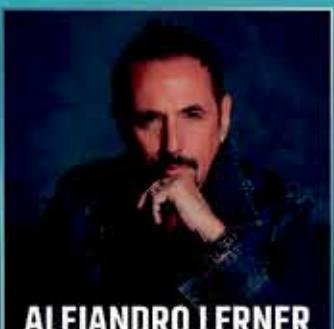
SOLEDAD
22 DE ENERO



DIEGO TORRES
7 DE FEBRERO



MORA GODOY
13 DE FEBRERO



ALEJANDRO LERNER
15 DE FEBRERO

ENTRADAS A LA
VENTA EN



ENTERATE DE
MÁS SHOWS



15%
descuento

con compra en efectivo
o tarjeta de crédito Itaú
mediante el Pago Uruguay



¿YA DESCARGASTE
ENJOY REWARDS?



15% OFF en restaurantes

Acumulable con

15% OFF en SPA, peluquería y Kid's Club.

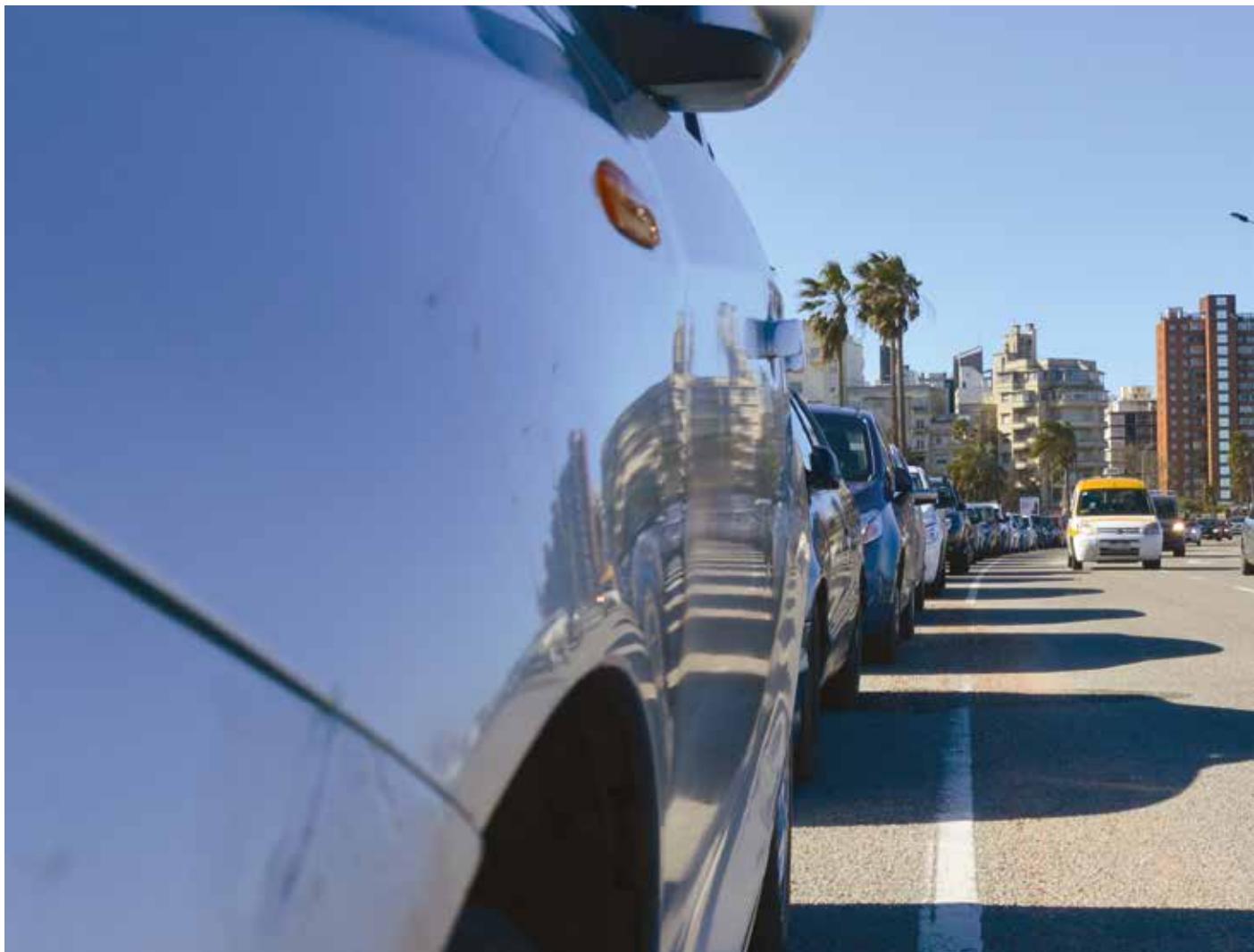
Participá de un Crucero para dos personas por Europa
y sorteos semanales con muchos premios.*

*Descargá la App, registrate e ingresá a la sección promociones y participá!



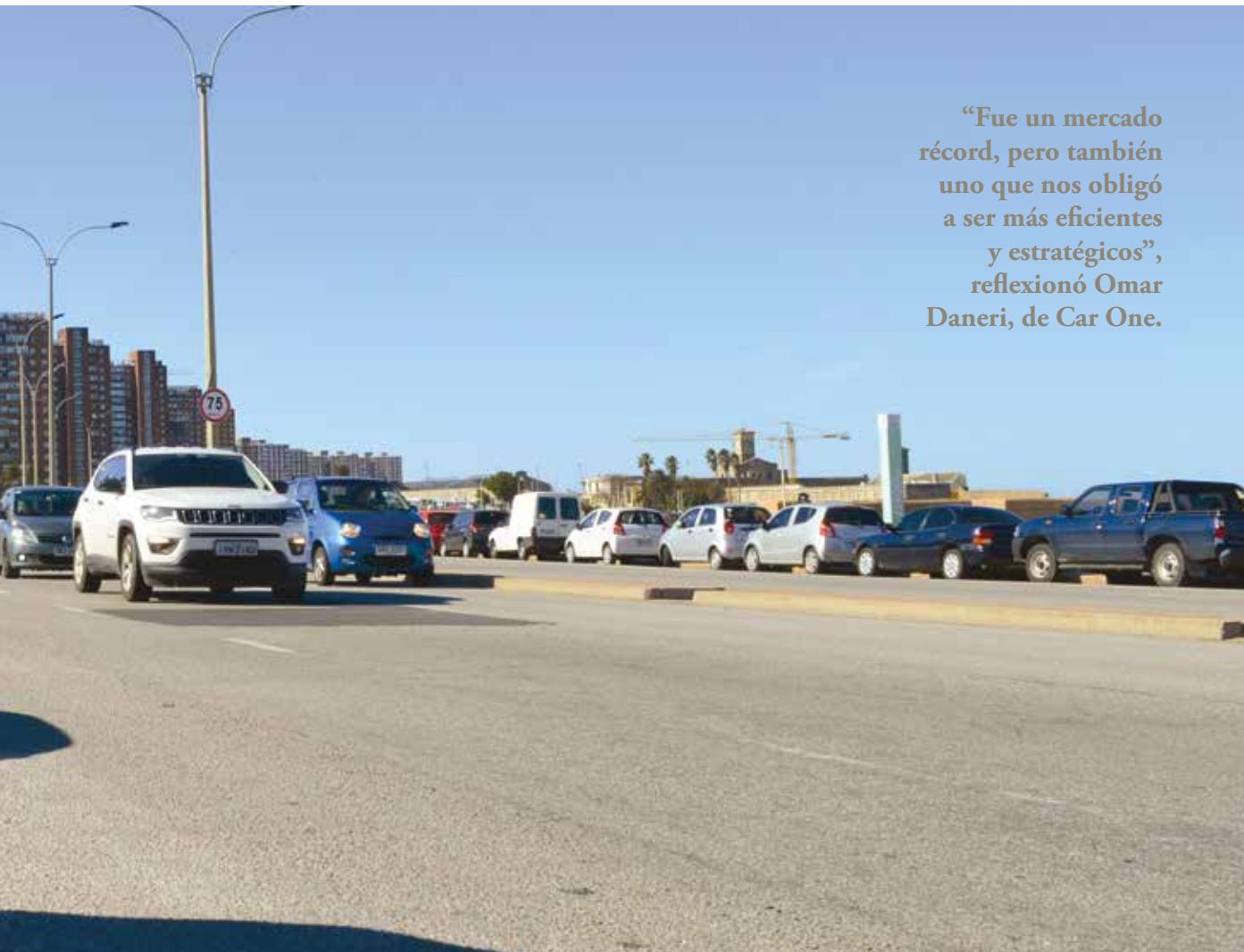
enjoy PUNTA DEL ESTE





El año que cambió el mercado automotor uruguayo: récord histórico, electrificación y una competencia sin precedentes

El mercado automotor uruguayo cerró 2025 con cifras récord, una fuerte irrupción de los vehículos electrificados y un escenario de competencia inédita. Ejecutivos de las principales empresas del sector analizaron con Empresas & Negocios los resultados del año, los desafíos operativos y las claves que marcarán el rumbo del negocio en 2026.



“Fue un mercado récord, pero también uno que nos obligó a ser más eficientes y estratégicos”, reflexionó Omar Daneri, de Car One.

En 2025, el mercado automotor uruguayo vendió más vehículos que nunca. Pero el dato, por sí solo, no alcanza para explicar lo ocurrido. Detrás del récord se consolidó una transformación profunda: tecnológica, comercial y competitiva, que reconfiguró la lógica del negocio y elevó las exigencias para todos los actores del sector.

Todos los participantes de este informe dialogaron con **Empresas & Negocios** para analizar un año que ya se perfila como un punto de inflexión para la industria automotriz local. Según datos de la Asociación del Comercio Automotor del Uruguay (ACAU), el mercado se encamina a cerrar 2025 en torno a las 70.000 unidades vendidas, el mayor volumen histórico, impulsado por un contexto de dólar estable, mayor acceso al crédito y, especialmente, por la rápida adopción de vehículos eléctricos e híbridos.

“Uruguay va a cerrar el año con casi un 30% de su mercado en vehículos de nuevas energías, el nivel más alto de toda Latinoamérica”, dijo Pablo Ramos, de Santa Rosa.

El crecimiento, sin embargo, no fue lineal ni estuvo exento de tensiones. En un mercado más grande, la competencia se intensificó, los márgenes se comprimieron y la propuesta de valor —marca, respaldo, post venta y confianza— pasó a ser tan relevante como el precio.

Nuevas energías como motor del crecimiento

Para Pablo Ramos, director de Operaciones del Grupo Santa Rosa, el balance del año es contundente. “El 2025 ha sido un gran año para SR, ya que vamos a crecer un 10% en volumen creciendo más de un punto de mercado en share”, afirmó, y atribuyó ese desempeño al empuje sostenido de los modelos de nuevas energías. El avance de la electrificación fue uno de los rasgos distintivos del año. “El mercado uruguayo va a cerrar el año con casi un 30% de participación de vehícu-



El desafío eléctrico del este

El verano 2025/2026 será el de mayor circulación de vehículos eléctricos en la historia de Uruguay y volverá a poner bajo presión a la infraestructura de carga del Este del país. Con un parque automotor que alcanzará unas 20.000 unidades a fines de 2025 y con el dato clave de que en octubre uno de cada cinco autos vendidos fue eléctrico, la demanda crecerá en el momento más crítico del año: la temporada turística.

La experiencia ya tiene antecedentes. El verano pasado se observó una presencia creciente de autos eléctricos provenientes de Brasil en los balnearios del Este, tendencia que este año se profundizará con la apertura del mercado de vehículos 100 % eléctricos en Argentina. A esto se suma el flujo interno hacia destinos como Punta del Este, José Ignacio y La Barra, pero también hacia la costa de Rocha: La Paloma, La Pedrera, Punta del Diablo y el entorno del Parque Nacional Santa Teresa, donde la infraestructura de carga es más limitada.

Durante el resto del año, la mayoría de los usuarios carga en sus domicilios. En verano, esa ecuación cambia: miles de vehículos pasan a depender casi exclusivamente de la red pública y semipública, integrada por UTE, Mobility Recharge, eOne, Ancap y cargadores instalados en supermercados y centros comerciales.

El resultado esperado es saturación en horarios pico, con

puntos ocupados durante largos períodos y mayor tiempo de espera para los usuarios.

La tensión no se limita a la movilidad particular. La logística de temporada -camiones que abastecen de alimentos, medicamentos y productos básicos a los balnearios- también se ve condicionada por rutas congestionadas y por una red energética exigida al máximo.

En este contexto, operadores del sector comenzaron a desplegar infraestructura de carga diferenciada para transporte pesado, con estaciones ultrarrápidas de uso exclusivo para flotas eléctricas en puntos estratégicos como Montevideo y Punta del Este, y nuevos desarrollos en el litoral. El objetivo es evitar que la saturación de la red pública afecte el abastecimiento durante la temporada alta, separando la carga logística del uso general.

“No hay señales de colapso, pero sí de una saturación previsible en el Este uruguayo. La recomendación a los usuarios es planificar recorridos, contar con las aplicaciones de los distintos proveedores para verificar disponibilidad y evitar horarios críticos”, señaló Guillermo Novelli, director de Mobility.

La electrificación avanza rápido. El desafío del verano será que la infraestructura logre acompañar ese ritmo sin afectar la movilidad ni el abastecimiento en la región más exigida del país.

los de nuevas energías, el más alto de toda Latinoamérica”, destacó Ramos, subrayando que los eléctricos ya alcanzan el 20% del total de la industria.

El ejecutivo también remarcó el fuerte dinamismo del segmento SUV y proyectó un cambio estructural en la oferta: “Sigo pensando que para el 2030 ya no habrá oferta de vehículos exclusivamente a combustión en Uruguay”.

Preferencias que cambian y un consumidor más exigente

El crecimiento del mercado estuvo acompañado por un cambio sostenido en los hábitos de consumo. Las SUV se consolidaron como el segmento dominante, desplazando a los autos tradicionales y ganando terreno en prácticamente todas las marcas y rangos de precio.

Sebastián Grande, director de Homero de León, confirmó esta tendencia al señalar que cerraron el año “con un crecimiento exponencial con respecto al año anterior”, impulsado por la ampliación del portafolio y la incorporación de nuevas marcas.

No obstante, Grande advirtió que la electrificación aún enfrenta desafíos relevantes. “El principal obstáculo para la masificación sigue siendo la infraestructura de carga y la necesidad de seguir educando al cliente”, sostuvo, marcando uno de los puntos críticos para el desarrollo futuro del mercado.

El récord también tuvo costo: competencia extrema y presión sobre los márgenes

La contracara del crecimiento fue una competencia inédita. La proliferación de marcas y modelos obligó a las empresas a ajustar precios, estrategias comerciales y márgenes. Omar Daneri, CEO de Car One Uruguay, lo resumió con claridad: “Fue un año récord, pero con una competencia feroz y márgenes muy ajustados”. Daneri remarcó que el consumidor fue el principal beneficiado del escenario, con más opciones, mejores condiciones comerciales y mayor acceso al crédito. Sin embargo, advirtió sobre los riesgos de un mercado desordenado. “Los autos hoy son computadoras; hay que comprarle a los importadores que se hacen cargo”, enfatizó, poniendo el foco en la importancia del respaldo técnico y la postventa.

Respaldo de marca y reacción estratégica

En un contexto de fuerte transformación, la fortaleza de marca volvió a ocupar un lugar central. Claudio D’Agostini,

gerente general de General Motors Uruguay, definió 2025 como “un año super desafiante, especialmente el primer semestre”, marcado por una electrificación más rápida de lo previsto.

“Reaccionamos a tiempo”, afirmó, al repasar los lanzamientos de nuevos modelos eléctricos y la renovación de la gama tradicional. D’Agostini destacó además una característica estructural del país: Uruguay produce “más energía limpia de la que consume, y eso se traduce en una política de Estado que impulsa la movilidad eléctrica”.

Electrificación también en el segmento premium

La transformación tecnológica alcanzó también al segmento premium. Desde Magna Motors, su gerente comercial Luis Pascual destacó un año de consolidación para BMW y MINI. “La nueva BMW X3 superó expectativas y nos permitió ganar participación de mercado en una industria premium que viene decreciendo”, afirmó.

El lanzamiento del MINI Aceman permitió ampliar la base de clientes y acercar la movilidad eléctrica a nuevos perfiles. “Es la primera vez que tenemos un eléctrico del grupo BMW en el entorno de los US\$ 40.000, y los clientes están muy satisfechos”, señaló Pascual, subrayando el potencial de la electrificación para ampliar el mercado.

Logística, complejidad global y gestión eficiente

Más allá de las ventas, 2025 estuvo atravesado por desafíos logísticos relevantes. Retrasos portuarios, mayor complejidad en las cadenas de suministro y presión sobre los tiempos de entrega obligaron a las empresas a profesionalizar aún más su gestión. Desde Santa Rosa hasta Magna Motors, la planificación y el vínculo con las fábricas resultaron claves para sostener el ritmo comercial.

Un nuevo punto de partida

El cierre de 2025 deja un mercado automotor más grande, más sofisticado y profundamente transformado. La electrificación avanzó con fuerza, la competencia se intensificó y el consumidor elevó sus expectativas.

Con un volumen histórico como base, el desafío para 2026 será sostener el crecimiento en un entorno cada vez más exigente, donde la tecnología, el respaldo y la confianza serán tan decisivos como el precio. El mercado automotor uruguayo ya no es el mismo: ingresó definitivamente en una nueva etapa. ☈

Coca-Cola Uruguay y Coca-Cola Femsa amplían proyecto de conservación del agua en Florida

En el marco de su compromiso de garantizar la seguridad hídrica de las comunidades y ecosistemas en los que opera, Coca-Cola, junto a su socio embotellador Coca-Cola Femsa y la Fundación Coca-Cola, firmó la renovación de su apoyo al proyecto de conservación de monte nativo, humedales y sus nacientes en el departamento de Florida, en alianza con la Fundación Instituto del Río Negro (Indra), la Intendencia de Florida y productores locales.

“Hoy celebramos un nuevo capítulo de un proyecto que une voluntades en torno a un propósito común: cuidar el agua, proteger nuestros ecosistemas y asegurar la disponibilidad de este recurso tan vital para las generaciones futuras. Como compañía de bebidas que tiene al agua como su principal insumo, somos conscientes de la importancia de la preservación de este recurso natural y esencial para la vida y el planeta”, expresó Silvina Bianco, directora de Sostenibilidad de Coca-Cola Argentina y Uruguay.

Este año, Coca-Cola Femsa se sumó al proyecto, lo que permitió incluir 150 hectáreas más de bosque nativo a las 1.000 que ya cuentan con protección desde 2023, cuando comenzó esta iniciativa. Además, se incorporarán dos nuevos productores locales, alcanzando a un total de 18 productores comprometidos con la adopción de prácticas productivas sostenibles.

“La sostenibilidad está en el centro de nuestro negocio, por lo que buscamos que cada paso que damos contribuya al desarrollo del país y lo hacemos de forma colaborativa, impulsando proyectos como este, que muestran que cuando distintos actores nos unimos por un propósito común, los resultados pueden ir mucho más allá de lo que cada uno podría lograr por separado. Porque cada acción que emprendemos en conjunto crea el futuro que queremos construir, uno donde el desarrollo y el cuidado del agua vayan siempre de la mano”, remarcó Lucía Ottati, gerente de Legales y Asuntos Corporativos de Coca-Cola Femsa Uruguay.

Por su parte, el intendente de Florida, Carlos Enciso, mencionó que “es un lindo momento de este convenio para ratificar el compromiso con el medioambiente, el trabajo

y el desarrollo sustentable de nuestro departamento y de áreas que siempre deben ser protegidas”.

El proyecto busca generar una huella hídrica positiva en el Área Natural Protegida del embalse Paso Severino y, por consiguiente, en la cuenca del río Santa Lucía, mediante el uso sostenible del agua, la conservación del bosque nativo y la restauración de suelos degradados.

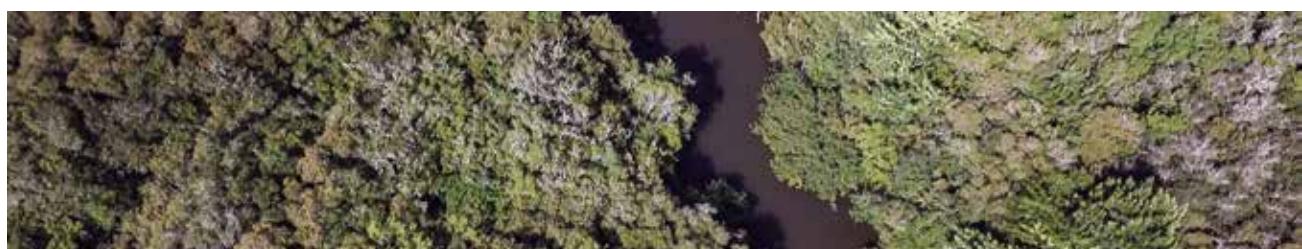
Esta área permite almacenar más de 75 millones de metros cúbicos y constituye, junto al sistema de Aguas Corrientes, un elemento fundamental en el abastecimiento de agua potable de las ciudades de Montevideo, Canelones, San José y Florida, con aproximadamente 2 millones de personas, lo que representa el 57 % de la población del país, según datos de la Administración de las Obras Sanitarias del Estado (OSE).

La zona fue declarada Área Natural Protegida por el Ministerio de Ambiente debido a su alto valor ecológico, que se caracteriza por los ecosistemas de praderas, bañados y montes nativos que albergan aves migratorias y especies únicas. Sin embargo, las diversas actividades intensivas en el suelo afectan negativamente su biodiversidad, generando la degradación del monte nativo y sus fuentes de agua. Por este motivo, la adopción de estrategias y de modos de producción sustentable resultan fundamentales para preservar el medioambiente y hacer frente a esta situación.

A través de buenas prácticas y alianzas entre actores públicos y privados, el proyecto promueve un balance hídrico favorable, fortaleciendo la estrategia nacional de protección y recuperación del bosque nativo para asegurar la disponibilidad del recurso.

También se propone conservar y recuperar especies autóctonas, así como diversificar la productividad de los campos de la región mediante el impulso de emprendimientos de turismo sustentable, como alternativa para los productores locales.

Con el apoyo a este proyecto, Coca-Cola y Coca-Cola Femsa contribuyen a asegurar la continuidad de un trabajo colectivo que combina conservación ambiental, sostenibilidad productiva y desarrollo local en una zona clave para el abastecimiento de agua del país. ☀





IS BACK

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



AHORA CON EL
RESPALDO DE
ZENEX OUTDOOR



Av. Italia 5593 | Tel.: 2604 4040*
www.zenexoutdoor.com.uy | info@zenexoutdoor.com.uy



*Finaliza un año más juntos,
gracias a todos mis afiliados
y a todo el personal que hace posible
esta tarea tan cálida y humana.*

¡Para todos feliz 2026!

Alicia Esquiera
DIRECTORA DE SECOM

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑIA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



0800 4584 | www.secom.com.uy