

EMPRESAS & NEGOCIOS

**DESARROLLO
COMUNIDAD INDUSTRIAL
MYPES: UN ESPACIO
PARA EL AVANCE
DEL SECTOR**

**ACADEMIA DE ECONOMÍA
LA LARGA MARCHA
DEL ACUERDO
DE ASOCIACIÓN
MERCOSUR-UE**

**MACROECONOMÍA
ENTRE LA ESTABILIDAD
Y EL REZAGO: LAS BRECHAS
QUE PERSISTEN
EN AMÉRICA LATINA**

**ANDRÉS MARRERO,
PRESIDENTE DE CEDU:
CÓMO POSICIONAR
A URUGUAY EN
EL ESCENARIO
DIGITAL GLOBAL**

**Petros
Mavromichalis**
Embajador de la Unión
Europea en Uruguay

UN ACUERDO, DOS CONTINENTES, UN MERCADO



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

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



PASANDO RAYA

Petros Mavromichalis, embajador de La Unión Europea en Uruguay, en diálogo con **Empresas & Negocios**, explicó que el acuerdo entre el bloque europeo y el Mercosur busca fortalecer la cooperación comercial, ambiental y social entre ambos bloques, en un contexto global marcado por tensiones geopolíticas y reconfiguración de cadenas de valor. El

diplomático ve a la región como un aliado natural y a Uruguay como un posible hub logístico y financiero estable dentro del Mercosur. Detalló que el acuerdo enfrenta desafíos internos, especialmente del sector agrícola, mitigados con cláusulas de salvaguardia y apoyos financieros. Expresó que también abre oportunidades de inversión en energías renovables, transporte, telecomunicaciones y otros sectores. A su vez, el ejecutivo explicó que la apertura comercial será gradual para proteger sectores sensibles como carne bovina y lácteos, y promueve cooperación ambiental, derechos laborales y previsibilidad regulatoria para atraer inversiones europeas.

La Comunidad Industrial Mypes, impulsada por la Cámara de Industrias del Uruguay, se consolidó en 2025 con un crecimiento sostenido que supera las 50 empresas y nuevas instancias de articulación. Reúne firmas de nueve departamentos y más de ocho rubros industriales, posicionándose como un actor estratégico del ecosistema industrial y proyectando nuevos desafíos para 2026.

Andrés Marrero, presidente de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay, destacó el fuerte crecimiento del comercio electrónico en 2025 -34%, más de 80 millones de compras y cerca del 3% del PIB-, aunque señaló desafíos en talento, regulación y competitividad internacional. Tras una misión a China, subrayó avances en oportunidades comerciales, atracción de inversiones y colaboración con el sector público en educación y digitalización, resaltando el valor de Uruguay como hub regional estable y con potencial digital.

El Instituto Turístico Hotelero del Uruguay lanzó Turis FUN, una iniciativa para profesionalizar el entretenimiento en el turismo, liderada por Martín Monzeglio. El programa, de cinco meses y más de 100 horas, busca formar profesionales capaces de diseñar y gestionar experiencias en hoteles, resorts, cruceros y eventos, inspirándose en modelos internacionales y apuntando a prolongar la estadía de los visitantes.

El pasado 22 de febrero, el Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA, presentado por Coca-Cola, llegó por tercera vez a Uruguay en el LATU, en un recorrido global de más de 150 días. Miles de personas participaron en la experiencia inmersiva, con salas temáticas y fotos con la copa, en un evento que contó con la vicepresidenta Carolina Cosse y figuras del fútbol como Diego Lugano y Diego Godín. Antonella Pelizzari, de Coca-Cola, destacó que el objetivo fue conectar con la pasión futbolera uruguaya y garantizar una experiencia de calidad.

El Instituto Dickens realizó en Montevideo una nueva edición del Mid Summer Dream, reuniendo a 150 docentes y especialistas para actualizar metodologías y abordar desafíos educativos. Con talleres y charlas de referentes regionales, busca que los participantes inicien el año lectivo con ideas renovadas y herramientas prácticas, reafirmando su compromiso con la formación continua.

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

SUMARIO

6. Desarrollo

Comunidad Industrial Mypes: motor de crecimiento para el sector.

8. Análisis

La travesía del Mercosur hacia la Unión Europea.

12. Macroeconomía

América Latina enfrenta un crecimiento económico desigual, con Brasil y Argentina mostrando leves repuntes que impactan a socios como Uruguay.

14. Entre vistas

Petros Mavromichalis, embajador de la Unión Europea en Uruguay, mano a mano con Empresas & Negocios.

22. Desarrollo

Mid Summer Dream, eje de reflexión educativa en el Instituto Dickens.

24. Buenas ideas

Coca-Cola acercó el Trofeo Original de la Copa Mundial a Montevideo.

28. Gestión

Regulación adecuada, infraestructura tecnológica, inversión en digitalización y formación de personas como fundamentos para posicionar a Uruguay en el escenario global.

32. Buenas ideas

Turis FUN, el innovador programa de ITHU diseñado para formar profesionales y mejorar la experiencia turística en Uruguay.



José Medina Walker

Gerente Regional de Motorola

Hay trayectorias que no se explican solo por los cargos que se ocupan o las empresas en las que se trabaja, sino por una forma constante de encarar el camino. En el caso de José Medina Walker, la gestión comercial, el desarrollo de negocios y el liderazgo de equipos no son solo una profesión: son una vocación que empezó temprano y que fue tomando forma con el tiempo, la disciplina y la experiencia. Nacido en San Miguel, Buenos Aires, el 22 de setiembre de 1985, Medina Walker creció en una familia numerosa

donde, desde chico, entendió el valor del esfuerzo y la iniciativa. Mientras otros pensaban en juegos, él ya mostraba curiosidad por el mundo de las ventas -en el colegio vendía distintos productos para generar su propio dinero-. No era solo una cuestión económica —aunque ayudar siempre sumaba—, sino una inquietud más profunda por entender qué necesitaban las personas, cómo acercarles una solución y cómo concretar una oportunidad. Esa curiosidad inicial fue, con los años, transformándose en una vocación clara por los negocios

y por liderar procesos comerciales orientados a resultados.

Su primer trabajo formal llegó cuando tenía 18 años, en un estudio jurídico, en tareas administrativas y contables. Fue una experiencia fundacional. Allí aprendió, según reconoce, el valor de la responsabilidad, del esfuerzo cotidiano y de crecer desde abajo. No era todavía el mundo comercial que lo apasionaba, pero sí una escuela temprana de disciplina y compromiso, dos elementos que marcarían su recorrido profesional.

Con formación en recursos humanos y una especialización clara en gestión comercial y desarrollo de negocios, su carrera fue avanzando hacia roles de mayor responsabilidad, siempre vinculados a mercados dinámicos y entornos competitivos. Hace ocho años se incorporó a Motorola, en un momento en el que buscaba un desafío profesional que le permitiera crecer y asumir un rol de mayor impacto. La propuesta le atrajo tanto por el potencial de la marca en Argentina como por su proyección regional.

Hoy, como gerente regional, destaca de su trabajo la cultura colaborativa, la velocidad de ejecución y la posibilidad concreta de influir en el desarrollo de mercados complejos y cambiantes. Trabajar con equipos diversos, tomar decisiones estratégicas y ver cómo esas decisiones se traducen en resultados reales es parte de lo que más lo motiva. Motorola, señala, combina historia, innovación y una mirada de futuro que dialoga bien con su propia forma de entender el liderazgo.

Los desafíos de su área no son menores. Los mercados cambian rápido, los consumidores son cada vez más exigentes y los contextos económicos presentan variaciones constantes. En ese escenario, adaptarse es una condición básica para competir.

Pero Medina Walker ve en ese dinamismo una oportunidad: innovar, fortalecer la presencia de la marca y consolidar relaciones estratégicas con clientes y *partners* es parte central de su agenda diaria.

En su oficina no pueden faltar algunas cosas simples pero esenciales: un café, un buen clima de trabajo y un cuaderno donde anota ideas, planes y prioridades. Es su forma de ordenar la cabeza, bajar pensamientos al papel y pensar con claridad en medio de la vorágine.

Entre sus lecturas, hay un libro que lo marcó especialmente: “El hombre en busca de sentido”, de Viktor Frankl. La historia y el mensaje de resiliencia, fortaleza interna y búsqueda de propósito funcionan para él como un recordatorio permanente de que la actitud frente a las circunstancias puede transformar cualquier realidad, incluso en los contextos más desafiantes.

La música lo acompaña según el momento: algo tranquilo para concentrarse, algo más energético para entrenar o despejarse. Y si hay una pasión que atraviesa su vida más allá del trabajo, esa es el deporte, en particular el rugby. Haberlo jugado durante muchos años dejó una huella profunda en su forma de entender el trabajo en equipo, el compromiso colectivo y la construcción de valores compartidos.

En lo laboral, su motivación pasa por generar valor en el negocio sin perder de vista lo humano. Priorizar las relaciones interpersonales y construir vínculos de confianza es, para él, tan importante como alcanzar objetivos comerciales. No es casual que su frase de cabecera sea “Trust the process”. Confiar en el proceso implica entender que los resultados sostenibles no llegan de un día para el otro, sino que son fruto de decisiones coherentes, esfuerzo constante y una dirección clara. 🐾



Bienestar para disfrutar la vida.

Elegir ser parte del **Hospital Scheme**, el seguro del **Hospital Británico**, es una de las formas de disfrutar tu vida en plenitud.

Porque es el seguro privado líder del país, que te garantiza una **atención preferencial**, cálida y humana, una **experiencia hospitalaria** increíble y un equipo de profesionales capacitados y dedicados con el **soporte tecnológico de vanguardia** que mereces.

Sumate a nuestra **Cultura del bienestar**.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

Comunidad Industrial Mypes: Un espacio estratégico para el desarrollo de las mypes del sector

La Comunidad Industrial Mypes avanza hacia su consolidación tras un 2025 marcado por un crecimiento sostenido, con más de 50 empresas integrantes y la generación de nuevas instancias de articulación. Impulsada por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), la iniciativa se posiciona como un actor estratégico del ecosistema industrial y proyecta nuevos desafíos para 2026.

La plataforma reúne a empresas de nueve departamentos del país y abarca más de ocho rubros industriales, incluyendo alimentos, cosmética, diseño, química, plásticos, manufacturas vinculadas a la construcción, textil y juegos, reflejando así la diversidad y amplitud del sector que representa.

De la construcción colectiva a una agenda estratégica

En sus primeros meses de conformación, el foco estuvo puesto en transformar la propuesta inicial en un ámbito de construcción colectiva. A través de encuentros periódicos de intercambio, las empresas compartieron experiencias, identificaron problemáticas comunes y definieron los principales ejes estratégicos que orientan el trabajo del espacio. La comercialización en el mercado interno, el acceso a financiamiento e inversión y la promoción de la innovación

surgieron como prioridades centrales para mejorar la competitividad de las mypes.

Este proceso permitió pasar del diagnóstico a la planificación, estableciendo líneas de acción con metas y plazos definidos, así como mecanismos de coordinación interna que aseguren continuidad y resultados. Más allá de las instancias formales, el valor diferencial de la Comunidad se consolidó en la generación de confianza entre empresarios que, aun perteneciendo a distintos rubros, comparten desafíos estructurales similares.

Más visibilidad y nuevas oportunidades

Uno de los hitos destacados del año fue la coorganización, junto con la Asociación Diplomática de Ayuda, de la feria 'Pequeñas industrias, grandes ideas', que brindó a las empresas un espacio para exhibir sus productos, fortalecer su posicionamiento y generar nuevas oportunidades comerciales.

El trabajo realizado durante el año también permitió sistematizar los principales desafíos que enfrentan las mypes industriales. Entre ellos se destacan la baja valorización de la industria nacional, la falta de capacitación, así como dificultad para el acceso a financiamiento y tecnología.

Asimismo, 11 empresas de la Comunidad participaron en la 3ª Expo Regional de Alimentos, impulsada por la Unidad Agroalimentaria Metropolitana, instancia que permitió visibilizar la iniciativa y crear vínculos con otros actores del ecosistema empresarial. La jornada favoreció el *networking* y la integración en cadenas de valor más amplias, y el 70% de las empresas participantes afirmó haber generado oportunidades de negocio o estar en conversaciones comerciales como resultado directo del evento.

En paralelo, integrantes de la plataforma formaron parte de las canastas entregadas como obsequios a autoridades durante el Día de la Industria 2025, destacando la calidad y diversidad de la producción de las micro y pequeñas industrias y reforzando la presencia del sector en entornos institucionales.

Los espacios de intercambio no solo facilitaron contactos

comerciales, sino que también contribuyeron a compartir aprendizajes y buenas prácticas, fortaleciendo las capacidades internas de cada emprendimiento.

Desafíos estructurales y representatividad

El trabajo realizado durante el año también permitió sistematizar los principales desafíos que enfrentan las mypes industriales. Entre ellos se destacan la baja valorización de la industria nacional, la falta de capacitación, así como dificultad para el acceso a financiamiento y tecnología. Con base en esta información, la plataforma definió una agenda de acción orientada a canalizar estas necesidades ante autoridades y actores estratégicos del sector. En este marco, el espacio fortale-

La apuesta es que la **Comunidad Industrial Mypes** evolucione hacia un actor colectivo cada vez más sólido, con capacidad de generar proyectos concretos, articular alianzas y producir impactos sostenibles en el tiempo.

ció su estructura interna al elegir a su presidenta y a su secretario, consolidando la capacidad de representación de sus integrantes. Estas autoridades permiten articular de manera más efectiva los planteos de las empresas, promoviendo su participación en debates clave y en la definición de líneas que impacten directamente en la competitividad del sector.

Además, al integrarse a la comunidad, las empresas se incorporan como socias de la CIU, accediendo a sus beneficios y consolidando un respaldo institucional que refuerza su presencia y voz en el ecosistema industrial nacional.

2026: consolidar y profundizar el impacto

De cara a 2026, el desafío será

consolidar lo construido. La meta es profundizar el desarrollo de los ejes estratégicos definidos, fortalecer la estructura interna de gobernanza y ampliar la base de empresas participantes, manteniendo el espíritu colaborativo que caracteriza al espacio y para ello invitan a nuevas empresas a sumarse.

La apuesta es que la Comunidad Industrial Mypes evolucione hacia un actor colectivo cada vez más sólido, con capacidad de generar proyectos concretos, articular alianzas y producir impactos sostenibles en el tiempo. En un escenario donde la escala suele ser una limitante, la articulación se convierte en una ventaja competitiva. Busca transformar esa articulación en crecimiento, innovación y mayor integración productiva para las mypes industriales del país.

Actualmente las empresas que forman parte de la Comunidad Industrial Mypes son: AGNI Ghee, Alimentos Macanudo, Alimentos NutriCiencia, AmarTé, Aminoteka, Arazul, Arber, Arte en Diseño, Bacho-Glass, Brasas y humos, Covey, Dakos Alimentos sin gluten, De la casa sin gluten, Del Arco, Don Rodríguez, Duften Wasser, Ecodeporte Circular, Ensoy Alimentos Funcionales, Fattoria Buccino, Fondo Caldos Naturales, Galletería Venecia, Gluteno Sana Ingesta, Helix Uruguay, Impresora Sur SAS., Ivy Cocina Vegana, Komciencia, Kürbis, La Paz Sin Gluten, LanaMara.uy, Manducas Natural Food, MANIAC, Matebom, Mondo Gelato, Morita_Sweett, Oro Verde, Pantástico, Por Culpa de Sam, Principe Humberto, Rebel Nuts, ReBío, Ríccoli, Sabiá, Saldemar.uy, Sequitas, Sojamil, Tecnorutas, Tiqué Baby, Torneria Mier, Tu estilo Vale, Vitanna y Wellness Factory. 🌱

Comunidad Industrial Mypes | **Cámara de Industrias del Uruguay**

Creciendo juntos, construyendo la industria del futuro

Impulsá tu empresa con la **Comunidad Industrial Mypes**, una plataforma que te permitirá acceder a una **red de colaboración, formación, asesoría, mentoría, visibilidad y representación** en el sector industrial.

Escaneá el QR y sumate

La larga marcha del Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea (EMPA)

● Escribe: Ec. Marcel Vaillant

Académico de Número y miembro del Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía.

Historia corta de cómo se llegó a la firma del acuerdo

Este acuerdo estuvo en agenda durante décadas¹. En Bruselas, el 28 de junio del 2019, se firmó el fin del primer proceso de negociación y se entró en una nueva etapa. Con posterioridad a esa fecha siguió un proceso largo y confuso que derivó en una modificación parcial del contenido del EMPA en su pilar comercial (ITA). Un hito de este proceso, en marzo del 2023, fue la presentación de una “*side letter*” de la Unión Europea (UE) que contenía nuevos requisitos referidos a desarrollo sostenible (disciplinas ambientales, laborales entre otras). Del lado del Mercosur se dio la oportunidad, en particular el nuevo gobierno de Brasil, de demandar cambios en otros capítulos del ITA (comercio servicios y establecimiento y compras gubernamentales). Cambios que estuvieron orientados a reducir los niveles de la apertura ya negociadas en 2019. Finalmente, el 6 de diciembre del 2024, en Montevideo, se firmó una nueva versión del texto fin de la negociación.

El acuerdo al que se llegó es el mejor dado que fue el posible. Para que lo fuera se requirió un gran esfuerzo negociador que permitiera gestionar este problema.

En los últimos meses, luego de varias idas y venidas de la UE, el 17 de enero pasado en Asunción se logró la firma final por parte de los poderes ejecutivos de ambas partes. Dado el prolongado y trabajoso recorrido, los festejos que le sucedieron fueron justificados pero medidos. Queda pendiente la ratificación parlamentaria en ambas partes, pero no se hará referencia a ella en este artículo. Si bien persiste un grado de incertidumbre, hoy la expectativa es claramente que el acuerdo quedará vigente, de

forma provisional, a lo largo de este año 2026.

El contexto internacional de amenazas al marco general de la cooperación comercial amplifica la relevancia del acuerdo al reafirmar el camino de las reglas multilaterales que hasta la fecha gobiernan el comercio internacional. Esta reafirmación no ocurre en un acuerdo puntual, sino en uno de una magnitud relativa muy relevante para la economía internacional². Sin dudas que este contexto internacional fue un factor decisivo para lograr superar los obstáculos finales de la aprobación del acuerdo en especial en el Consejo de la UE.

Razones de una economía política compleja

Las dificultades que se enfrentaron están asociadas a las enormes oportunidades que genera la liberalización comercial entre regiones con un alto grado de complementariedad comercial. Los incentivos asociados a la creación de comercio que el acuerdo generaría son los mismos que están en el origen de

la economía política compleja que es necesario resolver. No se trata de un asunto nuevo, sino simplemente el encuentro de una región con enormes ventajas para la agricultura que tiene una manufactura muy protegida en términos comparados, de las más proteccionistas del planeta. Un espejo invertido es la UE: ventajas en manufactura, intenso proteccionismo en la agricultura. El acuerdo al que se llegó es el mejor dado que fue el posible. Para que lo fuera se requirió un gran esfuerzo negociador que permitiera gestionar este problema. Sin duda, en el tramo final de este proceso tuvo mayor gravitación los aspectos defensivos de la UE en el tema agricultura que hicieron peligrar la firma del acuerdo. Hoy, en la actual etapa de ratificación, estos intereses se prolongan en su influencia buscando su postergación.

Lo referido al tema agricultura vis a vis manufactura es una apreciación muy gruesa y reduccionista que no considera las especificidades dentro de los sectores, es decir un análisis más capilar del problema. Este en-

foque es relevante dado que la economía política de la política comercial se gobierna por estas fuerzas básicas. Luego, en el desarrollo del proceso de liberalización, cuando las oportunidades se generen, se observará que en muchos sectores el comercio intraindustrial (tanto en agricultura como en manufactura) va a generar incentivos alineados a la apertura recíproca de mercados, en donde tendrán un gran protagonismo las pequeñas y medianas empresas y su capacidad de asociarse a los dos lados del Atlántico. Por mencionar un ejemplo es el enorme potencial que podría desarrollarse combinando la tecnología europea en agro alimentos con las ventajas de la producción básica de los países del Mercosur, no solo en el intercambio recíproco, sino en la inserción en terceros mercados.

Contenido del acuerdo en su pilar comercial (ITA)

Interesa hacer una revisión general del contenido de este pilar que está formado por 23 capítulos. En primer término se encuentra la liberalización comercial en bienes y sus reglas (capítulos 2 al 9). Se revisa el contenido de los cinco primeros. La trayectoria de liberalización recíproca de aranceles está en el capítulo 2 con sus cuatro Anexos³. Las liberalizaciones acordadas siguen una trayectoria de reducción lineal, en un plazo de diez años tal como es convencional en la ZLC (zona de libre comercio) notificadas a la Organización Mundial de Comercio (OMC) bajo el artículo XXIV. Sin embargo, hay tres listas de productos con plazos más largos. El anexo A tiene las siete trayectorias de liberalización (0, 4, 7, 8, 10, 15, 15V años) que se presentan los apéndices 1 y 2 para la UE y el Mercosur respectivamente. Se destaca la inclu-

sión del sector automotriz en la creación de una zona de libre comercio en un plazo de 15 años. Además, los productos sensibles en la agricultura se resolvieron con un sistema de contingentes arancelarios en ambas direcciones (se establecen un conjunto adicional de listados de productos en ambas direcciones) y períodos de desgravación extraordinariamente largos (30 años para autos y material de transporte eléctricos o a nitrógeno). El Anexo B es sobre derechos de exportación, en donde lo relevante es el caso de Argentina, que se le demanda un nivel de

reducción menor que el que tenía en la versión del año 2019⁴. El Anexo C es sobre monopolios de importación y exportación, donde las únicas medidas restrictivas son las de Uruguay con petróleo y combustibles, y Brasil que establece la posibilidad de aplicarlo en los mismos sectores. En el Anexo D trata sobre bebidas espirituosas y vitivinícolas con regulaciones específicas de este sector. La sección B del capítulo 2 es sobre Medidas No Arancelarias. Se destaca los compromisos de la eliminación de recargos a las exportaciones y las importaciones distintos de

los derechos aduaneros. Se trata de un artículo que básicamente tiene efecto sobre los países del Mercosur que son los que recurren a estos opacos instrumentos de protección. Incluye, por ejemplo, la tasa estadística en Argentina y la tasa consular en Uruguay.

El capítulo 3 es sobre Normas de Origen tiene un diseño de reglas de origen específicas (Anexo 3-B). De acuerdo con el tipo de producto se aplica la regla. Estas se fijan típicamente a nivel de partida del sistema armonizado. Hay un patrón en donde existe una predominancia de la regla

Características principales del cronograma de liberalización en bienes

Importaciones desde	Cobertura actual de la liberalización	Plazo en años	Sectores
MERCOSUR	91% de las importaciones (igual en líneas arancelarias) originarios de la UE	Máximo 15 años, canastas 0,4,7,8,10,15,15V	Manufactura -90% llegarán a cero arancel en el Mercosur en 15 años.
		Productos sensibles contingentes arancelarios (pocas listas) y plazos máximo 30 años más largos (autos eléctricos)	Agricultura -se liberaliza el 88% de las importaciones de la UE.
UE	92% de las importaciones originarias del Mercosur (cobertura en líneas arancelarias 95%)	Máximo 10 años con cinco canastas 0,4,7,8 y 10 años	Manufactura -100% de sectores llegan a libre comercio (cero arancel) en 10 años. -80% lo harán de forma inmediata a la ratificación.
		Productos sensibles con contingentes arancelarios (muchas listas)	Agricultura Acceso preferencial en 99% de importaciones. 82-84% aranceles cero y 70% a cero de forma inmediata. En el resto acceso con cuotas o preferencias fijas.

Fuente: Elaboración propia en base Azevedo et al (2019) y UE (2019)⁵.



por contenido regional (50% más flexible que en el Mercosur) sola o combinada con el salto de clasificación arancelaria. En la importación de insumos no originarios está permitido el uso de regímenes especiales de comercio (admisión temporal, drawback y zonas francas). Se establece un mecanismo de auto certificación mediante una declaración del exportador que reemplaza la certificación de origen por instituciones especializadas. Se establece una transición

en donde ambos sistemas serán posibles de ser aplicados (Anexo 3-D). Se habilita la acumulación bilateral de origen entre los países de la UE y el Mercosur. Dado que cada parte es un socio plurilateral, este sistema en realidad se convierte en un verdadero mecanismo de acumulación triangular del origen. La agregación de estas características hace que el ITA sea amigable con procesos de fragmentación de la producción, para alentar localizaciones de segmentos producti-

vos que emplean insumos de un país, manufacturan el producto y luego exportan beneficiándose de la preferencia.

El capítulo 4 sobre facilitación de comercio incluye aspectos que van más allá del acuerdo de la OMC (AFC+), entre los que se destacan: intercambio de información en tiempo real (asistencia espontánea); uso intensivo de las tecnologías de la información. El capítulo 5 es sobre obstáculos técnicos al comercio (TBT) y sigue los

lineamientos de la OMC. Se complementa con dos Anexos sobre reservas, definiciones, y aspectos específicos del sector automotor. Se alienta un proceso de convergencia en este campo que permita reducir los costos de adaptación de vender en los diferentes mercados. Las disciplinas en materia de transparencia también van más allá de lo acordado en la OMC, lo que se convierte en otro instrumento en la dirección de disciplinas más profundas (TBT+). El capítulo 6 es sobre medidas sanitarias y fitosanitarias (SPS), y tiene una orientación de facilitación del comercio, pero esto no implica que se hayan flexibilizado los estándares sanitarios como consecuencia del acuerdo. Estos últimos se alinean con los estándares establecidos por la UE.

En un próximo artículo completaremos el breve análisis descriptivo del contenido del ITA, con el comercio de servicios y establecimiento, junto a otras materias complementarias (compras gubernamentales, propiedad intelectual, competencia). Adicionalmente, se listarán los desafíos internos que enfrenta el Mercosur para extender las condiciones del acuerdo a su propio acuerdo. ☞

1 El EMPA, (EU-Mercosur Partnership Agreement) agrupa el diálogo político, la cooperación y la colaboración sectorial global en un marco único, además del pilar comercial y de inversiones contenido en el ITA (Interim Trade Agreement). Ver Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea | Ministerio de Relaciones Exteriores.

2 Ambos bloques representan el 25% del PBI mundial (BID-Intal, 2019)

3 Las liberalizaciones acordadas siguen una trayectoria de reducción lineal, en un plazo de diez años tal como es convencional en la ZLC notificadas a la OMC bajo el artículo XXIV. Sin embargo, hay tres listas de productos con plazos más largos.

4 El racional de la demanda sobre impuestos a las exportaciones del lado de la UE está basado en el efecto que tiene sobre los precios de las materias primas que exporta el Mercosur (Argentina). El objetivo es acceder a precios más bajos. Del lado de Argentina es posible que el gobierno quisiera comprometer en condiciones de reciprocidad una disciplina para los impuestos a las exportaciones. Es la primera vez que Argentina acepta este tipo de condicionamientos que tienen implicancias domésticas sobre su estructura fiscal y que tiene efectos de tipo multilateral dado que los impuestos a las exportaciones deberían aplicarse sobre bases NMF.

5 Azevedo, B., Angelis, J., Michalczewsky, K., Toscani V., 2019. "Acuerdo de Asociación Mercosur Unión Europea", nota técnica N°IDB-TN-01701, INTAL, Buenos Aires. European Parliament, 2019. "The trade pillar of the EU-Mercosur Association Agreement", Briefing International Agreements in Progress EPRS, International Trade (INTA), August.



Scotiabank®



**Tu casa está más cerca
de lo que pensás.**

Préstamo Hogar.

*Simulá tu crédito en
scotiabank.com.uy*



Sujeto a aprobación crediticia que realizará Scotiabank Uruguay S.A.

ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y DESAFÍOS ESTRUCTURALES SIGUEN SIENDO DETERMINANTES PARA EXPLICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO

La región crece con cautela

En un contexto internacional todavía incierto, los países de América Latina enfrentan diversos desafíos. Se estima que el crecimiento de la región sea moderado y dispar entre las economías. Brasil y Argentina, socios relevantes para Uruguay, atraviesan escenarios distintos, aunque se proyecta un leve repunte en su nivel de actividad.

● Escribe: Sofía Tuyaré

No es nuevo que el escenario internacional esté marcado por una incertidumbre persistente. Las tensiones geopolíticas no se disipan, las medidas arancelarias impulsadas por Estados Unidos y un crecimiento global moderado continúan configurando un entorno desafiante para los países de América Latina. Sin embargo, los datos conocidos a comienzos de este año muestran que, pese a estas corrientes en contra, la región —impulsada por el desempeño de varios países— ha exhibido cierta resiliencia. Las últimas proyecciones de organismos como el FMI y el Banco Mundial confirman este diagnóstico: América Latina crece, pero lo hace a un ritmo más lento y con marcadas diferencias entre las economías de la región, donde la estabilidad macroeconómica y los desafíos estructurales siguen siendo determinantes para explicar las brechas de desempeño. En su informe Perspectivas de la economía mundial, publicado en enero, el Fondo Monetario Internacional prevé que el crecimiento de América Latina

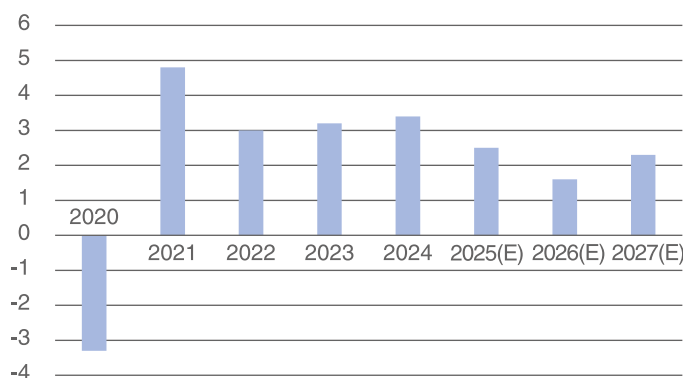
y el Caribe se modere al 2.2% en 2026 y luego repunte hasta 2.7% en 2027. Por su parte, el Banco Mundial proyecta un fortalecimiento gradual del crecimiento regional, que alcanzaría el 2.3% en 2026 y el 2.6% en 2027, impulsado por la recuperación de los flujos comerciales y una mejora en la demanda interna. Para Uruguay, el comportamiento de los países de la región resulta particularmente relevante. Brasil y Argentina son socios clave. En 2025, el 15% de las exportaciones de bienes tuvo como destino Brasil, que se mantuvo como el segundo socio comercial del país. En el caso de Argentina, su participación en el comercio de bienes fue menor (alrededor del 4%), aunque su rol en los servicios es significativo, especialmente en el turismo, donde los argentinos continúan siendo los principales visitantes.

Argentina
Aún no se cuenta con datos cerrados para 2025, pero las estimaciones preliminares indican que el Producto Interno Bruto (PIB) argentino habría crecido en el entorno del 4.5%, tras un período de contracción de

la actividad. De acuerdo con el Indec, el PIB registró una expansión del 3.3% interanual en el tercer trimestre de 2025, reflejando una recuperación gradual de la economía. La inflación, uno de los problemas crónicos de la economía de Argentina, mostró una desaceleración frente a los registros de tres dígitos observados en años anteriores. En enero, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó 2.9% mensual, mientras que la variación interanual

se ubicó en 32.4%, en un contexto de políticas de ajuste fiscal y monetario más estrictas. En este marco, tanto el FMI como el Banco Mundial coinciden en proyectar una recuperación para la economía argentina. Ambos organismos estiman que el crecimiento tenderá a moderarse y estabilizarse en torno al 4.0% durante estos dos años. La sostenibilidad de ese desempeño dependerá de la continuidad del proceso de normalización macroeconómica.

PIB Argentina, variación



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de enero 2026
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

Brasil

En los últimos años, Brasil ha mostrado un desempeño económico más estable que otros países de la región, aunque actualmente atraviesa una fase de moderación en su ritmo de expansión. Al igual que en el caso argentino, aún no se cuenta con datos cerrados para 2025, pero las estimaciones indican que el PIB habría crecido en el entorno del 2.5% el año pasado. Según el IBGE, la economía brasileña registró una expansión del 1.8% interanual en el tercer trimestre de 2025, confirmando una desaceleración respecto a años previos.

En materia de precios, la inflación se mantiene en niveles contenidos, aunque persisten

En el caso de Argentina, su participación en el comercio de bienes fue menor -alrededor del 4%-, aunque su rol en los servicios es significativo, especialmente en el turismo.

algunas señales de presión. El índice de precios al consumidor registró un aumento mensual del 0.33%, mientras que la inflación interanual se ubicó en 4.44% en enero, cerca del límite superior del rango

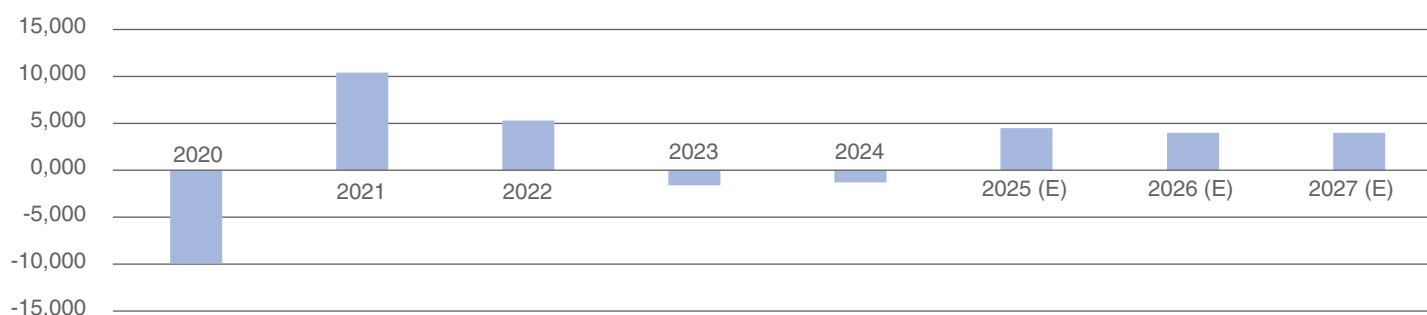
objetivo fijado por el Banco Central de Brasil, que establece una meta del 3%, con una tolerancia de $\pm 1,5$ puntos porcentuales.

De cara a los próximos años, tanto el FMI como el Banco Mundial proyectan una desaceleración del crecimiento en 2026, seguida de una recuperación moderada en 2027. Para este año, el FMI estima una expansión del 1.6%, mientras que el Banco Mundial la ubica en torno al 2%. Para 2027, ambos organismos coinciden en que el PIB brasileño crecería alrededor del 2.3%. El país enfrenta, no obstante, un contexto marcado por retos fiscales, presión sobre el gasto público y el desafío de sostener la inversión. 🌐



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

PIB Brasil, variación



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de enero 2026 / Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

“Espero poder contribuir a que haya más Europa

Petros Mavromichalis

Embajador de la Unión Europea en Uruguay

El representante de la Unión Europea analiza el acuerdo con el Mercosur como una oportunidad estratégica para fortalecer el comercio, la inversión y la cooperación regional en un contexto global marcado por tensiones geopolíticas. Destaca a Uruguay como un país estable y previsible, capaz de funcionar como *hub* logístico y financiero dentro del bloque, y subraya sectores de alto atractivo para inversiones europeas, como energías renovables, transporte, telecomunicaciones y servicios financieros. Señala que el acuerdo permitirá un crecimiento ganar-ganar, con apertura gradual en sectores sensibles como la carne bovina y el lácteo, acompañada de cláusulas de salvaguardia y apoyo financiero. Además, resalta la importancia de la cooperación ambiental y la previsibilidad regulatoria como factores clave para atraer inversores. Según su visión, la relación se basa en valores compartidos, historia común y estabilidad democrática, ofreciendo oportunidades concretas para empresas y capitales europeos en América del Sur.

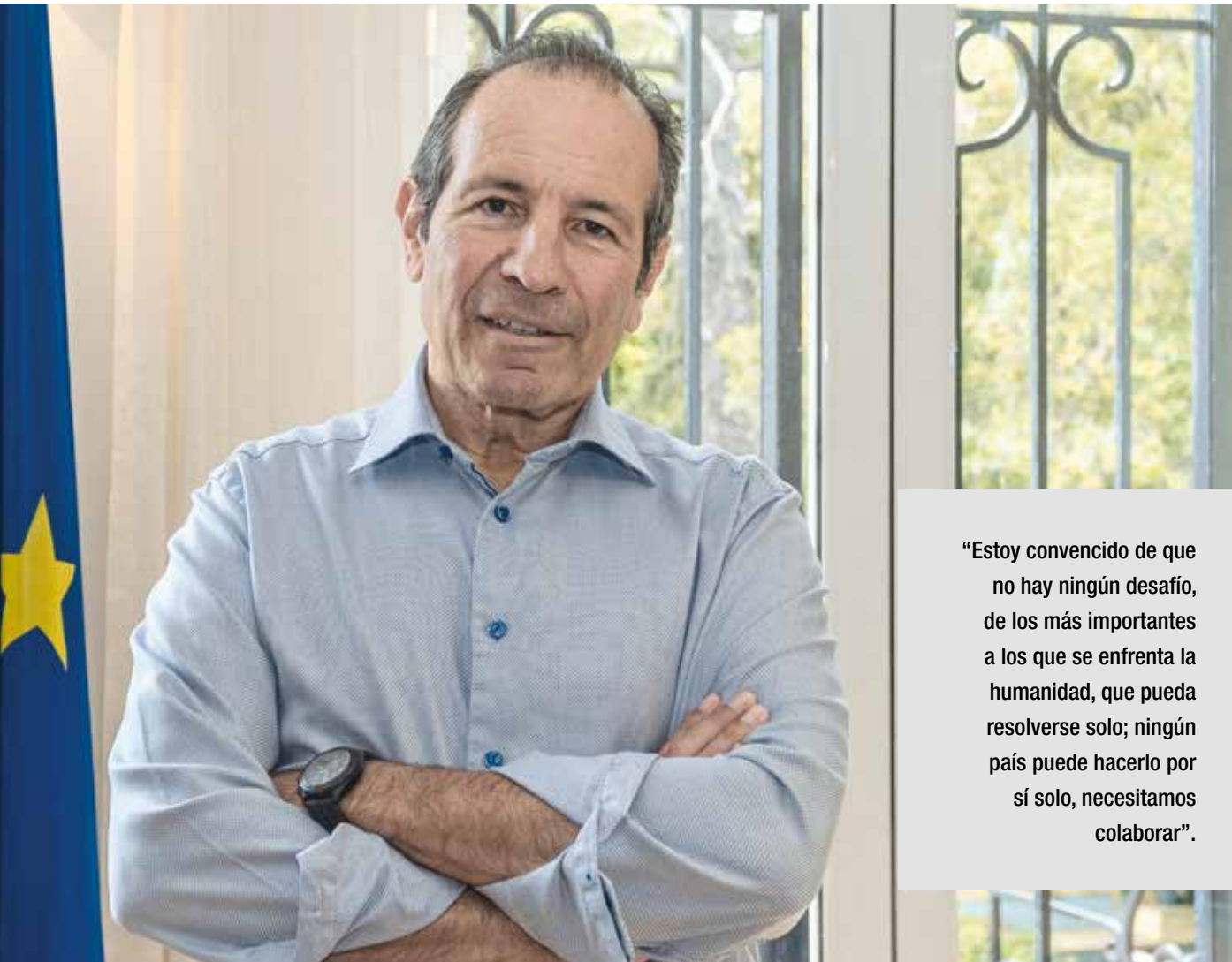


Escribe: Oscar Cestau @OCestau

¿Qué significado estratégico tiene para la Unión Europea un acuerdo con el Mercosur, en un contexto global que hoy está marcado por tensiones geopolíticas y la reconfiguración de cadenas de valor?

Yo creo que la Unión Europea, como cada país o cada región, para alcanzar sus objetivos, donde uno de ellos es la prosperidad de su población, necesita aliados, necesita ami-

en Uruguay y también más Uruguay en Europa”



“Estoy convencido de que no hay ningún desafío, de los más importantes a los que se enfrenta la humanidad, que pueda resolverse solo; ningún país puede hacerlo por sí solo, necesitamos colaborar”.

gos. Y para nosotros, y creo que para el Mercosur también, la región es un socio evidente, un amigo y aliado natural; compartimos historia, idiomas, cultura, valores.

Yo aquí en Uruguay me siento como si estuviera en casa o como me sentía en Suiza, que fue mi destino anterior. Entonces, este acuerdo nos da la posibilidad de hacer más juntos, no solo en comercio, donde espero que haya, después de un tiempo, más productos europeos aquí y también más productos uruguayos en Europa. Pero también nos da una herramienta para cooperar en temas como la protección del medio ambiente, la lucha contra la defo-

restación, el cambio climático, los derechos laborales, los derechos humanos, todo eso. Estoy convencido de que no hay ningún desafío, de los más importantes a los que se enfrenta la humanidad, que pueda resolverse solo; ningún país puede hacerlo por sí solo, necesitamos colaborar.

¿Qué cambió, si es que cambió algo en Europa y América del Sur, para que este acuerdo volviera a ganar impulso después de tantos años de negociación?

La respuesta más sencilla es que en algún momento tenía que concluir. Todas las negociaciones tienen un final, pero

“Con el Mercosur estamos avanzando, pero también estamos cerca de concluir acuerdos con India y con Australia. Tenemos muchas negociaciones en curso con todos los que quieren negociar con nosotros y que comparten nuestros valores. Estamos abiertos”.



además el contexto internacional cambió: la cooperación y el libre comercio están cada vez más cuestionados. Eso ocurre con otros socios de la UE, y no es solo un problema nuestro, sino una tendencia global que nos obliga a buscar alternativas.

Si el mercado de Estados Unidos, por ejemplo, está más cerrado, o el de China, o el de Rusia, con quien tenemos otro tipo de problemas, entonces debemos buscar alternativas.

El bloque europeo es diverso, con sensibilidades distintas frente al acuerdo. Hay voces que no están del todo convencidas. ¿Dónde percibe la UE los principales desafíos internos para avanzar definitivamente y que no haya reclamos de algunos sectores productivos?

El problema principal, yo diría casi el único, son los agricultores y los productores de carne bovina, que son quienes más temen verse perjudicados. Entonces, la Comisión Europea (órgano ejecutivo de la UE) ha hecho grandes esfuerzos para aliviar esos temores. Ha propuesto ahora una cláusula de salvaguardia, que ya estaba prevista en el acuerdo, pero para demostrar que puede aplicarse seriamente. Si hay problemas en el mercado —ya sea caída de precios o un aumento abrupto de las importaciones— se podrán tomar medidas para ayudar a los agricultores. También ha destinado recursos financieros para apoyar a los sectores que

Perfil

Petros Mavromichalis es de origen griego, nacido en Atenas. Tiene formación académica en derecho internacional y europeo. Obtuvo una maestría en Derecho Internacional y Derecho Europeo por la London School of Economics y otra maestría en Derecho Empresarial y Derecho Internacional Público por la Université de Strasbourg. Comenzó su carrera en instituciones comunitarias en 1994, trabajando en diversos puestos para la Comisión Europea. Desde 2012 integra el Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE), el cuerpo diplomático de la UE. Antes de asumir en Montevideo, fue Embajador de la Unión Europea en Suiza y Liechtenstein entre 2020 y 2025.

En su carrera también se desempeñó como jefe de unidad en áreas clave del SEAE, incluyendo relaciones con México y América Central, así como en inteligencia de fuentes abiertas y el centro de crisis de la UE, lo que muestra su experiencia tanto en análisis político como en gestión estratégica de relaciones internacionales.

Mavromichalis llegó a Uruguay para asumir como Embajador de la UE, presentando sus cartas credenciales al presidente Yamandú Orsi el 1° de octubre de 2025, marcando el inicio oficial de su mandato en Montevideo.

quizás sufran con la entrada en vigor del acuerdo. Eso permitió que consiguiéramos una mayoría calificada en el Consejo de Ministros, que necesitábamos para aprobarlo. La mayoría calificada es el 55% de los Estados miembros, que representen al menos el 65% de la población. Eso no lo teníamos todavía en diciembre, porque un Estado miembro con una población importante aún tenía dudas, y eso cambió en ese período gracias a los esfuerzos de convicción que emprendimos, lo que nos permitió alcanzar la mayoría calificada. Con 27 Estados miembros y con intereses diversos, lograr la unanimidad y convencer a todos es casi imposible. Por eso, en las políticas que requieren unanimidad, es mucho más difícil avanzar.

¿Cómo impacta, por ejemplo, el contexto internacional actual en la búsqueda de este acuerdo? ¿Hay un empujón importante, teniendo en cuenta la realidad existente para que el acuerdo saliera?

“El contexto internacional cambió. La cooperación y el libre comercio están cada vez más cuestionados. Eso ocurre con otros socios de la UE, y no es solo un problema nuestro, sino una tendencia global que nos obliga a buscar alternativas”.

Claro. Todos los que creemos en el libre comercio, que consideramos que nuestros países y nuestras sociedades se benefician de una mayor apertura, nos estamos apurando a concluir acuerdos. Como ya mencioné, estuve destinado en Suiza y concluimos con ese país una actualización, una modernización de nuestros acuerdos existentes. Ahora con el Mercosur estamos avanzando, pero también estamos cerca de concluir con India y con Australia. Tenemos muchas negociaciones en curso con todos los que quieren negociar con nosotros y que comparten nuestros valores. Estamos abiertos.

¿Qué sectores ve con mayor atractivo en nuestro país para las inversiones europeas?

Las energías renovables es un sector muy atractivo para Europa. Es más, hemos firmado recientemente un proyecto sobre hidrógeno verde. También podríamos invertir en transportes. El puerto de

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE



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

¡Adherite ahora!

Disponible en celulares Android con tecnología NFC.

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

Más información
en brou.com.uy





contenedores de Montevideo está gestionado por una empresa europea. Luego se dio la inversión finlandesa en la papelera. Esto es una muestra.

Yo veo aquí que puede haber inversión de bancos, pero también en telecomunicaciones sería posible. La importancia del acuerdo es que abre más posibilidades en diversos sectores.

Siempre se mira más en estos tiempos, con la aparición de la inteligencia artificial, que a veces corre riesgo el empleo. ¿El acuerdo trae algún inconveniente para el empleo de los dos bloques?

Yo creo que en su globalidad este va a ser un acuerdo ganar-ganar, como se dice. Globalmente habrá más comercio, más crecimiento, más beneficios. Pero dentro de esto puede que haya sectores que pierden. Acabo de mencionar la carne bovina. En Uruguay quizás el sector lácteo o el sector de los vinos podría ser, de cierta manera, perjudicado. Y es por eso que en estos sectores la apertura es progresiva, gradual en un cierto plazo. Los aranceles no van a cero, hay cuotas. Por ejemplo, la carne bovina que podría ser importada en Europa con un arancel más bajo representa un entrecot por consumidor por año. La cantidad de queso que se podrá importar desde Europa aquí representa un poco más de 100 gramos por año por consumidor. No estamos hablando de algo enorme.

La cuestión ambiental ha sido uno de los puntos más controvertidos. ¿Cómo imagina un esquema creíble de compromisos ambientales que sea aceptado tanto para la UE como para los países del Mercosur?

Hemos acordado el principio de que este acuerdo debe contribuir a la protección del medioambiente. Ambas partes se han comprometido con eso y vamos a mantener diálogos sobre el tema para asegurarnos de que así sea. No es una imposición europea al Mercosur, es, a mi juicio, un interés compartido. La protección del medioambiente es, por su naturaleza, un tema que solo podemos abordar cooperando entre todos.

“No se trata necesariamente de elegir entre Mercosur o el Sudeste Asiático; uno puede exportar e invertir en ambas regiones. Con el Mercosur compartimos valores, idiomas, amistad, historia y estabilidad. Son democracias, Estados de Derecho, con tribunales que funcionan correctamente”.

¿Cuán importante es desde la mirada europea la previsibilidad regulatoria y la estabilidad macroeconómica del Mercosur como bloque para atraer inversiones?

Yo diría que es trascendental. Un país como Uruguay, que es estable, democrático, donde la transición de poder entre partidos o bloques se realiza de forma pacífica, y donde cada gobierno no intenta deshacer lo que hizo el anterior, ofrece un marco de seguridad jurídica e institucional. La ley se respeta, los tribunales son profesionales y protegen tanto a los inversores como a los ciudadanos. Todo esto genera confianza y previsibilidad, elementos clave para que los inversores europeos consideren el país como un destino confiable para sus inversiones.



POER

desde **USD 25.990**

Precio exclusivo empresas



Hecha para el trabajo pesado

Capacidad de carga
1.050 kg

Motor 2.0 Turbo
nafta o diésel

Potencia desde
161 hp



Más información
en gwm.com.uy
o escaneando
el código QR

Respalda



SANTA ROSA



@gwm_uruguay



[gwm.uruguay](https://www.facebook.com/gwm.uruguay)



[GWM Uruguay](https://www.linkedin.com/company/gwm-uruguay)



Teniendo en cuenta lo que ha mencionado sobre Uruguay, ¿qué rol específico puede desempeñar el país en la relación con la Unión Europea? ¿Cree que puede posicionarse como un *hub* logístico y financiero de servicios dentro del Mercosur?

Yo creo que sí, porque está bien ubicado, en el corazón del Mercosur. Cuenta con buena infraestructura portuaria, ferroviaria y aérea, y, como he dicho, es un país muy estable. Ahora, el desafío de Uruguay es que su mercado es pequeño. Por eso, para funcionar como *hub*, es fundamental que las conexiones y el acceso estén libres de trabas y controles. La entrada en vigor de este acuerdo también va a dar un empujón a la integración regional del Mercosur.

Brasil y Argentina tienen hoy liderazgos con visiones políticas y económicas muy distintas. Desde la perspec-

Señas de identidad

Petros Mavromichalis está casado y tiene dos hijas –de 20 y 23 años– que viven en Europa.

¿Qué hobbies tiene?

Me gusta correr, disfruto del fútbol como espectador pero no jugar, y me apasiona todo lo relacionado con el arte: el teatro, el cine, la historia, la lectura y la música.

¿Una comida de su preferencia?

Me encanta el asado.

¿Qué extraña de Europa en el tema gastronómico?

En Suiza comíamos mucho queso. Hay un plato que se llama fondue, que es una sopa de queso y vino, pero se tiene que hacer con el queso de allí, de Francia o de Suiza, y eso no lo encuentro aquí. Eso sí que lo extraño.

¿Una bebida?

Vino. Me gusta mucho el Albariño, el Cabernet Franc y el Tannat que hay acá.

¿Probó el mate?

Todavía no. Nadie me lo ofreció aún. Yo bebo café y también té.

¿Cuál es el sitio de Montevideo que le ha llamado más la atención?

Me gusta muchísimo el casco antiguo, el centro histórico, la ciudad vieja, pero al mismo tiempo debo decir que me da pena de ver tantos edificios lindos en tal estado de descuido y de abandono. Creo que tienen allí una riqueza increíble y que habría que preservarla.

¿Qué extraña de Grecia?

El mar.

¿Qué le ha sorprendido de Uruguay en este tiempo que está acá?

Me sorprendió un poco el clima; me esperaba más caluroso. Cuando llegué, a principios de septiembre, hacía mucho frío y eso no me lo esperaba.

Sin importar época ni momento histórico, ¿con qué personaje de la historia de la humanidad le gustaría compartir una charla de café?

Con Jean Monnet, que es uno de los fundadores de la idea del proyecto europeo.

¿Qué características cree que lo definen a usted?

Soy muy sincero y muy abierto, lo que a veces puede ser un defecto también para un diplomático, porque digo lo que pienso.

**tiva europea, ¿cómo afecta esa heterogeneidad a la pre-
visibilidad del Mercosur como socio estratégico?**

Eso no debería ser un obstáculo. Nosotros tenemos 27 Estados miembros, cada uno con sus debates nacionales y gobiernos que rara vez están completamente alineados. La integración europea avanzó durante muchos años gracias a la sintonía, especialmente entre Francia y Alemania, que han sido tradicionalmente el motor de la integración.

Recuerdo que durante años Alemania tuvo un canciller socialdemócrata y Francia un presidente de derecha, liberal; luego Alemania tuvo un canciller cristianodemócrata y Francia un presidente socialdemócrata. Y eso no impidió la buena colaboración. Simplemente, no todos “pescan en las mismas aguas”; somos de partidos diferentes, pero nuestro campo es diverso. Por eso, esta heterogeneidad no debería ser un obstáculo para la cooperación.

Si usted fuera un inversor europeo, ¿por qué elegiría el Mercosur en lugar de México, Europa del Este o el Sudeste Asiático?

No se trata necesariamente de elegir entre Mercosur o el

Sudeste Asiático; uno puede exportar e invertir en ambas regiones. Pero los puntos fuertes del Mercosur son, como he dicho, que es una región con la que compartimos valores, idiomas, amistad, historia y estabilidad. Son democracias, Estados de Derecho, con tribunales que funcionan correctamente. A mí no me costó nada acostumbrarme a Uruguay porque podemos hablar el mismo idioma. En el Sudeste Asiático la comunicación requerirá usar inglés, que es un poco más complicado. Además, no todos hablan inglés allí. Por eso, la historia común y estas raíces culturales nos facilitan mucho la relación.

En lo personal, ¿qué significa para usted estar en este momento en Uruguay, y en un país del Mercosur, y que el acuerdo se celebre o se cierre estando usted aquí?

Es una gran oportunidad y una verdadera alegría, porque es un proyecto positivo. Veo que aquí la gente está muy ilusionada con esto, y eso me da una enorme satisfacción. Espero poder contribuir a difundir las ventajas del acuerdo, logrando que haya más Europa en Uruguay y también más Uruguay en Europa. 🌐

BBVA

Operación: Vuelta a Clases

Preparate para una nueva misión con tu **Tarjeta de Crédito BBVA**.

Todo lo que necesitás para empezar el año, con beneficios exclusivos.

hasta **30% OFF**
con tus Tarjetas de Crédito BBVA



Tecnología



Formación



Ópticas



Librerías &
papelerías



Indumentaria
& moda

Conocé todos los locales con beneficios en bbva.com.uy

Ver topos, bases y condiciones en bbva.com.uy



UN ESPACIO DE REFLEXIÓN EDUCATIVA

El Instituto Dickens apuesta a la formación docente continua con Mid Summer Dream como evento insignia

Con casi quince años de trayectoria, Mid Summer Dream se consolidó como un espacio de actualización, intercambio y reflexión para docentes de inglés, combinando formación académica, mirada regional y apertura a los desafíos educativos actuales.

El pasado 12 de febrero, en el Hotel Dazzler de Montevideo, el Instituto Dickens llevó adelante una nueva edición de Mid Summer Dream, un encuentro que reunió aproximadamente 150 participantes —entre docentes, directores de colegios y especialistas en idiomas— interesados en potenciar herramientas, metodologías y enfoques contemporáneos para el aula.

La propuesta se consolidó como una instancia de referencia dentro del calendario educativo, apostando a un formato que combina actualización profesional, experiencias prácticas y construcción de comunidad. A lo largo de la jornada, los participantes accedieron a diversos talleres, espacios de diálogo y actividades diseñadas para aportar herramientas concretas a la práctica docente. “Mid Summer Dream es el seminario de inglés más importante que organizamos en el año”, explicó Fabián Soto, gerente de marketing del Instituto Dickens, al conversar con **Empresas & Negocios**. Con exposiciones de oradores locales y extranjeros, el seminario buscó revisar prácticas docentes y generar espacios de reflexión colaborativa.

Un evento con mirada regional e internacional

La edición de este año contó con expositores provenientes de Argentina, Brasil y Uruguay, conformando una programación



Directiva de Dickens: Manuel Rodríguez, Patricia Alvarez Harvey, Agustina Scherschener, Sofía Scherschener y Andrea Cabrera.

diversa tanto en perspectivas como en enfoques pedagógicos. Entre ellos, Soto destacó la participación de una docente inglesa radicada en Brasil, junto a especialistas argentinos y una expositora uruguaya.

“Tenemos dos personas que vienen desde Argentina, una que viene de Brasil —que además es inglesa y vive allí hace muchos

años— y una uruguaya, Vicky Durán, que vino a hablarnos de *bullying* y otras temáticas importantes para los tiempos de hoy”, detalló.

La inclusión de una charla en español respondió a una decisión estratégica de ampliar el alcance del evento. “Esa charla es en español para que sea más abarcativa y poder

invitar también a directores de colegios y a gente de la comunidad que no necesariamente hable inglés”, contó. De ese modo, Mid Summer Dream trasciende el aula de idiomas y se posiciona como un espacio de reflexión educativa más amplio.

Una tradición que se sostiene en el tiempo

Mid Summer Dream no es una iniciativa aislada; el seminario forma parte de una estrategia institucional de largo plazo. “Es un evento que venimos realizando hace más de una década, cerca de 15 años”, señaló Soto. A pesar de que la pandemia obligó a hacer una pausa, el regreso del encuentro confirmó su lugar dentro del calendario académico del instituto.

Para Dickens, la continuidad del evento responde a una convicción profunda sobre el rol de la capacitación. “Para el instituto siempre fue muy importante la capacitación en inglés, dar un servicio diferencial y aportar a los docentes ideas nuevas”, afirmó, enfatizando la filosofía detrás de la propuesta.

Formación continua en un contexto cambiante

En un escenario educativo atravesado por transformaciones constantes, la actualización profesional se vuelve una necesidad estructural más que una opción. Soto lo resumió con claridad: “Todo el tiempo están surgiendo cosas en lo que es la educación”, advirtió, en referencia a un campo que exige formación continua y capacidad de adaptación.

Desde esa perspectiva, Mid Summer Dream se plantea como un espacio de actualización integral y no como un seminario técnico tradicional. “Lo que buscamos es traer gente

Un viaje al Reino Unido como broche de oro de la jornada

Entre las atracciones que generaron mayor expectativa y entusiasmo entre los asistentes estuvo el sorteo de un viaje a Reino Unido, de la mano de Viajeros Sin Fronteras, que se realizó al cierre de la jornada entre todos los presentes y convirtió el evento en una experiencia aún más memorable.

que nos hable de temáticas distintas, que le aporte al docente cosas nuevas”, explicó, al detallar el espíritu del encuentro. La diversidad de enfoques y miradas es parte central de la propuesta, pensada para interpelar a los docentes desde distintos planos de su práctica cotidiana.

“Lo que buscamos es traer gente que nos hable de temáticas distintas, que le aporte al docente cosas nuevas”.

El objetivo, sostuvo, no es acumular conceptos teóricos sino generar herramientas concretas. “La idea es que lo que se lleven lo puedan aplicar”, señaló, subrayando la importancia de que los contenidos dialoguen con el aula real, con sus tiempos, limitaciones y desafíos. En ese cruce entre reflexión y práctica se inscribe la apuesta del evento: ofrecer inspiración, pero también recursos

que permitan repensar la enseñanza desde una lógica más actual, flexible y conectada con las realidades educativas de hoy.

Arrancar el año con ideas renovadas

El espíritu del evento está estrechamente ligado al momento en que se realiza. Pensado como una instancia de comienzo de año académico, funciona como un disparador para docentes que se preparan para volver al aula. “Buscamos que la gente arranque el año con ideas nuevas, renovadas”, resumió el gerente de marketing.

Ese enfoque convierte a la iniciativa en una herramienta estratégica dentro de la propuesta educativa del Instituto Dickens, alineada con su misión de ofrecer formación de calidad y acompañar el desarrollo profesional de los docentes a lo largo de toda su trayectoria.

Más que un evento puntual, la propuesta se consolida como un espacio de intercambio, aprendizaje y actualización permanente, que expresa una convicción clara: en educación, la mejora continua no es opcional, sino una condición indispensable para seguir enseñando con sentido y eficacia. ☺

El verano es muy Itaú



Conocé más en itau.com.uy

ANTONELLA PELIZZARI, DIRECTORA SENIOR DE ASUNTOS PÚBLICOS Y GOBIERNO,
COMUNICACIONES Y SUSTENTABILIDAD DE COCA-COLA PARA ARGENTINA Y URUGUAY

Coca-Cola trajo el Trofeo Original de la Copa Mundial a Montevideo: “Fue una fiesta para todos los uruguayos”

>>El Trofeo Original de la Copa Mundial de la FIFA volvió a pisar suelo uruguayo y lo hizo en un contexto de fuerte convocatoria, emoción y experiencia inmersiva. El domingo 22 de febrero, el Centro de Eventos del Parque de Innovación del LATU fue sede de una nueva parada del Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA, presentado por Coca-Cola, que por tercera vez eligió a Uruguay como destino.

La experiencia inmersiva, que incluyó salas temáticas y la posibilidad de fotografiarse con el trofeo más codiciado del fútbol, alcanzó su capacidad máxima de asistentes y generó una respuesta masiva de familias, jóvenes y fanáticos.

En diálogo con **Empresas & Negocios**, Antonella Pelizzari, directora Senior de Asuntos Públicos y Gobierno, Comunicaciones y Sustentabilidad de Coca-Cola para Argentina y Uruguay, destacó el impacto emocional y el compromiso con la sostenibilidad como pilares de la activación.

“Estamos súper felices porque llegamos a la capacidad tope que teníamos disponible para la experiencia. Pudimos garantizar que todos los que asistieron se tomaran la foto y disfrutaran el recorrido con el tiempo que correspondía”, aseguró.

El evento, que forma parte de un recorrido global de más de 150 días y 75 paradas en 30 asociaciones miembro de la FIFA, llegó a Montevideo tras pasar por Guatemala, Honduras, Colombia, Ecuador y Argentina. En el LATU, la jornada comenzó a las 10:55 con la llegada de la vicepresidenta

Carolina Cosse, y continuó con oratoria a cargo de Leonardo García, gerente general de Coca-Cola para Argentina y Uruguay; y Nuria Varela, directora de Operaciones de Coca-Cola Femsa Uruguay. A las 11:30 se devolvió el trofeo —de oro macizo de 18

“Estamos súper felices porque llegamos a la capacidad tope que teníamos disponible para la experiencia. Pudimos garantizar que todos los que asistieron se tomaran la foto y disfrutaran el recorrido con el tiempo que correspondía”, aseguró Pelizzari.

quilates, 6,175 kg y diseño vigente desde 1974— por una leyenda FIFA, seguido de fotos institucionales y la instancia abierta para que los asistentes se retrataran con el ícono.

La directiva enfatizó que el éxito no se midió solo en números, aún en proceso de cierre definitivo, sino en la calidad de la vivencia: “Para nosotros no solo importa la cantidad de gente que viene, sino que cada uno tenga el tiempo suficiente para disfrutar de la experiencia, para vivirla, para ver todo lo que preparamos, así que eso se logró con creces”.

Una experiencia pensada para vivir el fútbol desde adentro

La propuesta inmersiva se diseñó específicamente para conectar con la pasión futbolera uruguaya. Pelizzari explicó que lo que buscaron fue conectar con la pasión uruguaya por el fútbol, algo que para ella “no es como cualquier otro país” y agregó que este deporte “es parte del ADN uruguayo”.

“Para nosotros estar en esta tierra de campeones era fundamental, así que lo que buscamos era revivir todas esas experiencias que los distintos mundiales le fueron dejando a los uruguayos y que compartimos a través de Coca-Cola”.

La ejecutiva detalló elementos como pelotas históricas e imágenes icónicas que formaron parte del recorrido. “La gente venía como



si hubiese estado en un partido de fútbol, como si estuviese en el mundial y llegan al final hacia la copa y verla era casi sentirse como que estaban adentro de la cancha. Y eso era lo que buscábamos: conectar con la emoción de los uruguayos, conectar con esos momentos que se comparten con Co-

ca-Cola y también ser un poco de antesala del mundial que se viene en junio”, enfatizó Sobre la coordinación de presencias de alto nivel —la vicepresidenta Carolina Cosse, autoridades de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), Diego Lugano, Diego Godín y hasta Óscar Ruggeri—, Pelizzari subrayó

el carácter inclusivo. “Para nosotros el fútbol es una fiesta para todos los uruguayos. No importa ni el rol ni el rango que tengan, así que nosotros habíamos invitado a participar de este evento a todos los uruguayos. Nos honra que la vicepresidenta haya asistido y que haya disfrutado de nuestra activación, pero así como ella también fueron otros funcionarios, representantes de medios, representantes de fútbol y lo que nosotros buscamos es mostrar esa diversidad, que el fútbol nos une a todos, que Coca-Cola nos une a todos”.

Sustentabilidad y legado comunitario

Más allá de la experiencia deportiva, el Tour también funcionó como plataforma para promover iniciativas de impacto positivo en la comunidad. Según detalló la directora, la sustentabilidad atravesó toda la activación. “Todas las iniciativas que hacemos desde Coca-Cola están miradas desde la perspectiva de la sustentabilidad. Desde el diseño del tour, con materiales reciclables y de bajo impacto, hasta acciones concretas de recolección y reciclaje de envases durante el evento”, señaló.

Uno de los aspectos que más orgullo gene-

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



ró en Coca-Cola fue la inclusión laboral de jóvenes en su primer empleo, un programa que la compañía impulsa desde hace muchos años y que, en esta ocasión, se integró directamente a la activación del Tour del Trofeo.

“Teníamos la posibilidad de emplear a estos jóvenes que estaban ahí, súper contentos, con esta primera oportunidad laboral; venían desde distintas formaciones y para nosotros, invertir muchísimo desde hace muchos años en este programa y poder incluirlos en una activación nuestra, nos llena de orgullo”.

La ejecutiva destacó que estos chicos y chicas, provenientes de diversas capacitaciones y trayectorias, formaron parte del equipo operativo durante el evento en el LATU. Su participación no fue solo un detalle logístico: representó para la compañía una forma concreta de materializar su compromiso con el empoderamiento económico y la inserción laboral juvenil, un eje que atraviesa todas las iniciativas de la compañía, incluidas las de alto impacto como este tour global.

“Vamo arriba, Uruguay”

Consultada sobre el significado de llevar el trofeo —que solo sale del Museo de la FIFA

en Suiza para este tour y la Copa misma— a un país con la historia futbolera de Uruguay, Pelizzari fue categórica y destacó que “desde lo personal digo que es un honor y un orgullo, porque la verdad es que el fútbol en Uruguay se vive de una manera que no

“Teníamos la posibilidad de emplear a estos jóvenes que estaban ahí, muy contentos con esta primera oportunidad laboral, venían desde distintas formaciones y para nosotros invertir muchísimo desde hace muchos años en este programa y poder incluirlos en una activación nuestra, la verdad es que nos llena de orgullo”, reflexionó la entrevistada.

se hace en otros países. Poder hacerles llegar el trofeo o la copa, como le decimos normalmente a los uruguayos, que se puedan

tomar una foto y que haya venido hasta acá, tan al sur del continente. Es un orgullo, es un honor. Y realmente le pusimos mucho amor, le pusimos mucho empeño para que se viva así que todos puedan vivir esa pasión, ese encuentro como nosotros acá en el sur sabemos cómo lograrlo”.

Mirando hacia el Mundial 2026 (Estados Unidos, México y Canadá), la directiva anticipó que el tour fue “la puerta de entrada” a un año de fútbol. “De aquí a que comience el mundial en junio vamos a ver distintas activaciones que nos van a movilizar y nos van a seguir conectando y van a ser atravesadas por la magia de Coca-Cola”. La sustentabilidad, agregó, continuará siendo eje transversal: “Está en nuestro día a día, todas nuestras activaciones, las vea el público o no las veas, están activadas y están en funcionamiento”.

Pelizzari detalló algunas líneas concretas que la empresa lleva adelante en Uruguay desde hace varios años, como proyectos de agua de gran envergadura en Florida y Rivera, la colaboración con la industria en el plan de reutilización y recupero de envases “desde el minuto cero” junto a Plan Vale, y programas de empoderamiento económico como “ProgramON”, entre otros que ya están en marcha o que se lanzarán próximamente.

Este enfoque integral refuerza el legado que Coca-Cola busca dejar en la región rumbo al Mundial 2026: no solo conectar con la pasión futbolera, sino generar impacto positivo duradero en las comunidades locales, combinando emoción deportiva con responsabilidad ambiental y social.

La directora cerró la conversación con un mensaje espontáneo y motivador: “Vamo arriba, Uruguay”. Y añadió un deseo final: “Esperamos que esta experiencia le haya tocado los corazones a todos los uruguayos y que después que compartan los partidos con una Coca, sea con un asadito, con unas empanadas o con un chivito uruguayo, pero que lo compartan con una Coca-Cola”.

Con esta tercera visita del trofeo, Coca-Cola reafirma su vínculo de casi 50 años con la FIFA y su rol como puente entre la pasión futbolera y el impacto positivo en las comunidades locales, justo cuando el camino al Mundial 2026 ya está en marcha. 📌

OVO
B E A C H
PUNTA DEL ESTE

UNA PROPUESTA PARA TODO EL AÑO

TODOS LOS VIERNES, SÁBADOS Y DOMINGOS

ACCEDÉ A TUS CUPONES CON BENEFICIOS

HASTA
25% OFF
con
itaú

+

EXTRA
15% OFF
enjoy
REWARDS
con
CUPÓN

= HASTA 40% OFF

DESCARGANDO LA APP ENJOY REWARDS



25%
15%

itaú

ANDRÉS MARRERO, PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE LA ECONOMÍA DIGITAL DEL URUGUAY (CEDU)

Regulación, infraestructura tecnológica, inversión en digitalización y formación de personas, los pilares para proyectar a Uruguay al mundo

Mientras el comercio electrónico crece a tasas récord y redefine la forma en que se producen, venden y consumen bienes y servicios, Uruguay busca su lugar en un mapa digital cada vez más globalizado y competitivo. El avance de la economía digital no solo plantea oportunidades inéditas, sino también desafíos profundos en materia de talento, regulación, infraestructura y adopción tecnológica.

En ese escenario, el reciente viaje oficial a China funcionó como una ventana al futuro: un ecosistema donde la digitalización atraviesa toda la vida económica y donde la velocidad de adopción tecnológica marca la diferencia entre competir o quedar rezagado. ¿Qué aprendizajes deja ese modelo para un país pequeño como Uruguay? ¿Qué condiciones deben alinearse para aprovechar un crecimiento que ya está en marcha?

En entrevista con **Empresas & Negocios**, Andrés Marrero, presidente de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU), trazó un diagnóstico del presente de la economía digital en el país, repasa los principales hitos de la misión a China y planteó las claves estratégicas para proyectar a Uruguay como un actor digital competitivo en el escenario global.



Para llevarlo a números más tangibles, actualmente se realizan alrededor de 80 millones de compras online al año en Uruguay. Eso equivale a unas 10.000 compras por hora y unas 240.000 por día, lo que sería algo así como cinco estadios Centenario llenos de gente comprando todos los días por internet en el país. Es realmente un volumen muy significativo.

Lo que estamos viendo es cómo una tendencia global se refleja claramente en Uruguay, y cómo, mirando hacia adelante, el comercio electrónico va a seguir creciendo. Hoy, dentro de la economía digital, el comercio electrónico representa casi un 3% del PIB, y tenemos la expectativa de que en pocos años se acerque al 6%.

Todavía queda camino por recorrer y, junto con todos estos indicadores tan positivos sobre la incidencia y el crecimiento del sector, aparece también el desafío de jugar con las reglas de un mundo tremendamente cam-

¿Cuál es la situación actual del sector económico digital en nuestro país?

Diría que el sector goza de muy buena salud y no para de crecer. Esa es, en líneas generales, la situación. A nivel cuantitativo, contamos con muchísima información que respalda que el sector que representa la Cámara está en continuo crecimiento, y además crece a un ritmo

al que prácticamente no lo hace ningún otro sector de la actividad económica en el país. Como dato concreto, el crecimiento del comercio electrónico en 2025 fue del 34%, y viene incrementándose a tasas superiores al 30% desde hace ya varios años. Uruguay está hoy dentro del top 10 mundial en términos de crecimiento del comercio electrónico.

biente. El desafío es crecer de manera saludable, adoptando tecnología y trabajando con los códigos que impone el comercio a nivel global.

El comercio electrónico, además, pone al comercio en general y a las tiendas a competir no solo con actores locales, sino también con actores globales, muchas veces con escalas muy superiores a las de los comercios uruguayos. Ahí hay un desafío importante para poder ser competitivos.

Por eso, los desafíos que tenemos por delante están muy vinculados a la educación, la actualización permanente, la incorporación de tecnología y la evolución de lo que llamamos el *mindset* digital: la mirada y la forma de gestionar y manejar los negocios adaptadas a los códigos del mundo actual.

Desde el sector, ¿qué lectura estratégica dejó este viaje a China sobre el lugar que puede ocupar Uruguay en el nuevo mapa tecnológico global?

La mirada hacia China es, en muchos aspectos, inspiradora, porque es una referencia mundial en lo que tiene que ver con el comercio electrónico. Es referencia en el manejo de la logística, del marketing digital, de la experiencia de usuario en plataformas digitales, de la automatización y de la digitalización en general.

En ese sentido, el viaje y la mirada hacia China lo que nos trae, en primer lugar, es un golpe de realidad respecto a todo lo que todavía queda por hacer. Creo que eso es, quizá, lo más fuerte: observar el funcionamiento de las operaciones comerciales en China es, de alguna manera, como mirar un poco hacia el futuro.

Eso impone un desafío grande, cierta presión y un sentido de urgencia sobre un montón de cosas que tenemos pendientes en Uruguay para poder proyectarnos como país y como sector competitivo en los próximos años, seguir creciendo de forma saludable y generando trabajo.

Después, en términos más concretos, en la misión fuimos a buscar dos cosas. Una de ellas tenía que ver con aprovechar oportunidades vinculadas a China, principalmente desde el aprendizaje y la identificación de espacios para el cruce de conocimientos. En ese marco, tenemos un proyecto presentado al gobierno chino que busca generar una instancia de aprendizaje en la que referentes

Entender cómo avanza el comercio a nivel global

China no solo es un mercado, sino un modelo de desarrollo digital ¿qué aspectos de su ecosistema tecnológico le resultaron más relevantes o replicables para Uruguay?

Creo que, en primer lugar, algo muy interesante es la integración de la experiencia digital en lo que son las superapps. Son aplicaciones que concentran una enorme cantidad de servicios: la gestión del dinero, la compra y el uso de servicios como el transporte, la comunicación, el entretenimiento y las compras. Todo ese universo de servicios queda integrado dentro de algunas aplicaciones concretas que concentran prácticamente toda la vida digital de una persona.

Como ejemplo, ellos utilizan Alipay, que es una plataforma de este tipo, y WeChat, que además de ser la principal plataforma de intercambio —lo que hoy sería WhatsApp para nosotros— funciona también como mecanismo de pago y concentra muchos otros servicios dentro de la misma aplicación. En ese sentido, la evolución de la experiencia digital y la concentración de servicios en superapps es algo que resulta realmente interesante.

Después hay un aspecto más general, quizás más cultural, que creo que es muy valioso y del que tenemos para aprender, y tiene que ver con la determinación con la que avanzan. No hay un cuestionamiento del avance en términos de tecnología y automatización, sino una adopción temprana y profunda de las tecnologías, que termina redundando en una optimización muy fuerte del rendimiento de los procesos, de las formas de funcionamiento de las empresas y de los comercios en general, y que los hace mucho más competitivos.

Más allá de las enormes distancias y de las particularidades que tiene cada modelo de país, hay algo que me parece clave: China, al igual que varios de los principales mercados del mundo, avanza a un ritmo y con una determinación en la adopción de nuevas tecnologías y en la digitalización que es un ritmo que nosotros deberíamos conocer, comprender y tener muy presente.

Ese es, para mí, el principal aprendizaje que nos traemos de China: entender cómo avanza el comercio a nivel global, a qué ritmo y en qué dirección, para poder jugar con las mismas reglas desde acá y tratar de acompañar ese proceso como país y como sector comercial.

del comercio electrónico uruguayo puedan conocer de primera mano la operación de los principales gigantes del comercio electrónico en China. La participación en esta misión también tuvo como objetivo darle seguimiento a ese proyecto, que esperamos se concrete en los próximos meses.

Por otro lado, estuvimos explorando —y vamos a seguir haciéndolo— la posibilidad de ser facilitadores para que empresas uruguayas puedan comercializar productos a través

de plataformas digitales locales. Ahí todavía hay mucho por aprender y por conocer, porque se trata de un país donde la lógica de consumo es diferente y donde las plataformas tecnológicas que se utilizan no son las mismas a las que estamos habituados aquí. No se usa WhatsApp ni la mayoría de las plataformas que utilizamos nosotros, pero sí existen plataformas tremendamente robustas, de una masividad que cuesta imaginar por la escala que manejan. Son plataformas



que hay que entender y dominar para poder competir y comercializar productos allí.

Al mismo tiempo, la mirada es que existe mercado para absorber prácticamente cualquier oferta que Uruguay tenga para dar. En ese sentido, estuvimos trabajando en generar contactos que puedan ser el punto de partida de proyectos de intercambio comercial con socios locales en China, con una mirada a mediano plazo, orientada a la construcción de puentes comerciales.

También trabajamos en la atracción de inversiones, generando espacios para identificar oportunidades de inversión china en Uruguay. Todo esto formó parte de lo que llamamos el carril de las oportunidades de vínculo comercial entre Uruguay y China.

Pero hay un segundo carril, que es el del vínculo con el gobierno y con el sector público. Este tipo de misiones también generan la posibilidad de compartir conversaciones, intercambios de ideas e iniciar diálogos que luego continúan a la vuelta, con los principales tomadores de decisión del sector público, tanto en materia de políticas públicas como de instituciones educativas y organiz-

mos que pueden incidir en los temas que nos preocupan.

Ahí entran cuestiones como el incentivo a la digitalización, la facilitación de mecanismos que permitan a las pymes uruguayas invertir en tecnología, y todo lo que tiene que ver con el desarrollo de líneas de trabajo en educación y formación técnica de profesionales para las tareas que requiere el comercio electrónico y la economía digital hacia el futuro.

Viajaron representantes de gobierno, empresas y trabajadores. ¿Qué impresiones dejó la contraparte china sobre la oferta de servicios digitales uruguayos y cómo las transmitió CEDU?

Desde la Cámara, lo primero que tuvimos fue contacto —por fuera de la agenda oficial— con distintas empresas, principalmente empresas chinas. Eso se dio también en paralelo a un vínculo que ya tenemos establecido con el gobierno chino a través de la Embajada, que es una relación más formal y en la que estamos trabajando en el marco de esta misión.

La impresión general fue muy clara: hay una

valoración por parte de China hacia Uruguay, especialmente por la estabilidad que tenemos como país, por la oportunidad que representa como *hub* regional y como puerta de acceso a la región.

De alguna manera, eso se traduce en un respeto hacia el país, hacia sus formas de trabajo, hacia la seriedad institucional, y en la importancia estratégica que China le asigna a Uruguay, incluso a pesar de las enormes diferencias de escala que existen entre ambos países.

El viaje terminó con la firma de más de 30 acuerdos y memorandos de entendimiento en comercio, inversión, ciencia y tecnología. ¿Qué ámbitos de la economía digital uruguaya podrían beneficiarse directamente de esa agenda bilateral?

En relación con los acuerdos y los memorandos, algunos están directamente vinculados a temas de tecnología. En muchos casos se trata de ciencia y tecnología aplicada a áreas de la actividad económica que no son estrictamente el comercio, pero hay otros que sí lo son. Concretamente, hay memorandos que tienen que ver con cooperación mutua en innovación, capacitación y digitalización de procesos.

También existen acuerdos que habilitan proyectos de I+D, la creación de laboratorios conjuntos e incluso el intercambio de investigadores y estudiantes. Como decía, una parte importante de estos acuerdos está más enfocada en otros sectores, como el agro o la ciencia aplicada a distintas actividades que no son directamente el comercio, aunque hay puntos de contacto.

Además, hay una presencia concreta de temas vinculados a tecnologías de la información, inteligencia artificial y digitalización del comercio, que es donde a nosotros nos toca más de cerca. Entendemos que estos memorandos de entendimiento pueden convertirse en un terreno fértil para construir, en el futuro, proyectos de cooperación mucho más concretos, que empiecen a beneficiar al sector en el corto o mediano plazo.

Como anécdota, algo que también señalaban los propios chinos es que, entre las actitudes necesarias para desarrollar negocios en China y con China, está la paciencia. Su mirada está puesta en plazos largos, a pesar de la veloci-

dad tremenda con la que hacen las cosas.

Es una manera de hacer que resulta tremendamente ágil y vertiginosa en el ritmo de cambio, pero, que al mismo tiempo, se apoya en una visión de largo plazo. Ese equilibrio también es un aprendizaje cultural que nos traemos y que creemos importante poder replicar desde aquí.

En términos concretos, ¿qué oportunidades se abren para empresas uruguayas de software, plataformas digitales, *fintech* o servicios tecnológicos tras este viaje?

Las oportunidades que se abren para las empresas uruguayas tienen, en primer lugar, que ver con el intercambio de conocimiento y el aprendizaje, que es lo que hoy tenemos más concreto y más avanzado, incluso desde antes del viaje a China, y la idea es seguir profundizando en esa línea.

Esto implica generar instrumentos de capacitación, misiones y misiones inversas, en las que venga gente de China a Uruguay a compartir buenas prácticas, y también que uruguayos puedan viajar a China para conocer de primera mano las formas de hacer del comercio electrónico allá.

En ese marco, también aparece la posibilidad de generar instrumentos e incluso carreras de capacitación vinculadas a los conocimientos que hoy requiere el mercado laboral en el ámbito del comercio electrónico. Ese es un eje claramente asociado a la formación y al desarrollo de capacidades.

Después, hay oportunidades vinculadas a la venta de productos uruguayos en China. La idea, o la oportunidad concreta que nos trajimos de la misión, tiene que ver con el vínculo con posibles *partners* locales en China y con la posibilidad de que la Cámara actúe como articuladora del vínculo entre Uruguay y China para facilitar ese proceso. Por otro lado, hay oportunidades que nacen de la misión y que están más relacionadas con los vínculos con organizaciones locales, y con avanzar junto a instrumentos estatales de impulso a la digitalización. Ahí el trabajo pasa por identificar y difundir los fondos disponibles para la digitalización, apoyar misiones de intercambio de conocimiento y promover otras acciones que permitan, desde el sector público, impulsar la actividad del comercio electrónico y la economía digital en Uruguay.

Finalmente, también aparecen oportunidades vinculadas a la educación, con algunas líneas de trabajo en formación técnica que se podrían estar gestando y que forman parte de agendas que la Cámara ya viene trabajando junto con distintas instituciones, y que se proyectan para seguir desarrollándose de aquí en adelante.

Así como se han ido empresas del país, ¿existe interés de otras empresas mundiales, además de China, en instalarse en el país y aprovechar los recursos humanos locales?

Consolidar a Uruguay como un actor digital competitivo en Asia es un desafío grande, porque nos queda lejos históricamente, incluso a nivel cultural, en términos de cercanía y afinidad comercial. A los uruguayos nos cuesta dominar las reglas de juego de un continente que está distante, tanto por la lógica del comercio como por la forma en que funcionan los mercados y los *rankings*.

Por eso, tenemos desafíos que tienen que ver con el intercambio de conocimiento, con acercar las reglas de juego del mercado —en este caso, del mercado chino— a Uruguay, y con evangelizar y educar sobre cómo hacer negocios desde Uruguay con mercados que inicialmente nos resultan tan lejanos, pero que al mismo tiempo son tan prometedores

“Hay una valoración por parte de China hacia Uruguay, especialmente por la estabilidad que tenemos como país”.

y tan vastos en oportunidades como China. En ese sentido, hay desafíos a nivel privado, que son todos los que mencioné, y también desafíos a nivel público, vinculados al apoyo a las iniciativas privadas para desarrollar un comercio competitivo, tanto a nivel local como internacional. ¿Cómo? A través de regulaciones habilitantes, incentivos a la inversión y a la digitalización, y apoyo a todas las iniciativas que apuntan a mejorar la calidad de los recursos humanos y de la gestión de las empresas locales, para que puedan competir internacionalmente. Si uno tuviera que resumir la fórmula, diría

que pasa por alinear regulación, infraestructura tecnológica, inversión en digitalización y formación de personas. En ese equilibrio, en ese “triángulo”, es donde puede estar la clave para que Uruguay se proyecte hacia afuera como un país competitivo en el sector del comercio.

Finalmente, ¿qué desafíos regulatorios o de infraestructura interna identifica como necesarios para aprovechar los acuerdos alcanzados y consolidar a Uruguay como un actor digital competitivo en Asia?

La industria tecnológica en Uruguay ha sido muy importante en las últimas décadas y a nivel mundial tiene muy buena reputación. Siempre ha sido vista como una industria dinámica, destacada por su talento, y eso se suma a las características locales que tenemos como país: estabilidad institucional, perfil de nuestros profesionales y un ecosistema que históricamente ha sido valorado.

Ahora bien, también es cierto que la industria tecnológica en Uruguay enfrenta desafíos importantes. Uno de ellos es el costo país, que es muy alto. Los costos salariales en Uruguay son elevados y eso nos dificulta competir a nivel internacional. Ese mix que el país tuvo durante mucho tiempo —alta calidad de profesionales con un costo de recursos humanos competitivo a nivel global— hoy se está perdiendo, porque el costo de los recursos humanos en Uruguay está por encima o a la par del de los mercados más avanzados del mundo.

En ese contexto, Uruguay sigue teniendo el desafío de competir, como siempre, en calidad, pero con un peso adicional vinculado al costo del Estado y al costo general de operar en el país.

Esto mismo que comentaba aplica también al comercio. El comerciante y el importador en Uruguay enfrentan sobrecostos que dificultan mucho la competitividad, tanto a nivel internacional como frente a la competencia de plataformas extranjeras.

Por eso, el desafío hacia adelante es sostener la competitividad con calidad en la gestión y en los recursos humanos, y, desde el sector público y el gobierno, con reglas claras, incentivos y mecanismos de facilitación de la actividad. Todo eso es clave para que lo que producen y desarrollan los uruguayos pueda ser competitivo a nivel internacional. ☞

MARTÍN MONZEGLIO: “UN MAL RECUERDO CUESTA CARO”

Turis FUN, el nuevo programa de ITHU que busca profesionalizar la experiencia turística



Rodrigo Mate, Martín Monzeglio y Guillermo Pagés.

El pasado 10 de febrero, en Montevideo, el turismo uruguayo abrió una conversación poco frecuente pero cada vez más urgente: cómo se diseña, gestiona y profesionaliza el entretenimiento como parte central de la experiencia turística. El lanzamiento de Turis FUN, creado por el Instituto Turístico Hotelero del Uruguay (ITHU) reunió a medio centenar de personas vinculadas al sector -prensa especializada, empresarios, gerentes de hoteles y resorts, agentes de viaje y referentes institucionales-, con el objetivo de pensar el turismo más allá del alojamiento.

“Esto es una primera prueba. La idea es que en uno o dos años sea algo más extenso, por lo menos un año, como un curso de gestión del entretenimiento”.

Entre los asistentes estuvieron el director del resort termal Salinas del Almirón (Paysandú), Gabriel Umansky; el gerente del Aeropuerto Internacional de Laguna del Sauce, Guillermo Pagés; agentes de viajes; periodistas especializados; y el director ejecutivo de

Cruz Roja Uruguay, Rodrigo Mate, exalumno del instituto impulsor de la propuesta y colaborador del curso.

El público fue tan diverso como el diagnóstico compartido; Uruguay avanzó fuerte en infraestructura, gastronomía y conectividad, pero enfrenta un desafío clave en la etapa siguiente del viaje. “Cuando la gente viaja quiere dormir bien y comer rico, y eso Uruguay lo resolvió. El problema es qué pasa después del segundo o tercer día”, planteó Martín Monzeglio, director de ITHU y creador de Turis FUN, en diálogo con **Empresas & Negocios**.

“Si no hay entretenimiento, la estadía se acorta”

Martín, comentó que la idea de Turis FUN no surge de una moda académica, sino de una demanda concreta del mercado. Gerentes generales de resorts y complejos turísticos comenzaron a señalar una misma carencia: la falta de perfiles profesionales capaces de diseñar y coordinar propuestas de entretenimiento alineadas con el público, el contexto y la identidad del lugar.

El entretenimiento, entendido en sentido amplio, dejó de ser un agregado improvisado. Hoy es una herramienta estratégica para extender estadías, fidelizar visitantes y diferenciar destinos. En la región, el ejemplo paradigmático es Gramado, en Brasil, un caso que se estudia desde hace más de quince años.

Gramado logró consolidarse como destino

Mirada a futuro: de piloto a carrera anual

“Esto es una primera prueba. La idea es que en uno o dos años sea algo más extenso, por lo menos un año, como un curso de gestión del entretenimiento”. Para Monzeglio, el entretenimiento ya no es algo simple: requiere planificación, coordinación y una herramienta transversal para extender estadías, fidelizar y diferenciar destinos.

a partir de parques temáticos, experiencias inmersivas y una ciudad completamente tematizada. “Hoy tiene más de cien atracciones, y cada una te consume un día entero”, explicó Monzeglio. “No es solo un parque, es la ciudad, los menús, las luces, los personajes. Todo está pensado como experiencia”, detalló.

Uruguay, en cambio, todavía explota ese potencial de forma fragmentada. Esta propuesta, apunta a ordenar, profesionalizar y escalar esa dimensión.

Una industria récord que necesita nuevas competencias

La industria de la hospitalidad emplea hoy a

unas 120.000 personas en Uruguay, una cifra histórica. Gastronomía, hotelería, agencias de viaje, transporte turístico y organización de eventos conforman un ecosistema amplio y en expansión. “Hoy la hospitalidad está empleando más gente que nunca en Uruguay”, señaló el director y explicó que esta situación obliga a profesionalizar áreas “que antes se resolvían de manera intuitiva”. Turis FUN se inserta como una propuesta complementaria dentro de ese ecosistema. No reemplaza carreras tradicionales, sino que suma una capa específica de formación orientada al entretenimiento aplicado a hoteles, resorts, cruceros, parques temáticos y eventos.

El curso tiene una duración de cinco meses, con más de 100 horas de carga horaria, combinando teoría y práctica. Incluye contenidos sobre diseño de experiencias, actividades para niños y adultos, liderazgo, comunicación, recuperación de servicio y manejo

Ponele flow al viaje

escaneá y activá
15 días gratis





Rodrigo Mate,
Verónica Rodríguez,
Robert Bennett
y Martín Monzeglio.

de crisis, además de disciplinas concretas como *face painting*, globoflexia, arquería y entretenimiento temático.

Talento, experiencia y oportunidades reales. Uno de los ejes más novedosos del programa es la identificación de talentos que muchas veces no se perciben como parte del turismo. Bailarines, fotógrafos, artistas, masajistas, *performers* o personas con oficios específicos encuentran en la industria de la hospitalidad una salida laboral concreta y sostenida. “Para trabajar en un crucero, muchas veces es más fácil ser bailarín o fotógrafo que ingeniero”, afirmó y enfatizó en que existen muchas personas “que tiene habilidades y no sabe que las puede explotar en esta industria”.

En ese marco, el curso incorpora una beca artística, pensada para perfiles creativos que puedan aplicar sus talentos en entornos turísticos. La propuesta busca ampliar la mirada sobre quiénes pueden formar parte del sector y de qué manera.

Disney, la experiencia y la gestión del detalle

Parte del enfoque del programa se nutre de la experiencia personal de Monzeglio en Disney, donde participó en un programa ejecutivo centrado en la creación de experiencias memorables. Allí, conceptos como la “recuperación de servicio” se vuelven centrales.

“Un helado le cuesta centavos a una empresa. Un mal recuerdo familiar es carísimo”, resumió, aludiendo a situaciones cotidianas —como un niño al que se le cae un helado— que, si no se atienden a tiempo, pue-

den arruinar por completo la experiencia de una familia. Resolver rápido un problema pequeño evita conflictos mayores y preserva el valor del recuerdo que se lleva el visitante. Ese tipo de lógica atraviesa todo el programa: entender que el entretenimiento no es improvisación, sino gestión, planificación y coherencia entre áreas. Fallas de comunicación interna, agendas mal coordinadas o propuestas desconectadas del público pueden arruinar una estancia completa.

“Uruguay ya hizo gran parte del camino. Ahora el desafío es qué le ofrecemos al turista para que se quede más tiempo”.

Un padrino con visión de futuro

El lanzamiento de este curso no solo implicó la presentación de un nuevo curso, sino también un gesto simbólico hacia el futuro de la formación en entretenimiento turístico en Uruguay. El padrino del programa está a cargo de Roberto Bennett, una figura con trayectoria internacional en parques temáticos, cruceros y cadenas de entretenimiento, y a quien Monzeglio identifica como una referencia sin equivalentes en el país.

“En Uruguay, puntualmente en el área de entretenimiento, no conozco a otra persona

con la experiencia que tiene Roberto”, advirtió. Bennett fue el primer director técnico del Ministerio de Turismo, diseñó la carrera de turismo del instituto hace quince años y desarrolló gran parte de su carrera profesional en Estados Unidos y Europa, vinculado a parques temáticos, gastronomía tematizada y grandes operaciones de hospitalidad. La relación con Bennett no es nueva, pero adquiere un sentido especial en este proyecto. Además contó que mantuvieron varios encuentros informales junto a la coordinadora del curso, en los que el referente aportó ideas, enfoque y mirada estratégica. “Compartimos algunos cafés para que nos transmitiera su parecer y su visión de futuro”, relató.

La lógica que atraviesa el programa está lejos de la improvisación. Para Monzeglio, el entretenimiento requiere planificación, coordinación interna y criterios claros. “Parece algo simple, pero no lo es”, advirtió, y relató situaciones concretas en hoteles donde la falta de comunicación entre áreas termina afectando la experiencia del huésped. “Ha pasado que se programan actividades para niños cuando el hotel está lleno de adultos mayores”, ejemplificó.

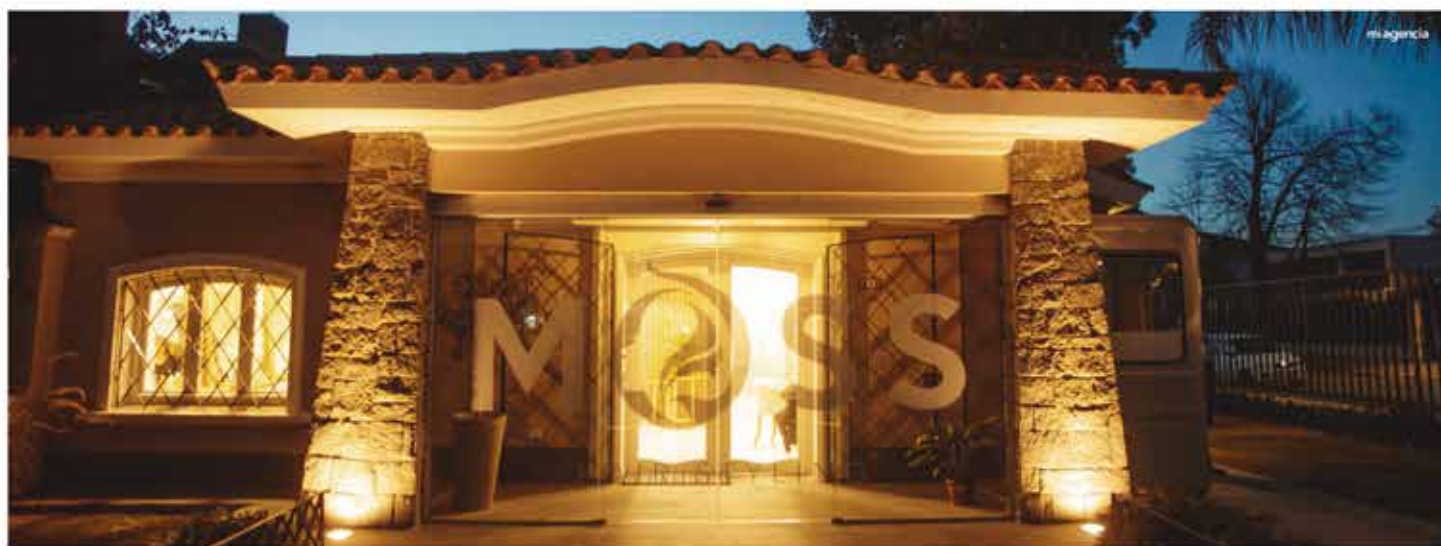
Por eso, explicó, el curso no apunta únicamente a enseñar actividades, sino a formar perfiles capaces de gestionar. “Esto también es liderazgo, comunicación, manejo de crisis, saber armar una programación semanal y entender qué público tenés”, reflexionó. En ese sentido, el entretenimiento se vuelve una herramienta transversal dentro de la gestión hotelera y turística.

Del '85 al desafío actual

“Uruguay empezó a invertir fuerte en infraestructura hotelera a partir de 1985. Después vinieron los aeropuertos, la conectividad, la gastronomía. Todo eso se fue resolviendo”, contó.

El punto crítico, advirtió, aparece en la etapa siguiente del viaje. “Hoy el desafío es qué pasa después del segundo o tercer día. Si no hay entretenimiento, la estadía se acorta”, enfatizó.

Para el creador de la propuesta, el entretenimiento es la herramienta que permite cerrar ese recorrido pendiente: transformar una visita breve en una experiencia planificada, capaz de extender la permanencia, generar valor y consolidar destinos. ☞



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



MOSS

HAIR STYLING

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

info@peluqueriamoss.uy

@mosspeluqueria

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



Consultá por Nuestros Planes a Medida y comenzá a vivir con el respaldo del Primer Servicio de Compañía.

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

Av. Giannattasio Km 21.400,
Local 3 / Tel.: 2683 2826

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

Av. de las Instrucciones del Año XIII 629 /
Tel.: 2365 7599

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

PUNTA DEL ESTE:

Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño / Tel.: 4226 4835

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

NUEVA HELVECIA:

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

PANDO:

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

SAN JOSÉ:

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

TACUAREMBÓ:

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

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

0800 4584 | **secom.com.uy**