

Auspicia la cotización de la moneda		
	Compra	Venta
 Dólar	39,25	41,45
 Dólar eBROU	39,75	40,95
 Euro	44,42	49,06
 Peso Argent.	0,020	0,20
 Real	6,90	8,60

UAM: De mercado mayorista a plataforma logística y digital

Pág. 6-7

Día de las Mipymes: el motor del empleo y el desafío de sobrevivir

Pág. 10-11

El MAPI lleva la inteligencia artificial a sus 500 máscaras

Pág. 14-15

Uruguay analiza la posible recepción de deportados de Estados Unidos



El gobierno mantiene conversaciones con Washington, aunque todavía no existe un acuerdo. La diputada Leydis Aguilera reclama conocer las condiciones, los procedimientos y las garantías de derechos humanos que tendría una eventual recepción.

Pág. 2-3



Lacalle Pou: “Firme con las ideas y suave con las personas”

El expresidente habló ante la militancia nacionalista y planteó una forma de oposición alejada de los agravios y la confrontación personal. Reivindicó su gestión, reflexionó sobre el poder y la autoridad y evitó críticas directas al gobierno de Yamandú Orsi.

Pág. 4-5



Prevení
PreAsociate

1920-1234
PreAssociate.com

ASOCIACION  ESPAÑOLA
CONSTRUYENDO CONFIANZA DESDE 1853

Editorial

Un mundo corre y el Estado uruguayo camina

Hay una escena que se repite demasiado en Uruguay. Una empresa quiere invertir, un emprendedor quiere comenzar, un ciudadano necesita una respuesta, una institución pretende avanzar y, en algún punto del camino, aparece el Estado. Y entonces comienza la espera.

Un expediente pasa de una oficina a otra. Una firma aguarda otra firma. Una resolución necesita una nueva resolución. Un trámite que podría resolverse en días termina consumiendo semanas. Y cuando finalmente llega la respuesta, muchas veces el mundo ya cambió.

Ese es uno de los grandes desafíos que Uruguay tiene por delante y que todavía no parece haber asumido en toda su dimensión: el mundo está corriendo y nosotros seguimos caminando a la velocidad que nos permiten nuestras viejas estructuras burocráticas.

No se trata de una crítica al Estado como concepto. Uruguay necesita un Estado fuerte, presente, profesional y capaz de garantizar derechos. El problema es otro. El problema aparece cuando el Estado confunde estabilidad con inmovilidad, prudencia con demora y procedimiento con resultado.

Durante décadas, la lentitud uruguaya fue casi una característica cultural. Pero el mundo dejó de tener esa lentitud.

La revolución tecnológica modificó la velocidad de las decisiones. Una empresa puede nacer en un país y vender en cien mercados desde el primer día. Una inversión puede trasladarse de un continente a otro con un clic. La inteligencia artificial está modificando profesiones enteras. La automatización está transformando industrias. Las cadenas de producción se reorganizan permanentemente y los países compiten por inversiones, conocimiento y talento.

En ese escenario, la velocidad también es una política económica.

Diputada Leydis Aguilera: “Debe existir total transparencia por parte del gobierno uruguayo ante la posible recepción de deportados”

La posibilidad de que Uruguay reciba personas deportadas desde Estados Unidos abrió un debate político que trasciende la eventual llegada de migrantes y pone el foco en las condiciones, los procedimientos y las garantías de un posible acuerdo con Washington.



Foto cedida a El Explorador.

Leydis Aguilera, diputada del Partido Nacional.

Por : **Inés María Alfonso Rodríguez**

La posibilidad de que Uruguay reciba personas deportadas desde Estados Unidos comenzó a ocupar un lugar central en la agenda política del país. Al mismo tiempo, abrió interrogantes sobre el alcance de las conversaciones entre ambos gobiernos. El presidente Yamandú Orsi confirmó que Uruguay lleva “muchos me-

ses” dialogando con la administración de Donald Trump sobre esta posibilidad, aunque aclaró que todavía no existe un acuerdo y que la propuesta estadounidense continúa en proceso de definición.

Las declaraciones del mandatario introdujeron, además, una diferencia respecto de las expresiones realizadas días antes por el canciller Mario Lubetkin. Mientras Orsi reconoció que existen conversaciones y una

propuesta que se está afinando, Lubetkin había señalado que no había una negociación concreta con Estados Unidos. Posteriormente, el canciller reconoció que se habían recibido distintas sugerencias a lo largo del tiempo, aunque insistió en que estas no habían derivado en una negociación formal.

A las declaraciones de Orsi y Lubetkin se sumó el prosecretario de Presidencia, Alejandro Sánchez, quien confirmó que



EL EXPLORADOR

Editorial Grupo Sol del Plata SAS
comercial@gruposoldelplata.com
Paysandú 941 Oficina 204 -
Tel.: 094 531 113

Nuestra Web: www.elexplorador.com.uy

Contenidos y desarrollos bajo contrato

Staff periodístico:

Valeria Machado Marcelo Falca
Inés María Alfonso Leonardo Pérez Piña

Diseño:

Equipo de Grupo Sol Del Plata

Nuestras Redes:

✕ @elexploradoruy
@elexploradoruy
@ElExploradoruyTV

Impreso en El País. D. L. N° 383.126

Estados Unidos ha transmitido propuestas a Uruguay sobre la situación de los deportados. Según explicó, algunas fueron comunicadas de manera informal y otras mediante documentos formales, pero remarcó que el gobierno uruguayo todavía no respondió a ninguna de ellas.

Sánchez insistió en que *“no existe ningún acuerdo firmado”* entre ambos países y señaló que las conversaciones se mantienen *“en términos amistosos”*. También sostuvo que cualquier eventual avance deberá estar condicionado por *“el respeto irrestricto a los derechos humanos”* y por el *“marco de Naciones Unidas”*.

Uruguay analiza distintas alternativas y observa la experiencia de países que ya aceptaron recibir personas deportadas, una experiencia que dentro del Ejecutivo es evaluada con preocupación. Al mismo tiempo, el Gobierno mira a los países que, como Argentina, continúan dialogando sin haber cerrado un acuerdo.

Falta de transparencia

En ese escenario, la diputada del Partido Nacional Leydis Aguilera dialogó con *El Explorador* donde afirmó que la primera discusión no debería ser solamente si Uruguay está dispuesto o no a recibir personas deportadas de Estados Unidos. Para la legisladora, antes de llegar a esa instancia hay una cuestión básica que debe resolverse y es la transparencia: *“Debe existir una total transparencia por parte del gobierno uruguayo”*.

Desde su posición como diputada de la oposición y su experiencia vinculada a la migración, Aguilera entiende que la ciudadanía necesita conocer qué se está conversando, bajo qué condiciones y qué consecuencias tendría para el país un eventual entendimiento con Washington. *“No se ha hablado de cómo se va a realizar el tema de recibir a estas personas, qué cantidad de personas son, quiénes son los que vienen, en qué condiciones son los que vienen, cuáles son las bases de esos acuerdos bilaterales que se están manejando entre el gobierno de Uruguay y el gobierno de Estados Unidos”*, afirmó.

La diputada refirió que la información es escasa, y junto a esto cuestiona la falta de claridad hacia la ciudadanía en cuanto a posibles acuerdos. *“Considero que es parte también de una*

estrategia por parte del gobierno uruguayo de intentar congraciarse con el gobierno de los Estados Unidos” afirmó Aguilera. Al mismo tiempo añadió que espera que *“no sea una más de las tantas improvisaciones a las que lamentablemente nos tiene acostumbrado en este último año y medio de gobierno”*.

En este contexto, manifiesta que hay un evidente divorcio entre lo que piensa la fuerza política, y lo que está realizando el Poder Ejecutivo. En este aspecto hizo énfasis a la posible deportación de nacionales cubanos hacia Uruguay y la negativa de la fuerza política gobernante al respecto. *“Por supuesto que celebremos las puertas abiertas y las políticas migratorias inclusivas que siempre ha tenido Uruguay. Lo que espero también es que el gobierno tenga ya diseñado un plan, un programa y acciones concretas y específicas para poder realmente integrar a la población migrante”*.

Aguilera pone el foco no solo en los migrantes que ya residen en el país, sino en los que están por llegar dado el flujo migratorio actual y lo que ello implica en la regularización. *“En estos momentos no podemos olvidar que tenemos más de 30.000 personas migrantes y solicitantes de refugio que se encuentran en Uruguay. Esas personas están en una especie de limbo migratorio porque no pueden acceder a una residencia permanente”*.

Junto a esto hace referencia a que existe un proyecto de ley que ya fue presentado en el Parlamento y que aún no ha resuelto este tema. Aguilera ha defendido en cada oportunidad la regularización migratoria, a la vez que defiende las políticas inclusivas y con un marco normativo fuerte, dirigido al respeto pleno de los derechos y al reconocimiento de la población migrante del país.

Al respecto, resaltó el rol del país rioplatense en materia migratoria, que ha *“vivido un aumento constante en los últimos diez años”*. Del mismo modo afirmó que esto ha llegado a ser un factor clave para asegurar la estabilidad del número de habitantes de Uruguay. Según el censo más reciente, el 3,5% de los habitantes de Uruguay tienen origen en el extranjero, lo que representa un total de 120.000 extranjeros residentes.

Ante las evidencias, es necesario fomentar el diálogo, explicó. *“El gobierno debe interiori-*

zarse y hacer un análisis crítico respecto de las cosas que no están funcionando en estas conversaciones, el divorcio entre el gobierno uruguayo y su fuerza política es evidente”.

Derechos humanos

Según organizaciones de derechos humanos, a partir de febrero de 2025, Estados Unidos ha incrementado notablemente su política de deportar personas a naciones con las que no tienen vínculos y de las cuales no son originarios. Esta regulación vulnera las protecciones legales que los individuos poseen antes de ser deportados. Asimismo, en numerosas ocasiones, está exponiendo a miles de individuos al riesgo de experimentar abusos de derechos humanos en el destino al que son conducidos.

“Hay países donde las personas corren riesgo en su integridad física, donde también puede estar en riesgo su familia, y donde existe represión y una situación de vulneración de los derechos humanos. Es bastante controversial que intenten deportar personas a sus países de origen cuando se conoce cuál es la situación política y económica que se está viviendo”.

Consultada sobre por qué se estaría considerando a Uruguay y qué debería garantizar el gobierno uruguayo, la legisladora remarcó que *“este tema ha traído mucha controversia y opiniones divididas al respecto. Es un tema bastante complejo porque hay que tocar aristas como el derecho internacional, la soberanía nacional y las consideraciones humanitarias”*.

También enfatizó que hay que tener presente que si hoy existe un diálogo sobre una posible recepción por parte de Uruguay es porque ya fueron objeto de conversaciones entre el gobierno estadounidense y sus países de origen para concretar su devolución, y en algunos casos esas gestiones no prosperaron.

En ese aspecto destacó la posición de Uruguay como receptor. *“El hecho de que Estados Unidos pueda estar negociando con Uruguay muestra también una solidez democrática, un respeto por la libertad que existe en Uruguay, ese respeto a los derechos humanos, la integración y la inclusión. Para el mundo, Uruguay se vería como un país seguro y capaz de recibir personas de otros países”*.

Teniendo en cuenta esto, subraya, que en estas negocia-

ciones Uruguay debería verificar cuáles son los procesos de deportación, que se hayan respetado esos procesos, y verificar que no estemos ante una especie de deportaciones o expulsiones colectivas arbitrarias. *“Esto no es solamente un tema de migrantes; es un tema de la sociedad uruguaya en sentido general, de todos los que vivimos en Uruguay, de todos los que aportamos, de todos los que trabajamos y de todos los que avanzamos”*, manifestó.

Una oportunidad estratégica

Para Aguilera, la migración es una oportunidad estratégica para Uruguay, además de un tema de solidaridad e integración. *“Uruguay es un país envejecido, con una tasa de fecundidad muy baja. En unos años, la carga de la seguridad social va a estar sobre los hombros de unos pocos, y la migración, en este sentido, aporta muchísimo”*, señaló, aunque remarcó que siempre debe tratarse de una migración ordenada e integrada.

Uruguay fue construido desde su génesis por migrantes y hoy vive otra oleada migratoria: casi el 4% de la población actual no nació en el país y, según el Censo de 2023, el 51% de quienes nacieron fuera de Uruguay ingresaron entre 2012 y 2023. Aguilera insistió en que hablar de integración implica ir más allá de la cantidad de documentos entregados o solicitudes de refugio recibidas, y requiere medidas y planes concretos.

Un estudio de CERES de 2020 destacó dos aportes clave: el aumento de la productividad, ya que el 75% de los migrantes llega en edad laboral (frente al 57% del promedio mundial), y el impacto fiscal positivo, dado que la recaudación por sus aportes supera los beneficios sociales que reciben. El Banco de Previsión Social informó que, por primera vez en más de 100 años, más de 104.000 migrantes aportan al mercado laboral, representando el 6,5% de los cotizantes. La comunidad cubana es una de las que más creció en formalización: solo en 2025 se entregaron casi 14.000 cédulas a ciudadanos de origen cubano.

La diputada recordó, además, que Uruguay firmó el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, que compromete a los Estados a coordinar sus políticas fronterizas y de desarrollo para proteger la dignidad de los migrantes y canalizar la migración laboral de forma legal.

Lacalle Pou y las claves de su discurso

En expresidente reivindicó su gestión, una política sin agravios y eligió no confrontar con el gobierno, en su primera aparición pública ante los blancos desde que dejó la Presidencia.

Por: **Marcelo Falca**

Luis Lacalle Pou volvió a hablarle a los blancos y, aunque el escenario era el de una celebración partidaria, su discurso excedió la conmemoración de los 190 años del Partido Nacional. Después de más de un año de mantener un perfil relativamente bajo, el expresidente reapareció ante la militancia y lo hizo desde un lugar diferente al de quien pretende disputar inmediatamente la coyuntura: habló como expresidente, como dirigente partidario y como alguien que pretende colocarse en el centro de la escena sin anunciar que quiere ocuparla.

Si bien la militancia lo recibió como candidato, el expresidente evitó dar señales en esa dirección. La expectativa sobre su regreso era alta. En la Plaza Matriz, la militancia celebró su presencia con gritos de “¡Presidente!” y “¡Vamos a volver!”. Lacalle Pou respondió con emoción, pero rápidamente procuró colocar su intervención en un terreno menos electoral. Dijo haber llegado “como militante”, recordó que ejercer la Presidencia había sido “el honor más grande” de su vida pública y admitió que se siente “tranquilo y satisfecho, pero no conforme” con su gestión.

La fórmula elegida para evaluar aquellos cinco años fue significativa: reconoció aciertos y errores, pero reivindicó el objetivo que, según sostuvo, estuvo detrás de sus decisiones: procurar el bienestar de todos los uruguayos. Definió a su administración como “profundamente humanista” y, a partir de allí, comenzó a desarrollar una concepción de la política que fue uno de los ejes centrales de su intervención.

Una oposición sin agravios

Lacalle Pou habló también de cómo entiende que debe comportarse la oposición. “Hoy estamos gobernando”, repitió varias veces. La frase puede parecer paradójica viniendo del dirigente del principal partido opositor,



Foto cedida a El Explorador.

Luis Lacalle Pou en el acto por los 190 años del Partido Nacional.

pero resume una concepción según la cual el Partido Nacional continúa ejerciendo responsabilidades a través de sus intendentes, alcaldes, senadores, diputados y demás representantes.

Para el expresidente, perder el gobierno nacional no significa abandonar la responsabilidad política. Los legisladores blancos, sostuvo, no deben sentirse liberados de las exigencias que tenían cuando eran oficialismo. Deben mantener “la misma energía, el mismo afecto, la misma dedicación”, aunque ahora gobiernen “con otra responsabilidad”.

La definición también puede leerse como un mensaje hacia la bancada nacionalista y, por extensión, hacia toda la Coalición Republicana. En un momento en que la oposición mantiene fuertes diferencias con el gobier-

no y el debate parlamentario ha adquirido un tono particularmente áspero, Lacalle Pou reclamó una oposición capaz de discutir ideas sin convertir cada diferencia en una batalla personal.

Su conocida fórmula —“firme con las ideas y suave con las personas”— apareció como una de las claves de la intervención. No fue una referencia marginal. El expresidente cuestionó explícitamente una política transformada en “concurso de egos”, en insultos y agravios, y sostuvo que existen personas “bien inspiradas en todos los partidos políticos”.

Las reacciones cruzadas

La reacción desde el Frente Amplio fue reveladora. La exvicepresidenta Lucía Topolansky destacó precisamente la “serenidad” del discurso y entendió que

el llamado a bajar la agresividad estaba dirigido al Parlamento en general. El senador frentista Daniel Caggiani, en tanto, lo calificó como un discurso “republicano” y sostuvo que el planteo podía llevar a la oposición a revisar su posición frente a la Rendición de Cuentas. Caggiani llegó incluso a plantear que existe una contradicción entre el discurso de Lacalle Pou y la actitud que algunos dirigentes de la oposición vienen adoptando en el Parlamento. Si el expresidente reclama discutir sobre ideas, evitar enfrentamientos y concentrarse en los problemas de la gente, sostuvo, entonces las bancadas nacionalista y colorada deberían revisar su estrategia.

El expresidente parece apostar a una oposición con mayor estatura institucional, aunque determinados dirigentes en-

tienden que la confrontación es necesaria para marcar diferencias y evitar que el oficialismo imponga su relato. El senador nacionalista Sebastián Da Silva respondió, en los hechos, que no necesariamente habrá obediencia. “Antón pirulero, cada cual a su juego”, afirmó. El senador sostuvo que cumple un papel que él mismo se asignó frente a lo que considera debilidades históricas del Partido Nacional y defendió su estilo confrontativo como una forma de disputar lo que considera un “relato falso” del Frente Amplio. El politólogo Daniel Chasquetti consideró que muchos dirigentes construyen un personaje político y terminan quedando presos de él. Desde esa perspectiva, el pedido de Lacalle Pou de “no lastimar” puede tener límites concretos: no todos los actores nacionalistas necesariamente están dispuestos a modificar el estilo que los llevó a construir su propia identidad pública.

Poder versus autoridad

Pero el discurso también tuvo otra dimensión: la relación entre poder y autoridad.

Lacalle Pou sostuvo que el poder es formal, surge del voto y está limitado por la Constitución y la ley. La autoridad, en cambio, es algo más complejo: tiene componentes intelectuales, morales y afectivos y se construye a través del vínculo con la sociedad. “No se puede ejercer bien el poder si antes no se tiene autoridad”, afirmó.

Chasquetti interpretó el planteo como un “tiro por elevación” al actual mandatario: una forma indirecta de cuestionar su capacidad de construir autoridad política. Consultado por la prensa, el presidente Yamandú Orsi aseguró que no se sintió aludido y que un presidente no debe responder a las expresiones de otros líderes.

Topolansky, desde otra perspectiva, valoró que el expresidente hablara desde una posición de mayor madurez política y destacara la importancia de



Foto cedida a El Explorador.

Militancia en el acto por los 190 años del Partido Nacional.

cuidar el sistema político.

Por otra parte, Lacalle Pou ya no habla desde el poder institucional que tuvo durante cinco años. Y esa autoridad, según su propia definición, depende menos del cargo que del vínculo construido con la sociedad. La diferencia entre poder y autoridad también permite leer el discurso desde otra perspectiva.

En ese sentido, el discurso fue también una forma de decir que no se fue.

Chasquetti lo definió como una “acción de mantenimiento”. No fue un discurso de candidato, pero sí el de un dirigente que necesita volver a aparecer, marcar algunas líneas y evitar el costo de exponerse demasiado temprano a la coyuntura.

Estrategia de bajo perfil

La ausencia de críticas directas al gobierno parece formar parte de esa estrategia. Lacalle Pou tenía varios flancos por donde podía atacar a Orsi, pero eligió no hacerlo. No habló de la gestión económica, de la seguridad, de la Rendición de Cuentas ni de los errores concretos del oficialismo como centro de su intervención.

Para Chasquetti, fue una decisión inteligente. El gobierno, dijo, probablemente respiró más tranquilo porque el expresidente podría haber aprovechado la oportunidad para confrontar frontalmente. En cambio, optó por un discurso que puede ser leído como una señal de lealtad institucional y de preservación de determinadas reglas del juego. No significa que Lacalle Pou haya abandonado la disputa política. Significa que parece entender que todavía no necesita librarla en toda su intensidad.

másdatos

“Cada día menos ortodoxo”

“Me he vuelto cada día menos ortodoxo”, afirmó el expresidente al referirse a su concepción de la libertad. La aclaración que siguió fue todavía más relevante: sin renunciar a sus valores y principios, cuestionó una mirada de la libertad que ignore las condiciones concretas de vida de las personas. ¿De qué sirve hablar de libertad, planteó, si una persona no tiene trabajo, vivienda, salud o posibilidades de criar a sus hijos? Para Lacalle Pou, la libertad necesita condiciones materiales y, por esa vía, el expresidente vinculó su concepción liberal con una idea de justicia y con la necesidad de que el Estado tenga un papel activo.



Prevení
PreAsociate

1920-1234
PreAsociate.com

ASOCIACION ESPAÑOLA

CONSTRUYENDO CONFIANZA DESDE 1853

Cobertura total de asistencia médica.

Un año de gestión en la UAM: la deuda reperfilada y el salto al comercio electrónico

José Saavedra hace un balance de su primer año al frente de la unidad : el crecimiento del área logística, un 96% de ocupación en frutas y hortalizas y una plataforma de e-commerce en desarrollo para que los productores vendan directo al consumidor.

Por: **Valeria Machado**

Buena parte de la cadena de alimentos que llega a hogares, comercios y ferias uruguayas pasa por la Unidad Agroalimentaria Metropolitana (UAM), la cual funciona como plataforma comercial y logística para productores, operadores y distribuidores.

En 2025 se comercializaron allí unas 420.000 toneladas y actualmente trabajan unos 600 operadores, con un crecimiento anual de entre 5% y 8% y más de 8.000 visitantes diarios.

En entrevista con *El Explorador*, su presidente, José Saavedra, atribuyó este crecimiento tanto a los cambios en los hábitos de consumo como a la capacidad de la UAM para absorber mercadería que antes se comercializaba por otros canales.

Una ciudad de alimentos

La UAM reúne el Mercado de Frutas y Hortalizas, el Mercado Polivalente y una zona destinada a actividades logísticas y complementarias.

En el sector de frutas y hortalizas la ocupación llega al 96%. El Mercado Polivalente, en tanto, amplió su oferta y busca captar también al consumidor final. Allí conviven gastronomía, carnicerías, distribuidoras de bebidas, vestimenta, servicios financieros y otros comercios.

“Acercamos la UAM a muchas familias y a muchos vecinos de la zona metropolitana, San José, Canelones y Montevideo, que visitaron por primera vez la UAM”, explicó el presidente. La campaña, desarrollada durante 2025 y 2026, apunta a ampliar el público y aprovechar una infraestructura que ya no funciona únicamente como mercado mayorista.

Por otro lado, la UAM fue dise-



Foto cedida a El Explorador.

José Saavedra, presidente de la Unidad Agroalimentaria Metropolitana.

ñada pensando en el recorrido físico del comprador: caminar por las naves, observar la mercadería y negociar directamente con los operadores. Ese modelo continúa vigente y explica buena parte de los miles de visitantes diarios, pero después de la pandemia ganó terreno la venta a distancia.

“También el celular ha crecido muchísimo”, señaló Saavedra. Y ese cambio modifica la logística: “Si hay ya operadores que manejan casi su cartera por teléfono, entonces la exhibición deja de ser tan importante y pasa a ser más importante justamente en la parte logística”.

La infraestructura, dijo, debe acompañar esa transformación. “Nos obliga a seguir pensando y a seguir actualizando una infraestructura que fue generada justamente con una visión de más de 50 años para adelante”.

Orden en las cuentas

El principal hito que Saavedra identificó de su primer año de gestión fue financiero. La UAM

tenía un fideicomiso de unos US\$ 20 millones con el Banco República, cuya tasa de interés había quedado condicionada por el denominado “riesgo de obra”. Al momento de la construcción, explicó, ese factor justificaba una tasa superior a la del mercado.

El reperfilamiento de la deuda se terminó en febrero de 2026. “Eso nos dio la tranquilidad de poder empezar a proyectar la empresa para los próximos 5 o 10 años”, afirmó Saavedra.

A partir de allí se elaboró un plan estratégico para adaptar la UAM “a nuevos mercados, a nuevos regímenes de comercialización y también a agregar servicios y a valorizar servicios”, explicó.

El otro componente financiero es el pasivo con la Intendencia de Montevideo. Saavedra señaló que existe un compromiso para comenzar a abordar su devolución una vez que termine de pagarse el convenio con el BROU. En ese escenario, el asunto comenzaría a tratarse hacia 2040.

Más logística, menos mercado tradicional

Uno de los cambios más visibles durante el último año se produjo en la Zona de Actividades Complementarias, destinada a proyectos logísticos.

Según Saavedra, en el primer año de su gestión aumentó más de 15% la cantidad de metros cuadrados comercializados en esa área. Allí se instalaron empresas que utilizan el predio para procesos vinculados al almacenamiento y la distribución.

“Lo que cambió mucho y lo que creció mucho fue la zona de actividades complementarias”, resumió. Para el presidente, ese crecimiento permite reforzar el papel de la UAM dentro de la cadena nacional de comercialización de alimentos frescos.

La expansión logística también muestra cómo se modificó el proyecto original. La UAM fue concebida como un mercado concentrador, pero hoy una parte creciente de su actividad

está vinculada a la circulación de mercadería y a los servicios que permiten que los alimentos lleguen a otros puntos del país.

El volumen comercializado acompaña esa transformación. En 2025 fueron unas 420.000 toneladas. Saavedra aseguró que el crecimiento anual se ubica entre 5% y 8%: *“Si uno mira lo que se ha crecido desde la mudanza al día de hoy, se ha crecido más del 20% en toneladas”*.

Del productor al consumidor

Actualmente la UAM trabaja en una plataforma de e-commerce que permitirá a productores vender directamente al consumidor final. El proyecto todavía está en desarrollo y apunta especialmente a pequeños productores y a consumidores interesados en productos orgánicos o producidos sin determinados compuestos químicos.

Saavedra explicó que se trata de *“una plataforma e-commerce para que los productores puedan comercializar directamente al consumidor final”*. La intención es que esos productores tengan *“un canal adicional al que tienen hoy”* y que el consumidor pueda acceder directamente a productos con determinadas características.

A su vez, la UAM también firmó un convenio con Presidencia de la República para colaborar en las compras públicas de alimentos frescos. La unidad participa en la elaboración de pliegos y características técnicas.

La idea, es convertir a la UAM en *“una herramienta potente para el Estado uruguayo”* y, al mismo tiempo, ofrecer a los productores *“un canal justamente para comercializar el producto que con tanto esfuerzo realiza miles de familias en nuestro país”*.

Otro de los programas está vinculado con la recuperación de alimentos. En conjunto con la Intendencia de Montevideo, la UAM recupera más de dos toneladas diarias de frutas y verduras que ya no son aptas para la comercialización, pero mantienen sus valores nutricionales y son aptas para el consumo humano. Los alimentos son destinados a ollas y merenderos.

La discusión por los costos

La situación de los precios de los alimentos y los costos de operar dentro de la UAM se convirtió en uno de los puntos de discusión entre la administración y algunos pequeños operadores y transportistas.

Saavedra reconoció que recibió planteos vinculados a la rentabili-



Foto cedida a El Explorador.

Unidad Agroalimentaria Metropolitana.

dad. El problema, sostuvo, aparece especialmente cuando existe mucha oferta y los precios bajan.

Explicó que *“el precio de arrendamiento del piso del usuario de la UAM es un arrendamiento que está fijo, no es variable de acuerdo con facturación ni mucho menos, es un precio fijo”*.

Según el presidente, al producirse la mudanza desde el Mercado Modelo se mantuvo el mismo precio de arrendamiento de piso. *“Se pasó de tener un mercado de 80 años a un mercado de última generación por el mismo precio de arrendamiento de piso”*.

La normativa establece que la tarifa por el uso de los espacios se calcula de acuerdo con la superficie y la zona de actividad, a

lo que se suman gastos comunes asociados al mantenimiento y los servicios generales.

La conducción sostuvo que realiza comparaciones periódicas con otros espacios. *“Son precios de mercado. No hay un precio que esté por fuera de cualquier espacio logístico o cualquier centro comercial”*, afirmó Saavedra. Y agregó: *“Al contrario, está muy por debajo”*.

El planteo de los operadores parte de otra realidad: cuando los precios de la mercadería bajan, los costos fijos adquieren un peso mayor sobre los márgenes. Saavedra consideró que ese fenómeno responde fundamentalmente al mercado.

“Es un tema más de oferta y demanda que la propia UAM”,

sostuvo. *“La UAM es un espacio logístico para la comercialización, si hay mucha oferta baja el precio, pero la UAM no fija ni la oferta, ni el precio, ni la cantidad de mercadería que ingresa”*.

La unidad tampoco persigue fines de lucro. *“Es importante al lector dejar en claro que la UAM no persigue fines de lucro, o sea, que el número final siempre es cero”*, explicó el presidente.

Los precios mayoristas son publicados periódicamente por el Observatorio Granjero de la UAM. Saavedra recuerda que, desde la salida de la pandemia, los valores de comercialización se han mantenido relativamente estables y que los ciclos de mayor o menor oferta terminan repercutiendo sobre los márgenes de quienes intermedian entre productores y consumidores.

Una nueva etapa

El balance de Saavedra combina un dato financiero con una transformación del modelo de funcionamiento: la deuda con el BROU quedó reperfilada, el área logística creció y el sector de frutas y hortalizas opera hoy al 96% de ocupación. A eso se suma un cambio de fondo en la forma de vender: la UAM busca ampliar su público más allá del comprador mayorista tradicional, incorporar comercio electrónico y convertirse en un canal para las compras públicas de alimentos frescos.

El próximo examen será comprobar si esos cambios se traducen en mayor eficiencia para productores, operadores y consumidores. El plan piloto de horarios deberá mostrar si la nueva operativa mejora la logística sin generar costos adicionales para quienes utilizan la UAM a diario. Más a largo plazo queda la otra cuenta pendiente: el pasivo con la Intendencia de Montevideo, cuyo tratamiento recién comenzará hacia 2040, una vez saldada la deuda con el BROU.

másdatos

El conflicto por el horario: del bloqueo al acuerdo gradual

El 1° de agosto comenzó el plan piloto que modificó el horario de ingreso de compradores y feriantes a la UAM, de las 4:00 a las 6:00. La medida generó una protesta que terminó con el bloqueo de los accesos al complejo y de la Ruta 5.

Los feriantes cuestionaron que el retraso afectara la logística posterior hacia las ferias vecinales y el interior y advirtieron que las compras realizadas con menos tiempo podían encarecer la mercadería.

Saavedra explicó que la medida había sido discutida durante meses. *“De estos 600 operadores, buena parte de ellos nos hicieron llegar la inquietud”*, afirmó. Según explicó, se formó un grupo de trabajo con participación de feriantes y otros actores para evaluar una modificación que permitiera mejorar la operativa durante el invierno.

El presidente de la UAM calificó el bloqueo como *“una medida desproporcionada para un ambiente de diálogo que veníamos manejando hace tanto tiempo”*. También sostuvo que el plan ni siquiera había tenido tiempo de ser evaluado.

La discusión derivó luego hacia una mesa de diálogo. Saavedra informó que se alcanzó una propuesta aceptada por todas las partes. *“El plan piloto está en funcionamiento de manera gradual”*, señaló.

Según el presidente, la operativa funciona con normalidad y ahora el objetivo es evaluar *“los resultados de este plan piloto”* y su impacto sobre *“ingresos y egresos y la gestión logística”*. *“Por ahora todo muy bien y esperamos así siga”*, concluyó.

Un servicio humano y profesional

- ✓ Planes de afiliación adaptados a cada realidad.
- ✓ Acompañantes calificados, egresados de la Escuela de Capacitación con la mayor carga horaria del país, habilitada por el MEC, apoyados por médicos, enfermeros y psicólogos.
- ✓ Certificada en todos sus procesos por la última norma vigente (ISO 9001-2015)
- ✓ Más de 70 millones de horas de compañía brindada.

Y ahora también cumple con los estándares internacionales en seguridad de la información, contando con la certificación ISO 27001:2022. Garantizando la protección de la información de los afiliados, colaboradores, proveedores y otras partes interesadas.

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



0800 4584 | www.secom.com.uy

RESIDENCIAL + bienestar

RESIDENCIA DE CORTA Y LARGA ESTADÍA



1970



mas bienestar uy



masbienestar.uy



www.masbienestar.com.uy

📍 Millan 3958

ATENCIÓN INTEGRAL CON CALIDAD HUMANA



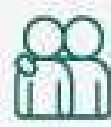
**ENFERMERÍA
24 HORAS**

Atención
profesional
las 24 hs del día



**EQUIPO
MULTIDISCIPLINARIO**

Profesionales
comprometidos
con tu bienestar



**ACOMPañAMIENTO
PERSONALIZADO**

Cuidado humano,
cercano
y respetuoso



**ESTADÍAS
DE CORTA Y LARGA
DURACIÓN**

Nos adaptamos
a tus
necesidades



1970

De L a V de 9 a 17 hs



2336 8963



093 413 469

Las 24 hs



Ana Laura Fernández: “Las Mipymes son el corazón del entramado productivo uruguayo”

La asesora Económica de la CCSUy, analizó la realidad de los emprendedores del país, que representan el 99,5% de las empresas

Por: Redacción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan casi la totalidad del entramado empresarial del país y generan más de seis de cada diez empleos privados formales. Sin embargo, enfrentan dificultades para acceder al crédito, bajos niveles de productividad, cargas tributarias y burocráticas y una baja tasa de supervivencia.

Ana Laura Fernández, asesora económica de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUy), analiza los principales desafíos del sector en el marco del Día Nacional de las Mipymes. Este ecosistema emprendedor representa el 99,58% del total de las empresas de Uruguay y generan el 67,72% del empleo formal privado en la industria, el comercio y los servicios. Su presencia atraviesa prácticamente toda la economía, pero ese peso convive con dificultades estructurales para crecer, consolidarse y competir.

Fernández, es economista con más de 18 años de experiencia, lideró los Departamentos de Estudios Económicos de la Cámara y ha trabajado en el análisis de políticas económicas y en el diseño de propuestas e instrumentos de apoyo empresarial. “Las Mipymes son el corazón del entramado productivo uruguayo, no sólo en lo que refiere a unidades productivas, sino también como generadoras de fuentes de trabajo”, señala.

Según los últimos datos de Demografía de Empresas del INE y del Monitor Mipymes de ANDE, correspondientes a 2026, Uruguay cuenta con 207.182 empresas formales registradas ante BPS y DGI, de las cuales casi su totalidad son Mipymes y generan el más de la mitad del empleo privado formal, es decir, casi 660.000 puestos de trabajo. En Comercio y Servicios se concentra el 85,7% de las Mipymes del país, que generan el 84,3% del empleo de este grupo.



Foto cedida a El Explorador.

Ana Fernandez, asesora economica de la CCSUy.

Creecer y sobrevivir

El peso de las Mipymes no significa que tengan un camino sencillo para consolidarse. Una de cada dos se cierra antes de cumplir tres años, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ese proceso de aprendizaje del mercado se extiende entre seis y siete años.

“Ese protagonismo convive con diferentes fragilidades y desafíos estructurales”, plantea. Entre ellos menciona las bajas tasas de supervivencia, las dificultades para acceder al crédito, los bajos niveles de productividad y el peso del Estado en materia tributaria, arancelaria y burocrática.

Los datos sobre creación y cierre muestran, además, un sector muy dinámico. Durante el primer trimestre de 2026 nacieron 10.659 empresas, todas Mipymes, mientras que cerraron 8.282, de las cuales 8.281 también pertenecían a ese grupo. La mayor parte del movimiento se concentra en las

microempresas: hubo 10.545 nacimientos y 8.086 cierres.

El acceso al financiamiento

El crédito aparece como otra de las principales barreras. Según Fernández, el 20% de las empresas está excluida o se autoexcluye del sistema financiero. La dificultad es mayor entre empresas jóvenes, del interior y aquellas lideradas por empresarios con menor nivel educativo. “Muchas comienzan utilizando capital propio o préstamos de familiares y amigos y, cuando acceden al crédito bancario, suelen destinarlo a capital de trabajo”.

“Y el gran factor explicativo de esta realidad tiene que ver con barreras de acceso: burocracia, exigencias de garantías, falta de información contable y, en muchos casos, la propia informalidad, que impide directamente acceder a una línea de crédito porque se requieren certificados vigentes de BPS y DGI”, detalla la economista.

Desde la Cámara, con apoyo de ANDE, se pusieron en marcha los

Círculos de Fortalecimiento Financiero, cinco grupos de hasta 12 empresas guiados por especialistas, donde se trabaja sobre gestión financiera, acceso al crédito e inclusión financiera. También se elaboró un Manual de Soluciones Financieras para Mipymes y se avanzó en servicios compartidos de asesoramiento financiero.

Fernández destaca además la aparición de las fintech como nuevos actores que pueden ofrecer alternativas a las que no siempre llega la banca tradicional. “Existen aún importantes debilidades que hacen que el mercado financiero en nuestro país esté muy poco desarrollado”, afirma.

Competir con las plataformas internacionales

La expansión del comercio electrónico constituye otro de los grandes desafíos para las Mipymes comerciales. Entre 2023 y 2025, la cantidad de envíos bajo el régimen de franquicias se multiplicó por 3,6 y su valor en dólares se triplicó.

Solo en 2025 se registraron casi dos millones de envíos por unos US\$200 millones. En abril de 2026 se alcanzó el máximo histórico, con más de 250.000 operaciones por casi US\$24 millones en un solo mes. Durante 2025, el régimen representó el 8,3% de las importaciones de bienes de consumo. En vestimenta llegó al 11% y en juguetes se acercó al 18%.

En la víspera del Día del Niño, el domingo 16 de agosto, ejemplifica: “Dos de cada 10 juguetes consumidos en Uruguay entraron por esta vía”, señala Fernández, quien advierte que el volumen de rubros como vestimenta y calzado ya resulta comparable al de las importaciones de las principales cadenas locales.

A partir del 1° de mayo de 2026 entró en vigor un nuevo decreto reglamentario. Según los datos de la Cámara, las operaciones cayeron 42% en mayo y 56% en junio frente a los mismos meses

de 2025. Para Fernández, todavía es temprano para determinar cuánto de esa caída es estructural y cuánto responde a la incertidumbre de la implementación.

La Cámara, no plantea restringir las compras en el exterior, sino establecer condiciones de competencia similares. *“Desde la Cámara y en defensa del sector comercio y servicios, así como las de Mipymes en particular, no planteamos restringir el acceso del consumidor a comprar en el exterior, sino por el contrario contar con reglas parejas para todos y evitar así una competencia desigual”*, aclaró.

Pero el desafío va más allá de las franquicias. El comercio electrónico modificó los hábitos de consumo y obliga a los negocios locales a adaptarse. *“El consumidor también cambió: hoy es un consumidor más exigente, hiperconectado, con menor tolerancia a la fricción, acostumbrado a comparar precios y experiencias a escala global”*, argumentó.

En ese escenario, las Mipymes deben repensar su propuesta. *“Ya no alcanza con vender, hay que ofrecer una experiencia de compra ágil, personalizada y a la altura de los estándares que hoy marca la competencia internacional”*.

Para Fernández, la transformación digital también representa una oportunidad para incorporar tecnología, desarrollar canales

digitales, capacitar equipos y avanzar hacia la omnicanalidad.

Tecnología e inteligencia artificial

La inteligencia artificial y la automatización pueden tener *“un rol central”* en la mejora de la productividad, aunque la adopción de tecnologías 4.0 todavía es baja en Uruguay y es más marcada cuanto menor es el tamaño de la empresa.

El obstáculo, sostiene Fernández, no siempre es el acceso a la tecnología. *“Muchas veces, y en particular para las Mipymes, el principal obstáculo de esta transformación no suele ser externo sino más bien interno a la empresa: la cultura de gestión, la resistencia al cambio del modelo de negocio, la preparación y capacitación tanto del equipo de trabajo como de los propios empresarios”*, explica.

“No quedan dudas de que la capacitación continua deja de ser una inversión discrecional para convertirse en una condición de competitividad, tanto para el trabajador como para la empresa”, sostiene.

El papel de la Cámara

La CCSUy nuclea a más de 15.000 empresas socias, de las cuales una gran parte se encuentran agrupadas en más de 120 gremiales sectoriales y regionales, con presencia en los más diversos rubros de la economía y

en todo el territorio nacional.

En ese marco, la Cámara cuenta con distintas herramientas para acompañar a las Mipymes. El Departamento de Fortalecimiento Empresarial trabaja en el crecimiento de las empresas y se complementa con las áreas de asesoramiento económico y jurídico.

La institución también tiene presencia territorial a través de Centros y Asociaciones Comerciales, Industriales y Agrarias. *“Estamos cerca de las empresas, y no sólo para acercarle toda la información de relevancia para sus negocios, sino también para conocer de primera mano sus desafíos, necesidades y obstáculos más importantes que enfrentan en el día a día”*, dijo Fernández.

La Escuela de Comercio ofrece programas, tecnicaturas y cursos en gestión, comercio exterior, digitalización y cultura financiera. El Centro de Empresas Familiares acompaña procesos de profesionalización y relevo generacional.

La Cámara también trabaja en comercio internacional mediante certificados de origen, misiones comerciales y apoyo a empresas que buscan internacionalizarse, además de capacitaciones para aprovechar el acuerdo Mercosur-Unión Europea. A esto se suma el Departamento de Impacto, desde donde se apoya a las empresas en la transición hacia modelos de gestión res-

ponsables y sostenibles.

Por último, para Fernández, mejorar las condiciones de las Mipymes requiere cambios dentro de las empresas, pero también en el entorno donde desarrollan su actividad. Uno de los puntos que considera necesario revisar es el sistema impositivo, que debería ser *“más gradual y flexible”* y adaptarse mejor a las características de las empresas pequeñas.

También entiende necesario reforzar los programas de apoyo existentes y facilitar el acceso a las herramientas disponibles a través de organismos como ANDE, ANII, Uruguay XXI, INEFOP y Dinapyme.

En el Día Nacional de las Mipymes, Fernández resume el papel que cumplen estas empresas en la economía uruguaya. *“Su trabajo diario sostiene al país: seis de cada diez empleos privados formales, y buena parte de la vida económica de cada barrio y cada ciudad del interior, dependen de ustedes”*, dirigiéndose directamente al sector.

El desafío es que ese peso económico se traduzca en empresas con mayor capacidad de sobrevivir y crecer. *“Sabemos que el camino es exigente, pero también sabemos que quienes persisten, se profesionalizan y se animan a incorporar tecnología y buenas prácticas de gestión tienen mejores chances de consolidarse”*, cerró.

Este es tu DESTINO

DESAYUNO BUFFET

PISCINA CLIMATIZADA

ESTACIONAMIENTO PRIVADO

Contacto:
 444 22110 / 444 20910
+598 95921510 / +598 97259439
 www.hotelverdun.com
 hotelverdun@gmail.com
Ubicación:
 25 de Mayo 444 Minas - Lavalleja
Redes:
 Hotel Verdun **@hotel_verdun_**

Más Comercio: un programa que fortalece el desarrollo empresarial en el interior

Este es un programa gratuito de Uruguay XXI que recorre el país en aras de contribuir al crecimiento y llegar a nuevos mercados.

Por: Inés María Alfonso

En el marco de una estrategia orientada a fortalecer la competitividad y ampliar la base exportadora del país, Uruguay XXI impulsa el programa Más Comercio, una iniciativa que busca acercar herramientas concretas a micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente del interior.

En diálogo con *El Explorador*, Claudia Peisino, encargada de proyecto de la Gerencia de Inteligencia Competitiva de Uruguay XXI y líder del programa, detalla el origen, los objetivos, los resultados y los desafíos de esta política pública que apunta a democratizar el acceso a la internacionalización.

Programa Más Comercio

El programa Más Comercio es una iniciativa de Uruguay XXI, instituto de promoción de inversiones y exportaciones de bienes y servicios. Es un programa que surge en 2022 a partir de uno de los objetivos centrales de la agencia, apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). *“Así, busca fortalecer sus capacidades exportadoras mediante herramientas prácticas, capacitaciones y acompañamiento especializado”* detalló Peisino.

A su vez, explicó que *“el programa ofrece talleres y mentorías orientadas al desarrollo empresarial, abordando aspectos como gestión, logística y acceso a nuevas oportunidades. En una primera instancia, se realiza un taller de sensibilización, de carácter dinámico, en el que participan diversas instituciones”*.

En cada departamento del Uruguay a través de Más Comercio se puede acceder a talleres prácticos sobre cómo comenzar a exportar, así como información sobre mercados



Foto cedida a El Explorador. Claudia Peisino, Gerencia de Inteligencia Competitiva de Uruguay XXI

y oportunidades. Los especialistas que están a cargo de la mentoría brindan las herramientas necesarias para apoyar el proceso de formación de quien asista. Del mismo modo ofrecen acceso a mentorías personalizadas al mismo tiempo que identifican empresas con potencial para conectarlas con oportunidades de inversión.

Junto a esto añadió que Más Comercio se impulsa de forma articulada junto a actores como los Centros Pyme de la Agencia Nacional de Desarrollo, MYPE Exporta de la Unión de Exportadores del Uruguay y del LATU, el Banco República, el Correo Uru-

guayo, INEFOP, Dinapyme, la Dirección Nacional de Artesanías y Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, además de gobiernos departamentales y actores locales.

La representante de este programa refirió que *“durante estos talleres, por un lado, cada institución presenta de forma práctica sus herramientas, permitiendo que los participantes incorporen conocimientos aplicables a sus negocios”*. Posteriormente, detalló que *“se desarrollan mentorías que acercan a las empresas, de forma directa y gratuita, a todas estas herramientas en un mismo lugar y en*

una sola jornada; de este modo, se facilita el inicio del proceso de internacionalización”.

Asimismo, destacó que la importancia de este programa radica en que las empresas exportadoras suelen tener un ciclo de vida más largo, mayor crecimiento, mayor generación de ingresos y más innovación. Desde su creación, Más Comercio ha realizado más de 40 ediciones y ha recorrido el país en múltiples oportunidades.

En cuanto a la exportación de productos Peisino sostuvo que *“las empresas que dan este paso son más productivas, teniendo en cuenta que generan más innovación. Además de que propician más empleo y pueden llegar a sostenerse mucho más en el tiempo”*. Es por este motivo que uno de los objetivos que persigue el programa es lograr que más empresas del interior se sumen y lleguen a dar ese paso.

Alcance territorial

En cuanto al público objetivo, el programa está dirigido principalmente a empresas de bienes y servicios con potencial exportador. En particular, incluye emprendedores, pequeñas empresas y aquellas que realizaron exportaciones de forma esporádica pero no lograron sostenerlas por falta de preparación. Del mismo modo, pone el foco en empresas del interior del país que no conocían Uruguay XXI ni la red de apoyo existente para la internacionalización.

En relación con los resultados, en 2025 se llevaron a cabo ocho ediciones en Maldonado, Las Piedras, San José, Artigas, Río Negro, Durazno, Treinta y Tres y Montevideo. En total, se recorrieron más de 4.000 kilómetros, con 452 inscriptos y 195 participantes efectivos.

Además, se concretaron 28 mentorías personalizadas, ini-

ciando un trabajo directo con empresas, y se detectaron tres proyectos de inversión. En este punto, estos proyectos son vinculados al área de inversiones de Uruguay XXI, que trabaja en la captación de capital extranjero —generalmente a partir de montos superiores a medio millón de dólares— para empresas que buscan crecer, asociarse o desarrollar iniciativas innovadoras.

Nuevas incorporaciones y enfoque de género

Por otra parte, entre las novedades de 2025, se incorporaron nuevos actores como MYPE Exporta y el Banco República, fortaleciendo el acceso a financiamiento. *“Esto resulta clave, ya que en muchas operaciones de exportación los pagos se concretan a 90 días y, sin embargo, no todas las empresas cuentan con respaldo financiero para sostener ese plazo. En ese sentido, el banco puede adelantar hasta el 80% de la operación”*. Resaltó que se trata de un camino gradual, que requiere acompañamiento constante y coordinación entre instituciones para apoyar a las empresas en cada etapa.

Con la puesta en marcha de MYPE Exporta, el trabajo conjunto entre el sector público y privado continúa generando herramientas para ampliar las oportunidades de exportación y acercar este proceso a un mayor número de empresas en todo el país.

Por otro lado, Peisino declaró que una de las cosas que detectaron es que *“más de la mitad de las personas participantes fueron mujeres, lo que evidenció una demanda concreta”*. A través de dicha observación, se lanzará una edición específica denominada “Más Comercio Mujeres”, orientada a empresas lideradas por mujeres con potencial exportador. Peisino describió que esta instancia incluirá paneles, espacios de consulta con instituciones y mentorías individuales.

Herramientas y proceso de exportación

En cuanto a las herramientas, uno de los diferenciales del programa es la concentración de recursos en un solo espacio. Es decir, las empresas acceden, en una misma jornada, a información sobre clasificación de productos —gracias a un conve-



Foto cedida a El Explorador.

Edición Más Comercio, Colonia 2026.

nio con la Asociación de Despachantes de Aduana-, logística, financiamiento y canales de exportación.

En particular, se destacan programas como “Tu Exporta”, que permite envíos de hasta 2.000 dólares con costos mínimos, y “Exporta Fácil”, del Correo Uruguayo, que habilita envíos de hasta 7.000 dólares con tarifas subsidiadas.

Origen del programa y descentralización

El programa Más Comercio surge también como respuesta a la problemática de que las herramientas estatales eran utilizadas principalmente por empresas de Montevideo y el área metropolitana, debido al mayor acceso a la información. Frente a esto, Uruguay XXI decidió trasladarse al interior del país para acercar estas oportunidades a empresas que desconocían su existencia.

En relación con los resultados cualitativos, existen numerosos casos de éxito, como empresas del sector de maquinaria agrícola en Río Negro, que tras vincularse con el programa lograron exportar y participar en actividades internacionales.

En términos sectoriales, los rubros con potencial son diversos; sin embargo, se destaca que las pymes suelen ofrecer productos con mayor valor agregado, innovación, diseño y diferenciación. Por ejemplo, una empresa de Cerro Largo combina diseño con reciclaje de

plásticos, agregando valor en sostenibilidad.

No obstante, resaltó que entre los principales desafíos que enfrentan las mipymes se encuentran la falta de información. Seguido de *“la dificultad para acceder a herramientas de apoyo, la concentración de tareas dentro de la empresa y las limitaciones logísticas”*. A su vez, se identifica la necesidad de fortalecer la presencia digital, mediante páginas web y redes sociales, como canal clave para acceder a mercados internacionales.

Contexto internacional y oportunidades

En este contexto, el acuerdo entre Mercosur y la Unión Europea abre nuevas oportunidades, especialmente para mipymes, ya que incluye un capítulo específico para este tipo de empresas. De este modo, se trata de un mercado que valora productos de calidad, diseño y diferenciación, características en las que el interior del país tiene potencial para destacarse.

En 2026 el programa ya ha tenido presencia en Salto, Paysandú, Colonia, Rivera y Tacuarembó. Y ya se prepara Más Comercio Mujeres este 15 de octubre, así como próximas ediciones en Florida y Soriano. En ese sentido, una de las principales innovaciones metodológicas es la construcción de una *“ruta de la exportación”* durante el taller, que permite a las empresas comprender cada etapa del proceso, desde la clasificación del

producto hasta la financiación y la logística.

Crecimiento e impacto

En cuanto al impacto, el alcance del programa ha crecido significativamente: de convocatorias iniciales de 20 a 25 empresas por edición, se ha pasado a cifras cercanas a 80 participantes en algunos departamentos. Esto responde, en gran medida, al boca a boca y al interés creciente de los gobiernos departamentales.

Finalmente, el objetivo a futuro es consolidar la presencia territorial y fortalecer el acompañamiento a las empresas, incorporando nuevos programas como Uruguay Global, desarrollado junto a UTEC y con financiamiento internacional. De esta manera, se busca asegurar que el impacto del programa perdure en el tiempo y contribuya a la formación de nuevos exportadores en todo el país.

Para inscribirse en un taller de Más Comercio es preciso acceder a su página principal la cual lleva el mismo nombre del programa. Posteriormente se debe elegir en el mapa de Uruguay, el departamento en el que desee participar. Luego aparecerá la próxima fecha y un enlace que direccionará a un formulario de inscripción el cual se debe completar con los datos que se muestran. De esta forma, al finalizar el formulario quedará inscrito y recibirá información adicional vía correo electrónico.



Golubei llevó la IA al MAPI para transformar las visitas a sus máscaras

El desarrollador integró una herramienta de reconocimiento visual dentro de la aplicación del museo, permitiendo identificar piezas de la colección y acceder a su historia desde el celular.

Por: Valeria Machado

El Museo de Arte Precolombino e Indígena (MAPI) incorporó una nueva funcionalidad basada en inteligencia artificial que permite identificar automáticamente las más de 500 máscaras de su colección permanente a través de una fotografía.

Detrás del desarrollo se encuentra el ingeniero Andrei Golubei, quien en entrevista con *El Explorador* explicó cómo la tecnología puede enriquecer la experiencia cultural sin desplazar el protagonismo de las piezas patrimoniales.

La tecnología en la cultura

En Uruguay, el MAPI viene consolidando ese camino desde hace varios años y vuelve a posicionarse a la vanguardia con una innovación inédita en el país: una aplicación que utiliza inteligencia artificial para reconocer automáticamente las máscaras expuestas y brindar información detallada sobre cada una de ellas.

La nueva funcionalidad, disponible dentro de la aplicación oficial del museo para dispositivos Android e iOS, permite que cualquier visitante enfoque una de las más de 500 máscaras que integran la colección permanente y obtenga de inmediato datos sobre su origen, contexto cultural e historia.

Además, incorpora un modo recreativo que compara el rostro de una persona con la máscara de la colección que presenta mayor similitud, generando una experiencia interactiva que busca despertar la curiosidad, especialmente entre niños y jóvenes.

Detrás de esta herramienta se encuentra Andrei Golubei, un joven desarrollador uruguayo de 26 años que encontró en este proyecto la posibilidad de aplicar tecnologías de inteligencia artificial al ámbito cultural.

Mucho más que una aplicación

El vínculo entre Golubei y el museo surgió para resolver un



Foto cedida a El Explorador.

Andrei Golubei, desarrollador de la aplicación de inteligencia artificial del MAPI.

problema concreto: cómo ofrecer información sobre una colección de más de 500 máscaras sin llenar las salas de carteles explicativos.

“Se podía haber resuelto con un código QR, que era una solución mucho más sencilla, pero el museo apostó por la innovación y por la tecnología. Eso me pareció espectacular porque venía en línea con otros proyectos que ya habían desarrollado, como la realidad virtual”, señaló.

Para el desarrollador, esa decisión refleja una estrategia sostenida del MAPI de incorporar herramientas digitales cuando realmente aportan valor a la experiencia del visitante.

Golubei consideró que uno de los principales desafíos de los museos contemporáneos consiste en dialogar con un público cada vez más acostumbrado a interactuar con contenidos digitales, sin perder el valor insustituible de las piezas originales.

“Hoy el gran desafío es conversar con un visitante cada vez más digital, pero sin dejar de valorar la pieza física. Creo que este proyecto logra un buen equilibrio y,

además, hay que reconocer el esfuerzo del MAPI porque los recursos destinados a la cultura son limitados”, afirmó.

Detrás del reconocimiento inteligente de las máscaras

Aunque el funcionamiento para el usuario resulta sencillo —basta con tomar una fotografía desde el celular—, el desarrollo implicó varios meses de trabajo y un importante proceso de catalogación.

Golubei explicó que para la construcción del sistema fue necesario fotografiar cientos de piezas desde distintos ángulos, organizar toda la información y crear una base de datos suficientemente robusta para entrenar el modelo de inteligencia artificial.

En esa etapa resultó clave el trabajo conjunto con el equipo fotográfico del MAPI y Claudio Rama, impulsor de la colección de Máscaras Latinoamericanas, quien colaboró en la organización del material y en la documentación de cada una de las obras. Solo la preparación del inventario digital demandó cientos de horas de trabajo.

El sistema no compara fotografías píxel por píxel. En cambio, convierte cada imagen en una representación matemática —una especie de “huella digital”— que permite identificar cuáles presentan mayores similitudes. Esa metodología hace posible reconocer una misma máscara incluso cuando cambia la iluminación, la distancia o el ángulo desde el que fue fotografiada.

Golubei remarcó que el sistema fue diseñado para seguir aprendiendo con el uso cotidiano. Cuando la aplicación no identifica correctamente una pieza, el visitante puede reportarlo de forma anónima y esa información permite incorporar nuevas imágenes y volver a entrenar el modelo para mejorar progresivamente su precisión.

A su vez explicó que *“la inteligencia artificial no es perfecta. Siempre trabaja por aproximación, pero justamente por eso diseñamos una herramienta que permite seguir entrenando el sistema y hacerlo cada vez más preciso”.*

La IA como complemento

Uno de los aspectos que destaca Golubei es que la herramienta fue concebida para enriquecer la visita al museo, pero nunca para reemplazar el contacto directo con las obras ni el trabajo de los guías.

“La protagonista tiene que seguir siendo la máscara. La tecnología tiene que estar al servicio del arte y no al revés”, sostuvo.

En ese sentido, aclaró que la aplicación es completamente gratuita, no requiere crear una cuenta ni recopila datos personales de los usuarios.

También aclaró que la herramienta *“no viene a sustituir a ningún guía”. “Es una herramienta que complementa la experiencia de quienes visitan el museo por su cuenta y quizás en ese momento no tienen a alguien que les explique el contexto de la pieza”.*

El desarrollo, además, ya fue concebido con una mirada internacional. La información está disponible en tres idiomas, contemplando el importante flujo de turistas extranjeros que recibe el museo durante todo el año.

Para Golubei, otro diferencial es que la propia cámara del teléfono se convierte en una especie de puente entre el visitante y la colección: *“La cámara pasa a ser un intérprete. Uno enfoca con su celular y comienza a conocer la colección a través de esa interacción. Eso genera otra forma de acercarse al patrimonio”,* señaló.

Entre las funcionalidades que más llaman la atención aparece una propuesta lúdica que invita a los visitantes a tomarse una fotografía para descubrir con cuál de las máscaras de la colección comparten mayor parecido.

Aunque el resultado pueda parecer una curiosidad, detrás existe el mismo sistema de reconocimiento de imágenes utilizado para identificar las piezas del museo. La diferencia es que, en este caso, la inteligencia artificial compara los rasgos faciales de la persona con los patrones visuales almacenados en la base de datos de las máscaras.

Golubei explicó que la idea surgió cuando el equipo advirtió que el mismo modelo tecnológico permitía realizar esa comparación y que podía transformarse en una experiencia atractiva para el público infantil y las excursiones educativas.

“La iniciativa fue de Facundo de Almeida. Técnicamente la

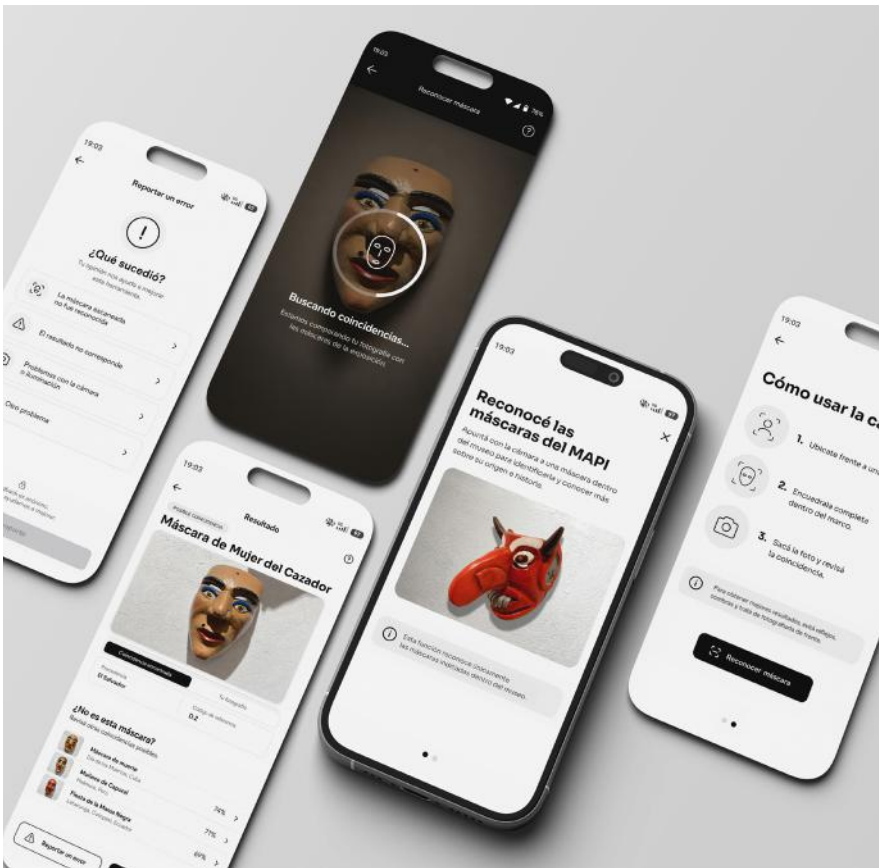


Foto cedida a El Explorador.

La nueva funcionalidad del MAPI.

aplicación ya podía hacerlo y vimos que podía convertirse en una funcionalidad divertida para fomentar la participación de los niños y jóvenes”, relató.

Uruguay comienza a recorrer un nuevo camino

En los últimos años, grandes

museos del mundo comenzaron a incorporar inteligencia artificial, realidad aumentada y experiencias inmersivas para ampliar las posibilidades de interacción con sus colecciones. Aunque en Uruguay estas iniciativas todavía son incipientes, Golubei considera que el proceso ya comen-

zó y que el MAPI ocupa un lugar de referencia.

“El MAPI está a la vanguardia de esta nueva evolución. El camino ya lo empezamos y ahora hay que seguir recorriéndolo. No solo los museos tienen que avanzar hacia la digitalización; todo el ámbito cultural debería hacerlo”, expresó.

No obstante, el desarrollador advierte sobre uno de los riesgos más frecuentes cuando se habla de inteligencia artificial: incorporar tecnología únicamente por seguir una tendencia.

“Yo no pensaría que hay que poner inteligencia artificial para todo. Primero tiene que existir un problema y después encontrar cuál es la herramienta que mejor lo resuelve. La inteligencia artificial es una posibilidad más, no un fin en sí mismo”, reflexionó.

Esa visión también marca el rumbo de los próximos desarrollos. Golubei adelantó que ya trabaja junto al museo en nuevas funcionalidades dirigidas a fortalecer el trabajo de los guías, aunque prefirió no brindar mayores detalles hasta que el proyecto sea presentado oficialmente.

másdatos

El desafío de documentar una colección viva

La incorporación de esta nueva herramienta tecnológica surgió de un desafío que el MAPI analizaba desde la creación de la Sala Permanente de la Colección de Máscaras Latinoamericanas: cómo brindar información sobre cientos de piezas sin transformar el espacio expositivo en una sucesión de carteles.

El director del museo, Facundo de Almeida, explicó que la incorporación de tecnología responde a una decisión institucional de utilizarla cuando permite resolver una necesidad concreta. *“En el MAPI ponemos la tecnología al servicio del museo y no a la inversa. Aplicamos soluciones tecnológicas cuando no podemos resolverlo de otra manera”,* afirmó.

En este caso, la dificultad estaba vinculada al volumen de la colección. *“Sería materialmente imposible poner 500 epígrafes y mucho menos hacerlo en varios idiomas. De esta forma, a través de la App del MAPI se accede a información de cada una de las piezas”,* señaló De Almeida.

El proyecto fue financiado conjuntamente por la Fundación de Máscaras Latinoamericanas y la Fundación MAPI. Para el director del museo, el objetivo final es ampliar el acceso al patrimonio: *“Nuestro propósito es innovar para hacer cada vez más accesible la cultura a tra-*

vés de la tecnología”.

Claudio Rama, impulsor de la colección, recordó que la búsqueda de una solución comenzó mucho antes. Desde la instalación de la Sala Permanente se evaluaron distintas alternativas, entre ellas sistemas de audio y códigos QR, aunque estos últimos implicaban incorporar cientos de elementos físicos dentro de la exposición.

“Esta solución permitirá agregar cuanta información y comentarios se quiera, haciendo a la muestra más documentada en una lógica híbrida: presencial y virtual a la vez”, explicó Rama.

Además, señaló que el sistema permitirá acompañar la dinámica de una colección que está en permanente movimiento. Si bien la Sala Permanente reúne unas 500 piezas, el repositorio total supera las 950 máscaras que se rotan y participan en distintas exposiciones. *“La idea es que este sistema permita ir agregando o cambiando piezas”,* sostuvo.

Para De Almeida, la nueva funcionalidad también suma una dimensión educativa y lúdica. *“Además de generar una instancia de juego, permite crear una situación de conocimiento sobre las máscaras y de empatía con otras culturas”,* concluyó.

Reputación: El nuevo capital de las empresas uruguayas

Empresas y líderes concentran la confianza del mercado y confirman que liderazgo, innovación y credibilidad ya son activos estratégicos del negocio.

Por: Víctor Palacios

Genexus, Banco Santander y Zonamérica encabezan el ranking de empresas con mejor reputación en Uruguay, mientras Nicolás Jodal, Carlos Alberto Lecueder y Gustavo Trelles lideran entre los empresarios y ejecutivos.

La economía empresarial tiene indicadores que aparecen todos los días en los balances, en las cotizaciones, en las inversiones y en las cifras de facturación. Pero existe otro indicador, menos tangible y bastante más difícil de construir, que puede determinar el destino de una compañía: su reputación.

Una empresa puede tener capital, tecnología, buenos productos y una posición importante en el mercado. Sin embargo, si pierde la confianza de sus clientes, trabajadores, inversores o de la sociedad, una parte sustancial de su valor puede comenzar a deteriorarse.

En ese terreno se mueve el Ranking Merco Empresas Uruguay 2025, elaborado por el Instituto Merco con la colaboración de KPMG, que coloca a Genexus, Banco Santander y Zonamérica al frente de las empresas con mejor reputación en Uruguay.

El resultado no es solamente una clasificación empresarial. Es también una fotografía sobre cómo diferentes actores del mundo económico observan a las principales organizaciones que operan en el país.

En un momento en que las compañías enfrentan cambios tecnológicos, nuevas exigencias de consumidores, transformaciones en el mercado laboral y una creciente demanda de transparencia, la reputación dejó de ser una cuestión exclusivamente vinculada a la comunicación corporativa. Se convirtió en



Merco Empresas y Líderes Uruguay 2025

merco
EMPRESAS Y LÍDERES

Foto cedida a El Explorador.

Empresas y líderes de Uruguay 2025

una variable estratégica. Y esa es quizás una de las principales conclusiones que deja el ranking.

La empresa ya no se valora solamente por sus resultados

Durante mucho tiempo, el éxito empresarial se explicó fundamentalmente a través de números: ventas, rentabilidad, inversiones, participación de mercado, cantidad de empleados y exportaciones.

Pero el mundo empresarial ha incorporado otra dimensión: la percepción.

El ranking Merco intenta precisamente medir esa dimensión a partir de diferentes miradas sobre las compañías y sus líderes.

La metodología utilizada comprende cinco evaluaciones y 15 fuentes de información, con un universo total de 1.360 encuestados.

Los directivos de grandes empresas representan el mayor componente de la evaluación, con un 42%. Le siguen los expertos en comunicación, con un 20%, mientras que pe-

riodistas de información económica y analistas financieros aportan un 8% cada uno. Los catedráticos del área empresarial representan el 6%, y otros expertos junto con la población general completan el 16% restante.

La composición del estudio resulta significativa porque permite observar que la reputación no se construye desde una única mirada.

Un empresario puede valorar una compañía por su capacidad de gestión. Un periodista puede observar su comportamiento público. Un analista financiero puede concentrarse en su desempeño. Un académico puede evaluar su estrategia y un ciudadano puede construir su percepción a partir de la experiencia que tiene con la empresa. Todas esas miradas terminan formando una imagen. Y esa imagen tiene valor económico.

Genexus y el valor de la innovación

Que Genexus aparezca en el primer lugar del ranking empre-

sarial tiene un significado particular.

La tecnología es uno de los sectores que mejor representa la transformación de la economía contemporánea. Las empresas tecnológicas compiten no solamente por mercados, sino también por talento, innovación, conocimiento y capacidad de anticiparse a los cambios.

La posición de Genexus muestra cómo la innovación puede convertirse en un componente central de la reputación empresarial. En la actualidad, una empresa tecnológica no solamente vende una solución. También vende confianza.

Ese factor adquiere todavía mayor importancia en un mundo atravesado por la inteligencia artificial.

La reputación de las compañías tecnológicas estará cada vez más vinculada con su capacidad para demostrar que la innovación no es solamente una palabra utilizada en las presentaciones corporativas, sino una práctica permanente.



Foto cedida a El Explorador.

Carlos Alberto Lecueder, Nicolás Jodal, Gustavo Trelles

Santander : La confianza como negocio

El segundo lugar corresponde a Banco Santander, una organización perteneciente a uno de los sectores donde la reputación tiene un valor especialmente sensible: el sistema financiero.

Un banco trabaja, en buena medida, con confianza. Los clientes depositan sus ahorros. Las empresas solicitan crédito. Los inversores analizan su desempeño. Las familias dependen de sus servicios financieros.

Por eso, en el sector bancario, una crisis de confianza puede tener consecuencias mucho mayores que una campaña publicitaria negativa. La presencia de Santander entre las empresas de mayor reputación refleja, en ese sentido, la importancia que tiene la relación entre gestión, solvencia percibida, servicio y liderazgo.

También confirma la vigencia de las instituciones financieras tradicionales en un mercado que, al mismo tiempo, está siendo transformado por las nuevas tecnologías y las plataformas digitales.

La banca está cambiando. Pero una cosa permanece: la necesidad de confianza.

Zonamérica y el ecosistema empresarial

El tercer lugar corresponde a Zonamérica, cuya presencia en los primeros puestos introduce otra dimensión de la economía uruguaya. No se trata solamente

de una empresa en el sentido tradicional.

Representa también un ecosistema. En torno a estos espacios se concentran compañías, servicios, profesionales, tecnología y actividades vinculadas con negocios internacionales.

Su posición dentro del ranking muestra que la reputación

puede construirse también a partir de la capacidad de generar un entorno empresarial atractivo.

En una economía pequeña como la uruguaya, la existencia de ecosistemas capaces de conectar empresas, profesionales e inversión adquiere una importancia particular. La competencia internacional ya no se produce únicamente entre empresas.

También existe una competencia entre ciudades, países y ecosistemas empresariales.

Tres nombres y una misma variable : Liderazgo

El ranking de líderes coloca en los primeros lugares a Nicolás Jodal, Carlos Alberto Lecueder y Gustavo Trelles.

Jodal, de Genexus, ocupa el primer lugar. Le sigue Carlos Alberto Lecueder, del Estudio Luis E. Lecueder. En tercer lugar aparece Gustavo Trelles, de Banco Santander.

La coincidencia entre liderazgo empresarial y reputación corporativa resulta particularmente interesante.

Las empresas ya no son percibidas como estructuras abstractas.

másdatos GENEXUS, BANCO SANTANDER Y ZONAMÉRICA: Las tres empresas que encabezan el ranking Merco Empresas Uruguay 2025.

JODAL, LECUEDER Y TRELLES: Los tres líderes con mejor reputación según el estudio.

1.360 ENCUESTADOS: El ranking combina cinco evaluaciones y 15 fuentes de información.

42% Es el peso de la evaluación realizada por directivos de grandes empresas.

20% Corresponde a expertos en comunicación.

16% Agrupa a otros expertos y población general.

La nueva variable empresarial: La reputación comienza a ser considerada un activo estratégico junto con el capital financiero, humano y tecnológico.

La clave: Una empresa puede tardar décadas en construir confianza y perderla en pocos días. En la economía contemporánea, la reputación ya no es solamente una cuestión de imagen: puede convertirse en una ventaja competitiva.

El precio de la ayuda

Uruguay enfrenta una pregunta incómoda: ¿el Estado debe entregar dinero y confiar en las decisiones de quienes lo reciben, o puede —y debe— decir para qué utilizarlo?

Por: Pablo Cosenza

Hay debates que parecen económicos, pero en realidad hablan de algo mucho más profundo: de la relación que una sociedad establece con sus ciudadanos más vulnerables.

En Uruguay, la discusión sobre las transferencias sociales vuelve a colocar esa pregunta sobre la mesa. El Gobierno sostiene una concepción que busca otorgar mayor libertad a quienes reciben determinadas ayudas estatales. Desde la oposición, en cambio, aparecen propuestas para establecer mayores restricciones sobre el destino de esos recursos.

A primera vista, podría parecer una disputa administrativa: dinero libre contra dinero condicionado. No lo es.

Detrás de esa discusión aparece una pregunta mucho más incómoda: ¿qué espera Uruguay conseguir después de entregar una transferencia social?

Porque entregar dinero puede aliviar una dificultad. Pero no necesariamente cambia las condiciones que produjeron esa dificultad. Este es el punto en el que comienza la verdadera discusión.

Durante años, Uruguay construyó un sistema de protección social relativamente amplio. Las transferencias monetarias, las asignaciones, las tarjetas sociales y otros mecanismos buscan evitar que las familias más vulnerables queden completamente expuestas a la pobreza.

Ese objetivo es legítimo. La pregunta es qué ocurre después.

Una política social puede ser necesaria durante un período determinado y, sin embargo, convertirse en insuficiente si no consigue abrir una puerta hacia la autonomía.

El riesgo aparece cuando el subsidio deja de ser un puente y comienza a convertirse en un destino.



Foto cedida a El Explorador.

El Estado frente a la libertad individual

Quienes defienden la libertad para utilizar las transferencias tienen un argumento difícil de ignorar. Una familia sabe mejor que un funcionario cuál es su necesidad más urgente.

Tal vez necesite alimentos. Tal vez transporte. Tal vez ropa para sus hijos. Tal vez una reparación en la vivienda. Tal vez otro gasto que ninguna clasificación administrativa contempla. Desde esa perspectiva, imponer restricciones puede terminar generando una política social rígida, diseñada desde una oficina para personas cuyas vidas son mucho más complejas que cualquier formulario.

Pero quienes reclaman controles también tienen un argumento legítimo.

El dinero que el Estado distribuye no es privado en su origen. Proviene de los impuestos que paga toda la sociedad. Si una transferencia fue creada para garantizar alimentación, primera infancia o determinados bienes esenciales, es razonable que exista alguna forma de verificar si cumple su finalidad.

Ayudar a una persona no debería significar quitarle capacidad de decisión. Una política social que convierte al ciudadano vulnerable en un menor de edad permanente corre el riesgo de reproducir justamente aquello que pretende solucionar.

La economía detrás del subsidio

Hay otra dimensión que suele quedar fuera del debate político. Las transferencias también son dinero que ingresa en la economía. Cuando una familia recibe una prestación y la utiliza en un comercio de barrio, en un almacén, en una farmacia o en otros servicios, ese dinero vuelve a circular. Puede sostener ventas, empleos y pequeñas empresas.

Por eso las transferencias no deberían analizarse exclusivamente como un gasto. Son también una forma de sostener el consumo de los hogares con menores ingresos. Pero esa explicación tiene un límite.

El consumo puede aliviar la pobreza; el empleo es el que ofrece una salida más sostenible.

Si el Estado consigue aumentar una transferencia, pero no consigue mejorar las posibilidades de empleo, capacitación y generación de ingresos, habrá administrado mejor una situación de vulnerabilidad sin necesariamente modificarla.

Ese es el desafío que Uruguay todavía no ha resuelto completamente.

El problema no es cuánto se entrega

La discusión política suele concentrarse en una cifra: cuánto dinero se entrega. Pero esa no debería ser la principal pregunta. La pregunta debería ser cuánto cambia la vida de quienes reciben ese dinero.

¿Los niños comen mejor? ¿Mejora la asistencia educativa? ¿Aumenta la capacitación?

¿Crece la participación laboral? ¿Aumentan los ingresos propios de los hogares?

¿Disminuye la dependencia de las transferencias? ¿Los jóvenes consiguen incorporarse al mercado laboral?

Esas son las preguntas que deberían acompañar cada peso destinado a política social.

Porque un Estado moderno no puede limitarse a contabilizar beneficiarios.

Ni cheques en blanco ni Estado tutor

Uruguay debería evitar dos extremos. El primero es imaginar que una transferencia sin condiciones siempre genera autonomía. No necesariamente.

El segundo es creer que el Estado sabe mejor que cada familia cómo utilizar cada peso. Tampoco necesariamente.

Hay una alternativa más sofisticada: libertad acompañada de evaluación. El Estado puede otorgar mayor autonomía y, al mismo tiempo, establecer objetivos claros.

Puede utilizar herramientas específicas cuando el objetivo sea alimentación o primera infancia y transferencias más flexibles cuando las necesidades sean diversas.

Puede medir resultados sin controlar cada compra.

Puede revisar periódicamente si una familia sigue necesitando la misma ayuda.

Puede vincular las transferencias con oportunidades de capacitación, educación y empleo.

Y puede establecer mecanismos de transición para que abandonar una prestación no signifique perder inmediatamente todos los beneficios cuando una persona consigue trabajo.

Ese último punto es fundamental.

Porque existe una paradoja que las políticas sociales deberían evitar: que aceptar un empleo termine siendo económicamente poco atractivo porque la familia pierde simultáneamente varias prestaciones.

Una política de salida de la pobreza debe hacer que trabajar siempre sea una mejora.

El debate que Uruguay está evitando

El problema de fondo no es si el Gobierno tiene razón o si la oposición tiene razón. El problema es que ambos deberían estar discutiendo algo más importante.

¿Cuál es el modelo de protección social que Uruguay necesita para los próximos veinte años?

Un país envejecido, con baja natalidad, cambios tecnológicos acelerados y un mercado laboral que será profundamente transformado por la inteligencia arti-

cial no puede diseñar su política social pensando únicamente en el presente.

La pobreza del futuro no será necesariamente igual a la pobreza de hoy.

Y el empleo del futuro tampoco será igual.

Por eso Uruguay necesita pasar de una política basada fundamentalmente en compensar ingresos a una política capaz de construir capacidades.

La transferencia económica debe ser parte de esa arquitectura, no toda la arquitectura.

El verdadero éxito

Una política social exitosa no es aquella que consigue que más personas reciban una prestación. Es aquella que consigue que menos personas necesiten recibirla.

Esa afirmación puede resultar políticamente incómoda, pero económicamente es difícil discutirla.

Si después de diez años un hogar continúa dependiendo exactamente de la misma asistencia y no aumentó sus capacidades, sus ingresos ni sus oportunidades, el Estado debería preguntarse qué está fallando.

No necesariamente la familia. Quizás el programa. Quizás la educación. Quizás el mercado laboral. Quizás la coordinación entre organismos. Quizás la falta de oportunidades.

El Estado debe ser suficientemente generoso para proteger a quien lo necesita, pero suficientemente inteligente para no construir dependencia.

Y allí está el equilibrio que Uruguay todavía busca.

Ni subsidios utilizados como instrumentos de control social ni transferencias concebidas como cheques en blanco.

Lo que debería existir es algo más difícil: un Estado que confíe en sus ciudadanos, pero que también mida sus políticas; que proteja, pero que exija resultados; que ayude hoy, pero que construya autonomía para mañana.

Porque al final del camino, la verdadera medida de una política social no debería ser cuánto dinero distribuyó el Estado.

Debería ser cuántas personas consiguieron dejar de necesitarlo. Ese sería el verdadero éxito de la política social uruguaya.

Ahora tu celular es un POS.

BROU
A MANO
COMERCIOS

RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE

BROU A MANO Comercios facilita los cobros de tu negocio.

Regístrate en  BROU, descargá la app y empezá a cobrar.

Más información en brou.com.uy

PRODUCTOS DE PRIMERA QUE LLEVARÁN TU AUTO AL PODIO

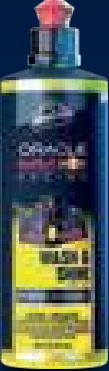
Esta nueva colaboración entre Armor All® y Oracle Red Bull Racing llega para ser disruptiva y para obtener unos resultados impecables de inmediato para tu auto.

DISEÑADO PARA RESULTADOS EXCEPCIONALES.

Armor All Podium Series™ llevará la protección y el brillo de tu auto al siguiente nivel, con su Tecnología Hybrid Ceramic que combina siliconas siO2 y elementos sintéticos que optimizan el rendimiento, la versatilidad y la facilidad en las tareas de limpieza y detallado, brindando una protección duradera y resultados excepcionales.

Desarrollados con precisión y experiencia, los productos Armor All Podium Series™ están formulados para cumplir con los estándares de rendimiento elite del equipo Oracle Red Bull Racing y para ser la marca elite del cuidado del auto.

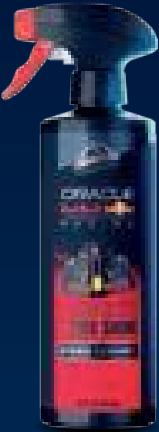




WASH & SHINE



Shampoo premium para autos que brinda una barrera protectora repelente al agua con un acabado duradero.



HIGH GLOSS TIRE SHINE



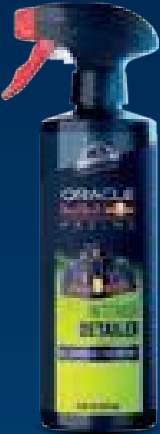
Abrillantador de neumáticos con protección cerámica y un brillo profundo e intenso.



EXTERIOR DETAILER



Detallador exterior que potencia el color y brillo de la pintura, ideal para usar entre lavados.



INTERIOR DETAILER



Detallador para interiores que brinda una limpieza impecable sin brillo para todas las superficies interiores.



MEDIUM SHINE PROTECTANT



Protector de plásticos, gomas y vinil interior con tecnología de protección contra rayos UV.

AROMATIZANTES PODIUM SERIES*

Adicionalmente, la experiencia también deleita el sentido del olfato, pues Podium Series ofrece un amplio portafolio de ambientadores con fragancias inspiradas en la adrenalina de las carreras.

LIGHTS OUT: Esencia de madera cálida y cuero, con notas de limón, verbena y pachuli.

VICTORY LAP: Aroma de brisa oceánica, infusionada con tonos cítricos vibrantes.



HELMET VENT CLIP*



HANGING HELMET LOGO*



HANGING ACCESS PASS*



HANGING CAR LOGO*



ÚNETE A LA REVOLUCIÓN ARMOR ALL PODIUM SERIES™

Antonio Ladra: “Nos creímos que éramos la Suiza de América”

El periodista Antonio Ladra publica *El Tridente*, una investigación que recorre tres décadas del narcotráfico y el lavado de dinero en Uruguay.

Por : Valeria Machado

El narcotráfico uruguayo no comenzó con Sebastián Marset ni terminará con su caída. Esa es una de las principales ideas que atraviesan *El Tridente*, el nuevo libro del periodista Antonio Ladra, publicado por Editorial Fin de Siglo. La investigación recorre tres décadas de evolución del crimen organizado y toma como referencia a Marset, Luis Alberto “Betito” Suárez y Luis Fernández Albín, tres figuras que ocupan lugares diferentes dentro de una estructura mucho más amplia.

En entrevista con *El Explorador*, Ladra repasó los principales hallazgos de un trabajo que comenzó hace años y que, según explicó, continúa abierto.

De las rutas del contrabando

Para comprender el escenario actual, el autor retrocede hasta la década de 1990, cuando comenzaron a consolidarse organizaciones locales vinculadas a actividades ilegales. “Eran contrabandistas, empezaron a utilizar la ruta del contrabando para el tráfico de marihuana en primera instancia, después de cocaína”, explicó.

Con el tiempo también cambiaron las organizaciones internacionales. Según Ladra, dejaron de funcionar exclusivamente bajo estructuras verticales, con un jefe y una cadena de mando definida. En su lugar, adoptaron formas más horizontales, capaces de contratar personas y servicios en distintos territorios según las necesidades de cada operación.

Los tres nombres

En esa evolución aparecen los protagonistas de *El Tridente*. Ladra aclara que no ocupan necesariamente el mismo lugar dentro del entramado. Para comprender sus funciones, propone una imagen diferente: “No hay que pensar en una línea recta, sino en una pirámide”.

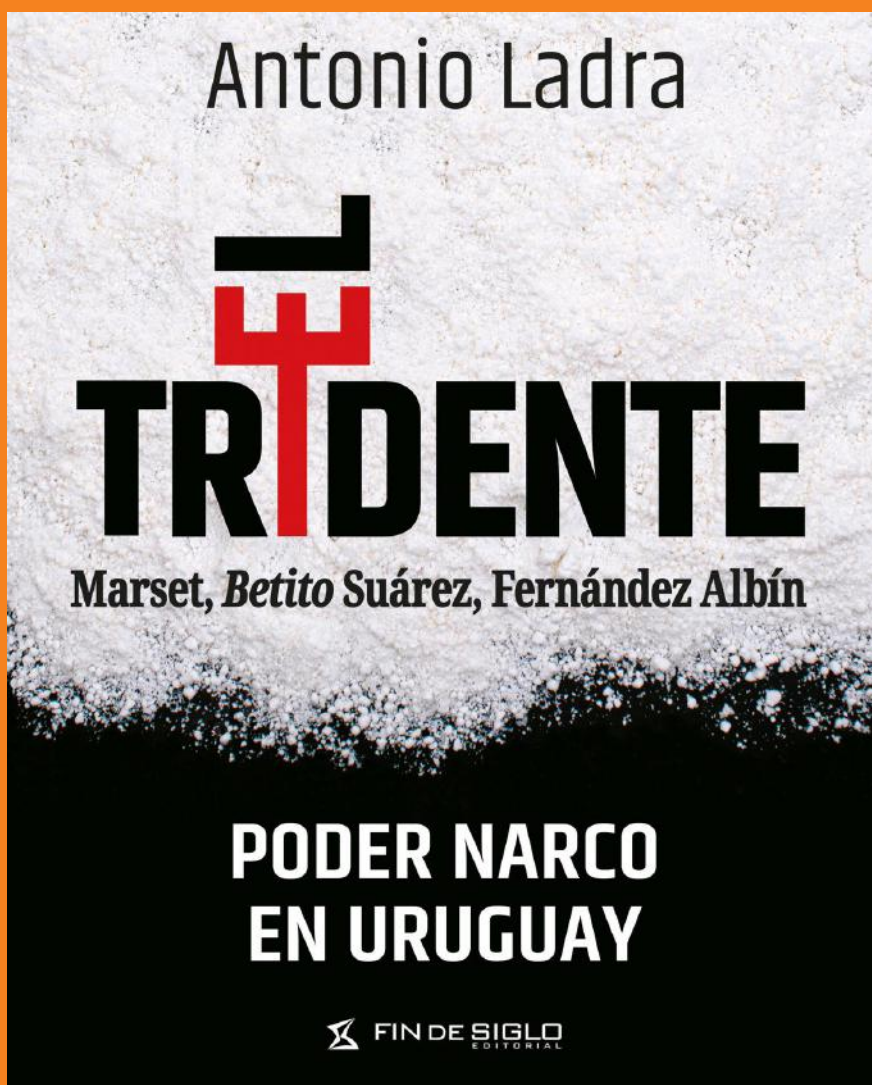


Foto cedida a El Explorador.

En esa representación, Marset aparece en la cúspide vinculado a los negocios; Suárez representa el componente territorial y una forma más tradicional del poder narco; mientras que Fernández Albín aparece asociado a la logística.

La elección de estos tres nombres, por tanto, funciona como una puerta de entrada a un fenómeno más amplio. La tesis central del libro es que las organizaciones criminales tienen capacidad de adaptación y que la caída de determinados referentes no implica necesariamente el final de sus estructuras.

El dinero detrás del delito

Uno de los aspectos que Ladra considera necesario mirar con mayor atención es el lavado de activos. El narcotráfico no termina cuando la droga se vende: las ganancias necesitan ingresar de alguna manera al circuito económico

formal.

“Detrás del narcotráfico en algún lugar se transa ese dinero que se consigue para transformarlo en propiedades o en dinero que ingresa al mercado formal”, sostuvo.

Para el periodista, ese aspecto suele quedar relegado frente a la dimensión más visible del fenómeno, como los homicidios, las balaceras y las disputas territoriales.

Un Estado con herramientas, pero limitado

Uruguay cuenta con herramientas legales para combatir el lavado de activos, pero el problema aparece al momento de aplicar esos mecanismos. Para Ladra, existen dificultades de recursos, funcionarios y capacidad de control que terminan debilitando las respuestas institucionales. El problema, además, no puede atribuirse a un único gobierno o institución, sino que responde a una acumulación

de decisiones y omisiones a lo largo del tiempo.

Esa situación se combina con las características geográficas del país, que hacen compleja la vigilancia de las fronteras terrestres, el espacio aéreo y el territorio marítimo.

En ese contexto, la reputación histórica de Uruguay también adquiere otra dimensión. “No somos la Suiza de América”, afirmó, aunque señaló que el problema está en que “nosotros nos creímos que éramos la Suiza de América”.

Para el periodista, la estabilidad y confiabilidad que Uruguay proyecta en la región pueden convertirse también en condiciones aprovechables por organizaciones criminales.

La mirada sobre el periodismo

La investigación incluye una autocrítica. Ladra considera que el periodismo uruguayo todavía tiene dificultades para abordar el narcotráfico como un fenómeno estructural y no solamente como una sucesión de episodios.

Las investigaciones de largo aliento requieren tiempo y recursos. A esa dificultad se suman las redacciones más pequeñas, los salarios “magros”, la presión de la información inmediata y el peso de las redes sociales.

Mirar el problema de frente

Ladra espera que *El Tridente* genere una discusión que trascienda al libro: “Me gustaría que este problema las autoridades, pero la sociedad en su conjunto, lo mire de frente”.

Su objetivo es que los lectores comprendan que Uruguay no es una excepción y que el crimen organizado no puede analizarse únicamente a partir de los nombres que aparecen circunstancialmente en las noticias.

“Quisiera que provoque en la sociedad una discusión sobre dónde estamos parados”, señaló. *El Tridente* será presentado el jueves 27 de agosto, a las 19 horas, en la Fundación Mario Benedetti.