

Discurso Expo Prado 2026 — CCE

Presidente, autoridades nacionales, amigos, muy buenas tardes.

Muchas gracias nuevamente a la Asociación Rural del Uruguay por recibirnos en este lugar tan representativo del país productor.

Hoy tenemos acá una representación extraordinaria del Uruguay.

Están el Presidente de la República y buena parte de su gobierno.

Y también están todos los sectores de la actividad empresarial del país.

Por eso quizás este sea un buen lugar para hacernos una pregunta:

¿quién es responsable de la competitividad del Uruguay?

Claramente, todos.

El gobierno tiene su parte.

Los empresarios tenemos la nuestra.

Los trabajadores, la academia, el sistema educativo, también.

Pero hay algo importante: que la responsabilidad sea de todos no puede significar que termine siendo de nadie.

Y por eso hoy quiero hablar de responsabilidades.

A los empresarios nos corresponde invertir.

Innovar.

Incorporar tecnología.

Capacitar a nuestra gente.

Profesionalizar nuestras empresas.

Buscar mercados.

Asumir riesgos.

Y, sobre todo, mejorar nuestra productividad.

Es es lo que Nosotros hacemos y hablamos de competitividad mirando solamente hacia el Estado.

Nosotros también trabajamos para ser mas competitivos.

Pero hay otra parte que ninguna empresa puede resolver sola.

Una empresa no puede construir un puerto.

No puede construir carreteras.

No puede abrir por sí misma nuevos mercados.

No puede determinar el costo estructural de la energía.

No puede simplificar un trámite público.

Ahí necesitamos al Estado.

Y la competitividad aparece cuando esas responsabilidades se encuentran.

[Ley de Competitividad.]

Presidente, hace algunas semanas tuvimos oportunidad de conversar sobre el tema de Competitividad.

Desde la Confederación hemos valorado el proceso que llevó al proyecto de Ley de Competitividad y Reducción del Costo de Vida, que ya obtuvo media sanción del Senado. Simplificar trámites, reducir tiempos, eliminar costos innecesarios, facilitar el comercio y generar más competencia son avances necesarios

Pero también dijimos públicamente algo que quiero reiterar hoy.

Con eso no alcanza.

Dijimos que la ley es un primer paso, pero que por sí sola **no mueve la aguja** de la competitividad. Por más que a algun senador no le guste la expresión.

Y planteamos dos temas sobre los que tenemos que trabajar intensamente:

energía y logística.

Porque la competitividad no cabe dentro de una ley.

La competitividad es un sistema.

[Estrategia Nacional de Desarrollo.]

Y por eso también valoramos estar participando en la construcción de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Junto con los trabajadores, la academia, la OPP y ANDE se han definido tres grandes pilares: **competitividad, productividad y sostenibilidad**. Competitividad vinculada a transformación productiva e inserción internacional; productividad basada en conocimiento, innovación y capacidades; y sostenibilidad ambiental y social.

Me parece que hay mucho para construir a partir de allí.

Pero tenemos que conseguir que una estrategia de largo plazo produzca también transformaciones en el corto y mediano plazo.

Todos estuvimos de acuerdo en ir por el mecanismo de las misiones, justamente para llevar las ideas a la acción, con plazos y metas concretas.

[Talento.]

Y hay una pieza de la competitividad de la que a veces hablamos menos: **las personas**.

Podemos discutir dólar, tarifas, infraestructura, impuestos, regulación.

Pero en una economía cada vez más basada en conocimiento y tecnología, no existe competitividad sin talento.

Y ahí tenemos un desafío enorme.

Hace pocos días conocimos los resultados de PISA 2025.

Uruguay vuelve a aparecer entre los líderes de América Latina.

En Ciencias estamos primeros de la región; en Matemática también estamos en el grupo de cabeza; en Lectura estamos detrás de Chile.

Pero cuando dejamos de compararnos con nuestra región y miramos a los países con los que queremos competir, la realidad cambia. Estamos lejos del promedio de la OCDE, pero mas lejos aun de los países que lideran a nivel global.

Y PISA agregó algo que me parece particularmente interesante.

Por primera vez evalúa la **resolución de problemas mediante herramientas computacionales**.

No es simplemente saber programar.

Evalúa si un joven puede enfrentarse a un problema, experimentar, analizar información, construir una solución, equivocarse, aprender del feedback, cambiar su estrategia y volver a intentarlo. Tema ULTRA importante en esta nueva era de la IA.

Uruguay califico bien segundo en LATAM, pero tambien muy por debajo del promedio de la OCDE.

Y para mí ese dato sintetiza bastante bien nuestro desafío:

no alcanza con ser de los mejores del barrio. Porque Tenemos que preparar a nuestra gente para competir con el mundo.

Por eso en nuestra Agenda para el Desarrollo 2025-2030 pusimos tanto énfasis en la capacitación y en la **Formación Dual**.

Tenemos que acercar mucho más el mundo de la educación al mundo del trabajo.

Que nuestros jóvenes puedan aprender en el aula y también dentro de las empresas.

Y que quienes ya estan trabajando tengan posibilidades permanentes de recapacitarnos.

Porque esto se vuelve todavía más urgente con la Inteligencia Artificial.

Quiero contarles una historia. IKEA tenia 8.500 trabajadores en sus call centers, y comenzo a entrenar su IA llamada Billie para que comenzara a resolver las consultas rutinarias, pero al mismo tiempo capacitó a **8.500 trabajadores** de esos call centers para transformarlos en asesores de diseño de interiores, especialistas en e-commerce, en entrega, etc.

La IA empezó a hacer algunas tareas, el 47% de ellas, ahorro de 13 Millones de Euros anuales.

Las personas aprendieron a hacer otras de mayor valor. Solo por eso generaron 1.3 Billones de ingreso nuevos en dos años.

Eso es reconversión.

Y ese es uno de los enormes desafíos que tenemos por delante.

Aquí instituciones como **INEFOP**, trabajando junto con las empresas, UTU, UTEC y todo nuestro sistema educativo, pueden tener un papel formidable.

La Inteligencia Artificial va a cambiar trabajos.

Nuestro desafío es conseguir que también genere oportunidades.

[Logística]

Ahora pensemos en Laura y Juan, empresarios de Durazno.

Decidieron crecer.

Apostaron a internacionalizarse, apoyados por ANDE.

Producen.

Invierten.

Incorporan tecnología.

Capacitan.

Mejoran su productividad.

Consiguen clientes afuera.

Hicieron todo bien.

Pero ahora tienen que llegar al mercado.

Y ahí aparecen los caminos vecinales.

Los accesos.

Las carreteras.

El puerto.

El dragado.

Los costos.

Los tiempos.

Y algo fundamental: **la continuidad del servicio.**

Todo eso también forma parte de su producto.

Por eso la logística importa tanto.

Y por eso no nos puede pasar lo que nos ha venido pasando en el puerto.

Cuando el puerto se detiene, el problema no queda en el puerto.

Lo paga el transportista.

Lo paga el operador.

Lo paga quien exporta.

Lo paga quien importa.

Se pierden tiempos, negocios, mercados y confiabilidad.

Y finalmente **lo termina pagando el país entero.**

Este año llegamos a acumular casi 33 días de paralización del puerto cuando nos reunimos con el Presidente en agosto. ([Confederación de Cámaras Empresariales](#))

Para un país pequeño y alejado de los grandes mercados, **la logística no es un tema accesorio de la competitividad. Es parte SUSTANCIAL de la competitividad.**

[Energía.]

Y tenemos el otro gran capítulo: la energía.

Uruguay hizo una transformación extraordinaria de su matriz eléctrica.

Tenemos una matriz limpia y renovable que es un activo formidable.

Ahora tenemos que dar el paso siguiente:

convertir esa fortaleza energética en una ventaja competitiva.

Porque cuando miramos las comparaciones regionales de tarifas realizadas por el propio Ministerio de Industria, encontramos diferencias importantes para distintos tipos de consumidores empresariales frente a Argentina, Brasil y Chile.

Y no estoy hablando solamente de los enormes proyectos de inversión que pueden negociar condiciones particulares.

Estoy hablando de nuestras industrias, nuestros comercios, nuestras pymes y nuestros productores.

Y estando hoy en la Rural, pensemos simplemente en un tambo.

La energía tiene un peso importante en su estructura de costos.

Y si queremos impulsar realmente el riego para aumentar la productividad y reducir nuestra vulnerabilidad climática, **la ecuación del costo de la energía importa. Mucho.**

Lo mismo ocurre con los combustibles.

Hoy tenemos una coyuntura internacional extraordinariamente compleja y quiero reconocer la decisión que está tomando el Gobierno de amortiguar ese impacto.

Para setiembre, el precio de referencia hubiera llevado el gasoil desde los actuales \$58,68 hasta \$73,18 por litro, y el Poder Ejecutivo resolvió no trasladar ese aumento. Es un esfuerzo significativo y corresponde valorarlo.

Pero una cosa es atender una coyuntura internacional excepcional y otra son nuestros problemas estructurales.

Y allí mantenemos un planteo de larga data de la Confederación: revisar el mecanismo por el cual el gasoil financia el transporte colectivo de pasajeros.

Hoy son **3 pesos por cada litro de gasoil vendido** destinados al Fideicomiso para la Movilidad Sostenible.

Queremos transporte público accesible.

Claro que sí.

La discusión es **cómo lo financiamos**, y si corresponde que ese costo recaiga también sobre cada litro de gasoil utilizado para producir, transportar y exportar.

[Reducción de jornada.]

Y quiero terminar con otro tema que también conversamos con el Presidente: **la reducción de la jornada laboral.**

Quiero ser muy claro.

No estamos diciendo que sea un tema que no deba discutirse.

Debe discutirse.

El mundo del trabajo cambia.

La tecnología cambia.

Las formas de organización cambian.

Pero desde la Confederación hemos planteado algo muy sencillo:

no existe una solución única para todos los sectores.

No es lo mismo una empresa de software que un tambo.

No es lo mismo un comercio que una fábrica.

No es lo mismo una oficina que una empresa que trabaja las 24 horas, los 365 días del año.

Por eso creemos que se debe analizar de forma profesional, revisando lo que se ha hecho en otros países, pero teniendo presente las diferencias. Varias cámaras han comenzado ese análisis eliminando sesgos y otras trancas mentales. Tengamos presente que la situación de las finanzas públicas y las privadas no soportan un cambio de esta naturaleza, alguien tiene que pagar este cambio y en este momento del país no están dadas las condiciones.

Presidente:

Los empresarios sabemos que tenemos una parte de responsabilidad de llevar adelante cambios, y la estamos asumiendo.

Esperamos lo mismo de todos los demás actores.

Porque la competitividad no se decreta.

No la construye solamente el gobierno.

Ni solamente las empresas.

La construimos entre todos.

Y desde la Confederación de Cámaras Empresariales, como dijimos aquí hace un año:

cuenten con nosotros.

Muchas gracias.