

2025

# Memoria anual

Avances, proyectos y resultados del Instituto Nacional de Logística.



## ÍNDICE

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS, DEFINICIONES Y SIGLAS .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
1 DESARROLLO DEL URUGUAY LOGÍSTICO .....	10
1.1 Facilitación del comercio .....	10
1.1.1 Comité consultivo del programa OEC.....	10
1.2 Estudios normativos estratégicos .....	10
1.2.1 Estudio normativo de la Hidrovía Paraguay Paraná (HPP).....	10
1.2.2 Estudio normativo y operativo de la cadena del mineral de hierro .....	11
1.2.3 Informe técnico sobre el consenso de Brasilia .....	11
1.3 Análisis sectoriales y planificación logística.....	11
1.3.1 Mapa de conectividad aérea del Aeropuerto Internacional de Carrasco	11
1.3.2 Flujo comercial y de camiones en los pasos de frontera del Uruguay ...	12
2 SISTEMA INALOG DE INFORMACIÓN LOGÍSTICA.....	13
2.1 Caracterización de Uruguay como centro de distribución para la región y el mundo	13
2.2 Informe anual “Sector Logístico 2024 - Análisis y estadísticas” .....	13
2.3 Sistema de información regional de la hidrovía Paraná-Paraguay .....	14
2.4 Boletín informativo mensual .....	15
3 PROMOCIÓN INTERNACIONAL.....	16
3.1 Visita de autoridades de Sanya para explorar oportunidades entre Uruguay y Hainan, China.....	16
3.2 XL Congreso de ALACAT y Madrid CARGO Day.....	16
3.3 INALOG fortalece vínculos internacionales en la Expo Mundial de Osaka 2025	16
3.4 Misión oficial a Paraguay para impulsar la cooperación logística regional ....	17
3.5 2.º Foro Fluvial Sudamericano.....	17
3.6 INALOG compartió su experiencia con referentes ecuatorianos del ecosistema de innovación .....	18
3.7 Misión empresarial de Lugo visitó Uruguay para conocer las ventajas del país como plataforma logística .....	18
3.8 Uruguay 2.0: Logística portuaria y oportunidades para el comercio exterior	18
3.9 Reuniones con los futuros embajadores de China, Malasia y Portugal .....	18

3.10	Delegación de paraguayos visitó INALOG .....	19
4	CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR LOGÍSTICO .....	20
4.1	Capacitación .....	20
4.1.1	Actualización de la oferta educativa del sector logístico.....	20
4.1.2	Capacitaciones internas del INALOG y visitas técnicas.....	20
4.1.3	Estudiantes de la Universidad de Bradford conocieron el modelo del Uruguay Logístico .....	22
4.1.4	China .....	23
4.1.5	Segunda edición del curso Gestión Moderna de Puertos en Uruguay...	25
4.1.6	INALOG participó en “Visita Técnica Montevideo 2025” de estudiantes de la UCU de Paraguay .....	29
4.1.7	Cooperación entre INALOG y el Instituto Artigas del Servicio Exterior (IASE) .....	30
4.1.8	INALOG acompaña visita académica del Instituto Artigas de Servicio Exterior en Nueva Palmira .....	30
4.1.9	INALOG fortalece su vínculo con la educación técnico profesional en Montevideo .....	31
4.1.10	Estudiantes de Santa Lucía visitaron el INALOG en el marco de una agenda educativa sobre logística nacional .....	32
4.2	Eventos y foros nacionales .....	32
4.2.1	Mesa de debate internacional del ICIL: INALOG participó del panel sobre la reglamentación del agente de cargas en Uruguay.....	33
4.2.2	Taller “Estado y desafíos globales en el sector logístico” organizado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana .....	33
4.2.3	1er Foro Nacional de Transporte Multimodal de Carga y Pasajeros .....	34
4.2.4	Conferencia “La Hidrovía: recurso estratégico para el desarrollo de las naciones” .....	34
4.2.5	6ª edición de Best Practices in Pharma Supply Chain .....	35
4.2.6	INALOG presentó al Uruguay Logístico en el Día del Agente de Carga ..	35
4.2.7	Uruguay como <i>hub</i> logístico: desafíos y oportunidades .....	36
4.2.8	INALOG participó en el primer «Foro de Logística» de El País .....	37
4.2.9	Uruguay fue sede de la XXVIII Conferencia de Zonas Francas de Iberoamérica.....	37
4.2.10	9.ª Jornada de Derecho Aduanero .....	38
4.2.11	Congreso Internacional de Comercio Exterior – ADAU .....	39

5	ÁMBITO DE TRABAJO INTERINSTITUCIONAL.....	39
5.1	Acuerdo marco de cooperación entre INALOG y ANP.....	40
5.1.1	Propuesta de plan de agendamiento de ANP.....	40
5.2	Proyecto CAF.....	41
5.3	Proyecto ANP - BID - Smart Port.....	42
5.4	Vínculo con el Banco Central de Uruguay (BCU) .....	42
5.5	MoU PoABI.....	43
5.6	MTOP presentó su presupuesto quinquenal al INALOG.....	43
5.7	Diagnóstico y plan de acción para avanzar en la descarbonización de la logística asociada a la cadena cárnica en sus distintas fases.....	45
6	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
6.1	Campaña 15 años de INALOG.....	46
6.2	Redes sociales.....	48
6.3	Nuevo sitio web .....	50
6.4	Nuevo video institucional .....	51
6.5	Presencia en Expo Carga.....	52
6.6	Introducción de nuevas autoridades a actores clave .....	54
6.7	Presencia en medios.....	54

## ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS, DEFINICIONES Y SIGLAS

SIGLA	DENOMINACIÓN
ACI	Áreas de Control Integrado
ADAU	Asociación de Despachantes de Aduana del Uruguay
AIBO	Academy for International Business Officials (China)
ALACAT	Asociación Latinoamericana de Logística y Agentes de Carga
ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
ANP	Administración Nacional de Puertos
AUCI	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
AUDACA	Asociación Uruguaya de Agencias de Carga y Logística
AZF	Administración de Zonas Francas
BCU	Banco Central del Uruguay
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
CARU-	Comisión Administradora del Río Uruguay
CCCC	China Communications Construction Company
CDR	Centro de Distribución Regional
CENNAVE	Centro de Navegación
CIH	Comité Intergubernamental de la Hidrovía
CILA / ICIL	Instituto de Ciencias e Innovación Logística <i>(según aparece citado)</i>
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DNT	Dirección Nacional de Transporte
DNZF	Dirección Nacional de Zonas Francas
FVP	Fundación Valencia Port
GUIHPP	Grupo Uruguayo Interinstitucional de la Hidrovía Paraguay–Paraná
H2Uppp	Programa Internacional de Fomento del Hidrógeno
HPP	Hidrovía Paraná–Paraguay

ICIL	Instituto de Ciencias e Innovación Logística
INALOG	Instituto Nacional de Logística
LACC-TCU	Latin America Cargo City – Terminal de Carga Uruguay
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MTOP	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
OEC	Operador Económico Calificado
PNN	Prefectura Nacional Naval
SIL	Sistema de Información Logística
SINOTRANS	China National Foreign Trade Transportation Corporation
SGAPNP	Sistema de Gestión de Accesos al Puerto de Nueva Palmira
TDR	Términos de Referencia
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VUCE	Ventanilla Única de Comercio Exterior



## INTRODUCCIÓN

En el año 2025 el Instituto Nacional de Logística ha celebrado los 15 años de la aprobación y promulgación de la Ley 18.697 que lo creara por unanimidad del sistema político de la época. A instancias de dicha votación algunos de los actores resaltaron la necesidad de “definir una Política de Estado para el desarrollo del sector logístico” y “dar un salto cualitativo a través de la formación de un instituto que encare el tema con una visión de largo plazo”. A su vez, en ocasión de la creación del Instituto, se declaró de interés nacional la promoción de las actividades logísticas en un sentido amplio, incluyendo pues la logística interna y la asociada al comercio exterior.

Por lo cual desde sus inicios el INALOG enfoca sus esfuerzos en fortalecer y consolidar el ámbito institucional público-privado en pos de coordinar, analizar, proponer y articular acciones que impulsen el mejoramiento de las condiciones del sector logístico nacional y la posición del Uruguay como hub logístico y centro de distribución regional. Para ello, despliega una diversa actividad de trabajo en colaboración con los actores públicos y privados del sector, reflejándose principalmente en la generación continua de información logística; en la realización de estudios, investigación y divulgación; en la promoción de los servicios logísticos del país; en la profesionalización y capacitación del sector para una mayor competitividad; en asesoramiento al Poder Ejecutivo sobre mejores condiciones para la gestión logística y modernización tecnológica, etc.

A lo largo del año 2025 el Instituto ha continuado trabajando en distintos estudios y proyectos técnicos en base a los programas estratégicos: Estudios de desarrollo del Uruguay logístico; Sistema INALOG de Información Logística; Promoción del Uruguay logístico; Capacitación y fortalecimiento del sector logístico.

En primer lugar, el programa estratégico de desarrollo del Uruguay Logístico se centra en abordar diversas temáticas relacionadas con el transporte, los costos logísticos, la caracterización económica del sector y sus cadenas de suministro, así como la facilitación del comercio, entre otros aspectos.

A través de estudios y proyectos técnicos, busca fortalecer, gestionar y posicionar el sector mediante análisis fundamentados en datos técnicos, con el objetivo de potenciar las políticas públicas sectoriales.

En este contexto, durante el año 2025, el Instituto continuó con su participación en la Hoja de Ruta para la Hidrovía Uruguay–Brasil, impulsada conjuntamente con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP). El INALOG brindó apoyo en la definición del marco de cooperación y en la elaboración de los términos de referencia para la contratación de consultorías con relación a los componentes de: gobernanza; facilitación del comercio; y estudio de demanda, accesibilidad terrestre y acuática de los posibles puertos de la Laguna Merín.

Durante 2025 se realizaron diversas actualizaciones al informe “Importancia de los pasos de frontera en la logística del comercio del Uruguay – Período 2021-2023”. En una

primera instancia, se incorporaron los datos correspondientes al año 2024, tanto en lo relativo al flujo comercial como al movimiento de camiones a través de los distintos pasos de frontera. Posteriormente se incorporó la comparación con períodos equivalentes de años anteriores y con años móviles, por lo que la última actualización corresponde a datos disponibles hasta octubre de 2025.

Por otra parte, se elaboró un informe jurídico sobre el marco normativo aplicable a la Hidrovía Paraná Paraguay, que analizó los instrumentos internacionales que regulan el transporte fluvial regional, con énfasis en el Acuerdo de Transporte Fluvial de 1992 y en la estructura institucional del Comité Intergubernamental de la Hidrovía, órgano responsable de la coordinación política y técnica entre los Estados signatarios.

Adicionalmente, el INALOG avanzó en el análisis de la cadena del mineral de hierro, combinando una perspectiva normativa con una revisión operativa y estadística de su funcionamiento en el país. En una primera línea de trabajo, se elaboró un estudio jurídico exhaustivo sobre el régimen aplicable a las zonas de alijo del Río Uruguay, considerando su encuadre dentro del Estatuto del Río Uruguay de 1975, la normativa nacional vigente y las autorizaciones emitidas por la Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU) a la Administración Nacional de Puertos (ANP).

Otro de los trabajos destacados se realizó en conjunto con LACC-TCU y la Dirección General de Transporte Aéreo del MTOP, el cual consistió en la elaboración de un mapa que representa la conectividad aérea directa de la carga que pasa por el Aeropuerto Internacional de Carrasco para el año 2025. Las conexiones directas refieren a rutas en las que la carga puede llegar al o desde el aeropuerto sin necesidad de cambio de avión.

A su vez de forma mensual y periódica se realiza y envía a la Dirección Nacional de Transporte el reporte de ingresos de camiones al nodo portuario de Nueva Palmira. El informe muestra un breve resumen del funcionamiento del Sistema de Gestión de Accesos al Puerto de Nueva Palmira y, principalmente, los resultados más importantes del mismo. Los datos se entregan a la DNT mes a mes de forma de monitorear el sistema, con el objetivo de identificar acciones que permitan que el sistema continúe funcionando exitosamente.

Por otra parte, se ha continuado con el desarrollo del sistema de información logística, herramienta clave que ha permitido estandarizar y automatizar parte importante de la generación de información sectorial, siendo esto esencial a la hora de medir el sector y ver cómo inciden sobre el mismo las distintas políticas públicas llevadas a delante. En ese sentido, el Instituto ha estructurado un Sistema de Información Logística (SIL) que lo viene ampliando y mejorando año a año.

Nuevamente durante el año 2025 fue publicado mensualmente el Newsletter - una visión integral del sector – el cual consolida información acumulada en el correr del año. En este reporte, el área de Economía & Información sintetiza las principales cifras de movimientos sectoriales mes a mes, desde una perspectiva general de la información en



lo que respecta a las estadísticas de los movimientos correspondientes a las diferentes operativas logísticas de nuestro país.

Adicionalmente, el área de Economía & Información, ha elaborado el informe anual de análisis y estadísticas del sector, donde se brindan resultados más relevantes de la actividad logística. También, la citada área del INALOG, coordina y procesa localmente la información de las distintas instituciones público-privadas que actúan en el puerto de Nueva Palmira (ANP, DNH, PNN, DNA, DZF, terminales privadas y pública), para cumplir con el requerimiento realizado por el CIH de la HPP a los países integrantes.

Con relación a la promoción del Uruguay Logístico el Instituto en 2025 delineó una estrategia de promoción sectorial, alineando y coordinando sus esfuerzos con el Ministerio de Relaciones Exteriores y con las instituciones públicas y privadas que integran el Instituto. En tal sentido, en lo que respecta a la promoción del sector en 2025, se han realizado acciones en la región y fuera de ella.

Se participó en el XL Congreso de ALACAT y en Madrid CARGO Day, eventos desarrollados en la ciudad de Madrid que reunieron a referentes logísticos de América Latina y Europa. Se abordaron tendencias como digitalización, inteligencia artificial aplicada a la logística, innovación, conectividad e impacto geopolítico. En la sesión plenaria de cierre, INALOG integró un panel sobre los acuerdos comerciales entre la Unión Europea y América Latina.

A su vez el Instituto integró la delegación oficial de Uruguay en la Expo Mundial de Osaka 2025, participando en distintas reuniones mantenidas por la delegación. Adicionalmente, en el evento realizado en Tokio “Uruguay Business Seminar”, coorganizado con la Embajada de Uruguay y JETRO, el Instituto expuso junto al MTOP las ventajas del país como hub logístico regional, destacando la estabilidad normativa, la calidad de los servicios y los avances en infraestructura ferroviaria. La misión fortaleció los vínculos con Japón y abrió nuevas oportunidades de cooperación.

Asimismo, el Instituto participó en una misión comercial organizada por la ANP a Asunción del Paraguay orientada a promover la oferta logística del país y a profundizar la cooperación con actores estratégicos del sector fluvial y portuario paraguayo.

Posteriormente INALOG participó y expuso en el 2do Foro Fluvial Sudamericano que también se realizó en Paraguay, la participación fue en el marco del panel sobre políticas públicas fluviales, subrayando la importancia de coordinar la agenda logística con los corredores regionales y el fortalecimiento institucional. Se destacaron desafíos estratégicos vinculados al financiamiento, la digitalización y la necesidad de una visión regional articulada para la gestión de las hidrovías.

En cuanto al programa de capacitación y fortalecimiento del sector logístico, el INALOG continuó buscando a través de seminarios y eventos temáticos, presentar y dar tratamiento a temas relevantes para el sector. Se realizó la conferencia “Relaciones puerto ciudad y transformación digital” organizada por el INALOG en conjunto con

Centro de Navegación en el marco del dictado del curso Gestión Moderna de Puertos de UNCTAD.

Por otra parte, con el objetivo de reforzar las capacidades, recursos y habilidades del sector nacional, el INALOG en el año 2022 se integró como miembro al Programa de Gestión Portuaria/TRAINFORTRADE de la UNCTAD (Naciones Unidas), para implementar la primera edición bianual (2023-2024) en Uruguay del Curso de Gestión Moderna de Puertos certificado por la UNCTAD y que tiene el objetivo de fortalecer y capacitar a la comunidad portuaria nacional. Dado el éxito alcanzado en la primera edición, en 2025 se inició la segunda edición de dicho curso el cual se extenderá entre los años 2025 y 2026.

Dentro de los cometidos que la ley de creación del INALOG le asigna al Instituto, se encuentra el de fortalecer la capacitación y la profesionalización de los actores públicos y privados del sector logístico para lograr un mejor desempeño y una mayor participación del Uruguay en las cadenas de suministros regionales y globales. En ese sentido, INALOG llevó a cabo dos seminarios bilaterales con China bajo régimen de cooperación internacional en el que participaron en total 50 personas de los ámbitos públicos, privados y académicos del sector, buscando tener un mayor conocimiento de cómo China realiza el tratamiento y el desarrollo de la logística de su comercio global, en particular, lo relacionado con las zonas francas y con los puertos. A la vez que se exploró nuevas oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de las relaciones institucionales entre Uruguay y China.

Adicionalmente, en el marco del trabajo conjunto y coordinado con el Ministerio de Relaciones Exteriores se realizó un seminario dirigido a estudiantes del IASE, en el que se le presentó al Uruguay Logístico y su potencialidad brindar servicios a la región y el mundo, a los funcionarios del dicho ministerio. A su vez junto a ellos se realizaron visitas técnicas a zona franca, puerto y aeropuerto, con el objetivo de que conozcan mejor el sector para su posterior promoción.

Finalmente, en el marco de evento realizado a instancias de los 15 años de la ley de creación del INALOG, el Instituto firmó junto a la Administración Nacional de Puertos un acuerdo marco buscando establecer una relación de colaboración entre ambas instituciones a través de un marco jurídico claro para la coordinación de esfuerzos en materia de desarrollo logístico, portuario y tecnológico. El acuerdo prevé el intercambio de información técnica, la elaboración de diagnósticos conjuntos, el desarrollo de herramientas de gestión portuaria y la promoción de instancias de formación y capacitación. Además, sienta las bases para el diseño de futuros proyectos específicos, garantizando la continuidad institucional y la transparencia en la cooperación pública.

## **1 DESARROLLO DEL URUGUAY LOGÍSTICO**

Se presentan los principales avances, estudios y acciones orientadas a fortalecer la competitividad del país mediante una logística más integrada, eficiente y sostenible. A través de proyectos técnicos, análisis estratégicos y trabajo interinstitucional, se impulsan mejoras en la facilitación del comercio, la conectividad y la planificación sectorial, consolidando bases sólidas para el crecimiento y la inserción internacional del Uruguay.

### **1.1 Facilitación del comercio**

#### **1.1.1 Comité consultivo del programa OEC**

INALOG participó del Comité Consultivo del Programa Operador Económico Calificado (OEC), coordinado por la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Esta instancia, clave para la agenda nacional de facilitación del comercio, permite avanzar en temas como la digitalización documental, la trazabilidad del transporte, la interoperabilidad de sistemas y la formación de operadores logísticos certificados. La participación en este comité posiciona al INALOG como articulador entre la política logística y la política aduanera, contribuyendo a la consolidación de un comercio exterior más ágil, seguro y transparente.

Las acciones desarrolladas bajo este eje reflejan la convicción del INALOG de que la facilitación del comercio es una política de Estado que requiere coherencia normativa, cooperación público-privada y modernización continua de los procedimientos administrativos.

### **1.2 Estudios normativos estratégicos**

#### **1.2.1 Estudio normativo de la Hidrovía Paraguay Paraná (HPP)**

Durante el presente año, se elaboró un informe jurídico sobre el marco normativo aplicable a la HPP, que analizó en profundidad los instrumentos internacionales que regulan el transporte fluvial regional, con especial énfasis en el Acuerdo de Transporte Fluvial de 1992 y en la estructura institucional del CIH, órgano responsable de la coordinación política y técnica entre los Estados signatarios. El estudio examinó los compromisos asumidos por los países miembros, la vigencia del acuerdo y la aplicabilidad de sus disposiciones en materia de navegación, infraestructura, prestación de servicios y competencia de autoridades nacionales. A su vez, se desarrolló un análisis comparado de las legislaciones internas en materia portuaria, aduanera y de transporte fluvial en cada jurisdicción, identificando diferencias técnicas y regulatorias que inciden sobre la competitividad, la eficiencia de la cadena logística y la previsibilidad jurídica de las operaciones. Como resultado, se señalaron oportunidades concretas de armonización normativa –tanto a nivel procedimental como sustantivo– que podrían fortalecer la posición estratégica de Uruguay dentro del sistema fluvial regional y consolidar condiciones de mayor seguridad y estabilidad jurídica para los operadores que actúan en la HPP.

### **1.2.2 Estudio normativo y operativo de la cadena del mineral de hierro**

Durante 2025, el INALOG avanzó en el análisis integral de la cadena del mineral de hierro, combinando una perspectiva normativa con una revisión operativa y estadística de su funcionamiento en el país. En una primera línea de trabajo, se elaboró un estudio jurídico sobre el régimen aplicable a las zonas de alijo del Río Uruguay, considerando su encuadre dentro del Estatuto del Río Uruguay de 1975, la normativa nacional vigente y las autorizaciones emitidas por la Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU) a la Administración Nacional de Puertos (ANP). Este análisis sistematizó la normativa internacional y nacional pertinente —en particular los Decretos N.º 271/013, 33/015 y 435/023— y evaluó su interacción con las reglas de ocupación, operación y fiscalización vinculadas al trasbordo de cargas, con especial énfasis en el caso del mineral de hierro. El estudio fortaleció el acervo técnico del Instituto y aportó evidencia jurídica relevante para la toma de decisiones públicas en materia de gobernanza fluvial y portuaria.

Paralelamente, y ante el marcado incremento en los movimientos de trasbordo de mineral de hierro en los últimos años, el MTOP solicitó al INALOG profundizar el análisis de esta cadena desde una perspectiva amplia, abarcando sus dimensiones operativas, estadísticas, normativas y regulatorias. Para atender esta solicitud, se definió un enfoque de trabajo en dos etapas: en primera instancia, la elaboración de una cartilla informativa mensual con estadísticas actualizadas sobre los movimientos de mineral de hierro en el recinto portuario de Fray Bentos; en segunda instancia, el desarrollo de un informe técnico más amplio, que incluirá la descripción detallada de la operativa, los flujos de trasbordo —también incorporando el puerto de Nueva Palmira— y los aspectos normativos relevantes. Este informe se encuentra en elaboración y está previsto que finalice en 2026.

### **1.2.3 Informe técnico sobre el consenso de Brasilia**

Se elaboró un informe técnico breve sobre el Consenso de Brasilia, con foco en su posible impacto en integración logística, corredores regionales y fortalecimiento de cadenas de suministro suramericanas. El documento fue incorporado como insumo para futuras líneas de trabajo.

## **1.3 Análisis sectoriales y planificación logística**

### **1.3.1 Mapa de conectividad aérea del Aeropuerto Internacional de Carrasco**

El Instituto trabajó junto con LACC-TCU y la Dirección General de Transporte Aéreo del MTOP en la elaboración de un mapa que representa la conectividad aérea directa de la carga que pasa por el Aeropuerto Internacional de Carrasco para el año 2025.

Las conexiones directas refieren a rutas en las que la carga puede llegar al o desde el aeropuerto sin necesidad de cambio de avión.

Uruguay mantiene conexión directa con Europa a través de tres aeropuertos *hubs* como son Bruselas, Frankfurt y Madrid, con Norteamérica a través de Miami, y con los

principales destinos de Sudamérica, consolidando su rol como plataforma aérea regional.

### **1.3.2 Flujo comercial y de camiones en los pasos de frontera del Uruguay**

Durante 2025 se realizaron diversas actualizaciones al informe “Importancia de los pasos de frontera en la logística del comercio del Uruguay – Período 2021-2023” (INALOG, diciembre 2024). En una primera instancia, se incorporaron los datos correspondientes al año 2024, tanto en lo relativo al flujo comercial (medido en dólares) como al movimiento de camiones a través de los distintos pasos de frontera.

El informe se estructura en dos capítulos:

El Capítulo 1 analiza el flujo comercial en millones de dólares, distinguiendo entre los cruces con Argentina y con Brasil, así como por tipo de operación (exportaciones, importaciones y tránsitos). Incluye también la participación porcentual de cada paso de frontera y el análisis por régimen para los principales puntos de ingreso y egreso.

El Capítulo 2 aborda el movimiento de camiones, presentando la cantidad total de vehículos que circularon en 2024, su distribución entre fronteras con Argentina y Brasil, y la participación porcentual de cada paso. Para los pasos con mayor tránsito, se detalla además el desglose entre ingresos y egresos de camiones llenos o en lastre.

En una segunda instancia, y como resultado de una reunión de trabajo convocada por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE) en agosto —en la que se analizaron oportunidades de mejora en las Áreas de Control Integrado y posibles acciones para facilitar el comercio—, se decidió aumentar la frecuencia de actualización del monitoreo, enfocándolo específicamente en la evolución del flujo de camiones.

También se incorporaron nuevas herramientas analíticas, como la comparación con períodos equivalentes de años anteriores y el uso de análisis por año móvil. A la fecha de publicación de esta memoria, se cuenta con la actualización correspondiente a noviembre, elaborada con datos disponibles hasta octubre de 2025.

## 2 SISTEMA INALOG DE INFORMACIÓN LOGÍSTICA

Se presenta un conjunto de herramientas analíticas y productos de información que permiten comprender la dinámica del sector logístico a partir de datos confiables y actualizados. La elaboración de informes, el monitoreo permanente y la consolidación de metodologías especializadas aportan evidencia clave para la toma de decisiones, fortalecen la transparencia y contribuyen al diseño de políticas y estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y competitividad del país.

### 2.1 Caracterización de Uruguay como centro de distribución para la región y el mundo

En el presente año, el INALOG comenzó la elaboración de la cuarta edición del informe “Caracterización de Uruguay como centro de distribución para la región y el mundo” que tiene como propósito principal profundizar en los principales mercados y los productos que utilizan o tienen la potencialidad de utilizar a Uruguay como Centro de Distribución Regional, siendo el periodo analizado el quinquenio 2020 –2024.

### 2.2 Informe anual “Sector Logístico 2024 - Análisis y estadísticas”

Durante 2025 se elaboró y publicó la nueva edición del informe “Sector Logístico 2024 – Análisis y Estadísticas”, un documento de referencia que consolida la información sectorial más relevante del país. En esta oportunidad, el informe se presentó en dos tomos, lo que permitió una organización más clara de los contenidos y una profundización en los principales componentes del sistema logístico.

#### Informe anual

##### Tomo I – Panorama internacional y desempeño del sector logístico uruguayo

El primer tomo incluye un análisis del contexto económico y comercial internacional, la evolución regional y nacional de la operativa logística, y las principales tendencias que condicionan el comportamiento del sector.

Pese a un escenario global desafiante, Uruguay registró en 2024 un crecimiento del PBI del 3,1%, impulsado por el agro, la generación hidroeléctrica y la producción de celulosa. En materia de comercio exterior, las exportaciones aumentaron 11% y las importaciones 0,3%, consolidando al país como una plataforma relevante de tránsito y redistribución regional.

Asimismo, el informe detalla la evolución de los principales grupos exportadores, destacando el aumento de la soja y la madera, y una leve caída en carne y lácteos. Se incluye también un análisis comparado de las tendencias comerciales de los países vecinos y su impacto en la dinámica logística regional.

El segundo capítulo del tomo presenta una visión integral del desempeño del sector por plataforma —puertos, aeropuerto, zonas francas y pasos de frontera— a partir de la consolidación anual de los boletines estadísticos mensuales. Entre los principales resultados se identifican variaciones heterogéneas: leve caída en el movimiento total del

Puerto de Montevideo, fuerte dinamismo del Puerto de Nueva Palmira en cargas Comex, crecimiento en el tráfico aéreo de carga y comportamientos diferenciados en los pasos de frontera. Las zonas francas, por su parte, mantuvieron un rol estratégico, particularmente por la operativa vinculada a la celulosa.

## **Tomo II – Movimientos del Centro de Distribución Regional (CDR)**

El segundo tomo profundiza en los flujos asociados al Centro de Distribución Regional (CDR), analizando tanto los ingresos como los egresos, los países de origen y destino, los productos involucrados y la participación de cada plataforma logística.

Se destacan tendencias relevantes como el incremento de tránsitos hacia Paraguay y Free Shops, el crecimiento de Vietnam como origen de carga y la participación central de los pasos de frontera como plataforma de salida de mercancías CDR.

El informe también examina el rol de las zonas francas como plataformas intermedias y cuantifica la intermediación logística del país, que entre 2017 y 2024 promedió USD 3.287 millones anuales, consolidando al Uruguay como un nodo relevante en las cadenas regionales de distribución.

## **Valor del informe para la política logística**

La publicación anual del informe “Sector Logístico – Análisis y Estadísticas” constituye un insumo fundamental para la planificación estratégica, la toma de decisiones públicas y privadas y la evaluación del desempeño del sistema logístico nacional. Su enfoque integral, basado en el Sistema de Información Logística (SIL), permite monitorear tendencias, identificar oportunidades y anticipar desafíos que impactan la competitividad del país.

### **2.3 Sistema de información regional de la hidrovía Paraná-Paraguay**

INALOG continuó participando activamente en el Grupo de Expertos en Estadística del Comité Intergubernamental de la Hidrovía Paraguay–Paraná (CIH), cuya finalidad es consolidar un sistema integrado de información regional sobre el transporte de carga. Este trabajo, iniciado en 2020, permite armonizar datos entre los cinco países miembros y mejorar la calidad de la información disponible para la planificación logística y portuaria.

Durante 2025, el Grupo Uruguayo Interinstitucional de la Hidrovía (GUIHPP) —integrado por MTOP, INALOG, DNA, ANP, AZF y PNN— elaboró los reportes trimestrales y el informe anual con los principales indicadores del puerto de Nueva Palmira. Además, se avanzó en el procesamiento del primer trimestre del año y se generó un análisis de evolución de los movimientos de los últimos cuatro años, insumo clave para las autoridades nacionales.

Los reportes incluyen información armonizada sobre tonelajes movilizados, embarcaciones arribadas y composición de cargas según destino y procedencia, alineados al modelo básico acordado en el CIH. Estos productos consolidan el rol de



Uruguay en la cooperación regional y fortalecen la disponibilidad de datos estratégicos para la toma de decisiones.

#### **2.4 Boletín informativo mensual**

Durante el correr de todo el año 2025 y continuando con su periodicidad fue publicado mensualmente el Newsletter – una visión integral del sector – el cual consolida información acumulada en el correr del año. En este reporte, el área de Economía & Información sintetiza las principales cifras de movimientos sectoriales mes a mes, desde una perspectiva general de la información en lo que respecta a las estadísticas de los movimientos correspondientes a las diferentes operativas logísticas de nuestro país.

Se presenta de manera específica y agrupada por tipo, las distintas plataformas y se incluye la información relativa a los puertos, el aeropuerto, las zonas francas y los pasos de frontera.

Para la obtención y análisis de estos datos, se utiliza como herramienta fundamental el Sistema de Información Logística (SIL) del INALOG; esta fuente contiene los datos de solicitudes de exportación, importaciones, tránsitos y manifiestos marítimos, aéreos y carreteros de la DNA.

A su vez, otras fuentes de información son esenciales para identificar la operativa logística. Para los movimientos del Puerto de Montevideo el trabajo presentado es coordinado con la División de Desarrollo Comercial de la ANP, para los datos consolidados de las cargas en el Puerto de Nueva Palmira se trabaja en conjunto con las terminales portuarias de dicha ciudad y para los datos de movimientos en toneladas del aeropuerto se cuenta con la información provista por la LACC-TCU.

### **3 PROMOCIÓN INTERNACIONAL**

Se impulsan acciones destinadas a posicionar al país como un referente logístico regional, fortaleciendo la presencia institucional en espacios estratégicos y promoviendo las capacidades del sector ante actores nacionales e internacionales. A través de actividades de difusión, participación en eventos, articulación público-privada y generación de contenidos especializados, se busca visibilizar oportunidades, atraer inversiones y consolidar el reconocimiento del Uruguay como plataforma logística competitiva y confiable.

#### **3.1 Visita de autoridades de Sanya para explorar oportunidades entre Uruguay y Hainan, China**

El 17 de febrero se realizó un encuentro con autoridades de Sanya para analizar oportunidades de colaboración y promoción comercial entre Uruguay y la provincia de Hainan. Durante la reunión, INALOG presentó a Uruguay como proveedor de servicios logísticos regionales, destacando las capacidades del país como plataforma confiable para la distribución internacional.

Las autoridades chinas expusieron las características del Puerto Libre de Hainan, actualmente en proceso de convertirse en el mayor puerto de libre comercio del mundo. La instancia permitió identificar posibles áreas de cooperación e inversión entre ambos territorios.

#### **3.2 XL Congreso de ALACAT y Madrid CARGO Day**

INALOG participó en el XL Congreso de ALACAT y en Madrid CARGO Day, eventos desarrollados en junio en la ciudad de Madrid que reunieron a referentes logísticos de América Latina y Europa. Se abordaron tendencias como digitalización, inteligencia artificial aplicada a la logística, innovación, conectividad e impacto geopolítico.

En la sesión plenaria de cierre, INALOG integró un panel sobre los acuerdos comerciales entre la Unión Europea y América Latina, subrayando la oportunidad de aprovechar la coyuntura actual para profundizar la integración, mejorar la competitividad regional y atraer inversiones.

#### **3.3 INALOG fortalece vínculos internacionales en la Expo Mundial de Osaka 2025**

El Instituto formó parte de la delegación oficial de Uruguay en la Expo Mundial de Osaka 2025, donde se celebró el Día Nacional del país.

Durante la visita, INALOG mantuvo reuniones con autoridades de las empresas Hankyu Railway y el Puerto de Osaka, con el objetivo de intercambiar experiencias y explorar oportunidades de cooperación en materia logística.

La misión oficial contó además con la participación de instituciones clave como el Instituto Nacional de Carnes (INAC), el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) y Uruguay XXI, fortaleciendo el trabajo conjunto para la promoción internacional del país.

En el evento “Uruguay Business Seminar. Expanding Bilateral Economic Relations”, coorganizado por la Embajada de Uruguay y JETRO Tokio, INALOG presentó la propuesta de Uruguay como *hub* logístico regional. Se destacaron la estabilidad normativa, la infraestructura integrada y la calidad de los servicios, así como casos de empresas japonesas como Ricoh, Sony, Mitutoyo y Sumitomo que operan desde Uruguay.

Además, junto al MTOP se abordaron los planes para el desarrollo del modo ferroviario de carga a estándares internacionales, un proyecto clave para la consolidación de Uruguay como centro de distribución regional.

INALOG reafirma su compromiso con el posicionamiento internacional del sector logístico uruguayo y el fortalecimiento de alianzas estratégicas para promover el desarrollo y la inversión en logística.

### **3.4 Misión oficial a Paraguay para impulsar la cooperación logística regional**

El presidente del INALOG participó en una misión oficial a Asunción orientada a promover la oferta logística del país y a profundizar la cooperación con actores estratégicos del sector fluvial y portuario paraguayo.

Se mantuvieron reuniones con cámaras empresariales y entidades del sector para analizar niveles de servicio, costos logísticos y oportunidades de mejora en la cadena fluvial de barcas. La misión permitió avanzar en una agenda de trabajo conjunta y fortalecer la relación bilateral.

### **3.5 2.º Foro Fluvial Sudamericano**

Asunción fue escenario del 2.º Foro Fluvial Sudamericano, espacio que reunió a autoridades gubernamentales, expertos, representantes del sector privado y organismos de integración regional con el objetivo de proyectar el futuro de las hidrovías en Sudamérica.

Uno de los paneles más estratégicos del evento fue “Retos y oportunidades de las políticas públicas a nivel gubernamental”, en el cual participaron figuras destacadas como Julio César Vera Cáceres (presidente ANP, Paraguay), Juan Pablo Valdés (Gobernador electo de Corrientes, Argentina) y Jerónimo Reyes Hansz (Representante del MTOP-Uruguay / presidente del INALOG).

La presencia de Jerónimo aportó una mirada operativa clave desde la institucionalidad logística nacional. En su intervención, reforzó la necesidad de que las políticas públicas fluviales no sean de carácter aislado, sino articuladas con las estrategias de desarrollo logístico, corredores regionales y el fortalecimiento institucional.

Entre los principales desafíos y oportunidades identificados:

- **Financiamiento sostenible:** la inversión en infraestructura verde y mantenimiento continuo es esencial para asegurar la continuidad operacional.
- **Innovación y digitalización:** la integración de datos, monitoreo y tecnologías inteligentes es clave para la toma de decisiones estratégicas.

- Visión regional compartida: una política pública fluvial efectiva debe trascender fronteras y promover compromisos mancomunados entre estados ribereños.

La labor del INALOG bajo la presidencia de Reyes se proyecta en este contexto como elemento integrador: dotar de coherencia nacional a las políticas logísticas, conectar la agenda fluvial con la logística de puertos y transporte terrestre, y posicionar a Uruguay como nodo articulador en los flujos del sur del continente.

### **3.6 INALOG compartió su experiencia con referentes ecuatorianos del ecosistema de innovación**

En el marco del programa INNOVUP Uruguay 2025, INALOG participó de un encuentro virtual con referentes del ecosistema de innovación de Ecuador.

Se presentaron los fundamentos del posicionamiento logístico del país, los regímenes especiales que potencian la competitividad y los avances en conectividad e infraestructura. La instancia contribuyó a fortalecer la cooperación y a difundir el modelo uruguayo como referencia regional.

### **3.7 Misión empresarial de Lugo visitó Uruguay para conocer las ventajas del país como plataforma logística**

INALOG recibió a una delegación empresarial de Lugo interesada en explorar oportunidades de inversión y conocer las ventajas del Uruguay Logístico.

Se presentaron los regímenes logísticos, las capacidades de las plataformas del país y los beneficios del modelo de Centro de Distribución Regional (CDR). La visita permitió identificar sinergias y abrir oportunidades de cooperación con el sector empresarial español.

### **3.8 Uruguay 2.0: Logística portuaria y oportunidades para el comercio exterior**

INALOG participó y expuso junto a la ANP en el webinar “Uruguay 2.0”, organizado por el Centro de Importadores del Paraguay, donde se presentaron los avances en infraestructura portuaria y los beneficios del marco normativo uruguayo.

La actividad forma parte de una agenda sostenida de cooperación con Paraguay orientada a mejorar la conectividad regional y promover el uso de los servicios logísticos uruguayos.

### **3.9 Reuniones con los futuros embajadores de China, Malasia y Portugal**

Se mantuvieron reuniones con los embajadores salientes de Uruguay en China, Malasia y Portugal, con el objetivo de presentar el trabajo del INALOG, explicar su rol institucional y definir una línea de cooperación con las misiones del exterior. Durante estos encuentros se presentó de forma general el posicionamiento logístico del país, las capacidades nacionales y el funcionamiento de los principales regímenes especiales, brindando una visión actualizada del ecosistema logístico uruguayo. También se explicó el rol del instituto como articulador entre actores públicos y privados, y cómo esta función facilita la promoción de oportunidades vinculadas al comercio exterior y al

movimiento de mercancías. Esto permitió que las futuras misiones contaran con un panorama claro sobre la importancia del sector para la inserción internacional del país.

En la reunión conjunta con Aníbal Cabral (China) y Diego Peluffo Acosta y Lara (Malasia) se repasaron los lineamientos estratégicos del Instituto. Con el embajador Cabral se profundizó en los contactos generados durante el seminario en China, mientras que con el embajador Peluffo se analizaron posibles oportunidades en el Sudeste Asiático. Posteriormente se mantuvo una reunión con la futura embajadora en Portugal, Carolina Ache, enfocada en las capacidades logísticas nacionales y en eventuales líneas de trabajo conjunto.

En todas las instancias, el INALOG se puso a disposición de las misiones diplomáticas para apoyar acciones de promoción internacional y aportar información técnica cuando sea necesario.

### **3.10 Delegación de paraguayos visitó INALOG**

En el marco de la Expo Carga, que se desarrolló en Punta del Este, el Instituto recibió en Montevideo a una delegación de instituciones paraguayas vinculadas al comercio exterior y a la logística, interesada en conocer de primera mano las capacidades de Uruguay como plataforma de servicios logísticos para la región.

La visita comenzó en la sede del MTOP, donde el presidente Jerónimo Reyes Hansz dio la bienvenida y el gerente Emilio Rivero realizó una presentación sobre las ventajas del país en materia logística, seguida de un enriquecedor intercambio entre representantes uruguayos y paraguayos. El embajador de Paraguay en Uruguay y el presidente de la Cámara de Comercio Paraguayo-Uruguaya resaltaron la oportunidad de avanzar como países complementarios, profundizando la integración entre ambos sistemas logísticos.

Posteriormente, la delegación mantuvo una reunión en la ANP, donde se subrayó la importancia estratégica del segmento paraguayo para el puerto. ANP destacó la permanente coordinación entre ambos países y reafirmó su compromiso con la digitalización y agilización de accesos, un proceso que INALOG acompaña estrechamente.

La delegación también visitó la terminal de Katoen Natie, que cuenta con 33 hectáreas, casi 600 colaboradores trabajando 24/7 y un importante proyecto de expansión en marcha. Se recorrió además su centro logístico, donde se manejan cargas de comercio exterior y mercaderías en tránsito.

La jornada concluyó en el depósito de puerto libre Bomport, donde el Grupo RAS —una de las pocas multinacionales nacidas en Uruguay— presentó sus operaciones integrales a lo largo de toda la cadena logística, incluyendo su reciente rol como operador ferroviario.

Una agenda productiva y de gran valor para seguir consolidando a Uruguay como referencia logística regional y fortalecer los lazos con Paraguay.

## **4 CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR LOGÍSTICO**

Se desarrollan iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades del sector logístico mediante instancias de formación, actualización técnica y generación de conocimiento. A través de actividades dirigidas tanto al equipo institucional como a actores públicos y privados, se promueve la profesionalización, la adopción de buenas prácticas y la mejora continua. Estos esfuerzos contribuyen a consolidar un ecosistema logístico más calificado, competitivo y alineado a las demandas actuales y futuras del comercio internacional.

### **4.1 Capacitación**

En 2025, INALOG profundizó su rol como articulador del conocimiento logístico mediante una estrategia integral de capacitación orientada tanto al fortalecimiento del equipo interno como a la formación de los diversos actores del ecosistema. Este enfoque buscó potenciar capacidades técnicas, promover la actualización permanente y acompañar los desafíos emergentes del sector. A través de programas y actividades formativas diseñadas según las necesidades de cada público, el Instituto reafirmó su compromiso con el desarrollo profesional y con la consolidación de un sector logístico más competitivo, innovador y alineado a estándares internacionales.

#### **4.1.1 Actualización de la oferta educativa del sector logístico**

Como todos los años, se llevó adelante el proceso de actualización integral de la oferta educativa vinculada al sector publicada en la página web institucional.

El objetivo fue disponer de información actualizada, confiable y representativa de toda la formación disponible en Uruguay vinculada a logística, comercio exterior y cadenas de suministro.

Para ello se desarrolló un relevamiento basado en el contacto directo con más de veinte instituciones públicas y privadas del país. Se solicitó información sobre la programación educativa prevista para 2025, abarcando tanto cursos que ya tienen varias ediciones, como nuevas propuestas formativas.

La información recibida permitió consolidar un mapeo que incluye tecnicaturas, carreras universitarias, cursos profesionales, programas ejecutivos y especializaciones.

De esta manera, la web del INALOG quedó actualizada y accesible como referencia para estudiantes, trabajadores, empresas y organismos que buscan información sobre capacitación logística.

Este trabajo fortaleció el rol del Instituto como punto de consulta confiable y como articulador entre la oferta educativa y las necesidades del sector.

#### **4.1.2 Capacitaciones internas del INALOG y visitas técnicas**

En el marco del Plan Estratégico 2025 se desarrolló un ciclo de capacitaciones internas dirigido al equipo técnico del Instituto. El propósito fue fortalecer las capacidades de

nuestro equipo, actualizar conocimientos y comprender en profundidad operativas relevantes del sector logístico nacional.

Las instancias incluyeron clases teóricas y visitas de campo.

### **Capacitación sobre Régimen Portuario y Puerto Libre**

En esta capacitación se trabajó el concepto de puerto desde su definición jurídica y funcional dentro del sistema nacional, analizando qué se entiende por puerto, cuáles son sus componentes y cómo se estructura su funcionamiento. También se abordó cómo se establece la política portuaria en Uruguay, repasando el marco legal vigente y las competencias de los organismos involucrados en su diseño y aplicación.

Otro tema central fueron los beneficios del régimen de Puerto Libre, explicando su alcance, sus implicancias operativas y el impacto que tiene para las empresas y para la dinámica del comercio exterior. Se analizó también el dominio público portuario, utilizando ejemplos prácticos mediante herramientas como Google Earth, lo que permitió identificar áreas, límites, usos y formas de administración dentro del puerto.

Asimismo, hicimos un breve chequeo sobre mecanismos de concesiones y permisos y cómo se gestionan dentro del sistema portuario, junto con las responsabilidades y requisitos asociados.

Finalmente, se repasaron las terminales que se visitarían durante la instancia práctica y los distintos tipos de depósitos existentes, explicando su ubicación, características y funciones dentro de la operativa portuaria.

Estos contenidos permitieron comprender el funcionamiento jurídico y operativo del Puerto de Montevideo, articulando legislación, decretos reglamentarios y prácticas logísticas.

La instancia culminó el 26 de agosto con una visita técnica guiada por el área de Relacionamento Nacional e Internacional de la ANP.

Luego se recorrieron las instalaciones de UPM, donde el equipo fue recibido por el Gerente Senior de Operaciones Logísticas. Durante la visita se presentó la operativa logística de la cadena forestal-marítima y se pudo observar el funcionamiento de la planta. Un aspecto relevante fue la llegada del transporte ferroviario, que permitió visualizar un componente nuevo en la operativa del puerto y su integración con la cadena logística.

Posteriormente se realizó la visita a TCP–Katoen Natie, donde el grupo realizó una recorrida detallada por la terminal, en donde se explicó la operativa de contenedores, la infraestructura disponible y los procesos asociados al movimiento y gestión de la carga.

Estas actividades permitieron contrastar la teoría con la operativa real del sector.

### **Capacitación sobre Zonas Francas**



La capacitación abordó los aspectos normativos, revisando el marco legal aplicable, las obligaciones de los distintos actores, las competencias del desarrollador y los aspectos regulatorios que ordenan el funcionamiento general del sistema. Se permitió comprender cómo se estructura jurídicamente el régimen y cuáles son las disposiciones que lo rigen.

También se desarrollaron los aspectos impositivos, explicando el tratamiento tributario aplicable dentro de las zonas francas, las exenciones y obligaciones fiscales, y las particularidades que presentan las operaciones de comercio exterior realizadas desde estas plataformas. También se analizaron elementos de fiscalidad internacional y su incidencia en la instalación de empresas.

También se expuso sobre el funcionamiento operativo del régimen desde la perspectiva de la Dirección Nacional de Zonas Francas. Se detalló el procedimiento mediante el cual las empresas solicitan su habilitación como usuarios, los requisitos que deben presentar, la información que deben aportar y las evaluaciones que realiza la Dirección antes de otorgar la autorización. También explicó las obligaciones que asumen los usuarios una vez autorizados, así como las responsabilidades del desarrollador en materia de control y seguimiento.

Durante la capacitación se repasaron además las características generales del sistema, el perfil de los usuarios, el tratamiento aduanero aplicable, el origen de las mercaderías, los servicios globales que se prestan desde las zonas francas y la información disponible en el Censo de Zonas Francas 2022, que permitió contextualizar la dimensión económica y operativa del régimen.

La visita de campo correspondiente a esta capacitación se realizó en el Parque de las Ciencias. El equipo fue recibido por representantes de la Zona Franca, quienes presentaron el funcionamiento general del régimen, explicaron para qué sirven las zonas francas y detallaron el rol específico que cumple el Parque de las Ciencias dentro del sistema. Durante la recorrida se observó la operativa de las empresas instaladas y posteriormente se visitó la planta de Supramar, ubicada dentro de la misma zona franca.

#### **4.1.3 Estudiantes de la Universidad de Bradford conocieron el modelo del Uruguay Logístico**

En el marco de una visita organizada por la Universidad Católica del Uruguay, INALOG presentó el modelo logístico nacional a estudiantes de maestría de la University of Bradford, Inglaterra.

Se destacaron la estabilidad del país, el desarrollo digital, la sostenibilidad y los regímenes jurídicos especiales —Zonas Francas, Puerto y Aeropuerto Libre, Depósitos Aduaneros— que potencian la competitividad logística del Uruguay. La actividad permitió difundir el ecosistema logístico nacional entre futuros profesionales internacionales.

#### 4.1.4 China

Dentro de los cometidos que la ley de creación del INALOG asigna al Instituto se encuentra el fortalecimiento de la capacitación y la profesionalización de los actores públicos y privados del sector logístico, con el objetivo de mejorar su desempeño y aumentar la participación de Uruguay en las cadenas de suministro regionales y globales.

En ese marco, resulta estratégico contar con un mayor conocimiento sobre cómo China gestiona y desarrolla la logística de su comercio internacional, en particular en lo referido a zonas francas y puertos. Este aprendizaje permite a los actores del sector logístico uruguayo establecer vínculos de cooperación, explorar nuevas oportunidades de desarrollo y fortalecer las relaciones institucionales entre Uruguay y China.

En función de ello, a comienzos de 2024 el INALOG consideró de alto interés para el sector postular ante la Agencia de Cooperación al Desarrollo de China (CIDCA) dos propuestas de seminarios bilaterales a realizarse en ese país, dirigidos a representantes de los distintos ámbitos vinculados al desarrollo logístico nacional. Ambas fueron aprobadas por el gobierno chino a comienzos de 2025, concretándose el primero en julio y el segundo en setiembre de ese mismo año.

##### **Seminario de Cooperación en Zonas de Libre Comercio para Uruguay, Shanghai-China**

Se trató de una instancia estratégica impulsada por el INALOG y coordinada con apoyo de la AUCI, que reunió a una delegación uruguaya especialmente seleccionada para participar en un programa de formación y relacionamiento de alto nivel en la República Popular China. La actividad combinó sesiones académicas con visitas técnicas a infraestructuras clave, permitiendo profundizar en el modelo chino de desarrollo económico, logístico e industrial.

La delegación, integrada por 25 representantes de organismos públicos, privados y académicos vinculados al comercio exterior, la logística y la promoción de inversiones, fue beneficiada con becas otorgadas por el Gobierno de China. La coordinación local estuvo a cargo de la Shanghai Business School, que diseñó una agenda orientada a presentar experiencias, políticas y herramientas aplicadas en las principales Zonas de Libre Comercio del país.

Las sesiones teóricas ofrecieron una visión completa sobre la evolución del modelo chino desde los años 80 hasta la actualidad, con especial énfasis en las zonas económicas especiales, los parques industriales integrados, las redes logísticas inteligentes y los acuerdos comerciales que impulsaron la transformación productiva del país. Este enfoque permitió a la delegación comparar modelos, analizar tendencias globales y comprender los factores que posicionaron a China como referente internacional en logística e industria.

El seminario combinó instancias de formación académica con visitas técnicas a zonas de libre comercio, plataformas logísticas, centros industriales y desarrollos vinculados a la innovación tecnológica, lo que permitió a la delegación conocer de primera mano el

funcionamiento del modelo chino de desarrollo económico y logístico. Este enfoque integral facilitó la comprensión de los procesos productivos, los sistemas de gestión, la articulación entre logística, industria y comercio exterior, así como el rol de las políticas públicas en la atracción de inversiones. La combinación de teoría y práctica permitió vincular los aprendizajes con los desafíos y oportunidades de la logística uruguaya, fortaleciendo una mirada aplicada y estratégica sobre el desarrollo de zonas francas y plataformas logísticas de alto valor agregado.

La experiencia fortaleció los vínculos institucionales, posibilitó intercambios con actores chinos y abrió nuevas oportunidades de cooperación para Uruguay. Además, generó un espacio de trabajo conjunto entre las instituciones participantes, que regresan al país con perspectivas renovadas y con ideas concretas para continuar promoviendo una logística moderna, competitiva y articulada con las mejores prácticas internacionales.

En síntesis, el seminario aportó formación técnica, conocimiento práctico y una articulación interinstitucional que reafirma el rol del INALOG como coordinador y punto de encuentro del sector logístico nacional, contribuyendo al objetivo de posicionar a Uruguay como un nodo logístico de referencia en América Latina.

#### **Seminario de Cooperación sobre el rol logístico de los puertos de China en la cadena de suministro y el comercio de China con el MERCOSUR, Beijing-China**

Se trató de una segunda instancia estratégica organizada por el INALOG con el apoyo de la AUCI. La actividad estuvo dirigida exclusivamente a Uruguay y también reunió a una delegación de 25 representantes de distintas instituciones del sector logístico, educativo, público y privado.

El seminario combinó clases teóricas y visitas prácticas. Las sesiones académicas ofrecieron una visión completa de modelos de gestión, infraestructura, tecnología y planificación logística aplicados en China, lo que permitió comparar experiencias y analizar tendencias que influyen directamente en la logística regional y en el comercio exterior.

A su vez, las visitas técnicas a empresas, terminales portuarias y plataformas logísticas permitieron observar procesos reales de trabajo, conocer operativas de primera mano y entender cómo se aplican en la práctica los conceptos estudiados en clase. Esta combinación de teoría y práctica fue clave para que la delegación pudiera integrar los contenidos desde una perspectiva concreta y aplicada.

El trabajo conjunto realizado durante las dos semanas fortaleció los vínculos entre las instituciones uruguayas, generó nuevos espacios de coordinación y dejó instaladas líneas de cooperación que se seguirán trabajando en el futuro. Además, se establecieron contactos con actores chinos que podrán servir de base para futuros intercambios técnicos y proyectos orientados al desarrollo logístico del país.

En síntesis, el seminario aportó formación técnica, conocimiento práctico y una articulación institucional que reafirma el papel del INALOG como coordinador y como punto de encuentro del sector logístico nacional.

#### **4.1.5 Segunda edición del curso Gestión Moderna de Puertos en Uruguay**

##### **Programa de Gestión Portuaria/TRAINFORTRADE de la UNCTAD**

Desde 2022, el INALOG forma parte del Programa de Gestión Portuaria/TRAINFORTRADE de la UNCTAD, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las comunidades portuarias de países en desarrollo.

Los componentes del programa incluyen formación de instructores, módulos técnicos, estudios de caso, viajes de estudio, publicaciones y cooperación internacional.

##### **Curso: “Gestión Moderna de Puertos”**

El curso brinda herramientas para analizar y gestionar un puerto desde perspectivas técnicas, operacionales, comerciales y financieras. Está certificado por la UNCTAD y se dicta en Uruguay mediante un acuerdo entre INALOG y CENNAVE.

La segunda edición comenzó en marzo de 2025 y tiene una duración de dos años.

Incluye 8 módulos, profesores internacionales, evaluaciones, trabajo final, defensa ante jurado y becas de viaje para los dos mejores estudiantes.

Estructura del curso

2025: Módulos I al V

2026: Módulos VI al VIII + Presentación del trabajo final: que tiene como objetivo demostrar las aptitudes aplicando los conocimientos adquiridos en el curso. En el trabajo se deberá identificar un problema, y proponer soluciones concretas y aplicables.

##### **Apertura de la segunda edición del curso en Uruguay**

Con la presencia de destacadas autoridades nacionales e internacionales, se llevó a cabo la ceremonia de apertura de la segunda edición del Curso de Gestión Moderna de Puertos de la UNCTAD.

El evento contó con la participación de la ministra de Transporte y Obras Públicas, Lucía Etcheverry, la subsecretaria de Transporte y Obras Públicas, Claudia Peris, el expresidente de la ANP, Juan Curbelo y también con un mensaje del presidente de la ANP, Ing. Pablo Genta. Asimismo, estuvieron presentes autoridades internacionales como Gonzalo Ayala, responsable de la Red de Habla Hispana del Programa de Gestión Portuaria de la UNCTAD, y el economista Aurelio Martínez, consultor de la UNCTAD, expresidente de la Autoridad Portuaria de Valencia y profesor del curso.

Durante la apertura, las autoridades resaltaron que la capacitación continua es un pilar fundamental para el desarrollo del comercio exterior y el fortalecimiento de la

competitividad del país. En este sentido, enfatizaron que la formación de talento especializado permite optimizar la eficiencia operativa del sector portuario, promoviendo mejores prácticas y estándares internacionales. Además, subrayaron el rol estratégico de Uruguay como *hub* logístico en la región, destacando su ubicación privilegiada y su infraestructura portuaria como elementos clave para consolidarse como un centro de distribución regional de referencia.

Una segunda edición del curso reafirma su éxito y la importancia de la capacitación para el sector. Los trabajos desarrollados por los estudiantes no solo fortalecieron sus capacidades profesionales, sino que también aportaron valor a cada una de las instituciones donde se desempeñan, demostrando la aplicabilidad y el impacto del programa en el sector.

La iniciativa reafirma el compromiso de INALOG y CENNAVE con la mejora continua del sector, apostando a la formación como herramienta clave para la optimización de los procesos portuarios y la integración con los estándares internacionales.

### **Desarrollo académico 2025**

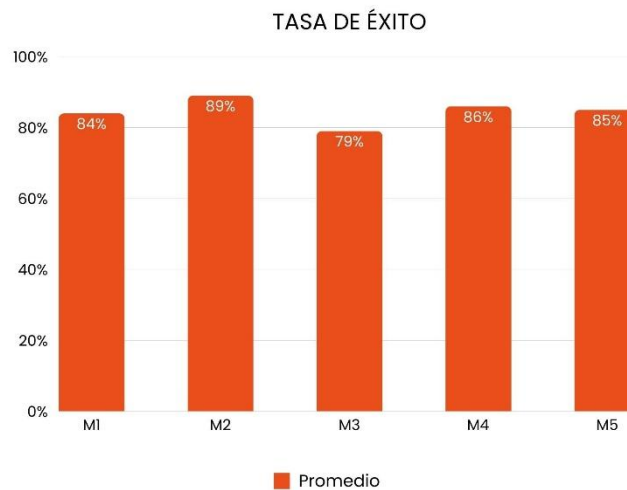
- Módulo I: Comercio y transporte internacional. Participación de expertos de Uruguay y España.
- Módulo II: Organización del sistema portuario. Incluyó ejercicios y visita al Puerto de Montevideo.
- Módulo III: Funcionamiento del sistema portuario. Análisis de servicios, operativas y actividades de valor agregado.
- Módulo IV: Puertos sostenibles. Se abordaron ODS, medio ambiente, calidad, seguridad, tendencias y el juego Port Endeavor.
- Módulo V: Métodos y herramientas de gestión portuaria. Incluyó planificación estratégica, indicadores y gestión digital.

### **Monografías**

Los participantes presentaron propuestas de trabajo final sobre innovación tecnológica, optimización de cadenas logísticas, ferrocarril, residuos, RO-RO, cálculo operativo, impacto ambiental, entre otros. 21 propuestas fueron aceptadas.

### **Evaluaciones del curso 2025**

Cada uno de los módulos tiene un examen y una evaluación sobre el mismo. Se presentan a continuación las tasas de aprobación (éxito) de los exámenes, así como la tasa de satisfacción del curso.



### Coordinación del curso 2026

En noviembre se realizó la reunión anual de coordinación de la UNCTAD con los países miembros. Se revisó el avance del curso, se planificó 2026 y se confirmó el apoyo académico de los puertos partners. A partir de 2026 se incorpora también el Puerto de Cartagena.

### Difusión del curso:

Para este curso, el área de Comunicación diseñó todos los materiales de difusión y promoción: brochure informativo, brochure informativo resumido, agenda, roll ups, campaña de reclutamiento de potenciales estudiantes en redes sociales, presentación para el evento lanzamiento, diseños para redes, folletería, save the date e invitación para el evento de UNCTAD con sede en Uruguay, entre otros.



## Conferencia internacional sobre relaciones puerto-ciudad y transformación digital

Montevideo fue sede de la Conferencia Internacional “Relaciones puerto-ciudad y transformación digital”, realizada el 10 y 11 de septiembre y organizada por INALOG, ANP y CENNAVE en el marco del programa TrainForTrade de la UNCTAD. La apertura contó con la ministra de Transporte y Obras Públicas, Lucía Etcheverry, junto a autoridades de ANP, CENNAVE e INALOG.

El primer panel abordó el vínculo entre los puertos y las ciudades, con experiencias de España y Perú orientadas a equilibrar la actividad portuaria, el desarrollo urbano y la identidad marítima. Se destacaron el valor del patrimonio cultural, la innovación y la integración puerto-ciudad como motores de desarrollo sostenible.

El cierre de la jornada incluyó perspectivas latinoamericanas, donde se subrayó el rol estratégico del puerto de Montevideo y la importancia de una planificación que promueva integración social y reduzca la congestión urbana.

La segunda jornada se centró en la transformación digital, presentando avances en automatización, inteligencia artificial, blockchain y gemelos digitales. Se señaló la evolución hacia puertos inteligentes, sostenibles y más conectados con su entorno urbano.



El panel final trató desafíos transversales como la ciberseguridad, la falta de personal especializado y la necesidad de agilizar procesos para adoptar nuevas tecnologías. El evento incluyó intercambios y recomendaciones, moderados por representantes de ANP, INALOG y CENNAVE, reafirmando el compromiso de Uruguay y la región con la innovación portuaria y la integración puerto-ciudad.



#### 4.1.6 INALOG participó en “Visita Técnica Montevideo 2025” de estudiantes de la UCU de Paraguay

El gerente general de INALOG, Emilio Rivero, disertó sobre el desarrollo logístico de Uruguay en el marco de la “Visita Técnica Montevideo 2025” de estudiantes de la UCU de Paraguay.

En el marco de la visita, se llevó a cabo el Ciclo de Charlas en la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay – CCSUy, organizado por el Club de Economía UC y el Club de Comercio Internacional de la Universidad Católica de Asunción.

Rivero fue uno de los disertantes de la jornada, presentando el “Desarrollo del Uruguay a nivel logístico y como *hub* regional”. Durante su exposición, destacó las ventajas competitivas que posicionan a Uruguay como plataforma de servicios logísticos para Sudamérica, abordando temas como su ubicación geográfica estratégica, conectividad regional y global, regímenes legales de promoción, infraestructura de calidad y el trabajo conjunto entre sector público y privado.

El ciclo también contó con las presentaciones del economista Javier de Haedo, quien brindó una “Mirada al Uruguay: estructura económica y política”, y del MBA Javier Agustín Vigo, con la charla “Innovar el mercado inmobiliario”.

El encuentro contó con la participación de referentes del ámbito económico y empresarial, así como con la presencia del embajador de Paraguay en Uruguay, Didier César Olmedo, y del secretario de la Embajada, Laviero Balmelli. Formó parte de un programa de actividades que reunió a más de 180 estudiantes de la Universidad Católica

de Asunción, quienes visitaron instituciones clave para fortalecer sus conocimientos y competencias profesionales.

#### **4.1.7 Cooperación entre INALOG y el Instituto Artigas del Servicio Exterior (IASE)**

El INALOG y el Ministerio de Relaciones Exteriores desarrollaron un programa de capacitación dirigido a estudiantes del Instituto Artigas del Servicio Exterior (IASE), con el objetivo de acercar a los diplomáticos al funcionamiento real del sistema logístico nacional y a su relevancia para la inserción internacional del país. La actividad estuvo a cargo del presidente del INALOG, Jerónimo Reyes, y del gerente general, Emilio Rivero.

Durante el seminario, se presentó el sistema Uruguay Logístico, sus regímenes especiales y las capacidades que posicionan al país como *hub* regional. También se explicó el rol del INALOG en la articulación público-privada y la importancia estratégica de la logística en la política exterior del Uruguay.

Como parte del programa, se realizó una visita de campo junto a estudiantes, embajadores coordinadores del IASE y el embajador de Uruguay en Malasia, Diego Peluffo. El recorrido permitió observar de primera mano la operativa de los principales eslabones de la cadena logística, incluyendo LACC/TCU – punto de entrada y salida del 100% del comercio exterior aéreo del país–, Zonamerica, Costa Oriental, el Puerto de Montevideo y Grupo RAS.

En la Terminal de Cargas TCU/LACC, los participantes conocieron el procesamiento de carga aérea internacional, incluyendo el Pharma *Hub*, el depósito fiscal y el *hub* de carga general. La visita a Zonamerica y Costa Oriental permitió comprender el funcionamiento de la zona franca más importante del país y de sus centros de distribución regional. En el Puerto de Montevideo, los estudiantes recorrieron el recinto portuario y el Depósito Montevideo, con el acompañamiento de funcionarios de la ANP. Finalmente, en Grupo RAS, se presentaron sus unidades de negocio, proyectos de expansión y el rol de los tránsitos en la generación de empleo e inversión, así como su reciente confirmación como operador ferroviario en su parque logístico de Ruta 5.

Estas instancias ofrecieron a los estudiantes una visión integral del ecosistema logístico uruguayo y reafirmaron la importancia de contar con una diplomacia familiarizada con las capacidades, servicios y oportunidades que el país ofrece como *hub* regional.

#### **4.1.8 INALOG acompaña visita académica del Instituto Artigas de Servicio Exterior en Nueva Palmira**

INALOG participó en una visita académica a Nueva Palmira, organizada por el Instituto Artigas del Servicio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. La participación de INALOG se dio en el marco del vínculo que mantiene con el IASE, en relación a las capacitaciones que se desarrollaron.

La actividad contó con la presencia de un grupo de funcionarios diplomáticos, así como del Director del IASE, Embajador Felipe Llantada, y del Coordinador para Uruguay del Grupo de Países Productores del Sur, Ing. Quím. Francisco Lezama.

Durante la jornada se visitó la empresa Cargill, una de las principales agroexportadoras del Uruguay, cuyas actividades comprenden la provisión de insumos y financiamiento para la producción, la originación, el manejo logístico y la exportación de granos y oleaginosas. Posteriormente, la empresa multinacional SGS, especialistas en inspección, verificación, ensayos y certificación, realizó una presentación para los participantes, detallando los servicios que prestan y cómo funciona su operativa en Uruguay.

La jornada culminó con una visita a la Terminal Corporación Navíos S.A. del Puerto de Nueva Palmira, terminal especializada en el almacenamiento y trasbordo de cargas a granel que recibe por río desde Bolivia, Paraguay o Brasil, y por tierra desde Uruguay, para luego transbordarlas a buques de ultramar. Allí, el Gerente de Puerto, Sr. Federico Barrios, recibió a la delegación y, luego de una presentación institucional, se procedió a recorrer la terminal con el fin de visualizar las diferentes operativas que desde allí se desarrollan.

La visita permitió a los participantes conocer de primera mano las operaciones de empresas clave del sector logístico uruguayo, brindándoles una comprensión directa de su funcionamiento y de las fortalezas del país, información que será fundamental en su rol como representantes diplomáticos en la promoción de Uruguay en el exterior.

#### **4.1.9 INALOG fortalece su vínculo con la educación técnico profesional en Montevideo**

En el marco del compromiso de INALOG con el desarrollo logístico del país y con la formación de nuevas generaciones, parte del equipo participó activamente en el ciclo de charlas organizado por la Unidad de Extensión Montevideo Oeste de la UTU (Educación Técnico Profesional), que tuvo lugar en el Polo Educativo Tecnológico del Cerro.

Durante el evento, INALOG expuso presencialmente ante profesores y estudiantes de diversas escuelas técnicas de Montevideo, al mismo tiempo que llegó a todo el país mediante los canales digitales que UTU habilita para estos encuentros.

#### **Propuesta de valor del Uruguay Logístico**

INALOG presentó su visión integral del Uruguay Logístico. Se trata de una propuesta que busca consolidar a Uruguay como un nodo estratégico de servicios y comercio internacional, apoyada en su ubicación geográfica, estabilidad institucional y el fortalecimiento continuo de capacidades sectoriales.

Uno de los énfasis de la charla fue subrayar el rol que pueden jugar los nodos logísticos regionales para reducir tiempos, costos y vulnerabilidades ante eventos imprevistos. En un mundo en constante cambio, estas infraestructuras permiten una mejora en la

capacidad de reacción frente a crisis, interrupciones globales o variaciones abruptas en la demanda.

### **Encuentro e intercambio enriquecedor**

El diálogo que se generó fue muy valioso para INALOG. Se escucharon inquietudes, ideas y comentarios de docentes y estudiantes, quienes plantearon sus visiones, dudas y expectativas sobre el desarrollo logístico en Uruguay. Para el Instituto fue una oportunidad inspiradora. Permitió captar nuevas perspectivas del sector productivo y de la comunidad educativa sobre el desarrollo logístico del país.

Se reafirmó así su compromiso con el crecimiento logístico nacional, y con la educación técnica como motor de transformación y desarrollo.

#### **4.1.10 Estudiantes de Santa Lucía visitaron el INALOG en el marco de una agenda educativa sobre logística nacional**

El INALOG recibió a estudiantes del grupo TA2 de la Tecnicatura Terciaria en Logística de la Escuela Técnica de Santa Lucía, en el marco de una agenda educativa más amplia que incluyó visitas y reuniones con distintos actores del sector logístico, orientada a conocer de forma directa el funcionamiento de las plataformas y operadores que integran la cadena logística nacional, así como el aporte del sistema logístico uruguayo al desarrollo del país.

Durante la visita, los estudiantes y sus docentes participaron en una exposición donde se presentaron los ejes principales de la estrategia Uruguay Logístico. La instancia permitió abordar la articulación público-privada que impulsa el sector, el rol institucional del INALOG y los regímenes legales que posicionan a Uruguay como un *hub* logístico regional.

La jornada contó al inicio con la presencia del presidente del INALOG, Jerónimo Reyes, quien destacó la importancia de este tipo de encuentros. Señaló que siempre es un placer recibir a las instituciones educativas y reafirmó que el Instituto mantiene sus puertas abiertas para seguir fortaleciendo el vínculo con la educación y con los futuros profesionales del sector.

Con iniciativas como esta, el INALOG reafirma su compromiso con la formación técnica y profesional, la difusión del conocimiento logístico y la vinculación con instituciones educativas, pilares fundamentales para seguir consolidando a Uruguay Logístico como referente regional en innovación, eficiencia y desarrollo sostenible.

### **4.2 Eventos y foros nacionales**

Durante 2025, el Instituto consolida su rol articulador del ecosistema logístico nacional mediante su participación en foros, seminarios y encuentros estratégicos realizados en Uruguay. Estas instancias permitieron fortalecer el intercambio con actores públicos y privados, difundir la propuesta de valor del Uruguay Logístico y promover la mejora

continúa del sector. A través de su presencia activa en espacios de diálogo y análisis técnico, el INALOG reafirmó su compromiso con la formación de capital humano, la sostenibilidad, la digitalización y la articulación público-privada como pilares del desarrollo logístico del país.

#### **4.2.1 Mesa de debate internacional del ICIL: INALOG participó del panel sobre la reglamentación del agente de cargas en Uruguay.**

INALOG participó en la mesa de debate internacional del ICIL de Barcelona, España, sobre la reglamentación del agente de cargas en Uruguay, con la intervención de su gerente general, Emilio Rivero. En su exposición, Rivero destacó el rol del INALOG como articulador entre el sector público, encargado de definir marcos normativos y plataformas, y el sector privado, representado por cámaras empresariales. Subrayó que, aunque el Instituto no presta servicios logísticos, sí contribuye a mejorar las condiciones del negocio mediante estudios, análisis y divulgación técnica.

Rivero también resaltó la importancia del Consejo Directivo de INALOG como espacio transparente y plural, donde actores públicos y privados coordinan estrategias y comparten prioridades para el desarrollo del sector.

Desde AUDACA, Sergio González valoró la oportunidad de participar en instancias donde pueden trasladar las preocupaciones y propuestas del sector, destacando la relevancia de trabajar con una visión de país y no solo desde intereses particulares. Por su parte, Rodolfo Faccini señaló la necesidad de seguir profesionalizando la actividad del agente de cargas y fortalecer la cooperación con INALOG.

A nivel regional, Leonardo González —presidente de ALACAT y AUDACA— destacó que Uruguay es uno de los pocos países con una institución como INALOG y que su modelo de articulación es referente para la región. También remarcó la importancia del agente de cargas como eslabón que conecta a toda la cadena logística.

La actividad permitió intercambiar visiones, analizar desafíos y reafirmar la importancia de la articulación público-privada para fortalecer la competitividad del ecosistema logístico del país.

#### **4.2.2 Taller “Estado y desafíos globales en el sector logístico” organizado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana**

El INALOG apoyó el taller “Estado y desafíos globales en el sector logístico”, organizado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana, instancia destinada a analizar tendencias y desafíos del sector a nivel global y regional.

El expositor fue el gerente general, Emilio Rivero, quien presentó una visión integral de la logística moderna, repasando la evolución del país en esta materia y el rol de Uruguay como prestador de servicios logísticos. Explicó también el origen del INALOG como

espacio institucional de articulación público-privada para promover la profesionalización, innovación y capacitación del sector.

Durante el intercambio se abordaron los impactos de la pandemia, la importancia de la digitalización, la sostenibilidad y la necesidad de contar con talento especializado. Se destacó además el aporte de INALOG a través de alianzas formativas, como el curso de Gestión Moderna de Puertos dictado por UNCTAD.

El taller reafirmó el compromiso del Instituto con el desarrollo de una logística eficiente, sostenible e innovadora.

#### **4.2.3 1er Foro Nacional de Transporte Multimodal de Carga y Pasajeros**

El Instituto participó en el taller “Estado y desafíos globales en el sector logístico”, organizado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana, instancia orientada al análisis de tendencias y desafíos del sector. El expositor fue Emilio Rivero, quien presentó una visión general del funcionamiento de la cadena logística y repasó la evolución de Uruguay como prestador de servicios logísticos, destacando el rol articulador del INALOG en profesionalización, promoción e innovación.

Durante el intercambio se abordaron temas como el impacto de la pandemia, la necesidad de fortalecer la digitalización y la resiliencia operativa, y los retos vinculados a sostenibilidad y talento humano. También se mencionaron las alianzas estratégicas del Instituto con instituciones educativas, como el curso de Gestión Moderna de Puertos dictado por UNCTAD. La actividad reafirmó el compromiso del INALOG con una logística eficiente, sostenible e innovadora.

#### **4.2.4 Conferencia “La Hidrovía: recurso estratégico para el desarrollo de las naciones”**

INALOG participó en la conferencia “La Hidrovía: recurso estratégico para el desarrollo de las naciones”, organizada por la Escuela de Guerra Naval, en el marco de sus actividades académicas. El evento reunió a destacados expertos regionales para analizar el papel de la Hidrovía Paraguay-Paraná-Uruguay como corredor fluvial clave para el comercio, la integración regional y el desarrollo sostenible.

Durante la jornada se abordaron temas cruciales como la seguridad de la navegación, los desafíos ambientales, la cooperación intergubernamental, la infraestructura portuaria, y la transformación logística que este sistema fluvial puede generar para los países ribereños.

El Capitán de Navío (R) Raúl Eduardo Benmuyal (Argentina) y el Contraalmirante (R) Prof. Dr. Santiago Brizuela (Paraguay), presentaron un análisis del proceso de integración regional en torno al Tratado de la Cuenca del Plata, destacando la creación del CIH como instrumento clave para el desarrollo de la vía troncal de navegación. Subrayaron la necesidad de ampliar los alcances de la cooperación más allá de los límites establecidos para la HPP, fomentando la visión de la hidrovía como una infraestructura geoestratégica.

El gerente general de INALOG, Emilio Rivero, resaltó el papel pionero de Uruguay en el desarrollo de regímenes logísticos innovadores como las zonas francas, el aeropuerto y los puertos libres, y los depósitos fiscales. Subrayó que Uruguay es un referente regional en servicios logísticos que acompañan el desarrollo de la hidrovía, conectando fluvialmente a Bolivia, Paraguay y el centro de Brasil con los mercados globales a través de los puertos uruguayos. “La Hidrovía representa una de las alternativas logísticas más eficientes para el comercio exterior regional, reduciendo costos operativos y el impacto ambiental del transporte”, destacó. Además, remarcó que Uruguay, a través de sus capacidades logísticas y su marco institucional, se consolida como puerta de entrada y salida de la región.

La Dra. Mónica Ageitos ofreció un enfoque integral sobre el potencial transformador de la hidrovía en el desarrollo económico regional. Analizó los beneficios del corredor fluvial, como la mejora en la competitividad, la facilitación del comercio, el aumento del consumo interno y la reducción de costos logísticos. También expuso los retos asociados a las condiciones de navegabilidad, la necesidad de dragado del Río Paraguay, la libre circulación de tripulaciones y equipos, y la implementación de nuevas tecnologías para una gestión más eficiente y sostenible.

#### **4.2.5 6ª edición de Best Practices in Pharma Supply Chain**

El evento reunió a referentes del sector farmacéutico y autoridades nacionales para destacar el rol de Uruguay en la logística regional.

La apertura contó con la presencia del presidente de la República, Yamandú Orsi, acompañado de autoridades nacionales, representantes del sector privado y organismos vinculados al comercio exterior. En el panel inaugural participaron el gerente general de INALOG, Emilio Rivero; la directora ejecutiva de Uruguay XXI, Mariana Ferreira Valentini; Analía Pazos, en representación del grupo Uruguay Pharma *Hub*; y las ministras de Salud Pública, Cristina Lustemberg, y de Industria, Energía y Minería, Fernanda Cardona.

Desde INALOG se subrayó la relevancia de la sinergia público-privada en el fortalecimiento de la cadena logística, así como los aportes de la industria farmacéutica en términos de innovación, desarrollo y generación de empleo de calidad. También se destacó el papel de Uruguay como *hub* regional en el tránsito de productos farmacéuticos, contribuyendo al posicionamiento del país como plataforma confiable y competitiva.

#### **4.2.6 INALOG presentó al Uruguay Logístico en el Día del Agente de Carga**

El Instituto participó en la celebración del Día del Agente de Carga, organizado por la Asociación Uruguaya de Agentes de Carga Internacional (AUDACA), institución que integra el Consejo de Dirección de INALOG y que representa un actor clave del sector privado.

Durante la instancia, el gerente general, Emilio Rivero, expuso sobre el proceso de consolidación del Uruguay Logístico como *hub* y centro de distribución regional,



destacando la importancia de la articulación público-privada y la institucionalidad construida en estos años.

La presentación puso en valor las principales ventajas competitivas que distinguen a Uruguay en el escenario regional, destacando su ubicación estratégica con acceso multimodal; un marco normativo confiable y estable; una infraestructura portuaria, aeroportuaria y de plataformas logísticas integrada y conectada con los principales centros de consumo; la presencia de empresas certificadas que operan con tecnología de última generación y personal altamente calificado; y una sólida sinergia público-privada que impulsa el desarrollo sostenible del sector logístico.

INALOG reafirma así su misión de promover a Uruguay como plataforma logística regional, consolidando cadenas de valor más eficientes y fortaleciendo el posicionamiento del país en el comercio internacional.

#### **4.2.7 Uruguay como *hub* logístico: desafíos y oportunidades**

En la antesala de la Cámara de Senadores del Palacio Legislativo se desarrolló el evento “Uruguay como *hub* logístico: desafíos y oportunidades”, organizado por el senador Robert Silva, con la participación de destacados referentes del sector.

La actividad contó con las exposiciones de Emilio Rivero, gerente de INALOG; Bruno Guella, gerente de Aeropuertos Uruguay; Mónica Ageitos, presidenta de CENNAVE; Enrique Buero, presidente de la Cámara de Zonas Francas; y Juan Opertti, vicepresidente de la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA)

El senador Silva dio inicio con palabras de agradecimiento, subrayando la importancia de generar espacios de intercambio y opinión más allá de los colores políticos, para fortalecer el rol de Uruguay en la logística global.

El consejero Juan Opertti destacó la relevancia del INALOG y la necesidad de jerarquizar su papel como articulador de las distintas miradas del ecosistema logístico.

En su ponencia, Emilio puso el foco en los desafíos y oportunidades que enfrenta Uruguay como *hub* logístico en un contexto global altamente competitivo. Entre sus mensajes principales, destacó:

- La necesidad de fortalecer la conectividad internacional y aprovechar la posición geográfica del país como puente estratégico entre América del Sur y el mundo.
- La importancia de mantener actualizada la normativa para responder a las nuevas dinámicas del comercio internacional, incluyendo digitalización, trazabilidad y sostenibilidad.
- El valor de potenciar la colaboración público-privada como motor de crecimiento para el sector.

Asimismo, Rivero repasó la trayectoria del INALOG, resaltando sus 15 años de trabajo desde su creación por ley, y presentó la composición plural de su Consejo, que reúne a

actores públicos y privados. Subrayó que este modelo ha permitido construir una visión estratégica compartida y convalidada por todos los sectores de la logística.

El encuentro reafirmó el papel pionero de Uruguay en materia logística y destacó la importancia del diálogo entre instituciones, empresas y legisladores para diseñar políticas alineadas a las necesidades del sector, en una instancia especialmente enriquecida por la participación de todos los senadores invitados.

#### **4.2.8 INALOG participó en el primer «Foro de Logística» de El País**

El Instituto apoyó y participó en la primera edición del Foro de Logística de El País, un nuevo espacio de intercambio que reunió a autoridades, empresarios y expertos para debatir sobre los desafíos y oportunidades del sector logístico en Uruguay.

El evento contó con paneles sobre conectividad regional, innovación, automatización y tendencias del mercado logístico.

En la instancia final, el presidente del Consejo del INALOG, Jerónimo Reyes Hansz, fue entrevistado por el periodista Luis Custodio, editor de Economía & Mercado de El País. Durante el diálogo, Reyes destacó la relevancia de la institucionalidad creada hace 15 años con la fundación del INALOG, consolidada como una política de Estado que ha trascendido los distintos gobiernos.

Subrayó el valor del modelo de gobernanza del Instituto, “un ejemplo a nivel mundial por su carácter cogobernado, asesor y flexible”, y reconoció la solidez del equipo técnico del INALOG, “altamente capacitado para atender las necesidades del sector”.

Asimismo, planteó el objetivo de fortalecer al Instituto como referente nacional en información logística:

“Queremos que el INALOG sea el INE de la logística. Para eso, debemos medir y difundir los datos del sector, incluso cuando no siempre sean buenas noticias, porque la información sólida es la base para tomar decisiones con evidencia.”

Reyes también señaló que la logística tiene un papel clave en el desarrollo del país, aunque aún no ocupa el lugar que merece en la agenda nacional:

“La logística es fundamental para Uruguay: el 56% de lo que sale del país corresponde a tránsito, es decir, mercancías que llegan y salen. Es mucho valor que se genera aquí. Si Uruguay hace las cosas bien, puede crecer sin techo.”

La participación del INALOG en este foro reafirma su compromiso con la promoción del Uruguay Logístico, el fortalecimiento del diálogo público-privado y la construcción de conocimiento para el desarrollo del sector.

#### **4.2.9 Uruguay fue sede de la XXVIII Conferencia de Zonas Francas de Iberoamérica**

Esta conferencia reunió a autoridades, expertos, empresarios y operadores del régimen franco de toda la región. El evento, organizado por la Asociación de Zonas Francas de las

Américas (AZFA), convocó a referentes internacionales para debatir sobre el futuro del sector en un contexto global cada vez más competitivo.

### **Debate en tiempo real sobre los desafíos del sector**

A lo largo de tres días, la conferencia desarrolló conferencias magistrales, paneles temáticos, espacios de intercambio técnico y reuniones bilaterales que tienen como eje la innovación, la sostenibilidad, la transformación tecnológica, la atracción de inversiones y la evolución de los modelos de negocios dentro del régimen franco.

Los participantes analizaron en tiempo real el impacto de las nuevas tendencias —como la digitalización, la logística inteligente, la economía verde y los servicios globales— en la competitividad de las zonas francas de Iberoamérica.

### **Uruguay, protagonista**

Uruguay, anfitrión de la conferencia, destacó su modelo franco como un pilar para la atracción de inversiones, la generación de empleo de calidad y el desarrollo de servicios de alto valor agregado. Actualmente, las zonas francas del país emplean a miles de trabajadores y concentran una parte sustancial de las exportaciones uruguayas de bienes y servicios.

Durante la apertura, autoridades nacionales subrayaron la importancia de fortalecer el ecosistema exportador y continuar posicionando al país como *hub* regional, apoyado en su estabilidad, su infraestructura y su marco normativo.

### **Actores de referencia participan del encuentro**

La agenda contempló la participación de representantes de gobiernos de la región, directivos de la Cámara de Zonas Francas del Uruguay, expertos internacionales en comercio exterior, inversión y regulación, así como empresas tecnológicas y operadores que presentan soluciones orientadas a la transformación digital del sector.

Además, se llevaron a cabo visitas técnicas a zonas francas del país, permitiendo a los delegados conocer de primera mano el funcionamiento del régimen uruguayo.

### **Un espacio clave para el futuro del régimen franco**

La conferencia funcionó como una plataforma de articulación entre sector público y privado, donde se discutieron nuevos modelos, se generaron alianzas estratégicas y se proyectaron los próximos pasos del régimen franco en la región.

#### **4.2.10 9.ª Jornada de Derecho Aduanero**

Se llevó a cabo la 9.ª Jornada de Derecho Aduanero, un espacio de intercambio clave para el sistema aduanero uruguayo. La apertura estuvo a cargo del Dr. Santiago Berrondo, gerente de Administración de la DNA, y del Dr. Stanislao Lamenza, encargado de la División Jurídica y Notarial de la DNA.

En representación del Consejo de Dirección del INALOG, participó como expositor el Sr. Leonardo Couto, quien expuso sobre los principales desafíos vinculados a la declaración aduanera en el contexto actual.

Entre los puntos destacados de su intervención se encuentran:

- Interoperabilidad (VUCE) y la necesidad de integrar a más organismos al proceso.
- Declaraciones realizadas por actores no especializados, lo que genera riesgos en la calidad de la información.
- Valoraciones temerarias, que impactan en la confiabilidad del sistema.
- Cambio de paradigma normativo, especialmente a partir del Art. 694 de la Ley 19.924, que exige aplicar criterios de aleatoriedad en controles de organismos con funciones de policía sanitaria y regulatoria.
- Tecnología aplicada al riesgo, destacando la donación del Módulo de Riesgo y el potencial de la Aduana para aportar valor a otras oficinas del Estado mediante su experiencia en análisis y gestión de riesgo.

Desde INALOG celebramos estos espacios de diálogo y actualización técnica, fundamentales para fortalecer la competitividad y la integridad de la logística y el comercio exterior en Uruguay.

#### **4.2.11 Congreso Internacional de Comercio Exterior – ADAU**

El Congreso llevó el nombre de: Tendencias, Desafíos y Oportunidades Profesionales, y fue organizado por ADAU en el marco de su 90.º aniversario.

En la mañana, Jeronimo Reyes Hansz, presidente del INALOG, moderó el panel “La Aduana en la era digital: tendencias, desafíos y oportunidades”, que contó con la participación de representantes de las Aduanas de Uruguay, Panamá y El Salvador. Durante el intercambio, se abordó cómo la incorporación de nuevas tecnologías permitió facilitar el comercio y, al mismo tiempo, fortalecer la seguridad. También se destacó el rol del OEC como herramienta clave en este proceso.

## **5 ÁMBITO DE TRABAJO INTERINSTITUCIONAL**

El fortalecimiento del Uruguay Logístico requiere de una articulación sostenida entre organismos públicos, actores privados y entidades técnicas que aportan a la gobernanza del sistema. En 2025, el INALOG profundizó su rol como puente interinstitucional, consolidando espacios de cooperación que permiten alinear visiones, compartir información estratégica y coordinar iniciativas clave para el desarrollo del país. Las acciones presentadas en este capítulo reflejan un trabajo colaborativo orientado a la eficiencia operativa, la facilitación del comercio y la mejora continua de los servicios logísticos, reafirmando la importancia de una institucionalidad integrada y con enfoque de largo plazo.

### **5.1 Acuerdo marco de cooperación entre INALOG y ANP**

En el transcurso de 2025, el INALOG profundizó su política de cooperación interinstitucional a través de la firma y desarrollo de un acuerdo marco entre INALOG y ANP. Este instrumento formaliza una relación de colaboración entre ambas instituciones y establece un marco jurídico claro para la coordinación de esfuerzos en materia de desarrollo logístico, portuario y tecnológico.

El acuerdo prevé el intercambio de información técnica, la elaboración de diagnósticos conjuntos, el desarrollo de herramientas de gestión portuaria y la promoción de instancias de formación y capacitación. Además, sienta las bases para el diseño de futuros proyectos específicos, garantizando la continuidad institucional y la transparencia en la cooperación pública.

#### **5.1.1 Propuesta de plan de agendamiento de ANP**

La ANP se encuentra en un proceso de transformación operativa en los accesos al Puerto de Montevideo, que incluye la implementación de un punto de acceso automatizado para el ingreso de vehículos pesados y un centro de monitoreo de operaciones, cuya puesta en marcha está prevista para el 2026. Esto permitirá organizar los ingresos al principal puerto del país y direccionar la circulación interna de los camiones dentro del recinto portuario.

Por otra parte, este proceso (que inicia con la llegada de los camiones a puerto) se podría complementar con un plan de agendamiento que permita la organización de los flujos de tránsito previos a la llegada al puerto.

Uruguay cuenta desde 2013, con el Sistema de Gestión de Accesos al Puerto de Nueva Palmira (SGAPNP), implementado y liderado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), realizado en conjunto con los distintos organismos y actores del sistema, lo cual redundó en el éxito de su implementación. La solución diseñada contempla el diseño operativo, así como el diseño de software, realizados a medida, considerando principalmente: las distintas operativas, los distintos actores, la infraestructura disponible, los sistemas informáticos existentes y, fundamentalmente, los ámbitos de actuación de los distintos organismos.

Estos antecedentes, junto al proyecto actual de implementación de un punto de acceso automatizado y un centro de monitoreo de operaciones, ofrece una oportunidad estratégica para analizar la puesta en marcha de un plan de agendamiento en el Puerto de Montevideo, que permita la mejora en el desarrollo de las cadenas logísticas que utilizan el Puerto de Montevideo, logrando que la llegada de los camiones sea más ordenada, mitigando los problemas de congestión, mejorando el relacionamiento puerto-ciudad, etc.

En línea con el rol del INALOG de promover mejores condiciones para la gestión logística, así como su participación en su calidad de asesor en políticas nacionales de transporte, inversiones en infraestructura y regulación del sector, el instituto ofrece sus servicios a

la ANP en el proyecto “AGENDA Portuaria”: Asesoramiento para la Gestión y Eficiencia del Nuevo Diseño de Agendamiento Portuario.

La propuesta se enmarca en el Memorando de Entendimiento firmado entre INALOG y ANP en noviembre del presente año para la colaboración y el trabajo en conjunto. En particular, la intervención de INALOG como articulador estratégico se fundamenta en que la implementación de lo que conlleva un agendamiento portuario trasciende el ámbito estrictamente portuario, impactando en toda la cadena logística nacional y, en consecuencia, en el sistema logístico del país en su conjunto.

## **5.2 Proyecto CAF**

En el segundo semestre de 2024, a solicitud del MTOP, el INALOG se integró al equipo interinstitucional de trabajo para la implementación de la Hoja de Ruta para el Desarrollo de la Hidrovía Uruguay-Brasil, un proyecto impulsado bajo una Cooperación Técnica de CAF de recursos no reembolsables. Este esfuerzo tiene como objetivo principal el desarrollo sostenible de la navegación y los puertos en la hidrovía de la Laguna Merín, fortaleciendo la integración comercial y turística binacional.

### **Objetivos del proyecto de cooperación de desarrollo de la Hidrovía de la Laguna Merín**

El propósito de la cooperación es concebir un modelo de facilitación del comercio que optimice las operaciones logísticas y fomente el desarrollo sostenible de la hidrovía. Además, se busca implementar sistemas de información que mejoren la gestión de datos, procesos y tecnologías, facilitando una administración eficiente de las actividades de transporte acuático, logística y puertos en la región.

### **Grupos de trabajo y participación de INALOG**

En 2025, se realizaron algunos cambios en el componente 4 y se incorporó el componente 5, por lo cual la implementación de la hoja de ruta se estructura en los siguientes grupos de trabajo:

1. Gobernanza e Institucionalidad
2. Sostenibilidad Ambiental y Social
3. Corredor de Integración Turística
4. Facilitación del Comercio
5. Componente orientado a las necesidades en transporte acuático, navegación y actividad portuaria en la hidrovía.

INALOG participa activamente en tres componentes clave: Gobernanza e Institucionalidad, Facilitación del Comercio y en el componente orientado a las necesidades en transporte acuático, navegación y actividad portuaria en la hidrovía.

### **5.3 Proyecto ANP - BID - Smart Port**

A mediados del año 2020, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) gestionó ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) una cooperación técnica no reembolsable para elaborar una hoja de ruta buscando la implantación de un Puerto Inteligente (Smart Port) en el puerto de Montevideo. El BID seleccionó a la Fundación Valencia Port (FVP) para llevar a cabo la mencionada hoja de ruta. La FVP es quien elaboró el Manual de Puertos Inteligentes del BID y cuenta con experiencia en la implantación de Smart Ports en otros países. Como contraparte de la consultoría de la FVP, el MTOP solicitó el apoyo del INALOG, actuando el Instituto en coordinación con la ANP como contraparte directa de la FVP. La consultoría se desarrolló parte en el año 2020 y mitad del 2021.

Un Smart Port persigue que la comunidad portuaria se organice en un nodo logístico conectado digitalmente y coordinado. Un puerto está constituido por un conjunto de organizaciones públicas y privadas que hoy día deben funcionar de forma coordinada e interconectada. El desarrollo de un Smart Port permite contar con una plataforma electrónica neutral y confiable para el intercambio digital de información dentro de la comunidad portuaria. Esto se aplica tanto a la comunicación de organismos públicos entre sí, de organismos públicos a empresas y viceversa, como a la comunicación entre empresas.

En ese sentido, se solicitó a la FVP que diseñara la hoja de ruta en cuestión, considerando en esa primera instancia, a los principales actores públicos involucrados a la actividad portuaria (ANP, MTOP-DNT, MEF-DNA, MGAP, MDN-PRENA, VUCE, INALOG).

La Fundación Valencia Port realizó un diagnóstico a partir del cual definió el Plan de Puerto Inteligente para su aplicación en los organismos públicos del Puerto de Montevideo. Dicho plan comprende distintos proyectos y actuaciones para un período de 5 años, agrupados según los cuatro niveles de transformación digital definidos en el manual de puertos inteligentes del BID.

Luego de este trabajo, se realizaron distintas actuaciones que conducen hacia un puerto inteligente, pero aun quedan acciones por realizar.

A partir de esto, INALOG le propuso a la ANP conformar un grupo de trabajo para identificar qué acciones restan implementar y priorizar las mismas, de forma de presentar una propuesta de acciones concretas al BID, y que se puedan llevar a cabo a través de un préstamo no reembolsable.

### **5.4 Vínculo con el Banco Central de Uruguay (BCU)**

El Banco Central de Uruguay se encuentran trabajando en la implementación de un nuevo cambio de base de las Cuentas Nacionales, así como en la actualización de los manuales de Balanza de Pagos y de Cuentas Nacionales. En este marco, manifestaron interés en conocer la metodología utilizada por la institución para la medición de los tránsitos a través de los documentos únicos aduaneros de tránsito (DUA-T), así como en profundizar



en el contenido de los DUAs. Por tanto, se mantuvieron diferentes encuentros para colaborar en la comprensión tanto del sistema utilizado por la DNA así como también de la información disponible y como considerarlas en las estadísticas. Este nuevo vínculo dará relevancia al sistema logístico uruguayo y permite seguir mejorando los reportes y datos generados por ambas instituciones.

### **5.5 MoU PoABI**

A raíz del Memorando de Entendimiento firmado entre el Puerto de Amberes/Brujas Internacional (PoABI), INALOG, ANP, MIEM y MTOP el año pasado, se está trabajando en una propuesta de cooperación en materia de hidrógeno verde, con foco en el análisis normativo, regulatorio y de seguridad, así como de las operaciones a nivel portuario. La propuesta se encuentra aún en versión preliminar para su posible implementación en 2026.

### **5.6 MTOP presentó su presupuesto quinquenal al INALOG**

El equipo técnico y el Consejo Directivo de INALOG, fue invitado por el MTOP a la presentación de su planificación presupuestal quinquenal, instancia en la que participaron también directores nacionales del Ministerio y el presidente de la ANP.

Durante la jornada, el MTOP presentó las premisas que guiarán su gestión en los próximos cinco años y en este marco, se anunció la inversión pública que se llevará adelante para sostener y fortalecer el estado de la red nacional de transporte, concebida con una visión de largo plazo y plenamente alineada con el MEF. Esta inversión permitirá desarrollar infraestructura resiliente, competitiva y acorde a las demandas actuales y futuras del país.

Asimismo, se detallaron líneas de acción previstas en materia de infraestructura y servicios estratégicos, que incluyen:

- Obras portuarias para mejorar la operativa, la conectividad y la competitividad del sistema portuario nacional.
- Dragados y balizamientos, orientados a garantizar condiciones óptimas de navegabilidad.
- Preservación de la infraestructura vial, asegurando su durabilidad, eficiencia y seguridad.
- Desarrollo del transporte fluvial y marítimo, potenciando la integración modal y el aprovechamiento estratégico de las vías navegables.
- Revitalización y modernización del sistema ferroviario, con énfasis en mejorar su eficiencia, sostenibilidad y accesibilidad, consolidándolo como un eje clave en la movilidad de cargas del país.

En cuanto al fortalecimiento del transporte de carga, se anunciaron medidas orientadas a la profesionalización del sector, entre ellas:

- Implementar la Guía de Carga, para mejorar trazabilidad y gestión operativa.
- Promover iniciativas para el recambio de flota, impulsando eficiencia, seguridad y menor impacto ambiental.
- Impulsar la capacitación de conductores y empresarios.
- Incorporación de nuevo personal en pasos de frontera, para mejorar la operativa y los tiempos de gestión en puntos clave del comercio exterior.
- Implementar el concepto de Smart Port, incorporando tecnología, digitalización y eficiencia en la gestión portuaria.
- Plan de Dragado Nacional, orientado a asegurar calados competitivos, continuidad operativa y seguridad.
- Acciones para fortalecer la relación puerto-ciudad, promoviendo integración, desarrollo urbano armónico y coexistencia equilibrada.

La presencia del INALOG en esta instancia reafirma su compromiso con el trabajo articulado y con la construcción de una agenda logística nacional basada en la planificación, la eficiencia y el desarrollo sostenible.

### **5.7 Diagnóstico y plan de acción para avanzar en la descarbonización de la logística asociada a la cadena cárnica en sus distintas fases**

En octubre de 2023, INALOG a través de AUCI presentó una propuesta para acceso a Cooperación Internacional para el financiamiento de un estudio de Acciones para la Sostenibilidad de la Logística y el Transporte de la Cadena Cárnica en el Uruguay. Posteriormente en abril del 2024, INALOG recibió la comunicación de que dicha iniciativa había sido aprobada, junto a otras acciones priorizadas por el país, para trabajar en el marco del programa de la Unión Europea, EUROCLIMA, que es gestionado por la Fundación para la internalización de las administraciones Públicas (FIAP).

En conjunto con FIAP, AUCI, Ministerio de Ambiente y con el asesoramiento del Ministerio de ganadería, Agricultura y Pesca e INAC, se elaboraron los términos de referencia del proyecto, así como su alcance y objetivos.

El objetivo del programa es determinar primero un diagnóstico de la logística de la cadena cárnica en Uruguay en sus distintas fases productivas y comerciales, midiendo las emisiones generadas y posteriormente definir una propuesta de acciones a nivel nacional para el desarrollo de la transición energética en la logística y el transporte de la cadena cárnica en sus distintas fases con el fin de avanzar en la descarbonización de la logística asociada, así como sensibilizar y alinear a los actores públicos y privados involucrados en dicha cadena.

El proyecto se encuentra en desarrollo y su fecha de finalización será a finales de marzo de 2026.

## 6 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación estratégica es un pilar transversal para el posicionamiento del Uruguay Logístico y para la visibilización del trabajo del INALOG a nivel nacional e internacional. A través de campañas, productos digitales, presencia en medios y acciones de relacionamiento, el Instituto fortaleció su identidad institucional y amplió su capacidad de difusión hacia actores clave del ecosistema logístico. Este capítulo presenta los avances más relevantes en materia de comunicación, destacando cómo una estrategia integral y sostenida contribuye a proyectar los logros alcanzados, promover la cooperación y fortalecer el vínculo con la ciudadanía y el sector privado.

### 6.1 Campaña 15 años de INALOG

En 2025, el INALOG celebró los 15 años de la Ley N.º 18.697, que dio origen al INALOG como parte de una estrategia nacional orientada a consolidar el desarrollo logístico del país. Esta conmemoración representó una oportunidad para poner en valor el recorrido institucional, los avances del sector y la vigencia de un modelo de gobernanza público-privado que se ha convertido en referencia a nivel internacional.

La campaña “15 años del INALOG” tuvo como propósito principal visibilizar este hito como parte de una política pública sostenida, reafirmando el compromiso con una logística moderna, eficiente y sostenible. A través de una narrativa común, se buscó fortalecer la identidad institucional, destacar la continuidad del trabajo interinstitucional y difundir el impacto de la logística en la competitividad y el desarrollo económico del país.

El plan de acción se desplegó en tres fases.

Durante la **fase de planificación** (mayo-junio), se definieron los lineamientos generales de la campaña, la identidad visual y la producción de contenidos históricos e institucionales. Se diseñó el logo conmemorativo “15 años INALOG”, se elaboró una línea de tiempo de hitos relevantes y se recopilieron testimonios y materiales que reflejan la evolución del Instituto desde su creación.

En la **fase de difusión institucional** (junio-diciembre), la celebración se integró a todos los canales y actividades del INALOG. Se desarrolló una edición especial del cuaderno institucional con la narrativa conmemorativa, una campaña digital con el eje “15 datos de 15 años” con imágenes y piezas audiovisuales. Asimismo, se planificó un suplemento especial en prensa escrita con entrevistas a autoridades y referentes del sector, y la exposición de logros y cifras clave.

Finalmente, la **fase conmemorativa** (octubre-noviembre) tuvo como eje el evento institucional de cierre, realizado el 11 de noviembre en el Anexo de Torre Ejecutiva, bajo el formato de panel y con la participación de autoridades nacionales, representantes del sector público y privado, y actores vinculados al ecosistema logístico. La jornada reunió a 200 personas y se estructuró en torno a dos ejes: “Una mirada a la trayectoria” y “Presente y futuro del sector logístico”.

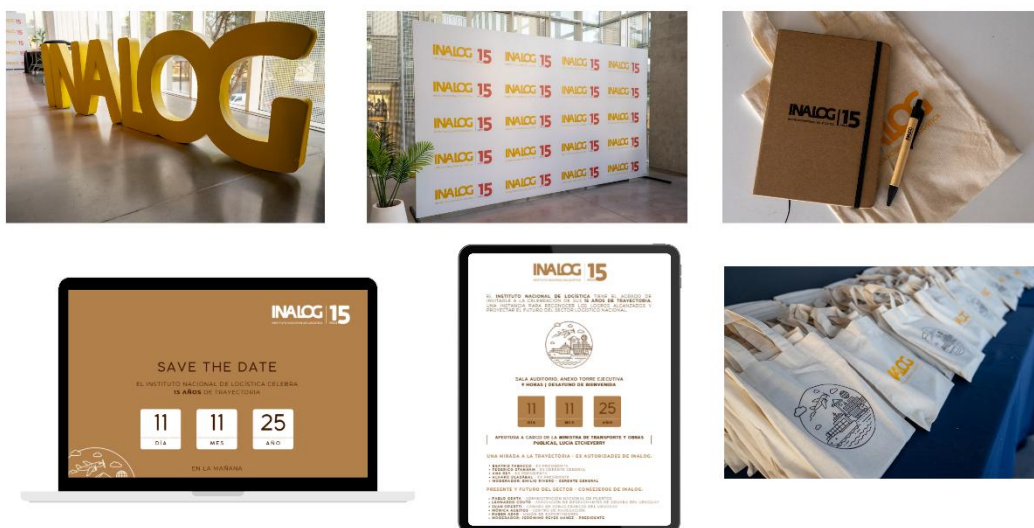
Durante la actividad, la Dirección General de UTU entregó un reconocimiento al INALOG por el trabajo conjunto en la formación de técnicos en logística, una colaboración iniciada en 2013 con el lanzamiento de la primera tecnicatura en logística de la educación pública, que ha permitido la formación de casi 2.000 egresados en todo el país, de los cuales más del 70 % se encuentra trabajando en el sector. El reconocimiento fue entregado por el Prof. Wilson Netto, subdirector General de UTU, y recibido por el presidente del INALOG, Lic. Jerónimo Reyes Hansz.

Otro de los hitos de la jornada fue la firma del Acuerdo Marco de Cooperación entre la ANP y el INALOG, con el objetivo de fortalecer el trabajo conjunto entre ambas instituciones para impulsar iniciativas orientadas a mejorar la competitividad del sistema portuario-logístico nacional, promover la innovación, la formación de recursos humanos y la sostenibilidad del sector. Firmaron el acuerdo el presidente de la ANP, Ing. Pablo Genta, y el presidente y el gerente general del INALOG, Lic. Jerónimo Reyes Hansz y Lic. Emilio Rivero, respectivamente.

Entre los oradores participaron Beatriz Tabacco, Ana Rey, Álvaro Olazábal, Jerónimo Reyes Hansz, Federico Stanham, Pablo Genta, Leonardo Couto, Juan Operti, Mónica Ageitos y Rubén Azar. La actividad contó con la presencia de la ministra de Transporte y Obras Públicas, Lucía Etcheverry, y la Subsecretaria Claudia Peris.

Durante el encuentro se presentaron el nuevo video institucional y la nueva web del INALOG, como parte del proceso de modernización de su comunicación digital.

La celebración de los 15 años reafirmó el papel del INALOG como espacio de articulación, planificación y proyección del Uruguay Logístico, consolidando una visión compartida que trasciende gobiernos y continúa generando valor para el desarrollo del país.



## 6.2 Redes sociales

En 2025, las redes sociales continuaron cumpliendo el rol de herramienta clave para el INALOG, permitiendo una comunicación directa y eficaz con diversos públicos. A través de estas plataformas, se promovieron los eventos, se difundieron los informes y materiales desarrollados por el Instituto, y se destacaron las principales ventajas de Uruguay como *hub* logístico. El trabajo en redes buscó no solo informar, sino también generar interacción, fortalecer la comunidad logística y posicionar al INALOG como un referente en el sector.

### Métricas

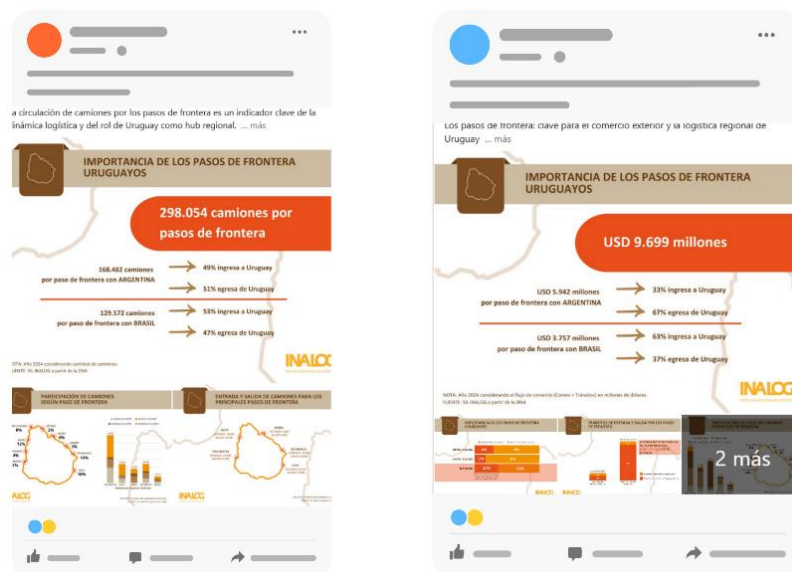
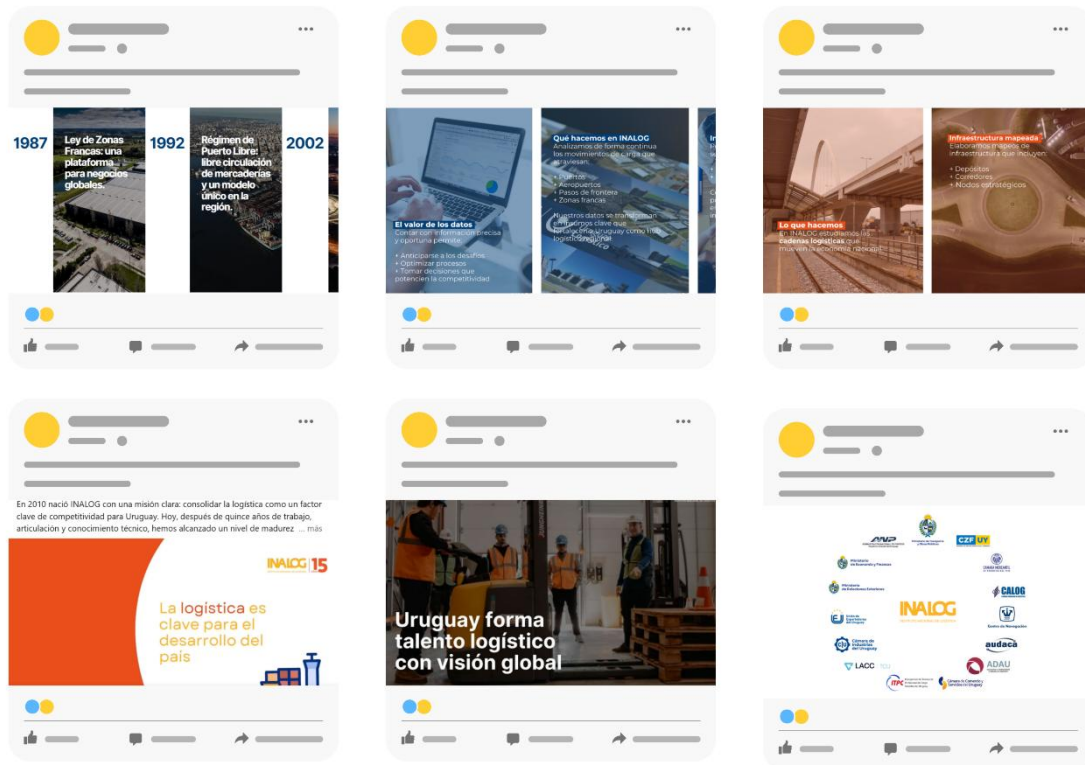
En 2025, el INALOG experimentó un importante crecimiento en su presencia digital, consolidando sus redes sociales como un canal clave para la difusión de información, el posicionamiento institucional y aumento de visitas a su sitio web. LinkedIn, en particular, ha sido una plataforma central en la estrategia de comunicación, logrando un crecimiento del 23% en el número de seguidores, lo que refleja un creciente interés por el contenido generado.

A lo largo del año, se realizaron múltiples publicaciones que alcanzaron una gran repercusión, obteniendo 2.630 reacciones por parte de la audiencia y generando 117.794 impresiones de contenido orgánico (interacciones como clics o detención sobre el contenido). Estos resultados demuestran la eficacia de la estrategia digital y el fortalecimiento de la visibilidad del INALOG en el entorno profesional.

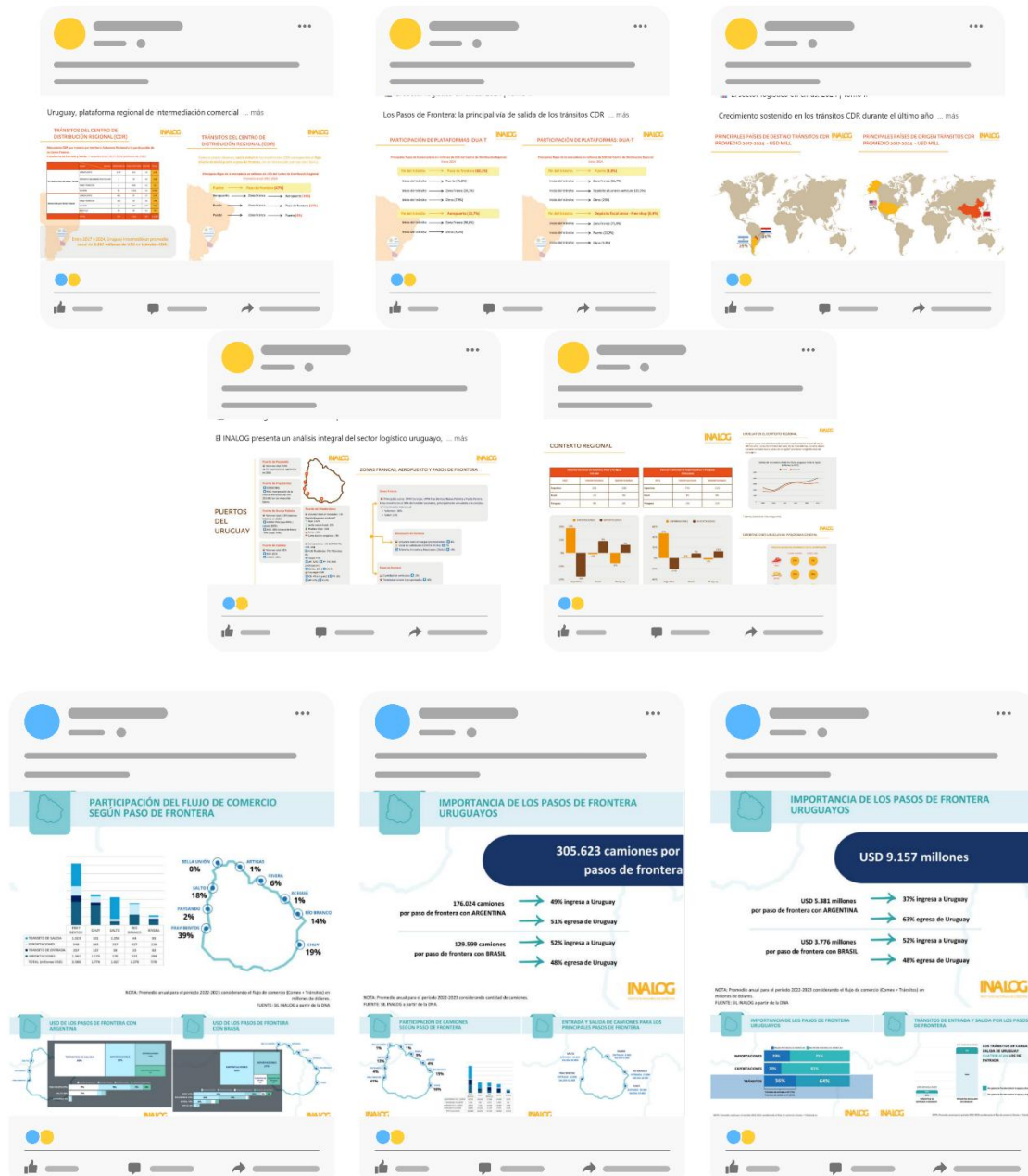
### Gestión y creación de contenidos

Durante 2025, el equipo de comunicación del INALOG implementó una estrategia integral de gestión y creación de contenidos, diseñada para fortalecer la visibilidad del Instituto y su posicionamiento en el sector logístico. Cada contenido fue cuidadosamente planificado para alinearse con los objetivos estratégicos del INALOG, asegurando la difusión de información clave y actualizada.

A través de un enfoque creativo y orientado a la audiencia, se produjeron piezas gráficas, audiovisuales y editoriales que potenciaron la presencia del INALOG en diversos canales, especialmente en redes sociales y plataformas digitales. La coherencia y calidad de los mensajes contribuyeron a consolidar una imagen institucional sólida, mientras que la diversidad de formatos permitió captar la atención de distintos públicos, promoviendo la interacción y el *engagement*.







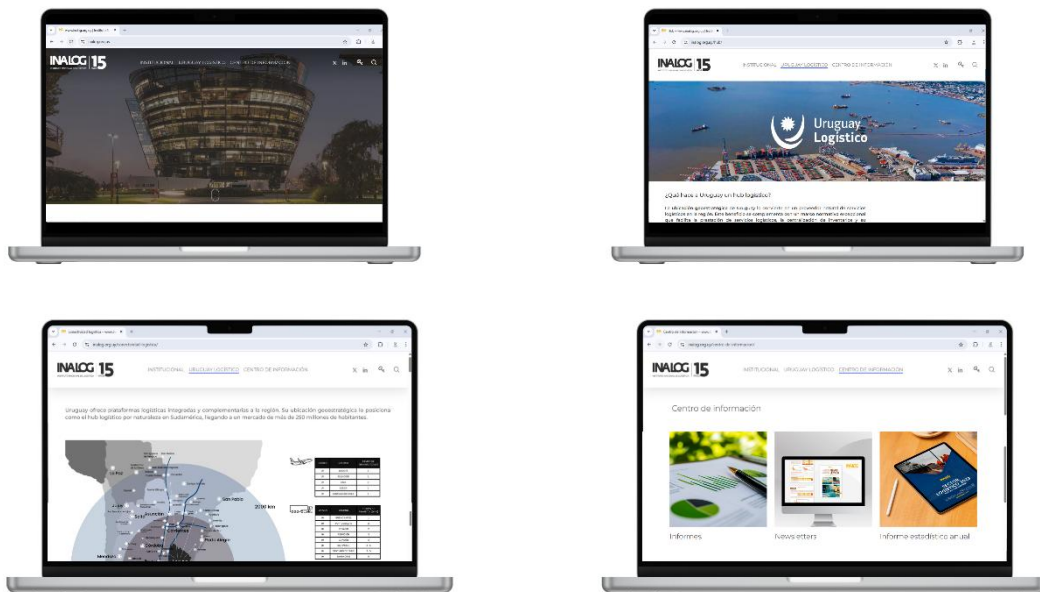
### 6.3 Nuevo sitio web

El INALOG ha renovado su presencia digital con un sitio web moderno, dinámico y orientado a generar valor en su misión de consolidar a Uruguay como plataforma logística de referencia. El nuevo portal representa un espacio de articulación para la difusión del conocimiento, la promoción de la logística y la vinculación entre el sector público, el privado y la academia.

La plataforma digital está diseñada para:

- Visibilizar el rol estratégico de la logística en el desarrollo nacional, a través de recursos actualizados, informes, datos y casos relevantes.
- Fortalecer la identidad institucional del INALOG, poniendo en primer plano su carácter público-privado, su continuidad más allá de gobiernos y su compromiso con la eficiencia, sostenibilidad e innovación.
- Servir como herramienta de interacción para los distintos públicos: autoridades, gremios, empresas, estudiantes, prensa y ciudadanía en general.
- Difundir las distintas áreas de acción del Instituto —articulación institucional, políticas logísticas, conectividad, instrumentos legales y promoción— en un formato accesible y visual.

Gracias a esta renovación web, INALOG avanza hacia una comunicación más transparente, participativa y abierta, alineada con su visión de ser un centro de referencia en materia logística. En este 2025, el nuevo sitio web se incorpora como una pieza clave de la campaña de los “15 años” y como soporte de sus actividades futuras.



#### 6.4 Nuevo video institucional

En 2025, el INALOG impulsó la actualización del video institucional, con el objetivo de contar con una herramienta moderna, atractiva y alineada con la evolución del sector y las nuevas estrategias de posicionamiento país.

El nuevo video busca transmitir de forma sintética y visual el potencial logístico del Uruguay, destacando sus ventajas competitivas, su infraestructura de clase mundial, el

marco institucional que promueve la articulación público-privada y el rol del INALOG como articulador del ecosistema logístico nacional.

El proceso implicó la revisión de contenidos, la incorporación de nuevas imágenes aéreas, material audiovisual reciente de infraestructura y plataformas logísticas, así como una narrativa renovada que pone en valor la inserción internacional del país y su proyección como *hub* regional de excelencia.

El resultado final fue un material audiovisual de alta calidad, que combina claridad conceptual, estética cuidada y un enfoque contemporáneo en la comunicación institucional.



### **6.5 Presencia en Expo Carga**

El INALOG participó en ExpoCarga 2025, la principal feria logística del país, con presencia institucional en la inauguración, participación en foros y paneles estratégicos, acompañamiento a presentaciones sectoriales y un stand propio para difundir las fortalezas de Uruguay Logístico.

El presidente del INALOG, Jerónimo Reyes Hansz, participó del acto inaugural en representación de la ministra de Transporte y Obras Públicas, Lucía Etcheverry. Junto al intendente de Maldonado, Miguel Abella y miembros de la organización, realizó el tradicional corte de cinta que dio comienzo a una nueva edición del evento.

En su intervención, Reyes destacó que ExpoCarga es un espacio clave para reunir al sector público y privado, intercambiar visiones estratégicas y promover la llegada de actores regionales. Subrayó que estas instancias contribuyen a consolidar una logística moderna, integrada y competitiva, alineada a los desafíos del comercio internacional.

### **Foro Pro Transporte: desafíos globales y oportunidades para Uruguay**

INALOG participó una vez más del Foro Pro Transporte, un ámbito ya consolidado dentro de la feria. La apertura estuvo a cargo del presidente del INALOG, quien remarcó la importancia de mantener a la logística en la agenda pública y señaló que Uruguay, pese a su tamaño, opera como puerta de acceso a un mercado de 300 millones de personas.

En el panel “Desafíos y oportunidades del acuerdo Mercosur–Unión Europea”, moderado por Emilio Rivero, gerente general del INALOG, participaron autoridades del gobierno, representantes del sector exportador y del ámbito logístico.

El panel coincidió en que el acuerdo representa una oportunidad estratégica para modernizar la inserción internacional del Mercosur y que Uruguay debe prepararse para competir con estándares más exigentes. Se resaltó además la importancia de la sostenibilidad y la alineación a buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza para acceder a nuevos mercados.

### **Integración multimodal y conectividad regional**

Durante la tarde, Reyes integró el panel “Integración multimodal y eficiencia logística en la Cuenca del Plata”, moderado por Gustavo Quartara (Universidad ORT).

Se abordaron los desafíos para mejorar la conectividad regional, destacando la multimodalidad como herramienta para optimizar rutas de carga, reducir costos y potenciar la competitividad. Reyes afirmó que Uruguay necesita “una logística coordinada, interoperable y capaz de adaptarse a la dinámica del comercio global”, enfatizando el rol central del sector privado en impulsar innovación y servicios de calidad internacional.

### **Presentación de la nueva Guía Electrónica de Transporte de Carga**

INALOG también participó en la presentación de la Guía Electrónica de Transporte de Carga, liderada por el Director Nacional de Transporte, Felipe Martín. La herramienta fue presentada como un avance fundamental para fortalecer la trazabilidad del movimiento de carga en Uruguay.

El responsable del sistema, Wilman Pison, explicó su funcionamiento y la integración con las nuevas capacidades tecnológicas del MTOP: pesaje dinámico, control de evasión, pódicos y el móvil de fiscalización integral. La guía, estructurada en tres etapas —Crear, Aprobar e Iniciar—, fue demostrada en vivo ante los asistentes.

### **Un stand para acercar Uruguay Logístico al público**

Durante toda la feria, INALOG contó con un stand diseñado para presentar las principales fortalezas de Uruguay Logístico, incluyendo su ubicación estratégica, infraestructura integrada, normativa especializada y su característica sinergia público-privada.

Operadores, estudiantes, empresas y público especializado visitaron el espacio, generando instancias de intercambio que contribuyeron a difundir las ventajas

competitivas del país y a seguir posicionando a Uruguay como un *hub* regional confiable, moderno y competitivo.

### 6.6 Introducción de nuevas autoridades a actores clave

Se continuó consolidando una estrategia de vinculación con los principales actores públicos y privados del ecosistema logístico mediante el proyecto “Introducción del INALOG a actores clave”. Esta iniciativa tuvo como objetivo fortalecer la articulación institucional, generar alianzas estratégicas y difundir la propuesta de valor del Uruguay Logístico.

Durante el año, se realizaron encuentros y reuniones con instituciones de referencia tanto nacionales como internacionales, incluyendo: el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**, el **Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE)**, la **Administración Nacional de Puertos (ANP)**, la **Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)**, **Uruguay XXI**, así como organismos financieros multilaterales como el **Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)** y el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**.

Estos acercamientos permitieron presentar formalmente la misión, visión y objetivos estratégicos de INALOG, destacar su rol articulador dentro del ecosistema logístico y explorar oportunidades de colaboración en proyectos de desarrollo, inversión y cooperación internacional. Gracias a este trabajo, se fortalecieron los vínculos institucionales, se generaron espacios de diálogo y se posicionó a INALOG como un interlocutor confiable y estratégico para la promoción del Uruguay Logístico, tanto a nivel nacional como regional.

### 6.7 Presencia en medios







**Autoridades de Uruguay y Paraguay trabajan en medidas para fortalecer el tránsito fluvial por Montevideo y Nueva Palmira**

Se llevó a cabo hoy en Paraguay una reunión entre el Centro de Armadores Fluviales y Marítimos, la Administración Nacional de Puertos, el Centro de Navegación y el Instituto Nacional de Logística para avanzar en la competitividad del tránsito

ANP



**Visita de equipo de INALOG al puerto de Montevideo**

El martes 26 de agosto la Administración Nacional de Puertos recibió al presidente del Instituto Nacional de Logística (INALOG), Jerónimo Reyes, al gerente general, Emilio Rivero, y a un equipo integrado por quienes trabajan en dicha institución

ANP



## El camino hacia el Hub internacional

EL OBSERVADOR • Noviembre 2015 • Publicación especial de 10 páginas

### INALOG 15 años

El camino hacia el Hub regional

EO El Observador / 4 nov



### INALOG: una nueva etapa para consolidar a Uruguay como hub logístico regional

El presidente del instituto, Jerónimo Reyes, plantea una agenda de fortalecimiento institucional y proyección internacional basada en la madurez del sector y las ventajas competitivas del país

EO El Observador / 3 nov 2015





### **Uruguay, una nación con la logística en su genética**

Emilio Rivero, gerente general de INALOG, repasa la evolución histórica que llevó al país a consolidarse como hub logístico regional y al instituto como referencia técnica del sector

**EO** El Observador / 3 nov 2025



### **“La logística es parte de nuestra esencia como nación”: Jerónimo Reyes Hansz en los 15 años del INALOG**

Durante la celebración del 15.º aniversario del Instituto Nacional de Logística (INALOG), Jerónimo Reyes Hansz, presidente del organismo, repasó los hitos históricos, económicos y políticos que definieron la identidad logística del Uruguay...

ComexLatam / 11 nov



**El potencial logístico de Uruguay que se debe "vender" y la advertencia por "rezago" tras conflicto en el puerto**

El Instituto Nacional de Logística celebró sus 15 años y resaltó la importancia de articular el diálogo entre el sector público y privado, aunque también hubo quejas por el conflicto en el puerto de Montevideo.

 EL PAÍS / 12 nov



**Jerónimo Reyes (Inalog): Uruguay produce servicios logísticos para 300 millones de habitantes**

El Instituto Nacional de Logística (Inalog) es producto de un "proceso de consolidación de una política pública que se materializó en 2010 y se afianzó con el paso de los años", sostuvo su presidente, Jerónimo Reyes.

 Altamar News / 12 nov



**Lucía Etcheverry (MTO): Uruguay está en momento clave para aprovechar riqueza de ubicación estratégica**

"Queremos consolidar la generación de mayores oportunidades para el país", en el marco del aprovechamiento de la ubicación estratégica de las plataformas portuarias y aeroportuarias, manifestó la ministra de Transporte y Obras Públicas,...

 Altamar News / 11 nov



**INALOG celebró 15 años consolidando la institucionalidad logística del Uruguay**

El Instituto Nacional de Logística (INALOG) conmemoró su 15.º aniversario con un acto que reunió a autoridades, empresarios ...

 ComexLatam / 11 nov







## LA CONECTIVIDAD Y LA LOGÍSTICA EN PRIMER PLANO

“Uruguay como Hub Logístico; Desafíos y oportunidades” fue el tema central analizado por un panel de expertos esta tarde en la Antecámara de la Cámara de Senadores.

Parlamento UY / 10 ene



**Presidente de INALOG: "La ubicación es determinante para nosotros"**


En el marco del 15º aniversario del Instituto Nacional de Logística, su presidente Jerónimo Reyes Hansz habló con Somos Uruguay sobre los desafíos y oportunidades que tiene el sector y cuáles son las características de Uruguay que...

 Somos Uruguay / 12 nov



**INALOG celebró 15 años de trabajo impulsando el desarrollo logístico del país**

Las autoridades reafirmaron el compromiso de seguir trabajando para posicionar a Uruguay como hub logístico...

 Sociedad Uruguaya / 13 nov

El 2025 fue un año de trabajo intenso y colaborativo, donde el INALOG reafirmó su rol como articulador del sistema logístico nacional. Los avances logrados reflejan el compromiso del equipo y el aporte de numerosos actores públicos y privados que acompañaron cada proyecto, estudio y actividad. Con la mirada puesta en los desafíos que vienen, el Instituto seguirá impulsando soluciones innovadoras y fortaleciendo la conectividad logística del país, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible del Uruguay y su integración al mundo.