

La logística comienza en las personas - Logistics Begins with People

PROTAGONISTA

PUERTOS, LOGÍSTICA, TRANSPORTE Y COMERCIO EXTERIOR

HSEQ Manager
Katoen Natie
Terminal Cuenca
del Plata - TCP

Mónica Acosta
Uruguay



Presidente
Administración
Nacional de Puertos
ANP

Ing. Pablo Genta
Uruguay



Presidente
UEU Unión de
Exportadores
del Uruguay

Carmen Porteiro
Uruguay



Gerente Comercial
Cosco Shipping
Puerto de Chancay

Alonso Guinand
Perú



TodoLOGÍSTICA
Marketing & networking

**GUÍA
LOGÍSTICA**
Y DE COMERCIO EXTERIOR

DRIVING CONNECTIONS THAT TRANSFORM INDUSTRIES | IMPULSAMOS CONEXIONES QUE TRANSFORMAN INDUSTRIAS



Business Development
Manager Latam
Prodevelop
Ismael Torres
ESPAÑA



Director
RDS Sistemas S.A.
Marcelo Galanzino
ARGENTINA



Desarrollo de Negocio
América Latina
Infoport
Salvador Alcón
ESPAÑA



Dir.Nac. de Industrias
Ministerio de Industria,
Energía y Minería
Adrián Miguez
URUGUAY



Director General
World Solutions
Enterprises
Fanny Melgar Chávez
PERU

Queridos lectores,

Cada encuentro deja huellas. En mayo, Montevideo fue el escenario donde voces líderes, ideas inspiradoras y experiencias reales se encontraron para dar forma a un futuro más integrado y competitivo para nuestra región. En esta 60ª edición de Revista Protagonista, compartimos con ustedes lo mejor de aquel Encuentro de Protagonistas en Uruguay: entrevistas exclusivas, reflexiones profundas y casos que muestran que, detrás de cada avance, hay personas que creen, trabajan y se arriesgan.

Hablamos de sostenibilidad que va más allá de la norma, de digitalización portuaria que acelera procesos, de apuestas estratégicas que acortan distancias entre continentes, y de empresas que se transforman para reducir costos, optimizar operaciones y mejorar la vida de las personas. Desde la visión de referentes del transporte internacional hasta historias de pioneros que vieron oportunidades antes que nadie, esta edición es un viaje por los temas que hoy están marcando la agenda logística de América Latina.

Y mientras recorremos estas páginas, ya miramos hacia adelante. Muy pronto, Paraguay recibirá una nueva edición del Encuentro de Protagonistas. Otro espacio donde las ideas se vuelven acción, donde la logística, el transporte y el comercio exterior se encuentran cara a cara para generar oportunidades reales.

Queremos agradecer especialmente a quienes nos acompañan como anunciantes, colaboradores y lectores fieles. Gracias a ustedes, esta revista sigue siendo un punto de encuentro donde el conocimiento circula, las historias inspiran y las oportunidades se multiplican.

Los invitamos a sumergirse en estas páginas, a inspirarse con sus protagonistas y a sumarse a la construcción de un sector más fuerte, más innovador y más humano. Porque el futuro no se espera... se protagoniza.



Ing. Mario Alonso

Todologista Marketing & networking

Editores de las publicaciones: Guía Logística y Revista Protagonista.

Organizadores de los eventos: Encuentro de Protagonistas y U-HUB

Productores de los medios digitales: Power Meeting y TodologistaNEWS

WhatsApp: +598 93 870 150 - Correo electrónico: mario@todologista.com

Dear Readers,

Every meeting leaves its mark.

This past May, Montevideo became the stage where leading voices, inspiring ideas, and real-world experiences came together to shape a more integrated and competitive future for our region. In this 60th edition of Revista Protagonista, we bring you the highlights of that Encuentro de Protagonistas in Uruguay: exclusive interviews, thoughtful reflections, and case studies that prove that behind every step forward, there are people who believe, work, and take bold risks.

We explore sustainability that goes beyond compliance, port digitalization that accelerates processes, strategic moves that shorten the distance between continents, and companies transforming themselves to cut costs, streamline operations, and improve lives. From the perspective of global transport leaders to the stories of trailblazers who spotted opportunities before anyone else, this edition is a journey through the topics now defining Latin America's logistics agenda.

And as we turn these pages, our eyes are already set on what's next. Very soon, Paraguay will host a new edition of Encuentro de Protagonistas—another space where ideas turn into action, and where logistics, transportation, and international trade meet face-to-face to create real opportunities.

We are deeply grateful to our advertisers, partners, and loyal readers. Thanks to you, this magazine continues to be a hub where knowledge flows, stories inspire, and opportunities multiply.

We invite you to immerse yourself in these pages, to draw inspiration from its protagonists, and to join us in building a stronger, more innovative, and more human industry. Because the future isn't something we wait for—it's something we lead.





PORTMIAMI

PUERTA DE ENTRADA GLOBAL DE LAS AMÉRICAS



MIAMI-DADE
COUNTY

La logística comienza en las personas

Logistics Begins with People



ANUNCIANTES

AGENCIA SALLUSTRO	73
AMS	21
ARTURO ARAUZ	65
ASSEKURANSA	77
BANCO REPÚBLICA	71
BBC CHARTERING	29
BOLUDA TOWAGE REYLA	24
BTP	27
FEDERAL JUST IN TIME	47
GUIA LOGISTICA	84
INTRALOG	69
KENPORT	33
KONECRANES	15
MELHUS	67
NAVEGISTICS	81
PERTILCO	52
PORT EVEGLADES	5
PORT MIAMI	3
POSSUM	75
PUERTO LA PLATA	37
PUERTO SEGURO	11
SOPORTE LOGISTICO	59
SSA MARINE MIT	35
TAMIBEL GROUP	17
TCP	13
TGM	19
TODOLOGISTICA	25
TRANSPORTADORA RCT	61
WORLD SOLUTIONS	63
ZONAMERICA	45

CONTENIDO / CONTENTS

Uruguay Impulsa Conectividad y Crecimiento Portuario	8
Sostenibilidad real: cambiar la cultura, no solo la norma	12
Tecnología con compromiso: digitalizar sin perder el rumbo	16
Del Perú al Asia en 23 días: la apuesta de Chancay	22
Innovación y Liderazgo en la Digitalización Portuaria	26
ONE: Una visión logística desde el Cono Sur hacia el mundo	30
Ítalo Scala: El hombre que creyó en los barcos antes DE que llegaran	34
Masdeu & Asociados: Soluciones Fluviales	38
Astillero Río Paraná Sur Impulsa Expansión	40
Sustentabilidad que ordena, optimiza y hace crecer	42
HELL elige Zonamerica: una base logística estratégica para conquistar Sudamérica	44
Tienda Inglesa: transformar el modelo, reducir el costo	48
Transformar con propósito: cambio cultural en la era digital	50
Farmashop: eficiencia con mirada humana	54
Soporte Logístico: 25 años de evolución junto a la logística	56
Una ventaja clave en la logística internacional	60
Visión Estratégica del Transporte Internacional en América Latina	62
Eficiencia y trazabilidad: el nuevo motor de la logística automotriz	66
Uruguay Exportador: Desafíos y Horizontes en el Comercio Global	70
Argentina y su Talón de Aquiles Logístico	74
Uruguay es una apuesta inteligente a largo plazo	78

Revista Protagonista del Sector Puertos, Logística, Transporte y Comercio Exterior es un producto de TodoLOGÍSTICA, Marketing & networking

Revista Protagonista — focused on the Ports, Logistics, Transportation, and Foreign Trade sectors — is a publication by TodoLOGÍSTICA, Marketing & Networking.

TodoLOGÍSTICA
Marketing & networking

Director / Editor

Mario Alonso
mario@todologistica.com

Responsable Diseño / Publicidad

Alvaro Alonso
alvaro@todologistica.com

Coordinador de Contenidos

Laura González

Administración

Valentina Alonso
valonso@mercosoft.com

Periodistas

Macarena Alonso
Laura González

Equipo comercial

Juan Lessa | jlessa@mercosoft.com
Rafael Pereira | rafael@todologisticanews.com
Alvaro Sienra | alvaro.sienra@revistaprotagonista.com
Gerardo Chanadari | gchanadari@todologisticanews.com
Valentina Alonso | valonso@mercosoft.com

Aclaración

Las opiniones vertidas en los artículos firmados, no tienen por que ser necesariamente compartidas; ni por los anunciantes, ni por el equipo editorial de Revista Protagonista, sólo muestran el punto de vista personal del autor.

Disclaimer

The views expressed in signed articles do not necessarily reflect those of the advertisers or the editorial team of Revista Protagonista; they solely represent the personal opinion of the author.



**KEEPING YOU ABOVE
THE COMPETITION**

**INDUSTRY-LEADING
CRANE RELIABILITY**

**CHOICE OF
TERMINALS**

**QUICK TRUCK
PROCESSING**

**VIRTUALLY ZERO
SHIP WAIT TIME**

**SHORT SHIPPING
CHANNEL**

**PROXIMITY TO CARIBBEAN/
SOUTH AMERICA**

**SUPERB INTERMODAL
CONNECTIONS**

Perfectly Positioned

Ranked in the top 20% of ports worldwide for operational efficiency, according to World Bank's latest *Container Port Performance Index*, Port Everglades offers you unrivaled access to your markets through direct highways, rail and a short entrance channel. Here, you'll enjoy complete multi-modal connections, fast and efficient operations, quick truck turnarounds and superior crane uptime. Port Everglades puts you on the path to profits.

We'll take it from here.



PortEverglades.net

**UN ECOSISTEMA DE
CRECIMIENTO Y COLABORACIÓN**
CAPÍTULO URUGUAY REALIZADO EN MAYO 2025



PLATINUM SPONSORS



GOLD SPONSORS



OFFICIAL MIDIA



MEDIA PARTNERS



DECLARADO DE
INTERÉS MINISTERIAL



ORGANIZA







PRESIDENTE
ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE PUERTOS
URUGUAY

Ing. Pablo Genta

URUGUAY IMPULSA CONECTIVIDAD Y CRECIMIENTO PORTUARIO

URUGUAY DRIVES CONNECTIVITY AND PORT GROWTH

Desde su llegada a la presidencia de la ANP, ¿cuál considera que es la hoja de ruta más relevante para posicionar a los puertos uruguayos como hubs competitivos en la región en los próximos cinco años?

Lo más relevante es mejorar en eficiencia, competitividad y sostenibilidad y explotar las ventajas comparativas de nuestra plataforma logística. Queremos impulsar un enfoque integral del sistema nacional de puertos y a la vez apostar a la multimodalidad como forma de aportar valor a todas las cadenas de transporte y logística. La integración del transporte carretero, ferroviario, marítimo y aéreo es una fortaleza que Uruguay ha ido construyendo desde hace décadas y ha sido definida como una prioridad del gobierno nacional.

Para nosotros es fundamental continuar promocionando el régimen de Puerto Libre para atraer inversiones y generar empleos de calidad. Este régimen jurídico es atractivo para mercaderías y cargas de la región que se benefician agregando valor a sus exportaciones. Entendemos que todavía requiere más difusión y se suma a las fortalezas institucionales y jurídicas que ofrece Uruguay y las de su red de logística y transporte cada vez más potente y flexible.

Los 12 puertos multipropósito y deportivos que administramos son parte de ese sistema de infraestructuras al servicio de la producción, el comercio, el turismo del país y la región.

Esta visión integral a nivel regional y nacional es la mejor forma de consolidar nuestro rol como un nodo central de distribución para el cono sur de América del Sur. En el segmento de pasajeros nuestro objetivo es mejorar las condiciones de servicio en Colonia con obras en curso y en Montevideo, donde estamos estudiando una iniciativa privada. Además, estamos incrementando la cantidad de escalas de cruceros que recibimos en Montevideo y Punta del Este.

La conectividad regional es un factor decisivo para atraer carga. ¿Qué iniciativas se están impulsando para fortalecer la integración de Uruguay con la red portuaria del Cono Sur y captar mayores volúmenes de países vecinos?

Apuntamos a una mejor y más flexible complementación de nuestros puertos con todo el sistema portuario que atiende a la Hidrovía. Uruguay tiene una ubicación estratégica a salida del Río de la Plata y de la Hidrovía Paraguay-Paraná. Tenemos una presencia activa en el Comité Intergubernamental de la Hidrovía y estamos alineados con nuestros socios para facilitar la navegabilidad los trescientos sesenta y cinco días del año, levantar las restricciones operativas y asegurar un funcionamiento armónico.

Since taking office as President of the ANP, what do you consider the most relevant roadmap to position Uruguay's ports as competitive regional hubs over the next five years?

The most relevant priorities are improving efficiency, competitiveness, and sustainability, while leveraging the comparative advantages of our logistics platform. We aim to promote an integrated approach to the national port system, with a strong commitment to multimodality as a way to add value across all transport and logistics chains. The integration of road, rail, maritime, and air transport is a strength Uruguay has been building for decades and has been defined as a national government priority.

It's essential for us to continue promoting the Free Port regime to attract investment and generate quality employment. This legal framework is especially attractive to regional cargo, which benefits from value-added processes for its exports. We believe the regime still requires greater visibility, but it adds to Uruguay's solid institutional and legal strengths, along with a logistics and transport network that is increasingly robust and flexible.

The 12 multipurpose and recreational ports under our administration are part of a broader infrastructure system that serves production, trade, and tourism—both in Uruguay and across the region. This holistic vision, at both regional and national levels, is the most effective way to consolidate our role as a central distribution hub for the Southern Cone of South America.

In the passenger segment, our goal is to enhance service conditions in Colonia with ongoing infrastructure upgrades, and in Montevideo, where we are evaluating a private initiative. Additionally, we're increasing the number of cruise calls in Montevideo and Punta del Este.

Regional connectivity is a decisive factor in attracting cargo. What initiatives are being pursued to strengthen Uruguay's integration with the port network of the Southern Cone and attract greater volumes from neighboring countries?

We're working toward more flexible and complementary integration between our ports and the entire system serving the Hidrovía. Uruguay occupies a strategic location at the outlet of the Río de la Plata and the Paraguay-Paraná Waterway. We have an active presence on the Intergovernmental Committee of the Hidrovía and are aligned with our regional partners to ensure year-round navigability, eliminate operational restrictions, and promote seamless coordination.



Intercambio de ideas con Pablo Genta en el Encuentro de Protagonistas – Mayo 2025.

Actualmente Montevideo cuenta con conectividad con las principales rutas marítimas del mundo. Nuestros servicios de carga conectan con el Lejano Oriente, el Norte de Europa, el Mediterráneo, la costa Oeste de Estados Unidos, el Golfo de México y por supuesto con la región.

En estos días estamos haciendo gestiones junto con el INALOG y sector privado -representado por el Cennave- para recuperar las cargas de origen paraguayo en transbordo por Montevideo, que disminuyeron desde fines del año pasado. Estamos preparando una segunda misión a Asunción para conversar con las cámaras empresariales y los principales actores. No va a ser inmediato, pero confiamos que tenemos fortalezas operativas e institucionales para lograrlo. Además, creemos que podemos incorporar nuevos servicios para ampliar la operación en Nueva Palmira.

¿Cuáles son los proyectos estratégicos que la ANP tiene en marcha o prevé iniciar en el corto y mediano plazo para potenciar la infraestructura y capacidad operativa de los puertos?

Lo primero es ampliar significativamente las infraestructuras y mejorar los servicios portuarios, con el enfoque sistémico y regional que ya comenté.

En el Puerto de Montevideo, con las obras de la Terminal Cuenca del Plata, estamos aumentando la capacidad operativa tanto en disponibilidad de muelles como retroárea operativa. Esto nos va a permitir recibir carga refrigerada del sur de Argentina, de la Patagonia y el Río Negro en la medida que podamos ofrecer servicios más ágiles.

Queremos posicionar Montevideo como puerto inteligente mediante mejoras de infraestructura e incorporación de tecnología. Estamos culminando las obras viales del acceso Norte del Puerto asociado a un sistema automatizado y 16 balanzas para agilizar el tránsito de camiones de carga. Vamos a incorporar herramientas tecnológicas para implementar la ventanilla única portuaria y también la ventanilla única marítima, esta última en línea con las directivas de la Organización Marítima Internacional (OIM). Se va a

Today, Montevideo is connected to the world's major maritime routes. Our cargo services reach the Far East, Northern Europe, the Mediterranean, the U.S. West Coast, the Gulf of Mexico, and of course, the wider region.

Together with INALOG and the private sector—represented by Cennave—we're currently working to recover Paraguayan cargo transshipment through Montevideo, which declined at the end of last year. We're preparing a second mission to Asunción to engage with business chambers and key stakeholders. While this won't happen overnight, we're confident that our operational and institutional strengths position us well to achieve it. In addition, we believe there's potential to add new services and expand operations in Nueva Palmira.

What strategic projects does the ANP have underway or plan to launch in the short and medium term to boost port infrastructure and operational capacity?

Our top priority is to significantly expand infrastructure and improve port services, guided by the systemic and regional approach I've outlined.

In Montevideo, the Terminal Cuenca del Plata project is expanding operational capacity with additional quay space and operational back areas. This will enable us to handle more refrigerated cargo from southern Argentina, Patagonia, and Río Negro, especially as we streamline services.

We aim to position Montevideo as a smart port by upgrading infrastructure and adopting new technologies. We're finalizing the North Access roadworks, which will be integrated with an automated system and 16 truck scales to expedite freight movement. We will also introduce new technological tools to implement the Port Single Window and Maritime Single Window—aligned with the International Maritime Organization's guidelines. We'll complete the railway network connections to serve various terminals. Rail is a strategic partner for our ports, and we intend to capitalize on its full potential.

completar el trazado de las vías férreas para atender a las diferentes terminales. Entendemos que el ferrocarril es un socio estratégico de los puertos y queremos aprovechar su potencialidad.

A su vez Uruguay va a completar el dragado del Puerto de Montevideo a 14 metros en toda la zona de operativa portuaria y en el canal, y se va a ampliar la solera para permitir el pasaje de dos buques simultáneamente y las maniobras de ingreso de manera segura y ágil. Esto va a comenzar entre 2027 y 2028 y va a favorecer especialmente las operaciones con barcos graneleros con mayor calado y también portacontenedores.

En Nueva Palmira vamos a ampliar la capacidad de fondeo y sumar puestos de atraque de barcasas. Vemos un importante incremento de la demanda con el mineral de hierro, más la producción de granos y otros productos agrícolas de Mato Grosso do Sul. En el primer semestre de este año se multiplicó por cinco el volumen de mineral de hierro que sale por Nueva Palmira.

En Punta del Arenal vamos a habilitar la instalación de una nueva estación de transferencia y otras facilidades para fidelizar y atender adecuadamente la creciente demanda de mineral de hierro.

En el Puerto Capurro vamos a completar el módulo nacional.

En Colonia vamos a inaugurar la conexión eléctrica para alimentar de energía el primer ferry cien por ciento eléctrico, con cero emisiones, de la empresa Buquebus. Se trata de la primera “operación azul” para transporte marítimo y eléctrico a nivel mundial.

En La Paloma queremos potenciar la actividad pesquera y estamos estudiando propuestas del sector privado.

En Rivera estamos creando un Puerto Seco. No es un proyecto de gran escala pero es un ejemplo de intermodalidad al servicio de la captación de nuevas cargas nacionales y regionales. Se trata de acercar nuestro principal puerto marítimo a la frontera con Brasil a 500 km de Montevideo. Opera como una extensión del recinto portuario y mantiene el régimen de Puerto Libre. La conexión se realiza con el nuevo Ferrocarril Central.

En los puertos deportivos queremos generar mejor integración y sinergias con las ciudades y sus entornos más próximos. Que no sean solo un punto de arribo o de partida sino también un atractivo turístico y mejore la relación puerto-ciudad para beneficio de las comunidades locales.

Para definir el conjunto de proyectos a realizar en este quinquenio pusimos en marcha la elaboración del Plan Maestro 2040, para lo cual estamos comenzando los estudios de proyecciones de demanda para cada una de las unidades de negocio.

Furthermore, Uruguay will dredge Montevideo Port to a depth of 14 meters across its operational zone and channel, and we'll expand the quay wall to allow two ships to dock simultaneously and maneuver safely. This will begin between 2027 and 2028 and will particularly benefit bulk carriers and container vessels with deeper drafts.

In Nueva Palmira, we'll expand anchorage capacity and add barge berths. We're seeing rising demand driven by iron ore exports, along with grains and other agricultural products from Mato Grosso do Sul. In the first half of this year, the volume of iron ore shipped from Nueva Palmira increased fivefold.

At Punta del Arenal, we will authorize a new transfer station and supporting facilities to retain and better serve the growing iron ore trade.

At Capurro Port, we're completing the national terminal module.

In Colonia, we'll soon inaugurate electric shore power infrastructure to serve the world's first 100% electric, zero-emission ferry, operated by Buquebus. This marks the first “blue operation” of its kind in maritime transport worldwide.

In La Paloma, we aim to boost fishing activities and are evaluating private sector proposals.

In Rivera, we're developing a dry port—not a large-scale project, but a prime example of intermodality aimed at capturing new national and regional cargo flows. The goal is to bring our main maritime port closer to the Brazilian border, 500 km from Montevideo. It operates as an extension of the port area and maintains Free Port status, with a connection via the new Central Railway.

For our recreational ports, we aim to foster better integration and synergy with surrounding cities and communities—not just as points of departure and arrival but also as tourism assets that strengthen the port-city relationship for local benefit.

To define our full project pipeline for this five-year term, we've launched the development of the 2040 Master Plan. We're beginning demand projection studies for each of our business units.

El desarrollo portuario muchas veces avanza de la mano del sector privado. ¿En qué áreas identifica mayores oportunidades de inversión y de alianzas público-privadas para potenciar infraestructura y servicios?

Durante esta administración 2025–2029 nos enfocaremos en planificar y ejecutar inversiones, en diálogo permanente con el sector privado y la comunidad portuaria. Uruguay dispone actualmente de infraestructuras, servicios, equipamientos y normativa que nos permiten ofrecer capacidad y calidad logística suficiente para atraer nuevas inversiones. A ello se suma nuestra larga tradición de seguridad jurídica y estabilidad política.

Por la forma de administración de nuestros puertos la participación del sector privado es esencial. En nuestro régimen jurídico la ANP es propietaria de la tierra y las infraestructuras y concede a los actores privados para la operación. Estamos trabajando en estrecho contacto con el sector privado para detectar oportunidades y promover inversiones.

Desde el inicio de esta nueva administración estamos avanzando para concretar iniciativas privadas que vienen del período pasado. Tenemos el compromiso de concretarlos en el menor tiempo posible. Tienen que ver con una terminal de pasajeros en Montevideo, depósitos para el procesamiento de krill, tanques para el manejo de combustibles líquidos, silos para acopio de cereales y otros varios proyectos. El que está más avanzado es la adjudicación de la construcción de un nuevo dique flotante, de manera de volver a ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento a las flotas que vienen a la región. ●

Port development often moves forward hand in hand with the private sector. In which areas do you see the greatest opportunities for investment and public-private partnerships to enhance infrastructure and services?

During the 2025–2029 administration, we'll focus on planning and executing investments in constant dialogue with the private sector and the broader port community. Uruguay currently has the infrastructure, services, equipment, and regulatory framework to provide the logistics capacity and quality needed to attract new investments. This is bolstered by our long-standing tradition of legal security and political stability.

Given our port management model, private sector participation is essential. Under our legal framework, the ANP owns the land and infrastructure, while private actors operate under concessions. We're working closely with private stakeholders to identify opportunities and drive investment.

Since the beginning of this new administration, we've been moving forward with private initiatives carried over from the previous term. We're committed to bringing these projects to fruition as quickly as possible. These include a passenger terminal in Montevideo, krill processing storage facilities, tanks for handling liquid fuels, silos for grain storage, and several other ventures. The most advanced project involves awarding the construction of a new floating dock, which will allow us to once again offer repair and maintenance services to regional fleets. ●

Equipo preparado para todos los desafíos logísticos



PUERTO SEGURO
FLUVIAL

✉ comercial@psf.com.py

☎ +59521 2381627

📍 Ruta PY19 Villeta - Pilar, Km 4,5
Villeta - Paraguay

🌐 www.puertosegurofluvial.com



PUERTO SEGURO
SOLUCIÓN LOGÍSTICA S.A.

✉ comercial@puertoseguro.com.py

☎ +59521 2381646

📍 Mcal. Estigarribia esq. Paseo de Fátima.
Mariano Roque Alonso - Paraguay

🌐 www.puertoseguro.com.py





HSEQ MANAGER
KATOEN NATIE - TERMINAL
CUENCA DEL PLATA - TCP

Mónica Acosta

SOSTENIBILIDAD REAL: CAMBIAR LA CULTURA, NO SOLO LA NORMA

REAL SUSTAINABILITY: CHANGING CULTURE, NOT JUST THE RULES

QUÍMICA DE FORMACIÓN, APASIONADA POR LOS PROCESOS Y LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL, MÓNICA ACOSTA LIDERA LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD EN KATOEN NATIE – TERMINAL CUENCA DEL PLATA. CON MÁS DE 14 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL PUERTO DE MONTEVIDEO, SU ENFOQUE INTEGRA VISIÓN GLOBAL, GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPROMISO SOCIAL.

A CHEMIST BY TRAINING AND PASSIONATE ABOUT PROCESSES AND CULTURAL TRANSFORMATION, MÓNICA ACOSTA LEADS THE SUSTAINABILITY, QUALITY, AND SAFETY STRATEGY AT KATOEN NATIE – TERMINAL CUENCA DEL PLATA. WITH OVER 14 YEARS OF EXPERIENCE AT THE PORT OF MONTEVIDEO, HER APPROACH BLENDS A GLOBAL VISION, CHANGE MANAGEMENT, AND SOCIAL COMMITMENT.



Participantes siguiendo las presentaciones en el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025.

¿Qué tensión es más fuerte en tu trabajo diario: cumplir la norma o generar conciencia?

Sin dudas, generar conciencia. Cumplir con la norma es lo más fácil. El verdadero desafío es impulsar el cambio cultural dentro de la organización, especialmente en un país como Uruguay, donde tenemos muchas prácticas arraigadas.

Hacer que cada decisión —desde la compra de un equipo hasta la gestión de residuos— contemple los tres pilares de la sostenibilidad (ambiental, social y económico) no es sencillo. Y si bien en Katoen Natie la sostenibilidad está integrada desde la matriz, igual hay que repensar y adaptar constantemente cada acción a la realidad operativa.

Which tension is stronger in your daily work: compliance or raising awareness?

Without a doubt, raising awareness. Compliance is the easy part. The real challenge is driving cultural change within the organization—especially in a country like Uruguay, where many practices are deeply ingrained.

Ensuring that every decision—from purchasing equipment to managing waste—considers the three pillars of sustainability (environmental, social, and economic) is no simple task. And while sustainability is embedded in Katoen Natie's DNA, we still need to constantly rethink and adapt each action to operational realities.

Oportunidad

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

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

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

TERMINAL CUENCA DEL PLATA



¿Cómo decidís qué batallas dar cuando los recursos son limitados?

Nunca se puede cambiar todo a la vez, ni empezar de cero. Hay que tener criterio y aplicar metodologías de evaluación de riesgos, priorizando según impacto y contexto. En logística, y más aún en un entorno portuario, las condiciones cambian todo el tiempo: reglamentaciones, exigencias de clientes, tiempos de respuesta.

Lo más valioso, más que el dinero, es el tiempo. Las decisiones tienen que tomarse con agilidad. Por eso trabajamos en equipos multidisciplinarios que evalúan en conjunto y se apoyan en benchmarking de alto nivel para tomar mejores decisiones.

¿Cómo imaginás el puerto del futuro en términos de sostenibilidad y eficiencia?

Un puerto inteligente, digital, conectado. Con energías limpias disponibles para todos los actores —no solo los buques—, con gestión eficiente de residuos, trámites ágiles y servicios pensados para mejorar la experiencia del visitante y del trabajador portuario.

También veo un puerto más integrado a la ciudad. Un puerto que recupere su rol en el imaginario urbano, que sea parte del paseo, del comercio, de la experiencia de los viajeros. Eso requiere acuerdos y coordinación entre múltiples actores, pero es posible.

¿Qué le dirías a un joven que hoy empieza en un área de calidad, seguridad o ambiente?

Que se apoye en los equipos que ya existen. Esta es un área transversal: no es la razón de ser de la empresa, pero sí es clave para garantizar su futuro.

También le diría que aprenda habilidades que no están en el programa académico. Y que se involucre en causas que trasciendan el trabajo. En mi caso, participo en un programa de mentorías universitarias llamado Argo, donde acompaño a estudiantes de distintas disciplinas. Porque el legado no es solo lo que dejás en la empresa, sino lo que dejás en las personas. ●

How do you decide which battles to fight when resources are limited?

You can't change everything at once, nor can you start from scratch. It takes judgment and the use of risk assessment methodologies, prioritizing based on impact and context. In logistics—especially in a port environment—conditions are constantly shifting: regulations, client demands, turnaround times.

The most valuable resource, more than money, is time. Decisions must be made quickly. That's why we work in multidisciplinary teams that evaluate collectively and rely on high-level benchmarking to make better choices.

How do you envision the port of the future in terms of sustainability and efficiency?

A smart, digital, connected port. One that offers clean energy to all stakeholders—not just ships—along with efficient waste management, streamlined procedures, and services designed to improve both the visitor's and the dockworker's experience.

I also see a port more integrated with the city—a port that reclaims its place in the urban imagination, becoming part of the promenade, commerce, and traveler experience. Achieving that requires agreements and coordination among multiple players, but it's within reach.

What advice would you give to a young professional starting today in quality, safety, or environmental management?

Lean on the teams that are already in place. This is a cross-functional area: it may not be the company's core business, but it is essential to ensuring its future.

I'd also tell them to acquire skills not found in the academic curriculum, and to get involved in causes beyond the workplace. In my case, I participate in a university mentoring program called Argo, where I support students from different disciplines. Because a true legacy isn't only what you leave behind in the company—it's what you leave in people.

KONECRANES

An aerial photograph of a port terminal. In the center, a large blue Konecranes forklift with a telescopic boom is extended upwards. To its right, another blue forklift is visible. In the bottom right corner, a third blue forklift is shown from a different angle. A small worker in a red shirt and black pants is standing on the concrete ground in the lower center, casting a long shadow. The background is a vast, flat concrete surface.

Built for
your world

www.kclifttrucks.com



BUSINESS DEVELOPMENT
MANAGER LATAM
PRODEVELOP

Ismael Torres

TECNOLOGÍA CON COMPROMISO: DIGITALIZAR SIN PERDER EL RUMBO

TECHNOLOGY WITH PURPOSE: DIGITIZING WITHOUT LOSING DIRECTION



Ismael Torres durante su participación en el Encuentro de Protagonistas Uruguay, mayo 2025.

¿Qué tipo de alianzas considera necesarias para lograr una digitalización real en el sector portuario y logístico?

Lo fundamental es pensar en colaboraciones a largo plazo. Muchas veces las implementaciones fallidas tienen que ver con haber contratado un proveedor tras otro, sin una visión continua. Lo que funciona es contar con un partner estratégico, que se comprometa, que evolucione contigo. Y si ese proveedor ya tiene experiencia en el sector, mucho mejor. Porque no se trata solo de digitalizar lo que el cliente le diga. Si ese proceso es ineficiente, se digitaliza la ineficiencia. Un proveedor con conocimiento del dominio puede ayudar a mejorar procesos mientras los digitaliza.

¿Qué rol juega la experiencia del proveedor en ese acompañamiento?

Es clave. Cuando tenés a alguien que ya conoce el funcionamiento del sector, no solo ejecuta sino que también propone. Ayuda a que cada nueva etapa sea una oportunidad de mejora. Además, si la relación es sólida, hay espacio para avanzar paso a paso, en forma incremental. Y eso es lo más difícil: lograr que las personas acepten el cambio. La tecnología no sirve si no es adoptada por quienes la usan.

What kinds of partnerships are essential to achieve true digitalization in the port and logistics sector?

The key is to think in terms of long-term collaborations. Many failed implementations stem from hiring one vendor after another without a continuous vision. What works is having a strategic partner—someone committed to evolving with you. And if that partner already has industry experience, even better. This is not just about digitizing whatever the client requests; if the process is inefficient, you're merely digitizing inefficiency. A domain-savvy partner can improve processes while digitizing them.

How important is the provider's experience in this process?

It's critical. When you work with someone who already understands the sector, they don't just execute—they propose improvements. They help turn every stage into an opportunity for enhancement. Plus, a solid relationship allows for gradual, step-by-step progress. The hardest part is getting people to embrace change. Technology is useless if it's not adopted by those who use it.



TAMIBEL GROUP

Port - Shipping - Logistic

**MIRAR CADA VEZ MÁS LEJOS.
ESFORZARNOS DÍA A DÍA.
SUMAR CALIDAD EN CADA PASO.
SIEMPRE SEGUIR AVANZANDO.**



Servicio de
carga y
descarga
big bags



Servicios de
descarga
buques
pesqueros
y reefers



Servicios
logísticos



Servicios
marítimos



Servicios de
carga de
madera rolliza
para
exportación

📍 Dirección: 25 de Mayo 491 / Piso 6 Torre 58 - C.P. 11000

☎ Tel fax: (598) 2915 9665* 📞 Central de operaciones: 2924-6920

✉ comercial@tamibel.com.uy Montevideo - Uruguay / www.tamibel.com.uy



Ismael Torres, en el escenario del Encuentro de Protagonistas Uruguay, mayo 2025.

¿La digitalización portuaria puede impactar en la sostenibilidad, además de reducir papel y tiempos?

Sin dudas. Lo vimos en el puerto de Algeciras, donde se logró reducir entre un 20% y un 26% de las emisiones de CO₂ gracias a la optimización de los tiempos de espera. Si un puerto además implementa herramientas para monitorear la huella de carbono, puede saber dónde está el problema. La tecnología permite ver, entender y actuar. Incluso con inteligencia artificial, se puede decidir con criterio dónde invertir: ¿compro una grúa?, ¿electrifico el muelle?, ¿cambio la flota de camiones? No es solo eficiencia: es tomar decisiones informadas para un futuro más sostenible.

¿Qué indicadores de mejora concreta se ven cuando se implementan plataformas como el Port Community System?

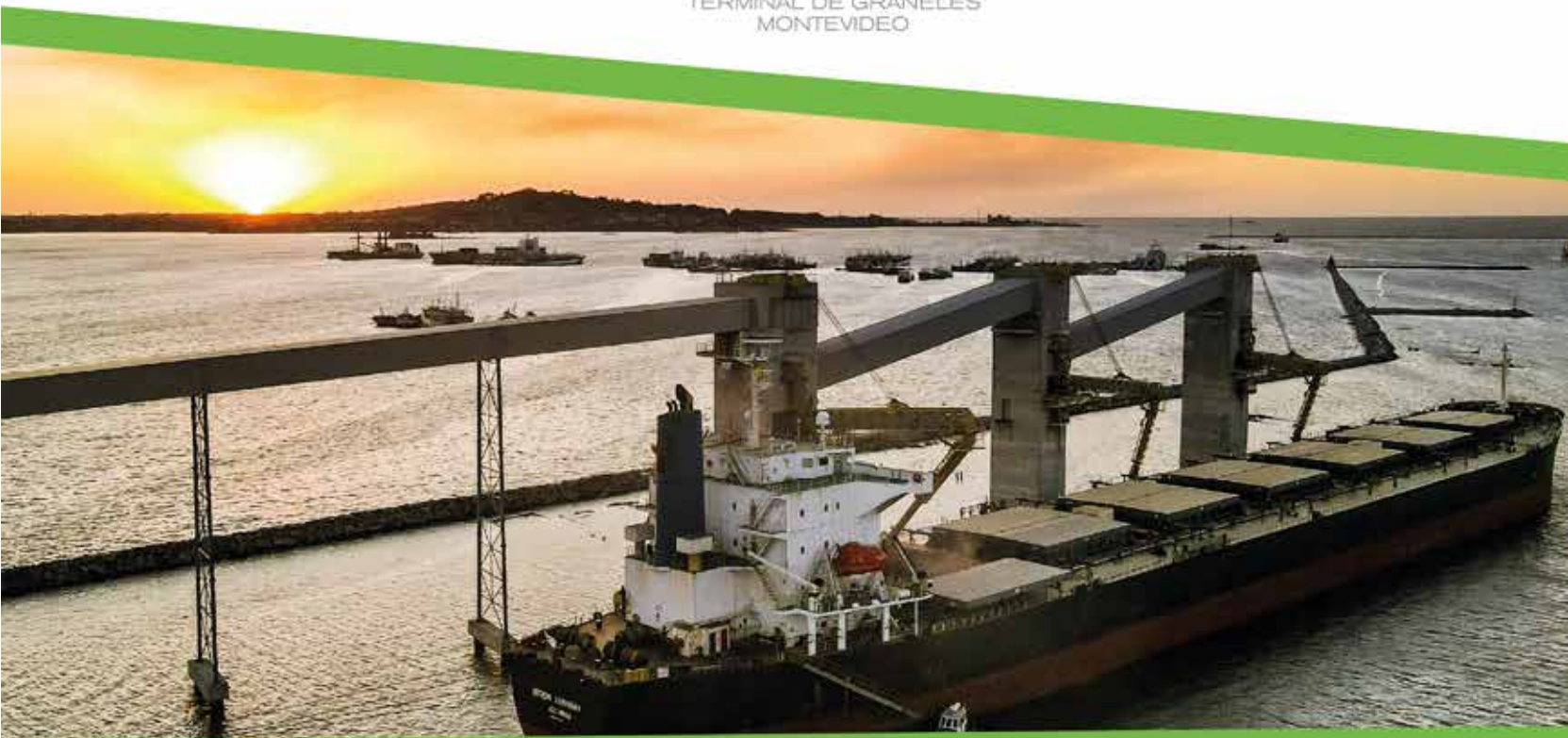
Un ejemplo claro es el mismo puerto de Algeciras, uno de los mayores de España. Allí trabajamos con la Autoridad Portuaria y dos grandes terminales: MSC y TTIA. A pesar de ser competencia, lograron compartir datos claves. Gracias a eso se redujo el tiempo de fondeo de los buques en un 26%, lo que equivale a más de 2000 horas anuales. También se optimizó el tiempo entre el fondeo y la maniobra de atraque, con un 25% de ahorro, y en la fase operativa y post-operativa se logró un 45% de reducción de tiempo, más de 2100 horas. Todo eso mejora la productividad sin necesidad de aumentar recursos.

Can port digitalization contribute to sustainability, beyond cutting paper use and processing times?

Absolutely. At the Port of Algeciras, for example, optimizing waiting times reduced CO₂ emissions by 20% to 26%. If a port also deploys tools to monitor its carbon footprint, it can pinpoint problem areas. Technology lets you see, understand, and act. With AI, you can decide wisely where to invest: Should I buy a new crane? Electrify the quay? Replace my truck fleet? It's not just about efficiency—it's about making informed decisions for a more sustainable future.

What tangible performance indicators improve when platforms like the Port Community System are implemented?

Algeciras, one of Spain's largest ports, is a clear example. We worked with the Port Authority and two major terminals—MSC and TTIA. Despite being competitors, they agreed to share key data. As a result, vessel anchorage time dropped by 26%, saving over 2,000 hours annually. The time between anchorage and berthing maneuvers was reduced by 25%, and operational and post-operational phases saw a 45% time reduction—over 2,100 hours saved. All of this boosted productivity without adding resources.



LA TERMINAL DE GRANELES MÁS MODERNA DEL URUGUAY

- Capacidad de operar buques Panamax y PostPanamax
- Control de calidad asegurando los estándares internacionales
 - Balanzas propias autorizadas y certificadas DNA y ANP
- Capacidad de carga de buques a 1200 toneladas por hora
- Seguimiento online de mercaderías en tiempo real

¿Cómo se estructura un proceso de digitalización portuaria exitoso?

Debe comenzar con una visión a largo plazo: ¿cómo quiero que sea mi puerto en diez o quince años? Luego se analiza el punto de partida: ¿estás trabajando con hojas de Excel, correos electrónicos, sin ningún sistema web? A partir de ahí, el proceso se puede dividir en cuatro pasos:

1. Digitalizar la gestión portuaria con un Port Management System (PMS).
2. Digitalizar toda la comunidad con un Port Community System (PCS), incluyendo aduanas, navieras, operadores.
3. Optimizar operaciones mediante tecnologías que reduzcan tiempos.
4. Incorporar inteligencia artificial y dar el paso hacia un smart port.

No todo el puerto tiene que avanzar al mismo ritmo. Algunas áreas pueden estar más desarrolladas y otras seguir un proceso más básico. Lo importante es adaptarlo a las prioridades y capacidades de cada caso.

¿Qué tan importante es la gestión del cambio en este proceso?

Es fundamental. La tecnología por sí sola no es un fin, sino un medio. Si no se trabaja con las personas, si no se las acompaña en el proceso, no se alcanzan los beneficios. Hay que preparar a la gente para adoptar la tecnología y hacerla parte del cambio.

¿Cuál ha sido el mayor desafío al introducir soluciones tecnológicas europeas en puertos latinoamericanos?

Aunque tengamos 30 años de experiencia, presencia en 16 países y más de 200 puertos digitalizados, la pregunta que más recibimos al llegar a un nuevo país es: “¿Cuántos tenés funcionando acá?”. Tener reputación en Europa o trabajar con puertos como Ámsterdam o Amberes no siempre alcanza. Lo más difícil es ganarse la confianza local. Pero participar en eventos como estos ayuda a darnos a conocer, y abre el diálogo para compartir cómo hicimos ciertos proyectos, qué aprendimos, y cómo podemos colaborar. ●

What does a successful port digitalization process look like?

It starts with a long-term vision: What do I want my port to look like in 10 to 15 years? Then, assess your current state: Are you still using Excel sheets, emails, with no web-based systems? From there, the process can be broken down into four steps:

1. Digitize port management with a Port Management System (PMS).
2. Digitize the entire port community with a Port Community System (PCS), integrating customs, shipping lines, and operators.
3. Optimize operations with technologies that cut down processing times.
4. Incorporate AI and take the step toward becoming a smart port.

Not every department has to move at the same pace—some areas may be more advanced, others more basic. The key is adapting to each port’s priorities and capabilities.

How important is change management in this process?

It’s fundamental. Technology is not an end in itself—it’s a means. If you don’t work with people, if you don’t guide them through the transition, the benefits won’t be realized. You must prepare teams to adopt the technology and make them part of the change.

What has been the biggest challenge in introducing European technological solutions to Latin American ports?

Even with 30 years of experience, operations in 16 countries, and over 200 ports digitalized, the first question we get when entering a new country is: “How many do you have working here?” A solid reputation in Europe, or references from ports like Amsterdam or Antwerp, isn’t always enough. The hardest part is earning local trust. Participating in events like these helps us get known, opens the door to dialogue, and allows us to share how we’ve executed projects, what we’ve learned, and how we can collaborate. ●



En cada puerto. En cada escala. AMS Marítima.

En AMS somos su socio estratégico de largo plazo, combinando experiencia, planificación eficiente y un enfoque sustentable para cada operación. Ofrecemos agenciamiento portuario, soluciones logísticas integrales y representación de líneas navieras.

El agenciamiento portuario no se trata solo de estar. Se trata de anticiparse.

Desde AMS Marítima brindamos agenciamiento portuario en todos los puertos de Uruguay con un equipo experimentado, ágil y comprometido con la excelencia operativa en cada recalada.

Especialización en buques de carga general, graneleros, celulosa, barcasas, proyectos, oil & gas y buques científicos.

SERVICIOS

- Coordinación con terminales, prácticos, remolcadores y autoridades.
- Gestión documental y aduanera.
- Asistencia al buque, la tripulación y los representantes.
- Servicios integrales de Husbandry: cambios de tripulación, suministros, reparaciones y servicios conexos.
- Supervisión de cargas y seguimiento de operaciones en muelle.

**Más de 75 años
de trayectoria
nos respaldan.**



Página Web



LinkedIn



GERENTE COMERCIAL
COSCO SHIPPING
PUERTO DE CHANCAY

Alonso Guinand

DEL PERÚ AL ASIA EN 23 DÍAS: LA APUESTA DE CHANCAY

FROM PERU TO ASIA IN 23 DAYS: CHANCAY'S BOLD BET

CON MÁS DE UNA DÉCADA DE EXPERIENCIA EN LOGÍSTICA, TMS Y WMS, ALONSO GUINAND LIDERA LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL PUERTO DE CHANCAY, UNO DE LOS PROYECTOS PORTUARIOS MÁS AMBICIOSOS DE AMÉRICA LATINA. DESDE SU VISIÓN REGIONAL, CHANCAY NO SOLO ACORTA DISTANCIAS: REDEFINE LA CONEXIÓN ENTRE ASIA Y SUDAMÉRICA, E IMPULSA NUEVAS OPORTUNIDADES LOGÍSTICAS, INDUSTRIALES Y MULTIMODALES PARA TODA LA REGIÓN

WITH OVER A DECADE OF EXPERIENCE IN LOGISTICS, TMS, AND WMS, ALONSO GUINAND IS LEADING THE COMMERCIAL STRATEGY FOR THE PORT OF CHANCAY—ONE OF THE MOST AMBITIOUS PORT DEVELOPMENTS IN LATIN AMERICA. FROM HIS REGIONAL PERSPECTIVE, CHANCAY DOES MORE THAN SHORTEN DISTANCES: IT REDEFINES THE CONNECTION BETWEEN ASIA AND SOUTH AMERICA AND UNLOCKS NEW LOGISTICAL, INDUSTRIAL, AND MULTIMODAL OPPORTUNITIES ACROSS THE CONTINENT.

¿Qué papel jugará concretamente el puerto de Chancay en las rutas hacia Sudamérica?

Chancay viene a convertirse en un verdadero hub de conexión entre Sudamérica y Asia. Está ubicado a 80 km de Lima, con una inversión conjunta de Cosco Shipping (60%) y la minera peruana Volcan (40%). Cosco no es solo línea marítima: también tiene división portuaria, freight forwarding y más. Esa sinergia entre “empresas hermanas” permite desarrollar un ecosistema logístico completo, más eficiente, moderno y automatizado.

El tránsito actual desde Perú hasta Asia toma entre 35 y 40 días. Con Chancay y su nueva ruta directa, se reducirá a unos 23 días. Estamos hablando de más de 10 días de diferencia. Y eso cambia todo: costos, planificación, competitividad.

¿Viene a reemplazar a otros puertos del Atlántico o a competir con ellos? ¿Qué sectores se benefician más?

No venimos a reemplazar, sino a complementar. Chancay será una alternativa estratégica más. Es un puerto multipropósito: operará contenedores, graneles, vehículos, carga proyecto y más.

What specific role will the Port of Chancay play in South American trade routes?

Chancay is set to become a true connection hub between South America and Asia. Located just 80 km from Lima, it represents a joint investment by Cosco Shipping (60%) and Peruvian mining company Volcan (40%). Cosco is more than a shipping line—it also operates port terminals, freight forwarding, and more. The synergy between these “sister companies” enables the creation of a complete, more efficient, modern, and automated logistics ecosystem.

Today, shipments from Peru to Asia take between 35 and 40 days. With Chancay and its new direct route, that will be reduced to about 23 days. We’re talking about more than 10 days saved—and that changes everything: costs, planning, and competitiveness.

Will it replace Atlantic ports or compete with them? Which sectors will benefit most?

We’re not here to replace anyone, but to complement existing infrastructure. Chancay will be an additional strategic alternative. It’s a multipurpose port, capable of handling containers, bulk cargo, vehicles, project cargo, and more.



Momento de la ponencia de Alonso Guinand en el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025.

Pero para que este modelo funcione de verdad, necesitamos desarrollar zonas económicas especiales. No basta con exportar materias primas y reimportarlas procesadas. Debemos apostar a la transformación local: ensamblar, procesar, distribuir desde el mismo territorio.

However, for this model to truly work, we need to develop special economic zones. It's not enough to export raw materials and reimport them once processed. We must commit to local transformation—assembling, processing, and distributing directly from the territory itself.

Eso ya está en marcha. Hay empresas interesadas en instalarse en Chancay, desde fabricantes de vehículos eléctricos hasta plataformas de e-commerce. Se proyecta un centro logístico regional donde incluso empresas como Huawei evalúan reubicar sus centros de distribución.

This is already in motion. Companies are showing interest in setting up operations in Chancay, from electric vehicle manufacturers to e-commerce platforms. Plans are underway for a regional logistics center, and even companies like Huawei are considering relocating their distribution hubs there.

¿Cómo podrían integrarse los países del Cono Sur sin perder conectividad con sus mercados tradicionales?

How can Southern Cone countries integrate without losing connectivity to their traditional markets?

Chancay no le quita lugar a nadie. Viene a sumar. Y probablemente su rol principal sea como puerto de transbordo: recibir carga desde distintos puntos del continente —marítima, terrestre e incluso aérea— para consolidarla y enviarla a Asia.

Chancay isn't here to take anyone's place—it's here to add value. Its main role will likely be as a transshipment hub, receiving cargo from across the continent—by sea, land, and even air—consolidating it, and shipping it to Asia.

Eso requiere masa crítica, balance entre importaciones y exportaciones, y una logística integrada. No se trata solo del puerto en sí: hablamos también de camiones, trenes, aeropuertos. Ya estamos conversando con varias líneas marítimas y operadores regionales para potenciar esa conectividad.

That requires critical mass, a balance between imports and exports, and fully integrated logistics. It's not just about the port itself—it's also about trucks, trains, and airports. We're already in talks with several shipping lines and regional operators to strengthen this connectivity.

¿Qué deben hacer las empresas de la región para prepararse ante esta transformación logística?

Pensar a largo plazo. Chancay no se construyó para operar uno o dos años: estamos hablando de una visión de 15 o 20 años. Así piensan los inversionistas, y así deberían pensar las empresas que quieran aprovechar esta oportunidad.

Hay que preguntarse: ¿estoy listo para integrarme a esta nueva dinámica? ¿Mi empresa está preparada para abastecer, transformar, distribuir o consolidar productos en un entorno multimodal, digitalizado y competitivo?

El futuro ya empezó. Y como región, tenemos que estar listos para conectarnos mejor, operar con más eficiencia y construir juntos un sistema logístico más fuerte, más resiliente y con proyección global.●

What should companies in the region do to prepare for this logistics transformation?

They need to think long-term. Chancay wasn't built for just one or two years of operation—we're talking about a 15-to-20-year vision. That's how investors think, and that's how companies hoping to seize this opportunity should think as well.

The key questions are: Am I ready to integrate into this new dynamic? Is my business prepared to supply, transform, distribute, or consolidate products in a multimodal, digitalized, and competitive environment?

The future has already begun. As a region, we must be ready to connect better, operate more efficiently, and work together to build a stronger, more resilient logistics system with true global reach.●



BOLUDA
TOWAGE

SEAWIDE
TRUST

Boluda Towage Reyta · Piedras 172 · 11000 Montevideo · Uruguay
T. +598 2915 1216 | boluda.com.es | info@boluda.com.uy

CERTIFIED COMPANY
eic Quality Management System
ISO 9001:2015

FCR Externa de Comercio de Colón
CERTIFICA ISO 9001:2015

TodoLOGÍSTICA

Marketing & networking

GUÍA
LOGÍSTICA
Y DE COMERCIO EXTERIOR

PROTAGONISTA
PUERTOS, LOGÍSTICA, TRANSPORTE Y COMERCIO EXTERIOR

 Encuentro
de **Protagonistas**

U HUB
PAÍS LOGÍSTICO

TodoLOGÍSTICA
news

INTERNATIONAL
**POWER
MEETING**

Todologística te conecta con empresarios de América

Más empresas te conocen, más oportunidades tienes
www.todologistica.com

 **TODOLOGISTICA**
ESTUDIO GRÁFICO


TodoLOGÍSTICA
COMMUNITY MANAGER



RESPONSABLE
DESARROLLO DE NEGOCIO
AMÉRICA LATINA
INFOPORT

Salvador Alcón

INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA DIGITALIZACIÓN PORTUARIA

INNOVATION AND LEADERSHIP IN PORT DIGITALIZATION



¿Cómo fue el proceso de introducción de INFOPORT en el mercado internacional, especialmente en LATAM, y qué estrategias han sido clave para posicionarse como un referente en soluciones de software para puertos y terminales?

How was the process of introducing INFOPORT to the international market, particularly in LATAM, and what strategies have been key to positioning the company as a benchmark in software solutions for ports and terminals?

Desde su fundación hace más de 25 años, Infoport ha estado fuertemente vinculado al desarrollo de soluciones para toda la comunidad portuaria de Valencia, puerto del que somos el principal partner tecnológico, en este aspecto hemos venido impulsando y sosteniendo el crecimiento del primer puerto español y del mediterráneo, y el segundo mayor en crecimiento de todo Europa, desarrollando, manteniendo y operando el Port Community System (PCS) de Valenciaport.

Since its founding more than 25 years ago, Infoport has been closely linked to the development of solutions for the entire port community of Valencia, where we serve as the main technology partner. In this role, we have consistently driven and supported the growth of Spain's leading port, the top port in the Mediterranean, and the second fastest-growing in all of Europe, by developing, maintaining, and operating Valenciaport's Port Community System (PCS).

En los últimos años, se tomó la decisión de poner a disposición todo nuestro conocimiento, experiencia y grado de especialización en logística portuaria para impulsar el crecimiento, la eficiencia en operaciones, seguridad y sostenibilidad en los puertos de América Latina.

In recent years, we made the strategic decision to make our know-how, experience, and deep specialization in port logistics available to support growth, operational efficiency, security, and sustainability in Latin American ports.

En esta línea de apuesta de Infoport por América Latina, desde el inicio de este año 2025, contamos con oficina en la región para dar mayor cobertura y servicio. Nuestro objetivo es consolidarnos como partner tecnológico de los diferentes actores portuarios latinoamericanos.

As part of this commitment to the region, since the beginning of 2025 we have established an office in Latin America to provide greater coverage and service. Our goal is to consolidate our position as a trusted technology partner for the various stakeholders in the Latin American port ecosystem.

¿Podría compartir su experiencia en la implementación de sus soluciones en puertos como Puerto Valparaíso y qué impacto ha tenido esto, en la eficiencia y gestión portuaria?

En el caso de Valparaíso, hemos llevado a cabo la implantación de uno de nuestros productos de soluciones para la gestión del transporte terrestre en puertos.

El sistema implementado otorga una visión de la situación en tiempo real de todos los viajes que los transportistas realizan con origen o destino el puerto, también permite visualizar los diferentes grados de ocupación de todas las áreas de la zona logística, y generando una capacidad prospectiva en la toma de decisiones, ya que podemos conocer por las horas estimadas de llegada, el volumen de camiones que vamos a ir teniendo en cada área, evitando así momentos de saturación de los accesos.

Nuestra solución se integra con diferentes sistemas del puerto, como los accesos automatizados al puerto, el sistema de gestión de la comunidad portuaria, entre otros.

Could you share your experience implementing your solutions in ports such as Puerto Valparaíso, and what impact has this had on efficiency and port management?

In the case of Valparaíso, we implemented one of our transportation management solutions for port operations.

The system provides real-time visibility into all truck trips to and from the port. It also allows monitoring of the occupancy levels across all areas within the logistics zone, enabling predictive decision-making. By knowing the estimated arrival times, we can anticipate the volume of trucks expected in each area, thereby avoiding congestion at entry points.

Our solution is integrated with various port systems, including automated gate access, the Port Community System, and others, ensuring a seamless flow of information and operations.

From dreams to **plans**,
we built the **future**.



WATCH OUR NEW INSTITUTIONAL FILM, WHICH CELEBRATES THE ESSENCE OF BTP AND OUR ACHIEVEMENTS. SCAN THE QR CODE AND GET INSPIRED!

📱📺📺📺 brasilterminalportuario | www.blp.com.br | #OrgulhodeserBTP

At Brasil Terminal Portuário, we believe the future is built every day. There's no magic rule or secret, just a plan – a plan that breaks barriers, connects people and drives development.



Brasil
TERMINAL PORTUÁRIO
Believe and Innovate

Finalmente, ¿cuáles son los principales desafíos y tendencias en la digitalización de puertos y comercio exterior, y cómo se prepara INFOPORT para liderar en ese escenario futuro?

La digitalización de los puertos y del comercio exterior enfrenta actualmente varios desafíos clave. Por un lado, existe una gran necesidad de interoperabilidad entre sistemas, ya que los distintos actores de la cadena logística aún operan con tecnologías y niveles de madurez digital muy diversos.

Por otro lado, en este tipo de proyectos tenemos el reto importante de la gestión del cambio, la digitalización de los procesos portuarios y la implementación de nuevas tecnologías, que debe generar un valor real y perceptible para todas las personas involucradas en dichos procesos.

No debemos olvidarnos de la ciberseguridad, que se ha convertido en una prioridad, dado el aumento de los riesgos asociados a la automatización y a la conectividad global.

Desde INFOPORT VALENCIA, estamos en una constante evolución de nuestros productos, para ofrecer herramientas que no solo digitalicen procesos, sino que los transformen radicalmente, generando valor real y medible, en este punto destacar que los resultados de nuestro acompañamiento como principal proveedor de soluciones tecnológicas del Puerto de Valencia nos avalan.

Contamos con una estrategia consolidada en el ámbito de la innovación, con un departamento de I+D, orientado a la utilización de las últimas tecnologías en el desarrollo de aplicaciones que aporten soluciones a los diferentes retos que nos plantea el sector.

Además, impulsamos proyectos colaborativos en el entorno portuario que promuevan la integración digital entre autoridades portuarias, operadores logísticos, transitarios y otros actores clave. Nuestra experiencia tanto en el desarrollo de sistemas, como las labores de asesoramiento, combinada con una escucha activa de las necesidades del mercado latinoamericano, nos posiciona como un socio estratégico para avanzar en la digitalización del sector. ●

Finally, what are the main challenges and trends in port and trade digitalization, and how is INFOPORT preparing to lead in that future scenario?

The digitalization of ports and international trade faces several key challenges. On one hand, there is a pressing need for interoperability among systems, as different players in the logistics chain operate with diverse technologies and varying levels of digital maturity.

Another major challenge lies in change management. The digital transformation of port processes and the adoption of new technologies must deliver tangible, perceivable value to all stakeholders involved.

Cybersecurity has also become a top priority, given the increasing risks associated with automation and global connectivity.

At INFOPORT VALENCIA, we are continuously evolving our products to deliver tools that not only digitalize processes but also transform them in a way that generates measurable, lasting value. Our track record as the main technology provider for the Port of Valencia speaks for itself.

We have a well-established innovation strategy, supported by an R&D department focused on leveraging the latest technologies to create applications that address the sector's most pressing challenges.

Furthermore, we promote collaborative projects within the port environment to foster digital integration between port authorities, logistics operators, freight forwarders, and other key stakeholders. Our combined expertise in system development, consulting, and attentive listening to the Latin American market positions us as a strategic ally in driving the sector's digital transformation. ●

BUILDING THE FLEET FOR THE FUTURE

We are building the next generation of multipurpose heavy-lift vessels, the BBC LakerMax. By 2026 fifteen of these very versatile triple-deckers will have joined our fleet. They offer more space and stowage options under deck for your valuable and sensitive cargo. With more unobstructed space on deck and the ability to sail with open hatches. Equipped with tow Liebherr 250-mt shipboard cranes. On top, eight more F500-type vessels will join our fleet by 2028.



bbc-chartering.com





COUNTRY MANAGER
OCEAN NETWORK EXPRESS
ONE (URUGUAY)

Pablo Dominguez

ONE: UNA VISIÓN LOGÍSTICA DESDE EL CONO SUR HACIA EL MUNDO

ONE: A LOGISTICS VISION FROM THE SOUTHERN CONE TO THE WORLD

EN EL ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS DE URUGUAY, PABLO DOMÍNGUEZ —REPRESENTANDO A OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE)— INTEGRÓ UN PANEL DE ALTO NIVEL DONDE DEJÓ UN MENSAJE CONTUNDENTE: SUDAMÉRICA DEBE PENSARSE COMO UNA SOLA REGIÓN LOGÍSTICA.

AT THE ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS IN URUGUAY, PABLO DOMÍNGUEZ—REPRESENTING OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE)—JOINED A HIGH-LEVEL PANEL WHERE HE DELIVERED A POWERFUL MESSAGE: SOUTH AMERICA MUST BE ENVISIONED AS A SINGLE LOGISTICS REGION.

¿Cómo entienden en ONE el rol de Sudamérica dentro del comercio global?

Desde nuestra experiencia en Ocean Network Express Uruguay, y desde lo que vemos en el día a día con nuestros clientes, naviera y otros stakeholders, creemos que Sudamérica debe entenderse como una sola región. No tiene sentido mirar a Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia o Brasil como mercados completamente aislados, porque no lo son.

Están profundamente conectados entre sí —por rutas terrestres, por necesidades logísticas, por cadenas de suministro compartidas— y, por supuesto, por una lógica marítima que los vincula con el mundo.

Desde el punto de vista de las navieras, esta visión regional es clave. Cuando pensamos nuestros servicios, cuando diseñamos las rutas, cuando evaluamos el volumen

y el potencial de cada mercado, no lo hacemos país por país. Lo hacemos pensando en conjunto. Es la única manera en que podemos ofrecer soluciones sostenibles, eficientes y adaptadas a la realidad logística del Cono Sur.

¿Eso implica que cada país debe adaptarse a un modelo regional común?

No necesariamente se trata de que todos hagan lo mismo. Más bien, se trata de reconocer que cada mejora en infraestructura, procesos o conectividad que se logre en un país,

tiene un efecto directo sobre los demás. Si un país logra optimizar o modernizar un puerto, eso puede beneficiar directamente a otro que utiliza esa misma vía para exportar o importar, o que las operaciones de las navieras sean más rápidas y eficientes.

Pensemos en el caso de Paraguay o Bolivia: muchas veces dependen de puertos en Brasil, en Uruguay o en Argentina

How does ONE view South America's role in global trade?

From our experience at Ocean Network Express Uruguay, and from what we see every day working with clients, shipping lines, and other stakeholders, we believe South America must be understood as a single, integrated region. It makes little sense to view Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, or Brazil as entirely isolated markets—because they're not.

They're deeply interconnected—through land routes, shared logistical needs, and integrated supply chains—and, of course, through a maritime logic that links them to the rest of the world.

From a shipping line perspective, this regional approach is essential. When we design our services, plan routes, or assess market volumes and potential, we don't do it on a country-by-country basis. We think of the region as a whole. It's the only way to offer sustainable, efficient solutions that are tailored to the logistical realities of the Southern Cone.

Does that mean each country should adapt to a single regional model?

Not necessarily. It's not about everyone doing the same thing. It's more about recognizing that every improvement in infrastructure, processes, or connectivity in one country has a direct impact on the others.

If a country optimizes or modernizes a port, it can directly benefit another that relies on that same port for its imports or exports—or make shipping operations faster and more efficient.

Think of countries like Paraguay or Bolivia: they often depend on ports in Brazil, Uruguay, or Argentina to connect with



Pablo Domínguez, compartiendo su panel con el gerente de Puerto Chancay, en el Encuentro de Protagonistas Uruguay, mayo 2025.

para llegar al mundo. Lo que ocurra en Montevideo, en Buenos Aires o en Paranaguá tiene un impacto concreto en esos mercados. Entonces, no hay espacio para trabajar de forma aislada. La coordinación regional no es una opción, es una necesidad para mejorar costos, tiempos y eficiencia.

¿Cuáles son las condiciones básicas que ustedes evalúan a la hora de desarrollar servicios para la región?

Lo primero que analiza la naviera es si hay una masa crítica de volumen, que es fundamental para que un servicio tenga sentido desde el punto de vista económico y operativo. No podemos sostener una ruta directa si no hay suficiente carga de ida y de vuelta, o si los tiempos de permanencia en puerto son largos y costosos. Además, evaluamos el grado de equilibrio comercial: si hay mucha exportación y poca importación, o viceversa.

También son importantes otros factores como la estabilidad en las políticas de los países, el marco normativo, la conectividad terrestre, la previsibilidad en los procesos aduaneros y, por supuesto, la colaboración entre puertos, gobiernos y operadores logísticos. Cuando todos esos elementos se alinean para cooperar de forma mancomunada, se puede desarrollar un servicio que sea sostenible en el tiempo.

¿Cómo ven el rol de los puertos en esta estrategia regional?

Los puertos son un actor clave. Pero a veces vemos que intentan competir entre sí en lugar de buscar formas de complementarse. La verdad es que no todos los puertos necesitan ser hubs internacionales. Algunos tienen más sentido como terminales especializadas, como centros de trasbordo, o como puntos de conexión intermodal. Lo importante es que se integren dentro de una red pensada estratégicamente.

Desde ONE apostamos a esa lógica. No buscamos imponer una solución única, sino trabajar con cada puerto y cada comunidad logística para entender cuál es su mejor rol dentro del sistema. Si eso se logra, ganamos todos: las navieras, los exportadores, los importadores y los consumidores finales.

the world. What happens in Montevideo, Buenos Aires, or Paranaguá has a real, tangible impact on those markets. So, working in isolation is simply not an option. Regional coordination isn't a luxury—it's a necessity for improving costs, transit times, and overall efficiency.

What are the core factors you evaluate when developing services for the region?

The first thing a shipping line looks at is whether there's a critical mass of cargo volume. That's essential for a service to make sense economically and operationally. We can't sustain a direct route without sufficient two-way cargo flow, or if port stays are long and costly.

We also assess the trade balance—whether there's a disproportionate amount of exports or imports—as well as other key factors like policy stability, regulatory frameworks, inland connectivity, customs process predictability, and, of course, collaboration between ports, governments, and logistics operators.

When all those elements align and work together, that's when we can build a service that's truly sustainable over time.

What role do ports play in this regional strategy?

Ports are absolutely central. But we often see them trying to compete with one another instead of seeking ways to complement each other. The truth is, not every port needs to be an international hub. Some are better suited to serve as specialized terminals, transshipment centers, or intermodal connection points. What matters is that each port is integrated into a strategically designed network.

At ONE, we believe in that approach. We're not here to impose a one-size-fits-all solution—we work closely with each port and logistics community to understand their optimal role within the broader system. When that happens, everyone benefits: shipping lines, exporters, importers, and end consumers.



Pablo Domínguez, compartiendo su visión en el Encuentro de Protagonistas Uruguay, mayo 2025.

¿Cuál es el impacto de la tecnología en este contexto?

La tecnología hoy está transformando todo. Nos permite anticipar la demanda, optimizar las rutas, mejorar la trazabilidad, reducir los tiempos de documentación. Pero la tecnología sola no alcanza. Tiene que venir acompañada por un cambio cultural. En muchos países todavía hay procesos que siguen siendo manuales, con formularios en papel que ralentizan toda la operación. Eso no puede seguir así si queremos ser competitivos.

En ONE estamos trabajando mucho en la digitalización de nuestros procesos, pero también necesitamos que el ecosistema acompañe. Hay muchas oportunidades de mejora en ese sentido, y avanzar en conjunto es la clave.

¿Qué mensaje te gustaría dejarle a quienes toman decisiones en el ecosistema logístico de Sudamérica?

Mi mensaje sería que miremos más allá de las fronteras. A veces hay una mirada muy local, muy enfocada en lo que pasa en un solo país o en un solo puerto. Pero la logística es global. Lo que ocurre en una terminal uruguaya puede afectar directamente a una empresa paraguaya, o a un consumidor boliviano.

Necesitamos más integración, más planificación regional, más visión de largo plazo. Solo así vamos a poder construir un sistema logístico más fuerte, más eficiente y con mayor impacto para el desarrollo económico de toda la región. ●

What role does technology play in this context?

Technology is transforming everything. It allows us to forecast demand, optimize routes, improve traceability, and reduce documentation times. But technology alone isn't enough—it needs to be accompanied by a cultural shift.

In many countries, there are still manual processes in place, with paper forms that slow down operations. That can't continue if we want to remain competitive.

At ONE, we're heavily focused on digitizing our processes, but we also need the broader ecosystem to evolve alongside us. There's tremendous potential for improvement, and moving forward together is the key.

What message would you share with decision-makers in South America's logistics ecosystem?

My message would be: let's look beyond borders. Too often, the focus is overly local—what's happening in one country, or at one port. But logistics is global. What happens at a terminal in Uruguay can directly impact a company in Paraguay or a consumer in Bolivia.

We need greater integration, better regional planning, and a long-term vision. That's the only way we'll build a stronger, more efficient logistics system that truly drives economic development across the entire region. ●

KENPORTTM

Bunkers & Lubes

COMBUSTIBLES ◦ BIOCOMBUSTIBLES ◦ LUBRICANTES ◦ UREA MARINA

TOPOLOGISTICA



ARGENTINA PARAGUAY URUGUAY



COMBUSTIBLES

Marcela Rodríguez
+5491158423654

sales@kenportbunker.com

LUBRICANTES

Luis Pereira
+59893323236

lubes@kenportbunker.com



VISÍTANOS EN



[kenportbunker](https://www.instagram.com/kenportbunker)

[kenportbunkers sa](https://www.facebook.com/kenportbunkers)

www.kenportbunker.com



PROPIETARIO
GOMISTAR

Ítalo Scala

ÍTALO SCALA: EL HOMBRE QUE CREYÓ EN LOS BARCOS ANTES DE QUE LLEGARAN

ÍTALO SCALA: THE MAN WHO BELIEVED IN SHIPS BEFORE
THEY ARRIVED

Cuando Ítalo Scala llegó a Nueva Palmira, no había barcos. Había silencio, río y una visión.

Él trajo la lancha. Y después, el tiempo le trajo la razón.

Fundador de Gomistar S.A. y alma mater de una de las empresas de servicios marítimos más importantes del país, Ítalo no nació empresario. Nació trabajador. Aprendió el oficio desde chico, junto a su padre, y lo transformó en legado, junto a sus hijos.

Gomistar es hoy una empresa con más de 100 trabajadores, una flota de remolcadores y lanchas de tráfico que operan en todos los puertos clave de Uruguay y en ambos extremos de la Hidrovía Paraná-Paraguay. Pero su historia comenzó con días de espera y fe.

“Estuve un año parado sin mojar la hélice”, recuerda Ítalo con una sonrisa que no olvida. Porque nadie confía en el que llega primero. Hasta que demuestra que llegó para quedarse.

Una empresa que nació del río y la familia

Ítalo siempre habla en plural. Porque cuando dice “yo”, está diciendo “nosotros”: su esposa que lo acompañó a vivir 10 años en Palmira; sus hijos que hoy llevan adelante la empresa; sus hermanos, que lo ayudaron a construir sus primeros pasos.

Gomistar nació oficialmente hace 30 años, pero su historia es más larga. Porque Ítalo ya estaba en el puerto de Montevideo desde 1956, con la lancha que había comprado su padre. Desde entonces, se dedicó a construir una empresa donde el cliente no es un cliente, sino un socio. Donde la tripulación no es personal, sino familia. Y donde cada barco es un símbolo de esfuerzo y continuidad.

When Ítalo Scala first arrived in Nueva Palmira, there were no ships—only silence, river, and a vision. He brought the boat. And in time, time proved him right.

Founder of Gomistar S.A. and the driving force behind one of Uruguay’s leading maritime service companies, Ítalo wasn’t born an entrepreneur—he was born a worker. He learned the trade from a young age alongside his father, and transformed that calling into a legacy with his children.

Today, Gomistar employs more than 100 people and operates a fleet of tugboats and service launches across Uruguay’s key ports and both ends of the Paraná-Paraguay Waterway. But the journey began with days of waiting—and faith.

“I spent a year without getting the propeller wet,” Ítalo recalls with a smile he hasn’t forgotten. Because no one trusts the one who arrives first—until he proves he’s here to stay.

A Company Born of River and Family

Ítalo always speaks in plural. Because when he says “I,” he means “we”: his wife, who stood by him through a decade in Palmira; his children, who now lead the company; his brothers, who helped build those first steps.

Gomistar was officially founded 30 years ago, but its roots run deeper. Ítalo had already been at the Port of Montevideo since 1956, with the launch his father had purchased. From then on, he built a company where clients are more like partners, crew members are like family, and every vessel is a symbol of perseverance and continuity.

An aerial photograph of a port facility in 1995. The port is situated on a narrow strip of land between a body of water and a green, undeveloped area. Several large cargo ships are docked at the pier, and numerous shipping containers are stacked in neat rows on the land. A few cranes are visible, and the overall infrastructure appears relatively basic for its time.

PROGRESAR ES PARTE DE NUESTRA HISTORIA

1995

2025

Gracias al esfuerzo y dedicación de nuestra gente y de la comunidad de la que somos parte, celebramos con orgullo **30 años de progreso**. Y miramos con emoción un futuro, en el cual, gracias a nuestra operación, seguiremos desde Colón, conectando el comercio mundial.





Italo Scala en el Puerto de Montevideo

Una flota que navega con historia y motores coreanos

Charrúa, Cerro, Rolando Tedesco, TR2, TR3.

Cada remolcador tiene su historia. Algunos, más de 50 años de navegación. “Lo subimos al astillero, lo reparamos, y sale como nuevo”, cuenta Ítalo. Con orgullo y sin nostalgia, porque en Gomistar la tradición no se oxida: se renueva.

La empresa fue pionera también en traer motores coreanos Doosan a Uruguay. Apostó por lo distinto, por lo que funcionaba para su operación, no por lo que imponía el mercado. Esa mirada propia, muchas veces contracorriente, es la que marcó el ADN de Gomistar.

Servicios que hacen girar la rueda del comercio

Hoy Gomistar no solo remolca. También provee insumos, limpia barcas, coloca defensas Yokohama, colabora con OSRO en prevención de derrames y está presente donde la logística fluvial necesita respaldo confiable. Desde Nueva Palmira a Montevideo, pasando por Fray Bentos y Paysandú.

Y todo eso, sin perder la premisa original: estar 365 días al año, 24 horas al día, listos para servir.

Lo que más le importa a Ítalo

Cuando se le pregunta por su mayor orgullo, no habla de barcos, contratos ni cifras. Habla de lo humano.

“Uno se va contento sabiendo que se rompió el alma por la familia”, dice. “Mis hijos siguen en Palmira, criaron a sus hijos ahí. Y la empresa sigue firme.”

Porque Ítalo Scala no construyó solo una empresa. Construyó pertenencia. Le dio al sector marítimo uruguayo una compañía confiable y leal. Le dio al país una conexión viva con los ríos. Y les dio a todos los que lo rodean un ejemplo claro: cuando el trabajo tiene raíz, florece. ●

A Fleet Powered by History and Korean Engines

Charrúa, Cerro, Rolando Tedesco, TR2, TR3.

Each tugboat has its story. Some have been sailing for over 50 years. “We bring them to the shipyard, fix them up, and they come out like new,” says Ítalo. With pride, never nostalgia—because at Gomistar, tradition doesn’t rust, it gets renewed.

The company was also a pioneer in introducing Korean Doosan engines to Uruguay, choosing what worked for its operations, not what the market dictated. That independent vision, often against the current, shaped Gomistar’s DNA.

Services That Keep Trade Moving

Today, Gomistar does far more than tugging. The company supplies maritime provisions, cleans barges, installs Yokohama fenders, partners with OSRO in spill prevention, and provides vital support wherever inland logistics demand reliability—from Nueva Palmira to Montevideo, including Fray Bentos and Paysandú.

And through it all, the original commitment remains: 24/7 service, 365 days a year.

What Matters Most to Ítalo

When asked about his greatest pride, Ítalo doesn’t mention ships, contracts, or figures. He speaks from the heart.

“You leave this world happy knowing you gave everything for your family,” he says. “My kids stayed in Palmira. They raised their families there. And the company stands strong.”

Because Ítalo Scala didn’t just build a company—he built belonging. He gave Uruguay’s maritime sector a loyal, dependable presence. He gave the country a living connection to its rivers. And he gave everyone around him a clear example: when work has roots, it flourishes. ●

PLP

PUERTO LA PLATA



CONOCÉ MÁS



CONECTADOS CON EL MUNDO
CONECTADOS AL FUTURO



PROJECT MANAGER
MASDEU & ASOCIADOS

**MAXIMILIANO
MASDEU**

MASDEU & ASOCIADOS: SOLUCIONES FLUVIALES

MASDEU & ASSOCIATES: RIVER SOLUTIONS



¿Podría contarnos brevemente sobre su historia personal y profesional en este sector?

Mis inicios en este rubro fueron como proveedor marítimo y fluvial en el año 2002, luego comencé prestando servicios de reparaciones navales. Esto nos llevó a participar en varios proyectos en diferentes astilleros de Sudamérica y la misma relación con armadores me dio la oportunidad de operar barcas y remolcadores en la República del Paraguay, teniendo así una excelente relación con entidades portuarias, por lo cual he podido acompañar algunos proyectos de carga sobredimensionada desde su ingeniería hasta el reacondicionamiento estructural de buques. También he desarrollado amplia experiencia en campañas off-shore. Hoy día he conformado un Holding de empresas donde la estrella de turno es el HUB logístico MASDEU & ASOCIADOS que incluye un puerto de cabotaje con ZONA PRIMARIA ADUANERA.

¿Cómo nació la idea de conformar este nuevo holding logístico-fluvial en la Hidrovía?

La conformación del HOLDING MASDEU & ASOCIADOS nace de haber podido interpretar las necesidades que tienen los armadores que transitan la hidrovía, de resolver inconvenientes que surgen, propios, de las operaciones portuarias y de la misma navegación. Los armadores necesitan aliados estratégicos y NO SIMPLES PROVEEDORES. Este concepto llevó a que un grupo de empresarios nos reunamos con un solo objetivo DAR SOLUCIONES INMEDIATAS Y RESPUESTAS CONCRETAS CON EFICIENCIA Y EFICACIA.

Could you briefly tell us about your personal and professional background in this sector?

I began my career in this field in 2002 as a maritime and river supplier, later moving into ship repair services. This work led us to participate in multiple projects across various shipyards in South America. Building strong relationships with shipowners also gave me the opportunity to operate barges and tugboats in the Republic of Paraguay, which in turn allowed me to develop an excellent rapport with port authorities. This experience enabled me to oversee several oversized cargo projects from the engineering phase through to the structural retrofitting of vessels. I have also gained extensive experience in offshore campaigns. Today, I lead a holding group of companies, with the flagship being the MASDEU & ASOCIADOS logistics hub, which includes a coastal port with Primary Customs Zone status.

How did the idea for this new river-logistics holding along the Hidrovía come about?

MASDEU & ASOCIADOS Holding was born from recognizing the real needs of shipowners navigating the Hidrovía and addressing the operational challenges that naturally arise in both port operations and navigation. Shipowners need strategic allies—not just simple suppliers. This vision led a group of entrepreneurs to join forces with a single mission: to provide immediate solutions and concrete answers with efficiency and effectiveness.

¿Qué razones estratégicas los llevaron a elegir San Lorenzo como sede?

San Lorenzo es punto neurálgico, de interacción entre terminales portuarias y armadores, ya que es donde se desempeñan el 100% de las operaciones de Comex. De esta manera estamos en pleno centro de acción lo que nos permite accionar rápidamente sobre cada necesidad puntual.

¿Podría detallar la gama de servicios que forman parte de su propuesta?

Hoy día a través del holding como les comentaba anteriormente queremos que los armadores y operadores portuarios sepan que cuentan con un ALIADO estratégico, que se sientan respaldados de que alguien los va a asistir 24/7 – Algunos de los servicios que van a poder canalizar a través de este Holding son : SERVICIOS DE PUERTO DE CABOTAJE - SERVICIO DE AMARRADERO – INGENIERIA NAVAL - DESARROLLO Y GESTION DE CARGAS PROYECTO - REPARACIONES NAVALES EN GENERAL – LOGISTICA – ESTIVA - CONTROL DE CARGAS - GESTION DE RESIDUOS – TEST DE CARGAS – MEDICIONES – DESGASIFICACION – SUMINISTRO DE REPUESTOS Y COMESTIBLES - ELECTROMECHANICA – DEFENSA DE MUELLES - FABRICACION DE ESTRUCTURAS – SERVICIO DE LANCHAS DE CARGA Y PASAJEROS – ENSAYOS NO DESTRUCTIVOS.

¿Qué metas esperan alcanzar en el corto y mediano plazo?

CORTO. La finalización de la construcción del puerto de cabotaje y el amarradero, la obra ya está en marcha y estamos en un grado de avance de un 30 %. Cabe destacar que el puerto de cabotaje es zona primaria aduanera y ya se encuentra operativo como tal.

MEDIANO. La puesta en marcha de un astillero para barcasas y embarcaciones menores.

Para cerrar, ¿qué mensaje le gustaría dejar a nuestros lectores?

Que se sumen a nuestra cadena de clientes, sabiendo de que están respaldados por un grupo de profesionales de primerísima línea, que las respuestas serán inmediatas, que cuentan con un HUB LOGISTICO (Puerto – Amarradero y 10.000 M2 terrestres) a entera disposición, que están invitados a desarrollar proyectos en conjunto y que la excelencia en servicios es nuestro lema.●

What strategic reasons led you to choose San Lorenzo as your base of operations?

San Lorenzo is a critical hub where port terminals and shipowners converge. It is the stage for 100% of foreign trade operations in the area. Being at the heart of the action allows us to respond swiftly and effectively to any specific operational need.

Could you detail the range of services included in your offering?

Through our holding, as I mentioned earlier, we aim for shipowners and port operators to know they have a strategic ally who will stand by them 24/7. Some of the services available through the holding include: coastal port services, mooring services, naval engineering, project cargo development and management, general ship repairs, logistics, stevedoring, cargo control, waste management, load testing, measurements, degassing, spare parts and provisions supply, electromechanical services, pier fendering, structural fabrication, cargo and passenger launch services, and non-destructive testing.

What goals do you aim to achieve in the short and medium term?

Short term: Completing the construction of the coastal port and mooring facilities. The works are already underway, with approximately 30% progress. It is worth noting that the coastal port, as a Primary Customs Zone, is already operational in that capacity.

Medium term: Launching a shipyard for barges and smaller vessels.

Finally, what message would you like to share with our readers?

We invite you to join our client network, confident that you will be backed by a team of top-tier professionals. Our responses are immediate, and you will have at your disposal a full-fledged logistics hub—comprising a port, mooring facilities, and 10,000 m² of land—ready for your projects. We welcome collaborative ventures, and our commitment to excellence in service is, and will remain, our hallmark.●



PRESIDENTE
ASTILLERO
RÍO PARANÁ SUR S.A.

**Ing. Marcos
De Monte**

ASTILLERO RÍO PARANÁ SUR IMPULSA EXPANSIÓN

RÍO PARANÁ SUR SHIPYARD DRIVES EXPANSION



En los últimos dos años, ¿qué inversiones destacables ha realizado el Astillero Río Paraná Sur en infraestructura, tecnología o equipamiento naval? ¿Podría compartir detalles sobre montos, objetivos y resultados concretos?

El ARPS ha realizado en los últimos dos años importantes inversiones alineadas con el plan estratégico de la compañía. En nuestra base operativa de Lima, provincia de Buenos Aires, se construyó un muelle de 120mts de tablestacado metálico, que incluye servicios de agua potable y alimentación eléctrica. Se realizó también un dragado de nuestra dársena hasta 6 metros de profundidad, una segunda rampa de puesta a seco para trabajar con airbags exclusivamente y una platea de hormigón de más de 3200m² para trabajos a seco.

Por último, se adquirió un pórtico de 32tn ubicado a la salida de la nave de producción, el mismo tiene un recorrido útil de 80mts lo que eleva significativamente la capacidad y eficiencia productiva para nuevas construcciones. Estas inversiones por más de USD 2MM nos permiten ampliar capacidades y servicios a clientes fluviales y marítimos para toda la región.

What major investments has Astillero Río Paraná Sur made in infrastructure, technology, or naval equipment over the past two years? Could you share details about amounts, objectives, and tangible results?

Over the past two years, ARPS has made significant investments aligned with the company's strategic plan. At our operational base in Lima, Buenos Aires Province, we built a 120-meter steel sheet pile dock equipped with potable water and electrical service connections. We also carried out dredging operations in our dock to reach a depth of six meters, constructed a second slipway exclusively for working with airbags, and poured over 3,200 square meters of reinforced concrete for dry dock operations.

Additionally, we acquired a 32-ton gantry crane positioned at the exit of the production building. With an 80-meter operational range, this crane significantly boosts our production capacity and efficiency for new builds. These investments, totaling over USD 2 million, have expanded our capabilities and services for both river and maritime clients across the region.

¿Qué alianzas estratégicas mantiene actualmente el astillero con otras empresas o instituciones y cómo contribuyen estas colaboraciones a potenciar su producción, formación o presencia en el sector?

En línea con el mencionado plan estratégico de nuestra compañía, hemos realizado una importante alianza con el Astillero SEGMAR de la ciudad de Asunción. Desde enero de 2025 estamos a cargo de la gestión técnica y comercial, lo que nos permite alinear nuestros pilares de trabajo entre ambas unidades productivas para dar una solución 360° para nuestros clientes. Compromiso, calidad y tiempos de entrega son valores fundamentales de nuestro servicio. Hemos llevado adelante un plan de inversión de puesta en valor de las instalaciones y adquisición de nuevo equipamiento para mejorar la capacidad productiva. Seguiremos desarrollando y modernizando la planta para continuar aumentando los estándares y servicios a nuestros clientes.

¿Cómo proyecta el astillero articular sus inversiones recientes con las alianzas actuales para impulsar innovación, sostenibilidad y expansión a nuevos mercados?

Las mencionadas inversiones permiten ampliar los servicios tanto en construcción como reparación, con el valor agregado de poder articular dos cabeceras en la Hidrovía Paraguay-Paraná bajo un mismo estándar de calidad y compromiso con nuestros clientes. Las mismas permiten atender las flotas que navegan la HPP, como así también barcos pesqueros y de diversos servicios del litoral marítimo de la región. Esto representa una clara expansión de los mercados foco de nuestra compañía, diversificando productos y servicios con fuerte inversión en tecnología y sustentabilidad. Este último aspecto está plenamente alineado con el plan de inversiones, tendiente a minimizar los impactos en el medio ambiente y el desarrollo de medidas efectivas que maximicen el cuidado de los recursos y el hábitat que nos alberga.

¿Qué acciones de responsabilidad social desarrolla el astillero y de qué manera impactan en la comunidad y en el sector naval?

El astillero tiene un fuerte compromiso con las comunidades en las que se desarrolla. Contamos con planes de complementación en instituciones educativas locales, para el desarrollo de capacidades y generación de empleo de calidad. Asimismo, realizamos mejoras de infraestructura en las comunidades que nos encontramos, y fomentamos la participación de las familias en nuestro entorno para conocimiento y desarrollo armónico. La eficiencia energética y el manejo de residuos son también parte fundamental de nuestro plan.●

What strategic partnerships does the shipyard currently maintain with other companies or institutions, and how do these collaborations enhance its production, training, or industry presence?

In line with our strategic roadmap, we've established a key partnership with SEGMAR Shipyard in Asunción. Since January 2025, we have been managing its technical and commercial operations. This has allowed us to align core principles and operational standards across both production units, offering our clients a 360° service solution.

Commitment, quality, and delivery timelines are fundamental values in our service model. We have implemented an investment plan to revitalize SEGMAR's facilities and acquire new equipment, strengthening its production capabilities. We will continue modernizing the plant to further raise our service standards and meet the growing demands of our clients.

How does the shipyard plan to leverage its recent investments and current partnerships to drive innovation, sustainability, and expansion into new markets?

These investments have enhanced our ability to offer comprehensive shipbuilding and repair services, with the added advantage of managing two strategic locations along the Paraguay-Paraná Waterway under a unified standard of quality and service. This setup enables us to support the region's inland fleets as well as fishing and service vessels operating along the maritime coastline.

It marks a clear expansion of our target markets, diversifying our product and service portfolio through strong investments in technology and sustainability. The latter is a core focus of our investment plan, which aims to minimize environmental impact and implement effective measures to safeguard our natural resources and surrounding habitats.

What corporate social responsibility initiatives is the shipyard undertaking, and how do they impact the community and the naval sector?

The shipyard maintains a strong commitment to the communities where it operates. We have established partnership programs with local educational institutions to support skills development and generate quality employment opportunities. We also invest in local infrastructure improvements and actively encourage community and family involvement to foster greater awareness and harmonious development. Energy efficiency and waste management are central pillars of our CSR plan, underscoring our broader commitment to sustainable industrial practices and regional well-being.●



PRESIDENTE
FRIGORÍFICO MODELO

Agustín Fernández

SUSTENTABILIDAD QUE ORDENA, OPTIMIZA Y HACE CRECER

SUSTAINABILITY THAT BRINGS ORDER, OPTIMIZES, AND DRIVES GROWTH

CUARTA GENERACIÓN DE UNA EMPRESA CON CASI 100 AÑOS DE HISTORIA, AGUSTÍN FERNÁNDEZ LIDERA FRIGORÍFICO MODELO Y SU EXPANSIÓN HACIA NUEVAS ÁREAS COMO LA LOGÍSTICA Y EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA. DESDE EL PARQUE POLO OESTE, DONDE OPERA JUNTO A KATOEN NATIE, IMPULSA UNA VISIÓN EMPRESARIAL COMPROMETIDA CON LA EFICIENCIA, EL MEDIO AMBIENTE Y EL FUTURO DEL SECTOR.

AS THE FOURTH GENERATION AT THE HELM OF A COMPANY WITH NEARLY A CENTURY OF HISTORY, AGUSTÍN FERNÁNDEZ IS LEADING FRIGORÍFICO MODELO THROUGH A STRATEGIC EXPANSION INTO SECTORS SUCH AS LOGISTICS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT. FROM POLO OESTE PARK—WHERE THE COMPANY OPERATES IN PARTNERSHIP WITH KATOEN NATIE—HE PROMOTES A BUSINESS VISION ROOTED IN EFFICIENCY, ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY, AND A FORWARD-LOOKING APPROACH TO THE INDUSTRY'S FUTURE.

¿Qué decisiones concretas han tomado en Polo Oeste para avanzar en sostenibilidad ambiental y eficiencia operativa?

Desde que comenzamos a desarrollar el Parque Polo Oeste —junto a Katoen Natie, con quienes somos socios desde 2012— tuvimos claro que debía ser un proyecto a largo plazo, con visión integral. Hicimos un masterplan desde el día uno, incluyendo una laguna de laminación de una hectárea para la captación de aguas pluviales.

Fuimos pioneros en construir el primer depósito certificado LEED de Uruguay. Eso no solo trajo orden y eficiencia a la obra, también bajó costos y mejoró la relación con proveedores. Además, captamos agua de lluvia para servicios, tratamos efluentes para riego, usamos iluminación LED inteligente y paneles solares.

Hoy el parque ya tiene 165.000 m² construidos, y seguimos avanzando con nuevos depósitos —uno de ellos, de 33.000 m², destinado exclusivamente a exportación— que se diseñan desde el inicio con criterios de sostenibilidad.

¿Cómo se sostiene una agenda ambiental en contextos de recursos limitados?

La clave está en el criterio. Evaluar riesgos, tiempos, costos y tomar decisiones con visión de futuro. Lo que a corto plazo parece más caro, a largo plazo suele ser una inversión inteligente.

Además, las exigencias de nuestros clientes —especialmente los internacionales— nos impulsan a seguir por este camino. No lo vemos como un problema, sino como una oportunidad. Y esa mentalidad se traduce en mejoras concretas: ahorro de energía, menos residuos, mayor eficiencia operativa.

What concrete steps have you taken at Polo Oeste to advance environmental sustainability and operational efficiency?

From the very beginning of Polo Oeste Park—developed together with Katoen Natie, our partner since 2012—we knew it had to be a long-term project with a holistic vision. We drew up a master plan from day one, which included a one-hectare stormwater retention lagoon to capture rainwater.

We were pioneers in building Uruguay's first LEED-certified warehouse. That milestone not only brought order and efficiency to the construction process, it also reduced costs and strengthened relationships with suppliers. Beyond that, we collect rainwater for operational use, treat wastewater for irrigation, use intelligent LED lighting, and have installed solar panels.

Today, the park boasts 165,000 square meters of built space, and we are moving forward with new facilities—including a 33,000-square-meter warehouse dedicated exclusively to exports—each designed from the ground up with sustainability criteria.

How do you maintain an environmental agenda when resources are limited?

It comes down to sound judgment—evaluating risks, timelines, and costs, and making decisions with the long term in mind. What may seem more expensive in the short term often proves to be a smart, future-oriented investment. Moreover, our clients—especially international ones—are increasingly demanding in terms of sustainability, which drives us to continue on this path. We don't see it as a burden, but as an opportunity. That mindset translates into tangible results: lower energy consumption, reduced waste, and higher operational efficiency.



Agustín Fernández comparte sus reflexiones sobre sustentabilidad en el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025.

¿Creés que muchas veces se mide mal el éxito si solo se considera el costo inmediato?

Totalmente. Si solo mirás el gasto del mes, te perdés el impacto positivo de muchas decisiones. Nosotros lo comprobamos en carne propia. Las inversiones sostenibles no solo son viables, sino que muchas veces ordenan, estructuran y hacen más rentable el negocio.

Do you think success is often misjudged when only immediate costs are considered?

Absolutely. If you focus solely on this month's expenses, you overlook the long-term positive impact of many decisions. We've seen it firsthand. Sustainable investments are not only viable—they often bring order, structure, and increased profitability to the business.

¿Qué futuro te gustaría ver construido desde el sector privado?

Uruguay, por su escala, tiene una gran oportunidad de posicionarse como hub logístico. Pero necesitamos infraestructura adecuada, una visión compartida entre actores públicos y privados, y operaciones que conecten el puerto con depósitos fiscales y zonas francas.

What future would you like to help build from the private sector?

Given its scale, Uruguay has a unique opportunity to position itself as a logistics hub. But this requires adequate infrastructure, a shared vision between public and private stakeholders, and streamlined operations linking the port with bonded warehouses and free trade zones.

Nuestro último depósito está pensado para eso: centralizar, exportar, reducir fletes y consumo. También estamos desarrollando operaciones logísticas en Paraguay. Todo apunta a una logística regional más eficiente y sostenible.

Our latest warehouse was designed precisely with that goal: to centralize operations, facilitate exports, and reduce freight costs and energy consumption. We are also expanding our logistics operations into Paraguay. Altogether, it's a step toward a more efficient and sustainable regional logistics network.

¿Qué legado querés dejar como empresario?

En los últimos años hicimos una transición importante: salimos del negocio principal que dio origen a Frigorífico Modelo —la logística de frío— y diversificamos. Hoy somos seis empresas y creamos una estructura más matricial, con áreas comunes que incluyen procesos, seguridad y sostenibilidad.

What legacy do you want to leave as an entrepreneur?

In recent years, we've undergone a major transition: we moved away from the core business that gave birth to Frigorífico Modelo—cold chain logistics—and diversified. Today, we operate six companies under a more matrix-oriented structure, with shared departments for processes, safety, and sustainability.

Le dimos poder real a ese sector. No es un área de soporte olvidada, es parte de la estrategia. Y el legado, para mí, está ahí: en construir una cultura empresarial que entienda que la sostenibilidad no es un deber externo, sino una forma inteligente de gestionar el futuro.●

We've given that area real influence. It's not a forgotten support function—it's an integral part of our strategy. For me, the legacy lies there: in building a corporate culture that sees sustainability not as an external obligation, but as a smart, strategic way to shape the future.●



HR MANAGER
HELI SOUTH AMERICA

Camila Pintos

HELI ELIGE ZONAMERICA: UNA BASE LOGÍSTICA ESTRATÉGICA PARA CONQUISTAR SUDAMÉRICA

HELI CHOOSES ZONAMERICA: A STRATEGIC LOGISTICS HUB TO CONQUER SOUTH AMERICA

LA MULTINACIONAL CHINA HELI, UNO DE LOS PRINCIPALES FABRICANTES DE MONTACARGAS DEL MUNDO, ELIGIÓ URUGUAY COMO BASE REGIONAL PARA SUS OPERACIONES EN SUDAMÉRICA. Y DENTRO DEL PAÍS, DECIDIÓ INSTALARSE EN ZONAMERICA. CONVERSAMOS CON CAMILA PINTOS, HR MANAGER DE HELI SOUTH AMERICA, PARA CONOCER POR QUÉ ESTA ZONA FRANCA FUE LA ELEGIDA, CÓMO HA SIDO LA RECEPCIÓN DEL MERCADO Y QUÉ DESAFÍOS ENFRENTAN EN SU CRECIMIENTO.

CHINESE MULTINATIONAL HELI, ONE OF THE WORLD'S LEADING FORKLIFT MANUFACTURERS, HAS SELECTED URUGUAY AS ITS REGIONAL BASE FOR SOUTH AMERICAN OPERATIONS. WITHIN THE COUNTRY, THE COMPANY CHOSE ZONAMERICA AS ITS LAUNCHING PAD. WE SPOKE WITH CAMILA PINTOS, HR MANAGER AT HELI SOUTH AMERICA, TO UNDERSTAND WHY THIS FREE TRADE ZONE WAS THE LOCATION OF CHOICE, HOW THE MARKET HAS RESPONDED, AND WHAT CHALLENGES LIE AHEAD AS THE COMPANY SCALES ITS PRESENCE IN THE REGION.

¿Qué factores pesaron más en la decisión de instalarse en Uruguay y por qué Zonamerica?

HELI realizó un extenso estudio de mercado antes de tomar la decisión. "La empresa ya tenía centros regionales en América del Norte, Europa y Asia. Sudamérica era la región pendiente", explica Camila Pintos.

Uruguay fue seleccionado por su estabilidad política, social y económica, y por la ubicación estratégica de su puerto, ideal para importar maquinaria desde China y redistribuirla en todo el continente. "La idea era reducir los tiempos de llegada de mercadería y estar más cerca del cliente", agrega.

Zonamerica, como zona franca, ofrecía además una infraestructura moderna, servicios integrales y la posibilidad de escalar operaciones rápidamente, lo cual fue determinante en el crecimiento acelerado de HELI en la región.

¿Cómo ha sido la recepción de la marca desde la región?

"La marca ya era reconocida a nivel global, con distribuidores en la mayoría de los países latinoamericanos", cuenta Pintos. Pero tener base en Uruguay hizo una diferencia.

"Ahora los distribuidores nos visitan regularmente para capacitarse en soporte técnico. Eso ha generado una mayor cercanía y fluidez en el vínculo", señala. También destacan la ventaja del huso horario compatible con la región, lo que facilitó mucho la operativa diaria con los clientes.

What factors weighed most in the decision to set up in Uruguay and why Zonamerica?

HELI conducted an extensive market study before making its decision. "The company already had regional hubs in North America, Europe, and Asia. South America was the missing piece," explains Camila Pintos.

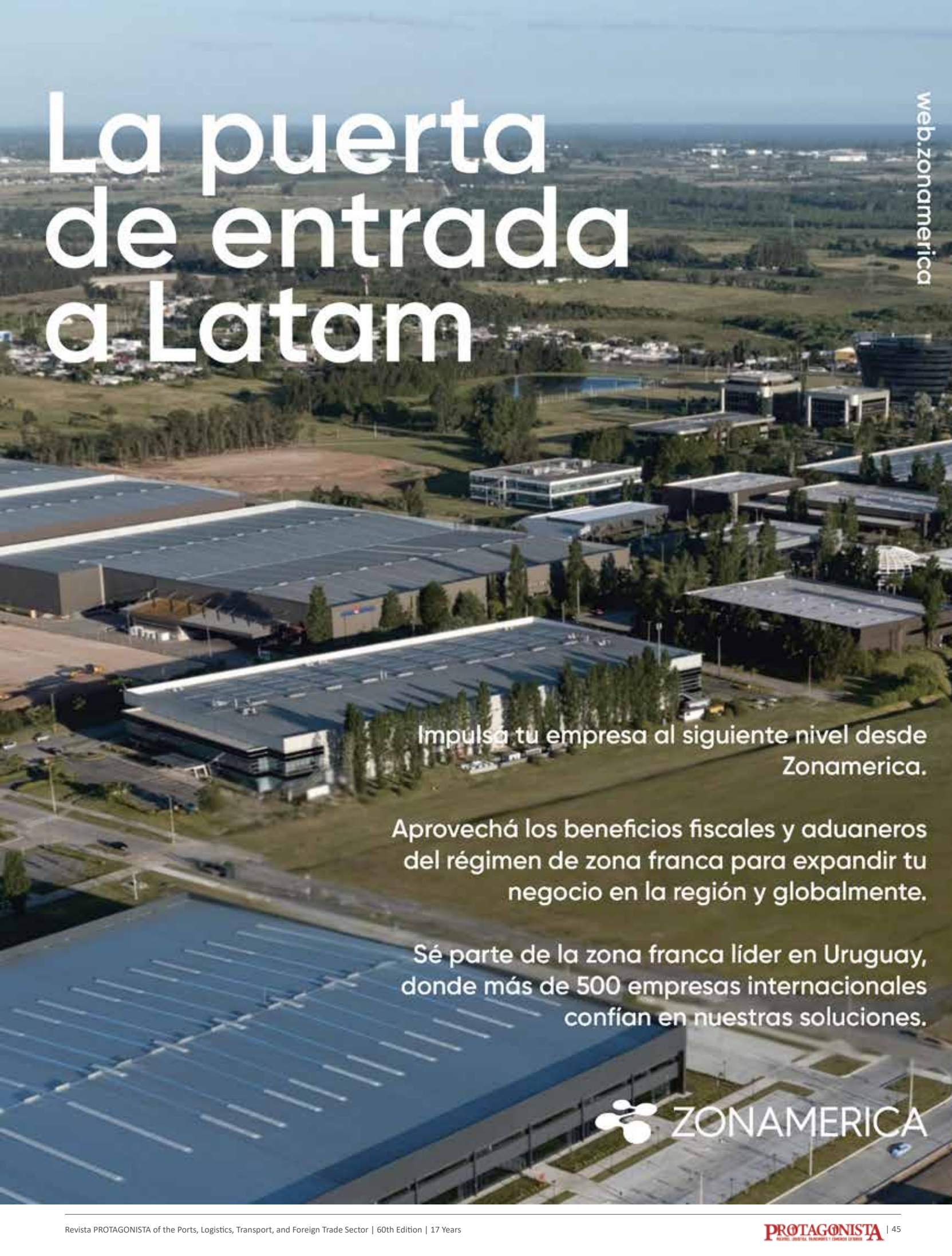
Uruguay was selected for its political, social, and economic stability, as well as the strategic location of its port—ideal for importing machinery from China and redistributing it throughout the continent. "The goal was to shorten delivery times and be closer to the customer," she adds.

Zonamerica, as a free trade zone, also offered modern infrastructure, integrated services, and the ability to scale operations quickly—all of which were key to HELI's rapid growth in the region.

How has the brand been received across the region?

The brand was already globally recognized, with distributors in most Latin American countries," Pintos notes. But having a physical base in Uruguay made a significant difference.

Our distributors now visit us regularly for technical training. That has strengthened our relationships and made communication much more fluid," she says. She also highlights the benefit of operating in a time zone aligned with the region, which has greatly simplified day-to-day interactions with clients.



La puerta de entrada a Latam

Impulsa tu empresa al siguiente nivel desde Zonamerica.

Aprovechá los beneficios fiscales y aduaneros del régimen de zona franca para expandir tu negocio en la región y globalmente.

Sé parte de la zona franca líder en Uruguay, donde más de 500 empresas internacionales confían en nuestras soluciones.



ZONAMERICA



Camila Pintos | Centro de distribución de HELI South America ubicado en Zonamérica.

¿Qué tipo de talento buscan y cómo enfrentan ese desafío?

HELI tiene una cultura marcada por el talento joven y dinámico, promoviendo planes de carrera desde las primeras etapas. “Nuestro gerente general tiene 30 años. En China, muchos ingresan apenas terminan la universidad y rápidamente asumen desafíos internacionales. Varios técnicos chinos que están hoy en Uruguay salieron por primera vez de su país para trabajar aquí”, comenta Pintos.

El desafío fue trasladar esa lógica al contexto local. “Buscamos personas con ganas de quedarse, de crecer. Eso no siempre es fácil en un mercado laboral como el uruguayo, donde el cambio frecuente es más habitual”, reconoce. Sin embargo, los resultados han sido positivos: “En el primer año no tuvimos ni una sola desvinculación. Apostamos a la formación técnica, y de a poco fuimos entendiendo cómo se estructura el sistema educativo uruguayo, incluso integrando perfiles provenientes de UTU”.

¿Cómo gestionan la operación logística desde Zonamerica?

Desde su centro en Zonamerica, HELI importa maquinaria desde China y la redistribuye por tierra o mar hacia países como Argentina, Brasil, Chile y otros destinos de la región. “La operación se volvió mucho más ágil, pero también trajo desafíos”, señala.

“El crecimiento fue explosivo. Pasamos de recibir dos contenedores al mes a tener días con hasta veinte contenedores. Eso nos obligó a ampliar nuestra capacidad. Los 5.000 m² iniciales no alcanzaron y hoy alquilamos otros 2.000 m² en el predio de Zonamérica, además de espacios a cielo abierto”, detalla Camila.

What kind of talent are you looking for, and how are you tackling that challenge?

HELI is driven by a culture of young, dynamic talent, with clear career paths from the outset. “Our general manager is just 30 years old. In China, many join the company right after university and quickly take on international challenges. Several Chinese technicians currently working in Uruguay are on their first assignments abroad,” Pintos explains.

The challenge was adapting that mindset to the local context. “We look for people who want to stay, to grow with us. That’s not always easy in Uruguay’s job market, where frequent job changes are more common,” she acknowledges.

Still, the results have been positive: “In our first year, we didn’t have a single resignation. We’ve invested in technical training and gradually learned how Uruguay’s education system works—even incorporating talent from UTU,” she adds.

How is the logistics operation managed from Zonamerica?

From its base in Zonamerica, HELI imports machinery from China and distributes it by land or sea to countries like Argentina, Brazil, Chile, and other destinations across the region. “Operations became much more agile, but also brought new challenges,” says Pintos.

“Our growth was explosive. We went from receiving two containers a month to handling up to twenty containers in a single day. That forced us to expand. The initial 5,000 m² weren’t enough—we now lease an additional 2,000 m² within Zonamerica, plus open-air storage areas,” she details.

Esa expansión se dio gracias a la flexibilidad que ofrece Zonamerica, permitiendo a HELI adaptarse con rapidez a los vaivenes del mercado.

¿Qué consejo le darías a una empresa extranjera que evalúa instalarse en Uruguay?

“Paciencia”, responde Camila con una sonrisa. “Es un proceso de adaptación cultural y operativa. Pero si uno está abierto a aprender, el resultado es enriquecedor”.

Destaca que Uruguay brinda una oportunidad única para empresas que buscan estabilidad, talento y conexión regional. Y Zonamerica, en particular, ofrece el entorno adecuado para ese aterrizaje. “Es una gran oportunidad para ambos lados: las empresas crecen y los equipos locales se internacionalizan”, concluye. ●

HELI y Zonamerica demuestran cómo una alianza estratégica puede impulsar el desarrollo logístico, el empleo calificado y el posicionamiento regional desde Uruguay hacia toda Sudamérica.

This expansion was made possible by the flexibility Zonamerica offers, allowing HELI to quickly adapt to market fluctuations.

What advice would you give to a foreign company considering setting up in Uruguay?

“Patience,” Camila says with a smile. “It’s a cultural and operational adaptation process. But if you’re open to learning, the outcome is deeply rewarding.”

She emphasizes that Uruguay offers a unique opportunity for companies seeking stability, talent, and regional connectivity. And Zonamerica, in particular, provides the ideal environment for that landing. “It’s a great opportunity for both sides: companies grow, and local teams gain international exposure,” she concludes. ●

HELI and Zonamerica show how a strategic alliance can drive logistics development, create skilled jobs, and strengthen regional positioning from Uruguay to the rest of South America.

Justo a tiempo todo el tiempo ¡Federal Just In Time Courier SRL, a su servicio!
 (+591) 71091244 www.federaljit.com info.federaljit@gmail.com info@federaljit.com



ENVÍOS NACIONALES E INTERNACIONALES

SALIDA A MÁS DE **200 PAISES** | COBERTURA **TOTAL** A TODA BOLIVIA

TIPOS DE ENVÍO:


Vip expres
 Entregas
 en 12 Hrs.


Expres
 Entregas
 en 24 Hrs.


Económico
 Envíos de
 documentos,
 sobres, papetería
 y cargas.


Carga
 Almacenamiento
 y envíos de carga
 pesada.


 José Luis Poveda Pinto PhD
 Gerente general

Queridos amigos del mundo de la logística: Somos una empresa boliviana con **todas las regulaciones y autorizaciones** nacionales. Realizamos envíos por todo el territorio Boliviano, y desde Bolivia a **todos los continentes**. Mas que una empresa, somos tus socios, porque tu éxito es nuestro éxito.





GERENTE DE LOGÍSTICA
TIENDA INGLESA

Arturo Ortell

TIENDA INGLESA: TRANSFORMAR EL MODELO, REDUCIR EL COSTO

TIENDA INGLESA: TRANSFORMING THE MODEL, REDUCING COSTS

CON UNA VISIÓN OPERATIVA Y ESTRATÉGICA A LA VEZ, ARTURO ORTELLI LIDERA LA LOGÍSTICA DEL GRUPO TIENDA INGLESA, INCLUYENDO RED EXPRESS. DESDE SU LLEGADA A URUGUAY HACE MÁS DE CUATRO AÑOS, IMPULSÓ UNA TRANSFORMACIÓN PROFUNDA EN LOS MODELOS DE DISTRIBUCIÓN Y GESTIÓN LOGÍSTICA. EN EL ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS URUGUAY 2025 COMPARTE CÓMO DETECTARON FUGAS, REDISEÑARON PROCESOS, APOSTARON POR LA TECNOLOGÍA Y FORTALECIERON ALIANZAS PARA GANAR EFICIENCIA SIN PERDER CALIDAD NI SURTIDO.

WITH BOTH OPERATIONAL AND STRATEGIC VISION, ARTURO ORTELLI LEADS LOGISTICS FOR GRUPO TIENDA INGLESA, INCLUDING RED EXPRESS. SINCE ARRIVING IN URUGUAY OVER FOUR YEARS AGO, HE HAS SPEARHEADED A DEEP TRANSFORMATION IN DISTRIBUTION AND LOGISTICS MANAGEMENT MODELS. AT THE 2025 ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS IN URUGUAY, HE SHARES HOW THE TEAM IDENTIFIED INEFFICIENCIES, REDESIGNED PROCESSES, INVESTED IN TECHNOLOGY, AND STRENGTHENED PARTNERSHIPS TO BOOST EFFICIENCY—WITHOUT COMPROMISING ON QUALITY OR ASSORTMENT.

¿Qué oportunidades de mejora detectaron en sus operaciones logísticas y cómo las convirtieron en eficiencias?

Durante mucho tiempo creímos que para garantizar surtido y evitar quiebres había una sola forma de operar: almacenando stock en múltiples centros. Eso generaba costos altísimos en recepción, almacenamiento, preparación, despacho... hasta que con ayuda de una consultora analizamos a fondo y desafiamos esa lógica.

Decidimos cambiar el 50% del modelo hacia esquemas de cross docking y cross link: productos que ingresan y salen casi sin pasar por almacenamiento, sin afectar el servicio ni la disponibilidad. Así bajamos a la mitad nuestros costos logísticos.

Además, pasamos de tener solo tres proveedores centralizados a más de 330. Eso nos dio escala, eficiencia y nos permitió repensar toda la arquitectura de abastecimiento. El mensaje es claro: desafíen el status quo. Muchas veces hay otra forma de hacer las cosas, y puede ser mucho mejor.

¿Qué aspectos del servicio no están dispuestos a negociar, aun cuando los costos aprietan?

Hay tres pilares que no se negocian: surtido, calidad y eficiencia en el servicio. Incluso en formatos como Red Express —locales chicos, de 200 a 300 m²— mantenemos hasta 6.000 SKUs. Eso nos obliga a trabajar con altísima frecuencia de reposición: vamos todos los días o al menos entre 3 y 5 veces por semana, según el caso.

What improvement opportunities did you identify in your logistics operations, and how did you turn them into efficiencies?

For a long time, we believed there was only one way to ensure product availability and avoid stockouts: by storing inventory across multiple centers. But that approach came with extremely high costs—receiving, storage, picking, dispatching... everything. Then, with the help of a consulting firm, we took a deep dive into the model and challenged that logic.

We decided to shift 50% of our operations to cross docking and cross link models: products come in and go out almost immediately, with minimal storage time—without affecting service levels or product availability. That decision cut our logistics costs in half.

We also moved from working with just three centralized suppliers to over 330. This gave us scale and efficiency, and pushed us to rethink the entire supply chain architecture. The message is clear: challenge the status quo. There's often a better way to do things—you just have to find it.

What aspects of the service are non-negotiable, even under cost pressure?

There are three pillars we don't compromise on: assortment, quality, and service efficiency. Even in smaller formats like Red Express—stores between 200 and 300 square meters—we maintain up to 6,000 SKUs. That forces us to operate with very high replenishment frequency: we deliver daily or at least 3 to 5 times a week, depending on the location.

También reformulamos el e-commerce. Teníamos un sistema manual, lento y costoso. Lo transformamos completamente con un robot automatizado que nos permitió pasar de 200 a más de 1.100 pedidos diarios, con mejor nivel de respuesta y menores fallas. Fue una decisión estratégica: no podíamos seguir creciendo con el modelo anterior.

Y hoy ya estamos desarrollando una unidad interna dedicada a inteligencia artificial para seguir anticipándonos. Porque si bien las decisiones deben ser sostenibles hoy, tienen que pensarse a cinco años vista.

¿Qué herramientas digitales aplican en los centros logísticos para optimizar costos y flujos?

Implementamos un sistema WMS que nos permitió escalar. El foco está puesto en el picking, que es el punto más caro y crítico del centro. Con esta herramienta duplicamos la productividad.

Pero el gran desafío viene ahora. Nuestros locales son chicos, con poco espacio de depósito. Por eso estamos desarrollando un módulo de put to light (picking unitario) para gestionar surtido, unidades mínimas, rotación y eficiencia. Y estamos evaluando la implementación de un TMS (Transportation Management System) para medir en tiempo real los tiempos de descarga, distribución y desvíos por sucursal.

Las distancias en Uruguay son cortas, pero el transporte es caro. Medir y optimizar cada minuto es clave. La inteligencia artificial va a ser una aliada enorme para proyectar comportamientos ante eventos o picos de demanda.

¿Qué alianzas o sinergias ven posibles para mejorar la competitividad logística en Uruguay?

En países con una mayor extensión geográfica, como Argentina, la escala a menudo dificulta la generación de sinergias entre los grandes actores del mercado. Sin embargo, en Uruguay, la cercanía, el diálogo y las condiciones favorables facilitan la colaboración entre empresas, incluso entre competidores.

Si Tienda Inglesa se sentara con cadenas de otras banderas para estandarizar packaging, codificación, interfaces, volúmenes, todos ganaríamos. Se reducen costos, se profesionalizan proveedores, se optimiza la cadena y hasta se abren puertas para exportar.

No se trata de no competir. Se trata de entender que podemos desarrollar juntos a quienes están aguas arriba en la cadena. Y eso termina impactando positivamente en eficiencia, costos y proyección regional. ●

We also overhauled our e-commerce platform. It was manual, slow, and expensive. Now it's fully automated with a robotic system that took us from 200 to over 1,100 daily orders—improving responsiveness and reducing errors. It was a strategic decision; we simply couldn't scale with the old model.

Today, we're already developing an internal unit focused on artificial intelligence to stay ahead. Because while decisions must be sustainable in the present, they also need to be forward-thinking—designed with a five-year horizon in mind.

What digital tools are you applying in your logistics centers to optimize costs and flows?

We implemented a WMS that enabled us to scale. The focus is on picking, which is the most costly and critical part of the warehouse. This tool helped us double our productivity.

But the real challenge is coming now. Our stores are small and have limited backroom space. That's why we're developing a put-to-light module (unit picking) to manage assortment, minimum units, product rotation, and overall efficiency. We're also evaluating the implementation of a TMS (Transportation Management System) to track unloading times, distribution, and store-level deviations in real time.

Distances in Uruguay are short, but transportation is expensive. Measuring and optimizing every minute is crucial. AI will be a powerful ally to anticipate behavior during events or demand peaks.

What partnerships or synergies do you see as key to enhancing Uruguay's logistics competitiveness?

In other, larger countries—like Argentina—scale often makes it difficult to generate synergies between major players. But in Uruguay, we have proximity, dialogue, and the right conditions for inter-company collaboration, even among competitors.

If Tienda Inglesa could sit down with other retail chains to standardize packaging, coding, system interfaces, and volume metrics, we would all benefit. It would reduce costs, professionalize suppliers, optimize the supply chain, and even open up opportunities for export.

This isn't about avoiding competition. It's about realizing that we can develop our upstream partners together. And that has a direct impact on efficiency, costs, and regional potential. ●



TRANSFORMATION AND
CONTROL DIRECTOR
PEPSICO MÉXICO

Mario Maneyro

TRANSFORMAR CON PROPÓSITO: CAMBIO CULTURAL EN LA ERA DIGITAL

TRANSFORMING WITH PURPOSE: TECHNOLOGY, PEOPLE, AND CULTURAL CHANGE IN THE DIGITAL ERA

¿Cómo se logra alinear lo humano y lo tecnológico en procesos de cambio masivo?

La tecnología avanza a una velocidad que a veces ni siquiera somos capaces de percibir del todo. En este escenario, uno de los mayores desafíos de las organizaciones es cómo gestionar esa transformación sin perder de vista a las personas.

La velocidad del cambio ya no es intergeneracional, como solía ser décadas atrás, cuando el conocimiento se transmitía de padres a hijos, y el oficio o la profesión era una constante durante toda la vida. Hoy, cada uno de nosotros transita múltiples carreras profesionales en una sola vida. El cambio es constante, y exige a cada individuo una capacidad de adaptación permanente.

En ese marco, hay tres factores que considero esenciales para lograr un cambio exitoso: velocidad, participación y comunicación.

La velocidad es inevitable. Pero no todos reaccionamos igual frente a ella. Algunos se adaptan rápidamente, otros necesitan más tiempo. Por eso es importante crear espacios donde las personas puedan participar activamente del cambio. Enrique Baliño lo resume bien: “las personas se comprometen con lo que ayudan a construir”. Esa frase me acompaña, porque refleja una verdad poderosa. Cuando logramos que las personas se involucren, se sientan parte del proceso, el compromiso es mayor y los resultados son más sostenibles.

Y por último, la comunicación. Muchas veces, quienes lideramos procesos de transformación contamos con información valiosa, pero asumimos que “no hay nada para decir” si aún hay cosas por definir. Sin embargo, comunicar lo que sí sabemos, con empatía, puede marcar la diferencia. Aunque no tengamos todas las respuestas, compartir el camino ayuda a reducir la incertidumbre y fortalecer el vínculo con los equipos.

How can we align the human and the technological in large-scale transformation processes?

Technology moves at a speed we often can't fully grasp. In this environment, one of the greatest challenges for any organization is managing transformation without losing sight of its people.

The pace of change is no longer intergenerational, as it was decades ago when knowledge was passed from parents to children and a trade or profession could last a lifetime. Today, each of us experiences multiple careers in a single lifetime. Change is constant, and it demands from every individual a permanent capacity to adapt.

In that context, I believe three factors are essential for driving successful change: speed, participation, and communication.

Speed is inevitable—but not everyone reacts to it in the same way. Some adapt quickly, while others need more time. That's why it's critical to create spaces where people can actively participate in the process. As Enrique Baliño says, “people commit to what they help build.” That quote has stayed with me because it captures a powerful truth: when people feel involved—when they help shape the change—their commitment deepens, and results become more sustainable.

And then there's communication. Leaders often hold valuable information but assume there's “nothing to say” until every detail is decided. Yet sharing what we do know, with empathy, can make all the difference. Even without all the answers, communicating the journey reduces uncertainty and strengthens the bond with teams.



Mario Maneyro, en un momento de networking durante el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025, conectando con otros líderes del sector.

¿Qué comportamientos organizacionales frenan más la transformación digital?

Sin dudas, la resistencia al cambio es el factor más común. Todos —sin importar edad, rol o antigüedad— tendemos a buscar la seguridad de lo conocido. Esa inercia organizacional puede volverse una barrera cuando la transformación exige salir de la zona de confort. Pero no se trata solo de hábitos. Muchas veces, el problema de fondo es la falta de visión de futuro. Hoy no existe industria o empresa que pueda operar al margen de la transformación digital. No es una opción, es una necesidad para seguir siendo relevantes. Por eso, cuando alguien no se adapta, generalmente es porque no sabe, no quiere o no puede. Y nuestro rol como líderes del cambio es identificar cuál de esas tres razones está presente y actuar en consecuencia: formar, inspirar o acompañar.

¿Qué casos concretos has visto donde la automatización haya mejorado la calidad operativa, más allá del ahorro de costos?

Si bien trabajé muchos años en el área de Finanzas, donde el retorno económico es una condición básica para toda inversión, lo más interesante de la automatización es que puede generar valor más allá de los costos.

En entornos productivos y logísticos, la automatización no solo permite reducir gastos. También mejora la ergonomía, reduce riesgos de seguridad y eleva la calidad del trabajo, al minimizar errores humanos. Por ejemplo, en tareas al final de una línea de producción, que antes se hacían manualmente o con herramientas asistidas, hoy es posible incorporar robots físicos y vehículos autónomos que trabajan con mayor precisión y sin fatiga.

En general el costo de la mano de obra es significativo, estos avances tienen impacto financiero, sí. Pero lo más importante es que mejoran las condiciones para las personas. Lo mismo ocurre en los procesos administrativos, donde muchas tareas repetitivas —como ingresar datos o escanear documentos— pueden ser automatizadas con tecnología disponible y accesible. Esa eficiencia libera tiempo para que las personas hagan tareas más creativas y de mayor valor agregado.

Which organizational behaviors most hinder digital transformation?

Resistance to change is, without a doubt, the most common barrier. Regardless of age, role, or tenure, we tend to cling to the safety of the familiar. That organizational inertia becomes a serious obstacle when transformation demands stepping outside the comfort zone. But it's not only about habits. Often, the deeper issue is a lack of future vision. Today, no industry or company can operate outside of digital transformation—it's not optional, it's essential for staying relevant. When someone resists change, it's usually because they don't know how, they don't want to, or they're not able to. Our job as transformation leaders is to identify which of those three factors is at play and respond accordingly: train, inspire, or support.

Have you seen cases where automation improved operational quality beyond cost savings?

Although I spent many years in Finance—where return on investment is always the starting point—the real power of automation lies in the value it creates beyond cost reduction.

In production and logistics environments, automation doesn't just cut expenses. It improves ergonomics, reduces safety risks, and raises work quality by minimizing human error. For instance, in end-of-line production tasks that were once manual or tool-assisted, it's now possible to incorporate physical robots and autonomous vehicles that deliver greater precision without fatigue.

Labor costs are certainly significant, so these advances do have a financial impact. But what matters most is how they improve working conditions. The same applies in administrative processes, where repetitive tasks—like data entry or document scanning—can be automated with technology that's already available and affordable. This efficiency frees up time for people to focus on more creative, higher-value work.

PERTILCO

SOLUCIONES INTEGRALES



Yale



www.pertilco.com.uy



Ruta 101 km 23.700 - Canelones - Uruguay



(+598) 2683 0525



contacto@pertilco.com.uy

¿Qué tecnologías están cambiando radicalmente las cadenas de suministro en alimentos y consumo masivo?

La logística es, en muchos casos, el puente entre lo digital y lo físico. Es lo que permite que ese clic que hacemos como consumidores termine con un producto en nuestra puerta. A su vez, todo lo que pasa en la vida real se puede traducir en datos y convertirse en parte del mundo digital.

La evolución tecnológica no se detiene. Lo que hoy conocemos como automatización se está transformando en agentes de inteligencia artificial capaces de interactuar, tomar decisiones y reemplazar ciertas tareas humanas. Eso va a traer grandes desafíos, no solo por el cambio de roles, sino también por la necesidad de contar con una infraestructura computacional cada vez más potente.

En ese sentido, la computación cuántica aparece como un posible salto transformacional, que permita procesar la enorme cantidad de datos que estas nuevas tecnologías generan.

¿Qué relación existe entre control, eficiencia y libertad en una organización digitalizada?

La palabra “libertad” puede sonar extraña en este contexto, pero está profundamente relacionada con la calidad de los datos. Cuando la información es confiable, podemos tomar decisiones con mayor autonomía, sin depender de supervisiones constantes o reportes innecesarios. En otras palabras, los datos nos permiten confiar, y esa confianza se traduce en libertad para actuar.

Por eso es clave tener una buena gobernanza de datos. De lo contrario, terminamos con un desorden que nadie sabe cómo interpretar, y eso genera más controles, más rigidez, más desconfianza.

Y hay otro tipo de libertad: la que tiene que ver con el propósito. Si liberamos a las personas de tareas repetitivas, si la tecnología asume esos procesos, ¿qué hacemos con ese tiempo liberado? ¿Solo buscamos reducir costos? ¿O nos proponemos que las personas dediquen ese tiempo a crear, innovar, conectar?

Esa es la pregunta de fondo. Porque la transformación digital no es solo una cuestión tecnológica: es una oportunidad para repensar el trabajo, el propósito y el valor que cada persona puede aportar en una organización más humana, más inteligente y más libre. ●

Which technologies are radically reshaping supply chains in food and consumer goods?

Logistics is often the bridge between the digital and the physical. It's what turns that click we make as consumers into a product arriving at our door. At the same time, everything that happens in the real world can be translated into data and become part of the digital realm.

Technology's evolution is relentless. What we now call automation is evolving into artificial intelligence agents capable of interacting, making decisions, and replacing certain human tasks. This will bring major challenges—not only because of role changes but also due to the growing need for more powerful computing infrastructure.

In that sense, quantum computing stands out as a potential transformational leap, enabling the processing of the massive amounts of data these technologies generate.

What is the link between control, efficiency, and freedom in a digitalized organization?

The word “freedom” may sound unusual here, but it's closely tied to data quality. When information is reliable, we can make decisions with greater autonomy, without relying on constant supervision or unnecessary reporting. In other words, solid data builds trust—and trust translates into the freedom to act.

That's why strong data governance is essential. Without it, we end up with disorganized information no one can interpret, leading to more controls, more rigidity, and more mistrust.

And then there's another kind of freedom: purpose-driven freedom. If we free people from repetitive tasks—if technology takes over those processes—what do we do with the time gained? Do we only aim to cut costs? Or do we choose to have people invest that time in creating, innovating, and connecting?

That's the deeper question. Because digital transformation is not just a technological matter—it's an opportunity to rethink work, purpose, and the unique value each person can bring to a more human, more intelligent, and more liberated organization. ●



DIRECTOR DE LOGÍSTICA Y
DISTRIBUCIÓN
FARMASHOP

Ignacio Mignone

FARMASHOP: EFICIENCIA CON MIRADA HUMANA

FARMASHOP: EFFICIENCY WITH A HUMAN TOUCH

EL DIRECTOR DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE FARMASHOP, IGNACIO MIGNONE —CONOCIDO COMO NACHO— LLEVA MÁS DE 20 AÑOS EN EL MUNDO LOGÍSTICO. DESDE HACE CASI UNA DÉCADA LIDERA LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS DE UNA DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE FARMACIAS DE URUGUAY. EN ESTA CONVERSACIÓN, EN EL MARCO DEL ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS URUGUAY 2025, COMPARTE CÓMO FARMASHOP EQUILIBRA COSTOS, SERVICIO, PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN.

FARMASHOP'S DIRECTOR OF LOGISTICS AND DISTRIBUTION, IGNACIO "NACHO" MIGNONE, HAS OVER 20 YEARS OF EXPERIENCE IN THE LOGISTICS SECTOR. FOR NEARLY A DECADE, HE HAS LED THE LOGISTICS OPERATIONS OF ONE OF URUGUAY'S LARGEST PHARMACY CHAINS. IN THIS CONVERSATION, PART OF THE ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS URUGUAY 2025, HE SHARES HOW FARMASHOP BALANCES COST CONTROL, SERVICE QUALITY, PLANNING, AND INNOVATION.

¿Cómo gestionan en Farmashop los costos logísticos, considerando una red tan amplia de locales y entregas a domicilio?

How does Farmashop manage logistics costs, given such a wide network of stores and home deliveries?

Farmashop tiene una estrategia de logística centralizada que alcanza a más de 180 puntos de venta y más de 100.000 entregas mensuales a domicilio. De ellas, un 60% son inmediatas y se gestionan desde farmacias estratégicas, mientras que el 40% restante se planifica desde un centro de distribución especializado.

Farmashop operates with a centralized logistics strategy covering more than 180 retail locations and over 100,000 monthly home deliveries. Of these, around 60% are immediate deliveries dispatched from strategically located pharmacies, while the remaining 40% are planned and executed from a specialized distribution center.

Somos una organización con más de 2.000 personas, por lo que trabajamos en tres capas de control de costos. La primera es una presupuestación anual muy rigurosa: más de 200 líneas detalladas mes a mes, con una hoja de ruta numérica que guía toda el área.

With more than 2,000 employees, we work with three layers of cost control. The first is a rigorous annual budgeting process: over 200 detailed budget lines, planned month by month, forming a numerical roadmap for the entire department.

A partir de ahí, proyectamos nuestro costo logístico como porcentaje de las ventas. Esa métrica nos permite mantener eficiencia sin resignar servicio, y mejorarlo. Si una línea se desvía, compensamos con otra. Lo importante es mantenernos dentro del impacto porcentual previsto.

From there, we project our logistics cost as a percentage of sales—a metric that allows us to maintain, and even improve, efficiency without sacrificing service. If one budget line deviates, we offset it with another. The key is to remain within the planned percentage impact.

La tercera capa —la más divertida, como me gusta decir— es que nos ponemos "nota" todos los meses. Una evaluación con ocho indicadores: tres de eficacia, tres de eficiencia (ahí están los costos) y dos de calidad. La nota final nos ayuda a equilibrar costo y nivel de servicio. Porque, por ejemplo, podrías ahorrar en transporte, pero si no se cumple con la demanda y un excelente servicio, no sirve de nada.

The third layer—the "fun one," as I like to call it—is our monthly grading system. We score ourselves on eight indicators: three for effectiveness, three for efficiency (including costs), and two for quality. This final score helps us keep cost and service levels in balance. After all, you could save on transportation, but if you fail to meet demand or deliver outstanding service, it's pointless.

¿Qué aspectos del servicio no están dispuestos a negociar, incluso si los costos presionan?

El cliente es el centro, siempre. Y hablamos tanto del cliente externo como del cliente interno —nuestras propias sucursales—. Si prometemos una experiencia homogénea, la cumplimos en todos los rincones del país.

Por ejemplo, adaptamos la cantidad de eventos de entrega semanales a nuestros locales, en función de variables como distancias, áreas de exhibición, áreas de depósito, horarios; esto lo hacemos balanceando eficiencia en costos logísticos, pero asegurando que el servicio en disponibilidad de mercadería no tenga diferencias. Tenemos evidencia empírica que nos permite subir y bajar la frecuencia de entregas oscilando entre dos y seis veces por semana sin impactar negativamente en el surtido ni la disponibilidad de productos. Esto se gestiona finamente, según cada zona, departamento o localidad, para preservar la salud del negocio sin dañar la experiencia del cliente.

¿Qué tecnologías han incorporado recientemente para mejorar eficiencia y servicio?

En el último año pusimos en marcha dos desarrollos propios: un OMS (Order Management System) y un TMS (Transport Management System), ambos diseñados 100% a medida.

El OMS, permite asignar pedidos de forma omnicanal priorizando surtido local y eficiencia logística. El TMS selecciona el cadete más adecuado según múltiples variables. Juntos nos dan flexibilidad: desde un enfoque de máxima eficiencia hasta uno de máxima disponibilidad. Podemos ofrecer todo el stock de la compañía a cualquier cliente, sin importar su ubicación, y decidir si optimizamos costo o servicio según el caso.

Además, estamos construyendo un nuevo centro de distribución que unificará operación a tiendas y entregas a domicilio. Automatizaremos procesos y eliminaremos duplicaciones de inventario. El desafío es grande, pero las eficiencias serán notables.

¿Qué hace competitiva a la logística de Farmashop en comparación con otros operadores de la región?

En algunos rubros, como el costo de combustible, sabemos que no somos los más competitivos. Pero sí podemos destacar en servicio. Nuestro objetivo es que un cliente nos elija por la rapidez, la confiabilidad, la calidad de atención. Incluso frente a productos más baratos desde el exterior.

Y más allá de competir, creemos en fortalecer el ecosistema logístico nacional. Si Tienda Inglesa entrega bien, si nosotros entregamos bien, si todos lo hacemos bien, ganamos todos. Porque se consolida la confianza en el servicio local. En ese sentido, la competencia también es colaboración. ●

What aspects of service are non-negotiable, even under cost pressure?

The customer always comes first—both our external customers and our internal customers, meaning our own stores. If we promise a consistent experience, we deliver it in every corner of the country.

For example, we adapt the frequency of weekly deliveries to each store based on variables such as distance, display area, storage space, and opening hours. We do this while balancing logistics cost efficiency and ensuring no difference in product availability. Our data shows we can adjust delivery frequency—anywhere from two to six times per week—without negatively affecting assortment or product availability. This is managed with precision for each zone, department, or locality, protecting business health without harming the customer experience.

What technologies have you recently implemented to enhance efficiency and service?

Over the past year, we have launched two in-house developments: an OMS (Order Management System) and a TMS (Transport Management System), both fully custom-built.

The OMS assigns orders omnichannel, prioritizing local inventory and logistics efficiency. The TMS selects the best courier based on multiple variables. Together, they give us flexibility—whether we aim for maximum efficiency or maximum availability. We can offer the company's entire stock to any customer, regardless of location, and decide case by case whether to optimize for cost or service.

We are also building a new distribution center that will integrate store replenishment and home delivery operations. This will allow us to automate processes and eliminate duplicate inventories. It's a big challenge, but the efficiency gains will be substantial.

What makes Farmashop's logistics competitive compared to other operators in the region?

In certain cost areas—such as fuel—we know we're not the most competitive. But we can excel in service. Our goal is for customers to choose us for our speed, reliability, and quality of attention, even against lower-priced products from abroad.

Beyond competition, we believe in strengthening the national logistics ecosystem. If Tienda Inglesa delivers well, if we deliver well, if everyone delivers well, we all win—because it builds trust in local service. In that sense, competition is also collaboration. ●



DIRECTOR
RDS SISTEMAS S.A
ARGENTINA

**Lic. Marcelo A.
Galanzino**

SOPORTE LOGÍSTICO: 25 AÑOS DE EVOLUCIÓN JUNTO A LA LOGÍSTICA

SOPORTE LOGÍSTICO: 25 YEARS EVOLVING WITH THE INDUSTRY



Innovación, experiencia y tecnología aplicada al servicio de la operación logística

Cuando en 1999 nació Soporte Logístico, el objetivo era claro: acompañar a las empresas en el camino hacia una logística más ordenada, eficiente y profesional. Lo que comenzó como un proyecto boutique, centrado en la consultoría operativa y en la optimización de procesos, fue creciendo hasta convertirse en un referente del sector, integrando soluciones tecnológicas, capacitación y know-how en cientos de operaciones logísticas en Argentina y la región.

Un enfoque integral que fue marcando el camino

Desde sus inicios, Soporte Logístico se diferenció por su enfoque netamente operativo y técnico, con fuerte presencia en campo y un conocimiento profundo de los desafíos reales de la industria. A lo largo de los años, la empresa fue acompañando a operadores logísticos, retailers, empresas agroindustriales y fabricantes en el diseño y mejora de centros de distribución, redes de transporte, planificación de rutas, layout de almacenes y gestión de flotas.

Innovation, Experience, and Technology in Service of Logistics Operations

When Soporte Logístico was founded in 1999, its mission was clear: to support companies on the path to more organized, efficient, and professional logistics. What began as a boutique consultancy focused on operational strategy and process optimization gradually evolved into a benchmark in the sector—integrating technology solutions, training, and know-how across hundreds of logistics operations in Argentina and throughout the region.

A Comprehensive Approach that Set the Standard

From the outset, Soporte Logístico stood out for its hands-on, technical focus, with strong on-site presence and a deep understanding of the industry's real-world challenges. Over the years, the company has partnered with logistics operators, retailers, agribusinesses, and manufacturers in the design and improvement of distribution centers, transport networks, route planning, warehouse layouts, and fleet management.

Pero no se detuvieron ahí: con el tiempo, comprendieron que la transformación digital de la logística requería herramientas tecnológicas sólidas, flexibles y adaptadas a la realidad local. Así nació RDSCube, un ecosistema modular de software que integra todos los procesos de la cadena logística bajo un mismo entorno.

RDSCube: tecnología hecha por y para la logística

RDSCube es la evolución natural del conocimiento acumulado en más de dos décadas de trabajo. Su desarrollo se apoya en tres pilares: modularidad, flexibilidad operativa y orientación a resultados. Actualmente, más de 200 empresas utilizan RDSCube para gestionar sus operaciones logísticas, gracias a su enfoque adaptable a distintos sectores y escalas.

Entre sus módulos destacan:

WMS: Gestión de almacenes con trazabilidad, control por radiofrecuencia, voice picking, visibilidad de stock en tiempo real y planificación de tareas.

TMS: Planificación, ejecución y control del transporte, con integración de costos, tarifas, monitoreo satelital y gestión documental.

FMS: Gestión financiera, control de gastos y seguimiento de activos.

MDF / MDM: Mantenimiento de flotas y máquinas, con alertas preventivas, seguimiento de neumáticos, control de combustible.

BI: Tableros analíticos e indicadores clave para la toma de decisiones basada en datos.

Portal de Clientes y Proveedores: Canales de autogestión para integrar la operación y mejorar la trazabilidad y comunicación.

Además, cada implementación se acompaña con servicios de consultoría, capacitación y soporte postventa personalizado, algo que los clientes valoran profundamente.

Casos de éxito: tecnología aplicada a desafíos reales

A lo largo de estos años, Soporte Logístico ha acompañado a empresas líderes en sectores tan diversos como consumo masivo, automotriz, agro, salud, ecommerce y retail.

Un ejemplo destacado es la implementación integral de RDSCube en un operador logístico con más de 100.000 m² de superficie de almacenaje en multi parques logísticos y operaciones multicliente, donde se desplegaron los módulos WMS, TMS, FMS, WTS, MDF y BI. Además de uso de telefonía celular para la confirmación de las entregas de los choferes y multi plataformas para darle servicio a clientes y proveedores.

But they didn't stop there. As the digital transformation of logistics accelerated, they recognized the need for robust, flexible, and locally-adapted technology tools. That insight led to the creation of RDSCube, a modular software ecosystem that unifies every process in the logistics chain within a single platform.

RDSCube: Technology Built by and for Logistics Professionals

RDSCube is the natural evolution of more than two decades of accumulated industry expertise. Its development is based on three core pillars: modularity, operational flexibility, and results-driven functionality. Today, over 200 companies use RDSCube to manage their logistics operations, thanks to its adaptability across sectors and business scales.

Key modules include:

WMS: Warehouse Management with full traceability, radio frequency control, voice picking, real-time stock visibility, and task planning.

TMS: Transportation Management with planning, execution, cost integration, tariff control, satellite tracking, and document handling.

FMS: Financial Management for expense control and asset tracking.

MDF / MDM: Fleet and machinery maintenance with preventive alerts, tire monitoring, and fuel control.

BI: Business Intelligence dashboards and KPIs for data-driven decision-making.

Client & Supplier Portals: Self-management channels that enhance traceability and communication across the supply chain.

Each implementation is paired with consulting, training, and personalized post-sales support—something clients consistently value.

Success Stories: Real-World Challenges, Real Impact

Over the years, Soporte Logístico has partnered with leading companies across sectors as diverse as FMCG, automotive, agriculture, healthcare, e-commerce, and retail.

One standout case is the full-scale deployment of RDSCube for a logistics operator managing over 100,000 m² of storage across multiple logistics parks and multi-client operations. The rollout included the WMS, TMS, FMS, WTS, MDF, and BI modules—along with mobile phone integration for delivery confirmations and multi-platform access for clients and suppliers.



Gracias a esta implementación:

Se logró una reducción del 35% en los tiempos de despacho y una mejora del 40% en la rotación de stock.

Se automatizó el proceso de facturación por servicio, mejorando la precisión de la rentabilidad por cliente.

El equipo operativo pasó a trabajar con dispositivos RF y voice picking, mejorando la trazabilidad y reduciendo errores en picking a menos del 1%.

Este tipo de resultados son una muestra concreta de cómo la combinación de experiencia operativa y tecnología puede generar impacto real en las empresas.

Un futuro colaborativo, conectado y eficiente

Hoy, Soporte Logístico combina su sólida base operativa con un equipo de más de 20 profesionales, desarrolladores, consultores y técnicos, con presencia en Argentina y proyectos activos en varios países de Latinoamérica.

“Nuestro diferencial está en entender a fondo la operación del cliente y traducir ese conocimiento en tecnología útil, accesible y flexible”, aseguran desde la dirección. La visión es clara: seguir desarrollando herramientas que integren, simplifiquen y potencien las operaciones logísticas de las empresas que mueven el país. ●

Para más información o coordinar una demo del sistema RDSCube, pueden visitar:
www.soportelogistico.com.ar

También pueden escribir a:
info@soportelogistico.com.ar

Key outcomes included:

A 35% reduction in dispatch times and a 40% improvement in stock turnover.

Automated service-based invoicing, enhancing client-level profitability tracking.

Operational teams migrated to RF devices and voice picking, improving traceability and reducing picking errors to under 1%.

These results showcase the tangible impact that a smart combination of operational expertise and technology can deliver.

Looking Ahead: A Collaborative, Connected, and Efficient Future

Today, Soporte Logístico combines its strong operational foundation with a multidisciplinary team of over 20 professionals, developers, consultants, and technicians—based in Argentina and supporting active projects across Latin America.

“Our competitive edge lies in truly understanding each client’s operation and translating that insight into technology that is useful, accessible, and adaptable,” say the company’s leaders. Their vision remains steadfast: to keep developing tools that integrate, streamline, and enhance the logistics operations of the companies that keep the economy moving. ●

*For more information or to schedule a demo of the RDSCube system, visit:
www.soportelogistico.com.ar*

*Or contact:
info@soportelogistico.com.ar*

SOFTWARE LOGÍSTICO

SOLUCIONES MODERNAS PARA TU LOGÍSTICA



 **SOPORTE
LOGISTICO**

WWW.SOPORTELOGISTICO.COM.AR



+54 (11) 5246 2020



INFO@SOPORTELOGISTICO.COM.AR



CEO
RIO COLORADO
TRANSPORTES

Fabián Uribe Ramos

UNA VENTAJA CLAVE EN LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A KEY ADVANTAGE IN INTERNATIONAL LOGISTICS

Río Colorado Transportes ha desarrollado una sólida trayectoria en el transporte internacional en el Mercosur. ¿Podría compartir con nosotros cuáles son los principales servicios que ofrecen y qué aspectos los diferencian en un mercado tan competitivo?

En RCT ofrecemos transporte internacional de carga refrigerada y general conectando Chile con Paraguay, Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia y Perú.

Nos distingue nuestro servicio de calidad, la trazabilidad en tiempo real y un servicio personalizado adaptado a las necesidades de cada cliente.

Contamos con un centro de monitoreo encargado de supervisar las rutas, gestionar alertas, bloquear las puertas para reforzar la seguridad y darles la tranquilidad a nuestros clientes de que su carga está segura.

A lo largo de su historia, Río Colorado Transportes ha enfrentado diversos desafíos en el sector del transporte internacional. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han encontrado en la región y cómo han logrado adaptarse y superar esas situaciones para mantener su liderazgo?

Como transporte internacional enfrentamos desafíos constantemente como es la inestabilidad de costos operativos y la necesidad de garantizar la seguridad de la carga frente a ciertos riesgos. A su vez el sector de la logística internacional es muy competitivo. Existe mucha oferta actualmente.

En RCT hemos convertido estos desafíos en oportunidades de mejora.

Estamos constantemente invirtiendo en tecnología con las últimas novedades del mercado y así mejorar y poder ofrecer un servicio de calidad.

Nuestro centro de monitoreo está 24/7 a cargo del seguimiento de las unidades con capacidad de bloqueo remoto de puertas para reforzar la seguridad.

Río Colorado Transportes has built a strong track record in international transport across the Mercosur region. Could you share the core services you offer and what sets you apart in such a competitive market?

At RCT, we specialize in international freight transport—both refrigerated and general cargo—connecting Chile with Paraguay, Argentina, Brazil, Uruguay, Bolivia, and Peru.

What sets us apart is the quality of our service, real-time traceability, and a personalized approach tailored to each client's needs.

We operate a dedicated monitoring center that oversees all routes, manages alerts, and provides remote door-locking capabilities to enhance cargo security. This gives our clients the peace of mind that their goods are safe at every stage of the journey.

Over the years, Río Colorado Transportes has faced numerous challenges in the international transport sector. What have been the main difficulties in the region, and how have you managed to adapt and maintain your leadership?

Operating in international transport means facing constant challenges, such as fluctuating operational costs and the need to secure cargo against various risks. On top of that, international logistics is an extremely competitive sector, with a growing number of service providers.

At RCT, we've chosen to turn these challenges into opportunities for continuous improvement.

We're consistently investing in cutting-edge technology to enhance our operations and deliver high-quality service. Our monitoring center operates 24/7, tracking all units in real time and enabling remote door locking to strengthen security protocols.

Considerando la evolución del sector de la logística y el transporte en el Mercosur, ¿qué tendencias o innovaciones han impactado más en Río Colorado Transportes y cómo planean aprovechar estas oportunidades para seguir creciendo y fortaleciendo su presencia en la región?

En RCT la digitalización y el monitoreo en tiempo real han transformado nuestra forma de operar. Nuestro Centro de Operaciones es un factor clave, optimizamos rutas, reforzamos la seguridad y mejoramos la eficiencia de cada viaje.

También vemos un fuerte impulso hacia la trazabilidad y la sostenibilidad, por lo que trabajamos en reducir consumos, cuidar la cadena de frío y ofrecer a los clientes información clara y actualizada.

Para seguir creciendo, apostamos a tecnología, capacitación y una flota moderna que nos permita responder con rapidez, seguridad y responsabilidad a las nuevas demandas del mercado. ●

Given the evolution of logistics and transportation in the Mercosur, what trends or innovations have had the greatest impact on Río Colorado Transportes, and how do you plan to leverage these opportunities for continued growth in the region?

At RCT, digitalization and real-time monitoring have revolutionized our operations. Our Operations Center plays a pivotal role—optimizing routes, increasing security, and driving greater efficiency on every trip.

We also recognize the growing demand for traceability and sustainability. That's why we're committed to reducing fuel consumption, preserving cold chains, and providing clients with clear, up-to-date information.

To support our growth, we're focusing on technology adoption, workforce training, and maintaining a modern fleet—allowing us to respond swiftly, securely, and responsibly to the evolving needs of the market. ●



RÍO COLORADO TRANSPORTES

✉ Fabian.uribe@empresas-rct.com
☎ +56 9 6422 7638
📍 Santiago, Chile
@riocoloradotransporteschile





TRANSPORTADORA RCT PARAGUAY

✉ Comercial@empresas-rct.com.py
☎ +595 991 629965
📍 Calle Uruguay c/ Av. Remanso, MRA, Paraguay
@transportadorarctpy



Logística segura y eficiente en cada kilómetro recorrido.



DIRECTOR GENERAL
WORLD SOLUTIONS
ENTERPRISES
PERÚ

**Fanny Melgar
Chávez**

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL EN AMÉRICA LATINA

STRATEGIC VISION FOR INTERNATIONAL TRANSPORT IN LATIN AMERICA

LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE FANNY MELGAR SOBRE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES QUE ENFRENTA AMÉRICA LATINA EN EL ÁMBITO DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL, ESTABLECIENDO CÓMO LAS EMPRESAS DEL SECTOR —Y WORLD SOLUTIONS, EN ESPECIAL— PUEDEN JUGAR UN PAPEL FUNDAMENTAL PARA LA INTEGRACIÓN LOGÍSTICA REGIONAL.

FANNY MELGAR OFFERS A STRATEGIC PERSPECTIVE ON THE KEY CHALLENGES AND EMERGING OPPORTUNITIES FACING LATIN AMERICA IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TRANSPORT—HIGHLIGHTING HOW COMPANIES IN THE SECTOR, AND WORLD SOLUTIONS IN PARTICULAR, CAN PLAY A PIVOTAL ROLE IN DRIVING REGIONAL LOGISTICS INTEGRATION.



"Conectamos fronteras, planificamos el camino. Nuestra flota recorre Sudamérica con compromiso y eficiencia."

¿Cuál, a su juicio, es el mayor reto hoy para las empresas de transporte internacional en América Latina, y cómo lo está asumiendo desde World Solutions?

Uno de los principales desafíos es la infraestructura regional, aún limitada y desigual entre países. En el caso de Perú, el puerto de Chancay representa una gran oportunidad logística, pero su impacto dependerá de una adecuada articulación entre los niveles estatal e internacional. Desde World Solutions asumimos este reto impulsando alianzas estratégicas, reforzando la trazabilidad y planificando operaciones con visión integral para reducir dependencias externas.

¿Cuáles son los diferenciales de World Solutions dentro del ecosistema logístico internacional y cómo ha ido evolucionando la compañía para satisfacer los nuevos requerimientos del comercio exterior?

Apostamos por la seguridad y prevención. Nos hemos certificado con BASC para proteger la carga, y contamos con personal especializado en frontera que garantiza atención oportuna y cumplimiento. Evolucionamos acompañando al cliente, incluso antes del inicio del servicio.

What do you see as the biggest challenge currently facing international transport companies in Latin America, and how is World Solutions responding to it?

One of the region's main challenges is the limited and uneven infrastructure across countries. In Peru, the Port of Chancay represents a major logistics opportunity, but its true impact will depend on effective coordination at both national and international levels. At World Solutions, we're addressing this by promoting strategic alliances, reinforcing traceability, and planning operations with an integrated vision to reduce external dependencies.

What sets World Solutions apart within the international logistics ecosystem, and how has the company evolved to meet the changing demands of global trade?

We prioritize safety and prevention. We're certified by BASC to protect cargo, and we have specialized personnel at border points to ensure timely service and regulatory compliance. We've evolved by walking alongside our clients—even before the service begins.



**WORLD SOLUTIONS
ENTERPRISES**

TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL POR CARRETERA

ARGENTINA, BOLIVIA, BRASIL, CHILE, COLOMBIA, ECUADOR, PARAGUAY, PERÚ, URUGUAY



MERCANCÍA GENERAL

MERCANCÍA PELIGROSA (IMO)

INSUMOS QUÍMICOS (IQBF)

CARGA SOBREDIMENSIONADA

CARGA REFRIGERADA

CARGA CONSOLIDADA

- ✓ Servicio oportuno y planificado.
- ✓ Control satelital y mapeo de rutas en tiempo real.
- ✓ Supervisión constante y reportes operativos 24/7.
- ✓ Asesoría personalizada en transporte internacional y en requisitos logísticos.
- ✓ Capacidad de reacción inmediata y manejo de contingencias.



+51 957 368 162
+51 914 474 720
+51 978 684 002
info@wsetransport.com

wsetransport.com

¿Qué aprendizajes clave definieron su camino personal y profesional en el mundo del transporte internacional?

La oportunidad de generar empleo y formar equipos jóvenes ha sido esencial. Ver cómo crecen profesionalmente me reafirma que liderar es también abrir camino para otros.

En un sector donde todavía son pocas las mujeres en puestos de liderazgo, ¿cómo ha sido su experiencia y qué consejo daría a quienes están dando sus primeros pasos?

Exigente, pero enriquecedora. Hoy hay más mujeres en logística, aunque aún representamos un porcentaje menor en puestos de dirección. Liderar desde la capacidad, la visión y el ejemplo ha sido mi enfoque.

¿De qué forma aplica World Solutions los principios de sostenibilidad y eficiencia a sus actividades logísticas diarias?

Optimización de rutas, reducción de emisiones y digitalización de procesos son parte de nuestro enfoque. Integramos eficiencia operativa con responsabilidad ambiental en cada operación.

¿Qué medidas cree que son prioritarias para hacer más competitiva la logística de América Latina sin perder de vista el aspecto ambiental?

Hacer más competitiva la logística en América Latina exige una mirada integral que combine eficiencia operativa y sostenibilidad.

En World Solutions creemos en anticiparnos: planificamos cada servicio con criterios de prevención y cumplimiento normativo, minimizando impactos y optimizando recursos

Trabajamos en alianza con agentes de carga, integrando procesos digitales, trazabilidad y control de riesgos. Esto nos permite ofrecer soluciones logísticas confiables y adaptadas a las exigencias del comercio internacional. Además, incorporamos prácticas responsables para reducir emisiones, eficientar rutas y cuidar el entorno. Apostamos por la colaboración público-privada y la alineación regional como motores del cambio. La diversidad normativa de la región no debe ser una barrera, sino una oportunidad para innovar en procesos logísticos con visión sostenible.

Para nosotros, la logística eficiente no es solo velocidad o ahorro: es también compromiso ambiental, cumplimiento normativo y capacidad de respuesta frente a los desafíos del contexto regional.

Desde nuestra experiencia, creemos en anticiparnos: planificamos, prevenimos y aseguramos el cumplimiento normativo en cada operación. Nos integramos de forma proactiva a la operación del cliente como parte de su solución logística. Además, trabajamos en alianza con agentes de carga y freight forwarders, fortaleciendo el transporte terrestre con nuestra flota propia, seguridad y visibilidad. ●

What key lessons have shaped your personal and professional journey in the international transport sector?

Creating jobs and mentoring young talent has been fundamental. Watching them grow professionally reaffirms my belief that leadership is also about paving the way for others.

In an industry where women are still underrepresented in leadership roles, what has your experience been like, and what advice would you give to those just starting out?

It's been demanding but deeply rewarding. Today, more women are entering the logistics field, though we still make up a small percentage in executive roles. My approach has always been to lead with capability, vision, and example.

How does World Solutions apply sustainability and efficiency principles in its day-to-day logistics operations?

Route optimization, emissions reduction, and process digitalization are core to our strategy. We merge operational efficiency with environmental responsibility in every operation we undertake.

What do you consider priority actions to make Latin American logistics more competitive without overlooking environmental considerations?

Making logistics in Latin America more competitive requires an integrated approach that combines efficiency and sustainability.

At World Solutions, we believe in foresight: we plan each service with preventive strategies and regulatory compliance in mind, minimizing environmental impacts and optimizing resources. We collaborate closely with freight agents, integrating digital processes, traceability, and risk control. This enables us to offer reliable logistics solutions tailored to the demands of international trade.

We also implement responsible practices to lower emissions, optimize routes, and protect the environment. We advocate for public-private collaboration and regional alignment as key drivers of change. The region's regulatory diversity shouldn't be a barrier—it's an opportunity to innovate logistics processes with a sustainable vision.

For us, efficient logistics isn't just about speed or cost savings—it's about environmental commitment, regulatory compliance, and responsiveness to the challenges of the regional context. Based on our experience, we firmly believe in anticipation: we plan, prevent, and ensure compliance in every operation. We integrate proactively into the client's operation as part of their logistics solution. Additionally, we work in alliance with freight forwarders, strengthening ground transport with our own fleet, ensuring security and visibility. ●



ARTURO ARAÚZ S.A.

AGENTES DE ADUANA Y LOGÍSTICA



RÁPIDO, EFICIENTE Y SEGURO



+40 AÑOS

**CERTIFICACIÓN
OEA**

**COBERTURA
GLOBAL**

QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa especializada en trámites de importación, exportación y tránsito de carga en la República de Panamá

Asesoramos a nuestros clientes de una manera integral, brindando un servicio de manejo de carga rápido, eficiente y seguro.

NUESTROS SERVICIOS

- Especialistas en Trámites Aduanales
- Depósitos de garantías
- Movimiento Comercial
- Transporte de mercancía
- Movimiento de carga para eventos y ferias a nivel nacional e internacional

PRINCIPAL
264-2210

ZONA LIBRE
447-0909

TOCUMEN
238-4040

PASO CANOAS
727-6030

PANAMÁ PACÍFICO
316-2253

PANAPARK
309-0799

📞 @ARTUROARAUZINTERNATIONAL
🌐 WWW.ARTUROARAUZ.COM



MANAGER
GAC MOTOR
FAW CAMIONES
JC LESTIDO

Benjamín Butler

EFICIENCIA Y TRAZABILIDAD: EL NUEVO MOTOR DE LA LOGÍSTICA AUTOMOTRIZ

EFFICIENCY AND TRACEABILITY: THE NEW DRIVING FORCE IN AUTOMOTIVE LOGISTICS

DESDE SU POSICIÓN COMO MANAGER DE GAC MOTOR Y FAW CAMIONES EN JC LESTIDO, BENJAMÍN BUTLER, EN EL MARCO DEL ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS URUGUAY 2025, COMPARTE UNA MIRADA ESTRATÉGICA SOBRE LOS DESAFÍOS LOGÍSTICOS EN EL SECTOR AUTOMOTOR, EL EQUILIBRIO ENTRE COSTOS Y SERVICIO, Y EL IMPACTO DE LA TRAZABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA. CON UNA CARRERA MARCADA POR LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN OPERATIVA, APORTA CLAVES CONCRETAS SOBRE CÓMO PROFESIONALIZAR CADA ESLABÓN DE LA CADENA.

FROM HIS POSITION AS MANAGER OF GAC MOTOR AND FAW TRUCKS AT JC LESTIDO, BENJAMÍN BUTLER—SPEAKING AT THE ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS URUGUAY 2025—OFFERS A STRATEGIC PERSPECTIVE ON THE LOGISTICAL CHALLENGES FACING THE AUTOMOTIVE SECTOR, THE BALANCE BETWEEN COST EFFICIENCY AND SERVICE QUALITY, AND THE IMPACT OF TRACEABILITY AS A TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT. WITH A CAREER SHAPED BY INNOVATION AND OPERATIONAL LEADERSHIP, HE SHARES CONCRETE INSIGHTS ON HOW TO PROFESSIONALIZE EVERY LINK IN THE SUPPLY CHAIN, ENSURING PROCESSES THAT ARE NOT ONLY EFFICIENT BUT ALSO ALIGNED WITH CUSTOMER EXPECTATIONS AND LONG-TERM BUSINESS SUSTAINABILITY.

¿Qué peso real tiene la logística operativa en el sector automotor y cómo la planifican anualmente?

Tiene un impacto muy relevante. Más allá de los altos costos laborales y la escala limitada del país, lo que realmente me preocupa son las restricciones operativas que tienen los camiones automotrices: no pueden circular sin luz natural, con lluvia o neblina. Y en un país donde gran parte del abastecimiento proviene de Brasil y Argentina por vía terrestre, eso pesa mucho.

Si el 60% al 80% de tu volumen llega en camión, pero no puede hacer ida y vuelta en el día, o si te toca mal clima y no pueden circular, terminás con costos muy elevados. Y además, esos mismos camiones no sirven para la distribución local en Montevideo y Canelones, donde se empadrona el 60% del parque automotor. Ahí hay que hacer entregas unitarias, con más viajes, más combustible, más recursos.

La forma de incluir esto en la planificación es estimando niveles de inventario, ajustando márgenes para absorber los sobrecostos y tratando de negociar tarifas. Pero no es fácil, y muchas veces nos resta competitividad.

What is the real impact of operational logistics in the automotive sector, and how do you plan for it annually?

It has a very significant impact. Beyond high labor costs and the country's limited scale, what really concerns me are the operational restrictions placed on car carriers: they can't circulate without daylight, or in rain or fog. In a country where much of the supply comes from Brazil and Argentina by road, that's a major constraint.

If 60% to 80% of your volume arrives by truck, but those trucks can't make a round trip in a single day—or weather conditions ground them—you end up with very high costs. On top of that, those same trucks are not suitable for local distribution in Montevideo and Canelones, where 60% of the national vehicle fleet is registered. There, you need single-unit deliveries, which means more trips, more fuel, and more resources.

We account for this in our planning by estimating inventory levels, adjusting margins to absorb surcharges, and trying to negotiate rates. But it's not easy, and often it erodes our competitiveness.

¿Cómo evalúan el equilibrio entre eficiencia operativa y percepción del cliente?

En nuestro caso, la eficiencia debe estar al servicio de la experiencia. En el sector automotor, comprar un vehículo es una de las decisiones de inversión más importantes para una persona. El cliente quiere que todo salga perfecto: la entrega rápida, sin fallas, sin demoras.

Nosotros priorizamos la velocidad, sí, pero cuidando cada eslabón del proceso. Desde la disponibilidad de los vehículos, hasta los procesos de alistamiento, mantenimiento, traslado y entrega final. Si algo falla, hay retrabajos, costos extra y una experiencia negativa.

No se trata de elegir entre eficiencia o experiencia. Se trata de alcanzar eficiencia para brindar una experiencia que enamore al cliente desde el primer contacto.

How do you evaluate the balance between operational efficiency and customer perception?

For us, efficiency must serve the experience. In the automotive sector, buying a vehicle is one of the most important investment decisions a person will make. The customer wants everything to be flawless: quick delivery, no errors, no delays.

We do prioritize speed, but while carefully managing every link in the chain—from vehicle availability to preparation, maintenance, transport, and final handover. If something fails, it triggers rework, additional costs, and a negative experience.

It's not about choosing between efficiency or experience. It's about achieving efficiency so that the experience wins over the customer from the very first interaction.

SOLUCIONES LOGÍSTICAS TERRESTRES A MEDIDA

LCL
FCL DRY
REEFER
CARGAS
PROYECTO
IMO



Tel.: +59824079437
Vázquez 1414 apto 501
Montevideo - Uruguay
comercial.melhus@gmail.com





Benjamín Butler comparte su visión sobre “Eficiencia y trazabilidad”, en el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025.

¿Qué herramientas de tecnología e innovación han incorporado recientemente?

Hace algunos años desarrollamos una herramienta que llamamos simplemente “Trazabilidad”. Es una especie de hoja de vida digital para cada vehículo: desde que lo recibimos, pasando por las inspecciones, mantenimientos, ubicación en tiempo real, hasta su entrega al cliente final.

Esto nos dio una trazabilidad total. Sabemos si tiene algún faltante, si se le hizo el mantenimiento correspondiente, si está en condiciones óptimas. Y ante cualquier inconveniente, tenemos evidencia concreta.

El mayor valor no está en cuánto ahorramos, sino en la facilidad de gestión: no hay dudas, no hay pérdidas de información, no hay discusiones con concesionarios. Todo está documentado y monitoreado en tiempo real.

¿Qué cambios estructurales permitirían una logística automotriz más competitiva desde Uruguay?

Es difícil hablar de competitividad regional en este sector si nos comparamos con Brasil o Argentina. Pero sí creo que podríamos tener un rol más fuerte si abordamos algunas limitantes.

El primero es eliminar las restricciones operativas a la circulación de camiones automóviles. Hoy esas trabas encarecen todo y le restan atractivo a nuestra logística.

El segundo es contar con un puerto especializado en carga RORO. Actualmente compartimos instalaciones no adaptadas para este tipo de operación, lo cual la vuelve lenta, descoordinada y costosa.

También necesitamos invertir en infraestructura vial y avanzar en sostenibilidad. Pero lo que sí tenemos —y es una gran ventaja— es previsibilidad. En Uruguay hay reglas claras, estabilidad institucional y buen capital humano. Si usamos bien esos activos, podemos ser muy competitivos en eficiencia y coordinación, aunque no lo seamos por escala. ●

What technology and innovation tools have you implemented recently?

A few years ago, we developed a tool we simply call Traceability. It's essentially a digital "life record" for each vehicle: from the moment we receive it, through inspections, maintenance, real-time location, and up to final delivery to the customer.

This gave us total traceability. We know if the vehicle has any missing parts, whether the required maintenance has been performed, and if it's in optimal condition. In the event of an issue, we have concrete evidence.

The greatest value is not in cost savings, but in management ease: there are no doubts, no lost information, no disputes with dealerships. Everything is documented and monitored in real time.

What structural changes would make automotive logistics from Uruguay more competitive?

It's difficult to talk about regional competitiveness in this sector when comparing ourselves to Brazil or Argentina. But I do believe we could play a stronger role if we addressed certain constraints.

First, removing the operational restrictions on car carriers. These current limitations increase costs across the board and make our logistics less attractive.

Second, having a port specialized in RORO (roll-on/roll-off) cargo. At present, we share facilities that aren't adapted for this type of operation, which makes it slow, uncoordinated, and expensive.

We also need to invest in road infrastructure and move forward on sustainability. But what we do have—and it's a major advantage—is predictability. Uruguay offers clear rules, institutional stability, and strong human capital. If we leverage those assets well, we can be highly competitive in efficiency and coordination, even if we aren't competitive by sheer scale. ●



SALÓN Y CONGRESO INTERNACIONAL DE INTRALOGÍSTICA Y AUTOMATIZACIÓN

23 -25 | SEPTIEMBRE | 2025

EXPO CENTER NORTE - SÃO PAULO - BRASIL 

GARANTIZA SU PARTICIPACIÓN!

Visite: www.intralogexpo.com.br

O contáctenos
intralog@interlinkexhibitions.com.br

ORGANIZACIÓN



INTERLINK
EXHIBITIONS





PRESIDENTE
UEU UNIÓN DE
EXPORTADORES
DEL URUGUAY

Carmen Porteiro

URUGUAY EXPORTADOR: DESAFÍOS Y HORIZONTES EN EL COMERCIO GLOBAL

URUGUAY'S EXPORTS: CHALLENGES AND HORIZONS IN GLOBAL TRADE

Dada la volatilidad de los negocios internacionales y las tensiones geopolíticas, ¿cuáles son los tres temas más significativos a los que se enfrentan actualmente los exportadores uruguayos para mantenerse competitivos?

El contexto internacional en este momento está siendo tremendamente desafiante, es un dato de la realidad y debemos adaptarnos a los actuales niveles de incertidumbre. Sin embargo, hay un espectro de acciones que tienen que ver estrictamente con lo nacional, en lo que sí podemos trabajar para mejorar nuestra competitividad. Para englobar en tres grandes temas tenemos la reducción de costos internos, mantener la estabilidad macroeconómica y trabajar en sostenibilidad e innovación.

La reducción de costos incluye logísticos, energéticos y también que la unidad de medida del comercio exterior, que es el tipo de cambio, no neutralice las posibles mejoras que se realicen desde las empresas. Hoy el dólar en baja y los costos en alza, dificultan las posibilidades de muchas empresas.

La estabilidad macroeconómica, política y social, sumado a la seguridad institucional y jurídica, son aspectos fundamentales para la atracción de inversiones, la generación de empleo y la exportación.

El tercer punto es una mirada de mediano y largo plazo, ser sostenibles, trabajar en los ejes social y ambiental, hacer valer los avances del país en este sentido, algo valorado por los mercados más exigentes. En esto venimos trabajando en la Unidad Exportación Verde de la UEU y en el sello Gestión Sostenible UEU LATU. A su vez, en este mundo vertiginoso, tenemos que integrar las últimas tecnologías, innovar para exportar y exportar innovación. Esto se logra con sinergias entre universidades y empresas, además de políticas públicas que fomenten este aspecto.

“El contexto internacional en este momento está siendo tremendamente desafiante, es un dato de la realidad y debemos adaptarnos a los actuales niveles de incertidumbre.”

Given the volatility of international business and geopolitical tensions, what are the three most significant issues currently facing Uruguayan exporters in maintaining competitiveness?

The current international landscape is proving incredibly challenging; it's a reality we must acknowledge and adapt to the current levels of uncertainty. However, there's a range of actions strictly within our national purview where we can work to enhance our competitiveness. Broadly, these three major areas are: reducing internal costs, maintaining macroeconomic stability, and focusing on sustainability and innovation.

Cost Reduction encompasses logistical and energy costs. It also means ensuring that the primary unit of measure in foreign trade—the exchange rate—doesn't neutralize potential improvements made by companies. Currently, a declining dollar and rising costs are hindering the prospects of many businesses.

Macroeconomic, political, and social stability, combined with institutional and legal certainty, are fundamental aspects for attracting investment, generating employment, and promoting exports.

The third point takes a medium to long-term view: sustainability. This involves working on social and environmental pillars, leveraging the country's advancements in these areas, which are highly valued by the most demanding markets. We are actively pursuing this through the UEU's Green Export Unit and the "UEU LATU Sustainable Management" seal. Concurrently, in this fast-paced world, we must integrate the latest technologies, innovate to export, and export innovation itself. This is achieved through synergies between universities and businesses, alongside public policies that foster this aspect.

“The current international landscape is proving incredibly challenging; it's a reality we must acknowledge and adapt to the current levels of uncertainty.”



TU BANCO TE ACOMPAÑA EN LA GESTIÓN DE TUS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

- **ATENCIÓN INTEGRAL AL COMERCIO EXTERIOR:** ponemos a tu disposición un completo portafolio de productos y servicios para atender y solucionar tus necesidades financieras.
- **PRESENCIA GLOBAL:** podrás concretar negocios con cualquier parte del mundo a través de nuestras sucursales en el exterior y de una completa red de corresponsales.
- **VOCACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE:** una propuesta de valor orientada a la satisfacción de tus necesidades.
- En el Banco República brindamos permanente apoyo a quienes han asumido el desafío de competir en los mercados internacionales, ofreciendo servicios de comercio exterior con el soporte de los recursos humanos, sistemas informáticos y sucursales en el exterior que permiten brindar atención integral a los clientes.



Más información
en brou.com.uy



**BANCO
REPÚBLICA**
NUESTRO BANCO PAÍS



Carmen Porteiro haciendo uso de la palabra, en la celebración del Día de la Exportación.

¿Cómo valora la UEU la coordinación público-privada en el desarrollo de infraestructura, proyectos que benefician directamente a la actividad exportadora?

La coordinación público-privada es fundamental para todos los aspectos del desarrollo del país. A nivel de infraestructura hemos tenido avances, pero falta camino por recorrer. Uruguay debe continuar mejorando la infraestructura para posicionarse tanto como hub logístico, como para ampliar su matriz productiva y diversificar sus exportaciones. Actualmente, el país tiene oportunidades de mejora en relación a sus costos a nivel logístico y también necesidades en adecuar la infraestructura para la circulación interna de mercadería. En ese sentido, sería deseable avanzar en la circulación de bitrenes y tritrenes, que implicaría una reducción de costos, así como aceptar las posibilidades del uso de transporte multimodal. El año pasado se generó un espacio de discusión dentro del sector privado, liderado por la Cámara de la Construcción, para plantear iniciativas en conjunto y ordenar prioridades para el desarrollo del país. Este tipo de acciones, sumadas a un diálogo fluido con el gobierno, son esenciales para destinar fondos públicos de manera eficiente.

¿Cómo se está utilizando la digitalización, y la implementación de ventanillas únicas, dentro del plan de la UEU para modernizar las operaciones de exportación y eliminar la burocracia administrativa?

Desde la UEU hemos realizado un trabajo de análisis de cuáles son los trámites que hay que digitalizar o modificar para hacerlos más eficientes, para facilitar el comercio exterior o para promover de mejor forma la inversión. De esto conversamos con los distintos ministerios involucrados y con técnicos de VUCE, VUI y Comap. Consideramos que se avanzará en este sentido en los próximos meses y desde la UEU estamos a total disposición para colaborar con las autoridades en la implementación de estas mejoras.

How does the UEU (Unión de Exportadores del Uruguay - Uruguayan Exporters' Union) assess public-private coordination in developing infrastructure projects that directly benefit export activities?

Public-private coordination is crucial for all aspects of the country's development. We've seen progress in infrastructure, but there's still a ways to go. Uruguay must continue improving its infrastructure to position itself as both a logistical hub and to expand its productive matrix and diversify its exports. Currently, the country has opportunities for improvement regarding its logistical costs and also needs to adapt infrastructure for the internal circulation of goods. In this regard, it would be desirable to advance the use of bitrains and tritrains, which would lead to cost reductions, as well as streamline opportunities for multimodal transport. Last year, a discussion forum was created within the private sector, led by the Chamber of Construction, to propose joint initiatives and prioritize national development. These types of actions, coupled with fluid dialogue with the government, are essential for efficient allocation of public funds.

How are digitalization and the implementation of single windows being utilized within the UEU's plan to modernize export operations and eliminate administrative bureaucracy?

At the UEU, we have analyzed which procedures need to be digitized or modified to make them more efficient, facilitate foreign trade, or better promote investment. We have discussed this with the various ministries involved and with technical experts from VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior - Single Window for Foreign Trade), VUI (Ventanilla Única de Inversiones - Single Investment Window), and Comap (Comisión de Aplicación - Application Commission). We believe progress will be made in this regard in the coming months, and the UEU is fully available to collaborate with authorities on implementing these improvements.

¿Cómo puede Uruguay mejorar la promoción efectiva de la industria exportadora de servicios, particularmente aquellos que involucran tecnología y conocimiento, que poseen alto valor agregado y potencial de crecimiento?

How can Uruguay effectively improve the promotion of its service export industry, particularly those involving high value-added technology and knowledge with growth potential?

La exportación de servicios tuvo un crecimiento de 33% en los últimos 10 años y se perfila como un motor muy relevante para la exportación uruguaya de las próximas décadas. El sector de exportación de servicios es muy heterogéneo, dentro de servicios tenemos el turismo receptivo, que involucra desde hotelería hasta gastronomía y transporte asociado a quienes llegan a Uruguay desde el exterior; logística; tecnologías de la información; videojuegos; audiovisual; servicios profesionales de arquitectura, ingeniería, diseño; y servicios globales. Para crecer en servicios hay aspectos que son los mismos que para cualquier exportador: estabilidad macro, tipo de cambio competitivo y reducción de costos internos. Pero también hay aspectos específicos, como contar con más acuerdos para evitar la doble tributación (en el país de destino y en Uruguay) o mecanismos ágiles para visados para recibir potenciales clientes o para ofrecer servicios en destino, desarrollo y atracción de talentos, entre otros temas.

Service exports have grown by 33% over the past 10 years and are poised to be a highly significant driver for Uruguayan exports in the coming decades. The service export sector is very diverse. Within services, we have inbound tourism, which includes everything from hotels to gastronomy and transport associated with foreign visitors to Uruguay; logistics; information technology; video games; audiovisual production; professional services like architecture, engineering, and design; and global services. To grow in services, some aspects are the same as for any exporter: macroeconomic stability, a competitive exchange rate, and internal cost reduction. However, there are also specific aspects, such as securing more double taxation agreements (in the destination country and in Uruguay) or agile mechanisms for visas to receive potential clients or offer services at the destination, and talent development and attraction, among other issues.

A su vez, necesitamos mejores mediciones de la exportación de servicios, hoy tenemos una estimación del Banco Central de forma trimestral, muy global, no es suficiente como para entender la dinámica, los mercados, la realidad de distintos subsectores. Para poder proponer políticas y medidas, se hace necesario contar con información más precisa. ●

Furthermore, we need better measurements of service exports. Currently, we have a quarterly, very broad estimate from the Central Bank, which isn't sufficient to understand the dynamics, markets, and reality of different sub-sectors. To propose effective policies and measures, more precise information is essential. ●

Misión de cumplir

AGENCIA SALLUSTRO

Comercio Internacional ASU/PY

75 años

CREANDO, CRECIENDO Y CONQUISTANDO JUNTOS

CONTACTENOS

+595 21444 569 | +595 986 158 087 | www.agenciasallustro.com.py

@agenciasallustro | comercial@agenciasallustro.com.py

ARGENTINA Y SU TALÓN DE AQUILES LOGÍSTICO

ARGENTINA AND ITS LOGISTICAL ACHILLES' HEEL

En un país tan vasto como la Argentina, donde las distancias entre los centros de producción y los puertos de salida son significativas, el transporte y la logística no son un eslabón más de la cadena productiva: son una pieza clave para la competitividad. Sin embargo, la realidad actual del sistema logístico nacional expone un entramado costoso, ineficiente y poco articulado, que impacta directamente en el precio final de los productos y en la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales.

Argentina enfrenta desafíos estructurales que elevan los costos de movilizar su producción. A la distancia física de los principales mercados del mundo, se suman deficiencias internas en infraestructura, desequilibrios entre modos de transporte y una matriz logística que privilegia el transporte por camión en detrimento de alternativas más económicas y sostenibles, como el ferrocarril y la vía fluvial. Este diagnóstico no es nuevo, pero se vuelve cada vez más urgente en un escenario internacional altamente competitivo.

El peso del camión en la matriz de transporte.

La dependencia del transporte carretero es una de las principales características —y limitaciones— del sistema logístico argentino. El 92% de la carga en el país se mueve por camión, frente al 75% en la Unión Europea y el 73% en Estados Unidos. El transporte ferroviario apenas representa el 4% en Argentina, contra el 18% y el 12% en esos países, respectivamente. Por su parte, el transporte por agua —clave en regiones con grandes ríos navegables— tiene una participación marginal del 3,5%, la mitad de lo que se registra en otras economías desarrolladas.

Este esquema no solo encarece los costos: también genera ineficiencias operativas. Para transportar 1600 toneladas se necesitan 80 camiones, mientras que bastan 40 vagones de tren o una sola barcaza para mover el mismo volumen. La falta de inversión sostenida en vías férreas y navegación interior explica por qué, aún hoy, el camión sigue siendo el rey, incluso cuando no siempre es la opción más rentable.

Infraestructura: entre la deuda y la urgencia.

Los datos del Observatorio General de Logística del Consejo Federal de Inversiones son elocuentes. De los 28.722 kilómetros de red ferroviaria, apenas el 56% está operativo. La red vial suma 239.739 kilómetros, pero solo 14.901 están habilitados para bitrenes. En materia portuaria, hay 137 puertos registrados, aunque solo el 58% están operativos. Y apenas el 2% se especializa en carga contenerizada, el formato dominante del comercio internacional actual.

Las terminales portuarias del país presentan también altos costos operativos. Un informe de la Cámara de Importadores, señala que operar un contenedor de 40 pies en Argentina puede ser entre 50% y 500% más caro que en otros países de la región. En el puerto de Buenos Aires, el costo de embarcar un contenedor duplica el valor de Brasil y triplica el de Chile. Las demoras, la falta de profundidad para completar carga y los sobrecostos asociados a la falta de infraestructura moderna agravan el panorama.

In a country as vast as Argentina—where the distance between production centers and export ports is substantial—transport and logistics are not just another link in the production chain: they are a cornerstone of competitiveness. Yet, the current state of the national logistics system reveals a costly, inefficient, and poorly integrated network that directly affects the final price of goods and undermines companies' ability to compete in global markets.

Structural challenges continue to drive up the cost of moving goods across Argentina. In addition to being geographically distant from major international markets, the country suffers from internal shortcomings in infrastructure, an imbalanced transportation matrix, and a heavy reliance on trucking—often at the expense of more efficient and sustainable alternatives like rail and inland waterways. This diagnosis isn't new, but it is increasingly urgent in an ever more competitive global environment.

Trucking Dominates the Matrix

Argentina's logistics system is defined—and limited—by its dependence on road transport. An overwhelming 92% of cargo in the country is moved by truck, compared to 75% in the European Union and 73% in the United States. Rail accounts for just 4%—far below the 18% and 12% seen in those regions—while inland waterway transport, crucial in areas with navigable rivers, makes up a marginal 3.5%, half the rate of developed economies.

This imbalance not only raises costs but also leads to operational inefficiencies. Moving 1,600 tons requires 80 trucks, but only 40 railcars or a single barge can handle the same volume. Decades of underinvestment in rail and river navigation have left trucking as the default option—even when it's not the most cost-effective.

Infrastructure: Between Debt and Urgency

The figures from the General Logistics Observatory of the Federal Investment Council are striking. Of the country's 28,722 kilometers of railway, only 56% are operational. The road network spans 239,739 kilometers, but just 14,901 are suitable for bi-train vehicles. Of 137 registered ports, only 58% are operational, and a mere 2% are equipped for containerized cargo—the dominant format in modern international trade.

Argentina's port terminals also face high operating costs. According to the Importers' Chamber, handling a 40-foot container in Argentina can be 50% to 500% more expensive than in neighboring countries. At the Port of Buenos Aires, shipping a container costs twice as much as in Brazil and three times as much as in Chile. Delays, limited draft for full loads, and outdated infrastructure add to the challenges.

Hidrovia: una oportunidad pendiente.

Uno de los puntos neurálgicos de la logística argentina es la Hidrovia Paraná-Paraguay. Esta vía fluvial es estratégica no solo para la exportación de granos y productos primarios, sino también para fortalecer la integración regional y diversificar las rutas logísticas. Sin embargo, desde el fin de la concesión en 2021, la gestión y el desarrollo de esta arteria han estado marcados por indefiniciones y falta de avances concretos.

Los reclamos del sector privado apuntan al alto costo del peaje, que ha aumentado sostenidamente en los últimos años y se ubica actualmente en US\$4,30 por tonelada transportada. A esto se suma la falta de obras de dragado y ampliación que permitan mejorar la profundidad y el ancho de los canales. El 80% de los buques que operan superan el calado de diseño, lo que obliga a cargar menos mercadería, genera demoras en las zonas de espera y encarece significativamente la logística.

Competitividad en retroceso.

Las consecuencias de este panorama se reflejan en indicadores internacionales. En el último Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, Argentina ocupa el puesto 73 entre 160 países, con un puntaje de 2,8 sobre 5. Brasil, Chile y Uruguay, se ubican por encima, mientras que Bolivia y Paraguay tienen puntajes similares. En eficiencia aduanera e infraestructura, el país tampoco logra destacarse, lo que refuerza la necesidad de reformas profundas y sostenidas.

Este combo de factores ha impactado en la participación argentina en el comercio mundial. En 1948 representaba el 2,78% de las exportaciones globales; en 2022, apenas el 0,28%. Incluso en mercados cercanos como Brasil, las ventas argentinas han disminuido: del 13,1% en 1997 al 5,2% en 2024, pese a la cercanía geográfica y la pertenencia al Mercosur.

Inland Waterway: A Missed Opportunity

One of the most strategic yet underutilized assets in Argentina's logistics landscape is the Paraná-Paraguay Waterway. This river corridor is crucial not only for grain and primary exports but also for regional integration and diversifying logistics routes. However, since the end of the concession in 2021, its management and development have been marred by uncertainty and lack of progress.

The private sector points to rising toll costs—now at US\$4.30 per ton transported—and the absence of dredging and widening projects to improve depth and channel width. Around 80% of vessels exceed the design draft, forcing them to carry less cargo, causing delays at waiting zones, and driving up logistics costs significantly.

A Decline in Competitiveness

This scenario is reflected in international rankings. In the World Bank's latest Logistics Performance Index, Argentina ranks 73rd out of 160 countries, with a score of 2.8 out of 5. Brazil, Chile, and Uruguay rank higher, while Bolivia and Paraguay post similar scores. Argentina also lags in customs efficiency and infrastructure, highlighting the need for deep, long-term reforms.

This mix of inefficiencies has eroded Argentina's position in global trade. In 1948, the country accounted for 2.78% of global exports; by 2022, that share had fallen to just 0.28%. Even in neighboring Brazil, Argentina's exports have declined—from 13.1% of Brazilian imports in 1997 to 5.2% in 2024, despite geographic proximity and Mercosur membership.



Possum
CONSULTING

DIVISIÓN LOGÍSTICA:
Selección, Tercerización y Capacitación de personal.
En Possum entendemos que en todo proceso logístico hay un componente clave, las personas.

possum.com.uy
ml@possum.com.uy

Costos y estructura tributaria.

El transporte terrestre no solo es el modo más utilizado: también es uno de los más castigados por la estructura de costos. Según la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC), alrededor del 40% del costo de mover mercadería en camión está conformado por impuestos. Y si bien la logística representa cerca del 2% en el precio final de productos elaborados, la ineficiencia y el desgaste de rutas incrementan el costo operativo de las empresas.

La falta de mantenimiento en las rutas argentinas, sumada a la antigüedad del parque automotor y a la inseguridad vial, agravan la situación. Desde el sector se promueve un plan en dos etapas: mejorar el estado actual de las rutas con obras básicas (bacheo, banquetas, señalización) y luego avanzar con nuevas inversiones para ampliar la red vial nacional.

Contenerización: un potencial no aprovechado.

Otra de las áreas donde Argentina muestra un rezago preocupante es en el uso de contenedores para la exportación. Mientras el mundo ha multiplicado el uso de este formato por su eficiencia, trazabilidad y seguridad, en el país la carga contenerizada se mantiene estancada. Parte del problema radica en la falta de infraestructura adecuada, pero también en los altos costos asociados.

La prórroga de las concesiones portuarias en lugar de una licitación transparente agravó el problema. Según la Resolución 502/2023, se extendieron los contratos por tres años, con posibilidad de renovación por otros tres, y se eliminaron los toques tarifarios. Esto generó un aumento inmediato del 30% en los costos, sin mejoras operativas visibles, según denuncian desde la Cámara de Exportadores.

Una deuda de largo plazo.

Expertos y empresarios coinciden en que la Argentina necesita con urgencia un plan logístico integral, que trascienda los gobiernos de turno y esté enfocado en el mediano y largo plazo. La clave está en diversificar modos de transporte, modernizar infraestructura, reducir costos innecesarios y simplificar la operatoria aduanera y portuaria.

También se destaca la necesidad de atraer inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras, para modernizar el sistema ferroviario, optimizar el uso de la Hidrovía y adecuar los puertos a las exigencias del comercio internacional. Estas mejoras no solo beneficiarían a los grandes exportadores, sino también a las pymes que hoy enfrentan barreras logísticas para acceder a nuevos mercados.

Mirada a futuro.

El desafío logístico en Argentina es tan profundo como urgente. Resolverlo implica pensar en términos de integración regional, sostenibilidad, eficiencia y planificación. También exige un consenso político y técnico que permita avanzar con obras clave, reformas regulatorias y decisiones estratégicas que transformen el transporte y la logística en verdaderos motores del desarrollo económico.

Más allá de su geografía o sus ciclos económicos, Argentina tiene la oportunidad de convertirse en un país exportador de productos con mayor valor agregado. Pero para lograrlo, primero debe resolver su deuda con la logística: un frente silencioso que, hoy por hoy, le cuesta demasiado caro. ●

Tax Burden and Cost Structure

Road transport is not only the most used modality—it is also one of the most burdened by taxes. According to the Argentine Federation of Trucking Business Entities (FADEEAC), taxes represent about 40% of the cost of moving goods by truck. While logistics may account for around 2% of the final price of manufactured goods, poor road conditions and operational inefficiencies increase companies' overall costs.

The situation is worsened by poorly maintained roads, an aging fleet, and road safety issues. The sector advocates for a two-stage plan: first, improving existing road conditions with basic repairs (potholes, shoulders, signage), and then making new investments to expand the national road network.

Containerization: Untapped Potential

Another area where Argentina shows troubling delays is in the use of containers for exports. Globally, containerization has surged due to its efficiency, traceability, and safety, but in Argentina, its use has stagnated. While infrastructure gaps are partly to blame, high costs are also a major factor.

Rather than launching transparent tenders, authorities extended port concessions through Resolution 502/2023, allowing three-year extensions with the option to renew for another three—and removing tariff caps. Exporters report that this move caused a 30% spike in costs, with no corresponding improvements in service.

A Long-Term Obligation

Experts and business leaders agree: Argentina urgently needs a comprehensive logistics plan that transcends political cycles and focuses on medium- and long-term priorities. Key pillars include diversifying transport modes, modernizing infrastructure, cutting unnecessary costs, and streamlining customs and port operations.

Attracting private investment—both domestic and foreign—is also crucial. Modernizing the rail system, optimizing use of the waterway, and adapting ports to the demands of international trade would benefit not just major exporters but also the SMEs currently blocked from global markets by logistical barriers.

Looking Ahead

Argentina's logistics challenge is as deep as it is urgent. Solving it requires a strategy built on regional integration, sustainability, efficiency, and long-term planning. It also demands political and technical consensus to move forward with critical infrastructure projects, regulatory reforms, and strategic decisions that can turn logistics and transportation into engines of economic growth.

Regardless of its geography or economic cycles, Argentina has the potential to become a competitive exporter of higher value-added goods. But first, it must settle its logistical debt—a silent front that, for now, is costing the country far too much. ●



ELEVANDO FRECUENCIA

NUESTROS SEGUROS

Transporte de Mercancías
y de Contenedores

CONTÁCTANOS

¡Nos encanta atender tus consultas!
+54 11 5254 5254 | +52 55 5351 0915

assekuransa.com



DIRECTOR NACIONAL DE INDUSTRIAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA,
ENERGÍA Y MINERÍA
URUGUAY

Adrián Míguez

URUGUAY ES UNA APUESTA INTELIGENTE A LARGO PLAZO

URUGUAY IS NOT JUST A SAFE OPTION IT'S A SMART LONG-TERM INVESTMENT

EN EL ENCUENTRO DE PROTAGONISTAS, RESALTÓ QUE LA LOGÍSTICA Y LA INDUSTRIA SON SOCIOS ESTRATÉGICOS PARA LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS, Y QUE URUGUAY, CON SU ESTABILIDAD Y CONECTIVIDAD, ES UNA APUESTA INTELIGENTE A LARGO PLAZO.

AT THE PROTAGONISTS MEETING, HE EMPHASIZED THAT LOGISTICS AND INDUSTRY ARE STRATEGIC PARTNERS FOR THE COUNTRY'S COMPETITIVENESS, AND THAT URUGUAY, WITH ITS STABILITY AND CONNECTIVITY, REPRESENTS A SMART LONG-TERM INVESTMENT.

¿Quién es Adrián Míguez?

Soy papá de tres hijos, compañero de Patricia, licenciado en Negocios Internacionales e Integración Económica por vocación. Cuando estudiaba Ingeniería, tuve una materia que se llama Economía y me enamoré de ella. No sabía qué estudiar dentro de la economía, así que en el año 2000 —sin internet— hice mi primer estudio de mercado a pie, recorriendo universidades públicas y privadas para ver qué especialización me interesaba. Fue ahí que entendí, viniendo de las matemáticas, la escala del país y las posibilidades que ofrecía la exportación para generar empleo. Y así elegí una carrera muy vinculada al comercio exterior y la logística.

Hoy soy Director Nacional de Industria en el Ministerio de Industria, Energía y Minería. Antes de eso, trabajé para Yamandú Orsi cuando era intendente de Canelones, hoy actual presidente de la república, como Director General de Inversiones, donde además pude compartir muchas horas de trabajo con el Cr. Filippini. Hoy junto a la ministra Cardona, nos enfocamos en revitalizar la industria y llevarla más lejos, con aliados como ustedes, que vienen realizando eventos como este desde hace años, incluso en otros países. Es un placer acompañarlos.

Desde tu rol actual, ¿cómo evaluás la conexión entre infraestructura logística y desarrollo industrial en Uruguay?

Estamos acumulando conocimientos y gestión de los últimos 20 años para retomar la dinámica industrial. La conexión entre logística e industria es clara, con una evolución hacia la multimodalidad, aunque aún hay desafíos estructurales. La competitividad industrial ya no se mide solo por su capacidad de producción, sino también por su innovación, uso de talento y gestión de triple impacto —económico, social y ambiental—.

Hoy, ninguna empresa compete sin estar integrada a redes logísticas o cadenas de suministro. Eso incluye tanto la logística interna de una planta como su vinculación con el entorno. Además, las cadenas industriales están expuestas a factores climáticos, geopolíticos y comerciales como tarifas o aranceles.

Who is Adrián Míguez?

I'm a father of three, partner to Patricia, and a passionate graduate in International Business. I originally studied Engineering, but one economics class changed everything for me—I fell in love with the subject. Back in 2000, without internet, I conducted my first market research on foot, visiting public and private universities to figure out which specialization to pursue. Coming from a math background, I recognized Uruguay's scale and the export sector's potential to drive employment. That's how I ended up choosing a career closely tied to foreign trade and logistics.

Today, I serve as the National Director of Industry at the MIEM. Before that, I worked with Yamandú Orsi—then Mayor of Canelones and now President—as Director General of Investments. Now, under Minister Cardona's leadership, we're focused on revitalizing the industrial sector and expanding its reach, with allies like you who have been organizing events like this one for years, even abroad. It's a pleasure to be part of it.

From your current role, how do you assess the link between logistics infrastructure and industrial development in Uruguay?

We're building on two decades of experience and management to reignite industrial momentum. The connection between logistics and industry is undeniable, especially as we evolve toward multimodal transportation. However, structural challenges remain. Industrial competitiveness is no longer defined solely by production capacity but also by innovation, talent utilization, and triple-impact management—economic, social, and environmental.

No company competes today without being embedded in logistics networks or supply chains. That includes both internal plant logistics and external connectivity. Industrial supply chains are increasingly exposed to climate, geopolitical, and trade-related variables like tariffs.



Adrián Miguez, integrando el panel de Infraestructura y Conectividad en el Encuentro de Protagonistas Uruguay 2025.

Uruguay tiene un potencial logístico real, con corredores viales, fluviales, aéreos y marítimos que deben fortalecerse. Hay nodos bien integrados —como la ruta 101, ruta 8, aeropuerto, ruta 5, vías ferroviarias y puertos— que las industrias valoran a la hora de decidir dónde instalarse. La clave está en coordinar políticas públicas, con diálogo entre empresas, trabajadores y academia, y priorizar proyectos que integren desarrollo territorial con eficiencia logística.

¿Qué rol cumplen los parques industriales y tecnológicos en la atracción de inversiones?

Son herramientas estratégicas. Desde la Ley 19.784 de 2019 y sus decretos, se ampliaron los conceptos de parques industriales, científicos y tecnológicos. Estos espacios permiten articular cadenas de valor y ofrecer infraestructura colectiva que sería inaccesible para una pyme por sí sola. También otorgan beneficios fiscales y mecanismos colaborativos por la cercanía entre empresas.

Desde una perspectiva territorial, ayudan al Estado a planificar mejor —saneamiento, accesos, energía, seguridad—, y a ahorrar recursos. Apostamos a que nuevos parques industriales surjan fuera del área metropolitana. Uruguay tiene que acompañar la tendencia internacional, que integra ciencia, tecnología y logística en estos espacios. Desde la Dirección Nacional de Industria, trabajamos en articulación con gobiernos departamentales y el sector privado, porque no lo concebimos de otra forma.

Uruguay has genuine logistics potential—with road, river, air, and maritime corridors that need further strengthening. Strategic nodes—like Route 101, Route 8, the airport, Route 5, railways, and ports—are highly valued by industries when choosing where to locate. The key lies in coordinating public policies, fostering dialogue among businesses, labor, and academia, and prioritizing projects that link territorial development with logistics efficiency.

What role do industrial and tech parks play in attracting investment?

They're strategic tools. Since the passing of Law 19.784 in 2019 and its corresponding decrees, the concepts of industrial, scientific, and tech parks have expanded. These parks allow value chains to come together and provide shared infrastructure that individual SMEs couldn't afford alone. They also offer tax incentives and collaborative frameworks due to the proximity between companies.

From a territorial planning perspective, these parks help the State better manage public services—like sanitation, access, energy, and security—while optimizing resources. We aim to promote the creation of new industrial parks outside the metropolitan area. Uruguay must align with global trends that integrate science, technology, and logistics into these spaces. At the National Directorate of Industry, we work in coordination with local governments and the private sector—because there's no other way to do it.

¿Qué factores logísticos inciden más en la elección de una empresa sobre dónde instalarse?

Es clave: la coordinación interinstitucional y el avance en la infraestructura multimodal. Aún hay obras inconclusas que deben terminarse. Además, factores como la proximidad a mercados regionales y los costos logísticos influyen mucho.

Un diferencial de Uruguay es su seguridad jurídica y estabilidad institucional, que se mantienen gobierno tras gobierno. Muchas veces, eso lo valoran más los inversores de afuera que nosotros mismos. Y en un mundo donde las cadenas de suministro tienden a acortarse, la logística ya no debe verse como un costo, sino como un activo estratégico. Es una inversión.

¿Cómo puede prepararse la industria uruguaya para integrarse mejor a cadenas globales de valor?

Es fundamental escalar capacidades productivas. Hoy los estándares internacionales son cada vez más exigentes en calidad, certificaciones y cumplimiento normativo. Tenemos que trabajar en conjunto con la industria, la academia y el Estado para identificar nichos donde podamos agregar valor, más allá de nuestras materias primas.

La industria uruguaya tiene materia prima de calidad, pero muchas veces vendemos bienes transables sin valor agregado. El desafío es avanzar hacia bienes intermedios, consolidar una conectividad logística —también digital— que permita integrarse a cadenas globales. Y eso solo es posible si el sistema público se pone a disposición del privado, coordinando incentivos, defensa comercial, salvaguardas y políticas que impulsen ese escalamiento.

¿Qué mensaje le darías a un empresario industrial que piensa invertir en Uruguay?

Nuestro mensaje es tanto para los nuevos empresarios como para los que ya están: sigan confiando en Uruguay. Ofrecemos condiciones estables y previsibilidad estratégica. Todos los modos logísticos están activos —terrestre, aéreo, fluvial y ferroviario—, y seguimos apostando a mejorarlos.

Tenemos regímenes con décadas de vigencia como la Ley de Zonas Francas, Depósitos Aduaneros, Puertos y Aeropuertos Libres, y la Ley de Inversiones. Esta última ha atravesado ocho gobiernos y sigue vigente, adaptándose a los contextos. Eso muestra la confianza que genera el país.

Uruguay no solo es una opción segura: es una apuesta inteligente a largo plazo. En un mundo de alta complejidad, seguimos siendo un país estable para invertir y vivir. Antes lo decíamos desde Canelones, ahora lo decimos desde todo el país: Uruguay, tierra de oportunidades. ●

What logistics factors most influence a company's decision on where to set up operations?

The key lies in inter-institutional coordination and progress in multimodal infrastructure. There are still unfinished projects that need to be completed. Additionally, proximity to regional markets and logistics costs play a significant role.

One of Uruguay's standout advantages is its legal certainty and institutional stability—hallmarks that persist across administrations. Often, foreign investors appreciate these strengths even more than we do ourselves. In a world where supply chains are becoming increasingly localized, logistics should no longer be viewed as a cost, but rather as a strategic asset. It's an investment.

How can Uruguay's industry better integrate into global value chains?

Scaling productive capacity is essential. International standards are becoming increasingly stringent—quality, certifications, regulatory compliance. We need close collaboration between industry, academia, and the government to identify niches where we can add value beyond raw materials.

Uruguayan industry has high-quality raw inputs, but we often export tradable goods without added value. The challenge is to move toward intermediate goods, and to build strong logistical—also digital—connectivity to integrate into global chains. This can only be achieved if the public sector supports the private sector, coordinating incentives, trade defense mechanisms, safeguards, and policies that promote value chain escalation.

What message would you give to an industrial entrepreneur considering investment in Uruguay?

Our message is for both new and existing entrepreneurs: keep trusting Uruguay. We offer stable conditions and strategic predictability. All logistics modes—land, air, river, and rail—are operational, and we're continuously investing in improvements.

We have long-standing regimes such as the Free Trade Zones Law, Customs Warehouses, Free Ports and Airports, and the Investment Law. The latter has survived eight administrations and remains in force, adapting as needed. That says a lot about the trust our country inspires.

Uruguay isn't just a safe choice—it's a smart long-term investment. In a complex global landscape, we remain a stable country in which to invest and live. We used to say this from Canelones; now we say it from across the country: Uruguay, land of opportunity. ●

LOGÍSTICA INTERMODAL, TRANSPORTE, PUERTOS, ASTILLEROS,
NAVEGACIÓN, COMERCIO INTERNACIONAL, AGRONEGOCIOS



12ª Edición
7, 8 Y 9 DE
OCTUBRE 2025



15:00hs a 21:00hs
Entrada Libre



Asunción, Paraguay
Paseo La Galería, Torre 1



Navegistic



www.navegistic.com

Seguinos y enterate
todas las novedades

EL MAYOR EVENTO DE NAVEGACIÓN FLUVIAL,
CONSTRUCCIÓN NAVAL Y LOGÍSTICA DE AMÉRICA LATINA

4ª Edición
22, 23 Y 24 DE
ABRIL 2026



14:00hs a 21:00hs
Entrada Libre



Manaus AM, Brasil
Centro de Convenciones
Vasco Vasques



NN Logística



<https://nnlogistica.com.br/>

PLAN DE MARKETING 2026 EN SEIS PASOS

guialogistica.info

revistaprotagonista.com

todologisticanews.com

HERRAMIENTA
MULTIMEDIA

PASO 1

ANUNCIE
EN LA GUÍA LOGÍSTICA



GUÍA
LOGÍSTICA
Y DE COMERCIO EXTERIOR
2025

Conviértase en el referente de su rubro, llegando a las manos de empresarios en más de 60 eventos de América y España.

10.000
ejemplares impresos

+25.000
descargas

+72.000
visitantes únicos/mes
PDF+FLIPP+eBOOK+IMPRESO

HERRAMIENTA
MULTIMEDIA

PASO 2

PUBLIQUE
EN REVISTA PROTAGONISTA



+30.000

lectores por edición
PDF+FLIPP+eBOOK+IMPRESO

Las notas empresariales le permiten conectar con sus potenciales clientes

HERRAMIENTA
DIGITAL

PASO 3

COLOQUE
UN BANNER
EN TODOLOGISTICANews.COM

Todo**LOGÍSTICA**
NEWS



Todo**LOGÍSTICA**
NEWSLETTER SEMANAL

+1.000.000
visitantes únicos año

Nuestra audiencia está a un click de distancia de su empresa

¿Le interesa
promocionar
su empresa
dentro y fuera
del país?

Más empresas te conocen, más oportunidades tienes.



"La mejor manera de crear oportunidades para uno mismo, es crearlas para otros"

Todologística

internationalpowermeeting.com

uhub.uy

encuentrodeprotagonistas.com

HERRAMIENTA DIGITAL

PASO 4

INSTALE LA APP



**GUÍA
LOGÍSTICA**
APPS

USA TU SMARTPHONE



Potencie su negocio, conectándose con tomadores de decisión, generando oportunidades comerciales y posicionándose como referente

PROGRAMA ONLINE EN VIVO



**INTERNATIONAL
POWER
MEETING**

Evento online clave que conecta a líderes y empresas con oportunidades estratégicas.

HERRAMIENTA NETWORKING

PASO 5

PARTICIPE DE NUESTROS EVENTOS



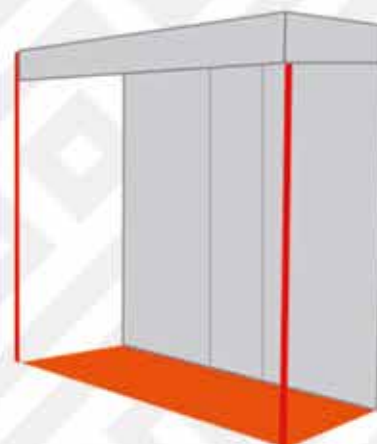
U HUB
PAIS LOGISTICO

Genere networking interactuando con doscientos empresarios y actores de la cadena.

HERRAMIENTA NETWORKING

PASO 6

PATROCINE Y OFREZCA GOLDEN PASS



Disfrute de los beneficios y active el principio de reciprocidad en sus potenciales clientes.



Todologística
Marketing & networking

www.todologistica.com



**Más que
negocios:
conexiones
que trascienden**

Guía Logística

tu puente hacia
oportunidades reales
y **contactos** estratégicos
en el mundo del
comercio internacional.

Una **plataforma digital**
para potenciar
tus vínculos con
tomadores de decisión.

www.guialogistica.info



ESCANEA ESTE
CÓDIGO QR Y
DESCARGA GRATIS
LA EDICIÓN MÁS RECIENTE

**GUÍA
LOGÍSTICA**
Y DE COMERCIO EXTERIOR

2026/2027

sumate@todologistica.com