

& EMPRESAS NEGOCIOS

DESARROLLO

COMPETITIVIDAD:
QUÉ NECESITA
LA INDUSTRIA
PARA PROYECTARSE

ANÁLISIS

UE-MERCOSUR:
ARMONIZACIÓN
Y CONVERGENCIA
REGULATORIA

MACROECONOMÍA

LA INFLACIÓN
EN MÍNIMOS
HISTÓRICOS:
EL DESAFÍO DE
NO PERDER
ESTABILIDAD

ESPECIAL

MARZO EN
CLAVE DE
LIDERAZGO
FEMENINO



Juan Pablo Salgado
Presidente de Cutcsa

LIDERAR DESDE LAS RAÍCES



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

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



PASANDO RAYA

Juan Pablo Salgado asumió la presidencia de Cutcsa en un contexto de transformación del transporte. Su trayectoria combina experiencias personales y laborales diversas, tanto en Uruguay como en el exterior, actividades que fueron moldeando su perfil de gestión.

En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo destaca la continuidad de los valores históricos de la empresa, adaptados a los cambios actuales y con énfasis en el vínculo humano. Asume el rol con responsabilidad y una fuerte herencia familiar, buscando aportar su impronta sin romper la línea histórica de la empresa. El proceso de electrificación de la empresa, iniciado en 2016, ya alcanzó 281 ómnibus eléctricos y representa un hito estratégico clave. A su vez, señala que los principales desafíos del sistema están más en la movilidad urbana que en el transporte en sí, especialmente en los tiempos de viaje.

En una nueva edición de M-Industria, organizada por la Cámara de Industrias del Uruguay, se abordó la competitividad como un tema clave para el sector. Se analizaron los desafíos estructurales que enfrenta la industria para sostener su crecimiento a mediano y largo plazo. En esta edición damos a conocer todos los detalles.

El acuerdo UE-Mercosur, aplicado provisionalmente, no solo abarca el comercio de bienes, sino también servicios, inversiones y otras áreas complementarias. Estos aspectos tendrán impacto en las políticas internas de los países del Mercosur y en la evolución del propio acuerdo regional. El Dr. Marcel Vaillant, miembro del Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía, pone foco en el tema.

En el marco de marzo, mes de la mujer, la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información puso el foco en el vínculo entre liderazgo femenino y competitividad empresarial. A partir de la presentación de su informe sobre mujeres en la industria TI, la gremial expuso avances, pero también brechas persistentes en el acceso a cargos de decisión: aunque las mujeres representan cerca de un tercio del empleo en el sector, su participación se reduce a poco más de una quinta parte en posiciones de liderazgo.

El estudio -basado en una encuesta a más de 100 líderes y entrevistas en profundidad- identificó obstáculos como la dificultad para conciliar trabajo y vida personal, la falta de referentes y la persistencia de sesgos de género. En ese marco, CUTI planteó la equidad no solo como un objetivo social, sino como una ventaja competitiva, al destacar que una mayor participación femenina en roles de decisión impacta en la innovación, la calidad de las decisiones y el desempeño empresarial.

En relación a esto, en esta edición, referentes como Marcia Rasner, de Claro Uruguay; Fernanda Castellanos, de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay; y Florencia Lecueder, de Itaú Uruguay, destacaron distintos aportes desde sus áreas.

En el ámbito educativo, el Instituto Dickens, a través de su gerente de marketing Fabián Soto, realizó un reconocimiento a su fundadora, Mónica Harvey, por su trayectoria y contribución a la formación, resaltando su compromiso con la enseñanza y su papel en el desarrollo de una comunidad educativa enfocada en la mejora continua.

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

SUMARIO

6. Desarrollo

Los desafíos estructurales que enfrenta la industria para sostener su crecimiento en el mediano y largo plazo.

8. Análisis

La larga marcha del Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea (Segunda parte).

10. Macroeconomía

Un dato histórico poco común: Uruguay registra la inflación más baja en casi 70 años.

12. Entre vistas

Juan Pablo Salgado Varela, presidente de Cutcsa, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

22. Especial Marzo: Mes de la Mujer

Opinan: Marcia Rasner, de Claro Uruguay; Florencia Lecueder, directora de Transformación de Itaú Uruguay; y Fernanda Castellanos, de OMEU.



Delfina García Moro

Regional Corporate Communication Specialist en Assist Card International

Delfina encontró en la comunicación no solo una profesión, sino también una forma de interpretar el mundo. Licenciada en Comunicación Periodística por la Universidad Católica Argentina, hoy se desempeña como Regional Corporate Communication Specialist en Assist Card International, donde articula estrategias en distintos mercados y contextos. Su recorrido, sin embargo, no fue lineal. Antes de consolidar su vocación, pasó por etapas diversas -desde el interés por el diseño de modas hasta dos años de psicología- que terminaron de moldear una mirada más amplia sobre las personas y los mensajes.

Delfina nació el 3 de marzo de 1988 en Buenos Aires, y su primer contacto con el mundo la-

boral llegó temprano. A los 17 años, recién egresada del colegio, trabajó como data entry en una consultora de bioestadística. Esa experiencia inicial marcó el inicio de un camino que ya lleva más de una década, en el que fue acumulando aprendizajes que hoy define como fundamentales para su desarrollo profesional. “De cada trabajo que pasé en más de 10 años de experiencia, me he llevado cosas que me permitieron formarme y ser quien soy hoy”, dice, aunque reconoce que aún le queda camino por seguir creciendo.

Hace cuatro años se incorporó a Assist Card, en una etapa en la que buscaba un cambio. La oportunidad surgió a través de una recomendación de un amigo, y tras el proceso de selección, encontró un espacio donde valora especialmente el clima de trabajo y la calidad humana de los equipos. En su rol actual, destaca el dinamismo de gestionar la comunicación a nivel regional, lo que le exige adaptarse a diferentes realidades y audiencias.

En un escenario donde la vi-

“De cada trabajo que pasé en más de 10 años de experiencia, me he llevado cosas que me permitieron formarme y ser quien soy hoy. Pero, sin dudas, aún me queda camino por seguir creciendo”.

sibilidad mediática es cada vez más competitiva, identifica uno de los principales desafíos de su área: lograr espacios orgánicos y relevantes. Para la ejecutiva, la clave está en construir mensajes claros, genuinos y oportunos, con una mirada responsable sobre el impacto que generan. Levantar la voz en el momento indicado, sostiene, es tan importante como el contenido que se transmite.

Fuera del trabajo, encuentra equilibrio en actividades que combinan disciplina y disfrute. Correr -incluso maratones- es una de sus grandes pasiones, junto con la lectura y el tiempo en familia. En ese plano personal, reconoce en su madre una referencia central, tanto en valores como en aprendizajes para la vida.

Su vínculo con la literatura también refleja su forma de entender las relaciones humanas. Destaca ‘Las gratitudes’, de Delphine de Vigan, por su mirada sobre la empatía y la importancia de reconocer a quienes dejan huella. Esa sensibilidad convive con una lógica profesional orientada a resultados, donde la claridad y la coherencia son esenciales. También, cualquier libro de Milena Busquets. “Tengo todos sus libros. Es mi autora favorita, sin dudas”, reflexiona.

Con una preferencia musical que va del jazz a lo clásico para concentrarse, y con herramientas básicas siempre a mano -anteojos y celular-, García Moro proyecta su futuro con naturalidad: aspira a consolidarse en roles de liderazgo en comunicación, sin perder de vista el equilibrio personal. En ese contexto, de aquí a 10 años se ve con una familia y siendo gerente o directora de comunicaciones.

Su mirada, atravesada por la idea de que “todo vuelve”, sintetiza una forma de gestionar y de vincularse, esto es, con consistencia, perspectiva y propósito. 🌀



Bienestar para disfrutar la vida.

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

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

Sumate a nuestra **Cultura del bienestar**.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

#INDUSTRIACOMPETITIVA

Competitividad: qué necesita hoy la industria para proyectarse

En el marco de una nueva edición de M-Industria, organizada por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), se puso sobre la mesa uno de los temas centrales para el desarrollo del sector: la competitividad y los desafíos estructurales que enfrenta la industria para sostener su crecimiento en el mediano y largo plazo.

Con apoyo de la Dirección de Estudios Económicos de CIU, la exposición estuvo a cargo de Yoselin Bia, directora de Vidriería Bia S.A. e integrante del Consejo Directivo de la gremial industrial, quien presentó un análisis integral sobre los principales factores que inciden en la capacidad competitiva del país.

Desafíos de la industria nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) industrial alcanza los US\$ 7.750 millones y el sector cumple un papel clave en el comercio exterior: la industria manufacturera representa más del 50% de las exportaciones de bienes. Sin embargo, Bia advirtió que este potencial convive con una serie de desafíos que requieren atención. Entre ellos, mencionó el nivel de carga tributaria, que en Uruguay alcanza el 27.4% del PIB, por encima del promedio de América Latina y el Caribe, así como los costos energéticos, que inciden directamente en la estructura de costos de las empresas y su capacidad de competir a nivel regional.



En tanto comentó que el empleo industrial representa el 16% de los puestos a nivel nacional, generando más de 160.000 puestos de trabajo directos (siendo 56.350 mujeres) y casi 100.000 indirectos. Otro eje clave de su disertación

fue la educación. La presentación evidenció brechas en los niveles de aprendizaje y en las tasas de egreso, lo que condiciona la disponibilidad de talento calificado para acompañar los procesos de transformación productiva. A esto se suma una ten-

dencia demográfica relevante: el envejecimiento de la población, que pasará de representar el 16% en 2026 a un 33% en 2070, generando nuevos desafíos a nivel país. Frente a este escenario, Bia subrayó que la competitividad no

responde a una única variable, sino que “se construye” a partir de un enfoque integral que contemple educación, costos, regulación, mercado laboral e inclusión, entre otros.

En ese sentido, destacó que la industria “no es un sector más, genera desarrollo, pero no puede hacerlo sola. Es fundamental un esfuerzo colectivo entre distintos actores, entendiendo que producir es clave porque genera empleo y oportunidades reales. Se necesitan reglas claras y un terreno de juego equilibrado, reconocer a la educación como un pilar en la capacitación y promover una mayor inclusión y participación de las mujeres. Todo esto es esencial porque producir no es solo hacer bienes, es construir futuro”.

El Producto Interno Bruto (PIB) industrial alcanza los US\$ 7.750 millones y el sector cumple un papel clave en el comercio exterior: la industria manufacturera representa más del 50% de las exportaciones de bienes.

M-Industria 2026

La presentación se dio en el marco de M-Industria 2026, un espacio impulsado por CIU que promueve el intercambio, la reflexión y la visibilización del rol de la mujer en el sector industrial, integrando la perspectiva de género a los principales desafíos productivos del país.

La jornada se llevó a cabo el 19 de marzo y participaron más de 150 empresarias, empresarios, autoridades nacionales y referentes institucionales. Nueve mujeres relacionadas al ámbito industrial compartieron sus experiencias y reflexiones sobre el camino hacia posiciones de liderazgo. La apertura estuvo a cargo del presidente de CIU, Leonardo

García, mientras que el cierre fue realizado por la ministra de Industria, Energía y Minería, Fernanda Cardona.

A su vez, 14 empresas integrantes de la Comunidad Industrial Mypes expusieron sus productos reflejando el talento, la innovación y el potencial de la industria nacional.

El evento contó con el auspicio de las empresas socias CIU: Arboreal S.A., Cámara Siderúrgica, C.I.R. S.A., Chiadel S.A., Compañía Oleaginosa Uruguay S.A.I.C., Compañía Salus S.A., Dafelir S.A., Edanrey S.A., El Trigal S.A., Joyson Safety Systems Uruguay S.A., La Cigale S.A., Nestlé del Uruguay S.A., P.R. Ltda. y Sagrin S.A.

Más información en ciu.com.uy 📱

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE



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

¡Adherite ahora!

Disponible en celulares Android con tecnología NFC.

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

Más información
en brou.com.uy



La larga marcha del Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea

El acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y el Mercosur aplicado de forma provisional (ITA), más allá de la centralidad del comercio de bienes, contiene provisiones en materia de servicios, establecimiento (inversión) y materias complementarias que merecen un análisis pormenorizado. Estos cambios van a impactar en el diseño de políticas domésticas de cada uno de los países del Mercosur y también en el propio acuerdo regional.

SEGUNDA ENTREGA

● **Escribe:** Dr. Marcel Vaillant
Académico de Número y miembro del Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía.

Arquitectura de los compromisos en servicio y establecimientos: lista positiva en un complejo formato

El capítulo 10 (Comercio de Servicios y Establecimiento) y sus cinco anexos (A, B, C, D y E) delinean un entramado de compromisos que, lejos de una liberalización ambiciosa, optan por consolidar el statu quo regulatorio, trasladando el verdadero desafío a la fase de implementación¹. El acuerdo sigue el método de “lista positiva” característico del GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios): los sectores no listados permanecen sin liberalizar. Se cubren tres modos de suministro (transfronterizo, consumo en el extranjero, y presencia de personas físicas), con compromisos diferenciados en trato nacional y acceso a mercado. Además, se incluye establecimiento que cubre toda la actividad económica y no solo los servicios como es convencional en este tipo de acuerdos (modo 3).

El principal avance sectorial se da en los servicios marítimos internacionales (transporte y conexos), donde el acuerdo proporciona acceso preferencial en un mercado tradicionalmente resistente a la apertura, incluso en economías abiertas.

La complejidad se multiplica al no existir en ninguno de los dos bloques una política comercial común en servicios. En la UE, aunque los compromisos se presentan de forma conjunta, las reservas se especifican para cada Estado miembro. En el Merco-

sur, directamente se optó por listados separados por país en el Anexo E.

Los primeros cuatro anexos corresponden a la UE. El Anexo A recoge los compromisos en modo 1 y 2; el Anexo B, dedicado al establecimiento (modo 3), introduce la única cobertura sustantiva en materia de inversión del acuerdo, aunque restringida a las reglas de trato y acceso. Es importante destacar, como señala un informe del Parlamento Europeo, que “no comprende las normas de protección de las inversiones ni la solución de controversias”, un punto que cobra relevancia a la luz de la próxima revisión del Tribunal de Justicia de la UE sobre las competencias supranacionales en esta materia². La movilidad de personas (modo 4) se desglosa en dos anexos: el Anexo C para personal clave, titulados en prácticas y vendedores empresariales; y el Anexo D para proveedores de servicios contractuales y profesionales independientes. Se trata, en todos los casos, de una apertura muy acotada y fuertemente condicionada a calificaciones específicas.

Evaluación: ambición limitada pero avances puntuales

Globalmente, el acuerdo no impulsa una liberalización recíproca profunda. La decisión de no adoptar una nomenclatura de actividades única y consolidar el statu quo revela el carácter poco ambicioso de la negociación. Sin embargo, el texto contiene elementos que podrían fomentar una futura armonización regulatoria, dependiendo de la voluntad de las partes en la implementación. Se mantiene, además, una cláusula de cautela que preserva el derecho a regular y excluye expresamente los servicios públicos.

El principal avance sectorial se da en los servicios marítimos internacionales (transporte y conexos), donde el acuerdo proporciona acceso preferencial en un mercado tradicionalmente resistente a la apertura, incluso en economías abiertas.

En los capítulos sobre materias complementarias, el resultado es también modesto. En contratación pública (capítulo 12), la regla general de trato nacional se ve acotada por múltiples limitaciones listadas en anexos

(entidades cubiertas, umbrales y sectores). Brasil redujo su nivel de ambición en esta área respecto de la versión del fin de la negociación en 2019, lo que enfrió la oferta europea. Propiedad intelectual (capítulo 13) se restringe básicamente a las denominaciones geográficas de origen, un clásico en los acuerdos de la UE, mientras que competencia (capítulo 15) se limita a disposiciones generales de cooperación.

Desafíos para el Mercosur: implementación como vector de modernización

El principal desafío del acuerdo para los países del Mercosur reside en la armonización y convergencia regulatoria. En bienes, el incentivo es directo: quien alinee estándares más rápido accede al mercado. En servicios, el efecto es más difuso, pero igualmente relevante: el acuerdo actúa como una oportunidad de mejora en sectores tradicionalmente no transables, forzando la adopción de mejores prácticas.

La intensidad con que los países del Mercosur incorporen los requisitos de la sección C del capítulo 10 (Reconocimiento de cualificaciones y regulación doméstica) revelará su vocación de aprovechar el acuerdo para una actualización regulatoria. Esto exige que las agencias de gobierno competentes conozcan en profundidad la letra del acuerdo y establezcan cronogramas de implementación.

Esta tarea, aunque nacional, tiene una dimensión regional ineludible. Una aplicación no discriminatoria de las disposiciones del acuerdo (cláusula NMF) podría actuar como un catalizador de la propia integración del Mercosur. Si Uruguay elimina la tasa consular, o Argentina la tasa estadística, debería hacerlo para todos los socios del bloque. Si se habilita el origen en zonas francas para

la UE, debería regir para el comercio intraregional. La autocertificación de origen debería extenderse al comercio intraregional. De la misma manera, la existencia de una trayectoria hacia el libre comercio automotriz con Europa debería impulsar la absorción de los cinco acuerdos bilaterales vigentes dentro del Mercosur.

Finalmente, la gestión del sistema de cuotas para sectores agrícolas sensibles plantea una paradoja: el Mercosur, que his-

El principal desafío del acuerdo para los países del Mercosur reside en la armonización y convergencia regulatoria.



tóricamente ha preferido aranceles a restricciones cuantitativas, deberá operar un instrumento de política comercial ajeno a su tradición, heredado del acervo comunitario europeo. Los negociadores enfrentan en estas semanas el reto de implementar con escaso margen de tiempo un sistema que nadie esperaba que entrara en vigor de forma tan rápida.

El ITA puede tener un impacto positivo en el Mercosur si se sigue la regla de la implementación radical del principio de NMF entre sus miembros, sumado a la voluntad nacional de implementar las reglas de convergencia regulatoria antes mencionadas. Esto no quiere decir que sea la base de la aplicación de un principio de libre práctica en la circulación en el comercio intraregional como podría ser en una Unión Aduanera completa dado que eso no es posible hoy ni lo será en el futuro³. Asignar esfuerzos en tareas imposibles resta de las que son verosímiles. Ya hemos cometido este error en el pasado. Las tareas en el Mercosur son muchas y se vinculan fundamentalmente con completar y hacer funcionar la zona de libre comercio⁴. ☞

1* El capítulo 10 está organizado en cuatro secciones. La primera sección (A) refiere a las provisiones generales (cinco artículos). Los dos primeros artículos establecen el conjunto de transacciones involucradas y se incluyen las dos provisiones básicas sobre acceso al mercado (artículo 3) y trato nacional (artículo 4). La segunda sección (B) es sobre entrada y estancia temporal de personas físicas que presten servicios y para actividades empresariales (cinco artículos). La tercera sección (C) sobre marco regulatorio está organizada en seis subsecciones siendo la más compleja y larga de todas. Consta de seis subsecciones: 1- provisiones de aplicación general (dos artículos); 2- Regulaciones domésticas (seis artículos); 3- Servicios Postales (cinco artículos); 4- Servicios de Telecomunicaciones (once artículos); 5- Servicios Financieros (siete artículos); 6- E-commerce (diez artículos). La cuarta y última sección (D) es sobre provisiones finales y excepciones (cinco artículos).

2* Ver European Parliament, 2019. "The trade pillar of the EU-Mercosur Association Agreement", Briefing International Agreements in Progress EPRS, International Trade (INTA), August.

3* Ver por ejemplo nota de prensa que cita a funcionarios de gobierno de Argentina argumentando en esta dirección. <https://elpais.com/argentina/2026-03-13/socios-de-mercosur-piden-integracion-internante-la-entrada-en-vigor-del-acuerdo-con-la-ue.html>.

4* Ver Vaillant, Marcel, 2024. "A 30 años de Ouro Preto. En busca de una respuesta contemporánea a la inserción internacional de la región", Vol. 62 Núm. 1 (2024), <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/47855>.

UN DATO HISTÓRICO POCO COMÚN

Uruguay registra la inflación más baja en casi 70 años

Uruguay registró en febrero de 2026 la inflación más baja en décadas. Un dato que, paradójicamente, genera tanto satisfacción como interrogantes.

● Escribe: Sofía Tuyaré

La inflación en Uruguay está en mínimos históricos. En febrero de 2026 alcanzó su nivel más bajo en casi 70 años, en un contexto muy distinto al de entonces. Además, los precios se mantienen dentro del rango objetivo desde junio de 2023, algo poco habitual para un país que durante décadas convivió con inflaciones elevadas.

Precios y datos

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Índice de Precios al Consumo (IPC) en febrero de 2026 aumentó 0.35% respecto al mes anterior, acumulando en los dos primeros meses del año un incremento de 1.27%.

En los últimos doce meses a febrero, la variación de los precios fue de 3.11%, ubicándose dentro del rango de tolerancia fijado por el BCU, que se extiende entre 3% y 6%. La inflación acumula 33 meses consecutivos dentro de ese objetivo y, si se promedia ese período, el resultado es 4.6%, muy cerca de la meta central de 4.5%.

El INE también publica indicadores de inflación subyacente, que excluyen los precios más volátiles de la canasta y permiten tener una lectura más estable de la tendencia de fondo. En febrero, el IPC sin verduras, frutas y combustibles (IPC-CE VFC) registró una variación mensual de 0.36% y un aumento interanual de 3.45%. Desde setiembre de 2025, el organismo incorporó además un nuevo indicador (IPC-CE Vfcta), que excluye también los precios tari-

fados y administrados -es decir, aquellos fijados por decisiones del gobierno, como la energía eléctrica o el combustible-. En febrero, este índice mostró una inflación interanual de 3.1%.

Salarios

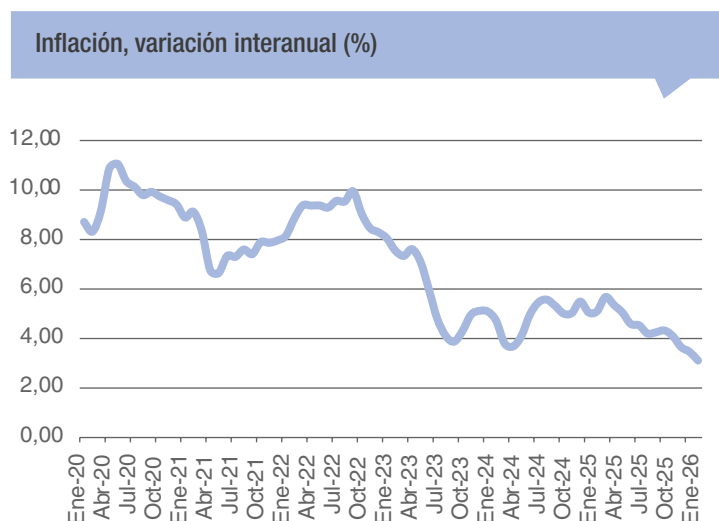
En enero de 2026, el Índice Medio de Salarios (IMS), elaborado por el INE, registró un incremento de 3.22% respecto a diciembre. Este salto mensual se explica, principalmente, porque muchos sectores aplican

sus ajustes salariales en el primer mes del año, en el marco de los acuerdos alcanzados en los Consejos de Salarios. En la comparación interanual, el aumento fue de 5.24%.

Por su parte, el Índice de Salario Real -que mide cuánto pueden comprar efectivamente los trabajadores con su ingreso, descontado el efecto de la inflación- mostró un aumento mensual de 2.28%. En la medición interanual, el salario real creció 1.72%. Si bien se observa una leve desaceleración respecto al mes anterior, la tendencia de fondo sigue siendo positiva para el poder adquisitivo de los uruguayos.

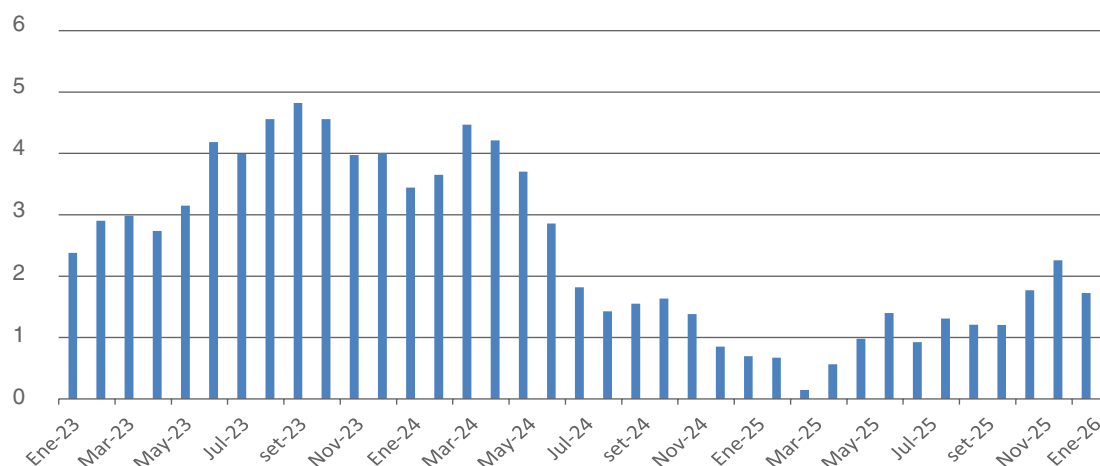
Dólar y el BCU

Al comienzo del año, uno de los temas centrales de la agenda económica fue el fortalecimiento del peso uruguayo, asociado al debilitamiento global del dólar. Este fenómeno derivó en lo que los economistas denominan atraso cambiario: una situación en la que el tipo de cambio real se aprecia, encareciendo relativamente los productos uruguayos frente a los del resto del mundo. Ante este escenario, el sector exportador reclamó medidas para corregir este desajuste.



Fuente: Elaboración propia en base de datos del INE

Variación del Índice de Salario Real, últimos doce meses



Fuente: Elaboración propia en base de datos del INE



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

En ese contexto, el Banco Central del Uruguay (BCU) recortó su tasa de política monetaria hasta el 5.75%, el nivel más bajo desde 2021. La medida busca estimular la actividad económica y, al mismo tiempo, que la inflación converja gradualmente hacia la meta del 4.5%.

Nueva variable: la guerra

A fines de febrero de 2026, el conflicto en Medio Oriente volvió a escalar. Irán respondió a ataques militares anunciando el cierre del estrecho de Ormuz,

por donde pasa cerca del 20% del petróleo mundial. La reacción fue inmediata: subieron los precios del crudo y también los costos del transporte. Como suele pasar en estos casos, ese aumento termina trasladándose a los precios de los bienes a nivel global, incluido Uruguay.

Expectativas

La Encuesta de Expectativas de Inflación del BCU correspondiente a marzo mostró que la mediana de los analistas proyecta una inflación de 4.4% para el

cierre del año, apenas por debajo de la meta central de 4.5%. Estas previsiones sugieren que, en ausencia de shocks externos de magnitud, la inflación se mantendría dentro del rango objetivo durante 2026 y 2027.

Por su parte, la Encuesta de Expectativas Empresariales del INE de febrero refleja estimaciones algo más elevadas: los empresarios proyectan una inflación de 4.9% para 2026 y de 5.1% para el año móvil cerrado en enero de 2027.

El temor de algunos analistas

es que una escalada del conflicto derive en una suba sostenida del petróleo, presione al alza algunos commodities y genere inflación importada con efectos sobre los precios domésticos.

Uruguay llega a este momento con una inflación históricamente baja, salarios reales en alza y un BCU reforzando su política monetaria. El desafío es no perder estabilidad en un entorno más adverso, marcado por tensiones geopolíticas, restricciones arancelarias y cadenas logísticas bajo presión. 🌐

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

“Mi padre estuvo 30 años y le dio su impronta, pero la empresa se rige por valores y lineamientos, y el mandato que yo siento es cuidar esos valores”

Juan Pablo Salgado Varela

Presidente de Cutcsa

Escribe: Oscar Cestau @OCestau

Al asumir la presidencia de Cutcsa, Juan Pablo Salgado se coloca al frente de una empresa emblemática del transporte del país en un momento de transformación profunda del sector. Con una trayectoria marcada por experiencias diversas, con actividad a nivel local y en el exterior, hoy continúa con un proceso estratégico de electrificación de la flota que comenzó en 2016, que siguió con la incorporación de 20 unidades en 2019, y que muestra un presente de 281 ómnibus eléctricos, con la meta puesta en 2040, con el 100% de la flota electrificada. Heredero de una historia familiar estrechamente ligada a la compañía, asume el desafío con una mirada actualizada que combina continuidad en los valores, adaptación a los nuevos contextos y, por supuesto, una impronta personal que prioriza el vínculo directo con las personas.

Juan Pablo se crio en Malvín, barrio que de grande también eligió para vivir, en una especie de círculo que se cierra sobre la misma zona que marcó su infancia.

Creció en una familia de cuatro hermanos, tres de ellos muy cercanos en edad, lo que hizo de la niñez una experiencia compartida y muy intensa. La vida transcurría entre la casa, el colegio y la calle. Cursó toda su formación -desde jardín hasta sexto de liceo- en el Colegio Kennedy, un referente histórico de la zona.

Su infancia fue, en esencia, la de un barrio tradicional: playa, fútbol en la calle, bicicleta y largas horas al aire libre. En una época en la que el tránsito era escaso y el espacio público se ocupaba de otra manera, los partidos se interrumpían apenas por el paso ocasional de algún vehículo. “Auto”, gritaba alguien, y el juego se detenía unos segundos antes de retomarse.

El paisaje cambió y contrasta con el presente, donde la misma cuadra está hoy colmada de coches. Los cambios, reconoce el entrevistado, fueron rápidos, aunque Malvín conserva parte de su identidad. También cambió la dinámica familiar. De un pequeño apartamento, donde los espacios eran reducidos, pasaron a una casa más amplia en la zona, acompañando el crecimiento del núcleo familiar.

Tras finalizar el liceo, con 18 años, partió a Irlanda con amigos, en una experiencia que combinó trabajo y recorrido de turismo por el viejo continente. Allí se desempeñó en tareas de mantenimiento en un hotel, un rol que asumió con intuición y aprendizaje sobre la marcha. Lo que inicialmente era una tarea transitoria terminó extendiéndose durante toda su estadía, en una experiencia que recuerda como formativa tanto en lo personal como en lo laboral.

Tras diez meses de trabajo, recorrió Europa durante sesenta días, en una etapa marcada por la improvisación: viajes en tren sin planificación previa, estadías en hostels o estaciones, mapas en mano y una comunicación a través de cibercafés y tarjetas telefónicas.

De regreso a Uruguay, inició estudios en la Facultad de Ciencias Sociales, explorando inicialmente Sociología y Ciencia Política, e incluso con un breve paso por Comuni-



La herencia de Galicia como guía

Si tuviera que elegir una imagen de su infancia para conservar, ¿cuál sería?

Sería una imagen con mis abuelos. Siempre fui muy cercano a ellos. Los cuatro vinieron de Galicia, con historias muy parecidas, a hacerse la vida en Uruguay. A mis abuelos varones los perdí siendo chico. De uno tengo algún recuerdo, pero era muy pequeño cuando falleció. A mi abuelo paterno, que fue quien empezó en Cutcsa, lo perdí cuando tenía 12 años, así que de él tengo más memoria, pero igual era chico. Con mis abuelas, en cambio, compartí mucho más tiempo.

Mi abuela Celia fue una institución dentro de Cutcsa. Siempre que le contaba lo que estaba haciendo, me preguntaba cuándo iba a estar en la empresa. Para ella era algo central. El día que le dije que estaba en Cutcsa fue un momento muy fuerte.

Y con mi abuela Berta, con quien prácticamente nos criamos, tengo recuerdos muy marcados. Vivía en casa, me enseñó a cocinar, me despertó el gusto por la cocina, por los mariscos.

Toda esa historia familiar, sobre todo la de los inmigrantes, siempre me marcó mucho. El año pasado fui a Galicia, recorrí los pueblos de mis abuelos e hice el Camino de Santiago. Fue una forma de conectar con ese origen antes de asumir nuevas responsabilidades. También hay una idea que me quedó muy presente: la de las oportunidades. Mi abuelo tuvo su primera participación en un ómnibus porque alguien le dio esa posibilidad. Cutcsa se formó en gran parte por historias así, de gente que llegó y encontró un lugar para crecer. Creo que ese espíritu es algo que no se puede perder. Hoy los contextos son otros, cambian los perfiles, cambian las personas, pero la lógica tiene que ser la misma, es decir, que la empresa siga siendo un lugar de oportunidades para quienes lo necesitan.

cación. Sin embargo, la combinación de estudio, trabajo y vida personal terminó inclinando la balanza. Si bien avanzó durante varios años en Ciencias Sociales —hasta tercer año—, no llegó a completarla, una decisión que hoy reconoce con cierto pesar, dado el interés que le generaba.

La elección por trabajar se impuso. Luego de su experiencia en el exterior, le resultaba difícil volver a una rutina exclusivamente académica.

Su recorrido laboral se consolidó primero en Argentina, a donde se fue a vivir por más de tres años trabajando en la venta de autos. Esa etapa finalizó cuando el deterioro económico y algunos impedimentos para retirar dinero en

aquel país lo llevaron a regresar a Uruguay.

A su vuelta retomó el vínculo con el sector automotor, primero en la venta de camiones, utilitarios y repuestos Mercedes Benz, en un rol que lo llevó a recorrer el interior del país en una especie de viajero.

Eran tiempos donde estaba en pleno auge el desarrollo de la actividad forestal, con mucha dinámica en la comercialización de ese tipo de vehículos. El entrevistado define esa etapa como muy intensa y formativa.

Con el tiempo, ese recorrido derivó en una apuesta empresarial propia. Junto a socios, impulsó una distribuidora de vehículos chinos, desde donde importaban autos y



utilitarios que luego comercializaban a concesionarias y clientes finales. A ese negocio se sumó una rentadora de autos bajo franquicia, ampliando su actividad dentro del rubro.

En lo laboral, siempre mantuvo una actividad diversa. Desde 2013 integró la directiva de la Asociación Española y combinó su actividad empresarial con distintos emprendimientos personales. Entre ellos, un vínculo sostenido con la gastronomía, especialmente en La Paloma, un destino habitual desde la infancia. En el balneario, junto a amigos, impulsó algún bar y espacios similares, en una dinámica donde el trabajo y el tiempo libre se mezclaban. Los fines de semana lo encontraban muchas veces detrás de la caja o en la barra, en un rol que, más que ocasional, respondía a un interés personal.

Esa inclinación también tiene raíces familiares. Del lado materno, su abuelo fundó el bar La Bolsa, en la calle Piedras 411, en Ciudad Vieja, donde trabajaba junto a su esposa. Ese legado, asociado al trato directo con la gente, se mantuvo presente a lo largo de su periplo, tanto en sus emprendimientos como en su forma de concebir el trabajo. La pandemia marcó un punto de inflexión. El impacto sobre la actividad -en particular sobre la rentadora de autos- aceleró el cierre de esa etapa empresarial. Con la venta de esos negocios, se abrió una nueva fase, orientada ya de lleno a su integración en Cutcsa.

¿Cómo fueron sus inicios en Cutcsa y qué tareas desempeñaba en ese momento?

A mi regreso de Irlanda, mientras comenzaba a estudiar, empecé a trabajar en la terminal de Galicia y Río Branco, desde donde salen los ómnibus suburbanos. Ese fue mi primer acercamiento al transporte.

Era un trabajo esencialmente administrativo, pero en la práctica hacía de todo: mandados, procesaba alguna factura, armaba planillas, realizaba depósitos en bancos y colocaba los tags en las ventanillas de los ómnibus para marcar

las salidas de la terminal.

Como me cuesta quedarme sentado, cuando surgía alguna tarea fuera de la oficina pedía para hacerla. Eso también me permitía conversar con los choferes y conocer sus inquietudes, algo que siempre me interesó.

Su involucramiento más directo en la empresa comenzó a partir de su participación en la directiva del Club Cutcsa, en un contexto de transformación de ese espacio.

El club dejó de ser un punto de encuentro donde la gente se juntaba, tomaba y comía algo, o jugaba al pool en su histórica sede de 8 de Octubre y Luis Alberto de Herrera, para evolucionar hacia un enfoque centrado en el deporte, la salud y el bienestar. En ese proceso, su experiencia profesional facilitó la articulación con servicios de salud. “Ahí también era donde yo me empezaba a vincular porque, estando en La Española, hemos hecho muchos convenios y acuerdos con la gente de Cutcsa”, reflexionó. A partir de ese trabajo conjunto, el club incorporó prestaciones, como medicina general, fisioterapia, fisiatría, nutrición y distintas especialidades médicas.

Su participación también estuvo impulsada por una motivación personal. “Siempre me gustó el deporte y la salud, entonces intenté aportar esa inquietud ahí y que el club empezara a recorrer ese camino”, explicó. Hoy, ese proceso se refleja en una infraestructura consolidada en la sede de la calle José Pedro Varela, en un edificio de tres pisos de múltiple función. Ese recorrido marcó, además, su ingreso a la vida política dentro de la empresa porque el cargo surgió bajo impulso de la directiva. El paso siguiente llegó con su incorporación al directorio tras las elecciones de 2021.

Sobre ese proceso, recuerda un contexto atípico. “He vivido un montón de elecciones y asambleas, no como candidato, sino como hijo de un candidato”, señaló en referencia a una dinámica marcada, tradicionalmente, por la alta participación. Sin embargo, recuerda, las del 2021 fueron bastante extrañas, condicionadas por las restricciones sanitarias de la pandemia, donde el uso de tapabocas, el contacto limitado y el



Scotiabank®



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

Préstamo Hogar.

*Simulá tu crédito en
scotiabank.com.uy*



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



especial cuidado con una población mayor que históricamente participa de estas instancias era la constante.

“Las elecciones de Cutcsa siempre han movido muchísima gente, en cambio en las de 2021 estábamos en una situación donde había que tener mucho cuidado”, resume. En ese escenario, se concretó su ingreso al directorio.

Hoy asume un rol que su padre ocupó durante tres décadas. ¿Cómo está viviendo ese proceso de transición, en lo personal y familiar?

Es un proceso que todavía estoy asimilando. A veces es difícil tomarse el segundito para realmente sentir qué es lo que está pasando. Fue una transición larga, no se dio de golpe, sino que se fue dando de a poco, casi masticándola en el tiempo y, en algunos momentos, incluso tratando de no pensar demasiado.

Es un cambio importante, no solo por lo que implica para mí, sino también por lo que representa para mi padre. Él se encuentra en plenitud y podría estar 30 años más sin problema, pero al mismo tiempo está cerrando una etapa muy significativa. Cutcsa ha sido para él un proyecto de vida, donde dejó absolutamente todo, lo que tenía y lo que no tenía. En lo personal, lo vivo con mucho equilibrio, asumiendo la responsabilidad, pero, al mismo tiempo, gestionando las emociones que implica un paso de este tipo. Es una mezcla de emociones que, te soy sincero, a veces intento esquivarlas un poquito.

También hay una dimensión muy marcada por la historia personal. Cuando mi padre entró al directorio yo tenía seis años y cuando asumió la presidencia tenía entre nueve y diez. No conozco otro padre que no sea el presidente de Cutcsa. Esa situación hace que el cambio tenga un peso y un significado particular.

En un momento tan significativo, ¿qué intercambio tuvo con su padre el día de la asunción?

Es un proceso que veníamos transitando desde hace tiempo, con muchas conversaciones en el camino. Dependiendo del día, o cómo estuviera, se le daba por decirme alguna cosa. Sin embargo, el día de la asunción estuvo atravesado por la emoción. Fue difícil que él dijera algo y también lo fue para mí; los dos teníamos un nudo en la garganta.

Las charlas más profundas se dieron en otro ámbito, más íntimo. Las más importantes las tuvimos en La Paloma, sentados debajo de una anacahuíta, más tranquilos. Creo que él estuvo siempre seguro de la decisión que tomaba. Pero, repito, tuvimos muchas charlas, algunas de las cuales no fueron tan lindas. Hubo alguna donde me remarcó sobre la responsabilidad de lo que significaba estar al frente de la empresa. Por supuesto que de chico me costó mucho entender qué significaba ser presidente de Cutcsa. El otro día intenté decirle varias cosas, pero no me salían las palabras. Muchas de las situaciones que en ese momento uno podía sufrir, o que generaban reclamos -directos o incluso internos-, me llevó casi 30 años entenderlas. Con el tiempo logré comprender los porqués de muchas ausencias y de determinadas decisiones.

Hoy, viendo lo que me toca vivir, termino entendiendo gran parte de lo que atravesé durante mi infancia, al menos desde que tengo recuerdo.

¿Buscará desde la presidencia establecer un modelo de gestión propio o la idea es mantener la línea histórica de la empresa?

La línea de la empresa no la marcan las personas. Cutcsa tiene 88 años de historia y, más allá de que es una organización con un fuerte liderazgo presidencial, las definiciones de fondo son mucho más profundas que el impulso de una sola persona.

Mi padre estuvo 30 años y le dio su impronta, pero la empresa se rige por valores y lineamientos que son colectivos y que están por encima de las individualidades. El mandato que yo siento es cuidar esos valores, adaptándolos a los cambios naturales de cada época.

Hoy los contextos son distintos a los de hace 50 años y hay formas que necesariamente evolucionan, pero la base no cambia. La línea es la misma y está dada por la historia de la empresa, no por una persona en particular.

Seguramente haya diferencias en las formas de encarar algunos temas, como le pasa a cualquier persona, y eso se irá viendo con el tiempo. También es un proceso de ir conociéndose en el rol. Aportaré lo mío, pero con los objetivos y la línea empresarial bien claros. No hay intención de hacer cambios profundos.

¿Cómo definiría el momento actual del transporte colectivo?

Creo que estamos en un momento bisagra, con cambios en varios frentes. Si bien hoy muchas veces el foco se pone en la reforma del transporte, hay transformaciones que vienen desde hace años y que incluso tienen mayor relevancia, como el cambio de la matriz energética.

Desde que entré al directorio fue uno de los temas que más me motivó, también por una cuestión generacional, entonces me involucré desde el inicio. Comenzamos con las primeras pruebas en 2016, luego incorporamos 20 unidades en 2019, que empezaron a operar en 2020. Esa fue una etapa de aprendizaje, de probar, ajustar y entender el funcionamiento.

Después vino una decisión de fondo, donde Cutcsa resolvió avanzar en una transformación profunda de la flota, que probablemente, junto con su fundación, sea uno de los hitos más importantes de su historia. Es un proceso que, visto en perspectiva, va a marcar un antes y un después.

Hoy estamos en un punto clave. Nos encontramos a días de alcanzar el primer objetivo, con el 25% de la flota renovada, en el marco de un plan que prevé llegar al 100% en 2040. Ese es, sin duda, uno de los cambios más relevantes que atraviesa hoy el transporte.

Ante este proceso de transformación, ¿predominan las oportunidades o los riesgos desde el punto de vista empresarial?

Un plan de esta magnitud implica necesariamente riesgos. Cuando tomamos la decisión lo hicimos convencidos de que era el camino correcto, entendiendo también que seguir como estábamos tenía sus propios riesgos.

Es una definición que sopesó distintas alternativas y que, además de la inversión, incorpora un costo relevante, que es el del aprendizaje: avanzar, corregir, dar algún paso atrás y ajustar procesos. En ese sentido, los resultados que estamos viendo cumplen e incluso superan las expectativas, lo que nos da tranquilidad.

El impacto es muy amplio. Cambia la forma de trabajar, los espacios y la operativa. Por ejemplo, durante décadas la flota se organizó según el orden de salida, y hoy hay que planificar considerando los tiempos de carga y el servicio del día siguiente.

Es cierto que en el corto plazo podía resultar más cómodo no hacer el cambio, pero teníamos claro que esta transformación también acompañaba la dirección tomada por el país en materia energética. Nos estamos alineando con ese proceso, incluso aprovechando la carga nocturna, cuando existe excedente de energía. Fue una decisión muy analizada y, hasta ahora, los resultados vienen siendo muy positivos.

¿Cómo se financia esta transición y qué magnitud de inversión implica?

La renovación del primer 25% de la flota implica una inversión cercana a los US\$ 120 millones, que no solo incluye los ómnibus, sino también un conjunto importante de obras de infraestructura. Probablemente, en las siguientes etapas esos costos sean menores, porque las primeras intervenciones son las más exigentes.

Se trabajó sobre varias plantas, en particular la Planta Anión -la principal- y la de Islas Canarias, la de Veracuerdo y la de Gronardo, además de inversiones en los talleres. En todos los casos hubo que incorporar terminales, subestaciones y cargadores, así como adecuar los predios, hormigonar

superficies y ampliar espacios, porque la operativa de los ómnibus eléctricos requiere otra forma de trabajo y mayor superficie para las maniobras.

En total, la flota alcanza hoy 281 ómnibus eléctricos, incluyendo los 261 adquiridos en esta etapa.

El financiamiento se estructuró a través de distintas herramientas. Por un lado, el fideicomiso del transporte, impulsado por la Intendencia de Montevideo, y el fideicomiso propio de la empresa, ambos con muy buena respuesta. A eso se suman líneas del BROU, la banca privada y, más recientemente, un préstamo de US\$ 20 millones con CAF. Este último es especialmente relevante, porque no es habitual que ese organismo financie directamente a empresas privadas. En ese sentido, se trata del primer préstamo de este tipo en América Latina, lo que también refleja el nivel de confianza en la empresa y en el sistema de transporte.

Más allá de la tecnología, el usuario sigue reclamando frecuencia y puntualidad. ¿Dónde están hoy las principales debilidades del sistema?

Hoy el principal problema no es tanto del transporte en sí, sino de la movilidad. Cuando se analizan encuestas de satisfacción, el punto crítico aparece en los tiempos de viaje, y en eso hay bastante consenso.

El sistema de transporte ha tenido mejoras importantes en los últimos años. La flota es más nueva -en el caso de Cutcsa, con un promedio de siete años-, hay un 25% de ómnibus eléctricos, mayor accesibilidad, aire acondicionado, wifi y avances en tecnología, como la geolocalización, que permite al usuario saber cuándo llega el ómnibus. También hubo mejoras en la red y en la operación, con más líneas, nuevas modalidades de servicio y un sistema de boletos que permite combinaciones dentro de determinados plazos, algo que antes no existía.

Sin embargo, la ciudad cambió. Montevideo creció, se expandió y el parque automotor aumentó significativamente, mientras que la infraestructura vial es prácticamente la misma. Eso impacta directamente en los tiempos de viaje y condiciona la frecuencia y la puntualidad.

Por supuesto que dentro del sistema hay aspectos a seguir mejorando, como la limpieza o el cumplimiento de horarios, pero el núcleo del problema hoy está en la movilidad, un aspecto que escapa en gran medida a las decisiones de una empresa.

¿Cómo impacta el proceso de electrificación y cambio tecnológico en la estructura interna de Cutcsa y en la generación de capacidades dentro de la empresa?

El impacto es muy fuerte y se refleja en toda la organización. Dentro de las obras realizadas, uno de los hitos es el nuevo edificio tecnológico, de 1.500 metros cuadrados, que marca un salto de calidad y también muestra hacia dónde va la empresa.

Hoy hay áreas vinculadas al desarrollo de *software*, sistemas y reparaciones tecnológicas que años atrás eran impensadas dentro de una empresa de transporte. Ese crecimiento está directamente asociado a la renovación de la flota y a la incorporación de nuevas tecnologías.

Además, hay una decisión estratégica de desarrollar algunas capacidades en forma interna. Muchos de los sistemas que utiliza la empresa -desde la facturación de talleres hasta recursos humanos- son desarrollados por equipos propios. La intención es no depender exclusivamente de terceros, sino formar y consolidar conocimiento, aprendizaje, dentro de la organización.

Eso también está vinculado a una cultura de la empresa que busca generar empleo y dar continuidad a lo largo del tiempo. En lugar de tercerizar, priorizamos capacitar al personal y crear oportunidades para nuevas generaciones. En ese sentido, hay acuerdos con UTU, programas de pasantías y esquemas de educación dual, donde los estudiantes combinan formación y práctica dentro de la empresa. Más del 90% de quienes participan en estas instancias terminan incorporándose, y muchos ya han crecido dentro de la estructura.

Es un proceso que tiene costos y requiere tiempo, pero apunta a formar perfiles que hoy son cada vez más necesarios, como ingenieros, técnicos electromecánicos, especialistas en aire acondicionado o desarrolladores.

En el proceso de rediseño del sistema, ¿las empresas están siendo escuchadas o las decisiones responden principalmente al ámbito político?

Hay decisiones que necesariamente corresponden al ámbito político. De todos modos, las empresas siempre buscamos participar, no por opinar en sí, sino para aportar desde el conocimiento y la experiencia en el funcionamiento del sistema. El intercambio con las autoridades es permanente, tanto con las intendencias como con el Ministerio de Transporte, en distintos aspectos del día a día del transporte. En ese sentido, siempre vamos a plantear la necesidad de estar presentes en las discusiones relevantes.

Hoy estamos ante un escenario en el que el gobierno maneja inversiones de magnitud, que dependen del presupuesto nacional, y se encuentra en proceso de definición. Una vez que esas decisiones estén más avanzadas, nuestro interés es participar en todo lo vinculado a la implementación, esto es, en la creación y modificación de líneas, frecuencias y funcionamiento de los corredores troncales.

El objetivo es contribuir a que el sistema sea sostenible y funcione en el largo plazo. En otras instancias, cuando tuvimos información concreta, hemos planteado con firmeza nuestras posiciones. Ahora estamos a la espera de contar con esos elementos para poder opinar. Según lo transmitido por las autoridades, las empresas serán convocadas y escuchadas, por lo que esperamos ese momento para poder hacer nuestros aportes.

¿Cuál es el error que no se puede cometer en esta transformación?

No corresponde señalar un error en particular sin conocer en detalle el plan, pero sí está claro que el sistema no puede darse el lujo de equivocarse en una reforma de esta magnitud.

En el contexto actual de la movilidad, es clave avanzar con cautela, con mucho diálogo y con un análisis profundo de

Entre la herencia y la rebeldía

¿Con qué frase o concepto definiría a Juan, su padre?

Ha sido mi ejemplo, sin duda, con una relación muy buena entre padre e hijo. También tuvimos muchas discusiones, y aunque él a veces pone cara de enojado, estoy seguro de que valora que le diga, a mi manera, lo que pienso. Seguramente en muchos casos exagero, pero en casa siempre fuimos así. Algunos días los tomará mejor, otros peor, pero siempre fue parte de nuestra relación.

¿Siente que lo imitó consciente o inconscientemente?

Sí, de alguna manera. A veces intento no hacerlo, pero la gente me dice: “Sos igual a tu padre en esto, sos igual a tu padre en lo otro”. Y eso me hace darme cuenta de que sí, que he seguido su ejemplo; consciente o inconscientemente lo he hecho.

También aprendí de los momentos difíciles que él vivió. No fue todo color de rosa, y ver eso me enseñó mucho sobre la resiliencia y la manera de enfrentar desafíos. Hay que tener en cuenta que él asumió en un momento muy complicado para la empresa, más cerca de cerrar que de otra cosa, con muchos problemas y una situación política distinta dentro del directorio. Era muy joven, tenía solo un par de años menos que yo ahora. En cambio, yo asumí en una situación totalmente opuesta, porque lo hice con una empresa funcionando como la vemos hoy, con prestigio. Por supuesto, los problemas y desafíos diarios existen, pero nada comparable con lo que él tuvo que enfrentar. Eso me hace valorar aún más lo que logró y me ayuda a entender la presión que él sentía en su momento. Entonces, elijo mil veces recibir la empresa de esta manera, en estas condiciones, y asumir la responsabilidad que él tuvo, pero con la ventaja de contar con una estructura más sólida. Mantener todos los platitos girando es un desafío diario, y sigo aprendiendo mucho de él. No le digo todas las cosas que aprendo, pero quienes me ven actuar se dan cuenta de que escuché y aprendí de su ejemplo.

¿Usted fue el rebelde de la familia?

No sé si fui el más rebelde de los cuatro hermanos, porque todos tuvimos nuestras épocas. Sí hubo momentos en los que cada uno fue un poco infumable, y seguramente también yo. Desde chico me decían que iba a seguir el camino de mi padre, y eso en algún momento jugó en contra. Por más que me interesaba, que me encantaba lo que hacía, a veces sentía esa necesidad de ir hacia otro lado, de marcar mi propio camino. Fue una rebeldía normal. Nunca tuve una adolescencia tranquila en casa, siempre estuve buscando vivir experiencias, salir, conocer otros lugares, otros países. Pero tampoco fue una rebeldía extrema; simplemente quise vivir a mi manera, disfrutando la vida y las oportunidades que se me presentaban.

Señas de identidad

Juan Pablo tiene 39 años, es soltero y no tiene hijos.

¿Qué hobbies tiene?

Jugar al fútbol, mirar cine, escuchar música y caminar, sobre todo en La Paloma.

¿Una comida?

Dos: tortilla española –papa, huevo y cebolla, y que el huevo quede babé- y pulpo a la gallega –oliva, pimentón y sal-.

¿Una bebida?

Un vino. Un albariño.

Hincha de...

Peñarol y Unión Atlética.

¿Un jugador de Peñarol?

Por un tema generacional, Pablo Bengoechea. En el quinquenio, para mí Bengoechea era el número uno. Después yo tenía especial fanatismo por el Popi Flores, porque me gustaba atajar de chico, entonces para mí Popi Flores era lo más grande que había. El póster en mi cuarto era el de Popi Flores, pero en la cancha, Bengoechea.

¿Qué música escucha?

Rock.

¿Qué tipo de cine le gusta?

Miro de todo: drama, thriller y ciencia ficción. Fui fanático en su momento, cuando era chico, de la saga de El señor de los anillos. Consumía los libros y las películas.

¿En qué otra actividad le hubiera gustado incursionar?

De bolichero, pero no en boliche de la noche, sino un bar

bien de gallegos, tradicional. Y la gastronomía. Me encanta cocinar y estar detrás del mostrador.

¿Cómo está viviendo esta etapa?

Me veo con muchas ganas y feliz, en el lugar en el que quería estar. Tengo nervios y miedos, pero también confianza. Me rodea un gran equipo: somos cuatro mil personas todos los días en la calle. Me siento responsable de esas familias y contento con mi vida, mi familia y mis amigos. Me gusta lo que soy y lo que hago, y quiero mantenerlo así. prestigio. Por supuesto, los problemas y desafíos diarios existen, pero nada comparable con lo que él tuvo que enfrentar. Eso me hace valorar aún más lo que logró y me ayuda a entender la presión que él sentía en su momento. Entonces, elijo mil veces recibir la empresa de esta manera, en estas condiciones, y asumir la responsabilidad que él tuvo, pero con la ventaja de contar con una estructura más sólida. Mantener todos los platitos girando es un desafío diario, y sigo aprendiendo mucho de él. No le digo todas las cosas que aprendo, pero quienes me ven actuar se dan cuenta de que escuché y aprendí de su ejemplo.

¿Usted fue el rebelde de la familia?

No sé si fui el más rebelde de los cuatro hermanos, porque todos tuvimos nuestras épocas. Sí hubo momentos en los que cada uno fue un poco infumable, y seguramente también yo. Desde chico me decían que iba a seguir el camino de mi padre, y eso en algún momento jugó en contra. Por más que me interesaba, que me encantaba lo que hacía, a veces sentía esa necesidad de ir hacia otro lado, de marcar mi propio camino. Fue una rebeldía normal. Nunca tuve una adolescencia tranquila en casa, siempre estuve buscando vivir experiencias, salir, conocer otros lugares, otros países. Pero tampoco fue una rebeldía extrema; simplemente quise vivir a mi manera, disfrutando la vida y las oportunidades que se me presentaban.

cada decisión. Un error puede ser muy difícil de revertir. Al mismo tiempo, una transformación de este tipo va a generar otros cambios dentro del sistema, pero no detiene la gestión del día a día. La operativa continúa y la planificación de mediano y largo plazo también.

De hecho, ya se está proyectando la próxima etapa de renovación hacia 2030, lo que implica nuevas obras y expansión de la infraestructura de carga para avanzar en el siguiente 25% de la flota. Es un proceso continuo, más allá de la reforma en discusión.

Ante eventuales cambios en el modelo, incluyendo esquemas multimodales, ¿qué rol deberían tener las actuales empresas de transporte?

Cualquier cambio que se implemente, independiente-

mente de la tecnología o del modo que se adopte, debería contar con la participación de las empresas de transporte.

No es un tema de optar por un sistema u otro. Las empresas pueden adaptarse y operar bajo distintos formatos, porque el conocimiento y la experiencia en la gestión del servicio están. En ese sentido, no hay un modelo que excluya a otro, sino distintas alternativas donde las empresas pueden cumplir un rol.

Lo que sí defendemos es que las empresas que hoy integran el sistema sean parte de la operación, cualquiera sea la decisión que se tome. No solo por una cuestión de continuidad, sino porque cuentan con el conocimiento acumulado y la experiencia para llevar adelante esos cambios de manera eficiente. 🗣️

“Agua para crecer”: un programa de acceso al agua en escuelas rurales de Lavalleja, impulsado por Salus

La iniciativa, promovida por Salus y desarrollada junto a ANEP y Cempre, combina diagnóstico, obras de abastecimiento y educación ambiental. El programa alcanza de forma directa a 80 familias y busca fortalecer las condiciones de acceso al agua y aprendizaje de economía circular en comunidades rurales.

Con el objetivo de mejorar las condiciones de acceso al agua en escuelas rurales de Lavalleja, Salus puso en marcha “Agua para crecer”, un programa que articula diagnóstico, soluciones de abastecimiento y educación ambiental en centros educativos del departamento.

La iniciativa surgió en el 2023 y tomó forma a partir de un trabajo conjunto entre Salus, ANEP y Cempre, con foco en relevar las condiciones reales de acceso al agua de cada escuela y definir respuestas ajustadas a cada contexto.

“‘Agua para crecer’ nació a partir de una convicción muy clara que nos dejó la sequía en 2023: este tipo de desafíos se solucionan en conjunto. Lo que hicimos fue sentarnos con instituciones, organizaciones y comunidades a escuchar, intercambiar, relevar y entre todos construir soluciones concretas para cada escuela”, señaló Laura Kotsachis, directora de Secretaría General de Salus.

Kotsachis destacó además el valor de la articulación institucional que hizo posible el programa. “Este es un ejemplo de cómo el trabajo conjunto entre el sector privado, el sistema educativo y organizaciones especializadas puede traducirse en mejoras concretas para las comunidades. En este caso, la articulación con el equipo local de ANEP y Cempre fue fundamental para poder combinar infraestructura, diagnóstico y educación”, afirmó.

Relevamiento sobre el acceso

El diagnóstico realizado en 11 escuelas de-



teó oportunidades y puso sobre la mesa un dato especialmente sensible: más de la mitad de los niños que asisten a escuelas rurales bebe menos de un litro de agua por día.

Aunque el agua para consumo está cubierta en todos los casos por ANEP, otras actividades esenciales para el funcionamiento cotidiano de las escuelas —como la cocina, la higiene, la limpieza, los baños o la huerta— dependen de pozos, agua de lluvia, tanques o de una combinación de esas fuentes.

La etapa de diagnóstico fue decisiva para comprender la magnitud y la diversidad del problema. “Nuestra experiencia en perforaciones y acceso al agua fue clave para poder pasar del diagnóstico a la acción. Allí el rol de Gabriela Reolón, ingeniera hídrica de Salus fue un aporte invaluable. Cada escuela presenta una realidad distinta y requiere una evaluación técnica específica para definir si

conviene reparar, reacondicionar, perforar nuevamente o complementar con otras soluciones”, sostuvo Kotsachis.

El trabajo en cada escuela

A partir del relevamiento, el programa definió intervenciones específicas para cada centro educativo. Las acciones incluyen análisis de perforaciones existentes, acondicionamiento de redes, reparaciones, nuevas perforaciones y entrega de agua envasada cuando resulta necesario.

Durante 2025, el proyecto concretó perforaciones en las escuelas rurales N.º 90 y N.º 103. A su vez, el diagnóstico identificó la necesidad de nuevos pozos en las escuelas N.º 69 y N.º 83, así como reparaciones en las escuelas N.º 27, N.º 56 y N.º 67, cuyas obras está previsto realizar en 2026.

El equipo de trabajo destaca que “Agua para crecer” impacta de forma directa en 80 familias, aunque su alcance real va más allá de esa cifra. La mejora en el acceso al agua repercute en la vida diaria de las escuelas, y especialmente en el entorno comunitario que se organiza alrededor de cada centro educativo: otras familias, vecinos y empleados, por ejemplo.

“Hay un impacto cuantitativo, que se ve en la cantidad de escuelas, niñas, niños y familias alcanzadas, pero también un impacto cualitativo muy profundo: cuando una escuela mejora su acceso al agua, mejora su funcionamiento diario, las condiciones de aprendizaje y la vida comunitaria que se

organiza alrededor de ella. En lo personal pude visitar las escuelas en 2025 y fue una experiencia muy linda. Fue muy motivador ver el nivel de compromiso de los niños y docentes con la naturaleza, cómo entienden de cuidado y protección de los recursos naturales, se nota el disfrute en el aula”, señala Kotsachis.

La iniciativa se inscribe en una relación histórica de la empresa con el territorio: “Para Salus, este trabajo también reafirma un vínculo de cercanía con la comunidad local y una forma de estar presentes desde soluciones que respondan a necesidades reales. No se trata solo de acompañar una coyuntura, sino de construir una mirada de largo plazo junto a las personas y organizaciones del lugar. Además, la Intendencia de Lavalleja y OSE también participan del seguimiento a través de las reuniones de trabajo y que suman una mirada integral fundamental”, agrega.

Una red de escuelas sostenibles

Además del componente de abastecimiento, “Agua para crecer” incorpora una línea de trabajo en gestión de residuos en contexto rural y educación ambiental, liderada por Cempre, con el objetivo de consolidar una Red de Escuelas Sostenibles en Lavalleja.

La organización trabaja junto a las comunidades educativas para fortalecer prácticas como la separación de materiales, el compostaje y el uso responsable de los recursos, buscando que las escuelas rurales se conviertan en espacios de aprendizaje y transformación para estudiantes, docentes y familias.

“Entendemos que el acceso al agua y la sostenibilidad forman parte de una misma conversación sobre calidad de vida, educación y desarrollo local”, afirmó Marisa Cirillo, directora ejecutiva de Cempre. “El relevamiento realizado evidenció que las escuelas

rurales tienen un diferencial enorme cuando se habla de sostenibilidad: están profundamente conectadas con su entorno, con los ciclos naturales y con prácticas cotidianas en las que el cuidado de los recursos puede hacerse visible de una manera muy concreta”, agregó.

Mirada a largo plazo

Desde Salus remarcan que “Agua para crecer” forma parte de una visión de largo plazo alineada con el propósito de la empresa de promover la hidratación saludable, generar un impacto positivo en el ambiente y contribuir al desarrollo de las personas y comunidades, como empresa B certificada. En ese marco, el acceso al agua en las escuelas rurales aparece no solo como una necesidad básica, sino también como una condición clave para fortalecer la inclusión social, la permanencia educativa y la igualdad de oportunidades. ☞

flow

Este año es a todo fútbol.
La experiencia, a todo flow



\$890

Flow TV en 2 televisores
Flow App en tus dispositivos

Oferta válida para
MONTEVIDEO



flowtv.uy

VOCES QUE GUÍAN EL CAMBIO EN URUGUAY

Marzo: liderazgo femenino y el salto de la equidad a la competitividad

Marzo es mucho más que un mes de conmemoración, es un llamado a la acción. El 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, se convierte en el punto de partida para reflexionar sobre equidad, liderazgo femenino y el rol de las empresas en la construcción de una sociedad más justa. En Uruguay, el sector privado ha asumido un protagonismo creciente; ya no se trata solo de representación, sino de impacto real en resultados, innovación y cultura organizacional.

El informe “Mujeres e industria TI – Liderazgo femenino” del Observatorio TI de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), presentado en marzo de 2026, revela una realidad que marca el debate actual en el país: las mujeres representan el 33% del empleo total en el sector tecnológico uruguayo, pero ocupan apenas el 22% de los cargos de dirección. Además, el 55% de las líderes encuestadas trabaja en empresas que todavía no cuentan con políticas formales de equidad de género. Las principales barreras que identifican son la conciliación entre vida laboral y familiar (50%), la falta de referentes femeninos (40%) y la persistencia de sesgos de género (30%). Las medidas más solicitadas para avanzar son la formación específica en liderazgo (36%) y los programas de mentoría (34%). Estos datos no son un punto aislado. Reflejan el estado actual del liderazgo femenino en Uruguay y convierten al mes de marzo en un espacio de análisis profundo y acción concreta. El 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, se transforma en un momento para examinar cómo las empresas están impulsando la equidad real y cómo las mujeres líderes están transformando organizaciones desde distintos sectores.

Liderar desde la transformación

Marcia Rasner, gerente de Marketing de Claro Uruguay, describió su trayectoria como el punto exacto donde convergen dos pasiones. “Es el punto de encuentro entre dos de mis grandes motivaciones profesionales: el análisis riguroso de datos y la posibilidad de generar una conexión real con las personas”. Economista de formación, ingresó a la compañía como analista de inteligencia de mercado y, con el paso del tiempo, asumió la responsabilidad de liderar el área completa en un sector que evoluciona de forma permanente. Para ella, el marketing dejó de ser una función operativa para convertirse en un eje estratégico central: tomar decisiones basadas en evidencia, anticipar necesidades del cliente y construir experiencias relevantes. Asumir la gerencia en un momento de profunda transformación del sector representó un hito clave en su carrera. “Mi identidad como mujer y mi experiencia como madre también han resignificado mi forma de liderar”, explicó. En ese proceso, la empatía, la priorización y el equilibrio entre vida profesional y personal se volvieron competencias esenciales. Rasner observó que la conversación sobre género ha madurado: “Hemos pasado de discutir si las mujeres podemos ocupar cargos de decisión

a demostrar cómo esos espacios se fortalecen con nuestra visión y liderazgo”.

Fernanda Castellanos, directora ejecutiva de la Organización de Mujeres Empresarias, Ejecutivas y Emprendedoras del Uruguay (OMEU), planteó la misma evolución desde la perspectiva de la autonomía económica. “Creo que me preparé toda la vida para este cargo”, afirmó al mirar su recorrido. A través de programas como Más Emprendedoras y Más Ejecutivas, la organización mide el éxito real por la cantidad de mujeres que logran vivir de su proyecto o carrera. “Sin independencia económica no hay libertad de elegir”, sostuvo. En el último informe de la institución, el 62% de las participantes de Más Ejecutivas superó el síndrome de la impostora y se registró un incremento del 109% en la comodidad para negociar contratos o salarios. “Trabajamos de forma integral: plan de negocios más proceso de coaching para derribar creencias limitantes”, detalló Castellanos. La campaña institucional de OMEU para 2026, titulada “Marzo es todo el año”, refuerza precisamente esta visión. “El 8 de marzo es una llamada a la acción, que nos convoca a reflexionar, sensibilizar a la sociedad y escuchar las voces de las mujeres para seguir construyendo un futuro de equidad. Este día



es un motor que activa nuestro compromiso”, afirmó Fernanda Castellanos. La organización entiende que el trabajo en liderazgo y autonomía económica se sostiene durante los doce meses del año a través de programas que generan impacto verificable y duradero.

El Informe de Medición de Impacto y Resultados de OMEU (julio 2025) confirma estos avances con cifras concretas. En “Más Emprendedoras”, el 85% de las participantes aumentó su autonomía económica, el 72% incrementó sus ingresos y el 41% reportó un aumento relevante que les permite cubrir sus necesidades. El 94% de las mujeres de “Entre Todas” adquirió herramientas prácticas para sus proyectos y el 71% formalizó o está en proceso de formalizar su actividad. Además, el 95% generó nuevos contactos profesionales y el 92% se siente parte de una comunidad emprendedora. En “Más Ejecutivas”, el 51% de las participantes se siente ahora “muy fortalecida” en su confianza para liderar y el 88,2% promueve activamente a otras mujeres para roles de liderazgo, generando un efecto multiplicador.

Diversidad como ventaja competitiva

Florencia Lecueder, directora de Transformación de Itaú Uruguay, compartió una visión

similar. Contadora pública con formación de posgrado en marketing y negocios, ha desarrollado su carrera en el ámbito financiero liderando procesos de cambio cultural, tecnología y estrategia. Para ella, la diversidad no es un tema accesorio, sino una ventaja competitiva concreta: “Equipos con miradas diversas toman mejores decisiones, anticipan riesgos con mayor profundidad y promueven climas laborales más colaborativos y comprometidos”. Reconoció avances concretos en las organizaciones —esquemas de trabajo flexible, licencias equitativas y métricas claras de participación femenina—, pero señaló que todavía existen cuellos de botella estructurales: sesgos inconscientes, redes informales de poder y la dificultad para conciliar responsabilidades laborales y de cuidado. “Las nuevas generaciones ya no ven la diversidad de género como un objetivo al que las empresas deban aspirar, sino como un estándar básico”, indicó.

Legados que trascienden

En homenaje a Mónica Harvey, fundadora y directora del Instituto Dickens desde 1972, Fabián Soto, gerente de marketing del Instituto Dickens, destacó su trayectoria de más de cinco décadas al frente de una de

las instituciones educativas más prestigiosas del país. Su ejemplo demostró que las mujeres pueden construir y sostener en el tiempo organizaciones de excelencia con visión internacional y fuerte espíritu emprendedor, inspirando a nuevas generaciones en un sector tradicionalmente exigente.

Todas estas voces coincidieron en un punto central: la diversidad ya no se percibe únicamente como una cuestión de representación, sino como un factor que aporta valor real, impulsa la innovación y contribuye a generar mejores resultados de negocio. El informe de la CUTI lo confirmó con números: cuando las empresas invierten en formación, mentorías y políticas sostenidas en el tiempo, el liderazgo femenino deja de ser una excepción para convertirse en una ventaja competitiva clara.

Marzo recuerda que la equidad no se construye con discursos, sino con datos, voluntad y acciones concretas que se mantienen a lo largo del año. Las líderes consultadas mostraron que, cuando se combinan análisis riguroso, empatía y compromiso organizacional, el cambio deja de ser aspiracional y se vuelve tangible. A continuación, su visión y voz en este especial de **Empresas & Negocios**. ☪



FERNANDA CASTELLANOS, DIRECTORA EJECUTIVA DE OMEU

“La realidad es compleja y todavía hay problemas graves, pero si avanzamos en autonomía económica y liderazgo, podemos cambiar otras realidades”

Desde la dirección ejecutiva de (OMEU), Fernanda Castellanos analizó cómo la organización trabaja para impulsar la autonomía económica de las mujeres en Uruguay. En entrevista con Empresas & Negocios, repasó su trayectoria, los aprendizajes que marcaron su camino y el enfoque integral de los programas que lidera, donde el desarrollo personal y el liderazgo son claves para generar impacto sostenible.

La Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU) se ha consolidado como un actor clave en el impulso de la autonomía económica femenina, con una propuesta que trasciende la capacitación tradicional para enfocarse en un abordaje integral del desarrollo profesional y personal. Bajo la dirección ejecutiva de Fernanda Castellanos, la institución ha expandido su alcance a todo el país y diversificado sus programas, con el objetivo de acompañar a mujeres en distintos estadios de su trayectoria laboral.

Según explicó Castellanos, el foco no está puesto en casos individuales de éxito, sino en generar condiciones para que más mujeres puedan “vivir de lo que hacen” y, a

partir de esa independencia económica, ejercer plenamente su capacidad de decisión. En ese sentido, remarcó que muchos de los desafíos no son únicamente técni-

“Hubo un quiebre en mi vida que me obligó a reconvertirme y ponerme al frente”.

cos o financieros, sino también culturales y personales: desde el síndrome de la impostora hasta las barreras estructurales que aún limitan la participación femenina en espacios de liderazgo.

Con una lógica de trabajo basada en la mentoría, el acompañamiento y la construcción de redes entre mujeres, OMEU busca no solo fortalecer emprendimientos y carreras, sino también promover transformaciones más profundas. “La autonomía económica es poder elegir”, sintetizó la ejecutiva, al explicar que ese es el eje que articula todas las iniciativas de la organización.

¿Cómo se desarrolló su trayectoria profesional, hasta llegar a ser directora ejecutiva de OMEU?

Hoy puedo decir, mirando en perspectiva, que creo que me preparé toda la vida para este cargo. Todo lo que me pasó, lo que viví, lo que hice, lo que estudié, lo resignifico hoy entendiendo que lo iba a tener que usar ahora.



Intendencia
Montevideo



FUN DA MEN TA LES

son las políticas de género de Montevideo, porque promueven la igualdad, garantizan derechos y transforman la realidad cotidiana de las mujeres, construyendo una sociedad más justa para todas y todos.

35 años de políticas para la igualdad de género



Yo venía de una gerencia de comunicación institucional, donde había estado algunos años. Me dedicaba a la comunicación pura y dura, pero también hacía responsabilidad social empresarial, y en ese ámbito me conecté con OMEU.

En ese momento, la organización tenía la necesidad de que las mujeres pudieran juntarse, conocerse, hablar de negocios, validarse y escucharse entre ellas. Después vino un programa de emprendimiento que empezó a generar ese ejercicio de mujeres profesionales acompañando a otras mujeres.

Ahí me conecté con la organización y participé en el diseño de un programa que llevamos a todo el país. Era mostrar qué es OMEU y dar herramientas para que las mujeres puedan empezar a pensar su propio negocio con pasos concretos.

Me enamoré de la filosofía de la organización, de esas mentoras que recorrían el país. Después se dio un cambio en la dirección

y la presidenta y vicepresidenta entendieron que yo podía hacerme cargo. Ahí empiezo a trabajar en evaluar necesidades y diseñar soluciones que hoy son programas, talleres y actividades en todo el país.

Además, la pandemia nos obligó a reconvertirnos y nos permitió llegar a todo el país. Hoy tenemos casi un 60% de mujeres del interior participando. Eso cambió todo.

¿Cuáles fueron los hitos más significativos en su carrera?

Tuve que hacerme cargo muy joven de un negocio muy masculinizado. Era mujer, era chica y estaba en un ámbito de maquinaria industrial, con compañeros mayores. En ese momento no lo relacionaba con género, hoy sí lo entiendo.

Tomé decisiones. Me fue bien, me fue mal, me fue regular, como a todo el mundo, pero fui adquiriendo mucha experiencia en distintos ámbitos.

También hubo un quiebre familiar que me obligó a reconvertirme, a hacerme cargo y ponerme al frente. Eso me permitió entender mucho lo que les pasa a las mujeres: los cuidados, las responsabilidades, las inseguridades.

Hoy tengo empatía, entiendo las posiciones, entiendo lo que pasa cuando te sentís preparada y tenés que poner todo de vos. Entiendo el tema de los cuidados y lo que implica hacerse cargo de otros.

Todo ese recorrido me permitió llegar acá con otra visión. No creo que sea casualidad.

“Si no tengo autonomía económica, no puedo elegir... No puedo elegir con quién estoy, dónde trabajo, ni cómo vivo”.

En un entorno de negocios muchas veces cortoplacista, ¿cómo logran que la consigna “marzo es todo el año” se traduzca en impacto real?

Nosotras no pensamos en programas aislados. Nuestro parámetro es la autonomía económica y eso no termina nunca. No bus-

camos el emprendimiento más innovador ni el titular. Buscamos que el resultado sea que las mujeres puedan vivir de lo que hacen.

Porque si no tengo autonomía económica, no puedo elegir... No puedo elegir con quién estoy, dónde trabajo, ni cómo vivo.

Todos nuestros programas —empreendedoras, ejecutivas, referentes territoriales— son distintos caminos hacia ese objetivo.

Lo que buscamos es que las mujeres puedan mirarse, definirse, saber qué quieren hacer y cómo hacerlo. Nosotras estamos para acompañarlas en ese proceso de liderazgo y de toma de decisiones

El programa “Más Ejecutivas” reveló en su último informe que un 62% de las participantes del programa logró superar el síndrome de la impostora. ¿Qué importancia tiene la salud emocional y la confianza personal en la sostenibilidad de los proyectos?

Es central; nosotras trabajamos de forma integral. Si no trabajamos las competencias personales, el liderazgo y las conversaciones internas, no podemos desbloquear el resto. Cuando vimos que un 62% superó el síndrome de la impostora fue espectacular, porque no es solo negocio, es una reconciliación con ellas mismas.

Entonces, para poder avanzar y lograr que ella diseñe su carrera y llegue a donde quiere, o que pueda desarrollar su emprendimiento y salir del autoempleo para convertirlo en un negocio, hay que trabajar en eso.

Porque nosotros tenemos un gran porcentaje de mujeres que no están en el emprendimiento, sino en el autoempleo: son jefas de familia que están haciendo lo mejor que pueden, pero en una situación de vulnerabilidad y si no trabajás lo personal, no pueden avanzar.

Por eso hoy la mentoría incluye un proceso de coaching, donde trabajan sus creencias y lo que las frena.

Hay un momento en el que si no se enfrentan a ellas mismas, no pueden dar el siguiente paso. Y cuando lo hacen, pasan cosas muy fuertes: se reconocen, se valoran, confían en otras mujeres.

Eso genera comunidad, compromiso y también felicidad. Muchas dicen que se sienten más felices, y eso también es parte del resultado.

Por otro lado, el programa “Entre Todas” llegó a once departamentos. ¿Qué potencial identifican en el interior del país y qué falta para dar el salto?

Hay mucha diversidad. Muchas mujeres hacen lo que pueden para vivir y otras emprenden hace años pero no se animan a crecer. En el interior hay barreras adicionales, como lo son la dificultad para comercializar, para salir del territorio o las responsabilidades familiares.

También hay casos increíbles: mujeres con muchísimo talento que nunca se habían animado a dar el salto.

Por eso diseñamos programas intermedios y programas para referentes territoriales. Porque no podemos llegar una a una, pero sí fortalecer a quienes están en territorio.

La idea es que esas mujeres puedan acompañar a otras y generar impacto en sus comunidades.

¿Cuáles son los principales frenos a la hora de negociar y cómo afectan la competitividad?

Hay barreras culturales muy fuertes; creencias sobre lo que podemos o no podemos

De la transformación individual al cambio organizacional

¿Cómo visualiza el futuro del ecosistema empresarial si se consolidan estas redes de apoyo entre mujeres?

Tengo mucha esperanza. Por un lado, porque se están desarrollando herramientas como el modelo de calidad con equidad de género, que impulsa transformaciones culturales en las empresas con resultados medibles. Y por otro, porque cuando una mujer se transforma, impacta en su entorno. La realidad es compleja y todavía hay problemas graves, pero si avanzamos en autonomía económica y liderazgo, podemos cambiar otras realidades también. Ese es el eje de nuestro trabajo.

hacer. También están los sesgos y que todas estamos atravesadas por una cultura que nos deja en inferioridad de oportunidades. Y algo clave es que nunca sentimos que estamos lo suficientemente preparadas.

Nosotras proponemos pararnos desde la fortaleza, no desde lo que falta. Cuando

entienden lo que les pasa y trabajan eso, adquieren herramientas y cambian su posicionamiento.

Ahí es cuando se sienten preparadas para negociar, para buscar cargos y para avanzar. Ese es el gran quiebre: pasar a ser protagonistas de su vida. 🌱

MOVEMOS TU VIDA



Somos tu mejor elección para alquilar un auto.

Con una flota moderna y variada de vehículos, eléctricos y a gasolina, ofrecemos opciones para cada necesidad.

Nuestra amplia red de oficinas, te garantiza atención y tranquilidad. Sea cual sea tu destino, tenemos el auto perfecto para vos.



Europcar

RESERVAS: Tel. 2604 0350*

  europcar.com

FLORENCIA LECUEDER, DIRECTORA DE TRANSFORMACIÓN DE ITAÚ URUGUAY

El avance del liderazgo femenino hacia roles clave

En el mes de la mujer, la directora de Transformación de Itaú Uruguay reflexionó sobre los avances reales en equidad de género, los desafíos que persisten y el rol de las organizaciones en impulsar cambios estructurales. Con una mirada estratégica, pone el foco en la integración entre cultura, tecnología y liderazgo como motor de evolución empresarial.

En un contexto donde las organizaciones enfrentan cambios acelerados, el rol de quienes lideran procesos de transformación se vuelve central. Para Florencia Lecueder, directora de Transformación de Itaú Uruguay, esa tarea implica articular múltiples dimensiones del negocio: estrategia, personas y tecnología.

Con una trayectoria construida en el sector financiero, Lecueder ha liderado equipos y procesos de cambio vinculados a la gestión, la innovación y la cultura organizacional. Su formación como contadora pública y su posterior especialización en marketing y negocios delinearon un perfil híbrido, cada vez más demandado en el mundo corporativo. “Mi trayectoria profesional se desarrolló en el ámbito financiero, liderando equipos y procesos de cambio vinculados a gestión, tecnología y cultura organizacional”, explicó. Ese recorrido encontró en el banco un espacio de desarrollo sostenido durante más de 16 años, hasta asumir en 2023 su actual rol.

Desde esa posición, sostuvo que la transformación no podía pensarse de forma aislada. “Integrar estrategia, personas y digitalización es clave para evolucionar el negocio y acompañar las nuevas expectativas de clien-

tes, colaboradores y de la sociedad en general”, puntualizó.

Liderazgo femenino y cambios concretos

En el marco del mes de la mujer, Lecueder planteó una mirada que combinó avances con autocrítica. Si bien reconoció una mayor presencia femenina en el mundo empresarial, subrayó que ese progreso respondió a decisiones deliberadas.

Las nuevas generaciones “traen una mirada más natural sobre la equidad, demandan coherencia entre discurso y acción, y empujan a las organizaciones a evolucionar más rápido”.

“La participación de las mujeres en el mundo empresarial es mayor, más visible y más valorada, especialmente en roles de liderazgo. Sin embargo, el progreso no fue automático”, afirmó.

En ese sentido, sostuvo que los cambios más relevantes no fueron discursivos, sino

estructurales, y estuvieron directamente vinculados a la forma en que las compañías gestionan el talento y midieron sus resultados. Políticas de trabajo flexible, licencias equitativas, procesos de selección más diversos y planes de desarrollo con perspectiva de género formaron parte de las herramientas que redefinieron el escenario corporativo.

Además, remarcó que estos avances estuvieron acompañados por un cambio en la forma de gestionar: la incorporación de métricas y objetivos concretos permitió dar seguimiento a la participación femenina en roles clave y evaluar el impacto real de las políticas implementadas.

En esa línea, dejó en claro que la transformación requiere consistencia en el tiempo y una mirada integral que contemple tanto la cultura organizacional como los procesos de negocio.

Diversidad como ventaja competitiva

Más allá del género, la directora introdujo un concepto clave: la diversidad como motor de mejores decisiones. Desde su experiencia, los equipos diversos no solo enriquecen la cultura organizacional, sino que también impactan directamente en variables críticas del negocio, como la gestión



POER

desde **USD 25.990**

Precio exclusivo empresas



Hecha para el trabajo pesado

Capacidad de carga
1.050 kg

Motor 2.0 Turbo
nafta o diésel

Potencia desde
161 hp



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

Respalda



SANTA ROSA

@gwm_uruguay

gwm.uruguay

GWM Uruguay



del riesgo, la capacidad de innovación y el compromiso de los equipos.

“Equipos con miradas diversas toman mejores decisiones, anticipan riesgos con mayor profundidad y promueven climas laborales más colaborativos y comprometidos”, sostuvo.

En esa línea, planteó que el valor de la diversidad no radica únicamente en una cuestión de representación, sino en su capacidad para mejorar la calidad del proceso decisorio. La incorporación de perspectivas distintas permite abordar los desafíos con mayor amplitud, reducir puntos ciegos y generar soluciones más robustas en contextos de incertidumbre.

A pesar de los avances, los desafíos continúan siendo significativos. Lecueder identificó varios cuellos de botella que dificultaron el acceso de más mujeres a posiciones de decisión.

Los sesgos inconscientes, las redes informales de poder y las dificultades para conciliar responsabilidades laborales y personales continúan teniendo un impacto desigual. A esto se suma la baja representación femenina en áreas tradicionalmente masculinizadas, como tecnología o finanzas.

En estos ámbitos, las exigencias suelen ser

mayores. “Las mujeres enfrentan desafíos adicionales: mayor exigencia para validar su expertise, menor acceso a referentes y la necesidad constante de demostrar resultados”, explicó Y agregó que “superar esto requiere decisión institucional, referentes visibles y programas sostenidos en el tiempo”.

“Las mujeres enfrentan desafíos adicionales: mayor exigencia para validar su expertise, menor acceso a referentes y la necesidad constante de demostrar resultados”.

La construcción de esos referentes y la implementación de políticas consistentes aparecen como condiciones necesarias para generar cambios duraderos.

Nuevas generaciones, nuevas reglas

Uno de los factores que aceleró esta transformación fue el recambio generacional. Se-

gún la ejecutiva, las nuevas generaciones se encuentran redefiniendo las reglas del juego dentro de las organizaciones.

“Traen una mirada más natural sobre la equidad, demandan coherencia entre discurso y acción, y empujan a las organizaciones a evolucionar más rápido”, señaló.

Este cambio cultural no solo interpeló a las empresas desde una perspectiva ética, sino también estratégica. Acompañar estas demandas se volvió clave para atraer talento y sostener la competitividad en el largo plazo.

Mirada a futuro

Con una visión que combinó negocio y propósito, Lecueder entiende que el desafío de la transformación va más allá de la adopción tecnológica. Implicó repensar la cultura organizacional, los modelos de liderazgo y el impacto de las empresas en la sociedad, en línea con nuevas demandas tanto de clientes como de colaboradores.

En ese sentido, sostuvo que el avance hacia organizaciones más equitativas y diversas no puede depender únicamente de la inercia cultural, sino de decisiones concretas, sostenidas y medibles. La implementación de políticas de talento, esquemas de corresponsabilidad y métricas claras, aparecen como herramientas clave para consolidar cambios reales.

A su vez, reiteró que la transformación también exige revisar los espacios donde aún persisten brechas, especialmente en áreas críticas como tecnología o finanzas, donde la subrepresentación femenina sigue siendo un desafío. Allí, insistió, el rol de las empresas es doble: generar condiciones de acceso y, al mismo tiempo, construir referentes visibles que aceleren ese proceso.

Finalmente, vinculó este proceso con una mirada de largo plazo, esto es, acompañar las expectativas de las nuevas generaciones que demandan mayor coherencia entre discurso y acción, y consolidar culturas organizacionales más inclusivas, colaborativas y orientadas a resultados. En ese camino, el mes de la mujer funciona no solo como instancia de reflexión, sino como un punto de partida para profundizar transformaciones que, según planteó, ya están en marcha pero aún requieren escala y consistencia dentro de organizaciones como Itaú Uruguay. 🌱

MARCIA RASNER, GERENTE DE MARKETING DE CLARO

Diversidad que impulsa valor

En diálogo con Empresas & Negocios, Marcia Rasner, gerente de Marketing de Claro Uruguay, analizó cómo la compañía enfrenta los desafíos de una industria en constante transformación, el rol del liderazgo basado en datos y el impacto de la diversidad en la construcción de organizaciones más innovadoras y competitivas.

En el sector de las telecomunicaciones, donde la innovación es permanente y las demandas del usuario evolucionan de forma acelerada, el marketing dejó de ser una función operativa para convertirse en un eje estratégico del negocio. En Claro Uruguay, esa transformación se apoya en la capacidad de leer datos, interpretar comportamientos y traducir esa información en experiencias relevantes. La trayectoria de Marcia Rasner dentro de la compañía está atravesada por esa lógica. Economista de formación, ingresó al área de Marketing como analista de inteligencia de mercado y, con el tiempo, fue asumiendo nuevas responsabilidades hasta liderar el área. “Soy economista de formación y me incorporé a la compañía hace más de una



“Hemos pasado de discutir si las mujeres podemos ocupar cargos de decisión a demostrar cómo esos espacios se fortalecen con nuestra visión y liderazgo”.

década para cubrir una vacante de analista de inteligencia de mercado en el área de Marketing”, señaló. Ese recorrido no solo define su perfil técnico,

sino también su enfoque sobre el rol del marketing en la organización. “Es el punto de encuentro entre dos de mis grandes motivaciones profesionales: el análisis riguroso de datos y la posibilidad de generar una conexión real con las personas”, explicó. En ese cruce, el área se convierte en un espacio clave para la toma de decisiones. Desde esa perspectiva, el marketing no se limita a comunicar, sino que cumple una función transversal dentro de la compañía. “El marketing actual exige tomar decisiones basadas en evidencia, comprender al cliente y adaptarse constantemente a los cambios”,

agrega, en línea con un entorno donde la capacidad de reacción y anticipación resulta determinante.

Liderar en contextos de transformación

El desafío de liderar en una industria dinámica se vuelve más exigente en contextos de cambio profundo. Asumir la Gerencia de Marketing implicó hacerlo en un momento de transformación para el sector, donde la conectividad adquirió un rol central en la vida cotidiana.

“Uno de los hitos más significativos de mi carrera fue asumir la Gerencia de Marketing



en un momento de profunda transformación para la industria”, recordó Rasner. En ese escenario, el desafío no era solo sostener la operación, sino también anticiparse a nuevas necesidades.

“Las nuevas generaciones ya no ven la diversidad de género como un objetivo al que las empresas deban aspirar, sino como un estándar básico”.

“Desde el área de Marketing teníamos el desafío de encontrar maneras creativas y efectivas de conectar con nuestros usuarios y anticiparnos a sus necesidades en un momento de gran incertidumbre”, explicó.

Esa experiencia consolidó un enfoque de liderazgo basado no solo en la estrategia, sino también en la cercanía y la comprensión del contexto. En ese sentido, su recorrido personal también incide en su forma de gestionar. “Mi identidad como mujer y mi experiencia como madre también han resignificado mi forma de liderar”, afirmó.

A partir de esa mirada, habilidades como la empatía, la priorización y la gestión adquieren un rol central. “He aprendido la importancia de fortalecer la capacidad de gestión, la priorización y la empatía, habilidades que se trasladan directamente a la toma de decisiones”, agregó. A esto se suma un aspecto que destaca como clave: la posibilidad de sostener un equilibrio entre la vida profesional y personal, que impacta directamente en la calidad del liderazgo.

De la representación al valor estratégico

La conversación sobre género en el ámbito corporativo ha evolucionado hacia una dimensión más profunda. Ya no se trata únicamente de generar acceso, sino de consolidar el impacto de la diversidad en la toma de decisiones y en los resultados del negocio.

“Hace diez años, la conversación estaba muy centrada en la apertura de espacios para que las mujeres pudieran acceder a posiciones de liderazgo. Hoy, el posicionamiento es mucho más estratégico”, sostiene Rasner. En ese cambio de paradigma, la diversidad

deja de ser una cuestión simbólica para convertirse en un factor que incide directamente en la competitividad. “Hemos pasado de discutir si las mujeres podemos ocupar cargos de decisión a demostrar cómo esos espacios se fortalecen con nuestra visión y liderazgo”, destacó.

En esa línea, el impacto se vuelve tangible dentro de las organizaciones. “La diversidad ya no se percibe únicamente como una cuestión de representación, sino como un factor que aporta valor, impulsa la innovación y contribuye a generar mejores resultados”, agregó.

Para Claro Uruguay, este proceso también implica la construcción de referentes y la generación de oportunidades concretas. La presencia de mujeres en roles de liderazgo no solo transforma la dinámica interna, sino que habilita nuevas trayectorias.

Avances, barreras y cultura organizacional

Si bien los avances son evidentes, el camino hacia una mayor equidad todavía presenta desafíos. Rasner identifica progresos en la apertura de espacios y en la creciente presencia femenina en roles de decisión.

“El cambio real se evidencia en la apertura de oportunidades y en la creciente presencia de mujeres en roles que antes solían pensarse exclusivamente para hombres”, detalló. Ese proceso genera un efecto multiplicador que impacta en toda la organización.

“Cuando más mujeres acceden a estas posiciones, también se amplían las oportunidades para las que vienen detrás”, sostuvo.

“Es el punto de encuentro entre dos de mis grandes motivaciones profesionales: el análisis riguroso de datos y la posibilidad de generar una conexión real con las personas”.

Sin embargo, advierte que persisten obstáculos estructurales. “Uno de los principales cuellos de botella sigue estando en los sesgos, muchas veces inconscientes”, señala. A esto se suma la necesidad de seguir generando condiciones que permitan sostener carreras de largo plazo.

En ese marco, la cultura organizacional adquiere un rol central. Para Rasner, no se trata de modelos de liderazgo opuestos, sino de la capacidad de integrar distintas miradas. “No creo que se trate de si una empresa es más eficiente por estar liderada por hombres o por mujeres, sino de que las organizaciones puedan identificar y elegir al mejor talento”, enfatizó.

Nuevas generaciones y cambio cultural

La transformación cultural dentro de las empresas también está impulsada por las nuevas generaciones, que incorporan la diversidad como un estándar y no como una aspiración. “Las nuevas generaciones ya no ven la diversidad de género como un objetivo al que las empresas deban aspirar, sino como un estándar básico”, sostuvo. Este cambio redefine las expectativas sobre el rol de las organizaciones.

En ese contexto, también se consolidan nuevas formas de liderazgo. “Valoran estilos de liderazgo más empáticos, cercanos y colaborativos”, agregó, marcando una tendencia que impacta en la forma en que se construyen los equipos y se toman decisiones.

En ese cambio de paradigma, la diversidad deja de ser una cuestión simbólica para convertirse en un factor que incide directamente en la competitividad y en la calidad de las decisiones dentro de las organizaciones.

El valor estratégico de la diversidad

“La diversidad ya no se percibe únicamente como una cuestión de representación, sino como un factor que aporta valor, impulsa la innovación y contribuye a generar mejores resultados”, reflexionó Rasner.

En esa línea, el impacto se vuelve cada vez más tangible. La incorporación de miradas diversas no solo transforma la cultura organizacional, sino que también fortalece la capacidad de innovación y adaptación en entornos dinámicos, donde anticiparse a los cambios es clave.

En un entorno donde la transformación es constante, la experiencia de Marcia Rasner sintetiza una idea central: liderar implica integrar datos, personas y contexto. En ese equilibrio, la diversidad se consolida como un componente estratégico y el marketing como una herramienta clave para interpretar y anticipar las necesidades de un usuario cada vez más dinámico. 📌

MONICA HARVEY: 87 AÑOS DE PERSEVERANCIA

“Sin aceptar un no, construyó un modelo educativo que transformó la enseñanza del inglés”

En el marco de su cumpleaños, el pasado 17 de marzo, y en el contexto del Mes de la Mujer, Fabián Soto, gerente de marketing del Instituto Dickens, dialogó con Empresas & Negocios para reivindicar el legado de Mónica Harvey y rendir homenaje a su trayectoria. Fundadora de la institución, su visión innovadora marcó un punto de inflexión en la enseñanza del inglés en Uruguay.

Mónica Harvey no solo fundó el Instituto Dickens, sino que transformó la manera de enseñar inglés en Uruguay. En una época en la que el aprendizaje de idiomas estaba asociado a métodos rígidos y poco estimulantes, su propuesta introdujo un cambio de paradigma. “Había una forma muy arcaica, muy aburrida, muy automatizada de estudiar inglés”, recordó Fabián, al describir el contexto en el que surgió la iniciativa. Ese espíritu innovador tuvo un comienzo

tan simple como simbólico. En 1972, Harvey empezó a dar clases en un garage, con

En 1972, Harvey empezó a dar clases en un garage, con recursos limitados pero con una convicción clara.

recursos limitados pero con una convicción clara.

“Lo armó como pudo, con sillas distintas, conseguidas en un remate, tenía un arreglo con el bar de enfrente para que sus alumnos fueran a usar el baño allí”.

Esa primera etapa, breve pero decisiva, condensó el ADN del proyecto: avanzar incluso en condiciones adversas, adaptarse y construir desde lo posible. “Ella quiso hacer algo diferente, enseñar con alegría, con una forma más descontracturada”, explicó Soto, subrayando el cambio de enfoque que impulsó desde el inicio.

Itaú week

Del 23 al 29 de marzo

La mejor semana para ser Itaú



Presta atención, **encontrá el fraude antes que te encuentre.**



Conocé más en itau.com.uy





Perseverancia como motor de crecimiento

Detrás del crecimiento del instituto hubo una forma de pensar que se mantuvo constante a lo largo del tiempo. Más allá de la idea inicial, lo que marcó la diferencia fue la actitud frente a los desafíos y la capacidad de sostener una visión en contextos complejos. Para el ejecutivo, esa característica fue determinante. “Siempre pensaba que todo es posible, nunca se achicó, incluso en un mundo donde era difícil para una mujer y empezando básicamente de cero”. Esa combinación de perseverancia y ambición permitió no solo consolidar el proyecto, sino también proyectarlo hacia nuevas oportunidades. Uno de los ejes centrales del desarrollo del Instituto Dickens fue la formación docente. Desde sus inicios, Harvey entendió que la calidad educativa dependía de quienes enseñaban, por lo que impulsó instancias de capacitación y actualización constante. “Siempre apuntó mucho a la formación docente para que transmitieran la forma de enseñar”, señaló. Esa visión derivó en hitos relevantes, como la incorporación de estándares internacionales y la articulación con instituciones del exterior.

A través de gestiones sostenidas, el instituto logró posicionarse como un actor clave en certificaciones académicas. “No era fácil lograr esa representación, había que cumplir ciertos objetivos y competir con otros”, explicó, en referencia al proceso que permitió alcanzar reconocimientos de alto nivel.

Hoy, a más de cinco décadas de su fundación, el Instituto Dickens mantiene esa esencia, pero proyectada hacia el futuro a través de nuevas generaciones.

Un liderazgo que construyó cultura

Más allá de los logros institucionales, el legado de Mónica Harvey se explica en gran medida por su forma de liderar. Su presencia fue durante años central en la organización, con un involucramiento directo en cada proceso. “Todo el instituto pasaba por Mónica”, recordó Soto, reflejando el nivel de compromiso con el funcionamiento diario.

Sin embargo, ese liderazgo no se limitaba al control, sino que se apoyaba en la capacidad de motivar y generar sentido de pertenencia. Además, agregó que “se logró armar como una especie de familia”. Esa cultura organizacional se construyó a partir de una combinación de exigencia, cercanía y escucha activa. “Siempre está tratando de buscar la vuelta para dar una solución”, enfatizó, destacando una actitud orientada a resolver y avanzar frente a cada desafío.

A eso se suma una dimensión humana que marcó el vínculo con quienes formaron parte del instituto. Soto describió a Mónica como “muy amable, muy atenta, muy humana con todo el mundo”, en relación a un estilo de liderazgo que trascendió lo estrictamente profesional.

Un legado que se proyecta

Hoy, a más de cinco décadas de su fundación, el Instituto Dickens mantiene esa esencia, pero proyectada hacia el futuro a través de nuevas generaciones. La continuidad del proyecto no solo se dio a nivel institucional, sino también familiar, asegurando que la visión original se mantenga vigente.

“En lo personal, empecé acá hace 19 años y trabajé con Mónica durante muchos años; después pasó a estar como directora Patricia, su hija, y ahora está su nieta Sofía en la dirección junto con Agustina, que también es su nieta”, explicó Soto, dando cuenta del proceso de transición.

Este recambio generacional no implicó una ruptura, sino una evolución sobre las mismas bases. La impronta de Mónica Harvey sigue presente en la cultura del instituto, tanto en la forma de enseñar como en la manera de liderar.

“Tratamos de mantener ese espíritu”, afirmó, en referencia a una identidad que combina innovación con cercanía y sentido de comunidad.

A sus 87 años, Harvey continúa siendo una figura activa e inspiradora dentro del Dickens. Su legado no solo se refleja en lo construido, sino en la continuidad de un modelo que logró trascender generaciones sin perder su esencia. ☺



UNA PROPUESTA PARA **TODO EL AÑO**

TODOS LOS VIERNES, SÁBADOS Y DOMINGOS

ACCEDÉ A **TUS CUPONES CON BENEFICIOS**

HASTA
25% OFF con itaú

+

EXTRA
15% OFF enjoy REWARDS con CUPÓN

= HASTA 40% OFF

DESCARGANDO LA **APP ENJOY REWARDS**



SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



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

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

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

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

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

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

PUNTA DEL ESTE:

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

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

NUEVA HELVECIA:

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

PANDO:

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

SAN JOSÉ:

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

TACUAREMBÓ:

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

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

0800 4584 | secom.com.uy