

EMPRESAS & NEGOCIOS



DESARROLLO
LA CIU ANUNCIA
CAPACITACIONES
Y TECNICATURAS
PARA LAS EMPRESAS

MACROECONOMÍA
EN 2025, LOS
SECTORES
GANADERO, FORESTAL
Y AGRÍCOLA
DOMINARON
LAS EXPORTACIONES

ACADEMIA
DE ECONOMÍA
PILARES DE ACCIÓN
PARA REDUCIR LA
POBREZA INFANTIL

GESTIÓN
CLAUDIO D'AGOSTINI,
DE GM URUGUAY:
"NUESTRAS VENTAS
SUPERARON LAS
EXPECTATIVAS"

Tomás Bartesaghi
Chef y empresario
gastronómico

EL ARTE DE LIDERAR DESDE LA COCINA



*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.*

R
RUSCONI



MAM - Mercado Agrícola de Montevideo - José L. Terra 2220.
www.rusconi.com.uy | facebook.com/rusconicueros

R
RUSCONI
Hecho a mano

PASANDO RAYA

Tomás Bartesaghi empezó a cocinar desde muy joven. Con muy escasos recursos se fue a estudiar a Francia, en la mejor escuela de gastronomía de París. A su regreso a Uruguay, transformó desafíos en oportunidades. Tras hacer un trabajo de consultoría en el restaurante La Corte, a los pocos años terminó comprándolo. En una extensa charla con **Empresas & Negocios**, el hoy chef y empresario, relata cada paso dado hasta la actualidad, con anécdotas y reflexiones. Hoy combina la gestión de su negocio con la formación de nuevos profesionales, pero manteniendo siempre su pasión por la cocina. Además, lidera la operación gastronómica en Maleza Beach Club, supervisando cocina, sala y experiencia del cliente, aplicando la misma filosofía de atención y detalle que en La Corte. Para el ejecutivo, la estrategia del negocio pasa por combinar experiencia, gestión y empatía. En lo que respecta al servicio, la clave es disfrutar de lo que se hace, servir, enseñar y asesorar, siempre buscando que cada cliente viva algo memorable. En 2026, la Cámara de Industrias del Uruguay continuará ofreciendo tecnicaturas y capacitaciones a medida a través de su Instituto de Formación. La propuesta incluye tres tecnicaturas en Logística Empresarial, Comercio Exterior y Gestión para Supervisores, orientadas a fortalecer la gestión y competitividad industrial. Los cursos son flexibles, modulares y dictados por docentes con experiencia en el sector. Además, las empresas socias acceden a beneficios y certificaciones al completar la formación.

En esta edición, Santiago Pérez Bentancort y Mateo Severi Frau, ganadores del Primer Premio Academia Nacional de Economía Edición XIX 2025, abordan la pobreza infantil en Uruguay y proponen superarla mediante una estrategia de largo plazo basada en el crecimiento económico, la reforma del rol del Estado y el fortalecimiento del capital humano. Sostienen que priorizar la libertad económica, la educación y el trabajo resulta más eficaz que el asistencialismo, y plantean reformas en infancia y educación para lograr una reducción sostenible de la pobreza.

Las exportaciones de bienes de Uruguay crecieron 5% en 2025, alcanzando los US\$ 13.493 millones, pese a un contexto internacional de desaceleración del comercio. El desempeño estuvo liderado por carne bovina, celulosa, soja y lácteos. China se mantuvo como principal destino, concentrando el 26% de las ventas, seguida por Brasil y la Unión Europea. No obstante, la caída interanual del tipo de cambio real reflejó una pérdida de competitividad externa. En Macroeconomía analizamos el tema.

El mercado automotor uruguayo alcanzó un nuevo récord en 2025, impulsado por la electrificación, un contexto macroeconómico favorable y el adelantamiento de compras. Claudio D'Agostini, gerente general de GM Uruguay, en diálogo con **Empresas & Negocios**, advierte que este crecimiento no sería sostenible, y prevé una caída de ventas en 2026, ante un mercado cercano a su techo. También alerta sobre el exceso de stock y la alta competencia entre marcas. En este escenario, Chevrolet destacó por su rápida adaptación y cerró el año superando sus expectativas de ventas.

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



SUMARIO

6. Desarrollo

La CIU seguirá ofreciendo tecnicaturas y capacitaciones adaptadas a las empresas del sector industrial.

8. Análisis

Reducir la pobreza infantil: limitantes y políticas públicas necesarias.

12. Macroeconomía

Las exportaciones uruguayas crecieron 5% en 2025, impulsadas por la ganadería, la forestación y el agro.

14. Entre vistas

Tomás Bartesaghi, chef y empresario gastronómico, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

24. Buenas ideas

Valentina Varela, líder de Marketing, Clientes y Comunicación de Mapfre Uruguay, pone foco en la nueva identidad de la compañía.

28. Gestión

Claudio D'Agostini, gerente general de GM Uruguay, evalúa el 2025 para Chevrolet y analiza el mercado.

José Curbelo

Country Manager de maximstore en Uruguay

José Curbelo nació en Montevideo en octubre de 1968, aunque hoy su vida profesional y personal está profundamente vinculada a Punta del Este. Country Manager de maximstore en Uruguay, combina una sólida formación académica con una vocación comercial construida desde temprana edad, marcada por el contacto permanente con el negocio familiar.

Es Licenciado en Gerencia y cuenta con un postgrado en Finanzas, un MBA con énfasis en Marketing y un máster en Emprendimiento e Innovación realizado en España a través de una beca. Más allá de los títulos, define su perfil por una orientación clara hacia la experiencia del cliente y el desarrollo de distintas líneas de negocio, con una fuerte capacidad de adaptación a contextos dinámicos.

La influencia de su padre, empresario durante toda la vida, fue determinante en su elección profesional. Desde chico observó cómo identificaba rápidamente los principales drivers del negocio y cómo se adaptaba a los cambios, aprendizajes que hoy reconoce como centrales en su recorrido. De su progenitor heredó la perseverancia, de su madre, el don de servicio; valores que considera fundamentales para transitar su presente personal y profesional.



A José le gusta correr por la arena, cerca del mar, porque es el entorno que le permite desconectarse y, al mismo tiempo, potenciarse cuando necesita pensar y resolver desafíos.

De niño soñaba con ser futbolista profesional. El fútbol fue siempre una de sus grandes pasiones y estuvo cerca de lograr ese objetivo, aunque finalmente decidió priorizar el estudio. Su primer trabajo llegó a los 19 años, mientras comenzaba la Facultad de Ingeniería en Sistemas, en un Centro de Cómputos de una entidad del Estado, experiencia que marcó su primer vínculo formal con el mundo de la tecnología.

A lo largo de su carrera trabajó en sectores tan diversos como el financiero, la salud, el tabaco, el automotriz y la tecnología. En todos ellos, asegura, mantuvo una constante: la pasión por construir empresas sistémicas, con buena energía y con foco en el crecimiento y

desarrollo de las personas, tanto en lo personal como en lo profesional.

Su llegada a maximstore se dio desde el inicio de las operaciones de la compañía en Uruguay, hace aproximadamente un año y medio. En ese momento se desempeñaba como gerente general en una empresa del rubro automotriz y residía en Montevideo, cuando recibió la propuesta de desarrollar la marca en el país desde Punta del Este. La posibilidad de liderar el proyecto desde la península fue decisiva. Hoy, afirma, siente que ese es su lugar en el mundo.

Lo que más destaca de su trabajo es la misión de maximstore de ayudar a personas y empresas a incorporar el ecosistema Apple para hacerles "la

vida más simple", acompañando ese proceso de manera cercana, natural y personalizada. El principal desafío, explica, es consolidar una experiencia de cliente excelente y posicionar a la empresa como referente del ecosistema Apple en Uruguay, tanto en el canal retail como en el corporativo, apoyado en un equipo con fuerte espíritu colaborativo y capacidad de adaptación al cambio constante.

Fuera del ámbito laboral, encuentra su equilibrio corriendo por la arena, cerca del mar. También proyecta retomar una de sus grandes pasiones: la navegación a vela, ahora que vive en la península. En el plano familiar, sus hijos Agustina, que está finalizando la secundaria, y Matías, estudiante de la Facultad de Economía, son su principal motor y fuente diaria de energía.

En su oficina no pueden faltar los dispositivos del ecosistema Apple —Mac, iPhone, Apple Watch y AirPods— ni el mate, compañero infaltable de su rutina.

Entre sus lecturas preferidas se encuentra "Las siete leyes espirituales del éxito", de Deepak Chopra, un libro que lo invita a pensar la prosperidad desde una mirada integral, conectando mente, cuerpo y espíritu. La música que elige es el tech house, un estilo que también forma parte de la identidad de la tienda de maximstore en Punta del Este.

Su lema es simple y representativo: "¡Vamo' arriba!", una expresión tan propia que incluso ya fue incorporada por los directores de la compañía en Argentina. De cara al futuro, José Curbelo se ve, de aquí a diez años, con varias tiendas maximstore consolidadas en Uruguay y con presencia en la región, liderando un proyecto que combine crecimiento, cercanía con el cliente y una visión de largo plazo. ♦

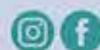


Hay decisiones que cambian la vida

Decidir cuándo formar una familia es una de ellas. Cómo cuidar de su salud, también. Elegí **conservar la excelencia** de tu lado en cada etapa y **asegurá vanguardia** en su atención como siempre imaginaste. Ser parte del **Hospital Scheme, el Seguro del Hospital Británico**, es la mejor decisión que podés tomar.

Porque es el **seguro líder del país**, que te ofrece atención cálida y humana, una experiencia de internación extraordinaria, coordinación constante de profesionales y estudios con tecnología de nivel mundial al servicio de una atención más ágil y exclusiva.

Sumate ahora al Hospital Scheme y descubrí lo que significa pertenecer a nuestra **Cultura del bienestar**.



www.hospitalbritanico.org.uy

2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

#INDUSTRIACAPACITADA

En 2026 la CIU continuará brindando tecnicaturas y capacitaciones a medida de las empresas del sector a través del Instituto de Formación

Con el objetivo de fomentar el aprendizaje continuo y acercar herramientas técnicas a quienes forman parte del sector productivo, en marzo de 2026 la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) iniciará una nueva edición de sus tecnicaturas y capacitaciones diseñadas a medida de las empresas industriales a partir de una visión integral.

El Instituto de Formación de CIU se creó en el año 1997, con el propósito de generar espacios que promuevan el desarrollo de conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer del personal operativo y jerárquico de las empresas industriales uruguayas. En este sentido, el pasado 16 de diciembre de 2025, la institución realizó el lanzamiento de sus cursos 2026, donde brindó más detalles de las temáticas que abordarán las tecnicaturas, con foco en gestión, liderazgo y desarrollo del talento dentro de las organizaciones.

La gremial industrial ofrece tres tecnicaturas que contemplan diferentes áreas de la gestión empresarial, impactando positivamente en el crecimiento y competitividad de la industria

nacional: Logística Empresarial, Comercio Exterior y Gestión para Supervisores.

Cada tecnicatura dispone una serie de cursos cortos, unitarios y complementarios entre sí, que cuentan con un staff de expertos docentes con amplia trayectoria laboral en su área de conocimiento, donde cada participante selecciona las actividades que se ajusten a sus necesidades e intereses.

Tecnicaturas para la gestión empresarial

La tecnicatura en Gestión de la Logística Empresarial está dirigida al personal de jefaturas y de supervisión, así como al operativo y administrativo de las áreas de Abastecimientos, Almacenes, Producción, Depósitos, Distribución y asociadas al ma-

nejo de la Cadena de Suministros. Al finalizar la tecnicatura, se espera que los participantes adquieran una mayor capacidad para operar bajo una lógica cliente-proveedor en los distintos subsistemas logísticos. A su vez, se introducen conceptos e instrumentos de gestión para profundizar en estos procesos y documentos asociados; de esta manera, los participantes adquieren habilidades para tomar decisiones informadas y optimizar las operaciones.

En tanto, la Tecnicatura en Gestión del Comercio Exterior, desarrolla múltiples aspectos del comercio exterior: su operativa, normativa y principales acuerdos comerciales vigentes. Quienes culminen la propuesta se forman en la legislación aplicable, organismos involucrados,

#IndustriaCapacitada

Sumate a la propuesta 2026 del Instituto de Formación CIU, orientada en la gestión, el liderazgo y el desarrollo del talento en la industria

Marzo - Diciembre 2026
Modalidad virtual

Tecnicatura: Gestión eficiente para Supervisores

Tecnicatura: Gestión del Comercio Exterior

Tecnicatura: Gestión de la logística empresarial

Inscripciones abiertas en ciu.com.uy

✉ formacion@ciu.com.uy ☎ 2604 04 64 int. 225 ☎ 091 675 913

INSTITUTO DE FORMACIÓN

CIU Cámara de Industrias del Uruguay

los agentes y las prácticas vigentes en el comercio exterior de Uruguay. Asimismo, se profundiza en el funcionamiento de los principales acuerdos comerciales a nivel regional, latinoamericano y global.

Por otra parte, la Tecnicatura en Gestión para Supervisores se orienta a quienes se desempeñan como jefes, supervisores y mandos medios o aspiran a ocupar dichos puestos. Aborda temáticas como la gestión por procesos, la planificación y presupuestación de tiempos, la operativa diaria, la metodología de resolución de problemas y nociones de cálculo de costos orientadas a la supervisión.

Capacitaciones a disposición de las empresas industriales

En las áreas de gestión anterior-

mente mencionadas, el Instituto de Formación de la CIU llevó a cabo 25 propuestas formativas en el 2025, las cuales representaron 393 horas de formación profesional dirigidas a 252 representantes de empresas industriales.

De forma complementaria a las tecnicaturas, las empresas tienen la posibilidad de realizar capacitaciones a medida que se ajustan a las necesidades específicas de cada organización. Los beneficios de este tipo de formación son fundamentalmente la flexibilidad en el diseño de los contenidos y la disponibilidad en cuanto a horarios, frecuencia y ubicaciones para el dictado de los cursos.

Las tecnicaturas y cursos comienzan en marzo de 2026, y

La CIU ofrece tres tecnicaturas que contemplan diferentes áreas de la gestión empresarial, impactando positivamente en el crecimiento y competitividad de la industria nacional: Logística Empresarial, Comercio Exterior y Gestión para Supervisores.

las inscripciones están abiertas hasta un día antes de su inicio.

Quienes cumplen con los requisitos de aprobación obtienen un certificado por cada curso completado. Además, quienes completan la tecnicatura en su totalidad reciben una certificación adicional y también acceden a 12 horas de formación gratuita durante el año 2027.

Por otro lado, es importante destacar que, si bien toda persona y empresa interesada puede participar de las distintas actividades del instituto, las empresas socias de la CIU acceden a una bonificación en el valor de cada curso.

Más información: formacion@ciu.com.uy

La conquista de la pobreza infantil



- Escriben: Santiago Pérez Bentancort y Mateo Severi Frau
Ganadores del Primer Premio Academia Nacional de Economía Edición XIX 2025: "Hacia un Uruguay sin pobreza infantil: propuestas de políticas para alcanzar una reducción inicial del 50%"

Uruguay se enfrenta a varios desafíos que afectan al desarrollo y a la convivencia social. Hay varios que destacan por su magnitud, entre ellos la pobreza. Resulta preocupante la pobreza infantil: según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), uno de cada tres niños carece de los medios necesarios para cubrir sus necesidades básicas, y uno de cada tres uruguayos se percibe

como pobre, independientemente de su edad.

Por otra parte, existen limitantes importantes para el accionar de las políticas públicas: la situación fiscal es restrictiva, las proyecciones del crecimiento económico son deprimentes y la coyuntura internacional no es favorable. En este contexto, se requieren estrategias innovadoras y costo-efectivas que reduzcan la pobreza infantil sin com-

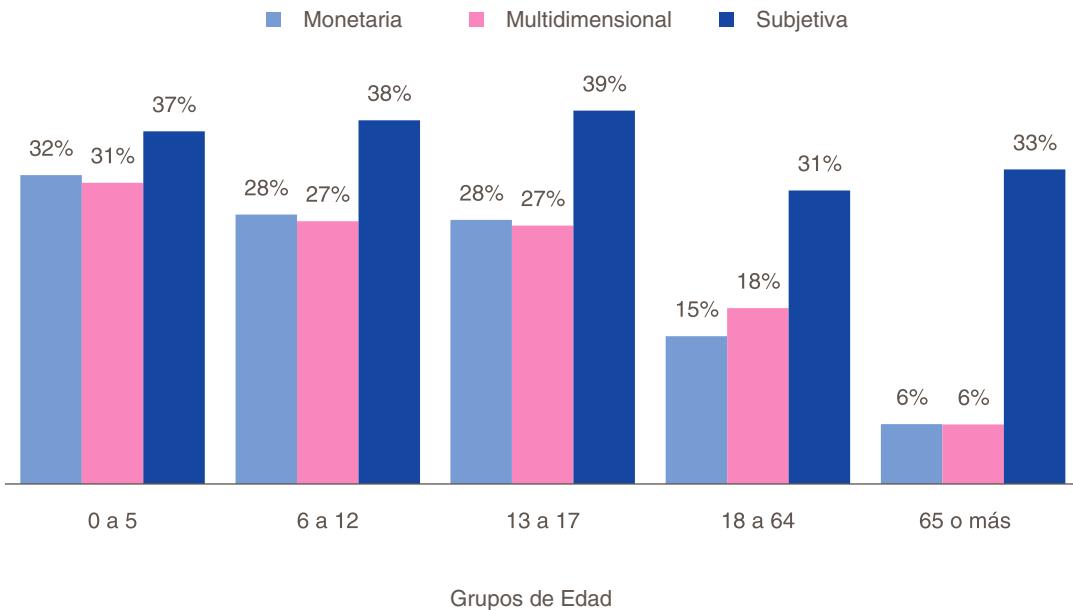
prometer la estabilidad fiscal; y a la par, interiorizar una mirada de largo plazo que prevalezca por encima de la política.

Estas cuestiones son abordadas en nuestro trabajo titulado "La conquista de la pobreza infantil", Primer Premio Academia Nacional de Economía 2025, en donde planteamos tres pilares para las políticas públicas en este ámbito: (1) el crecimiento económico como la única forma de reducir la pobreza de forma sostenida y profunda, (2) la inherente inefficiencia de la administración estatal y (3) los aspectos multidimensionales de la pobreza, específicamente aquellos relacionados a la formación del capital humano.

Potenciar el crecimiento económico

La relación entre riqueza y pobreza da lugar a la "paradoja de la beneficencia", formulada por Henry Hazlitt: Cuanto más rico es un país, menor es la necesidad de políticas de asistencialismo, aun cuando exista una mayor disponibilidad de recursos fiscales; en cambio, cuanto más pobre es un país, mayor es la demanda de ese tipo de políticas, pese a contar con menos recursos para financiarlas. La solución a esta paradoja pasa por priorizar el crecimiento económico y el desarrollo social por encima del asistencialismo.

Pobreza por Edades (2024)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Los dos pilares fundamentales del crecimiento económico son la acumulación de capital a través del ahorro y la inversión (capitalismo), y la capacidad humana para detectar las oportunidades en el entorno y responder adecuadamente a las mismas (empresarialidad). Será fundamental llevar a cabo una serie de reformas que potencien estos dos pilares, siendo urgente en el corto plazo: la reducción de las regulaciones y barreras a la competencia y empresarialidad, la reducción de la presión fiscal con cargo a menor gasto público y la mayor apertura comercial. En primer lugar, se debería realizar una extensiva revisión de la normativa existente a la par de implementarse un sistema de control del flujo de nueva normativa. Sobre en qué aspectos específicos hay que avanzar, la lista es diversa: comercio exterior, finanzas internacionales, movi-

lidad intranacional e internacional, acceso al crédito, operaciones bancarias, regulaciones del mercado laboral, constitución y administración de empresas, permisos en general, entre otros. En segundo lugar, sería necesario la reducción del gasto público, desde eliminar aquellos gastos fragmentados, superpuestos o duplicados; hasta recortar grandes gastos asociados a ministerios, agencias y oficinas innecesarias. La transformación del gasto público requerirá de una revisión completa del gasto estatal y de la implementación de un sistema de control del gasto futuro; pero, sobre todas las cosas, convicción política de hacerlo.

En tercer lugar, nuestro país debería de buscar la mayor apertura comercial posible a través de medidas tanto unilaterales como multilaterales. Reformas apoyadas en estos tres pilares traerían consigo mayor libertad econó-

mica para todos los uruguayos, respecto a lo cual existe evidencia internacional de que la incidencia de la pobreza es menor en los países más libres respecto a los países menos libres.

Reformar el sistema de atención a la infancia

El principal problema de la gestión del sistema de atención a la infancia es el intervencionismo del Estado. Por un lado, éste opera fuera de la órbita del mercado, por lo cual no se rige a través de un sistema de precios que revelen las preferencias y necesidades de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Frente a esto, debe adoptar un estilo burocrático de gestión basado en el mando y el control (opuesto a la gestión empresarial), que es ineficiente al no poder disponer de la información necesaria y al destruir los procesos de generación de la misma.

Por otro lado, los incentivos de los burócratas no son distintos a los de cualquier otro individuo, por lo que es ingenuo creer que éstos priorizarán los objetivos y fines del resto antes que los propios.

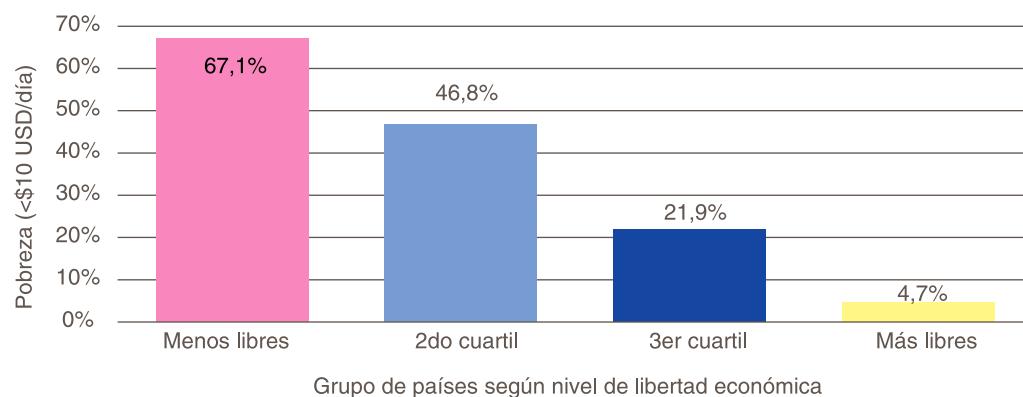
El punto clave es una aplicación del teorema de la imposibilidad del socialismo: toda política pública es imposible o muy difícil de llevar a cabo con pleno éxito. Nosotros proponemos una reforma profunda del sistema público de atención que apunte en varias direcciones: su estandarización, su independencia técnica del gobierno de turno, su reorganización en una estructura mucho más descentralizada, la medición de sus resultados y su mayor transparencia. Asimismo, proponemos políticas de incentivo a la iniciativa privada en estas áreas.

Potenciar la formación de capital humano

Entendiéndose a la conquista de la pobreza como un proceso intergeneracional, los dos motores de superación son la educación y el trabajo. El segundo ya se abarca con las reformas para potenciar el crecimiento económico, mientras que el primero requiere de un análisis más profundo y de reformas complementarias. Existen varios puntos a tener en cuenta. Cerca de la mitad de las personas que ingresan al mercado laboral no están preparadas para realizar tomas de decisiones complejas, apenas uno de cada cinco jóvenes en condiciones de pobreza culmina la educación media superior y los retornos a la educación no varían entre tercero y sexto año de liceo.

Frente a esto, una primera reforma sería la estandarización de los centros de cuidados, puesto que en nuestro país existen al menos ocho programas de atención a la infancia, destacándose los Centros de Atención a

Libertad Económica y Pobreza (1970-2022)



Fuentes: Instituto Fraser, Banco Mundial

la Primera Infancia (CAPI), los Centros de Atención a la Infancia y a la Familia (CAIF) y los Espacios de Educación y Cuidados con Sindicatos y Empresas (Siempre). Podría iniciarse con la progresiva transformación de los CAPI en CAIF y extenderse sus horarios a tiempo completo, para luego avanzar en la completa estandarización de todos los centros para consolidar un único modelo que combine la atención básica e integral del modelo CAIF con la conciliación trabajo-familia del modelo Siempre.

Por otro lado, otro aspecto fundamental en el cual avanzar es en la descentralización, independencia y autonomía tanto de los centros educativos como de los propios centros de cuidados, puesto que las grandes decisiones se toman fuera de los mismos, dejando poco margen de acción a los funcionarios y directores de los mismos.

Una mayor autonomía permitiría la implementación de programas educativos y de cuidados acorde a las competencias exi-

gidas por el mercado laboral y acorde al contexto subjetivo de cada uno de los hogares en situación vulnerable. Destacamos los siguientes programas: la implementación de una currícula liceal técnica y formación dual, programas de “home visiting”, campañas de crianza, talleres tematizados, programas de asistencia a clases y promoción de medidas de reconocimiento al mérito académico.

Asimismo, sería importante apoyar y promover la constitución de centros educativos privados en contextos de pobreza y vulnerabilidad social. La teoría y evidencia empírica nos muestra el impacto positivo general en el bienestar y en la permanencia escolar al asistir a un centro privado respecto a un centro público, puesto que mejora sustancialmente la trayectoria académica y la salud mental de los estudiantes. Se deberá ampliar el apoyo fiscal y el reconocimiento oficial de dichas iniciativas, a la par que dinamizar el mecanismo por el cual las empresas privadas realizan donaciones a estas.

Entendiéndose a la conquista de la pobreza como un proceso intergeneracional, los dos motores de superación son la educación y el trabajo.

Otra gran reforma en materia de educación y de cuidados sería la implementación de un sistema de *vouchers*. El mismo reduciría significativamente la carga fiscal en el largo plazo, reduciría la intervención del Estado, aumentaría la probabilidad de que el asencialismo en esta área sea transitorio y aumentaría la responsabilidad de educar a los hijos. Centros más autónomos y bajo un sistema de *vouchers* garantizaría cierta “disciplina de mercado”.

Por último, el proceso de desarrollo económico de los hogares vulnerables provocaría la privatización gradual de los centros educativos y de cuidados. Estos deberían de disponer una cláusula de privatización a utilizarse si lo ven como lo más oportuno para seguir innovando y ofrecer servicios de mejor calidad.

Al igual que con los aspectos centrados en educación y protección social, en el ámbito de la vivienda también puede avanzarse en mayor iniciativa privada y autonomía. Actualmente, hay dos iniciativas interesantes: “Rancho Cero”, llevada a cabo por la organización Cireneos, y “Piso Digno”, del exministro Pablo Bartol. Se debería impulsar la creación de iniciativas similares, para lo cual se necesitaría ampliar las exoneraciones fiscales y reconocimiento oficial, a la par que dinamizar las donaciones privadas.

Conclusión

Entendemos que todas las reformas que resumimos en el artículo presente y que desarrollamos en nuestro trabajo son de las más eficientes para la conquista de la pobreza infantil, debiéndose aplicar en conjunto. El proceso intergeneracional planteado es un camino arduo al cual debemos enfrentarnos con valentía y esfuerzo, pero sobre todo con una toma de decisiones inteligentes y bien fundamentadas. Lo que proponemos es un marco institucional adecuado para la mayor eficiencia dinámica de este proceso, con fundamento en la libertad económica y social.

Es posible acceder al documento completo “La conquista de la pobreza infantil” Santiago Pérez Bentancort, Mateo Severi Frau, en la web de la Academia Nacional de Economía: www.acadeco.com.uy



Viví más verano del que imaginás

Más sabores.

Más deporte.

Más bienestar.

Scotiabank®



verano
Scotia

CHINA SE MANTUVO COMO EL PRINCIPAL DESTINO

Las exportaciones de bienes de Uruguay crecieron 5% en 2025

Las exportaciones de bienes de Uruguay crecieron un 5% en 2025, con un fuerte peso de los sectores ganadero, forestal y agrícola, en un contexto internacional marcado por la desaceleración del comercio.

● Escribe: Sofía Tuyaré

En un escenario internacional marcado por la desaceleración del comercio mundial y un alto grado de incertidumbre, las exportaciones vuelven a ocupar un lugar central en el análisis económico. Para un país como Uruguay, pequeño y abierto, la evolución de la demanda externa, los precios internacionales y la competitividad son factores relevantes en el desempeño del sector exportador.

Según la última actualización disponible de octubre de 2024 del informe Perspectivas de la economía mundial (WEO, por sus siglas en inglés) del Fondo Monetario Internacional (FMI) —cuya próxima edición se publicará a fines de enero de 2025—, los volúmenes de comercio mundial, incluyendo bienes y servicios, crecieron un 3.6% en 2024, tras haber aumentado 3.5% en 2023. Para 2025, el organismo prevé una desaceleración del comercio internacional, con un crecimiento proyectado de 2.3%.

En la misma línea, la Organización Mundial del Comercio (OMC) señaló en su informe de

octubre que el comercio mundial de mercancías habría crecido un 2.4% en 2024. Para este año, el organismo anticipa un escenario de menor dinamismo, y las perspectivas apuntan a un ligero crecimiento de 0.5% en 2026, en un contexto de elevada incertidumbre global.

Uruguay

En este contexto internacional menos dinámico, las exportaciones uruguayas mostraron un desempeño positivo durante 2025 y consolidaron una recuperación

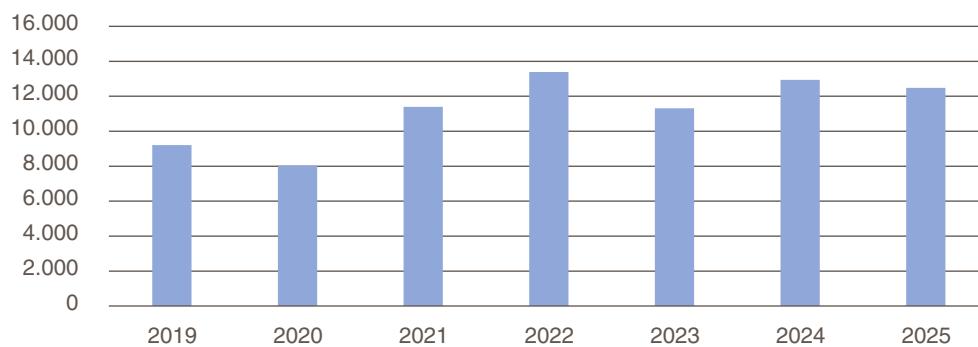
iniciada el año anterior, tras la caída registrada en 2023. Según el informe de Comercio Exterior elaborado por Uruguay XXI, las exportaciones totalizaron US\$ 13.493 millones, incluyendo las zonas francas, lo que implicó un crecimiento del 5% en términos de valor respecto a 2024.

El aumento de las ventas al exterior estuvo liderado por los principales productos tradicionales de exportación. Durante 2025, los bienes más exportados fueron la carne bovina, la celulosa, la soja, los lácteos y los concen-

trados de bebidas. De acuerdo con Uruguay XXI, los rubros que tuvieron mayor incidencia positiva en el desempeño exportador fueron la carne bovina, la soja y los productos lácteos.

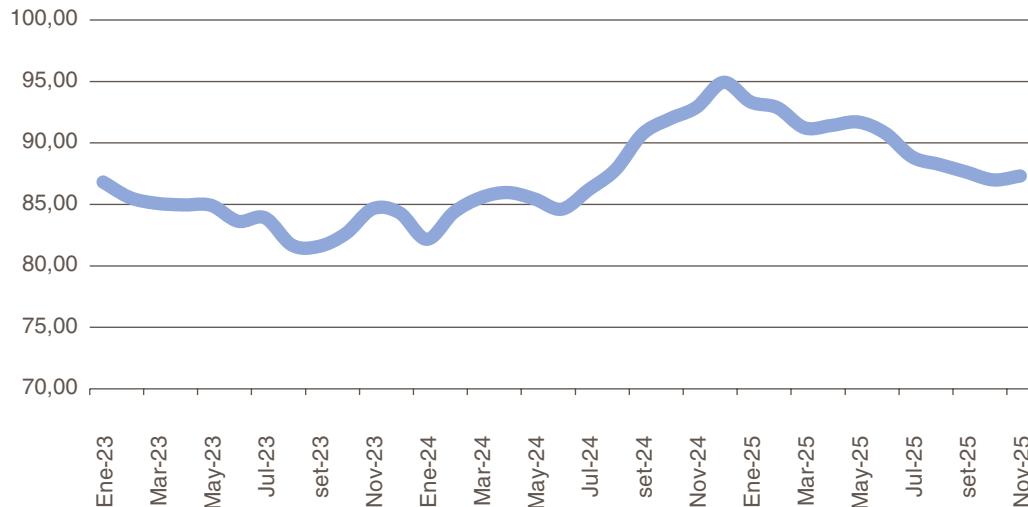
En cuanto a los principales socios comerciales, China se mantuvo como el principal destino de las exportaciones uruguayas, representando el 26% del total de ventas. Le siguieron Brasil, con un 15%; la Unión Europea, con un 14%; Estados Unidos, con un 12%; y Argentina, con un 4%.

Exportaciones de Uruguay al mundo (millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Uruguay XXI.

Tipo de cambio real efectivo global



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.



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

Tipo de cambio real

Durante 2025, el tipo de cambio nominal mostró una leve tendencia a la baja y se ubicó en torno a los 39 pesos por dólar al cierre de diciembre.

El Índice de Tipo de Cambio Real Efectivo (TCR), elaborado mensualmente por el Banco Central del Uruguay (BCU), permite evaluar la evolución de la competitividad externa del país, al medir si Uruguay se encarece o se abarata en términos

relativos frente a sus principales socios comerciales. Un aumento del TCR indica una mejora de la competitividad, ya que los bienes uruguayos se vuelven relativamente más baratos en el exterior.

En noviembre de 2025, el TCR global registró un aumento mensual de 0.4% respecto a octubre. Sin embargo, en la comparación interanual, el índice acumuló una caída del 6%, lo que sugiere una pérdida de

competitividad respecto al año anterior.

Al analizar por regiones, el TCR con los socios extra-regionales disminuyó un 6.3% en noviembre frente al mismo mes de 2024, mientras que el índice con los socios regionales cayó un 5.7%, explicado principalmente por la baja de 13.7% en el TCR bilateral con Argentina. En contraste, el TCR con Brasil mostró un aumento interanual del 2.1%.

Proyecciones

El buen desempeño de las exportaciones uruguayas en 2025 se produjo en un contexto internacional desafiantes y con señales mixtas en términos de competitividad y demanda externa. En este escenario, la evolución del tipo de cambio real y de las condiciones externas será clave para el dinamismo del sector exportador de cara a 2026. ☀

AEROPUERTOS VIP CLUB

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



aeropuertosvipclub



+598 99 673 891

“Mimar al cliente es lo que más me motiva, incluso más que inventar platos nuevos”



Tomás Bartesaghi

Empresario gastronómico, director de Restaurante La Corte y Maleza Beach Club, consultor y auditor gastronómico, director de la Alta Academia de Gastronomía del Uruguay

De bachero a chef, de jefe de cocina a propietario. La trayectoria de Tomás Bartesaghi es un recorrido de pasión, esfuerzo y riesgo. Desde sus primeros pasos en la UTU y sus cursos improvisados, hasta su formación en Francia, su historia combina sacrificio, resiliencia y amor por la gastronomía. Hoy dirige La Corte y Maleza Beach Club, y lidera consultorías y programas educativos que buscan profesionalizar la gestión gastronómica en Uruguay. Entre tendencias globales, clásicos locales y la búsqueda de la excelencia en el servicio, Bartesaghi revela cómo reinventar un restaurante sin perder identidad ni cercanía con el cliente, dejando en claro que el gastronómico no es un negocio para cualquiera.

Escribe: Oscar Cestau @OCestau

Tomás nació en Pocitos, pero la mayor parte de su vida transcurrió en Parque Batlle, zona que eligió para vivir actualmente. Tuvo una infancia “bien de barrio”, jugando al “cordóncito” con la pelota. La calle Jorge Canning era el escenario para partidos improvisados con reglas simples: si la pelota pasaba por arriba del auto, valía doble. Era otro Montevideo. Uno en el que los niños de diez años podían subirse a la bicicleta, irse a la rambla y volver a la caída del sol, algo inviable hoy por muchos factores.

A los once años su mundo se partió en dos. El fin de la dictadura coincidió con un cambio radical en su historia familiar: su abuelo fue nombrado embajador de Uruguay en España. Así, en un mes de diciembre, partió junto a sus hermanos y su madre hacia Madrid para ayudar a su abuelo a instalarse en la embajada. Esa estadiá terminaría extendiéndose por cuatro años. En enero de ese mismo año, en un accidente de moto, murió su padre. Entonces, lo que iba a ser transitorio, se volvió definitivo. Su madre, con siete hijos y cuarenta años, tuvo que rebacer la vida lejos de casa.

Paradójicamente, Tomás recuerda esos años como algunos de los más felices de su vida. Madrid no solo fue un refugio, sino un lugar donde hizo amigos que aún hoy conserva. Todavía vuelve a esa ciudad solo para reencontrarse con esos compañeros de la escuela en el mismo restaurante hace 40 años. Esa felicidad, que sobrevivió al dolor, explica, quizás, una forma particular de mirar la vida y que quedará reflejado a lo largo de la charla.

El regreso a Uruguay, a los quince años, fue un aterrizaje abrupto. La casa ya no era un activo, sino un pasivo. La realidad económica había cambiado y trabajar dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad. A los diecisésis, Tomás ya tenía claro que debía llevar dinero a casa.

“A mí ya me encantaba la cocina, entonces le dije a mi vieja que quería dejar de estudiar en cuarto de liceo. Casi me mata. Se puso dura y me dijo que si no iba a estudiar más, que me fuera de casa. Nunca lo entendí, hasta que fui grande, y se lo agradezco toda la vida”, recordó.

En el tema de los estudios su madre fue inflexible con todos los hijos. Todo lo demás era negociable, menos eso.

Su incursión en el mundo laboral tuvo inicio siendo un adolescente, haciendo de todo un poco: changas de pintura, comidas para freezer, cadetería, portería, trabajos formales e informales, en largas jornadas que arrancaban a las seis de la mañana y terminaban a las diez de la noche.

En verano se iba a Punta del Este a hacer la temporada. Eran tiempos de una Argentina pujante, con muchos visitantes de ese país en el balneario. El trabajo, por lo tanto, no tenía pausa. La atracción por la gastronomía era permanente, y eso venía de la mano con el aprendizaje silencioso: trabajar, administrar, entender que cada peso tenía destino. A una edad en la que muchos recién empiezan a mirar el mundo, Tomás, entre otras cosas, llevaba las cuentas de su casa.

Esa combinación —trabajo temprano, responsabilidad forzada y una infancia atravesada por contrastes— sería, sin que él lo supiera todavía, el punto de partida de todo lo que vendría después.

¿Cuándo decidiste empezar a formarte? ¿Cuál fue tu primera capacitación en gastronomía?

La primera decisión aparece muy temprano. En tercero de liceo, con 15 años, me anoté en la UTU de gastronomía. Hacía el liceo de mañana y salía corriendo para la UTU, que arrancaba a la una de la tarde. El problema no era el estudio en sí —la UTU era gratuita—, sino los materiales. No me daba para comprarlos, así que inventé un trabajo después de clase para poder pagarlos.

Eso duró tres semanas. Llegaba tarde al liceo, tarde a la UTU, tarde al trabajo. Lo que ganaba como cadete no alcanzaba y tuve que dejar. Esa fue mi primera incursión formal en la gastronomía. Fallida, pero muy clara. Ahí entendí que si no podía estudiar en lo público, tenía que hacerlo de manera privada. En ese momento no había muchas opciones, y solo estaba la UTU y algunos cursos específicos. Y hacía todos los que podía. Ahorrraba un mes entero para pagar un curso que hoy parecería insignificante, pero en aquel momento podía costar 50 o 100 dólares. Hacía un cursito con Nacho Quesada, otro con Charlie Belvedere. Parte de lo que ganaba iba para mi casa y parte iba para estudiar. Todo muy junior, muy amateur, pero con una idea fija: algún día me iba a ir a estudiar a Francia.

En ese momento, Francia era la meca de la gastronomía. Para cualquier cocinero del mundo —y en Uruguay todavía más—, ir a lavar platos a Francia ya era un logro. El problema era que la necesidad mandaba. Trabajaba doce horas por día, no por ambición, sino por obligación. Entonces ese sueño se fue estirando en el tiempo.

¿Cómo empezó tu recorrido profesional en serio?

Mi primer cargo importante fue como jefe de cocina en un bar que se llamaba La Viña, en Ibiray casi Bulevar Artigas. Yo tenía veintipocos años y ya figuraba como jefe de cocina. En ese momento yo solo tenía la escuela de la vida.

Me acuerdo perfecto del primer artículo que me hicieron. Lo escribió Hugo García Robles, que aparecía con el seudónimo de Sebastián Elcano en El País. Para mí era alguien muy especial. Cuando él iba a un restaurante, era todo un acontecimiento. El artículo hablaba de “un ámbito añejo” y de “un jefe de cocina precoz”. Yo guardo todos los artículos de mi carrera, y ese fue el primero.

Después trabajé con Nacho Quesada en La Silenciosa, y más tarde tuve la suerte de entrar a trabajar en Lo de Carlota, de Eduardo Iturrealde. Para los cocineros jóvenes de esa época, trabajar con Eduardo era lo máximo. Usaba técnicas y materias primas que solo veías en muy pocos lugares. Ahí aprendí muchísimo.

En un momento salís de la cocina. ¿Por qué?

Aparece una oportunidad laboral que no tenía nada que ver

con la gastronomía clásica: TGI Fridays (cadena internacional de restaurantes de comida informal estadounidense). Entré como gerente de sala, a cargo del salón. Y ahí me pasa algo clave, y es que por primera vez entiendo que un restaurante es mucho más que la cocina.

Empiezo a ver la administración, la conducción de equipos, los recursos humanos. Creo que los americanos en eso hacen muchas cosas bien. Me empiezo a capacitar, a capacitar, a capacitar. Abandono la cocina durante tres años y trabajo como gerente de sala. Me apasiona la conducción de personas. Ahí entendí que mi camino no iba a ser solo cocinar. La administración estaba muy arriba en la ecuación, la gestión de personas también, y después el servicio, que está fuera de la cocina. Ese lugar terminó cerrando, pero a mí me despidieron seis meses antes, lo cual, visto en perspectiva, fue una suerte. Y ahí se me presenta la oportunidad de mi vida.

¿Ahí aparece Francia?

Exactamente. Voy a hablar con Eduardo Iturrealde, que para mí ya era como un padre. Teníamos una relación muy profunda. Le digo: “¿Qué posibilidad hay de que me mandes a estudiar a Francia?”. Eduardo levanta el teléfono —tenía

una relación excelente con el director de la mejor escuela de cocina de París— y me dice: “Loquito, te vas a estudiar a Francia”. Él siempre me dijo loquito y yo a él papito. Agarré todos mis ahorros, el dinero del despido, todo lo que tenía. Era el 2001, yo tenía 30 años y para estudiar cocina en París, era grande. Cuando llegué a la escuela me di cuenta de que mis compañeros tenían entre 16 y 20 años; yo era como el papá. Pero estaba donde quería estar.

Una anécdota contada al pasar resume bastante el génesis de ese recorrido.

“Cuando estaba como jefe de cocina en La Silenciosa, el Larousse Gastronomique era nuestra Biblia. Un día viene un vendedor de libros a ofrecérmelo. Costaba 300 dólares. Era el año 1997 y eso era una fortuna. Recuerdo que me lo financió en tres cuotas. Entonces viene y me da el libro. ‘Está en español’, le digo. ‘¿En qué idioma lo querés?’, me pregunta. ‘En francés’. Se me queda mirando y me dice: ‘Pero vos no sabés francés’. No, no sabía. ‘¿Y para qué lo querés en francés?’, me dice. ‘Porque en algún momento de mi vida me voy a ir a estudiar a Francia’, fue mi respuesta. Tres años después, efectivamente, me fui. Yo sabía que Francia era un destino obligado en mi carrera. Siempre lo supe”, recordó.

¿Cómo fue el aterrizaje en Francia?

Una locura. Yo pensé que sabía hablar francés y cuando llegué me di cuenta de que no sabía nada. Pensé que era un buen cocinero y allá entendí que me faltaba muchísimo. Recién ahí tomé dimensión de lo que era la École Grégoire-Ferrandi, la escuela en la que iba a estudiar, y en el baile que me había metido.

A los diez días de empezar hablé con mi profesor, Benoit Nicolás. En inglés, por supuesto. Le dije: “Te voy a cantar la justa. Yo me voy a la clase de extranjeros en inglés porque no entiendo nada. A vos no te entiendo, digo todo oui, oui, oui, pero no sé de qué están hablando”.

Me miró y me dijo algo que no voy a olvidar nunca: “Es la primera vez en la historia de esta escuela que un extranjero hace el curso con los franceses. A vos te tomaron como si fuieras francés. Y por eso, bajo ningún concepto, te voy a permitir que te vayas de esta clase”.

Después me preguntó si tenía televisión en casa. Le respondí que no. “Andá a comprarte una tele. Cuando llegues de la escuela, a las cinco de la tarde, la prendés y la dejás prendida. Desde mañana, todos los alumnos y yo vamos a hablarte despacio, vamos a vocalizar y te vamos a ayudar. En un mes no vas a hablar francés, pero nos vas a entender”, me dijo. Fue literal. Al mes empecé a entender. Cada vez que voy a Francia visito a Benoit. El año pasado fui por trabajo, le caí de sorpresa, golpéé el vidrio mientras daba clase y cuando me vio se puso a llorar. Paró la clase y les contó a todos quién era yo y lo que había sido mi carrera.

Cuando todo parecía encaminarse en la vida de Tomás, las noticias que empezaban a llegar desde Uruguay no eran

El cordero a los tres fuegos

¿Cuál es el mejor plato de tu autoría?

En una época, en La Corte hacía un cordero en tres cocciones diferentes. El acompañamiento era un risotto de hongos trufado que era una cosa demencial. Cordero a los tres fuegos se llamaba. Estaba recién llegado de Francia, con una gastronomía extremadamente elevada para lo que era en aquel momento Montevideo. En La Corte, cuando la Ciudad Vieja era furor, cortábamos las reservas. Venía gente de Carrasco a cenar a La Corte.

Yo siempre decía que el cordero a los tres fuegos era mi plato Estrella Michelin. Es un plato que llevaba mucha dedicación y nunca más lo volví a hacer. No te hacés una idea del laburo que da la alta gastronomía. A veces mis amigos me cuestionan y me dicen “por qué, con la carrera gastronómica que hiciste, dónde estudiaste y en los restaurantes en los que trabajaste, terminaste poniendo un restaurante que hace lasaña y tortilla de papas”. Es verdad, les digo, pero es porque terminé de entender un poco lo que quiere la gente. Es Uruguay y yo vivo acá. En Uruguay no tienen cabida los restaurantes de altísima gama.

muy alentadoras. “En ese momento, en 2001-2002, Uruguay entra en la crisis económica más grande de su historia. Mi idea era volver, porque tampoco pensaba quedarme tanto tiempo en París, pero el país estaba devastado. Yo recibía una pequeña ayuda desde Uruguay que dejó de llegar. Había comprado una vivienda para alquilar —que para mí era importantísimo— y dejé de recibir ese alquiler. Pensé que con mis ahorros iba a poder subsistir, pero me los gasté todos. Tuve que hablar con la escuela y con los dueños del lugar donde vivía en París y decirles la verdad: ‘Me quedé sin plata’. No tenía trabajo porque no hablaba francés, no tenía dinero para pagar la cuota de la escuela ni para pagar el alquiler. ¡Pesaba 30 kilos mojado! Mis compañeros sabían cuál era mi situación, y como nosotros almorcábamos en la escuela, ellos me daban sus postres y su pancito para que yo pudiera comer un poco más de pan y me llevaba a casa los flancitos, los yogures, porque sabían que no cenaba. O sea, mi situación era caótica.

Vivía al norte de París, en un barrio bastante complejo, y no tenía plata ni para el metro, entonces saltaba el molinete todos los días. La policía estaba ahí y a mí me importaba poco; no tenía cómo pagar el boleto”, relató.

¿En qué momento aparece una salida?

Llegó un momento en el que hablo con la escuela y les digo: “Hasta acá llegué”. Ahí hablan con el dueño de un restaurante, exalumno de Ferrandi, que se llamaba Ze Kitchen Gallery, al lado de Notre Dame. Le explican mi situación y me toma como bacherito.

Me empieza a hablar en francés, yo le digo oui, oui, oui, me da la mano y se va. El maître, que estaba detrás de la barra, me pregunta en inglés: “¿Entendiste algo?”. Le digo que no. Me dice: “Arrancás mañana en la bacha a las cinco de la tarde. Y no vuelvas a decir oui si no entendés, porque te ofrecí la mitad del salario mínimo y vos le dijiste que sí”. ¡Para mí la mitad del salario mínimo era una fortuna! Al segundo día caí al trabajo sin estar afeitado. El dueño me dice que así no podía trabajar. Le explico en inglés que se me rompió la afeitadora. Me responde: “Comprate una Gillette y mañana venís afeitado”. Le digo: “No tengo plata para comprar una Gillette”. Me dice: “Cuesta 0,5 euros”. Y yo, casi llorando, le respondo: “No tengo medio euro”.

Ahí recién se dio cuenta de quién tenía delante: un tipo que estudiaba en la mejor escuela de cocina de París, a la que casi nadie puede acceder, pero que no tenía medio euro para comprarse una Gillette. Entonces me hicieron un adelanto.

Ahora tu celular es un POS.



- ✓ Gestiona 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





Un día faltó el que hacía las salsas de las pastas y me dice: "Subí, quiero ver si me podés ayudar". La bacha estaba abajo. Me vio trabajar y en ese mismo momento me dijo: "No más bacha, te quedás acá".

Ahí empezaba otra historia.

Totalmente. De siete de la mañana a cuatro de la tarde, la escuela. De cuatro y media a once de la noche, el restaurante. Ahí aprendí francés de verdad. Aprendí a comunicarme, a entender, a moverme. A partir de ahí mi carrera empezó a crecer. Podía elegir dónde trabajar, y ya entendía en una entrevista cuánto me iban a pagar.

Trabajé seis meses sin un solo día libre, y los fines de semana hacía doble turno. Fue durísimo. Pero poco a poco pude recomponerme, devolver la plata que me habían prestado en Montevideo, y sostenerme.

Estuve dos años en París. Esa fue mi gran escuela de cocina. Y de vida.

¿Cuándo volvés al país?

Vuelvo en 2002 por dos razones muy claras. La primera, se casaba un amigo íntimo. La segunda, Eduardo Iturralde. Como a tantos otros, la crisis también lo había golpeado fuerte. Se terminó fundiendo y abre una empresa que en ese momento estaba naciendo, Pellegrín, junto a Cecilia Pellegrín. Era la primera bombonería y confitería fina de ese estilo en Uruguay.

Me dice: "Loquito, necesito que me des una mano". Y ahí no hay mucho que pensar. Yo fui a Francia gracias a él, y si ahora necesitaba que yo volviera para ayudarlo a abrir Pellegrín, tenía que hacerlo. La memoria también es parte del capital de una persona.

En ese momento yo ya estaba en otra situación. En Francia ganaba muy bien, cerca de 4.000 euros por mes. Cuando les digo a mis amigos y a mi familia que me vuelvo a Uruguay, un país que estaba fundido, todos me decían lo mismo: "No te vuelvas". Y son esas decisiones que sabés que

pueden doler, que quizás después podés pensar que fueron equivocadas. Pero las puertas de París para mí iban a estar abiertas si me arrepentía. Volví y me encontré con un Uruguay devastado. Mi familia, mis amigos, todos fundidos. Y yo buscando trabajo.

¿Cómo fue reinsertarte laboralmente en ese contexto?

Increíblemente, termino haciendo una cola de más de dos horas al sol, en diciembre, para un puesto de jefe de cocina en La Corte. El restaurante acababa de abrir. El expropietario había visto una oportunidad después de que Acle cerrara con la crisis. Pasó de un local de 40 cubiertos a uno de 300. Y la ola lo pasó por arriba.

Vi el aviso en El Gallito Luis. Llegué a la Plaza Matriz y la cola daba la vuelta entera. Me tocó estar al rayo del sol y yo era el último. En un momento dije: "Me voy". Y después pensé: "Pará, no tengo laburo". Y me quedé. Nadie se puso atrás mío. Fui el último de la fila.

Me entrevistaron el dueño y su encargado. Me acuerdo perfecto de la imagen: los dos agotados. El dueño con unas ojeras profundas, el encargado con los lentes caídos. Algo claramente no estaba funcionando. El dueño mira mi currículum y me dice: "Todo bien, pero creo que estábamos buscando otra cosa". Y me explica la situación: abrían de día, de noche, y aun así tenían que bajar las cortinas porque

Reinventando un clásico: la apuesta arriesgada de La Corte

¿Cuál fue la decisión más difícil que tuviste que tomar desde que abriste La Corte?

Cuando asumí como propietario, La Corte hacía 400 cubiertos por día con 40 empleados. Había cola constante, dos recepcionistas, y la operación funcionaba. Pero ser propietario es distinto a ser chef ejecutivo o gerente operativo; la presión es otra.

La pandemia nos obligó a repensarlo todo. Pasamos de 42 colaboradores a solo tres, de 450 cubiertos a siete u ocho clientes diarios, con un restaurante de 900 m² vacío. Fue el momento que decidí transformar La Corte, y reducir la capacidad a 150 cubiertos y subir los precios, algo muy arriesgado tras la crisis económica.

Decidí unificar los menús en un solo precio, el más alto, asegurando que todos los platos fueran accesibles bajo ese valor. Fue un cambio radical y arriesgado, pero hoy La Corte funciona con 120-150 cubiertos diarios y 15 colaboradores, y la experiencia del cliente es exactamente la que buscábamos.

no tenían la capacidad para poder atender. En un momento el encargado se baja los lentes y me pregunta: "¿Cuánto ganaste en tu último trabajo? Cuatro mil euros", le contesto. "¿Y a vos quién te dijo que vas a ganar eso acá?", me dice en no muy buen tono. "Vos me preguntaste cuánto gané. Yo te contesté. Llegué de Francia hace un mes", fue mi respuesta. Ahí dije: "Chicos, no nos estamos entendiendo". Me levanté y me fui.

Me fui a Punta del Este, porque estaba abriendo Cipriani. Fui a una entrevista, pero era imposible: no pagaban nada, no tenía vivienda, no tenía nada. Dormí en la casa de unos amigos y volví al otro día.

El domingo a las ocho de la mañana suena el teléfono. Era el expropietario de La Corte. "Tomás, ayer a las diez de la noche tuve que bajar las rejas porque no estamos pudiendo. Creo que sos la persona indicada para ayudarme con esto". Me pide una nueva entrevista para el lunes. Le digo que puedo ir el martes. Mentira, podía ir al día siguiente, pero ya entendía que él no necesitaba solo un cocinero, sino a alguien que le condujera un barco que se había convertido en un crucero fuera de control.

Después de haber hecho una cola de dos horas y media,

me contrata como jefe ejecutivo. Más adelante paso a ser gerente operativo. Trabajé con él cuatro o cinco años, y después me fui. En 2014 me volvió a llamar para una consultoría gastronómica. Y ese mismo año termino comprándole el restaurante.

El mismo restaurante para el que habías hecho la fila por un puesto laboral.

Exactamente. Terminé siendo dueño del restaurante para el que hice cola dos horas y media para que me tomaran como jefe de cocina.

Son esas cosas de la vida que a veces lesuento a mis alumnos. Hay que creer, hay que ser prolífico, hay que tener constancia. Las cosas llegan. Hoy tengo a este bebé que es La Corte y estoy acá todos los días.

En diciembre asumiste como operador gastronómico del restaurante de Serena Hotel y Maleza Beach Club. ¿Cuáles son tus principales funciones en esa nueva actividad?

Las funciones son similares a las de La Corte, pero con un desafío inicial mucho mayor. A diferencia de La Corte, que



Conocer
de agro,
hace la
diferencia



AGRO
en Punta

Itaú Corporate estará
presente en Agro en Punta
con ejecutivos para
impulsar tus proyectos.

4 al 6 de febrero
de 9 a 19 hs.



Centro de Convenciones
de Punta del Este





ya funciona, que si yo no vengo sigue funcionando, ahí hubo que, primero que nada, contratar a las jefaturas - sala, cocina y administración-, después, al resto del personal. Pero claro, con una diferencia: por contrato, entrábamos el 1º de diciembre, y la temporada ya había arrancado en noviembre. ¿Qué personal podés contratar un 1º de diciembre para trabajar en Punta del Este? Pero, además, nosotros no teníamos la suerte de poder darle vivienda al personal, por lo tanto, teníamos que apostar a gente de la zona, y el que estaba vacante no tenía experiencia. Y como abríamos al público el 13 de diciembre, teníamos 10 días para capacitar al personal y hacer la producción.

Mi rol incluye supervisar cada plato, garantizar la calidad del servicio, estar presente en el contacto con los clientes y liderar con el ejemplo. Tuvimos muchos tropiezos iniciales, pero logramos que el barco funcione y que lo haga bien.

¿Cuál es el diferencial que querés imponer allí?

Mi objetivo no es tener un parador más de Punta del Este con 400 o 800 cubiertos diarios, sino ofrecer una experiencia gastronómica distinta y exclusiva. Queremos que el cliente pueda reservar a la hora que desee, disfrutar de su comida sin apuros y permanecer en el lugar tanto tiempo como quiera. La propuesta es tranquilidad, atención de calidad y disfrutar frente al mar, sin la presión de la rotación constante de mesas. No quiero a los mozos corriendo por

“Si no vuelvo, pagás vos”

Hablar de cocina y del negocio gastronómico fue inevitable, pero la charla también tuvo su espacio para la familia y las relaciones, y es ahí que apareció una historia con Sofía que vale la pena contar.

“Con Sofía (Rodríguez) aún no estamos casados... Durante mucho tiempo pensé que no me iba a casar. Y de una forma bastante divertida para mí —no tanto para ella—, una vez descarté el casamiento delante de unos amigos.

Estábamos en una reunión, brindando y alguien dice: ‘¿Por qué brindamos? ¿Quién se casa?’ . Y yo, sin pensar mucho, dije: ‘No sé, nosotros no...’

Esa noche salimos a cenar solos, y en un momento Sofía agarra la mano y me dice: ‘Mi amor, te quiero decir algo muy importante...’ Y yo, te juro, me asusté. Pensé: ‘Ay, mamita querida’. Estábamos en Buenos Aires. ‘A mí sí me gustaría casarme contigo’, me comenta. Y yo soy tan bestia, tan bestia, que no supe qué contestar. Le dije “voy al baño y ahora vengo”. Aparte, cuando me estoy levantando le digo ‘si no vuelvo pagás vos’. Después volví, me senté y le dije ‘mi amor, nunca pensé que te ibas a querer casar de vuelta’. Borja en ese momento no existía, pero le dije ‘si para vos es importante, lo haremos’.

Después vino Borja, y ahí entendimos que estaría bueno que, cuando ese día llegara, Borja ya pudiera entender que sus papás se estaban casando. Con tres o cuatro años los chiquilines ya entienden más. Yo igual la presento como mi esposa. Y sí, actualmente, mi esposa es Sofía Rodríguez”, relató.

todos lados. Tenemos capacidad para 280 comensales, pero no llenamos todo al mismo tiempo. Si se reciben 120-140 personas simultáneamente, la cocina y el servicio colapsan, y la experiencia del cliente se ve afectada, entonces la experiencia no va a ser buena. En Punta del Este no te lo perdonan, porque vos elegiste el balneario para ir una semana, 15 días, 20 días, y querés pasarla bien. En Punta del Este, la atención al detalle y la calidad del servicio son clave, porque los clientes buscan experiencias memorables y personalizadas, no solo comer.

Entonces, el gran diferencial y el mensaje que dimos desde el primer día es “no somos un parador más; somos un restaurante, parador, beach club, llámalo como quieras, en el cual lo que queremos es que la experiencia sea placentera, que el cliente no sienta que lo atienden apurado, que puedas hablar tranquilo, sin ruido alrededor y que no ten-

gas una mesa a los treinta centímetros". Respeto mucho la filosofía comercial de facturar lo máximo posible en un tiempo muy acotado, y la entiendo, soy empresario, pero a esta altura de mi vida, con 51 años, después de tantos años de carrera, no estoy para que las personas, en lugar de ir a disfrutar a un lugar, se estresen.

¿En qué momento dejaste de verte solo como chef y asumiste tu rol como empresario?

Cuando volví de China, de la Expo Shanghái —a donde fui a dirigir el restaurante de INAC—, me di cuenta de muchas cosas. Yo tuve la suerte de estar en tres instancias fuera del país, dirigiendo como gerente o como director propietario tres proyectos gastronómicos de Uruguay en el mundo, todos relacionados con la carne.

INAC y Uruguay XXI participan siempre de las exposiciones en el exterior; las exposiciones internacionales duran tres meses y las universales seis. En el 2008, junto con Eduardo Iturrealde, Roberto Behrens y Juan Pablo Clerici, de Café Misterio, nos fuimos a la Expo Zaragoza a dirigir el restaurante de Uruguay Natural. Para todos nosotros fue

un antes y un después. Realmente nos fue muy bien, lo disfrutamos mucho y llegábamos a darle de comer a mil personas por día. Fue el mejor restaurante de la Expo. Para nosotros fue un gran desafío como profesionales de la gastronomía fuera de nuestro país.

Después tuve la suerte de ganar la licitación del restaurante de Uruguay Natural en la Expo Milán. Ahí me fui nuevamente con Eduardo y con otros dos socios, Rodri y Agustín. En ese caso, la parrilla estuvo abierta durante seis meses, porque la Expo era universal. Fue una experiencia increíble.

Pero antes de eso, en el año 2011, Uruguay abrió la licitación para ir a Shanghái con la parrilla y quedó desierta. Entonces INAC me ofrece ir como gerente general y hacerme cargo del proyecto. Y allá me fui, a China. Fueron diez meses en total, porque cuando abrís un restaurante en el exterior vas dos meses antes para armarlo, y te quedás dos meses después, para desarmarlo. Fue una experiencia increíble y muy desafiante.

Cuando volví de Shanghái, en 2011, me di cuenta que ya había hecho todo. Había sido bacher, cocinero, jefe de cocina y chef ejecutivo. Había trabajado de bacher en un

Ponele flow al viaje

escaneá y activá
15 días gratis



restaurante en París, de chef de partie en el Marriott de Champs-Élysées, había sido gerente general de una empresa de catering industrial en Uruguay y me tocó dirigir el comedor de Montes del Plata, donde le dábamos de comer a 5.000 personas por día —obreros en su gran mayoría— en una hora y media, con una logística que no es normal. Entonces sentí que ya lo había hecho todo.

Ahí entendí que tal vez era momento de pasar de ser dependiente a ser independiente. Entonces se me ocurre la idea de asesorar emprendimientos gastronómicos. Hago un pequeño estudio de mercado con unos amigos y me doy cuenta de que había cocineros que hacían cambios de carta, contadores que ayudaban con los números, gente que asesoraba en lo legal o en recursos humanos, pero no había nadie que reuniera los tres pilares: administración, cocina y recursos humanos.

Así es como creó la empresa Tomás Bartesaghi Consultor Gastronómico. Era el año 2011 y no existían las consultorías gastronómicas como tal. De hecho, en las primeras que hice, los clientes que terminaban contratando me decían: “¿Con qué criterio me cobrás esto?”. Yo les explicaba “tantas horas, tantos empleados...” Les costaba invertir para que alguien les dijera lo que ya sabían y, sobre todo, lo que no querían hacer.

Hoy, en 2026 —lo digo con mucho respeto, no quiero que suene mal—, Tomás Bartesaghi Consultor Gastronómico es el consultor gastronómico referente en Uruguay. Lo puedo decir porque todos los clientes que me contratan, cuando les pregunto por qué llegaron a mí y por qué me eligen, contestan lo mismo: “Hay otros, pero vos sos el que nos da más seguridad”.

Ahí se abrió definitivamente esa pata de la consultoría gastronómica, que me permitió meterme de lleno en la realidad de la gastronomía de nuestro país. Porque cuando uno hace auditorías y consultorías, se mete profundamente en los negocios gastronómicos. Yo manejo una información de lo que pasa en la gastronomía que no la tiene nadie. Tengo un nivel de estadísticas tal que entro a un lugar y rápidamente me doy cuenta de qué está bien y qué está mal. Ahí empiezo a entender que, si puedo asesorar hacia afuera, también puedo ser empresario y emprender. Increíblemente, después de cinco años de consultorías, una de ellas se da en La Corte, y ahí termino comprando La Corte el 15 de julio de 2014.

¿Qué competencias crees que hoy faltan en la formación tradicional de los cocineros?

Liderazgo y conducción de recursos humanos. Las escuelas enseñan costos, compras y estandarización de platos, pero no cómo manejar un equipo ni cómo interactuar con la sala. El éxito de un restaurante depende de que los cocineros sepan liderar, capacitar y motivar a su equipo, sin gritos, con paciencia y estrategia.

¿Cómo preparás a tus alumnos para una realidad donde un buen plato ya no alcanza?

Yo creé la carrera de Gerenciamiento Gastronómico en el

Señas de identidad

Tomás Bartesaghi tiene 51 años, está en pareja con Sofía Rodríguez y tiene dos hijos, Agustina, de 17 años, y Borja, de un año y medio.

Si tuvieras que elegir una imagen de tu vida para hacer una foto y colgar en la pared de tu casa, ¿cuál sería?

El momento en que entendí que la vida es corta y que también hay que darse a uno mismo. Ese clic me cambió la forma de vivir.

¿Qué hobbies tenés?

La natación y, sobre todo, viajar. ¡Viajar es mi gran hobby! En familia, en pareja o solo, siempre con ganas de descubrir.

En una frase, ¿qué es La Corte para vos?

¡La Corte es La Corte! ¿Qué quiere decir? Un lugar emblemático de la Ciudad Vieja con un nombre que sigue trascendiendo a lo largo de los años y que está dirigido por una persona que está atrás de ella. La gente, cuando va a la Corte, sabe lo que La Corte le va a dar.

¿Qué no puede faltar en tu día a día?

Necesito despertarme de mañana con una ducha, inmediatamente el mate, y planchar mi uniforme. Yo tengo veinte chaquetas, uso una todos los días, me cambio, las lavo y me las plancho. Sofi se ríe y me dice “¿cómo una persona puede ser tan feliz a las siete y media de la mañana, un lunes y encima planchando?”. La respuesta es sencilla: “Primero, porque me gusta planchar, me agrada que la ropa esté prolífica; y segundo, porque en media hora me voy a dar clases, que es de las cosas que más me gustan en la vida”. La rutina diaria es el mate, el planchado y después el trabajo. Disfruto profundamente trabajar y mi orden diario.

¿Tu comida preferida?

La tortilla de papas con cebolla.

¿Un plato que te haya marcado?

Un paso de trufa y huevo, de Martín Berasategui, en San Sebastián. Inolvidable. Viste cuando algo te explota en la boca... Ese hongo con esa textura de huevo lo tengo grabado, y esto fue hace más de 15 años.

¿Algo que hayas probado y no volverías a comer?

La andouillette francesa. Es lo único que no puedo comer.

Si no fueras cocinero, ¿qué te hubiera gustado ser?

Arquitecto. Me apasiona la arquitectura.

¿Cuánto hay de pasión y cuánto de razón en esta profesión?

Es pasión absoluta. Sin pasión, esta vida no se sostiene.

¿Qué características crees que te definen?

Soy muy exigente, incluso con los demás, y la impuntualidad me obsesiona. Doy mucho: tiempo, conocimientos, compañía. Me gusta compartir y estar disponible para quienes me rodean. Por eso, quienes me conocen dicen que siempre estoy, que soy accesible y cercano, alguien a quien se puede llamar y contar.

ITHU justamente no pensada para cocineros. De hecho, el 100% de las clases son en aula, frente a un monitor y un pizarrón. La única instancia práctica vinculada a la gastronomía es el penúltimo día de clases, cuando llevo a los alumnos a conocer La Corte, para que vean cómo funciona un servicio real en un restaurante.

A partir de mi trabajo como consultor, incluso con emprendimientos referentes del país, me di cuenta de que muchos propietarios y directores cometían errores graves por no tener las herramientas básicas para gestionar un negocio gastronómico, que es de los más complejos que existen. Por eso hablé con Remo Monzeglio y le planteé la realidad preocupante de personas que quieren emprender sin saber dónde se meten y otras que ya emprendieron y se están fundiendo por falta de formación. Así nació la carrera.

Es una formación de nueve meses que abarca todo, desde los permisos necesarios para abrir un restaurante hasta la gestión integral del negocio. Siempre les digo a mis alumnos que no garantizamos el éxito, pero sí minimizar al máximo los errores y los riesgos. Porque no se trata solo del plato o de que la cerveza esté bien tirada. Un emprendimiento gastronómico depende, en última instancia, de la capacidad de quien lo dirige, de su formación y de su manejo de los recursos humanos, que son determinantes para que un proyecto siga o cierre.

Si tuvieras que empezar de cero en gastronomía, ¿qué harías diferente?

Comprendería antes la importancia de la formación

académica. Todos necesitamos la “escuela de la vida” antes de entrar a la formación profesional, pero la teoría y la metodología académica aceleran y fortalecen el camino.

¿Qué te sigue motivando después de tantos años en la cocina y en el negocio?

Mimar al cliente es lo que más me motiva, incluso más que inventar platos nuevos. Al final, un negocio gastronómico es complejo de llevar, pero no tanto de entender; se trata de darle al cliente lo mismo que a uno le gusta recibir cuando sale a comer.

Eso se lo digo siempre a mis mozos. Les pregunto si salen a comer, qué les gusta cuando lo hacen, se los hago anotar y después lo leemos juntos. Entonces les digo: “No es tan difícil, hagan lo mismo que a ustedes les gusta que les hagan cuando salen a comer”.

A mí me apasiona estar con el cliente, tanto en La Corte como en Maleza. Para eso necesitas una buena estructura detrás, con un buen jefe de cocina, un cajero administrador, alguien que compre bien. Yo llevo los platos a la mesa porque me gusta quedarme charlando, explicar cuándo entró el pescado, contar el porqué de cada cosa. Lo disfruto. Tengo la suerte de disfrutar las tres cosas que hago: atender mis restaurantes, dar clases y hacer consultorías. Que alguien te llame pidiendo ayuda y que, en pocos meses, ese emprendimiento pase a ser un negocio sano, con herramientas y soluciones claras, es algo que me apasiona. Soy un afortunado, de verdad. ♦

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](#)

VALENTINA VARELA LÍDER DE MARKETING, CLIENTES Y COMUNICACIÓN DE MAPFRE URUGUAY

“El *rebranding* acompaña una manera distinta de hacer negocios, de comunicarnos y de vincularnos”

Mapfre presentó su nueva identidad visual a nivel global y comenzó su despliegue en Uruguay, con un logo renovado. El rediseño combina el legado histórico de la marca con una estética más simple, cercana y alineada a los desafíos actuales. En diálogo con **Empresas & Negocios**, Valentina Varela explicó que el *rebranding* de Mapfre es el reflejo visible de una transformación profunda que la compañía viene desarrollando desde hace años. En su opinión, más que un cambio estético, expresa una nueva forma de trabajar, de vincularse y de acompañar a las personas.

¿Qué es lo que se busca transmitir con esta nueva imagen?

El *rebranding* fue una consecuencia natural de un proceso de transformación profunda que la compañía viene transitando desde hace varios años, en donde cambiamos la manera de trabajar, de desarrollar productos, de vincularnos con clientes e intermediarios, de incorporar tecnología y de tomar decisiones.

En determinado momento nos dimos cuenta de que esa evolución ya no estaba representada en nuestra identidad visual, por más icónica y valorada que fuera.

Ese fue el disparador que nos llevó a repensar quién es hoy Mapfre. En ese proceso volvimos a lo esencial de la marca: una promesa que, en nuestro caso, se expresa en estar cerca, acompañar y cuidar aquello que es importante para las personas.

Este proceso también nos dio la oportunidad de redefinir el rol del seguro. Pasamos de posicionarnos en un lugar de protector, para ubicarnos codo a codo con el cliente, buscando ser aliados. Queremos ser un socio que no solo protege, sino que impulsa, acompaña decisiones y brinda el respaldo y la tranquilidad necesaria para animarse a ir más allá.

De esta manera, el *rebranding* mantiene la fortaleza de una marca global con más de 90

años de historia, pero suma una mirada más actual, flexible y sensible al contexto local. Nos permite hablar con una voz más clara y contemporánea, conectada con cómo hoy las personas se relacionan con las marcas.

¿Qué significa “estar cerca de las personas”?

Hoy, estar cerca de las personas va mucho más allá de aparecer cuando los clientes nos necesitan. Implica comprender cómo viven, qué las inquieta, qué decisiones relevantes están enfrentando y cómo acompañarlas de manera simple, clara y humana a lo largo de ese recorrido.

“El principal aprendizaje de todo el proceso fue confirmar que la identidad va mucho más allá de lo visual: es cultura, propósito y experiencia”.

En ese sentido, Mapfre viene evolucionando para construir cercanía desde lo tangible: experiencias más sencillas, procesos más ágiles y soluciones digitales que facilitan el vínculo, eliminando fricciones y complejidades innecesarias.

¿Cuáles fueron esos cambios dentro de la compañía?

El *rebranding* acompaña una manera distinta de hacer negocios, de comunicarnos y de vincularnos.

Partimos de la convicción de que el contexto cambió: las personas hoy se relacionan de otra forma con las marcas y el seguro, por su complejidad técnica, enfrenta el desafío adicional de ser explicado con claridad y cercanía. Por eso pusimos un foco especial en el lenguaje, apostando por mensajes más empáticos, directos y transparentes, capaces de traducir el mundo técnico del seguro a términos comprensibles. Educar en cultura aseguradora desde lo cotidiano es parte central de este camino, ayudando a que las personas entiendan qué contratan y para qué sirve cada cobertura.

Esta visión se traduce en iniciativas muy concretas. Hoy los clientes pueden recibir su póliza por WhatsApp en un formato más simple y amigable, pensado para facilitar la comprensión de la información. También desarrollamos soluciones digitales que impulsan la autogestión y agilizan los tiempos de interacción con la compañía. En materia de siniestros, avanzamos con procesos de Fast Track que permiten una atención más rápida y digital, con seguimiento en tiempo real, como la geolocalización de la grúa. A



“El rebranding acompaña una manera distinta de hacer negocios, de comunicarnos y de vincularnos”.

esto se suman campañas publicitarias con mensajes más simples y humanos, basados en situaciones reales de la vida cotidiana, y plataformas digitales rediseñadas para mejorar la navegación y el acceso a los productos. Todas estas acciones responden a un mismo objetivo: lograr que la experiencia con Mapfre sea cada vez más simple, cercana y aliñada con la forma en que hoy las personas viven y se comunican.

¿Cómo fue el proceso que desembocó en este rebranding y qué aprendizajes dejó a nivel organizacional?

Fue un proceso global, colaborativo y profundamente reflexivo que se extendió a lo largo de casi dos años e involucró a equipos de distintos países. Se realizaron estudios de percepción y se desarrollaron talleres de trabajo orientados a definir atributos, mensajes clave y la experiencia de marca.

Uruguay tuvo una participación especialmente activa en este camino. El equipo local de marketing formó parte de las instancias de cocreación junto a los principales mercados del grupo, aportando una mirada estratégica desde un país que combina cercanía, escala manejable y un vínculo muy directo con clientes, intermediarios y comunidades. La participación incluyó tanto dinámicas de trabajo remoto como encuentros presenciales en la sede central en Madrid, donde se sumó la visión local a discusiones clave sobre identidad, tono y experiencia de marca. El principal aprendizaje de todo el proceso fue confirmar que la identidad va mucho más allá de lo visual: es cultura, propósito y experiencia. La transformación desafió a la organización a ser coherente entre lo que dice y lo que hace, y a consolidar la comunicación como una herramienta estratégica. En ese sentido, quedó una enseñanza clara:

cuando el cambio es genuino, la identidad visual no impone una transformación, sino que la ordena, la expresa y le da sentido.

¿Cuál fue la inversión?

La inversión para el *rebranding* abarcó unos 70 millones de euros, según ha explicado el presidente de Mapfre, Antonio Huertas. La cifra incluye tanto el coste de la definición del rediseño como la campaña de comunicación. Este número contempla la renovación en todas las filiales de la compañía, en los distintos países en los que está presente.

Este cambio se enmarca en el Plan Estratégico 2024–2026. ¿Cuáles son los principales objetivos de Mapfre en esta etapa final del plan?

El Plan Estratégico 2024–2026 funciona como la hoja de ruta que estructura una transformación que trasciende lo operativo



y alcanza lo cultural y el posicionamiento de la compañía. La nueva identidad visual es la síntesis de ese recorrido y proyecta hacia el exterior a una organización que se transformó internamente y está preparada para seguir acompañando a las personas en un entorno en constante evolución.

En este contexto, uno de los objetivos centrales es profundizar una propuesta de valor genuinamente centrada en las personas. Esto supone simplificar la experiencia, volverla más cercana e intuitiva y combinar tecnología, procesos más ágiles y una comunicación clara. La digitalización tiene un rol clave, siempre puesta al servicio de fortalecer el vínculo y facilitar la vida cotidiana.

Otro eje estratégico del plan es consolidar el compromiso con la sostenibilidad y el impacto social. Mapfre entiende su rol desde una perspectiva amplia: construir confianza a largo plazo, contribuir al desarrollo social y acompañar a las comunidades en las que está presente. En ese marco, Fundación Ma-

pfre cumple un papel fundamental, impulsando iniciativas de educación, prevención y seguridad que forman parte de esta evolución de marca.

“Mapfre viene evolucionando para construir cercanía desde lo tangible: experiencias más sencillas, procesos más ágiles y soluciones digitales que facilitan el vínculo, eliminando fricciones y complejidades innecesarias”.

De forma complementaria, esta etapa del plan pone el foco en fortalecer a los equipos internos y a la red de intermediarios, brindándoles más herramientas, formación y acompañamiento. Porque materializar la promesa de cercanía solo es posible cuando quienes

representan a Mapfre día a día cuentan con las condiciones necesarias para hacerlo.

¿Qué desafíos trae este cambio?

Por un lado, el desafío consiste en desplegar la nueva identidad visual de manera consistente y coherente en todos los mercados donde Mapfre está presente, preservando el reconocimiento de la marca y honrando un legado de más de 90 años, con símbolos tan arraigados como el color rojo y el trébol.

En paralelo, el reto es sostener en el tiempo la promesa que esa identidad expresa. En los últimos años se impulsaron diversas iniciativas estratégicas orientadas a revisar procesos, productos y la propuesta de valor en su conjunto. El desafío hacia adelante es profundizar ese trabajo interno para garantizar una verdadera coherencia entre lo que la marca comunica y lo que efectivamente experimentan clientes, intermediarios, colaboradores y otros públicos clave en su vínculo cotidiano con Mapfre. ☀



FARIZON

Conducí hacia la electromovilidad



Conocé todos los modelos en farizon.com.uy

Respalda



Piedras 709 esq. Juncal 2902 0404 | Av. Italia 4905 esq. Tres Cerros 092 492 020



Farizon Uruguay

CLAUDIO D'AGOSTINI GERENTE GENERAL DE GM URUGUAY

“En 2025 superamos nuestras expectativas de ventas”

El mercado automotor uruguayo volvió a alcanzar un récord histórico de unidades vendidas, impulsado por la electrificación, un contexto macroeconómico favorable y el adelantamiento de decisiones de compra. Sin embargo, detrás del crecimiento, D'Agostini lanza señales de alerta vinculadas al aumento del stock, la creciente competencia y un posible techo en la demanda. En lo que respecta a Chevrolet, el gran logro en 2025, según el ejecutivo, fue la rapidez y efectividad de reacción de la marca, luego de haber tenido que ajustar el plan de importaciones, recortar proyecciones y explicar internamente el contexto tan brusco que se estaba dando. Con una estrategia basada en el respaldo de marca, una relación costo-beneficio competitiva y un portafolio con productos de distintas energías y segmentos, la compañía cerró el año en el podio de ventas.



El mercado automotor uruguayo volvió a cerrar un año récord, con ventas superiores a las 71.000 unidades. ¿Qué lectura hace de esta cifra?

El mercado volvió a marcar un récord histórico por segundo año consecutivo, lo que constituye un fenómeno muy relevante. En términos interanuales, el crecimien-

to fue del 8,4%, lo que es una expansión significativa. Detrás de estos números hay varios factores, pero el principal es el fuerte impulso de los vehículos electrificados. Las ventas de eléctricos prácticamente se triplicaron, y los híbridos, que también acompañaron, crecieron alrededor de un 40%, lo cual es muy significativo. No obstante,

este desempeño no se explica únicamente por la electrificación. A nivel local también influyen variables macroeconómicas favorables: una economía estable, un poder de compra que viene creciendo, un tipo de cambio relativamente estable y un sistema financiero más dispuesto a otorgar crédito. Todo esto conforma un “combo” que explica los niveles récord de ventas y hace que sea un momento muy favorable para la compra de autos, tanto eléctricos como a combustión.

Ahora, a todo esto hay que sumarle un fenómeno adicional: el adelantamiento de compras futuras. Muchas personas que no tenían previsto cambiar el auto en 2025 decidieron hacerlo antes para acceder a un vehículo eléctrico y reducir el gasto en combustible. Esto implica que parte de las ventas previstas para 2026, 2027 o incluso 2028 se están concretando ahora.

Por esa razón, no creo que esta escalada de ventas sea sostenible en el tiempo. Para 2026, estimo que podría registrarse una caída de entre 5% y 6% respecto al año anterior.

¿Se puede decir que el mercado está llegando a un techo?

Diría que sí, que está acercándose a un techo. Si analizamos la relación de ventas por habitante, Uruguay se ubica en niveles similares a países europeos. En 2025 se vendió aproximadamente un auto nuevo cada 52 personas. Esa relación es comparable con economías que tienen una carga impositiva considerablemente menor que la de Uruguay. Este comportamiento se explica, en gran medida, por la decisión de muchos consumidores de adelantar la compra para pasarse a un vehículo eléctrico.

¿Con qué países se puede comparar esa relación de ventas per cápita?

Si tomamos el promedio europeo, que incluye realidades muy diversas, la relación es de un auto nuevo cada 40 a 45 personas. Uruguay, por lo tanto, se acerca a los niveles de un continente desarrollado.

¿Y cómo se posiciona Uruguay frente al resto de la región?

La diferencia es muy clara. En Sudamérica, el promedio es de un auto nuevo cada 95 o 100 personas. Si bien los datos finales aún no están publicados, tomando cifras hasta noviembre, ese es el orden de magnitud. Por tanto, Uruguay se encuentra muy por encima del promedio regional.

Uruguay es uno de los mercados más avanzados en electrificación de la región. ¿Qué rol juega el consumidor en ese proceso?

El rol del consumidor es absolutamente clave. Antes de la pandemia, el promedio de recambio de vehículos en Uruguay era de

cuatro a cinco años. Hoy ese promedio se redujo a cerca de tres años, porque muchos clientes decidieron pasarse a un eléctrico aun teniendo un auto a combustión relativamente nuevo. Esa decisión está motivada principalmente por el ahorro en combustible, pero también por la percepción de que

“El comienzo del año fue muy difícil. Tuvimos que ajustar nuestro plan de importaciones, recortar proyecciones y explicar internamente un cambio de escenario muy brusco. Sin embargo, el gran logro de 2025 fue la rapidez y efectividad de nuestra reacción”.

empadronamientos de Sucive reflejan lo que efectivamente compró el consumidor final, mientras que los datos de ACAU muestran la facturación de las marcas a concesionarios e importadores.

Entre enero y noviembre, los empadronamientos crecieron 4.8% interanual, lo que igualmente representa un récord histórico. Sin embargo, en ese mismo período, la facturación creció 8.4%. Esa diferencia es relevante y responde, en gran parte, a un aumento significativo del stock en las automotoras.

El 2020 puede tomarse como un “año cero” para el mercado automotor. En ese momento, la demanda superaba ampliamente a la oferta: muchas fábricas, incluida GM, interrumpieron su producción y las automotoras vendieron todo el stock disponible, llegando incluso a un punto en el que prácticamente no había unidades en plaza.

A partir de 2020 y hasta 2025, al comparar los datos de facturación de ACAU con los empadronamientos de Sucive, se observa una brecha creciente. Por ejemplo, en 2021 se facturaron 51.737 unidades y se empadronaron 49.838, lo que representa una diferencia de 1.899 vehículos. Si se repite este ejercicio año a año y se acumulan las diferencias desde la pandemia, el stock total en concesionarios creció en aproximadamente 14.300 unidades. Esto implica que, si en 2020 prácticamente no existía stock, en 2025 el mercado uruguayo cuenta con entre 14.000 y 15.000 unidades en inventario. Considerando que el promedio de ventas mensuales ronda las 5.000 unidades, el sector opera hoy con cerca de tres meses de stock. Desde el punto de vista financie-

los beneficios actuales podrían no mantenerse indefinidamente. En lo personal, no creo que haya cambios bruscos en el corto plazo, aunque muchos consumidores prefieren adelantarse para evitar eventuales aumentos de precios en el futuro.

Muchas veces se habla de récords de ventas, pero usted destaca la diferencia entre facturación y empadronamientos. ¿Por qué es importante mirar el consumo real para entender lo que está pasando en el mercado?

Es una distinción fundamental. Los datos de

El verano es muy Itaú



itaú

Conocé más en itaú.com.uy

ro, este nivel resulta difícil de sostener, ya que representa una gran cantidad de capital inmovilizado y presiona la rentabilidad de las automotoras. Por eso, la diferencia entre los datos de ACAU y Sucive funciona como una señal de alerta: el mercado no solo enfrenta un exceso de marcas, sino también un exceso de stock, lo que podría poner en riesgo la continuidad de algunas automotoras en los próximos años.

¿Estamos frente a un mercado sobreabastecido o simplemente ante un cambio en la forma en que las marcas planifican su negocio?

Cada uno planifica su negocio a su manera, pero yo veo que varias marcas e importadores tuvieron un exceso de motivación, se entusiasmaron demasiado creyendo que iban a vender muchos autos eléctricos, olvidando que el escenario es muy competitivo porque hay varias marcas y modelos, y variación de precios. Entonces, en ese escenario, ya tenemos varios importadores que están complicados con el nivel de stock que tienen hoy. Actualmente existen muchas marcas, una amplia variedad de modelos y una fuerte presión sobre los precios, y si bien la industria está alcanzando su segundo récord seguido y el contexto macroeconómico sigue siendo estable, el escenario a futuro presenta desafíos, lo que hace que los próximos años sean, al menos, preocupantes para parte de la industria.

En ese contexto, ¿cuál es la evaluación que hace del desempeño de Chevrolet en 2025?

El comienzo del año fue muy difícil. Tuvimos que ajustar nuestro plan de importaciones, recortar proyecciones y explicar internamente un cambio de escenario muy brusco. Sin embargo, el gran logro de 2025 fue la rapidez y efectividad de nuestra reacción.

En pocos meses lanzamos el Spark EUV —Uruguay fue el primer país en iniciar su preventa— con más de 600 unidades vendidas. La Captiva EV, cuya entrega comenzó en diciembre, ya superó las 200 unidades prevendidas. Además, renovamos modelos clave como Onix, Tracker y Montana, con una respuesta del mercado que superó nuestras expectativas.

Cerramos el año con resultados muy sólidos: el Onix volvió a ser el hatchback más vendido, la Montana lidera su segmento y el Spark EUV ya se ubica entre los diez SUV más vendidos.

Entonces, pasando raya en todo, el año, que arrancó difícil, no podría haber terminado mejor. Esa es la gran realidad, donde superamos nuestras expectativas de ventas. Incluso en el mes de diciembre, la red entregó alrededor de 900 unidades a los clientes. Entonces, alcanzar ese número de unidades, en un mercado que está pasando por toda esta revolución de la que hablamos, es un profundo éxito. Es la prueba de que Chevrolet, una marca muy tradicional, que brinda confianza, sigue estando entre los principales actores del mercado uruguayo.

“Siempre hago una alerta: ojo con lo que el cliente elige, porque hoy en el mercado hay varias marcas aventureras, que en dos o tres años más no van a estar más porque es imposible sobrevivir en un mercado con 90 marcas compitiendo por 70.000 unidades”.

¿Qué define hoy el liderazgo de una marca en Uruguay?

El liderazgo se basa, fundamentalmente, en la relación costo-beneficio. Uruguay es un mercado muy exigente. El uruguayo valora mucho la seguridad, el equipamiento y la calidad, pero también es extremadamente sensible al precio. Esa combinación lo convierte en uno de los mercados más desafiantes de la región.

Para Chevrolet, el escenario actual del mercado resulta ideal, ya que se alinea con su ADN histórico de ofrecer vehículos con una sólida relación costo-beneficio, desde modelos de entrada hasta vehículos de mayor gama. Si tomamos nuestros últimos lan-

zamientos, tenemos el Spark EUV a US\$ 24.990, en una relación muy equilibrada entre lo que es el costo y el vehículo en sí. Luego está la Captiva EV a US\$ 33.990, con un precio que está por debajo de otros competidores, y que también entrega el respaldo y calidad de marca, seguridad y equipamientos.

Si vamos a los números fríos, en lo que respecta a cuota de mercado, todo indica que el liderazgo en 2026 se definirá con participaciones en torno al 11% o 11.5%; antes de la pandemia, una marca líder alcanzaba cuotas del 15% o 16%. Eso refleja cuán competitivo se ha vuelto el mercado uruguayo.

Hoy, más del 25% de las ventas son de vehículos eléctricos, y algunos expertos del sector hablan de que en 2026 ese mercado segmento puede andar en el 50%. ¿Qué desafíos enfrenta Chevrolet ante ese panorama?

El principal desafío es que en Uruguay la necesidad por eléctricos es distinta de la que, por ejemplo, hay en Argentina. Por eso lanzamos la Captiva EV en Uruguay antes que en Argentina, donde primero se introdujo la versión híbrida. A pesar de ser un mercado pequeño, Uruguay tiene requerimientos muy específicos. Gracias a una gestión ágil, hemos logrado posicionarnos como pioneros en lanzamientos eléctricos, como ocurrió con el Spark EUV, cuya preventa también se inició primero aquí. Ese fue un gran logro de nuestra operación local, pero es reflejo de una necesidad muy particular que tenemos.

¿Qué pesa más hoy para el consumidor: el producto o la marca?

El respaldo de la marca es determinante. Chevrolet cuenta con la red de servicios más amplia del país, una sólida estructura de posventa y una alta disponibilidad de repuestos. Eso le da tranquilidad al cliente. Y siempre hago una alerta: ojo con lo que el cliente elige, porque hoy en el mercado hay varias marcas aventureras, que en dos o tres años más no van a estar más porque es imposible sobrevivir en un mercado con 90 marcas compitiendo por 70.000 unidades. Por eso, el respaldo, la continuidad y la infraestructura son factores clave en la decisión de compra. ♦

SALÓN DEL
Vino
INTERNACIONAL
XXIII EDICIÓN
2 0 2 6

VIERNES 30 Y SÁBADO 31 DE ENERO



USD 150
GENERALES POR PERSONA

USD 220
SALA VIP POR PERSONA

ENTRADAS
EN VENTA



15%



ENTRADAS VIP • ÚLTIMAS ENTRADAS VIP • ÚLTIMAS ENTRADAS VIP • ÚLTIMAS ENTRADAS VIP • ÚLTIMAS ENTRADAS VIP

enJOY®
REWARDS

DESCARGÁ NUESTRA APP Y OBTENÉ
15% OFF
EN NUESTROS RESTAURANTES

ACUMULABLE CON



REGÍSTRATE Y PARTICIPÁ POR
UN CRUCERO PARA 2 PERSONAS POR EUROPA
Y SORTEOS SEMANALES CON MUCHOS PREMIOS



Para más información ingresa a
enjopypuntadeleste.uy/enjoy-rewards

EL ARTE DE LA HOSPITALIDAD PAUSADA

Comarca Las Liebres y el nuevo lujo del tiempo

En las afueras de Colonia del Sacramento, Pedro Melnitzky ha consolidado un refugio donde la sofisticación no reside en la ostentación, sino en el silencio, la tierra y la coherencia. En diálogo con **Empresas & Negocios**, el director y alma mater de Comarca Las Liebres desglosa un modelo de negocio boutique que utiliza al vino y la huerta orgánica como hilos conductores de una experiencia en donde el tiempo se desacelera.



El camino que conduce a Comarca Las Liebres parece dictar las reglas antes de llegar a la recepción. No es solo un trayecto geográfico, sino una transición psicológica. Al cruzar el umbral de las 26 hectáreas de pradera que conforman el predio, el bullicio del mundo exterior se disipa para dar paso a un proyecto que nació de la visión de Pedro Melnitzky, inversor argentino radicado en Uruguay, quien decidió rescatar una casona centenaria para transformarla en el corazón de una propuesta de hospitalidad sin precedentes en la zona. Melnitzky no habla de su hotel como una

simple estructura de alojamiento; lo describe como un organismo vivo donde cada detalle ha sido curado con la precisión de un

“El vino invita a detenerse, a conversar, a compartir. Y eso encaja perfectamente con el espíritu del hotel”.

relojero y la sensibilidad de un artista. En conversación con **Empresas & Negocios**, Pedro recorrió los pilares de este destino que

se define por su escala íntima y su respeto sagrado por el ritmo del huésped. Esta premisa, que Pedro sostiene con convicción, es el eje gravitacional de la Comarca. No se trata simplemente de ofrecer una cama cómoda, sino de gestionar el activo más escaso de la vida moderna: el tiempo. Al proponer que el huésped “baje el ritmo”, el hotel se posiciona en las antípodas del turismo de masas. Aquí, la integración de la naturaleza y la gastronomía no es un eslogan publicitario, sino una realidad palpable en sus seis suites de autor. Desde la master suite “Skyla” con su biblioteca y chimenea, hasta la independencia absoluta de las suites de la



Casa del Aljibe y la Casa de la Vendimia, la arquitectura sobria y el diseño atemporal buscan que la estancia tenga un sentido propio, transformando el acto de alojarse en un acto de sentir.

La escala como ventaja competitiva

En el mundo de los negocios hoteleros suele existir la tentación del crecimiento lineal y la masividad. Sin embargo, para Melnitzky y su equipo -liderado en la gestión diaria por el gerente general, Andrés Francolino- el valor reside en la escala reducida. Con un restaurante para 60 cubiertos y una capacidad de eventos que no supera las 120 personas,

Comarca Las Liebres garantiza que nada quede librado al azar.

“Es un hotel de lujo de escala íntima, con restaurante, huerta y viñedos propios. Un destino en medio de la naturaleza y la calma, donde el tiempo se vive de otra manera, a minutos de todo.”

Además, el proyecto cuenta con el acompañamiento y asesoramiento profesional de

Pablo Pesce, aportando una mirada estratégica orientada a la coherencia de la propuesta, la experiencia del huésped y el desarrollo sostenible del negocio.

Esta estructura permite una relación casi artesanal con el cliente. El hotel busca atraer a un viajero “curioso y sensible”, aquel que prioriza la autenticidad sobre el lujo pretencioso. Es un público internacional que llega buscando la paz de la campiña coloniense pero que exige, al mismo tiempo, estándares de confort de primer nivel. En este entorno, la huerta orgánica de 4.000 metros cuadrados —donde se cultivan más de 70 variedades de vegetales— deja de ser un



Comarca Las Liebres: El Proyecto en Cifras

Extensión 26 hectáreas de pradera y paisaje preservado.

Alojamiento 6 suites de autor de escala íntima.

Gastronomía Restaurante para 60 cubiertos y eventos de hasta 120 personas.

Huerta Orgánica 4.000 m² con más de 70 variedades de cultivos.

Cava Curada 70 etiquetas (95% uruguayas, foco en Colonia).

Diferencial Viñedos propios y membresía en la Asociación de Bodegas de Colonia.

Liderazgo Pedro Melnitzky (Director) y Andrés Francolino (Gerente General).

complemento para convertirse en un pilar del negocio, abasteciendo al restaurante y otorgando una trazabilidad total a la propuesta culinaria.

Para Pedro, la incorporación del componente enológico fue el paso lógico para cerrar el círculo de la experiencia integral. El vino, en este contexto, no actúa como un producto aislado, sino como un facilitador social y un puente con el territorio. Al afirmar que la bebida “invita a detenerse”, Melnitzky subrayó la filosofía del establecimiento: el vino es el hilo conductor que conecta la mesa con la historia de Colonia. La creación de un viñedo propio y la curaduría de una carta que cuenta con un 95% de etiquetas uruguayas refuerzan este compromiso con la identidad local. No se busca impresionar con un volumen inabarcable, sino con un criterio que prioriza las pequeñas producciones y la coherencia con el plato.

Territorio, identidad y el desafío de la coherencia

Gestionar un hotel con foco en experiencias presenta retos que van más allá de la operativa tradicional. Melnitzky fue enfático al señalar que el principal desafío es mantener la coherencia. En un destino como Colonia, que ha sabido desestacionalizarse gracias a sus tradiciones, gastronomía y cultura, Comarca Las Liebres se erige como un embajador de la región. El enoturismo, de hecho,

juega un rol clave en esta estabilidad anual, ya que la cata, el maridaje y el disfrute del paisaje vitivinícola no dependen exclusivamente del rigor del verano.

La relación con la comunidad local es, además, un pilar estratégico. Al formar parte de la Asociación de Bodegas de Colonia, el hotel no solo vende una habitación, sino que promueve activamente la Ruta del Vino y la Ruta del Queso, impulsando visitas al casco histórico y a la Plaza de Toros. Esta sinergia con productores y proveedores locales asegura que el impacto económico del proyecto se derrame en el departamento, fortaleciendo la identidad regional.

Esta definición final resume la propuesta de valor que Melnitzky ha logrado consolidar. La paradoja de estar “a minutos de todo” pero sumergido en una calma absoluta es lo que define el éxito del concepto. No es

solo un hotel boutique, es una declaración de principios sobre cómo debería ser la hospitalidad contemporánea. La visión a futuro no contempla un crecimiento acelerado que ponga en riesgo la esencia, sino una ampliación cuidadosa y estratégica que profundice la experiencia del huésped.

Hacia el futuro, los planes de Melnitzky son claros: seguir profundizando en la excelencia gastronómica y avanzar en una ampliación hotelera que mantenga la escala íntima. En un mercado donde la tecnología a veces amenaza con deshumanizar el servicio, Comarca Las Liebres apuesta por el retorno a lo esencial, a la tierra y a la charla pausada. Porque, como bien ha demostrado este proyecto, el verdadero lujo del siglo XXI no es el qué, sino el cómo; y en las Liebres, el “cómo” se escribe con respeto, diseño y, por sobre todo, con mucho tiempo. ☀



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



MOSS.
HAIR STYLING

Juan Bautista Alberdi 6549 esq. Jamaica - Tel. (+598) 2605 3712 - WhatsApp 094 440 485

info@peluqueriamoss.uy

@mosspeluqueria

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