

EMPRESAS & NEGOCIOS

DESARROLLO

CIU PREPARA
A LA INDUSTRIA
PARA EL ACUERDO
MERCOSUR-UE

ACADEMIA DE ECONOMÍA

EL DIÁLOGO SOCIAL
Y EL FUTURO DEL
AHORRO INDIVIDUAL

MACROECONOMÍA

URUGUAY INDUSTRIAL:
MEJOR QUE LA REGIÓN,
PERO SIN EUFORIA

ESPECIAL INACAL

LA CALIDAD COMO
CULTURA DE
TRANSFORMACIÓN



Fernando Montoya
CEO de Tigo Uruguay

LA FUERTE APUESTA DE TIGO POR URUGUAY



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

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



PASANDO RAYA

SUMARIO

Con una inversión de US\$ 600 millones y el objetivo de consolidarse como un operador nacional, Tigo apuesta fuerte al mercado uruguayo. En entrevista con **Empresas & Negocios**, el CEO de la compañía en Uruguay, Fernando Montoya, detalla la estrategia para competir en un sector dominado por la estatal Antel, con foco en expansión de red, despliegue de 5G, crecimiento en el interior y desarrollo del negocio corporativo. Además, destaca el potencial de Uruguay como plataforma de innovación dentro de Millicom y plantea que el desafío pasa por construir una marca cercana al cliente, apoyada en tecnología, digitalización y experiencia de servicio.

La CIU presentó una agenda de apoyo para acompañar a las empresas ante el nuevo escenario que abre el Acuerdo Mercosur – Unión Europea. La iniciativa busca fortalecer capacidades, facilitar acceso a información estratégica y ayudar a las industrias a adaptarse a las nuevas reglas comerciales, en un contexto que combina oportunidades de exportación e inversiones con desafíos para algunos sectores sensibles. Desde la CIU sostienen que el verdadero reto estará en mejorar la competitividad de largo plazo y maximizar los beneficios del acuerdo para la industria nacional.

El académico de la Academia Nacional de Economía, Juan Manuel Patiño, analiza los cambios propuestos en el Diálogo Social para el régimen de ahorro individual y advierte sobre los riesgos de una mayor centralización estatal en el sistema previsional uruguayo. El artículo plantea que las verdaderas reformas pendientes pasan por modernizar el régimen de inversiones y promover mayor competencia, en lugar de rediseñar toda la arquitectura institucional del sistema.

La industria manufacturera uruguayo cerró 2025 con un crecimiento de 6.2%, destacándose en un contexto internacional de expansión moderada y en una región donde Argentina y Brasil registraron caídas industriales. El desempeño local estuvo impulsado principalmente por la refinería de Ancap y algunos rubros alimenticios, aunque el núcleo industrial mostró una evolución más moderada. Los últimos datos del INE reflejan que la actividad continúa creciendo en 2026, con destaque para alimentos, químicos y automotores, pero también evidencian una tendencia que preocupa al sector: mientras la producción aumenta, el empleo industrial sigue mostrando señales de retroceso.

Además, el Instituto Dickens y Cambridge distinguieron a estudiantes uruguayos con mejores resultados en exámenes internacionales de inglés, en una ceremonia que reunió a más de 400 personas y reflejó el crecimiento de las certificaciones digitales.

Cerrando este número de **Empresas & Negocios**, los lectores encontrarán un especial sobre calidad, innovación y mejora continua impulsado junto a Inacal. Gonzalo Blasina, director ejecutivo del instituto, analizó cómo la calidad se transformó en un factor estratégico para la competitividad y el desarrollo de las organizaciones. En representación del Sanatorio Americano, el Dr. Dardo González, presidente de la institución, explicó cómo la incorporación de tecnología pionera en radioterapia adaptativa se complementa con procesos de mejora continua y atención humanizada. Desde Sofis Solutions, Santiago Atella y Gustavo Cirigliano, directores de la empresa, hablan de la obtención del Galardón Plata del Premio Iberoamericano de la Calidad, y se refieren a la cultura empresarial que los llevó a tal reconocimiento.



6. Desarrollo

La Cámara de Industrias promueve una agenda de apoyo industrial frente al acuerdo Mercosur-UE.

8. Análisis

Diálogo Social, reforma previsional y futuro del ahorro individual.

12. Macroeconomía

La industria mantiene una tendencia positiva con desempeños heterogéneos.

14. Entre vistas

Fernando Montoya, CEO de Tigo Uruguay, mano a mano con Empresas & Negocios.

26. Especial Inacal

La calidad como motor de competitividad, innovación y desarrollo.

33. Buenas ideas

Dickens y Cambridge reconocieron a los mejores alumnos del país en inglés internacional.

Sofía nació en Montevideo el 3 de junio de 1992, pero su vínculo con la comunicación empezó mucho antes de que pudiera ponerle nombre a la profesión. De niña quiso ser “un poco de todo”: maestra, veterinaria, doctora, bailarina. Lo que nunca imaginó era trabajar en un área que combina estrategia, creatividad y relaciones humanas. Sin embargo, a los 18 años ya tenía claro cuál era su camino. Y nunca volvió a dudar.

Licenciada en Comunicación Periodística, Analista en Marketing y Magíster en Dirección de Comunicación y Marketing, hoy lidera la comunicación institucional de Santa Rosa, un desafío que asumió hace apenas 10 meses, aunque la historia con la empresa venía de mucho antes. Durante su etapa en la agencia Quatromanos, Santa Rosa, empresa del Grupo Antelo, fue uno de sus primeros clientes y acompañó de cerca gran parte de la evolución del grupo durante los últimos cinco años. Por eso, cuando surgió la posibilidad de incorporarse “del otro lado”, la decisión tuvo algo de natural.

Antes de llegar al mundo corporativo, su escuela fue el periodismo. Trabajó durante casi ocho años en medios como El Espectador, Canal 4 y VTV, una experiencia que recuerda como una etapa de enorme aprendizaje y crecimiento profesional. Su primer trabajo fue una pasantía en Radio El Espectador, en el informativo de primera hora, cuando tenía 22 años. Hasta entonces no había podido trabajar porque estudiaba comunicación y marketing en simultáneo, alternando horarios entre mañana y noche.

Aquella dinámica intensa terminó moldeando buena parte de su forma de trabajar. En comunicación, dice, muchas veces “todo es para ayer”, por lo que aprender a resolver rápi-

Sofía Drago Mendiberry

Responsable de Medios de Grupo Antelo



do, adaptarse sobre la marcha y mantener la calma se vuelve indispensable. Pero también hay otro aspecto que considera central: el valor de las relaciones humanas. “Gran parte de los logros profesionales se construyen junto a otros”, resume.

Ese equilibrio entre velocidad y cercanía aparece también en su visión sobre la comunicación actual. Entiende que las empresas enfrentan hoy el desafío de moverse en un entorno atravesado por la inmediatez, donde ya no alcanza con comunicar rápido: hay que hacerlo de forma estratégica, coherente y cercana. Y, al mismo tiempo, ve allí una enorme oportunidad para construir vínculos reales, fortalecer identidades y generar confianza.

Habla mucho de equipos, de personas y de vínculos. No es casual. Cuando menciona qué es lo que más valora de Santa Rosa, lo primero que aparece es el grupo humano. Y cuando habla de su vida fuera del trabajo, el centro vuelve a estar ahí: su familia, sus sobrinas, sus amigas, su pareja y Barto, su perro desde hace 13 años. “Me considero muy afortunada en ese aspecto”, dice.

Pero hay un punto de la conversación donde la estructura ejecutiva se corre y aparece algo más íntimo. Su pasión, que es escribir. Y lo dice sin vueltas, porque escribir sigue siendo su espacio más personal, una forma de mantener vivos los reflejos del periodismo. Hace un tiempo

investigó el impacto que tuvo en una comunidad del interior el cierre de una fábrica local. Quería entender qué pasaba con las personas detrás de la noticia, escuchar las historias mínimas que muchas veces quedan fuera del titular. El trabajo implicó entrevistas, viajes y mucho tiempo de campo. Incluso recibió una propuesta para publicarlo. Pero decidió guardarlo. “Con mucho respeto por la historia”, aclara, mientras espera el momento indicado para terminar de pulirlo y quizás, algún día, sacarlo a la luz.

En esa definición aparece probablemente una de las claves de su forma de mirar el trabajo y la vida: la empatía. “Para mí, escribir es una forma de mantener los ojos abiertos”, explica. También de desconectarse de la rutina y observar con más profundidad. Esa sensibilidad convive con una idea que funciona casi como brújula personal y profesional. “Siempre intenté ser el mejor en lo que haga”, repetía su madre. Una frase que, aclara, nunca entendió como competencia feroz con otros, sino como un compromiso con uno mismo, con el trabajo bien hecho y con la integridad. La menciona inevitablemente al hablar de la persona que más enseñanzas le dejó. Su madre ya no está físicamente, pero sigue siendo su referencia cuando aparecen dudas o decisiones importantes. “Y eso dice muchísimo sobre la huella que dejó en mí”, admite.

En su oficina nunca faltan post-it, una agenda de papel y el mate. Y en su horizonte tampoco parece faltar algo todavía más importante: curiosidad. Cuando imagina los próximos diez años, se ve creciendo profesionalmente, liderando proyectos cada vez más estratégicos, pero sin perder el entusiasmo por aprender ni la cercanía con las personas que quiere. Porque, al final, allí parece estar el verdadero centro de todo. 📍

Conectividad

— by HOSPITAL BRITÁNICO —

Todo es cuestión de tiempo.

En el Hospital Británico implementamos tecnología de vanguardia en todo lo que hacemos. Pero sabemos que la clave para llegar al mejor diagnóstico posible está en escucharte todo el tiempo que sea necesario.

Porque nuestra cultura de bienestar no se hace solo con innovación tecnológica. Se hace respetando tus tiempos, con respuestas precisas y el más cálido trato humano.

Sumate al Hospital Scheme del Hospital Británico.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020

HOSPITAL +3 HOSPITAL
SCHEME  HOSPITAL
BRITÁNICO

#INDUSTRIAEXPORTADORA

CIU impulsa una agenda de apoyo a empresas industriales ante los desafíos y oportunidades del Acuerdo Mercosur – Unión Europea

La Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) presentó una agenda de acciones orientada a fortalecer las capacidades del sector industrial y acompañar a las empresas frente al nuevo escenario comercial generado por el Acuerdo Mercosur - Unión Europea. La iniciativa incluye instancias de análisis, asesoramiento especializado y espacios de intercambio para facilitar el acceso a información estratégica y apoyar a las empresas en la adaptación a las nuevas condiciones de comercio.

Para la gremial industrial, el Acuerdo Mercosur - Unión Europea (UE) representa mucho más que un nuevo tratado comercial. La dimensión y alcance del proceso lo convierten en un desafío de gran magnitud para el país, la industria nacional y la propia institución, comparable a otros hitos que marcaron cambios estructurales en la inserción internacional del Uruguay.

Tras más de 25 años de negociación, el acuerdo avanza hacia la consolidación de una de las mayores zonas de libre comercio del mundo, generando un nuevo marco de relacionamiento entre ambos bloques y nuevas reglas para el comercio y las inversiones.

Desde CIU señalan que este escenario trae consigo oportunidades asociadas a mejores condiciones de acceso al mercado europeo para la oferta exportable tradicional, nuevas posibilidades de negocios y el potencial incremento de inversiones. Sin embargo, también advierten sobre desafíos vinculados a determinadas condiciones negociadas que generan inquietud para distintos sectores de la industria nacional.

Una agenda para acompañar a las empresas

En este contexto, CIU impulsa una agenda de trabajo orientada a fortalecer las capacidades del sector, facilitar el acceso a información estratégica y acompañar

a las empresas socias en su adaptación a las nuevas condiciones comerciales.

Como punto de partida de esta hoja de ruta, la institución realizó el lanzamiento oficial de la Agenda de apoyo a empresas industriales ante el Acuerdo Mercosur - UE, instancia en la que presentó las principales líneas de trabajo y herramientas previstas. La actividad incluyó un conversatorio sobre los efectos esperados del acuerdo y reunió a representantes nacionales e internacionales vinculados al proceso.

Participaron la Mag. Paola Repetto, directora general para Asuntos de Integración y Mercosur del Ministerio de Relaciones Exteriores; el Ec. Juan Labraga, director de Asesoría

Política Comercial del Ministerio de Economía y Finanzas; Ma. Vanessa Mock, consejera del Sector Economía y Comercio de la Delegación de la Unión Europea; y el Dr. Nicolás Albertoni, asesor de CIU para el Plan de trabajo para la implementación del ITA Mercosur - UE y exvicecanciller de la República. La instancia fue moderada por el Ing. Quím. Washington Durán, presidente de la Comisión de Comercio Exterior de CIU. La agenda continuará el próximo 23 de junio con una conferencia magistral que contará con la participación de Rupert Schlegelmilch, exjefe negociador de la UE durante las negociaciones de 2024, junto a Albertoni y autoridades nacionales y europeas.

Además, durante las semanas siguientes se desarrollarán reuniones temáticas con gremiales sectoriales y socios para abordar aspectos considerados estratégicos, entre ellos contingentes arancelarios, compras públicas, propiedad intelectual e indicaciones geográficas, normas de origen, mecanismos de autocertificación y nuevos procesos de verificación.

A su vez, la Cámara implementó un Consultorio Mercosur – UE para atender consultas permanentes mediante el correo mercosurue@ciu.com.uy.

Oportunidades y desafíos para la industria

Desde la institución entienden que algunos sectores podrían

comenzar a visualizar beneficios en el corto plazo. Productos agroindustriales como carne y arroz, así como industrias vinculadas a la pesca, la madera y la curtiembre, aparecen entre las actividades con potencial para contar con mejores condiciones de acceso al mercado europeo.

Asimismo, existe expectativa sobre un posible aumento de las inversiones europeas en Uruguay, con efectos positivos asociados a la incorporación de nuevas tecnologías, promoción de la innovación y desarrollo de nuevos productos y flujos comerciales.

No obstante, persisten preocupaciones en algunos sectores industriales. Actividades como el sector lácteo y vitivi-

nícola mantienen inquietudes acerca del impacto que podría generar la apertura gradual acordada, mientras que aspectos vinculados a indicaciones geográficas, compras públicas y nuevas reglas comerciales continúan siendo objeto de análisis.

Competitividad: un desafío que trasciende el acuerdo

Entre las principales consultas recibidas por la Cámara por parte de sus socios, aparece la posible erosión de preferencias comerciales dentro del Mercosur a medida que avancen los cronogramas de desgravación acordados, particularmente en mercados como Brasil y Argentina, principales destinos de

manufacturas industriales uruguayas.

A su vez, sostienen que el impacto sobre la competitividad deberá evaluarse con el tiempo y variará según cada sector. Sin embargo, remarcan que los acuerdos comerciales por sí solos no garantizan mejoras competitivas y reiteran la necesidad de continuar trabajando sobre factores estructurales que fortalecen el desarrollo industrial.

En ese sentido, el desafío estará puesto en maximizar las oportunidades, mitigar posibles efectos adversos y continuar generando condiciones que permitan mejorar la competitividad del sector en el largo plazo.

Más información en ciu.com.uy

#IndustriaExportadora



Cámara de
Industrias
del Uruguay

Fortalecemos el apoyo a nuestros socios Ante el acuerdo MERCOSUR - Unión Europea

Acompañamos a la industria nacional ante un nuevo escenario de oportunidades y desafíos comerciales.

¿Qué brindamos?

- **Consultorio especializado:** mercosurue@ciu.com.uy
- **Asesoramiento experto** y consultoría estratégica
- **Charlas y actividades** sobre implementación del acuerdo

 coex@ciu.com.uy

 2604 0464 Int.: 139 y 302

Más información en ciu.com.uy

¿Libre para elegir? El Diálogo Social y el futuro del Ahorro Individual



Escribe: Juan Manuel Patiño, Académico de Número de la Academia Nacional de Economía

Finalmente, el Poder Ejecutivo dio a conocer los resultados y los lineamientos generales del Diálogo Social. Se trata de un documento amplio, con distintas directrices vinculadas al objetivo de reformular el sistema de protección social uruguayo. En

este artículo nos centraremos en el diagnóstico y en los cambios sugeridos al Régimen de Ahorro Individual.

Según el documento, el objetivo más general es propender a un régimen más integrado, en el que el Estado tenga una mayor injerencia. De acuerdo con el

diagnóstico elaborado, existen diversos desafíos y problemas a abordar. Entre ellos se destacan la falta de competencia en el mercado de las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP), las asimetrías de información propias de dicho mercado y la estructura de cos-

tos de las administradoras, junto con los perjuicios que todo esto generaría para los afiliados.

Además, se plantea que bajo el actual Sistema Mixto existe una percepción generalizada de “rivalidad” entre los distintos subsistemas, así como la pérdida de la posibilidad de un asesoramiento integral.

En respuesta a este diagnóstico, se propone la creación de un

“pilar de ahorro generacional”, en el que las cuentas individuales serían gestionadas de forma centralizada por un organismo estatal. Esta entidad licitaría o asignaría los fondos a gestores públicos y privados, encargados de la inversión y del manejo profesional de los recursos.

Desde el gobierno se entiende que esta propuesta permitiría “legitimar” el Sistema Multipilar —compuesto por pilares no contributivo, de reparto y de capitalización individual— creado en la reforma de 1995 (Ley 16.713), cerrando así una discusión histórica en Uruguay. Sin embargo, el propio documento introduce una sombra de duda relevante, ya que señala que tanto el PIT-CNT como Onajpu “seguirán reclamando por una seguridad social universal, solidaria y sin lucro”. En ese sentido, parecería tratarse más de una tregua que de una discusión verdaderamente saldada. Este punto es central, porque resulta imposible disociar las propuestas emanadas del Diálogo Social del “fin último” o “telos” —por usar la expresión aristotélica— de algunos de los actores que las impulsan: la desaparición del lucro y, por tanto, de los actores privados en el manejo del Régimen de Ahorro Individual.

Dejando de lado ese aspecto —que desde una perspectiva de economía política es absolutamente capital—, cabe preguntarse entonces: ¿es necesario que el Estado intervenga en el pilar de ahorro individual? ¿Y qué forma debería adoptar dicha intervención?

Desde el momento en que el Estado obliga a contratar un servicio —y esto ocurre de forma universal desde la Ley 20.130 de 2023, que establece la afiliación preceptiva de los nuevos trabajadores—, asume una responsabilidad indelegable en cuanto a su correcto funcionamiento.

Los mercados de fondos de pensiones tienen características muy específicas que los vuelven especialmente susceptibles a una mayor regulación y supervisión estatal.

Los mercados de fondos de pensiones tienen características muy específicas que los vuelven especialmente susceptibles a una mayor regulación y supervisión estatal. En primer lugar, porque el ahorro individual obligatorio configura un mercado cautivo o un cuasimercado. En segundo lugar, porque existen importantes asimetrías de información: se trata de decisiones complejas, de muy largo plazo, donde para el afiliado no resulta sencillo evaluar costos, rentabilidades esperadas o comparar alternativas.

La forma más clara de entender las dificultades de este mercado es observando el comportamiento de la oferta y la demanda. Del lado de la demanda, esta suele ser poco elástica y muy inercial: los afiliados tienden a permanecer en la misma administradora durante toda su vida laboral. En Uruguay, apenas el 0.3% cambia de AFAP por año. Del lado de la oferta, se trata de una industria regulada, especializada y con fuertes economías de escala, lo que genera barreras de entrada elevadas y pocos competidores.

Todos estos problemas están bien documentados por la literatura. Lo verdaderamente interesante es la forma en que Uruguay decidió enfrentarlos.

Algo que distingue al sistema uruguayo en la comparación

regional es la presencia de una administradora estatal —República AFAP— que concentra alrededor del 40% del mercado. Su función práctica es operar como agente disciplinador. Sin embargo, durante los primeros años del sistema esa lógica no funcionó del todo, ya que sus comisiones no diferían demasiado de las privadas. Posteriormente, República AFAP redujo sistemáticamente sus comisiones, aunque las administradoras privadas continuaron cobrando valores sensiblemente superiores.

Para algunos, esto reflejaba la existencia de una cuasirenta; para otros, simplemente diferencias en la estructura de costos. República AFAP posee mayores economías de escala y costos promedio por afiliado significativamente menores (35% menor que el de sus contrapartes privadas). En cualquier caso, dado el escaso éxito inicial de la regulación, Uruguay introdujo en 2018 topes legales a las comisiones —estableciendo un máximo de 50% sobre la comisión mínima del mercado—, reduciendo drásticamente las diferencias existentes. A esto se sumaron cambios posteriores, como la comisión cero durante los primeros tres años de cotización introducida en la reforma de 2023.

Este recorrido histórico ilustra cómo la “vía uruguaya” para resolver el conflicto entre principal (afiliado) y agente (AFAP), en lugar de reducir las asimetrías de información, consistió esencialmente en añadir un agente estatal a la ecuación. Paradójicamente, esto terminó configurando un sistema en el que, desde la perspectiva del afiliado, el costo de informarse es alto y el beneficio esperado muy bajo. Después de todo, ¿para qué hacerlo si el Estado vigila por mí?

La escasa diferenciación entre

portafolios profundiza todavía más este problema. Los requisitos de rentabilidad mínima penalizan los desvíos respecto del benchmark, generando estrategias de inversión muy similares entre administradoras. A esto se suma un régimen de inversión particularmente restrictivo, que limita fuertemente la exposición a activos internacionales y reduce las posibilidades de capturar mayores retornos de largo plazo. En este contexto, el proyecto surgido del Diálogo Social introduce una solución particular: dado que los afiliados no utilizan correctamente su libertad de elección, la respuesta sería reducirla todavía más. Para eso se propone un rediseño de la organización industrial del sistema, eliminando el rol de las AFAP en la administración de cuentas individuales y limitándolo exclusivamente a la gestión de portafolios de inversión. Las cuentas pasarían a ser administradas por un organismo estatal.

Más allá de las intenciones de la actual administración, una nueva arquitectura institucional impulsada por actores que promueven una seguridad social “sin lucro” inevitablemente tenderá a debilitar el pilar privado de ahorro individual y su gestión a cargo de actores privados.

La propuesta tiene cierto “atractivo” inicial: centralizar funciones con potenciales economías

de escala, reducir gastos comerciales y mantener la gestión financiera en manos privadas. De hecho, durante la reforma de 2023 se sugirió un camino parecido que finalmente no prosperó. Sin embargo, existen varias objeciones importantes.

La primera es de economía política. Más allá de las intenciones de la actual administración, una nueva arquitectura institucional impulsada por actores que promueven una seguridad social “sin lucro” inevitablemente tenderá a debilitar el pilar privado de ahorro individual y su gestión a cargo de actores privados. A esto se suman objeciones más de tipo técnico. En Uruguay ya existe, de facto, un alto grado de centralización operativa: las AFAP utilizan un proveedor común para algunas funciones administrativas, lo que reduce significativamente el potencial ahorro de costos de una reforma de este tipo. Además, la regula-

ción vigente ya comprimó buena parte de las supuestas “rentas extraordinarias” que pudieron haber existido en el pasado, por lo que el beneficio incremental de quitar funciones a las AFAP parece relativamente bajo.

Por otra parte, aunque existe evidencia internacional favorable a la centralización de ciertas funciones, eso no implica necesariamente que deban ser realizadas por un ente estatal. En México, ProceSAR —frecuentemente citado como referencia— es una empresa privada. Asimismo, existen sistemas previsionales maduros sin administradoras estatales, donde las AFAP mantienen la relación integral con el afiliado y aun así exhiben costos operativos muy bajos. Chile es probablemente el mejor ejemplo.

Tampoco luce sencilla la transición hacia un nuevo esquema centralizado. Existen riesgos operativos y de gobernanza nada

menores: supervisión deficiente, dificultades para replicar el know-how acumulado por las AFAP y potencial deterioro en la calidad de atención al afiliado en un contexto monopólico.


Por supuesto, una mayor homogeneidad del sistema podría facilitar la comparación entre gestores y simplificar ciertos procesos. Sin embargo, existen alternativas menos disruptivas para avanzar en esa dirección. Si el objetivo es incentivar que los afiliados comparen opciones para administrar sus ahorros jubilatorios, la solución más razonable sería ofrecer verdaderas alternativas de inversión, y no un sistema donde los portafolios son prácticamente indiferenciados.

Asimismo, si el objetivo es reducir costos y comisiones, existen mecanismos más efectivos, como licitaciones periódicas de afiliados —no solo nuevos, sino también antiguos— que reduz-

can la inercia del sistema e introduzcan mayor competencia. Los casos de Chile y Nueva Zelanda ofrecen experiencias interesantes en ese sentido. Y nada de eso requiere que el Estado administre directamente las cuentas individuales.

En conclusión, el sistema previsional uruguayo presenta oportunidades de mejora, tanto en materia de costos —limitadas— como, sobre todo, en rentabilidad de las inversiones. Sin embargo, conviene recordar que el sistema acumuló en tres décadas activos equivalentes a aproximadamente US\$ 27 mil millones o 30% del PBI, con un manejo profesional y razonablemente eficiente.

Pero el éxito no implica mantener el statu quo. Es necesario poner sobre la mesa una agenda de iniciativas que abarque mayores eficiencias a nivel de la industria, con mejoras en sus procesos y mayor adopción de tecnología (aunque como vimos, las ganancias serían muy modestas), junto con la modernización del régimen de inversión de los fondos (un cambio mucho más simple y más prioritario), que en perspectiva comparada acumula un atraso de más de dos décadas y que, llamativamente —o no tanto—, no figura entre las prioridades del Diálogo Social, a pesar de que su impacto final en las pensiones de los afiliados sería sensiblemente mayor.

La propuesta que hoy tenemos introduce cambios muy considerables al diseño actual del pilar de ahorro individual, cuyos beneficios potenciales son muy modestos y cuyos riesgos son potencialmente enormes. Uruguay es un país que ha hecho de la continuidad en sus políticas de Estado su mayor activo intangible. No parece aconsejable desandar un camino que tanto costó recorrer. 



Préstamo Auto

Tu próximo auto está más
cerca de lo que imaginás

Financiá hasta el
100%
del valor de tu vehículo.

Tasa
5%
para híbridos y eléctricos en
60 cuotas en USD y UI (T.E.A)



A NIVEL MUNDIAL, EL COMPORTAMIENTO FUE MUY VARIADO

La industria crece pero con matices

La actividad manufacturera uruguaya cerró 2025 con un crecimiento de 6.2%, destacándose en un contexto regional donde Argentina y Brasil registraron caídas. Los datos más recientes del INE, correspondientes a marzo de 2026, muestran que la tendencia positiva se mantiene, aunque el desempeño varía según el sector.

● Escribe: Sofía Tuyaré

El contexto internacional sigue siendo de expansión, aunque de manera moderada. Según el informe semestral de actividad industrial mundial de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), la producción manufacturera global demostró una resiliencia significativa durante el segundo semestre de 2025, extendiendo una racha ininterrumpida de expansión trimestral que comenzó a mediados de 2022. Este desempeño se mantuvo a pesar de múltiples desafíos: la escalada de tensiones arancelarias, la persistente incertidumbre inflacionaria, las interrupciones en las cadenas de suministro y el aumento de conflictos regionales. Para el cuarto trimestre de 2025, la producción industrial mundial creció 3.7% en términos interanuales, registrando una leve desaceleración respecto al trimestre anterior, cuando había crecido 3.9%.

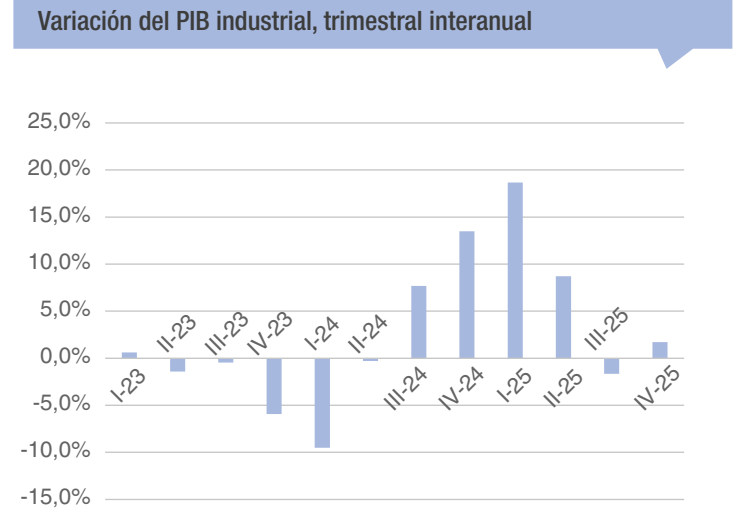
A nivel mundial, el comportamiento fue muy dispar. Asia y el Pacífico -que representan casi la mitad de la producción manufacturera mundial- registró una expansión de 5.2%, impulsado

en buena medida por China (5.3%). América del Norte creció 1.5%, impulsada por Estados Unidos. Europa, en cambio, mostró un desempeño más modesto (1.9%), con algunas economías como Hungría, Dinamarca y Bulgaria que registraron caídas que afectaron el resultado del bloque.

Un panorama más complejo se observó en América Latina y el Caribe, donde la producción industrial retrocedió 0.6% en el cuarto trimestre. Argentina disminuyó 5.1% y Brasil 1.9%, dos economías que en conjunto tienen un peso determinante en los números de la región.

Uruguay

En ese marco regional adverso, Uruguay fue la excepción. Los últimos datos publicados por el Banco Central del Uruguay (BCU) corresponden al 2025. La industria manufacturera aumentó 6.2% el año pasado, luego de crecer 2.9% en 2024. Según el informe de cuentas nacionales del BCU, este comportamiento se explica sobre todo por la mayor actividad de refinería de petróleo, que se incrementó respecto al año anterior porque estuvo cerrada por



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.

mantenimiento hasta mediados de segundo trimestre de 2024. En segundo lugar, las industrias alimentarias aportaron al crecimiento de la industria, principalmente los frigoríficos, la industria láctea y de molinería. En ese mismo sentido, aunque con menor incidencia, se ubicó la fabricación de la pasta de celulosa.

En el cuarto trimestre de 2025 la industria creció 1.7% respecto al mismo período del año anterior, recuperándose tras la caída

de 1.7% registrada en el tercer trimestre.

Sin embargo, el dato anual debe leerse con cautela, ya que está fuertemente influido por el efecto Ancap. Al excluir la refinería, el crecimiento del núcleo industrial fue significativamente más modesto: según la CIU, el incremento fue de 0.7% en el cuarto trimestre de 2025.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) elabora el Índice de volumen físico de la industria manufacturera. Según este

indicador, en marzo de 2026, último dato disponible al momento, aumentó 9.4% respecto a igual mes del año anterior.

Según el informe del INE, si se analiza el comportamiento de los rubros en marzo de este año respecto al mismo mes del año anterior, el desempeño se explica por la incidencia positiva, principalmente, por el rubro “Elaboración de productos ali-

menticios”. Le siguen “Fabricación de sustancias y productos químicos” y “Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques”.

En la vereda de enfrente, la división con mayor incidencia negativa en la variación interanual es “Elaboración de bebidas”. Le siguen “Fabricación de papel y de los productos de papel” y “Fabricación de los productos

informáticos, electrónicos y ópticos”.

Empleo

El INE elabora, en el marco de su informe del sector, el Índice de Horas Trabajadas (IHT) y el Índice de Personal Ocupado (IPO). El IHT en marzo de 2026 creció 2.1% respecto al mismo mes del año anterior, y el IPO disminuyó un 1.6% para el mismo periodo de medición. Esta divergencia entre producción y empleo es un dato que se observa en meses anteriores.

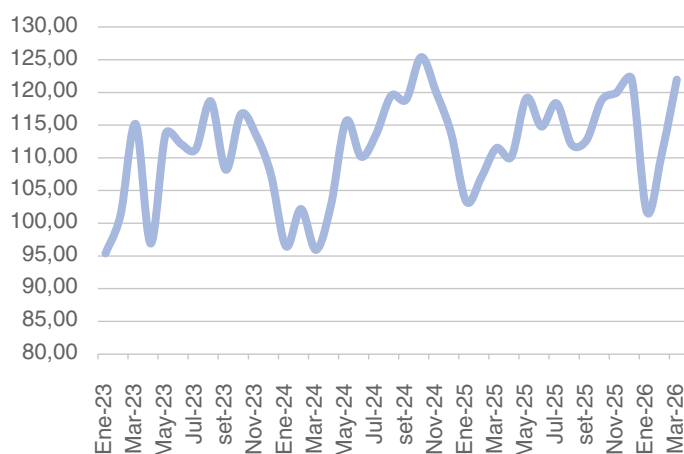
Expectativas

No se cuenta con proyecciones actualizadas respecto a la evolución específica del nivel de actividad industrial, pero recientemente se publicaron las expectativas de los analistas locales respecto a la economía uruguaya en su conjunto. Según la Encuesta de Expectativas Económicas que elabora el BCU, en mayo la mediana de los analistas consultados proyecta que el Producto Interno Bruto (PIB) de Uruguay crecerá 1.35% en 2026 y 1.7% en 2027. Cabe señalar que esta estimación para 2026 viene siendo revisada a la baja en los últimos meses. 🌐



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

Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera, variación interanual



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

“En Uruguay el foco está puesto en crecer en infraestructura, invertir en redes, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer los canales de venta”

Fernando Montoya
CEO de Tigo Uruguay

Escribe: Oscar Cestau  @OCestau

Con una inversión anunciada de US\$ 600 millones y el objetivo de consolidarse como un operador nacional, Tigo apuesta fuerte al mercado uruguayo. En una extensa charla con **Empresas & Negocios**, el CEO de la compañía en Uruguay repasa su recorrido regional dentro de Millicom, explica por qué el grupo ve al país como un “laboratorio” para innovación y detalla la estrategia para competir en un mercado dominado por Antel. El foco está puesto en la expansión de red, el crecimiento en el interior y el desarrollo de Tigo Business como socio tecnológico para empresas. También habla sobre regulación, digitalización, inteligencia artificial y el desafío de transformar una marca global en una empresa cercana al cliente uruguayo.

Fernando nació en El Salvador, más precisamente en la capital, San Salvador. Creció en un hogar de padres vinculados laboralmente al sector privado, quienes fueron sus máximos referentes. Su madre desarrolló toda su vida laboral en una compañía de seguros, donde trabajó hasta su retiro. “Ella me enseñó la lealtad hacia las empresas”, reflexiona al comienzo de la charla. Su padre, en tanto, trabajó durante años en visita médica hasta que decidió emprender y montar una empresa de filmaciones, donde el entrevistado tuvo sus primeras experiencias laborales. “La forma de ganarme mi plata para salir era trabajar con mi papá”, recuerda. El entorno familiar, en ese momento de la vida, se completaba con dos hermanos, uno menor al que Fernando le lleva ocho años y una hermana tres años mayor. Estudió Economía y Negocios en la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), una de las instituciones más reconocidas de El Salvador, y durante su formación realizó un intercambio académico en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en Ciudad de México. Más adelante complementó su formación con especializaciones en negocios internacionales, un Executive MBA en IE University, en Madrid, y estudios en Digital Marketing en Wharton School.

Su carrera profesional comenzó en el sector aerocomercial, trabajando en *Revenue Management* y gestión de ingresos. “Siempre me gustaron los números y tomar decisiones basadas en datos”, explica. Durante más de tres años estuvo enfocado en *pricing* y análisis financiero, hasta que decidió dar un giro y pasar al área comercial y de ventas en Citibank. Allí dejó atrás el trabajo puramente analítico para enfocarse en la relación directa con clientes y en la gestión de equipos, una experiencia que considera clave para entender el negocio desde otra perspectiva.

El desembarco en telecomunicaciones llegó hace más de 14 años, cuando un excompañero del sector aerocomercial lo recomendó para ingresar a Tigo en El Salvador. Comenzó como analista financiero comercial en el negocio de voz, en una etapa en la que ese segmento todavía era central para la industria. Con el tiempo fue creciendo dentro de la compañía hasta liderar el área de

Business Intelligence de la operación salvadoreña.

Luego llegó la oportunidad de asumir mayores responsabilidades en Honduras, donde pasó a liderar el negocio prepago, que representaba cerca del 80% de los ingresos de la operación. Tras cinco años en ese mercado, fue convocado al equipo regional con base en Panamá para dirigir el negocio prepago de Latinoamérica, una posición que lo llevó a recorrer distintos países y mercados de la región. “Conocí diferentes idiosincrasias y composiciones de mercado. En algunos países somos líderes y en otros no”, señala.

Después de casi cuatro años en funciones regionales, participó en el proceso para liderar la operación en Uruguay. Fue seleccionado y hoy está al frente del desembarco y expansión de Tigo en nuestro país.

El Salvador, Honduras, Panamá. ¿Qué aprendió de cada mercado y cómo le preparó eso para Uruguay?

Soy un convencido de que cada mercado tiene su particularidad. En El Salvador, por ejemplo, había un mercado hipercompetitivo, con cuatro operadores y mucha presión sobre los precios. Nosotros éramos el segundo jugador y competíamos en el medio de un líder y un tercero que también presionaba fuerte. Fue una experiencia muy valiosa para aprender a moverme en ambientes altamente competitivos.

Honduras era completamente distinto: un mercado de dos operadores, donde nosotros éramos líderes con cerca del 60% y Claro tenía el 40%. Ahí el desafío pasa más por cómo administrar el liderazgo y racionalizar la industria, evitando que todo se transforme en una competencia de precios hacia abajo donde todos pierden. Cuando sos líder también tenés la responsabilidad de invertir para sostener el servicio y atender bien a la mayoría de la población.

Después me moví a Panamá, desde donde veía toda la región. Ahí tuve la posibilidad de conocer mercados muy distintos, por ejemplo, países donde no éramos líderes, como Colombia, donde Claro tiene una posición dominante; o una plaza como la de Bolivia, con fuerte presencia estatal, más parecido a Uruguay; y también procesos de consolidación. Recuerdo incluso operadores que decidieron salir del mercado porque “los números ya no daban”. Todo eso te permite entender cómo evoluciona la industria y cómo tiende a quedar en manos de compañías con mayor espaldas financiera y capacidad de inversión.

Esa combinación de experiencias me dio un bagaje muy importante para asumir este desafío en Uruguay.



¿Qué estilo de gestión intenta ejercer? ¿Cuál es su modelo de gestión?

Soy un líder cercano. Me gusta trabajar hombro a hombro con la gente y no detrás de un escritorio. De hecho, elegí una oficina ubicada en una zona donde pasa todo el mundo, porque quiero estar cerca de los equipos y tener contacto permanente con ellos.

Y eso no se limita a la oficina. Me gusta ir a los barrios, conversar con los puntos de venta y con los vendedores de la calle. Ellos son quienes realmente te dicen las cosas como son, de forma muy directa, y eso es clave para mejorar.

Tengo un estilo muy orientado a la construcción y a la transformación. Me siento cómodo con el cambio; creo

que eso también se refleja en mi trayectoria, moviéndome entre países y culturas distintas. Y parte de lo que buscamos en estos primeros meses en Uruguay es justamente acelerar procesos de transformación, integrando también la cultura uruguaya y manteniendo esa ambición de hacer cosas distintas para llegar mejor a los clientes.

¿Cómo definiría el ADN de Tigo?

Cuando hablo con el equipo local siempre digo que no se trata solamente de traer una cultura, sino de construir una nueva, combinando el ADN de Tigo con la idiosincrasia uruguaya. Pero si tuviera que definir nuestra cultura, diría que somos una empresa muy colaborativa. Eso significa que las operaciones se ayudan entre sí. Durante estos meses llegaron personas de otros países para apoyar procesos que todavía estábamos desarrollando en Uruguay, especialmente en áreas como prepagos o el lanzamiento de marca. Por ejemplo, tuvimos apoyo de equipos de Paraguay, y al mismo tiempo hoy también hay gente de Uruguay colaborando en integraciones en Chile y Colombia.

Otro rasgo central es la apuesta al talento. Una de las cosas que más me impresionó desde que llegué es la capacidad del talento uruguayo para reinventarse y sacar adelante proyectos muy desafiantes. Cambiar una marca en seis meses no es algo menor y eso fue posible gracias al equipo.

En Tigo creemos mucho en el crecimiento interno. Mi propio recorrido dentro de la compañía es un ejemplo de eso. Y también el del CEO del grupo, Marcelo Benítez, que comenzó como agente de *contact center* en Paraguay. En Uruguay, cerca del 90% de las posiciones de liderazgo que se abrieron fueron cubiertas con talento interno.

Mi objetivo es que cada vez más uruguayos de esta operación puedan crecer también hacia posiciones regionales o en otros mercados del grupo, porque creo que hay muchísimo talento con potencial para aprovechar esas oportunidades.

¿Qué representa estratégicamente Uruguay para Tigo?

Tigo siempre piensa en términos de portafolio de países. Operamos en 12 mercados muy distintos entre sí, y Uruguay tiene características particularmente atractivas desde el punto de vista estratégico. Es un país con estabilidad macroeconómica, estabilidad política y alternancia, además de muy buenos niveles de digitalización. Está adelantado en muchos aspectos respecto a otros mercados de la región porque tiene una alta penetración de servicios postpago, un fuerte desarrollo de 5G y algunos de los mejores niveles de cobertura poblacional dentro del grupo. Eso le da al grupo previsibilidad, pero también lo convierte en un mercado muy interesante para innovar. Muchas veces lo vemos como un lugar donde se pueden probar y desarrollar iniciativas que más adelante podrían implementarse en otros países de la operación, justamente porque Uruguay va unos pasos adelante en varios temas.

¿Qué es lo más desafiante de conducir una empresa en un sector tan competitivo y regulado?

Uruguay tiene particularidades muy marcadas. Una de ellas es la presencia de un operador estatal muy fuerte como An-

El rol del regulador

Uruguay tiene una tradición de regulación fuerte en telecomunicaciones. ¿Cómo evalúa el marco regulatorio y la relación con el gobierno y la Ursec?

Nosotros creemos que lo más importante es que exista previsibilidad regulatoria. Eso es clave en cualquier mercado en el que uno quiera invertir y crecer a largo plazo. Desde ese punto de vista, entramos a Uruguay conociendo claramente cuál era el marco regulatorio vigente. Ahora bien, la industria enfrenta cada vez más presiones. El consumo de datos sigue creciendo de forma acelerada -nosotros estimamos que en los próximos años podría cuadruplicarse- y, al mismo tiempo, aparecen nuevos desafíos vinculados a las OTTs y a los operadores satelitales. Plataformas como Meta utilizan la infraestructura de telecomunicaciones y generan una presión creciente sobre las redes. Y frente a eso se necesitan operadores con espalda financiera y vocación de largo plazo, porque las inversiones requeridas para modernizar redes, expandir el 5G y garantizar una buena experiencia para los clientes son enormes.

Por eso creemos que el regulador tiene un rol importante en generar previsibilidad y condiciones que permitan seguir invirtiendo.

¿Y entiende que hoy ese rol se está cumpliendo?

Creo que sí. Hasta ahora se ha cumplido. El hecho mismo de que hoy estemos conversando sobre Tigo en Uruguay demuestra que el país estuvo dispuesto a incorporar un nuevo competidor. Dicho eso, este es un trabajo permanente. El regulador tiene que seguir asegurándose de reducir las asimetrías, no solo entre los operadores locales, sino también frente a las OTTs y los nuevos operadores satelitales, que plantean desafíos distintos para la industria.

Y después está el debate específico sobre internet para el hogar. Varios operadores hemos solicitado licencias clase B y entendemos que no existen limitaciones técnicas, legales ni operativas para otorgarlas; simplemente se ha tomado la decisión de no hacerlo. Es una discusión que seguramente continuará. De todos modos, nosotros hicimos esta inversión con foco en el negocio móvil y hoy estamos plenamente concentrados en competir y crecer en ese mercado.

tel, que además está bien gestionado y tiene una posición dominante en buena parte del mercado. Ese es, sin dudas, uno de los principales desafíos. El otro punto tiene que ver con el negocio de internet para el hogar, donde históricamente las licencias estuvieron concentradas en Antel y, más recientemente, en algunos cableoperadores.

De todos modos, son condiciones que ya conocíamos cuando decidimos invertir en Uruguay. Entramos al mercado entendiendo las reglas de juego y el marco regulatorio existente, y aun así vemos un enorme potencial de crecimiento, especialmente en el negocio móvil.

Son temas que probablemente sigan formando parte del debate de la industria. Hace poco incluso compartimos un panel con representantes de Antel, Claro, Cablevisión y DirecTV donde discutíamos justamente esos desafíos y la evolución del sector. Pero nosotros hoy estamos enfocados en la parte móvil, que es por lo que invertimos en el país sabiendo las reglas del juego, y creemos que en ese sector hay muchísimas oportunidades para crecer.

¿Cómo evalúan desde la compañía el clima de negocios en Uruguay?

Ya lo sabíamos antes de llegar, pero desde que estoy acá confirmé la visión de que Uruguay es un país con institucionalidad, seguridad jurídica, estabilidad económica y macroeconómica, y eso genera mucha confianza para invertir y pensar en el largo plazo. Es el tipo de mercado donde podés planificar, construir una agenda de crecimiento y desarrollar proyectos con previsibilidad. Al final, invertir es un acto de confianza, y nuestra llegada a Uruguay refleja justamente esa confianza en el país, en sus instituciones, en

su gente y en su capacidad de innovación. Por eso creemos que el clima de negocios es muy favorable para crecer.

Este es un mercado pequeño en escala regional. ¿Cómo se construye rentabilidad en un país de 3.5 millones de habitantes?

La rentabilidad, independientemente del tamaño del mercado, se construye con disciplina financiera. En Millicom somos muy rigurosos en ese aspecto, y cada centavo que invertimos tiene que estar alineado con nuestras metas estratégicas. En Uruguay, por ejemplo, el foco está puesto en crecer en infraestructura, invertir en redes, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer los canales de venta. Esa disciplina en la asignación de recursos es lo que nos permite generar rentabilidad. Millicom es reconocida en la industria por tener niveles de rentabilidad por encima del promedio, y eso tiene que ver con operar de manera eficiente, mantener disciplina financiera y concentrar las inversiones donde creemos que van a generar mejores resultados.

¿Qué lectura hace del nivel de consumo y sofisticación tecnológica del cliente uruguayo?

El cliente uruguayo es, en términos generales, más sofisticado que el de otros mercados donde operamos. Uruguay tiene algunos de los niveles más altos del grupo en pene-

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE



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

¡Adherite ahora!

Disponible en celulares Android con tecnología NFC.

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

Más información en brou.com.uy



NUEVO CHEVROLET SONIC

**PRECIO
EXCLUSIVO
DE PREVENTA**





Manejemos
Juntos™

tración postpago, digitalización y adopción de 5G, tanto a nivel de redes como de dispositivos.

Eso también eleva las expectativas del consumidor. El usuario uruguayo exige calidad, cobertura y una buena experiencia de conectividad.

Nosotros creemos que tenemos la red y la capacidad para responder a esas demandas. Parte de lo que estamos transmitiendo con el lanzamiento de marca es justamente eso, es decir, que el cliente pueda tener cobertura y conectividad donde esté, con propuestas adaptadas a distintos perfiles y niveles de consumo.

Palabras más, palabras menos, el día de la presentación de Tigo en Uruguay usted dijo que el cambio de marca es mucho más que cambiar un logo. ¿Qué cambia concretamente para un cliente que antes tenía Movistar y ahora tiene Tigo?

Para nosotros era muy importante que antes del cambio de marca ocurrieran transformaciones reales. Por eso trabajamos en tres grandes pilares: red, experiencia y producto.

El primero fue la red. Desde que llegamos comenzamos un proceso de modernización tecnológica y hoy ya tenemos más de dos tercios de la red actualizada. La idea es completar ese proceso durante este año. Además, estamos expandiendo cobertura, especialmente en zonas rurales, e invirtiendo fuerte en despliegue de 5G. Sabemos que el cliente quiere conectividad y buena experiencia donde esté, y hoy el usuario ya está percibiendo mejoras en navegación y cobertura.

El segundo eje es la experiencia. Eso implica que el cliente pueda resolver sus necesidades de forma más cercana y simple. Ya reconvertimos todas las tiendas a la marca Tigo, incluso la tienda insignia de Francisco Soca, con una experiencia más digital y cercana. Además, vamos a abrir nuevos locales en distintos puntos del país, especialmente en el interior, y ampliar nuestra red de puntos de venta para clientes prepago. Queremos que la gente pueda encontrarnos fácilmente, ya sea para una recarga, comprar un chip o resolver cualquier necesidad.

Y el tercer pilar es producto. En prepago lanzamos una nueva propuesta con paquetes más robustos, incluyendo redes sociales y *roaming*, algo muy valorado por los clientes. En postpago simplificamos completamente la oferta, porque antes había más de 30 planes y hoy tenemos seis opciones mucho más claras y fáciles de elegir, también con una propuesta más fuerte de *roaming*.

A eso se suma el lanzamiento de Tigo Business, donde incorporamos soluciones que antes no estaban disponibles para clientes corporativos, especialmente en áreas como conectividad, infraestructura, nube y ciberseguridad. La idea es acompañar también los procesos de digitalización de las empresas uruguayas.

¿Cómo se compite en un mercado donde Antel tiene el predominio, y a eso se le suma que los uruguayos suelen ser bastante afines a las empresas del Estado?

Para mí, el primer paso es generar presencia. En ese sentido, creo que hemos hecho un trabajo espectacular en conocimiento de marca en este último mes. Hoy podés ver

nuestra marca en edificios, carreteras, ómnibus, en el cielo con drones. Y no solo en Montevideo, porque si vas al interior nuestra marca tiene mucha más visibilidad que la de la empresa que adquirimos.

Ahora, ¿la visibilidad sola alcanza? No. Tiene que estar acompañada por un excelente servicio, una excelente red y un excelente producto, que son justamente los tres pilares en los que trabajamos. Y esas tres cosas ya están ejecutadas. Hoy ya tenemos en la calle el producto que queremos, con la experiencia de red y el nivel de servicio que pretendemos ofrecer. El desafío ahora es decirle al uruguayo: “Probáanos”. A mí me gusta mucho salir a la calle y hablar con la gente, y ahí uno encuentra algo interesante. Si bien existe cierta inclinación hacia el operador estatal, también hay muchas personas que no han tenido la mejor experiencia y que están dispuestas a probar otra alternativa.

Eso es lo que le estamos proponiendo al mercado: “Probá nuestra red, fijate cómo te funciona el servicio y el producto”. Porque es así como se construye el vínculo: primero el conocimiento, después la prueba y, finalmente, la lealtad hacia la marca.

¿Cuál es hoy la cuota de mercado de Tigo?

Tenemos un 28% del mercado a nivel país.

Durante la presentación en la llegada de Tigo, y ahora en la charla, ha marcado la importancia del interior, casi con la idea de que Tigo deje de ser percibido como un operador de Montevideo y pase a ser visto como un operador nacional. ¿Detectaron desde el inicio que ahí había una oportunidad de crecimiento?

Desde la primera semana que estuve acá tomamos la decisión de salir al interior. A mí me gusta mucho recorrer, estar en la calle, y tuve la oportunidad de conocer prácticamente todo el litoral y buena parte del centro del país, más allá de Montevideo, Maldonado y Canelones. Y lo que encontramos fue una muy baja presencia de marca. No solo de Tigo, sino también de Movistar antes de la adquisición. Además, había poco conocimiento sobre la red que nosotros teníamos en esas zonas. Creo que eso tiene una explicación lógica, y es que Movistar estuvo en venta durante varios años y, en ese período, claramente quitó el pie del acelerador, sobre todo en el norte y en el interior del país.

Cuando empezamos a recorrer y a analizar los números, especialmente nuestra participación de mercado en el interior, quedó muy claro que había un trabajo enorme por hacer. Y ese trabajo requiere inversión, que es justamente el compromiso que estamos asumiendo.

También tuve la oportunidad de hablar con muchos clientes del interior, incluso con clientes de la competencia, y encontramos expectativa de cambio en materia de telecomunicaciones. Quieren propuestas distintas, más presencia; vi gente que tiene mucho deseo y hambre de crecer. Recuerdo especialmente conversaciones en Rivera con nuestros vendedores. Encontré una actitud de empuje, de querer crecer y comerse el mundo, que me encantó ver en el interior. Y eso también es parte de nuestra apuesta. No se trata solo de una expansión comercial; también creemos que podemos contribuir al desarrollo de esas zonas del país.

Tigo está acostumbrado a mercados de gran volumen de prepago en Centroamérica, mientras que Uruguay tiene un perfil mucho más orientado al pospago y con alta digitalización. ¿Cómo impacta eso en el trabajo y en la estrategia de la empresa?

En realidad, una parte central de la estrategia de Tigo en todas sus operaciones es justamente seguir creciendo en pospago, o sea, ir moviendo a nuestros clientes prepago hacia pospago. En Uruguay ese camino ya venía bastante avanzado, así que, en ese sentido, estamos totalmente alineados con la estrategia global del grupo.

Lo que queremos ahora es seguir creciendo en ese segmento. Y además creo que Uruguay nos da una oportunidad muy interesante de aprender de un mercado de pospago mucho más evolucionado y de un cliente también más sofisticado. Ese aprendizaje después puede trasladarse a otras operaciones de Millicom. Uruguay puede convertirse en un caso de referencia para el grupo en varios aspectos vinculados a la experiencia de cliente y al desarrollo del negocio pospago.

¿Cuál es el indicador con el que van a medir el éxito de Tigo en Uruguay dentro de tres o cuatro años?

Para mí hay dos indicadores clave. El primero es que logremos tener una base de usuarios en crecimiento sostenido. Y el segundo, es construir una empresa rentable, que genere caja. Eso está directamente vinculado con la disciplina fi-

nanciera de la que hablábamos antes. La combinación de crecimiento y rentabilidad es, al final, la forma en la que vamos a medir el éxito de Tigo en Uruguay.

La portabilidad numérica facilita el cambio de operador. ¿Están viendo movimiento de clientes hacia Tigo en estos primeros meses?

Sí. Después del lanzamiento de la marca estamos viendo movimientos en el mercado, no solo a través de la portabilidad numérica, sino también con clientes completamente nuevos. Hay mucho interés tanto por nuestras ofertas como también por los cambios que estamos impulsando. Estamos viendo más personas entrando a nuestras tiendas, más contactos a través de canales digitales y también más consultas de empresas corporativas, grandes, medianas y pequeñas. Y eso es justamente lo que queremos: recibir a esos clientes interesados, que nos prueben y que puedan comprobar que tenemos una excelente red, un excelente servicio y una propuesta de producto muy competitiva.

Acaban de lanzar Tigo Business, la unidad orientada al segmento corporativo. ¿Por qué era prioritario presentar este producto apenas un mes después del lanzamiento de la marca?

Lanzamos Tigo Business porque queremos estar mucho más cerca de las empresas a las que atendemos. Entende-

MOODY'S reafirma la calificación AAA para el BSE

Calificación nacional otorgada por Moody's Local Uruguay – abril de 2026.

La reconocida agencia de evaluación Moody's Local Uruguay ratificó, una vez más, la máxima calificación nacional "AAA.uy con perspectiva estable" para el Banco de Seguros del Estado (BSE), destacando su fortaleza financiera y liderazgo en el mercado asegurador uruguayo.

En su informe, Moody's subraya el rol predominante del BSE en el sector, la buena diversificación de productos con presencia en todos los ramos comercializados en la industria, la reputación, y la trayectoria de la Institución. Además, se resalta el reconocimiento y la trayectoria de la institución, con indicadores de gastos inferiores a los de sus competidores gracias a economías de escala por ser compañía líder de seguros en Uruguay.



En Uruguay nadie te da más seguridad.

El reporte también valora el respaldo explícito e implícito del Estado Nacional Uruguayo, único accionista del BSE, la adecuada gestión de su cartera de inversiones, y la mejor adecuación de las reservas de la compañía.

El presidente del BSE, Sr. Marcos Otheguy, expresó su satisfacción por este reconocimiento: "Recibir nuevamente esta calificación es un reflejo del compromiso de nuestra institución con la excelencia. Nos llena de orgullo saber que seguimos consolidándonos como líderes del mercado, cumpliendo con nuestro rol social y generando confianza en los uruguayos. El BSE es hoy una institución sólida, eficiente, estratégica para el país y preparada para afrontar los desafíos futuros".

mos que el vínculo y la comunicación con clientes corporativos requieren un enfoque distinto y más especializado que el segmento masivo. Por eso hicimos dos lanzamientos separados: Tigo por un lado y Tigo Business por otro.

El mensaje que queremos darles tanto a los clientes que ya tenemos como a los potenciales es que Tigo Business llega con una propuesta de valor basada en tres pilares. El primero es conectividad y tecnología: cómo podemos brindarles a las empresas, sin importar su tamaño, la mejor tecnología disponible para sus operaciones.

El segundo es la experiencia regional. Creo que eso es muy relevante. Estamos presentes en 12 países y en todos operamos negocios de Tigo Business. Eso nos permitió acumular experiencia en distintas industrias y mercados, y ese cono-

Inversión e innovación para crecer con el cliente

Tras su desembarco en el país, Tigo anunció inversiones por US\$ 600 millones. ¿Dónde estarán concentradas?

La mayor parte está enfocada en infraestructura y red. Como te decía antes, los US\$ 600 millones están distribuidos en los mismos pilares estratégicos. Una parte muy importante va a seguir modernizando nuestra red, ampliar la cobertura poblacional -especialmente en zonas rurales- y expandir el 5G al resto del país. Hoy tenemos una cobertura cercana al 30% y queremos llevarla al 100% en los próximos cuatro años.

También hay inversiones relevantes en inteligencia artificial y ciberseguridad.

Después hay otro bloque importante destinado a canales de venta. Vamos a crecer en tiendas en todo el país, porque hoy tenemos menos que nuestros competidores y queremos ponernos a la par. También vamos a ampliar los puntos de venta y aumentar la inversión en incentivos, tanto para nuestra fuerza comercial como para los comercios y distribuidores de barrio. Eso también genera actividad económica en distintas zonas del país. Tenemos un foco muy fuerte en el interior, y eso implica invertir en equipos, tiendas, red y presencia de marca fuera de Montevideo. He tenido la oportunidad de recorrer muchos departamentos y ahí vemos enormes oportunidades de crecimiento en lugares como Salto, Paysandú, Artigas, Tacuarembó o Rivera. Queremos desarrollar especialmente el norte del país, pero también seguir creciendo en todo el interior.

Y el tercer gran eje es seguir fortaleciendo nuestra propuesta de productos. Vamos a invertir en innovación para asegurarnos de que nuestros clientes tengan siempre las mejores soluciones y la mejor experiencia posible.

cimiento también lo ponemos al servicio de las empresas uruguayas. No somos solo un operador local; somos un operador regional, y eso puede transformarse en una ventaja concreta para nuestros clientes.

Y el tercer eje tiene que ver con nuestros *partners*. Trabajamos con un ecosistema de socios estratégicos muy fuerte, en algunos casos líderes en América Latina y en otros líderes globales, con los que ya tenemos años de experiencia en distintas operaciones del grupo.

En el lanzamiento participaron tres de ellos: Amazon Web Services, referentes globales en servicios *cloud*; Cloudflare, especializados en ciberseguridad; y PIM, enfocados en *disaster recovery*. Todos vinieron a exponer los beneficios que tiene no solamente estar con ellos, sino que hacerlo en alianza con Tigo, y cómo nosotros podemos brindar esos servicios para todas las empresas de Uruguay.

¿La idea es convertirse en un socio tecnológico más amplio y no solamente en una empresa de conectividad en Uruguay?

Exactamente. Antes las empresas veían la tecnología como una herramienta operativa, pero hoy dejó de ser solo eso. Sin tecnología y sin transformación digital es muy difícil crecer, innovar o insertarse en la evolución que están viviendo los negocios.

Entonces, lo que queremos es convertirnos en un aliado digital para las empresas uruguayas, grandes, medianas y pequeñas.

En el lanzamiento tuve la oportunidad de conversar con muchos clientes y, en varios casos, especialmente en pequeñas empresas, el desafío pasa incluso por entender estos temas. Saben que existe un reto en materia de ciberseguridad, por ejemplo, pero muchas veces no saben cómo abordarlo ni con quién hacerlo. Ahí es donde nosotros queremos aportar valor: ser ese experto que los acompañe, acercarlos a estas soluciones y ayudarlos junto a *partners* globales.

Y en el caso de las grandes corporaciones, que ya tienen áreas de IT desarrolladas y vienen trabajando en estos temas, el objetivo es ampliarles el abanico de posibilidades. Es decir, poder compartir experiencias de otros mercados, no solo de Uruguay, y acercarlos asesoramiento de nuestros *partners* internacionales, incluso trayéndolos al país, como hicimos en el lanzamiento.

El mercado B2B en telecomunicaciones es muy competitivo a nivel global. ¿Cuál es la ventaja concreta de Tigo Business frente a lo que ya existe en Uruguay?

Creo que tenemos dos grandes ventajas, y en parte ya las mencionaba antes. La primera es nuestra experiencia regional. Ese es probablemente uno de nuestros mayores diferenciales. En Uruguay competimos con un operador principalmente local, mientras que nosotros operamos en 12 países y trabajamos con industrias similares a las que existen acá, pero en mercados de escalas muy distintas.

Por ejemplo, hemos trabajado en países como Colombia, con industrias enormes y muy desarrolladas, o en Panamá, donde tenemos experiencia en sectores muy especializados,

ESTO ES NISSAN

MAGNITE

DARK ARMOUR



ENCIENDE LA NOCHE



Nissan Uruguay 
nissan.com.uy

Las imágenes e ilustraciones que surgen de esta publicación son meramente ilustrativas e intentan dar una muestra aproximada de la versión del modelo reflejado. El cliente debe cotizar las prestaciones y accesorios de cada modelo según la versión, debiendo éste constatar, previamente, las prestaciones de la versión o modelo respecto del precio ofrecido. No podrá responsabilizar al importador por las diferencias existentes entre la versión publicitada y el modelo o versión elegida. La disponibilidad de colores y modelos de cada versión se encuentran sujetas al stock existente. La promoción está sujeta a modificación. Los precios reflejados se encuentran en dólares estadounidenses e incluyen IVA.



como puertos, que también son relevantes para Uruguay. Toda esa experiencia en transformación digital y soluciones tecnológicas la podemos traer y poner sobre la mesa para las empresas locales.

Y el segundo diferencial son nuestras alianzas. Nosotros ya tenemos un ecosistema consolidado de *partners* tecnológicos; no es algo que estemos construyendo ahora. Por ejemplo, con Amazon Web Services llevamos más de cinco años trabajando juntos y contamos con más de 150 certificaciones vinculadas a soluciones digitales.

Eso nos permite ofrecer algo más que conectividad. Les damos a las empresas acceso no solo a nuestros equipos, sino también al conocimiento y la experiencia de algunas de las compañías tecnológicas más importantes del mundo trabajando directamente con clientes en Uruguay.

¿Qué le gustaría que Tigo represente en Uruguay dentro de algunos años?

Me gustaría que Tigo sea parte del crecimiento y del desarrollo del país. Uruguay ha hecho un trabajo espectacular en conectividad, y creo que iniciativas como el Plan Ceibal han sido fundamentales en ese proceso. Pero una vez que la conectividad existe, el siguiente desafío es cerrar las brechas territoriales y las brechas de uso. Según las encuestas TIC, más del 90% de la población está conectada, pero cuando uno mira quiénes todavía están desconectados, encuentra que cerca del 75% está en el interior del país. Y además persisten diferencias importantes en el uso de la tecnología entre Montevideo y las zonas más rurales. Estamos viendo una aceleración enorme de la digitalización y de la inteligencia artificial, y como operadores de telecomunicaciones tenemos también la responsabilidad de acompañar al país en ese proceso. Y para mí eso implica, especialmente, acompañar a los niños. Uruguay tiene pocos niños y tenemos que asegurarnos de que estén preparados para el futuro. Muchos de esos niños viven justamente en el interior y en zonas rurales, entonces el desafío es cómo llevamos más herramientas digitales, más formación y más oportunidades a esos lugares.

En ese sentido, vamos a trabajar en un programa llamado “Conéctate Seguro”, orientado a promover educación digital, inteligencia artificial y pensamiento computacional en el interior del país.

Por eso, en algunos años, me gustaría que Tigo no sea recordado solamente como un operador que llegó para competir y mover el mercado, sino también como una empresa que ayudó a impulsar la digitalización y el desarrollo de capacidades tecnológicas en Uruguay, especialmente entre los niños y jóvenes.

¿Qué le entusiasma personalmente de este desafío en Uruguay?

La gente. Todos los cambios que estamos impulsando se hacen con equipos, y si hay algo que realmente me llena de orgullo es ver crecer a las personas.

Hemos visto casos de gente que empezó en posiciones de coordinación y hoy ya está liderando equipos o proyectos importantes. Ver esa evolución es probablemente lo que más disfruto.

Desde el primer día me puse como meta personal ver a más uruguayos ocupando posiciones en otras operaciones de Tigo y también en equipos regionales.

Al final, uno puede cambiar una marca, crecer en usuarios o ganar mercado, pero lo que más satisfacción me da es ver a los equipos desarrollarse. Así es como yo mido si estoy haciendo bien las cosas. 🍌

Señas de identidad

Fernando tiene 39 años, está casado y tiene una hija de tres años.

Cuenta que sus hobbies son ver y jugar básquet, viajar y la gastronomía.

Usted jugó al básquetbol en su país. ¿Hay algún partido que recuerde especialmente y que le haya quedado grabado en la memoria?

Sí. Solo una vez tuve la oportunidad de integrar la selección y jugar un torneo representando a El Salvador. Y eso me quedó para siempre. Vestir la camiseta de tu país y poder competir representándolo es algo muy especial.

¿En qué posición jugaba?

Jugaba de base.

¿Una comida de su preferencia?

Me encanta la comida italiana, específicamente los agnolotis.

¿Usted cocina?

Yo no soy de cocinar, pero mi esposa es chef. Entonces yo soy de comer.

¿El mejor plato que ha probado de su autoría?

Dos, el Boeuf Bourguignon, que es un plato francés, y hace, creo, el mejor tiramisú de la vida.

¿Una bebida?

El whisky. Un *single malt*.

¿Probó el mate?

Sí, ya probé el mate y me encanta. En las recorridas por el interior ya compartimos varios mates, incluso en el auto camino a distintas reuniones. Además, tengo familia en Argentina, así que ya tenía cierta relación con el mate. De hecho, pasé la última Navidad con ellos y, obviamente, el mate estaba siempre presente. Incluso ya tengo mi propio mate en casa, aunque todavía no tomo tan seguido.

¿A qué imagen de su infancia le sacaría una foto para colgar en una pared de su casa?

Seguramente a algún momento vinculado al básquet. Jugué desde muy chico y siento que mucho del líder que soy hoy, nació ahí: en aprender a formar parte de un equipo, competir y liderar, aunque fuera en cosas pequeñas.

Si tuviera que elegir una imagen, sería una de esas en las que mis padres estaban en la tribuna alentándome.

Son de mis recuerdos más lindos. Después mi hermano menor también jugó al básquet y pasé a ser yo el que iba a alentarlos a él.

El básquet siempre estuvo muy presente en mi familia y sigue siendo parte de mi vida hasta hoy. Incluso influye en cómo construyo equipos y en cómo entiendo la competencia. Creo que ya es parte de mi esencia.

¿Qué personas influyeron en su vida y dejaron una marca en usted?

Mis padres, sin duda. Los dos son muy distintos entre sí y creo que de ambos heredé cosas importantes.

Mi mamá tuvo una trayectoria más corporativa, muy ordenada, y creo que influyó muchísimo en el profesional que soy hoy. Tengo mucho de esa forma de trabajar y de organizarme. Mi padre, en cambio, siempre fue más emprendedor, más de hacerse en la calle, más vinculado a las ventas. En muchas cosas me parezco a él y, en otras, tuve que apoyarme en su experiencia para desarrollar habilidades que quizá no me salían tan naturalmente. Te diría que ellos dos fueron las personas que más me marcaron.

Si no fuera el CEO de Tigo, ¿en qué otra profesión le hubiera gustado trabajar?

Me hubiera gustado trabajar en cine. Como te conté al principio, empecé trabajando en la empresa de filmaciones de mi padre cuando tenía 15 años. Filmaba y editaba videos, en una época en la que todavía no existían todas las herramientas digitales de hoy.

Siempre me fascinó la edición. Creo que mi sueño frustrado hubiera sido hacer cine o dedicarme a crear tráilers de películas. Me hubiese encantado.

¿Con qué personaje de la historia, sin importar la época, le gustaría tener una charla mano a mano?

Voy a volver al básquet. Mi jugador favorito de todos los tiempos es Kobe Bryant. Siempre admiré su mentalidad competitiva, su disciplina y la forma en que buscaba sacar lo mejor de sus equipos. Me habría encantado tener una conversación con él. Cuando murió en el accidente, realmente lloré.

¿Qué características cree que lo definen?

Lo que más disfruto es desarrollar equipos. Si hay algo en lo que creo que soy bueno, es justamente en eso: en ayudar a crecer a las personas. En mis 14 años en Millicom, uno de mis mayores orgullos es ver a mucha gente que trabajó conmigo ocupar hoy posiciones de liderazgo dentro de la organización. Desde el punto de vista profesional, eso me define muchísimo.

Después, creo que soy una persona cercana y accesible. No importa en qué país me toque estar o qué posición ocupe: mi esencia sigue siendo la misma. Voy a seguir hablando como hablo yo, usando mis expresiones salvadoreñas y manteniéndome siempre muy aterrizado.

Me gusta conversar con todo el mundo, desde Lidia, la persona de limpieza, hasta Arturo en la portería. Porque al final las cosas se logran en equipo y con las personas. Y cuanto más genuino y cercano sos, mejor salen las cosas.

GONZALO BLASINA DIRECTOR DEL INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL)



“La calidad ocupa un lugar cada vez más importante. Estamos en un mundo completamente distinto”

La transformación tecnológica, el avance de la competencia global y la evolución de los hábitos de consumo están llevando a las organizaciones a revisar de forma permanente sus procesos. En ese contexto, para Gonzalo Blasina, director ejecutivo del Instituto Nacional de Calidad (Inacal), la calidad ocupa hoy un rol estratégico. El entrevistado sostuvo que los consumidores cuentan cada vez con más opciones y herramientas, lo que obliga tanto a las empresas como a las instituciones públicas a profesionalizarse y apostar a la mejora continua.



Cuáles son los modelos de mejora que promueve Inacal?

En este momento promovemos varios modelos de mejora. El más probado, experimentado y tradicional es el Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad, que viene a ser un modelo premium para organizaciones que ya están trabajando muy bien en el tema.

También contamos con el Modelo Uruguayo de Gestión de Innovación. Nosotros creemos que la calidad y la innovación tienen que dialogar continuamente entre ellas. Si la calidad se olvida de la innovación, estamos en problemas; y si la innovación se olvida de la calidad, también.

Además, tenemos modelos específicos para distintos sectores. En turismo contamos con un modelo para organizaciones y otro para destinos turísticos, pensado para que una localidad pueda trabajar integralmente en la mejora de su propuesta.

A eso se suman los modelos Compromiso, dirigidos a pequeñas y medianas empresas y también a organizaciones públicas. Son herramientas intermedias para aquellas organizaciones que todavía no apuntan al Premio Nacional de Calidad, pero que quieren comenzar un proceso de autoevaluación y fortalecimiento.

Otro de los modelos es Más Valor Cooperativo, desarrollado junto a Instituto Nacional del



Cooperativismo para el sector cooperativo, que tiene mucho peso en la economía nacional.

Y finalmente está el modelo para micro y pequeñas empresas, pensado para organizaciones de hasta nueve personas aproximadamente. Nosotros creemos que la microempresa es muy relevante en la economía del país y que el microempresario necesita herramientas que le permitan autoevaluarse y mejorar sistemáticamente la calidad.

Porque incluso una organización pequeña tiene que tener una estrategia. El componente de calidad y el cuidado del cliente tienen que ser fundamentales.

¿Qué lugar ocupa hoy la gestión de calidad en la competitividad y el desarrollo de las organizaciones uruguayas?

Hoy la calidad ocupa un lugar cada vez más importante. Estamos en un mundo comple-

tamente distinto, con una oferta muy variada y consumidores mucho más capacitados tecnológicamente. Una persona puede comprar productos desde cualquier parte del mundo y elegir entre múltiples opciones. Eso hace que la calidad de bienes y servicios sea cada vez más un arma estratégica para las organizaciones.

Creo que todas las organizaciones exitosas tienen, de alguna forma, un componente de calidad. En algunos casos se trabaja de manera muy sistemática, con certificaciones o modelos formales; en otros, especialmente en pequeñas empresas, existe una orientación fuerte hacia el cliente que también es muy valiosa.

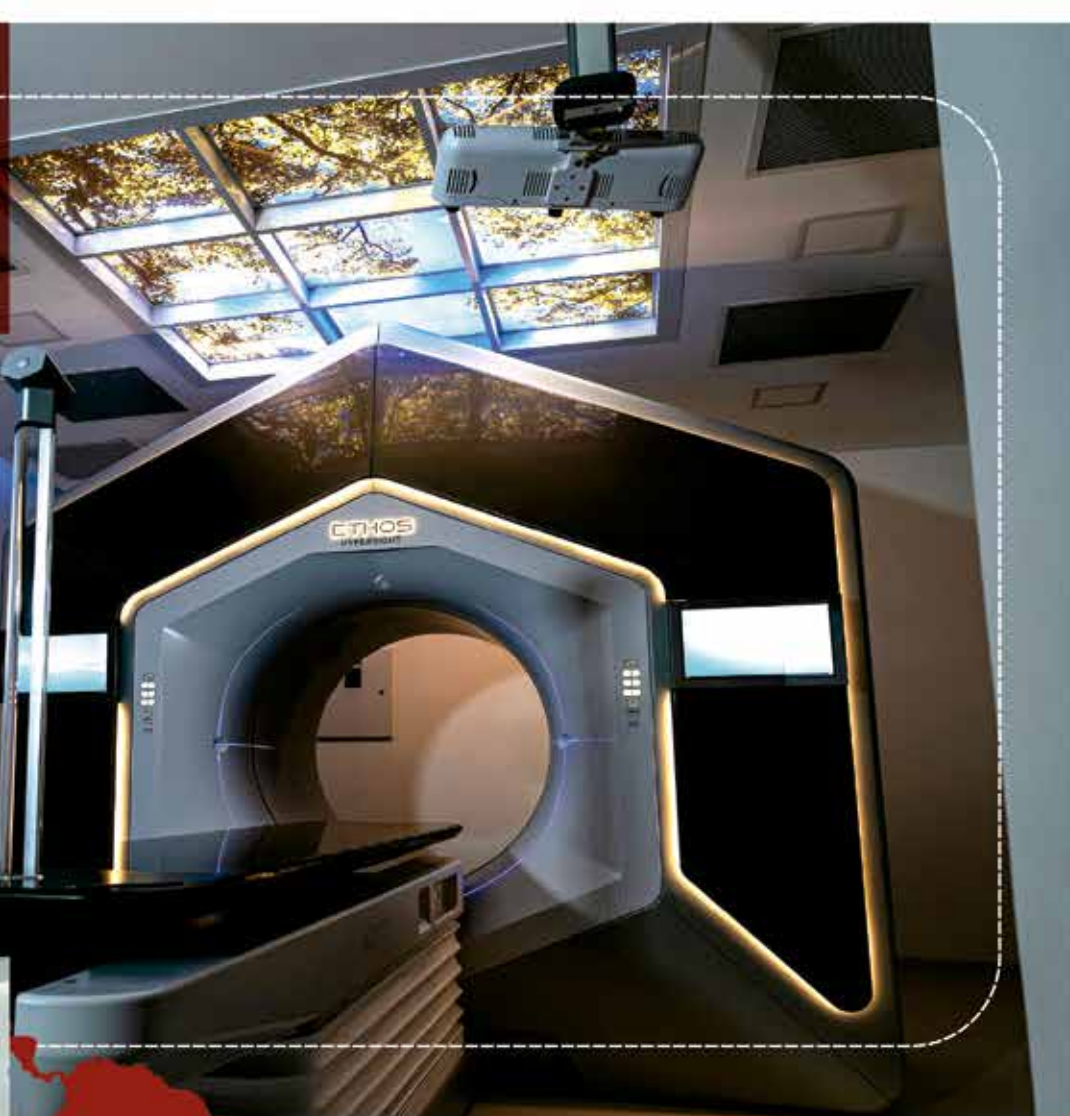
En Uruguay ha habido avances importantes en el uso de certificaciones, laboratorios acreditados y herramientas de gestión. Cuando comenzamos a trabajar fuertemente estos temas, a partir de la creación del Comité Nacional de Calidad en 1991, la realidad era completamente distinta. No existía internet como hoy, ni el uso masivo del correo electrónico o de las computadoras personales.

Sin embargo, Uruguay siempre contó con técnicos de muy buen nivel, y eso sigue siendo una fortaleza.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas e instituciones al implementar procesos de mejora continua y estándares internacionales?

Uno de los principales desafíos es acceder a

Centro de Radioterapia Avanzada



Porque no hay nada más importante que la vida misma, inauguramos el Centro de Radioterapia más avanzado de América del Sur.

- Hoy damos un paso fundamental en la concreción de nuestros objetivos, incorporamos tecnología de avanzada y consolidamos un modelo asistencial basado en la calidad, precisión, eficiencia y seguridad, para brindar atención de excelencia a los usuarios de todo el país.
- Una plataforma tecnológica que incluye un acelerador lineal Halcyon con HyperSight, Ethos para radioterapia adaptativa online, Edge con Identify y braquiterapia Bravos, tecnologías pioneras en Uruguay.

Centro de
Radioterapia

 Sanatorio
AMERICANO
Centro de referencia en medicina superior

 **FEPREMI**

buenos referentes y mantener el concepto de calidad siempre en el foco. Las organizaciones tienen que comprender sus propios procesos, entender qué necesitan sus clientes y desarrollar capacidades humanas.

Vivimos una época de cambios muy acelerados. Probablemente sea la etapa de mayor aceleración de cambios de la historia humana. Pero no tenemos que tenerle miedo a esos cambios. Muchas veces los cambios son positivos y generan oportunidades de mejora.

Hoy se habla mucho de inteligencia artificial y de automatización. Nosotros creemos que la inteligencia artificial tiene que venir a potenciar la inteligencia natural. Vamos a seguir siendo los humanos quienes utilizemos esas herramientas.

Es cierto que algunos puestos de trabajo

pueden transformarse o desaparecer, pero también surgirán nuevas necesidades vinculadas al mantenimiento, el control y la mejora de procesos. Por eso, la capacitación es fundamental.

La estrategia para superar obstáculos siempre pasa por capacitarse adecuadamente.

Desde el instituto, ¿qué aspectos considera fundamentales para que la calidad deje de ser solo una certificación y se transforme en parte de la cultura organizacional?

Eso es justamente lo que nosotros queremos promover: una verdadera cultura de la calidad.

Uruguay tiene una tradición vinculada a la calidad que nos ayuda, y también existe una nueva generación de técnicos y profesionales que se está formando en estos temas.

Sin embargo, todavía puede haber sectores donde exista una cultura de la anticalidad, de hacer las cosas de manera despreocupada. La calidad no puede ser solamente una certificación o un trámite. Tiene que formar parte de la manera de trabajar y de tomar decisiones dentro de las organizaciones.

Yo creo que existe una conciencia colectiva cada vez mayor de que la calidad es un elemento clave para el desarrollo.

¿Qué proyectos tiene Inacal previstos para los próximos años?

Actualmente estamos trabajando en diálogo con autoridades nacionales, cámaras empresariales, organizaciones educativas y distintos actores vinculados al desarrollo del país para fortalecer la infraestructura de la calidad.

En ese marco, uno de los grandes desafíos es fortalecer el Sistema Uruguayo de Normalización, Acreditación, Metrología y Evaluación de la Conformidad (Sunamec).

Uruguay necesita contar con laboratorios debidamente acreditados, certificadores acreditados y capacidad de medición, porque hoy cada producto que se exporta tiene que cumplir correctamente con todos los parámetros técnicos exigidos por los mercados internacionales.

También es fundamental mantener actualizadas las normas técnicas, porque evolucionan muy rápidamente.

Creo que el gran desafío hacia adelante pasa por fortalecer las tecnologías de gestión y todas las herramientas asociadas a la infraestructura de la calidad.

“El conocimiento es la base de la competitividad”

¿Qué mensaje busca dar para los lectores?

Yo diría que cada lector debería autoevaluarse en materia de calidad. Los modelos de Inacal pueden utilizarse como herramientas para analizar procesos, identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias propias.

Y no solo por parte de empresarios. También invitaría a técnicos y profesionales a participar como evaluadores voluntarios de Inacal, porque es una experiencia de enorme aprendizaje.

En definitiva, el conocimiento es la base de la competitividad. Las organizaciones competitivas lo son porque desarrollan capacidades y conocimientos que les permiten mejorar de forma continua.

SANTIAGO ATELLA Y GUSTAVO CIRIGLIANO DIRECTORES DE SOFIS SOLUTIONS

Sofis Solutions: calidad, innovación y confianza para operar sistemas críticos

La obtención del Galardón Plata del Premio Iberoamericano de la Calidad posiciona a Sofis Solutions entre las organizaciones de referencia en gestión y operación de sistemas críticos para el sector público. Más que un reconocimiento a procesos y certificaciones, la empresa entiende la calidad como una capacidad organizacional sostenida en la mejora continua, la innovación y la confianza institucional. En esta entrevista, los directores y socios fundadores de Sofis reflexionan sobre cómo se construye esa cultura y qué implica sostener estándares altos en entornos complejos y cambiantes.

Sofis Solutions fue reconocida con el Galardón Plata del Premio Iberoamericano de la Calidad, un reconocimiento que distingue a organizaciones capaces de sostener resultados en contextos complejos.

Este logro consolida a la empresa como referente regional en el desarrollo y operación de sistemas críticos para el sector público, reflejando su compromiso con la excelencia, la innovación y la mejora continua.

¿Qué representa para Sofis haber obtenido el Premio Iberoamericano de la Calidad?

Es una validación del tipo de organización que hemos construido. El Galardón Plata reconoce la capacidad de sostener resultados en contextos exigentes y diversos. En nuestro caso, esa capacidad está asociada a diseñar, desarrollar y operar sistemas críticos para el sector público, donde la calidad se mide en continuidad, trazabilidad y confianza institucional.

Cuando se habla de calidad, muchas veces se piensa solo en certificaciones.



¿Cómo lo ven ustedes?

Las certificaciones forman parte del sistema, pero la calidad en Sofis se expresa como una capacidad organizacional: ejecutar con

consistencia, aprender de la experiencia y gobernar la complejidad. Estándares como ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 y modelos como CMMI aportan estructura; su

Construimos Soluciones GovTech para problemas complejos



Transformamos tecnología, datos e IA en resultados para gobiernos, multilaterales y agencias de desarrollo.



Digital
Procesos y servicios digitalizados con control y eficiencia sostenible.



Inteligente
Decisiones con datos, predicción e IA con gobierno y optimización del impacto



Autónomo
Sistemas que orquestan procesos, agentes de IA y eventos, con gobernanza explícita.

Principios

- Soberanía Digital
- Gobernanza
- Sostenibilidad
- Resiliencia
- Adaptabilidad

¿Cómo lo hacemos?

- Resolvemos desafíos únicos, a la medida
- Operamos para que el impacto no se detenga
- Elevamos la calidad del software que importa
- Aceleramos la transformación hacia la autonomía

valor real aparece cuando se integran a la operación diaria y permiten que equipos distintos trabajen con criterios comunes, incluso en proyectos de escala nacional.

¿Qué implica construir esa capacidad?

Implica articular procesos, datos y decisiones en un mismo sistema. Cada proyecto se gestiona con trazabilidad de punta a punta, métricas compartidas y mecanismos de mejora continua. Esta disciplina permite coordinar múltiples actores, integrar sistemas heterogéneos y sostener la calidad en entornos donde los requerimientos evolucionan constantemente.

¿Cómo se relacionan calidad, sostenibilidad e innovación en su modelo?

Se integran como dimensiones de una misma forma de operar. La calidad asegura consistencia, la sostenibilidad orienta el impacto en el tiempo y la innovación habilita nuevas capacidades. En el sector público, esta integración es clave: permite evolucionar sistemas complejos sin perder control, incorporando mejoras de forma segura y responsable.

¿Qué rol juega el equipo en ese enfoque?

El equipo es donde la calidad se materializa. Cada decisión técnica y cada interacción con el cliente impactan en el resultado. La

formación continua y el involucramiento activo generan una cultura compartida que permite sostener estándares altos incluso en escenarios de alta complejidad.

¿Qué mensaje darían a otras organizaciones que están iniciando este camino?

La calidad es una capacidad estratégica para operar sistemas complejos y generar confianza. Se construye con disciplina, aprendizaje y una definición clara del tipo de organización que se quiere ser. Cuando esa definición es consistente, la calidad deja de ser un objetivo y pasa a ser una propiedad natural del sistema.

MODELO DE MEJORA CONTINUA: TECNOLOGÍA PIONERA, PRECISIÓN Y EMPATÍA

Sanatorio Americano revoluciona tratamientos oncológicos con tecnología inédita en Sudamérica

El Sanatorio Americano incorporó al Centro de Radioterapia Avanzada tecnología pionera en Sudamérica para tratamientos oncológicos personalizados y adaptativos. Su presidente, el Dr. Dardo González, destacó que el proyecto combina innovación tecnológica, protocolos de calidad, capacitación continua y atención humanizada. La institución trabaja desde hace años con modelos de Mejora Continua impulsados por el Instituto Nacional de Calidad (Inacal), enfocados en seguridad asistencial y experiencia del paciente.



Cómo describe el Servicio de Radioterapia del Sanatorio Americano?

El cáncer es la segunda causa de muerte en nuestro país. La radioterapia es uno de los pilares del tratamiento del cáncer. Se estima que un 60% de los pacientes con cáncer necesitarán radioterapia en algún momento de su tratamiento.

El Sanatorio Americano, instaló un Centro de Radioterapia Avanzada, con los más altos estándares de calidad internacionales, para satisfacer la demanda de la totalidad de sus usuarios.

El servicio tiene un equipo de profesionales calificados, con formación en técnicas avanzadas, que hacen hincapié en la seguridad y protección radiológica de los pacientes, personal expuesto y público en general. Se des-

tañan: médicos oncólogos radioterapeutas y físicos médicos especializados en radioterapia avanzada, técnicos altamente calificados, enfermería profesional y administrativos de soporte para el acompañamiento de los pacientes y sus familias.

La planta física fue diseñada con altos estándares de calidad y seguridad, para alojar la tecnología de alto porte, en un ambiente cá-

lido, con espacios delimitados que aseguran un adecuado flujo del proceso asistencial. Todos los equipos son de la empresa Varian, líder mundial en equipos de radioterapia avanzada para el tratamiento del cáncer. Varian ha elegido al Sanatorio Americano como centro de capacitación de los equipos profesionales.

¿Qué cambios concretos observa cuando una institución incorpora procesos de mejora continua?

El trabajo con el Modelo de Mejora Continua de Inacal le ha permitido al Sanatorio consolidar la Cultura de la Calidad. Se puso foco en la comunicación con los pacientes, con el equipo de Educación al Paciente y la Familia tiene una participación clave al ingreso de pacientes a los servicios, aporta información sobre el sanatorio y sobre cada técnica. Este modelo potencia el trabajo en equipo, favorece la generación de liderazgos comprometidos y el desarrollo profesional. Trabajar con pautas claras, procesos sistematizados y protocolos validados, favorece la toma de decisiones, mejora la comunicación y facilita la capacitación continua. El trabajo en calidad es una herramienta vital para la motivación de los trabajadores.

¿Cómo impacta la radioterapia adaptativa en la precisión de los tratamientos y en la calidad de vida de los pacientes?



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



La radioterapia adaptativa es el último desarrollo de la radioterapia y tenemos el orgullo de contar con esta tecnología que modifica el flujo típico de la radioterapia, pasando de un plan único en el inicio de la planificación a un plan diario adaptado a las condiciones del paciente en el día del tratamiento.

Cada día de tratamiento se hace una tomografía, el radioncólogo dibuja en vivo el volumen objetivo y los órganos sanos, el físico el plan que se adapta a los nuevos volúmenes. Esta adaptación se compara con el plan inicial y si mejora los índices de cobertura en el tumor y disminuye la dosis en los órganos sanos, se opta por tratar con el plan adaptado. Esta tecnología tiene un gran impacto en la calidad de vida de los pacientes ya que nos permite proteger mejor los órganos sanos.

¿Qué ventajas ofrecen tecnologías como Ethos, Halcyon y Edge?

Los equipos Ethos, Halcyon y Edge están di-

“El trabajo con el Modelo de Mejora Continua de Inacal le ha permitido al Sanatorio consolidar la Cultura de la Calidad”.

ñados para entregar la dosis de manera más precisa que los equipos tradicionales, ya sea con la técnica de “radioterapia de intensidad modulada” (IMRT) o “arcoterapia volumétrica modulada” (VMAT). La ventaja de estas técnicas

es que la curva de altas dosis se adapta a la forma del tumor, protegiendo los órganos sanos. Todos los equipos del Centro revisan la posición del paciente por una imagen conocida como “Cone Beam”, antes de cada entrega de dosis para que coincida la posición del paciente en ese momento con la posición de la tomografía de planificación. Este control permite observar los órganos internos del paciente y como está proyectada la curva de alta dosis permitiendo hacer modificaciones para no involucrar tejidos sanos en la curva de alta dosis, eso se conoce como radioterapia guiada por imágenes (IGRT).

Estos mismos principios son los que predominan en la radiocirugía intracraneana moderna (SRS) y en la radiocirugía de cuerpo (SBRT), modificándose los procesos de inmovilización de los pacientes y aumentando la dosis por fracción disminuyendo la duración de los tratamientos. Típicamente los tratamientos de radiocirugía duran entre 1 y 5 fracciones. ☪

FABIÁN SOTO

GERENTE DE MARKETING DE INSTITUTO DICKENS

Dickens y Cambridge distinguieron a los mejores alumnos del país en exámenes internacionales de inglés

Con más de 400 asistentes, la ceremonia reconoció a estudiantes de todo Uruguay por sus resultados sobresalientes en las certificaciones de Cambridge English y destacó el crecimiento sostenido de los exámenes digitales. El evento, organizado por Instituto Dickens junto a Cambridge English, reunió a alumnos, familias y centros preparadores en una jornada que celebró el esfuerzo, la excelencia académica y la evolución de las modalidades de evaluación.

“

Es un orgullo tener una comunidad tan grande y que logre estos resultados”. Con esa frase, Fabián Soto, gerente de marketing del Ins-

tituto Dickens, resumió el espíritu de una nueva edición de “Cambridge y Dickens distinguen”, la ceremonia que cada año reconoce a los estudiantes uruguayos con me-

yor desempeño en los exámenes internacionales de Cambridge English.

La actividad, realizada el pasado 13 de mayo, volvió a consolidarse como uno de



VIVÍ TODO EL MUNDIAL DESDE

\$499

Y SI URUGUAY
LLEGA A LA FINAL

1 AÑO GRATIS

Flow quiere llegar a la final.

los eventos más relevantes para la comunidad educativa vinculada a la enseñanza del inglés en Uruguay. La convocatoria reunió a unas 400 personas entre alumnos, familias, docentes, representantes de centros preparadores y autoridades educativas de distintos puntos del país.

En diálogo con **Empresas & Negocios**, Soto explicó que la ceremonia distingue a quienes rindieron exámenes internacionales durante 2025 y alcanzaron los mejores resultados en cada categoría. “Todos los alumnos que dieron exámenes el año pasado tienen la posibilidad de ser premiados o distinguidos”, señaló.

Debido al crecimiento sostenido de participantes y al aumento de estudiantes con calificaciones sobresalientes, este año la organización decidió dividir la ceremonia en dos instancias. A primera hora fueron convocados los alumnos de Young Learners, correspondientes a los niveles iniciales de Cambridge English. Más tarde, se realizó la premiación de quienes rindieron desde A2 Key hasta C2 Proficiency, los niveles más avanzados del sistema.

“Cada vez son más los premiados porque, por suerte, tenemos muchos alumnos que alcanzan la máxima calificación”, destacó.

Reconocimiento al esfuerzo y la excelencia académica

En total, 65 alumnos de Young Learners fueron reconocidos durante la primera ceremonia. Cada uno recibió un certificado y un obsequio conmemorativo. “Siempre tratamos de que se lleven algún premio además del reconocimiento formal, porque para ellos es un momento muy especial”, comentó.

En la segunda parte de la jornada, el reconocimiento estuvo centrado en los estudiantes



con los mejores puntajes de los niveles superiores. Allí se entregaron los premios Best Across –destinados a quienes obtuvieron la máxima nota en cada categoría– y High Achievement, otorgados a quienes alcanzaron el segundo mejor desempeño.

Según detalló Soto, fueron distinguidos 14 estudiantes con el premio Best Across y 18 con el reconocimiento High Achievement. En algunos niveles hubo más de un premio debido a empates en las puntuaciones finales. “Reconocemos a todos los que alcanzaron esa calificación. Lo importante es destacar el mérito académico y el esfuerzo realizado”, afirmó.

La ceremonia también incluyó un reconocimiento especial a los Preparation Centers, es decir, los colegios, institutos y docentes encargados de preparar a los alumnos para los exámenes internacionales. “Creemos que esto es un trabajo en equipo. Detrás de cada alumno hay docentes, instituciones y familias que acompañan todo el proceso”, sostuvo el gerente de marketing de Dickens. Para la institución, la jornada representa no solo un reconocimiento académico, sino también una instancia de encuentro y celebración para toda la comunidad vinculada a la enseñanza del inglés. “Viene gente de distintos lugares del país especialmente para esto. Es un orgullo tanto para los alumnos como para las familias y los centros preparadores”, agregó.

La modalidad digital gana terreno

Uno de los aspectos que marcó esta edición fue el fuerte impulso a la modalidad digital de los exámenes de Cambridge English, una tendencia que viene creciendo en Uruguay y en el resto del mundo.

“Hace varios años incorporamos los exámenes digitales y es una modalidad a la que se está apostando mucho porque entendemos que tiene diversas ventajas”, explicó.

Entre los principales beneficios, mencionó la posibilidad de anotarse con menor anticipación, ya que no requiere el envío físico de materiales desde Cambridge, además de una entrega de resultados más rápida. También destacó mejoras en la experiencia del estudiante durante la evaluación.

“En la parte de writing, por ejemplo, uno puede borrar, corregir y reescribir de forma mucho más prolija, como en cualquier procesador de texto”, indicó.

Otro punto valorado es el sistema de audio individual utilizado en las pruebas de listening. “A veces en un salón puede influir un ruido externo o la ubicación de un estudiante respecto al parlante. En la modalidad digital cada alumno utiliza auriculares y escucha directamente el examen sin inconvenientes”, explicó.

Pese al avance de esta modalidad, Soto remarcó que el certificado obtenido tiene exactamente la misma validez internacional que el examen tradicional en papel. “No existe ninguna diferencia en el título final. Cambridge expide exactamente el mismo certificado para todos los alumnos, independientemente de la modalidad en la que rindieron”, subrayó.


Con una convocatoria creciente y un nivel académico cada vez más alto entre los estudiantes uruguayos, “Cambridge & Dickens Distinguen” continúa consolidándose como una instancia de reconocimiento a la excelencia educativa y al esfuerzo sostenido de alumnos, docentes e instituciones de todo el país. &



OVO
BEACH
PUNTA DEL ESTE

TODO EL AÑO FRENTE AL MAR

TODOS LOS DÍAS DE 12:00 A 01:00 HS.

 enjoy PUNTA DEL ESTE

Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este Tel: (+598) 4249 1111

25%
15%
itaú

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

MONTEVIDEO:
Bv. Artigas 1495

CANELONES:
Treinta y Tres 329

CARMELO:
Uruguay 502

CIUDAD DE LA COSTA:
Av. Giannattasio Km 21.400,
Local 3

COLONIA:
Alberto Méndez 161

DURAZNO:
Manuel Oribe 451

LAS PIEDRAS:
Av. de las Instrucciones del Año XIII 629

MALDONADO:
Florida 671, Local 1

PUNTA DEL ESTE:
Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño

MERCEDES:
Rodó 893

MINAS:
Domingo Pérez 519

NUEVA HELVECIA:
Colón 1136, Local 4

PANDO:
Av. Artigas 1198

SAN JOSÉ:
Peatonal Asamblea 649

TACUAREMBÓ:
Ituzaingó 248

AFILIATE DE FORMA FÁCIL EN NUESTRA WEB

www.secom.com.uy

0800 4584