

# EMPRESAS & NEGOCIOS

## **DESARROLLO**

COMPETITIVIDAD PARA  
CRECER: LA RUTA  
DE LAS MYPES

## **URUGUAY EN CLAVE ORWELL**

LA VIGENCIA DE  
*LOS DESPLAZADOS*

## **MACROECONOMÍA**

URUGUAY Y LA REGIÓN  
FRENTE A UN 2026 QUE  
APARECE MÁS INCIERTO

## **FEDERICO BANGERTER, GERENTE GENERAL DE MAGNA MOTORS**

EL NUEVO MAPA  
DEL MERCADO  
AUTOMOTOR

## **Ignacio de Posadas**

Abogado y exministro de Economía y Finanzas

# EL PAÍS QUE NO SE ANIMA



*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

**A** bogado y exministro de Economía, entre otras tantas actividades, en un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Ignacio de Posadas repasa los principales hitos de su vida pública y profesional. Desde su formación jesuita y su cercanía con figuras centrales de la política uruguaya hasta los desafíos económicos, institucionales y culturales que enfrenta el país, ofrece una mirada crítica sobre el Uruguay contemporáneo, el papel del Estado, la competitividad, la educación, la democracia y los liderazgos políticos.

La competitividad de las micro y pequeñas industrias ocupa un lugar cada vez más relevante en la agenda productiva nacional. Responsables de una parte significativa del empleo, la innovación y la generación de valor en todo el territorio, estas empresas enfrentan desafíos particulares vinculados a costos, regulación, acceso a tecnología y condiciones de mercado. A partir del trabajo desarrollado por la Comunidad Industrial Mypes de la CIU, en esta edición recogemos las principales propuestas impulsadas por el sector para fortalecer su desarrollo, promover un entorno más favorable para producir y contribuir a la construcción de una industria nacional más dinámica, competitiva y sostenible.

El crecimiento de las personas en situación de calle se ha transformado en uno de los desafíos sociales más visibles y complejos del Uruguay contemporáneo. En esta columna, el académico Marcelo Sibille recurre a una obra menos conocida de George Orwell para reflexionar sobre las causas estructurales de la exclusión y sobre las posibles respuestas desde las políticas públicas. A partir de una propuesta formulada por el escritor británico hace casi un siglo, el autor plantea una discusión vigente sobre trabajo, vivienda, dignidad y asistencia social, invitando a repensar cómo abordar un problema que interpela cada vez más a la sociedad uruguaya.

La economía global atraviesa una etapa marcada por la incertidumbre geopolítica, la persistencia de tensiones inflacionarias y un crecimiento más moderado. En ese contexto, América Latina enfrenta el desafío de sostener su expansión en un escenario internacional menos favorable, mientras las principales economías de la región ajustan sus expectativas para los próximos años. Este informe analiza las perspectivas económicas de Brasil, Argentina y Uruguay a la luz de las últimas proyecciones de organismos internacionales, ofreciendo una radiografía de los factores que marcarán el desempeño económico regional durante 2026 y los desafíos que deberá afrontar Uruguay para mantener su crecimiento en un entorno cada vez más complejo.

La industria automotriz atraviesa una de las mayores transformaciones de su historia, impulsada por la electrificación, la digitalización y la aparición de nuevos modelos de movilidad. En este escenario de cambio acelerado, las empresas del sector deben adaptarse a consumidores cada vez más informados, a una competencia más intensa y a tecnologías que evolucionan a gran velocidad. En esta edición, Federico Bangerter, gerente general de Magna Motors Uruguay, analiza las tendencias que están redefiniendo el mercado, el avance de los vehículos electrificados, los desafíos regulatorios y las oportunidades que presenta Uruguay como plataforma para la incorporación de nuevas tecnologías y lanzamientos internacionales.

Reconocer a los mejores estudiantes y reflexionar sobre el futuro de la educación fueron los ejes de dos encuentros organizados por Dickens en Montevideo. Con la participación de autoridades de Cambridge International Education y del embajador británico, docentes y directivos analizaron el impacto de la inteligencia artificial y las competencias que demandará el mundo que viene.

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

## 6. Desarrollo

Las micro y pequeñas industrias proponen una agenda de competitividad basada en menos burocracia, más innovación y mejores condiciones para producir y crecer.

## 8. Análisis

¿Puede una idea de George Orwell ayudar a pensar la crisis de las personas en situación de calle? Una mirada sobre exclusión, asistencia y oportunidades.

## 12. Macroeconomía

La economía regional enfrenta un escenario de menor crecimiento y mayores incertidumbres, mientras Uruguay ajusta sus expectativas en un contexto internacional más desafiante.

## 14. Entre vistas

Ignacio de Posadas, abogado y exministro de Economía y Finanzas, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

## 28. Buenas ideas

Con reconocimientos académicos de nivel mundial y un debate abierto sobre IA, Dickens reunió a referentes de la educación para reflexionar sobre los desafíos del aprendizaje del futuro.

## 30. Desarrollo

Federico Bangerter, gerente general de Magna Motors Uruguay: La electrificación, la irrupción de nuevas marcas y la necesidad de preservar la estabilidad regulatoria redefinen el futuro del mercado automotor uruguayo.

**O**bservar, escuchar y comprender a las personas. Aunque Nicolás Peyrou asegura que nunca tuvo una vocación claramente definida desde el punto de vista académico o profesional, reconoce que esa inquietud por entender el comportamiento humano ha sido una constante a lo largo de su vida. Quizás por eso encontró en la economía el espacio ideal para desarrollarse: una disciplina que combina el análisis de las decisiones humanas con una sólida base científica y matemática.

El ejecutivo, que nació en Montevideo el 7 de noviembre de 1977, hoy se desempeña como jefe de Marketing de Beauty & Personal Care de Unilever Uruguay, una posición a la que llegó luego de una extensa trayectoria profesional. Sin embargo, cuando era niño, sus sueños estaban bastante lejos de los mercados y las estrategias comerciales. ¡Sentía fascinación por los aviones! Recuerda que cada vez que pasaba por el aeropuerto quedaba impactado por aquellas enormes máquinas capaces de elevarse con potencia y precisión. Soñaba con convertirse en piloto y ser protagonista de los momentos que más admiraba: el despegue y el aterrizaje, instancias en las que, según describe, se combinan la destreza, la velocidad, la potencia y la suavidad necesarias para comandar una aeronave.

Su primer acercamiento al mundo laboral llegó a comienzos de los años 2000, cuando ingresó a Telefónica Data, una empresa perteneciente al grupo Telefónica de España. Su tarea inicial consistió en realizar una investigación del mercado local para construir un mapa de la competencia, una experiencia que recuerda con claridad y que le permitió comprender el valor de la información para la toma de decisiones estratégicas.

Dos décadas más tarde, una pu-

## Nicolás Peyrou

Jefe de Marketing de Beauty & Personal Care en Unilever Uruguay



blicación en LinkedIn marcaría un nuevo punto de inflexión en su carrera. Fue en 2020, en plena pandemia, cuando vio un aviso para ocupar el cargo de Head of Marketing BPC en Unilever. La propuesta despertó inmediatamente su interés. Si bien en ese momento no tenía del todo claro qué significaba la sigla BPC, al descubrir que se trataba de Beauty & Personal Care y que involucraba algunas de las marcas más reconocidas del mundo, sintió que estaba frente a una oportunidad que no podía dejar pasar.

Su ingreso a la compañía ocurrió en octubre de ese año y el comienzo fue inédito, porque comenzó a trabajar de manera completamente virtual. Fue una experiencia diferente, marcada por las restricciones sanitarias, que limitó durante varios meses el contacto presencial con cole-

gas y equipos de trabajo. Aun así, desde el inicio percibió algo que hoy destaca como uno de los grandes atributos de la organización: una fuerte cultura centrada en las personas.

Para Nicolás, una de las características más valiosas de Unilever es la capacidad de equilibrar la exigencia propia del negocio con el cuidado humano. Habla de escuchar, comprender, construir en conjunto y promover el desarrollo de las personas sin perder de vista la búsqueda de la excelencia. También destaca la posibilidad de trabajar con marcas que forman parte de la vida cotidiana de millones de consumidores, construyendo vínculos y emociones a través de experiencias significativas.

Desde su rol, entiende que el marketing atraviesa una etapa de profunda transformación.

Los cambios en los hábitos de consumo y en las formas de comunicación obligan a las marcas a participar de conversaciones culturalmente relevantes y a conectar con las personas de manera auténtica. En ese contexto, considera que el desafío pasa por generar relaciones genuinas, ofrecer productos que resuelvan necesidades reales y mantener una actitud dinámica capaz de adaptarse a un entorno en constante evolución.

A lo largo de su carrera, una de las enseñanzas más importantes que ha incorporado es la importancia de rodearse de personas valiosas, tanto por sus capacidades profesionales como por sus cualidades humanas. Una convicción que, de algún modo, también refleja las enseñanzas que recibió de sus padres y que considera fundamentales para la vida: la dedicación, la honestidad y la perseverancia.

Fuera del trabajo, encuentra su equilibrio en la familia, los amigos, el deporte, la cocina y las buenas series o películas. Comparte su vida con su esposa Federica y sus hijas, Oli y Tini, a quienes menciona con orgullo y afecto. También reserva un lugar especial para sus pasiones: el fútbol y Peñarol, dos fuentes inagotables de emociones.

Amante del rock uruguayo, argentino, inglés y estadounidense, elige “La sombra del viento” como su novela preferida por su combinación de suspenso, amor y fantasía.

A la hora de mirar el futuro, el entrevistado prefiere concentrarse en el presente antes que proyectarse demasiado hacia adelante. Quizás por eso, cuando se le pregunta cómo se imagina dentro de diez años, responde con sencillez que no suele hacerlo. Lo que sí tiene claro son las frases que lo acompañan cada día: “la actitud mata al talento” y “los últimos serán los primeros”. 🐾

# 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](http://www.hospitalbritanico.org.uy)

☎ 2487 1020

HOSPITAL SCHEME  HOSPITAL BRITÁNICO

#INDUSTRIACOMPETITIVA

# Competitividad para crecer: la visión de la Comunidad Industrial Mypes para fortalecer a las micro y pequeñas industrias

Reducir costos, simplificar trámites, impulsar la innovación y promover condiciones de competencia más equilibradas son algunos de los aspectos que la Comunidad Industrial Mypes de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) considera fundamentales para fortalecer la competitividad de las más de 19.000 micro y pequeñas industrias uruguayas.

**L**as micro y pequeñas empresas (mypes) industriales desempeñan un rol fundamental en el desarrollo productivo del país, generando empleo, agregando valor y contribuyendo a la diversificación de la matriz industrial uruguaya. Sin embargo, enfrentan desafíos específicos que limitan su capacidad de crecimiento y competitividad.

Con el objetivo de contribuir a una agenda de mejora para el sector, la Comunidad Industrial Mypes trabaja en la identificación de aquellos factores que hoy representan barreras para el desarrollo de las empresas de menor tamaño y en la construcción de propuestas orientadas a superarlas.

La Comunidad es un espacio

que reúne a más de 60 mypes manufactureras de distintos rubros con el objetivo de intercambiar experiencias, detectar desafíos compartidos y generar propuestas que contribuyan a fortalecer su competitividad. A partir del trabajo conjunto de sus integrantes y de la experiencia de la CIU en el ámbito gremial y empresarial, se identificaron los principales aspectos que, a su entender, resultan fundamentales para impulsar el desarrollo de las mypes.

## Reducir costos y simplificar trámites

Uno de los principales desafíos identificados por las mypes industriales es la carga regulatoria asociada a habilitaciones, registros y requisitos administrativos.

**Las propuestas impulsadas por la Comunidad Industrial Mypes surgen del intercambio permanente entre empresarios que enfrentan diariamente los desafíos de producir en Uruguay.**

Para muchas empresas, estos trámites implican costos que tienen un peso proporcionalmente mayor que para organizaciones de mayor tamaño.

En este sentido, desde la Comunidad afirman que profundizar hacia esquemas de tarifas diferenciadas para mypes, agilizar los procesos de habilitación y

evitar la duplicación de información entre organismos públicos contribuiría a mejorar la competitividad del sector. Asimismo, plantean como relevante facilitar el acceso a profesionales cuya contratación es obligatoria para determinadas actividades, reduciendo el impacto de estos costos fijos sobre dichas empresas.

## Más herramientas para generar empleo

La generación de empleo es uno de los principales aportes de las mypes industriales a la economía nacional. Sin embargo, los costos asociados a la contratación representan muchas veces una limitante para su expansión. Por ello, la Comunidad considera importante fortalecer los instrumentos de promoción del



empleo, ampliando incentivos que faciliten la incorporación de trabajadores y permitan acompañar el crecimiento de las empresas. La mejora de estos mecanismos podría contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo.

#### **Innovación y tecnología al alcance de las pequeñas empresas**

La incorporación de tecnología y conocimiento es un factor clave para aumentar la productividad y la capacidad de competir en mercados cada vez más exigentes. Sin embargo, las mypes suelen enfrentar mayores dificultades para acceder a financiamiento, asistencia técnica y recursos especializados.

Es así como el espacio de la gremial industrial entiende necesario promover instrumentos que faciliten la mejora de procesos productivos, el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de tecnología y la adopción de prácticas sostenibles. También se destaca la importancia de generar mecanismos que acerquen perfiles técnicos especializados a las empresas, fortaleciendo sus capacidades de innovación y crecimiento.

#### **Menos burocracia, más tiempo para producir**

La simplificación administrativa constituye otro aspecto relevante para mejorar el entorno de negocios.

La revisión de determinados re-

quisitos y costos administrativos permitiría reducir cargas que hoy afectan la operativa cotidiana de las mypes, en las que muchas veces una misma persona suele desempeñar varios roles dentro de la misma empresa. El objetivo es que los recursos y el tiempo de gestión puedan destinarse en mayor medida a actividades productivas y comerciales.

#### **Competir en igualdad de condiciones**

Para las micro y pequeñas industrias resulta fundamental que existan condiciones de competencia equilibradas entre la producción nacional y los productos importados.

En ese sentido, la Comunidad identifica que los mecanismos de control y fiscalización deben aplicarse bajo criterios homogéneos, garantizando iguales exigencias en aspectos vinculados a la calidad, el etiquetado, la composición de los productos y otras condiciones de comercialización.

#### **Compras públicas como oportunidad de desarrollo**

Las compras públicas representan una herramienta con potencial para impulsar el crecimiento de las mypes del sector. Sin embargo, aspectos como los plazos de pago o determinados requisitos de contratación pueden difi-

cultar su participación.

Por ello, promueven la generación de condiciones que faciliten el acceso de las empresas de menor tamaño a estos mercados, contemplando su realidad productiva y financiera. Asimismo, consideran valioso que los procesos de evaluación incorporen criterios que reconozcan el aporte de la producción nacional y la generación de empleo.

#### **Una agenda construida desde las empresas**

Las propuestas impulsadas por la Comunidad Industrial Mypes surgen del intercambio permanente entre empresarios que enfrentan diariamente los desafíos de producir en Uruguay. Se trata de una agenda enfocada en remover obstáculos, generar oportunidades y fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas industrias.

Si bien existe una valoración positiva respecto a que varias de estas preocupaciones han comenzado a ser consideradas en distintos ámbitos de discusión sobre competitividad, la Comunidad entiende que continuar avanzando en medidas concretas será clave para potenciar el crecimiento de un sector que contribuye de forma significativa al desarrollo productivo sostenible y al empleo en todo el país.

Más información en [ciu.com.uy](http://ciu.com.uy)

**AEROPUERTOS VIP CLUB**

Accedé a todos los servicios VIP a través de nuestra web  
[www.aeropuertodecarrasco.com.uy](http://www.aeropuertodecarrasco.com.uy)

[aeropuertovipclub](https://www.instagram.com/aeropuertovipclub) +598 99 673 891

# La propuesta de Orwell



Escribe: **Ec. Marcelo Sibille**  
Académico de Número de la Academia Nacional de Economía.

**T**odos conocemos la famosa novela *Rebelión en la Granja* (1945) de George Orwell, donde a través de una parábola denunció abiertamente al estalinismo con la máxima «todos los animales son iguales, pero algunos animales son más iguales que otros». Dicha obra germinó tras su experiencia en la Guerra Civil Española, donde personalmente presencié la purga de los anarquistas y el POUM llevada a cabo por el Partido Comunista. Y digo “personalmente” porque, a diferencia de muchos otros intelectuales de la época que apoyaban la causa republicana desde la profundidad de un sillón, Orwell viajó a Barcelona y

se unió fusil en mano al combate contra los franquistas. Tanto fue así que en el frente de Huesca recibió un tiro en el cuello y estuvo a punto de perder la vida. Estas experiencias fueron recogidas en *Homenaje a Cataluña* (1938). Precisamente, lo admirable de este escritor es que, libre de toda atadura ideológica, siempre antepuso la experiencia a la teoría.

Mucho menos conocida es *Los desplazados* (1933), una de sus primeras creaciones. Esta novela también se basa en experiencias personales pues Orwell efectivamente exploró la indigencia como “homeless” desempleado, durmiendo en albergues y deambulando con los vagabun-

dos por las calles de Londres.

El drama social que hoy vivimos con la explosión del número de personas que vive a la intemperie me trajo el título de esta columna a la memoria. Pues, salvando el gran problema de las adicciones que desde luego agrava y complejiza la situación actual, la reflexión que hace Orwell sobre la condición de los vagabundos, la mendicidad, los refugios nocturnos, e incluso la proporción entre hombres y mujeres, se asemeja en muchos aspectos a nuestra realidad.

El 7 de abril de 2026 (más vale tarde que nunca) el gobierno uruguayo presentó por primera vez una Estrategia Nacional Integral para el Abordaje de la Situación de Calle. El plan anunciado ciertamente luce integral a juzgar por los múltiples puntos cubiertos en el documento,

y sabemos que será una de las prioridades del proyecto de ley de Rendición de Cuentas. Guardamos la esperanza de que no quede en un pomposo programa más cuyo único resultado sea la asignación de dineros públicos sin la contrapartida deseada que es la reducción de gente en situación de calle.

En *Los desplazados*, Orwell no se limitó a trazar su propio diagnóstico; también se animó a plantear una propuesta de política social para dignificar el nivel de vida de los susodichos sin alterar significativamente el presupuesto nacional. Y lo hace con un sentido común que roza la obviedad, basado en dos pilares fundamentales: trabajo y vivienda en modo interrelacionado. Ello supeditado a una noción macroeconómica fundamental: para consumir, es necesario primeramente producir. Aunque solo fuera por venir de quien viene, vale la pena reproducirla. Compartimos a continuación un fragmento extraído del capítulo XXXVI:

*«Se sigue de aquí que la actitud de “para ellos está demasiado bien” que se adopta generalmente con los vagabundos, no es más leal que si se hiciera lo mismo con los lisiados o inválidos. Cuando se ha entendido esto, se empieza a poner uno en el lugar de un vagabundo, y comprende lo que es su vida. Es una vida extraordinariamente fútil y vivamente desagradable. He descrito el albergue ocasional —la rutina de un día del vagabundo—, pero hay tres males especiales sobre los que se necesita insistir. El primero es el hambre, que es casi el destino general de los vagabundos. El albergue les*

da una ración que probablemente nadie espera que sea suficiente, y todo lo que pase de eso debe ser conseguido mendigando, es decir, quebrantando la ley. El resultado es que casi todos los vagabundos están arruinados por la desnutrición; para comprobarlo, no se necesita más que mirar a los hombres alineados frente a cualquier albergue. El segundo gran mal de la vida de un vagabundo —parece menor a primera vista, pero está muy bien en segundo lugar— es que está completamente cortado del contacto con las mujeres. Ese punto merece cierta explicación. Los vagabundos se hallan distanciados de las mujeres, en primer lugar, porque hay muy pocas mujeres en su nivel social. Uno podría imaginar que entre la gente desposeída los sexos están equilibra-

Salvando el gran problema de las adicciones, que desde luego agrava y complejiza la situación actual, la reflexión que hace Orwell sobre la condición de los vagabundos, la mendicidad, los refugios nocturnos, e incluso la proporción entre hombres y mujeres, se asemeja en muchos aspectos a nuestra realidad.

dos; en realidad, uno casi podría afirmar que, por debajo de cierto nivel, la sociedad es enteramente masculina. Las cifras siguientes, publicadas por el L.C.C. del censo de una noche, tomado el 13 de febrero de 1931, muestra el número relativo de hombres y mujeres desposeídos:

Pasan la noche en las calles: 60 hombres, 18 mujeres.

En refugios y casas no catalogadas como casas de huéspedes: 1.057 hombres, 137 mujeres.

En la cripta de la iglesia de St. Martin: 88 hombres, 12 mujeres.

En posadas y albergues ocasionales: 674 hombres, 15 mujeres.

De acuerdo con estas cifras puede verse que el número de hombres que viven de la caridad supera al de mujeres en una proporción de 10 a 1 (....) El resultado, para un

vagabundo, es que está condenado al celibato perpetuo. Porque, huelga decirlo, si un vagabundo no encuentra mujeres en su mismo nivel, las que están por encima —aunque sean muy poco por encima— se hallan tan lejos de su alcance como la luna. Las razones no vale la pena discutir las, pero no hay duda de que las mujeres jamás —o casi nunca— condescienden con hombres mucho más pobres que ellas. Un vagabundo, por lo tanto, es un célibe desde el momento en que se lanza al camino. Y ya no tiene esperanzas de conseguir esposa, amante o cualquier otra clase de mujeres.

El otro gran mal de la vida de un vagabundo es su ocio forzoso. Por las leyes de la vagancia las cosas están de tal modo que, cuando no recorre los caminos, está sentado

★★★★★  
**HINCHA**  
 de TODOS los  
**URUGUAYOS**



**BANCO  
 REPÚBLICA**

**130**  
 ANIVERSARIO

Sponsor Principal de la Selección Uruguaya de Fútbol



en una celda; o, en los intervalos, permanece tendido en tierra, esperando a que abran el albergue. Resulta evidente que esta es una manera de vivir triste y desmoralizadora, sobre todo para un hombre sin cultura.

(...) Dando por sentada la futilidad de la vida de un vagabundo, la cuestión que se plantea es si se puede hacer algo por mejorarla (...) El problema es cómo transformar al vagabundo, de un ser aburrido, semi errante, en un ser humano que se respete. Un mero aumento de comodidades no puede hacerlo. Aun cuando los albergues se volvieran positivamente lujosos (eso jamás será) la vida de un vagabundo seguirá siendo desperdiciada. Será siempre un pobre de solemnidad, impedido de casarse y de llevar una vida de hogar, y perdido para la comunidad. Lo que se necesita es desempobrecerlo, y eso sólo se puede hacer encontrándole trabajo —no trabajo porque sí, sino trabajo en cuyos beneficios pueda gozar.

El 7 de abril de 2026 (más vale tarde que nunca) el gobierno uruguayo presentó por primera vez una Estrategia Nacional Integral para el Abordaje de la Situación de Calle. El plan anunciado ciertamente luce integral a juzgar por los múltiples puntos cubiertos en el documento, y sabemos que será una de las prioridades del proyecto de ley de Rendición de Cuentas.

Al presente, en la mayoría de los albergues ocasionales, los vagabundos no realizan trabajo alguno. (...) Sin embargo, hay una forma evidente de convertirlos en seres útiles, y es ésta: Cada asilo podría tener una pequeña granja, o al menos una huerta, y todo vagabundo que se presentara tendría que realizar una buena jornada de labor. El producto de la granja o huerta podría utilizarse en alimentar a los vagabundos, y en el peor de los casos siempre sería mejor que la inmundicia de té, pan y margarina. Claro es que los albergues nunca podrían llegar a mantenerse a sí mismos, pero podrían adelantar mucho en ese camino, y la contribución podría ser beneficiosa a la larga. Hay que recordar que, con el sistema actual, los vagabundos son una pérdida todo lo grande posible para el país, pues no solamente no realizan trabajo alguno, sino que viven con una dieta que mina su salud; el sistema, por lo tanto, hace perder vida lo

mismo que dinero. Un proyecto para alimentarlos decentemente, y hacer que produzcan por lo menos una parte del alimento que consumen, valdría la pena de intentarse.

Se podría objetar que una granja, o aunque más no fuera una huerta, no podría mantenerse con trabajadores ocasionales. Pero no hay verdaderas razones para que los vagabundos no puedan estar más de un día en un albergue; podrían quedarse un mes, o hasta un año, si hubiera trabajo para ello. La constante circulación de los vagabundos es algo completamente artificial. Al presente un vagabundo es una carga para el presupuesto, y el objeto de cada asilo es, por lo tanto, empujarlo hacia el próximo; de ahí la regla de que puede quedarse sólo una noche. (...) Pero si él representara una mano de obra para el asilo, y si el asilo representara alimento saludable para él, sería otra cosa. Los asilos se convertirían en instituciones que se bastarían a sí mismas parcialmente, y los vagabundos, afincándose acá o allá, de acuerdo con su utilidad, dejarían de ser vagabundos. Realizarían un trabajo relativamente útil, tendrían una alimentación decente, y vivirían una vida sosegada. Poco a poco, si el proyecto resultara, hasta podrían dejar de ser considerados pobres de solemnidad, y serían capaces de casarse y de ocupar un lugar respetable en la sociedad.

Esta es sólo una idea esquemática, y hay algunas objeciones evidentes que hacerle. Empero, sugiere una forma de mejorar el nivel de vida de los vagabundos, sin aumentar las cargas del presupuesto. Y la solución debe ser, en cualquier caso, algo de este tipo. Porque la cuestión es ésta: ¿qué se puede hacer con hombres ociosos y desnutridos? Y la respuesta —hacerles producir su propio alimento— se impone automáticamente.»

# 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)



ESTADO DE SITUACIÓN

# Uruguay y la región frente a un 2026 más incierto

La región transita 2026 con menor impulso. Ante el actual contexto, el FMI y el Banco Mundial coinciden en una desaceleración del crecimiento, mientras Uruguay ajusta sus propias proyecciones a la baja.

● Escribe: Sofía Tuyaré

**E**l escenario internacional actual presenta desafíos para la región y para Uruguay. Los conflictos geopolíticos vinieron a poner a prueba la resiliencia de la economía mundial. Los riesgos de desaceleración del crecimiento global y un posible repunte de la inflación para 2026 son algunos de los shocks externos que pueden impactar en el nivel de actividad de las economías de la zona.

Con el reciente anuncio de un pacto transitorio entre Estados Unidos e Irán, las miradas están puestas en el estrecho de Ormuz y en el ritmo al que logre normalizarse el flujo de comercio por esa zona.

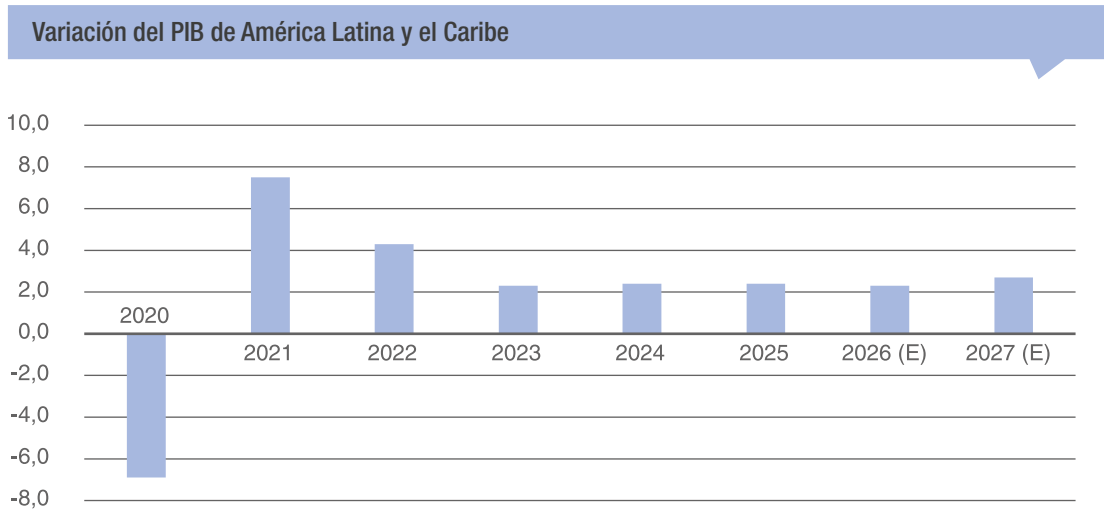
## América Latina

En el primer semestre de 2026, las condiciones económicas regionales estuvieron marcadas por la incertidumbre global y el conflicto en Oriente Medio, que elevó los precios de la energía. La región registró un crecimiento en 2025 mejor de lo esperado a pesar de los aranceles de Estados Unidos, aunque ahora enfrenta un escenario de mayo-

res riesgos por la persistencia de la inflación, las inestabilidades fiscales y un entorno financiero más restrictivo en muchas economías. Sin embargo, el impacto financiero del conflicto ha sido moderado: los tipos de cambio y los diferenciales de los bonos soberanos en las principales economías de la región se han mostrado estables. Aunque la inflación general se venía moderando a comienzos de 2026, la suba de los combus-

tibles generó trayectorias muy dispares. El impacto fue heterogéneo; países como Brasil enfrentan un desafío por el incremento de los costos de energía, mientras que otros como Chile y Perú han podido continuar con la flexibilización monetaria. Las exportaciones de productos básicos y energía se mantienen sostenidas. Las perspectivas a corto plazo están impulsadas por la apertura de mercados y la disminución de la incertidum-

bre comercial tras la entrada en vigor del acuerdo entre la Unión Europea y el Mercosur. Para América Latina y el Caribe, el World Economic Outlook (WEO) del Fondo Monetario Internacional (FMI), en su última versión de abril, proyecta que el crecimiento bajará ligeramente del 2.4% en 2025 al 2.3% en 2026 y repuntará levemente al 2.7% en 2027. Por su parte, el Banco Mundial, en sus proyecciones de junio, es-



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de abril 2026  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

tima que el PIB regional se desacelerará al 2.2% en 2026, debido a la debilidad de la demanda interna y al menor dinamismo global. Se prevé una recuperación gradual hacia un promedio del 2.5% durante 2027-2028.

**Región**

Brasil enfrenta desafíos internos. La estabilidad de los precios se ha detenido debido a las nuevas presiones originadas por el aumento de los precios del petróleo, y se proyecta una desaceleración del nivel de actividad. El Banco Mundial estima que el crecimiento del PIB se desacelerará al 1.9% durante 2026, afectado principalmente por un menor dinamismo en el consumo de los hogares. Para los próximos años se prevé un repunte económico, con un crecimiento del 2.0% en 2027 y 2.2% en 2028. Este impulso se alcanzaría a medida que la inflación retome su senda hacia la meta y permita flexibilizar la política monetaria. Por su parte, el FMI prevé una moderación al 1.9% en 2026 y 2.0% en 2027.

Tras registrar un crecimiento del 3.3% en 2024 y del 1.8% en 2025, la economía uruguaya experimentará una ligera moderación en el corto plazo.

Argentina, que atravesó años de profunda contracción y alta inflación, muestra señales de estabilización de algunas variables macroeconómicas. La inflación registró una caída como resultado directo de las medidas de estabilización, aunque con algunos repuntes en los últimos meses. Sin embargo, las condiciones monetarias y fiscales internas continúan siendo restrictivas, lo que impacta en el nivel de actividad. Para el Banco Mundial, el PIB mantendrá un comportamiento relativamente sólido y estable, proyectándose una expansión del 3.6% en 2026, del 3.7% en 2027 y del

3.5% en 2028. Este crecimiento podría ser explicado por el dinamismo de su sector exportador. El FMI proyecta un crecimiento del 3.5% en 2026 y 4.0% en 2027, con una inflación que, aunque continúa alta, descendería del 30.4% al 15.7% entre esos años.

**Uruguay**

Tras registrar un crecimiento del 3.3% en 2024 y del 1.8% en 2025, la economía uruguaya experimentará una ligera moderación en el corto plazo.

Las proyecciones del Banco Mundial sitúan el crecimiento del país en un 1.6% para 2026, un 1.9% en 2027 y un 2.1% en 2028. El FMI, por su parte, estima que el PIB uruguayo crezca 1.8% este año y 2.6% el próximo.

La estimación del FMI resulta más optimista que las proyecciones locales. Según la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central del Uruguay (BCU) de junio, la mediana de los analistas proyecta un crecimiento del PIB de 1.3% para

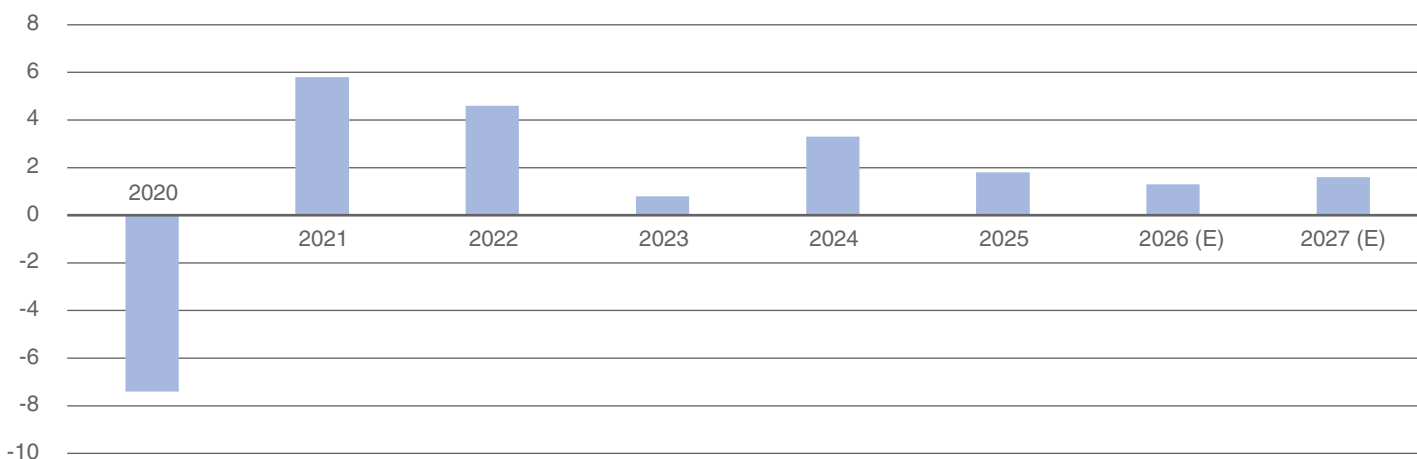


Economista, integrante del departamento de Consultoría de Carle & Andrioli, firma miembro independiente de Geneva Group International.

2026, 1.6% para 2027 y 1.9% para 2028.

Estas estimaciones son consistentes entre sí en pronosticar una desaceleración respecto a los registros previos. La incertidumbre comercial a escala global continúa siendo el principal factor de riesgo a monitorear. 🌐

Variación del PIB anual de Uruguay



Nota (E): Datos estimados por la Encuesta de Expectativas Económicas del BCU junio 2026  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.

# “Nosotros estamos viviendo fuera de nuestras posibilidades completamente, y no hay conciencia de eso”

**Ignacio de Posadas**, abogado y exministro de Economía y Finanzas



Escribe: Oscar Cestau  @OCestau

En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Ignacio de Posadas reconstruye una vida atravesada por la política, el derecho y la consolidación institucional del país. Desde su infancia en el Prado hasta su paso por el Ministerio de Economía y la creación de un estudio jurídico de referencia, repasa una trayectoria marcada por decisiones públicas y privadas en tiempos de cambio. Vuelve sobre las reformas de los años noventa, el liderazgo de Luis Alberto Lacalle Herrera y los debates que definieron una época. Pero también mira el presente cuando hace alusión a la incertidumbre global, la disputa entre Estados Unidos y China, la irrupción de la inteligencia artificial y un Uruguay que, a su juicio, enfrenta límites de competitividad y seguridad. Hacia el final, la conversación se vuelve más íntima y reflexiva, con una mirada sobre el éxito, la familia y el aprendizaje del tiempo.

gnacio de Posadas combina varias dimensiones poco frecuentes: empresario, abogado, académico, ministro, observador de la política y analista de largo plazo.

Antes de convertirse en una de las figuras más influyentes de la vida política y empresarial uruguaya de las últimas décadas, el entrevistado transcurrió una infancia que hoy parece pertenecer a otro tiempo. Nació en 1944 y creció en la antigua Quinta Posadas, en el Prado, un predio de más de diez hectáreas donde hoy se levanta el complejo habitacional que conserva el apellido familiar. En la zona, en medio del Parque Posadas, aún permanece en pie la casa familiar, donde, entre árboles, caballos y bicicletas, transcurrieron los primeros años de Ignacio, el menor de cinco hermanos varones, en una vida que recuerda como austera, sencilla y profundamente ligada al aire libre.

El peso de la historia estaba presente desde el origen. Hijo de Gervasio Antonio de Posadas, descende de una familia vinculada a la vida pública rioplatense desde los años fundacionales. Su bisabuelo, también llamado Gervasio Antonio de Posadas, llegó a Uruguay después de algunos inconvenientes del otro lado del Río de la Plata con Juan Manuel de Rosas, en ese entonces gobernador de la provincia de Buenos Aires. Luego fue senador y director del Correo. Más atrás en la línea familiar aparece otro homónimo ilustre: Gervasio Antonio de Posadas, primer director supremo de las Provincias Unidas del Río de la Plata entre 1813 y 1814.

La trayectoria del entrevistado estuvo lejos de seguir un camino lineal. Tras estudiar en el British Schools e iniciar la carrera de derecho en la Universidad de la República, una profunda inquietud religiosa lo llevó a ingresar al noviciado de la Compañía de Jesús. Aquella decisión marcaría una etapa decisiva de su juventud y lo llevaría a continuar su formación en Canadá y Estados Unidos, donde cursó humanidades y filosofía. Fue una experiencia que amplió su horizonte intelectual y antecedió una carrera profesional y pública que terminaría ubicándolo en posiciones de gran relevancia en el Uruguay contemporáneo.

La vocación de servicio también formaba parte del ambiente en el que creció. Su padre tuvo una destacada actuación política y varios de sus hermanos ocuparon responsabilidades públicas, una tradición familiar que años más tarde lo llevaría a involucrarse activamente en la vida política nacional. En ese recorrido inicial, atravesado por la formación religiosa y una búsqueda personal temprana, se definió la primera decisión de fondo de su juventud, punto de partida de una etapa que marcaría su mirada del mundo.

#### ¿Buscaba algo especial en el ámbito religioso?

No. Creo que en esa época eran inquietudes bastante co-

munes. Ya en mi primer año de facultad empecé a tener esas dudas y cuestionamientos. Fue una decisión difícil. Para algunas personas lo es más que para otras. Yo creía que esa era mi vocación, mi deber, pero no era algo irresistible. Me pareció que era lo que tenía que hacer. Entré, lo intenté durante cinco años —una experiencia de la que no me arrepiento— y después entendí que realmente no era mi vocación. Entonces resolví salir. Y diría que la decisión de salir fue más difícil que la de entrar.

#### ¿Qué le quedó de esa huella jesuita para el resto de su vida?

Tengo una deuda enorme con los jesuitas. Me dieron una formación muy valiosa, no solo en lo espiritual y lo personal, sino también en lo académico.

#### Estudió filosofía en Estados Unidos...

Sí. Dentro de la formación jesuita, la filosofía ocupaba un lugar central. También estudié economía y otras ciencias sociales, pero la filosofía era el núcleo de esos años de formación.

#### ¿Por qué se decantó por el derecho?

Cuando resolví salir tenía veinticinco o veintiséis años. Ya no estaba en una etapa de empezar de nuevo o probar distintos caminos. Hoy quizás los jóvenes tienen más opciones para reinventarse, pero en aquella época sentía que había que resolver y ponerse en marcha.

La carrera de derecho ya la tenía encaminada. Mi padre era abogado y me pareció la opción más lógica. Y no me arrepiento. Nunca tuve una vocación jurídica en el sentido más puro del término, pero es una formación muy amplia, que además puede combinar con la construcción de un estudio profesional, algo que en sí mismo es un gran desafío. La verdad es que agradezco haber seguido ese camino.

#### Usted empezó a militar políticamente muy joven.

La nuestra era una familia muy vinculada a la política. No porque se hablara de política todo el día ni porque hubiera fanatismos, pero sí existía una vocación de servicio muy marcada. Mi padre tuvo una vida pública intensa; fue diputado, ministro e integró el directorio del Partido Nacional, siempre combinando esa actividad con su trabajo profesional y empresarial. Y, de una manera u otra, casi todos los hermanos participamos en la vida pública.

Había una idea, muy vinculada a nuestra formación cristiana, de que uno debía devolver parte de lo que había recibido. La política era vista como una forma de servicio, no necesariamente como una profesión para toda la vida. Yo terminé dedicándole ocho años de manera plena, aunque mi militancia había comenzado mucho antes.

Cuando regresé a Uruguay, a fines de los años sesenta, después de cinco años fuera del país, mi prioridad era terminar

“Cuando se dio el debate sobre el referéndum contra la Ley de Empresas Públicas, que nos pegó un revolcón, toda la bancada del Partido Nacional fue a presionar a Lacalle (Herrera) para que me sacara. Yo le dije: “mirá, me voy; conmigo no tenés ningún compromiso, por el contrario, me voy feliz de la vida”. Y él me respondió: “de ninguna manera”. Y aguantó”.

mis estudios y encaminar mi vida profesional. En ese momento, un amigo de toda la vida, Juan Carlos Payssé, que trabajaba con Wilson Ferreira Aldunate, me invitó a conversar con él. Una vez que me sentí nuevamente instalado en Uruguay, acepté la invitación.

A Wilson fui a verlo a su sede de la calle Yi. Recuerdo que estaba arriba de la quiescencia Villarmarzo, que ya no existe, y cuando abrían las ventanas entraba un olor a queso pavoroso. Conversamos un rato y me enganché a trabajar con él.

**Formó parte de la delegación que acompañó a Wilson Ferreira Aldunate en su histórico regreso al país, a bordo del barco Ciudad de Mar del Plata, en 1984.**

**¿Cómo era la intimidad de ese Wilson seductor y líder?**

Wilson era bastante mayor que yo. Lo había conocido años antes. No diría que éramos amigos, porque la diferencia de edad era importante, pero era un hombre extraordinariamente abierto, de una enorme simpatía, y uno se sentía muy cercano a él. Ahora bien, en aquel episodio de su regreso a Uruguay yo estaba en desacuerdo. Me parecía una mala idea. Wilson tenía una ansiedad enorme por volver después de todo lo que había vivido, pero yo estaba convencido de que los militares lo iban a encarcelar. También creía que el Frente Amplio terminaría participando de las elecciones aun con Wilson preso, como finalmente ocurrió, aunque habían dicho que no lo harían. Recuerdo que Julio María Sanguinetti ya se lo había advertido meses antes, en una reunión en Santa Cruz de la Sierra. Yo opiné en contra del regreso en esas condiciones, pero nadie me hizo mucho caso.

Aun así, me pareció que había que acompañarlo. Fue una decisión muy propia del Partido Nacional; una quijotada divina. Yo creía que no iba a producir los efectos políticos que muchos esperaban, y en eso el tiempo me dio la razón. Pero también dejó una marca profunda en la historia y en la tradición del partido. Y, más allá de todo, fue una experiencia increíble.

**Con el diario del lunes, ¿cree que Uruguay habría sido muy distinto si Wilson no hubiera sido proscripto y hubiera llegado a la presidencia?**

Es una pregunta que me hice cientos de veces. Y la respuesta es que no lo sé.

Wilson era un hombre muy inteligente, de un carisma descomunal. Pero, en materia económica pertenecía a una generación muy marcada por las ideas que inspiraron a la CIDE (Comisión de Inversiones y Desarrollo Económico, organismo público interministerial de Uruguay que funcionó entre 1960 y 1967), el programa 'Nuestro Compromiso con Usted' (icónico programa de gobierno y documento político presentado en 1971 por Wilson Ferreira Aldunate, junto al Cr. Enrique Iglesias), la Cepal y todo aquel progreso que tuvo una enorme influencia en América Latina a partir de los años sesenta. Wilson estaba muy en esa línea. Era un hombre extraordinariamente capaz. Sin embargo, siempre tuve la impresión de que los años de exilio también habían influido en su mirada sobre el país, y los mundos habían cambiado mucho.

**“Maracaná no va a llegar”**

**En la actualidad se vuelve a hablar con fuerza sobre la posibilidad de abrir el paquete accionario de empresas públicas a los ahorristas uruguayos, un tema que usted mismo propuso desde el Senado. ¿Lo ve posible?**

Sí, pero no se van a animar.

**¿Por qué?**

Porque hay una concepción de fondo. Toda democracia funciona en un balancín entre dos polos: la libertad y la igualdad. Si uno impulsa más libertad, la igualdad disminuye; y si impulsa más igualdad, la libertad se reduce. Uruguay tiene una cultura política que viene del batllismo, y que luego se potenció con la izquierda, de igualar, de distribuir. Y eso solo se puede hacer a costa de la libertad. No es que sean malos los tipos; es que si usted quiere igualar, va a tener que pialar al que corre más rápido. Esa lógica está muy arraigada en la cultura política del país y es difícil que cambie. Entonces, muchas veces se concibe a las empresas públicas como herramientas para distribuir subsidios o beneficios. Pero alguien paga ese costo. Se termina distribuyendo por otros lados. Es una mentalidad completamente distinta. Por ejemplo, hoy se está discutiendo la inversión del hidrógeno verde, probablemente la más grande de la historia del Uruguay, y buena parte del debate gira en torno a la tarifa que UTE le va a cobrar o no le va a cobrar a esa empresa. En el volumen total del proyecto, eso es como discutir cuánta leche ponerle al café. Hay una óptica que, a mi juicio, pierde de vista la escala real de las cosas. Una de las grandes apuestas del gobierno de Lacalle era abrir Uruguay al mundo, que el país entendiera lo que estaba pasando afuera y se adaptara a esa realidad. Algo de eso se consiguió, pero después nos volvimos a cerrar. Una prueba es que hoy somos uno de los países más caros del mundo. Y eso no tiene sentido. Uruguay no es Suiza ni tiene capacidad para sostenerse como el país más caro del mundo. Hay una desconexión con lo que ocurre afuera. Como si creyéramos que, de alguna manera, Maracaná va a llegar. Y Maracaná no va a llegar.

**¿Por qué nos cuesta tanto a los uruguayos dar discusiones que en otros lugares del mundo aparecen como naturales?**

Porque hay una presunción de que el lucro es algo, por lo menos, sospechoso. Probablemente espurio, o al menos sospechoso. Y entonces se tiende a preferir que estemos todos más o menos iguales. En ese sentido, creo que Mujica le hizo un daño importante al Uruguay, que fue el de glorificar la cultura del “más o menos”, de la alpargata bigotuda, del “vamos viendo” y del “atado con alambre”. Y Uruguay no es un país rico como para poder sostener eso; suponiendo incluso que fuera bueno, que no lo es.

**¿Siente que la formación en el ámbito jesuita le dio a usted herramientas que el político o el técnico promedio en Uruguay no suelen tener a la hora de mirar el “bosque” y no solo “el árbol”?**

Muchísimo. Les debo muchísimo a los jesuitas en ese sentido. En esos años, hacia el 69, cuando empecé a vincularme con Wilson, yo estaba bastante influido por una visión más planificadora. Con el tiempo me fui dando cuenta de que eso no funcionaba, y fue también enfriando mi vínculo con Por la Patria y con Wilson. Fui evolucionando hacia una visión más liberal, si se quiere, porque me parecía más realista. Dentro de Por la Patria había distintas influencias; la de Wilson era muy fuerte, y también la de Zumarán, que era un muy buen tipo. Pero para mí cada vez se volvió más difícil, más incómodo. Yo a Lacalle (Herrera) lo conocía de toda la vida, somos parientes, habíamos conversado bastante y sentí que estaba en una línea mucho más afín a lo que yo pensaba que el país necesitaba. En un momento le dije a Zumarán —que había sido el candidato—, “lamento mucho, pero no va más, me voy”. Y me fui a trabajar con Lacalle.

**Quiero hablar un poco de su trabajo profesional. ¿Cómo se gestó uno de los estudios más importantes del país?**

Mucha gente dice “qué fenómeno, se creó un estudio”, pero no es así. Se fue avanzando.

En la época de mi padre era un estudio clásico: dos socios prestigiosos, Lerena y mi padre. Cuando yo entré, las oficinas estaban en el edificio de la Bolsa, en Rincón y Misiones, en el tercer piso. Eran cuatro oficinas, con una secretaria recepcionista y un procurador en el medio. El equipamiento eran cuatro o cinco máquinas de escribir Underwood —de esas que había que golpearlas para que bajaran las teclas—, un ventilador antiguo, que me lo traje y está en el museo, y punto, nada más. Era lo que había.

Mi padre, además, se había dedicado a muchas otras cosas, así que el estudio se mantenía, pero hasta ahí. Yo empecé porque tenía que trabajar y vivir.

De casualidad me enganchó Germán Vecino, que era compañero de estudio de mi hermano Diego, y empezamos a trabajar juntos. Ahí nos dimos cuenta de algunas cosas: que el estudio tenía que ofrecer más servicios que la abogacía tradicional, y que había que buscar otros mercados. Había contactos con Argentina, y empezamos a abrirnos también a Brasil. Y así, andando, andando, pasamos de dos funcionarios a cuatrocientos. No hubo una fórmula mágica ni un día en que uno dijera “esto es lo que hay que hacer”. Simplemente empezamos a trabajar, a pedalear. La jornada normal era de diez o doce horas, y muchas veces los fines de semana eran de un día y a veces de ninguno. Pero el estudio fue creciendo y terminó siendo lo que es.



 **flow**

**LOS 104 PARTIDOS  
DEL MUNDIAL**  
EN TU TV Y DISPOSITIVOS

**\$ 699** POR MES  
EL PRIMERO  
DE REGALO



**Como ministro de Economía y Finanzas, le tocó liderar un proceso de profunda reforma, de apertura económica y la recordada Ley de Empresas Públicas, que enfrentó fuertes resistencias políticas y sindicales, derivando en el plebiscito de 1992. ¿Cuál fue la decisión más difícil que tomó como ministro?**

Era muy duro. Yo me levantaba de mañana ya con los dientes apretados. La inflación llegó a estar en 133%, había un déficit de 6 o 7 puntos del producto, el país estaba endeudado y estancado. Había una pelea sindical por semana.

Fueron muchas decisiones. Y hay una cosa casi irónica: la gente suele pensar que en un gobierno liberal o conservador las decisiones difíciles son contra los sindicatos. Pero muchas veces fueron contra empresarios, porque el país era muy protegido.

Nosotros, al mismo tiempo que reformábamos el Estado, abríamos la economía. Bajamos aranceles y subsidios de manera muy fuerte, y cada decisión le pisaba los callos a gente que yo conocía, incluso muy cercana. Llegué a tener gente en el despacho viniendo a presionar porque se quedaban sin trabajo; personas de familias conocidas.

Le voy a contar un episodio. Una noche me desperté con ruidos en casa. Salí y vi a una de mis hijas, que tendría 8 o 10 años, sentada en la escalera, llorando desconsoladamente. La madre de una de sus amigas le había dicho que, por mi culpa, iban a quedar en la calle y ella iba a terminar trabajando en el servicio doméstico. Fue un impacto enorme para una niña. Yo le dije que no la iba a convencer, pero que recordara algo: “En un par de meses vamos a estar en Punta del Este y te vas a encontrar con esa señora en la playa”. Y así fue.

Eran cosas muy duras. No solo con los sindicatos o los empresarios; también con maestras que les decían a los niños que por mi culpa iban a pasar hambre.

**Usted ha mencionado en alguna ocasión que cuando era ministro tenía “colas de empresarios puteándolo” debido a la apertura comercial y la rebaja de aranceles.**

Yo eché a tres conocidos míos del despacho. ¡Los tuve que echar! Había muchas empresas protegidas en Uruguay, era absurdo. Uno me dijo: “Yo contribuí a la campaña electoral de Lacalle”. Le dije: “¿Sabés qué? Te vas. Se acabó la discusión. ¡Te vas!”

**¿Cómo se gestiona esa presión corporativa cuando se está convencido de que el rumbo es el correcto para el país?**

Ahí la clave es el presidente de la República. Porque muchas veces se dice “vos eras el primer ministro”, pero no, la base de la pirámide es el presidente.

Y Lacalle bancó impresionantemente. La gente no sabe eso. Para mí era duro, pero yo no pensaba tener un futuro político, así que parte de esa dureza no me afectaba tanto. Para él era mucho más difícil todavía, y sin embargo bancó, bancó y bancó.

Cuando se dio el debate sobre el referéndum contra la Ley de Empresas Públicas, que nos pegó un revolcón, toda la bancada del Partido Nacional fue a presionarlo para que me sacara. Yo le dije: “mirá, me voy; conmigo no tenés nin-

**“El camino que uno elige”**

**Fundó Niños con Alas. ¿Qué lo llevó del mundo corporativo al trabajo social?**

Eso fue, como tantas otras cosas, culpa de mi mujer.

Fue una persona extraordinaria y dedicó buena parte de su vida al trabajo social. Junto con otras personas, entre ellas Simón Berkowitz, que en aquel momento presidía la Cámara Mercantil, empezó a preocuparse por la educación y por cómo contribuir a mejorarla. La idea inicial era apoyar a la educación pública, con aquella imagen tan arraigada de la escuela pública uruguaya. Se rompieron la cabeza intentando encontrar la manera de ayudar, pero no pudieron entrar. Y no iban a pedir; iban a dar.

En un momento, conversando con monseñor Luis del Castillo, un hombre fuera de serie, surgió la idea de apoyar a la educación privada. Yo acababa de renunciar al Senado y ahí me engancharon. Me encajaron de mascarón de proa y empezamos. La verdad es que fue un éxito. Comenzamos con un modelo inspirado en experiencias de Estados Unidos, basado en padrínazgos. Empezamos a pedalear y a manguear. Y hoy la organización asiste a casi 5.000 alumnos.

Ahora también estoy colaborando con el cardenal Sturla en otra fundación, Sophia, vinculada a la educación católica en barrios de ingresos medios y bajos.

**¿Y qué aprendió allí que no le dieron ni la política ni los negocios?**

En realidad, para mí forma parte de la misma idea. No soy el Padre Pío ni nada que se le parezca, pero siempre creí que uno tiene la obligación de devolver parte de lo que recibió.

Antes había trabajado con los Castores de Emaús, una obra de los jesuitas que ayudaba a construir viviendas en lo que entonces era Aparicio Saravia y que hoy corresponde a zonas como el Borro y Marconi. También, durante mis años de formación con los jesuitas, trabajé en un reformatorio y en una cárcel acompañando al capellán. Es, simplemente, el camino que uno elige.

gún compromiso, por el contrario, me voy feliz de la vida”. Y él me respondió: “de ninguna manera”. Y aguantó. Y lo hizo dos años. Eso es un mérito muy grande.

**¿El referéndum fue el momento más complejo de la gestión?**

Sí, porque veníamos muy bien. Habíamos enderezado las cuentas públicas, la inflación la habíamos bajado de 130% a 30%. Estábamos en una situación de superávit fiscal.

Después nos estrolaron. La última Rendición de Cuentas en el Parlamento nos complicó mucho.

Pero claramente las políticas eran exitosas. Todas aquellas amenazas, sobre todo desde la izquierda, de que la desregulación iba a aumentar el desempleo y provocar una caída del salario real y de los ingresos, no se dieron. Al contrario. Yo en ese momento era senador y estaba en la Comisión de Hacienda. Recuerdo el primer mes del ajuste fiscal del gobierno de Lacalle... Vino el proyecto de ley y Astori hizo un discurso de unas ocho horas, con un rosario de pronósticos de catástrofes —unos veinte en total—.

En aquella interpelación pedí la palabra y le recordé esos antecedentes uno por uno. Le dije: “usted dijo que iba a pasar esto, no pasó; que iba a pasar esto otro, tampoco pasó”. No acertó en ninguno de los pronósticos.

Cuando terminé, me dijo: “eso no es cristiano”. Le respondí que quizá no lo fuera, pero era verdad.

Recuerdo también una interpelación posterior, cuando Battalla decidió alinearse con Sanguinetti y planteó una discusión parlamentaria. En ese contexto volví a intervenir en el mismo sentido.

En definitiva, la política económica fue muy exitosa. Muy dura, sí, porque pisamos los callos de mucha gente, pero exitosa.

**A más de 30 años de aquel gobierno, ¿siente que la historia le terminó reconociendo la gestión de Luis Alberto Lacalle Herrera o, por el contrario, se llevó las culpas?**

Yo creo que no se la reconoce. La gente que sabe, personas como Gabriel Oddone, por ejemplo, sí son plenamente conscientes. Pero a nivel de opinión pública, me parece que no tanto.

Después se le hizo toda una campaña muy dura a Lacalle, que terminó opacando su gestión. Fue una maldad lo que se hizo, y esa maldad fue efectiva.

Ahora que Oddone presentó este proyecto de ley —que dice que desde 1989 no se intentaba algo así en Uruguay—, en realidad podría haber dicho que desde el gobierno de Lacalle Herrera no se impulsaba una reforma de ese tipo. Hay un reconocimiento en quienes están en el tema porque ellos saben de qué se trata.

**¿Y usted dónde lo pone dentro de todos los presidentes que vinieron después de la restauración democrática?**

Gobernó en circunstancias difíciles. Sanguinetti, en su primera presidencia, tenía grandes condicionamientos propios del proceso de salida democrática, lo cual es cierto. Pero en el plano económico, social y público, él mismo reconocía que no tenía convicciones liberales ni una orientación hacia el sector privado.

Recuerdo una serie de charlas, antes de su segunda presidencia, en las que coincidíamos Sanguinetti, Seregni y yo. Venían por orden alfabético, así que hablaba yo primero. En una de esas instancias, en el Palacio, en un momento él dijo algo que me quedó grabado: que se veía a sí mismo como “hijo del Estado”, mientras que otros éramos “hijos de la nación”, en su caso por la tradición de su padre funcionario público.

Sanguinetti tenía la idea de que Uruguay no podía funcionar sin el Estado en el centro del escenario.

Es más, cuando se votó la última Rendición de Cuentas del gobierno de Lacalle, que era la última en que se podía aumentar el gasto, sobre todo desde la Cámara de Diputados a nosotros nos venían aumentando el gasto; era algo es-



pantoso. Y yo iba al Parlamento y les decía de todo. Había hecho poner un panel en la sala de reuniones diciendo que “hoy en día subieron el gasto”, publicaba solicitadas en los diarios, entre otras cosas. Estaban furiosos conmigo, pero no había manera, seguían inventando cosas.

En un momento le dije a Lacalle que iba a ir a ver a Sanguinetti porque la situación era insostenible. Me dijo que no fuera, pero igual lo fui a ver. Fui a su casa en Punta Carretas. Después que me habló de pintura todo lo que quiso, cuando se le acabó el aire, le digo “mire, lo vengo a ver porque lo que está haciendo es suicida. Todo ese aumento del gasto yo lo voy a aguantar todo lo que pueda, y cuando no pueda más, lo voy a soltar, y buena parte va a ir a parar al ejercicio siguiente. Y si usted cree que van a ganar las elecciones, se va a perjudicar”. Sanguinetti me respondió una frase que no me voy a olvidar: “Ustedes no entienden el Uruguay. Solo a dos inmaduros como Jorge Batlle y Luis Alberto Lacalle se les ocurre cambiar el país”. Después de eso me fui. No había mucho más que hablar.

Y efectivamente, ocurrió lo que anticipábamos: el déficit terminó creciendo, y el nuevo gobierno tuvo que enfrentar un ajuste.

Ganó Sanguinetti y me cayó Luis Mosca, que ya estaba designado ministro de Economía. Me pidió una entrevista y vino a verme a casa. Yo prácticamente no lo conocía. Un tipazo, del cual me hice muy amigo. Vino con el proyecto de ley de ajuste fiscal, y con el rabo entre las piernas. Y le digo, “mirá, no te preocupes, yo te comprendo -yo había salido senador-; te aseguro que el Herrerismo te lo vota y creo que puedo convencer al resto del partido para que también te lo vote. Y si querés más ajustes también, porque lo vas a precisar”. Y le dije más: “yo acabo de presentar cuatro o cinco proyectos de ley transformando a los entes autónomos en sociedades anónimas -UTE, Antel, etc., y yo creo que con eso hacés una transformación”. Quedó enloquecido. Se lo llevó a Sanguinetti y este no agarró viaje. Me llamó después por teléfono y me dijo que el presidente le había dicho que el país no está preparado para eso. Tenía esa mentalidad.

#### ¿Sanguinetti fue un buen socio del gobierno de Lacalle?

No, fue horrible. Se podía haber portado muy bien, pero con Lacalle padre se portó muy mal.

Le sacó el único ministro que había nombrado, a los quince días, con la excusa de un discurso que Lacalle había hecho en Asunción, que había sido relativamente crítico del gobierno anterior.

Y todos los proyectos importantes —la ley de empresas públicas, de desmonopolización, la ley de puertos—, en la negociación con el Foro Batllista fue una cosa espantosa.

#### ¿Qué aprendió al trabajar tan cerca del poder?

Esos años fueron durísimos. Revivirlos tal cual no me ha-

ría ninguna gracia. Pero estoy agradecido. Fue una oportunidad, creo que hicimos muchas cosas. Muchas de ellas fueron criticadas y atacadas, pero están ahí; no las tocaron después, ni siquiera la izquierda.

En ese sentido estoy agradecido. No reniego de esos años en la política, con todo lo que pudo haber habido de zancadillas y dificultades. Pero celebro haberlo hecho.

#### ¿Qué reforma le hubiera gustado llevar más lejos, pero se lo impidió la política, la sociedad o los tiempos?

La palabra clave era “abrir”. Por un lado, abrir la economía, que era también el sentido del Mercosur: bajar aranceles. Tuvimos un éxito relativo, pero después se trancó. Ahí hay una frustración, porque no era exactamente lo que pensamos y tratamos de impulsar.

Después, en la reforma del Estado hicimos muchas cosas, pero nos quedamos a mitad de camino. El revés del referéndum nos frenó bastante. Y luego hubo una inercia, y lo que había empezado en el gobierno de Lacalle no se continuó con la misma intensidad en el de Sanguinetti. Ahí se enfrió todo. Fue una lástima que muchas cosas quedaron a medio camino.

#### En sus libros recientes habla de los “defectos de fábrica” de la democracia y del hastío de la gente. ¿Por qué cree que el ciudadano actual le exige a la democracia cosas para las que no fue diseñada, como asegurar la prosperidad económica?

Eso está pasando en el mundo entero. El mundo occidental está viviendo una enorme insatisfacción con el funcionamiento de la democracia, que se refleja en la crisis de los sistemas tradicionales de partidos y en la aparición de outsiders. Está ocurriendo en Inglaterra, Francia, Alemania, España, Italia,

Estados Unidos, Colombia.

En buena medida, esa insatisfacción se debe a que mucha gente asimiló la idea de que la democracia está directamente vinculada al crecimiento económico. Eso fue lo que ocurrió después de la Segunda Guerra Mundial, donde se dio un período de expansión sostenida, desde fines de los años 40 hasta los 90, con crecimiento casi continuo. Entonces se instaló la idea de que la democracia “da resultados” económicos. “Yo te voté, me tenés que dar resultados”.

Pero no se termina de entender que el crecimiento depende de factores que no son propios del sistema democrático.

La otra confusión frecuente es identificar democracia con Estado, cuando son cosas distintas. El Estado es anterior históricamente a la democracia, y fue la herramienta que la democracia utilizó, sobre todo después de las guerras mundiales, para responder a sociedades con mayores demandas.

Al principio la democracia estaba restringida a pocos propietarios, y el eje era libertad, vida y propiedad. Luego se

“Sanguinetti me respondió con una frase que no me voy a olvidar: “Ustedes no entienden el Uruguay. Solo a dos inmaduros como Jorge Batlle y Luis Alberto Lacalle se les ocurre cambiar el país”. Después de eso me fui. No había mucho más que hablar”.

incorporaron sectores sin propiedad que comenzaron a exigir salud, protección social, seguridad económica. Y el Estado se expandió, en buena medida también por las necesidades de la posguerra y la planificación.

Lo que ocurre hoy es que las expectativas siguen creciendo, mientras los Estados operan con rendimientos decrecientes. En casi todos los países democráticos occidentales hay déficit fiscal, lo cual es una señal de que se está gastando más de lo que se puede sostener.

**¿Uruguay está incluido entre los países de esa fase de rendimientos decrecientes que menciona?**

Totalmente. Estamos viviendo completamente por encima de nuestras posibilidades, y no hay conciencia de eso.

El ministro de Economía de este gobierno, Gabriel Oddone, una excelente persona a quien quiero mucho, ha dicho públicamente que no fueron votados para reducir el gasto ni reformar el Estado. Eso puede ser cierto en términos estrictos, y probablemente la gente no vota para eso. Pero la función de un gobierno no es solamente hacer lo que lo votaron, sino también liderar.

A eso se suma otra afirmación previa, del ministro del Interior, Carlos Negro, de que la lucha contra el narcotráfico está perdida. No mijo, capaz que sí lo está, pero tú no lo podés decir, lo podrá decir cualquier otro, pero el ministro no.

**Usted ha acuñado la frase de que en las redes la gente “no va a informarse, sino a confirmarse”. ¿Cómo afecta el acortamiento del lapso de atención de los jóvenes a la hora de discutir proyectos complejos de país?**

Lo de las redes es un tema serísimo, y el efecto sobre la atención es uno de los puntos más claros. Yo ya no doy clases, pero lo hice durante muchos años en la Facultad de Derecho, y es notorio. En cuarto año, a los 15 o 20 minutos de clase uno se da cuenta de que el estudiante ya se saturó, y además hace un esfuerzo enorme por no mirar el celular. Es impresionante.

La democracia requiere, entre otras cosas, un mínimo de información y de comprensión de lo que pasa. Y eso no se obtiene en las redes. Democracia y libertad de expresión van unidas. Históricamente, la democracia nace con los panfletos, luego se desarrolla con la prensa escrita. Después la radio no cambia demasiado, pero la televisión introduce un giro importante, porque no informa tanto, sino que entretiene.

El gran cambio llega con las redes. A diferencia de un diario o incluso un informativo, donde uno está expuesto a distintas miradas, en redes la gente busca aquello con lo que ya está de acuerdo. Uno no entra a ver qué piensa el otro; entra a confirmar lo propio. Además, los mensajes son muy breves, en “bullets”, y en un entorno donde es fácil el anonimato o la falta de responsabilidad. Entonces aparece una

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

lógica de agresión permanente; se descalifica con facilidad, sin costo. Como en el fondo es gratis y no se sabe mucho quién es, es muy fácil decir “mirá que lo que dijo Orsi no es; Orsi es un crápula, es un hijo de no sé cuánto”. Hay toda una carga y una manija constante. Y eso es malísimo para el funcionamiento democrático.

### **¿Eso hace que se debilite la confianza ciudadana en las instituciones?**

Sí, claro. Hay una sensación de frustración porque la gente ve que en el Parlamento se pasan hablando y no termina de entender que el Parlamento no está para producir realidades económicas y sociales por sí mismo. Ahora, también es cierto que los propios parlamentarios no ayudan demasiado. Ahí hay, además, un problema serio de liderazgo político.

Para mí, la última elección fue una demostración de una estrategia basada en apostar al menor nivel de resistencia posible. Algunos amigos blancos se han enojado conmigo por decirlo, pero creo que la apuesta del Partido Nacional fue tratar de ser más frentista que el Frente Amplio y ver si Álvaro Delgado podía ser más orsista que Orsi. Y eso nadie te lo iba a creer. No te lo creyeron y perdiste la elección.

Uruguay necesita cambios, pero frente a cada tema complejo la respuesta terminaba siendo “eso déjenlo quieto, ahora no es el momento”. Por eso terminamos en la situación que describe Oddone cuando dice “a mí no me votaron para hacer sacrificios”. El problema es que los sacrificios son precisamente lo que hay que hacer.

### **¿Cómo evalúa la calidad de la dirigencia política actual?**

Eso va y viene en todos los países. Además, siempre ocurre que el partido que gana una elección muestra más carencias de cuadros que el que la pierde, por una razón muy simple: el que gana tiene que llenar miles de cargos, mientras que el que está en la oposición se arregla con unos pocos senadores, diputados y dirigentes. Dicho eso, hoy es notorio que el Frente Amplio tiene un problema de liderazgo importante. En parte por ese fenómeno y en parte porque no tiene un líder claro. Hay, además, algo novedoso que todavía no sé bien adónde puede llevar. Por primera vez dentro del Frente Amplio el equilibrio interno quedó completamente desnivelado. Históricamente existía una cierta convivencia entre socialistas, comunistas, sectores socialdemócratas como los de Astori o Seregni, y otras corrientes. Ahora el MPP tiene un peso muy superior al resto, y eso genera un desequilibrio evidente. También hay un enfrentamiento que puede ser silencioso, pero que existe y se percibe.

El segundo elemento es la muerte de Mujica. En organizaciones políticas que no tienen una columna vertebral ideológica tan definida como la de un partido socialista clásico, ni una tradición histórica tan fuerte como la del Partido Nacional, las personas pesan mucho más.

Yo pensaba que Mujica se iba a transformar en un ícono permanente para el MPP; que se iba a hablar de él todo el tiempo, que habría fotos por todos lados. Y no está ocurriendo. Es una cosa bastante rara. De hecho, tengo

la impresión de que Mujica está menos presente hoy en la izquierda de lo que Wilson sigue estando en el Partido Nacional.

Por eso no sé bien hacia dónde va el MPP. No veo un mandato demasiado claro. Aquella idea de la “revolución de las cosas simples” me parece insuficiente. No sé si eso alcanza para construir un proyecto político duradero. Tampoco sé si el sector va a mantener el peso que tiene hoy o si se va a debilitar. Además enfrenta una situación compleja, que es la de un presidente cuya autoridad se ha desgastado y que tampoco proviene del núcleo duro del sector. No veo a Orsi entrando al MPP y diciendo: “encolúmnense atrás mío, yo soy el que manda”. No me parece que tenga esa raigambre. Y eso genera un desgaste importante.

### **¿Cómo ve la calidad política del Parlamento?**

Ahí juegan varias cosas. Hay un fenómeno que no es solo uruguayo, y es que la política es cada vez menos atractiva. Por un lado, porque la gente percibe que es poco eficiente, que es difícil hacer cosas. Es notorio. Si mañana a usted lo nombran presidente de la República y tiene que salir a buscar gente para presidir entes autónomos, le va a costar muchísimo. Usted va a hablar con una persona entre los 30 y los 50 años y le va a decir “dejá lo que estás haciendo y vení”. Y la respuesta va a ser “ni loco”. ¿Para qué? Gano menos, me insultan todos los días y encima me dicen que tendrían que ganar todavía menos. La política se ha vuelto poco atractiva. Y eso se refleja tanto en los ministerios como en el Parlamento. Cuando yo entré al Senado, uno escuchaba hablar de generaciones anteriores, pero también tenía compañeros de banca de enorme nivel. Estaban Gonzalo Aguirre, Astori —con quien discrepaba mucho—, Santoro, Ortiz. Había figuras muy sólidas. Hoy eso es bastante más difícil de encontrar. A eso se suma una concepción equivocada, tanto de los políticos como de la ciudadanía, de cuál es la función del Parlamento. Se cree que el Parlamento tiene que ser una máquina de producir logros materiales, y no lo es. Entonces, no te pongas a prometer todo el tiempo, no quieras cogobernar con el Ejecutivo ni legislar por legislar. Dedicate a lo que es esencial: controlar al Poder Ejecutivo y defender los derechos de las personas. Capaz que no es una tarea particularmente gloriosa, pero ese es el cerno del Parlamento, su razón de ser. En cambio, muchas veces se actúa como si hubiera que estar permanentemente diciendo “yo señorita, yo señorita”, presentando proyectos, sesionando todo el tiempo para que nadie piense que uno es haragán. Todo eso conspira contra la institución. El resultado termina siendo un tocadiscos roto, con tipos que engolan la voz y no los escucha ni el loro. Hay que cambiar esa concepción.

### **Diversos analistas señalan que la economía uruguaya arrastra un problema de competitividad y relativo estancamiento. Si hoy tuviera que diseñar un plan de choque para que el país salga del bajo crecimiento, ¿cuáles serían los tres pilares innegociables?**

Es difícil. Hace años, cuando ya no era ministro, un periodista me preguntó qué haría si fuera electo presidente

# LA PROMO BRILLANTE



## RENAULT KWID

DESDE **\$195** AL DÍA



**+** UPGRADE

### GRATIS

PAGÁ UNA VERSIÓN  
Y LLEVÁ LA SIGUIENTE

**Mi Auto**  
by Santander



y pudiera tomar una sola medida. Mi respuesta fue inmediata: abrir la economía. Lo que necesita Uruguay es volver a la realidad, darse cuenta de que el mundo no funciona como nosotros muchas veces creemos que lo hace. Hace pocos días leí la crónica de un periodista que se infiltró en una asamblea técnico-docente. Más allá del costado pintoresco, me pareció algo bastante patético. ¿Cómo puede pensarse que la educación del siglo XXI se va a gobernar con una cultura del “vení, tomamos unos mates y vemos”? Estamos hablando de la formación de adolescentes y de las capacidades que el país va a necesitar para competir. Ese es un mundo que no existe. Basta mirar lo que pasa afuera. ¿Puede un país como Uruguay darse el lujo de no tener una educación extraordinaria, cuando justamente la educación es una de sus principales defensas? Y, sin embargo, todavía circula la idea de que preparar a los jóvenes para el mercado de trabajo sería algo cuestionable, como si hubiese una contradicción entre educar y formar para trabajar. Salvo que alguien invente una manera de vivir sin trabajar, no veo cuál sería la alternativa. Por supuesto que la educación tiene que preparar al mercado laboral. Está en la tapa del libro.

Lo que veo con frecuencia es una tendencia a discutir problemas secundarios mientras se pierde de vista lo esencial. Ocurre en la educación, ocurre en la regulación y ocurre en muchos otros ámbitos. Y así terminamos alejándonos de los cambios que el país necesita para crecer y competir. De eso hay muchísimas cosas. Ahora han armado un lío por esta especie de “Gran Hermano” que dice que va a contro-

lar el transporte de carga. Yo, por instinto, soy contrario a las regulaciones, pero lo que veo es que agarrada esa bandera ahora le han sumado -y lo van a ver al presidente de la República para pedirle eso-, la rebaja del gasoil, más peajes y otras cosas más.

“Tardíamente me fui dando cuenta de que tenía un grado de soberbia y de vanidad bastante grande. Y cuando uno llega a cierta edad, las reflexiones empiezan a profundizarse. Uno empieza a darse cuenta de que son otras las cosas que realmente tienen permanencia y trascendencia. Por eso, el tema del éxito personal fue perdiendo importancia”.

**Usted se refiere a la Guía Electrónica de Carga y al Sistema de Información de Carga del Transporte Terrestre, el denominado “Gran Hermano” de la carga.**

¡Claro! Hay tipos que están en Disneylandia. Están fuera de este mundo.

**Hace poco usted advirtió que el sistema político a veces se hace trampas al solitario con el tema del lavado y del crimen organizado, y que falta sinceramiento para controlar el funcionamiento de los partidos. ¿Qué tan expuesta está la salud institucional del Uruguay si no se frena a tiempo?**

Tengo la impresión de que todavía no estamos en una situación grave. Existe una amenaza en todo el mundo: organizaciones criminales con enormes recursos económicos que empiezan a influir sobre el Estado o incluso a sustituir algunas de sus funciones. Algo de eso ya se ve en determinados barrios, donde aparece una especie de beneficencia delictiva. Ahora bien, que hoy no sea una situación crítica no significa que podamos dormirnos. La

verdad es que yo no tengo la solución para el problema de la delincuencia ni para realidades complejas como Casavalle y otros lugares similares. Pero sí veo que hay experiencias que funcionan y otras que no. Veo iniciativas privadas que han

dado resultados y veo iniciativas públicas que muchas veces no terminan de funcionar. Y me parece que ahí es donde habría que poner más atención. Por eso también desconfío de cierta tendencia a exhibir organismos o estructuras burocráticas como si fueran la prueba definitiva de la transparencia pública. La Jutep, por ejemplo. ¡No embromen más con eso! No puede presentarse como la gran medalla de oro de la honestidad pública. Hay problemas mucho más importantes para resolver y prioridades mucho más relevantes sobre las que trabajar.

### ¿Qué es lo que más le preocupa del Uruguay de hoy?

La seguridad se ha transformado en el tema número uno. En lo económico veo años de estancamiento, de cierto retroceso, de caída de algunos sectores y de relativo empobrecimiento. Son problemas importantes. Pero la amenaza vinculada a la seguridad va a otra velocidad. Es más aguda. Y además tengo la impresión de que el Estado uruguayo no cuenta con demasiadas fortalezas para defenderse de ese fenómeno.

### Cuando mira hacia atrás, ¿cuál es la lección que Uruguay todavía no aprendió?

Va en la misma línea... Creo que lo que más nos cuesta es ver la realidad. Nos resistimos a verla. Y en eso la izquierda uruguayo ha sido una izquierda muy conservadora. La izquierda sindical, además, es probablemente el sector más conservador de todos. Me acuerdo de una frase de Tabaré Vázquez cuando se discutía la posibilidad de un acuerdo con Estados Unidos. Dijo que hay trenes que pasan una sola vez. Y tenía razón. Lo que no agregó fue “no seas idiota y subite”. Sin embargo, aquel mismo día le cerraron la puerta a esa posibilidad. Yo estaba en una actividad de ADM y, a la salida, le preguntaron a Reinaldo Gargano por esa declaración. Su respuesta fue: “El tren también te puede pasar por arriba”. Y ahí se terminó la discusión. Para mí, ese problema sigue estando presente. Seguimos demasiado encerrados en nuestro pequeño mundo.

### ¿Cuál fue el momento de mayor satisfacción de su vida pública?

(Piensa largamente) El último día del gobierno de Lacalle (Herrera), el presidente convocó a un Consejo de Ministros en el Edificio Libertad. Yo ya no era ministro, había vuelto al Senado, pero Lacalle me pidió que estuviera presente. Fue un momento muy emotivo porque cerraba una etapa que, de alguna manera, había sido una gran aventura. Y allí Guillermo García Costa dijo algo que me quedó grabado para siempre. Está en las actas de aquella última sesión. Dirigiéndose a Lacalle, dijo: “Nosotros no hicimos todo lo que nos propusimos, pero le pusimos por delante al Uruguay todos los temas que nos propusimos, y el país no es el mismo ni va a ser el mismo hacia adelante”. Creo que tenía mucho de cierto. Y para mí fue una enorme satisfacción escuchar eso.

### ¿Qué ha aprendido sobre el éxito con el paso de los años?

Tardíamente me fui dando cuenta —y todavía me sigo

## Señas de identidad

Ignacio de Posadas tiene 82 años, es viudo, padre de cuatro hijos y abuelo de ocho nietos.

### ¿Qué hobbies tiene?

Ahora, muy poco, porque ya estoy peleando contra la vejez. Leo mucho, escribo, y los fines de semana me voy para afuera. Tengo el deporte bastante controlado. Estoy esperando operarme de una prótesis de rodilla, así que largué el tenis. Lo extraño, porque además me hacía falta moverme.

### ¿Una bebida?

Me gusta tomarme un whisky de tardecita.

### Si pudiera conversar con el Ignacio de Posadas de 40 años, ¿qué le diría?

Quizá lo primero que le diría es que tuve muchísima suerte en cosas clave. Entre ellas, la mujer con la que me casé. Me casé enamorado de ella, pero nunca imaginé la dimensión y la envergadura de esa persona. Fue algo impresionante. De nuevo, he tenido muchísima suerte en la vida y tengo mucho que agradecer.

### ¿Con qué personaje de la historia, sin importar la época, o con alguien cercano que ya no esté, le gustaría tener una charla de café?

Con mi padre. Era un hombre muy sabio. Creo que a mucha gente le pasa eso: valora algunas cosas un poco tarde. Él era un tipo muy abierto, una gran persona. En aquella época los padres y los hijos hablaban, pero no tanto como ahora. No existían esos hábitos más cercanos que hay hoy, de mayor conversación cotidiana.

### ¿Qué líder mundial admira particularmente?

Creo que en este momento la figura descollante es el Papa. Más allá de mi identidad católica, es un hombre con una dimensión fantástica. Transmite mucha paz. Tiene mensajes muy equilibrados y al mismo tiempo muy firmes, en un contexto donde no abundan los grandes liderazgos. Hoy hay figuras como Trump o Putin, que tienen mucha fuerza, pero no representan liderazgos ejemplares.

dando cuenta— de que tenía un grado de soberbia y de vanidad bastante grande. Y cuando se llega a cierta edad, las reflexiones empiezan a profundizarse. Uno empieza a darse cuenta de que son otras las cosas que realmente tienen permanencia y trascendencia. Por eso, el tema del éxito personal fue perdiendo importancia.

Con los años uno se va conociendo más. Va descubriendo también sus lados oscuros. En los años de actividad uno está bastante convencido de que es un genio, pero después empieza a ver las manchas del tobiano mucho más que antes. ☺

# Conservación en la Reserva Natural Salus en la Expo Sostenible

Laura Kotsachis participó del panel “Empresas y biodiversidad, hacia una nueva agenda de sostenibilidad”, donde presentó el modelo de gestión ambiental que la compañía desarrolla en las Sierras de Minas y explicó su importancia en la agenda de sostenibilidad de la empresa



La directora de Secretaría General de Salus, Laura Kotsachis, participó de la charla “Empresas y biodiversidad, hacia una nueva agenda de sostenibilidad”, junto a referentes de otras organizaciones vinculadas a la gestión ambiental y la sostenibilidad; el panel fue organizado por la Mesa de Biodiversidad, integrada por el Ministerio de Ambiente, PNUD, Sistema B, Pacto Global Uruguay, Vida Silvestre y Alianza Uruguaya por el Agua. En su intervención, destacó que el compromiso de la empresa con la Reserva Natural no responde a una acción aislada, sino a una mirada histórica y estructural sobre el territorio.

La Reserva Natural Salus abarca 1.300 hectáreas en Lavalleja, donde conviven monte nativo, pastizales, matorral xerófilo, pedregales, humedales y cursos de agua.

**P**ara Salus, el trabajo de conservación en la Reserva Natural no es solo una acción ambiental: es una condición esencial para proteger la calidad del agua. En las Sierras de Minas, la preservación del territorio forma parte de una misma estrategia que vincula biodiver-

sidad, recarga hídrica y cuidado del recurso. En el marco de la 5ª edición de la Expo Uruguay Sostenible, organizada por el Ministerio de Ambiente en el Antel Arena, Salus compartió su experiencia de conservación en la Reserva Natural Salus, un área clave para la biodiversidad y para el cuidado del agua en Lavalleja.

“Desde hace 130 años la empresa está en Uruguay y siempre tuvo una preocupación muy fuerte por el cuidado del entorno. La gestión histórica ya tenía una mirada central en la conservación de la naturaleza”, señaló Kotsachis. La Reserva Natural Salus abarca 1.300 hec-



Mónica Martínez, consultora senior en Latu; Laura Kotsachis, directora de Secretaría General de Salus; Carolina Moreira, gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de Montes del Plata; Andrea Carballo, gerente de Gestión Humana de Traxpalco; Federico Reyes, técnico en Planificación de Biodiversidad; y Darío Dornel Martínez, especialista en Financiamiento de la Biodiversidad de PNUD Uruguay.

táreas en Lavalleja, donde conviven monte nativo, pastizales, matorral xerófilo, pedregales, humedales y cursos de agua. Según explicó Kotsachis, ese vínculo entre la planta y el entorno natural forma parte de la identidad de la empresa desde sus orígenes.

Actualmente, en la Reserva Natural Salus trabajan guardaparques, un ingeniero agrónomo que lidera el equipo técnico (Eduardo Méndez), biólogos y personal dedicado a la atención de visitantes, además de otras tareas de gestión en territorio.

La conservación se apoya en un plan de gestión desarrollado junto a la organización Vida Silvestre, que acompañó a Salus en la construcción de herramientas de gestión y monitoreo. Ese trabajo permite fortalecer el seguimiento de la flora y la fauna. En la Reserva Natural Salus ya se han registrado más de 1.053 especies, con una importante representación de la flora nativa y decenas de especies prioritarias para la conservación en Uruguay. Además, se realiza control de especies exóticas invasoras, una de las principales amenazas para los ecosistemas naturales.

Kotsachis también subrayó la relevancia de los humedales y de la protección del agua subterránea. En la reserva, la geología de piedra caliza fracturada facilita la infiltración del agua de lluvia y la formación de acuíferos, lo que vuelve imprescindible el monitoreo continuo de estos sistemas.

**Actualmente, en la Reserva Natural Salus trabajan guardaparques, un ingeniero agrónomo –Eduardo Méndez–, que lidera el equipo técnico, biólogos y personal dedicado a la atención de visitantes, además de otras tareas de gestión en territorio.**

“Nosotros cuidamos la calidad del agua y para que ese recurso se regenere necesitamos que la Reserva esté cuidada. Hay una interdependencia muy clara entre la actividad de

la empresa y la conservación del territorio”, expresó.

Otro de los pilares centrales del trabajo es la educación ambiental. A través del programa Aula de Naturaleza, la Reserva Natural Salus recibe cada año a más de 8.000 niños y niñas que llegan con sus escuelas para conocer el entorno y aprender sobre el valor del agua, la biodiversidad y la conservación. “El mensaje no es solo conservar, sino también transmitir, compartir y educar”, dijo.

La exposición también incluyó una referencia al uso de cámaras trampa para el monitoreo de fauna, una herramienta que permite registrar especies de forma no invasiva y comprender mejor la dinámica del ecosistema. Ese seguimiento aporta información clave para la toma de decisiones y para el diseño de estrategias de manejo.

Desde Salus, la participación en la Expo Uruguay Sostenible fue una oportunidad para mostrar cómo la conservación de la biodiversidad y el cuidado del agua forman parte de una misma visión en la agenda de sostenibilidad. 🌱

EDUCACIÓN INTERNACIONAL, EXCELENCIA ACADÉMICA E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

# Sofía Scherschener: “Flexibilidad, pensamiento crítico y creatividad son competencias fundamentales en las que se están enfocando hoy”

Con la presencia de autoridades de Cambridge International Education y del embajador británico en Uruguay, Dickens organizó en Montevideo dos encuentros que reunieron a referentes del sistema educativo. Los Outstanding Cambridge Learner Awards distinguieron a los alumnos con mejores desempeños académicos, mientras que el Heads' Forum abordó los desafíos que plantea la inteligencia artificial en la enseñanza y el futuro de la educación internacional.

La educación atraviesa uno de los períodos de mayor transformación de las últimas décadas. La irrupción de la inteligencia artificial, los cambios en las dinámicas sociales y las nuevas exigencias del mundo laboral obligan a revisar permanentemente cómo se forman las nuevas generaciones. En ese escenario, las redes internacionales de conocimiento adquieren una relevancia creciente y Uruguay no permanece ajeno a esa discusión. Durante junio, Dickens, representante oficial de Cambridge International Education en Uruguay, organizó dos encuentros que reunieron a autoridades internacionales, referentes educativos y representantes de instituciones de todo el país. Por un lado, la ceremonia Outstanding Cambridge Learner Awards reconoció a estudiantes con resultados sobresalientes en los exámenes de Cambridge. Al día siguiente, el Heads' Forum convocó a directores y coordinadores de colegios para intercambiar sobre las tendencias que atraviesan la educación y el impacto que tendrá la inteligencia artificial en los procesos de enseñanza. Para Sofía Scherschener, directora de Dickens, ambos eventos reflejan un objetivo común: generar espacios de intercambio que permitan a los centros educativos anticiparse a los cambios que ya comenzaron a modificar la manera de enseñar y aprender.

## Reconocimiento internacional para estudiantes uruguayos

La ceremonia Outstanding Cambridge Learner Awards se realizó en el hotel Dazzler y contó con la participación de autoridades de Cambridge International que llegaron especialmente desde el exterior, además del embajador británico en Uruguay, Malcolm Green.

Los premios distinguen a estudiantes que obtienen resultados sobresalientes en los exámenes internacionales que miles de jóvenes rinden cada año alrededor del mundo. En esta edición, Uruguay logró un resultado particularmente destacado.

“Este año en particular tuvimos dos chicos de dos colegios que tuvieron el mejor nivel en el mundo. Entre todos los chicos que rindieron en el mundo justo la materia de inglés, dos representantes de Uruguay obtuvieron la mejor nota”, destacó Scherschener en diálogo con **Empresas & Negocios**.

La directora explicó que los reconocimientos no son únicamente un logro individual, sino que reflejan el trabajo que realizan las instituciones que incorporan programas internacionales a sus propuestas educativas. Actualmente, 36 colegios uruguayos trabajan con Cambridge International y forman parte de una red que busca preparar a los estudiantes para desenvolverse en un contexto global.

“Este reconocimiento habla de los logros de la educación en Uruguay. Hay ciertos colegios que apuestan a brindar estos programas y detrás de ellos hay investigación muy orientada a lo que es la educación hoy”, señaló.

Según explicó, una de las características distintivas de estos programas es la revisión permanente de sus contenidos y metodologías. Más que ofrecer respuestas cerradas, buscan adaptarse a un entorno cambiante.

“Hoy en día está esa pregunta de para qué los estamos preparando, para qué futuro laboral y para qué futuro en general. Estos programas se revisan anualmente justamente para hacerse esa pregunta”, afirmó.

La presencia del embajador británico y de representantes de Cambridge aportó una dimensión internacional al encuentro. Para Scherschener, la valoración recibida por parte de las autoridades extranjeras refleja también el prestigio alcanzado por la educación uruguaya.

“El embajador está muy orgulloso de lo que se hace en Uruguay. Creo que no se esperaba un nivel tan bueno en lo que es la enseñanza y la educación”, comentó.

## Un puente entre Cambridge y los colegios uruguayos

Más allá de la organización de estos encuentros, Dickens cumple un rol de articulación

entre Cambridge International y las instituciones educativas del país. La organización participa en conferencias internacionales, recibe información sobre nuevas tendencias y adapta propuestas originalmente pensadas para el Reino Unido a las particularidades del sistema uruguayo.

“Nosotros acercamos esto, que está muy hecho a la medida del Reino Unido, a lo que es Uruguay”, explicó.

La institución también traslada hacia Cambridge las necesidades y características de los centros educativos locales, en un intercambio permanente que permite enriquecer las propuestas.

“Estamos ahí como anexo para los dos lados, para darle información a Cambridge y también acercarles a los colegios las tendencias en educación”, sostuvo.

La próxima participación de representantes de Dickens en conferencias organizadas por Cambridge forma parte de ese trabajo continuo. Desde Uruguay, la institución integra una red regional que comparte experiencias y analiza cómo evolucionan los sistemas educativos frente a los desafíos del presente. En opinión de la directora, la educación en general atraviesa un momento marcado por la incertidumbre, pero considera que la educación internacional ofrece una ventaja comparativa precisamente por la posibilidad de acceder a una mirada global.

“Creo que la educación en general está atravesando un momento de mucha incertidumbre. La educación bilingüe hoy tiene una ventaja comparativa porque tenés el input del mundo entero que está muy alerta estudiando y aprendiendo”, afirmó.

A su juicio, esa conexión con experiencias desarrolladas en distintos países permite incorporar nuevas herramientas y enfoques para responder a preguntas que todavía no tienen respuestas definitivas.

### Inteligencia artificial y nuevas habilidades para un futuro incierto

El segundo encuentro organizado por Dickens fue el Heads' Forum, realizado en la residencia del embajador británico. Allí, directores y coordinadores de colegios participaron de un taller encabezado por Gabriel Rshaid, consultor de Cambridge, dedicado a analizar el impacto de la inteligencia artificial en la educación.

La irrupción de estas herramientas abre

## Dickens y Cambridge en Uruguay

Dickens, representante oficial de Cambridge International Education en el país, trabaja actualmente con 36 instituciones educativas que implementan programas internacionales. La red abarca distintos niveles de enseñanza y reúne a miles de estudiantes que acceden a certificaciones reconocidas internacionalmente.

oportunidades, pero también plantea interrogantes sobre cómo integrarlas sin sustituir aprendizajes esenciales. Para Scherschener, ese equilibrio constituye uno de los principales desafíos actuales.

“El principal desafío que él planteaba es cómo presentarla para que potencie la educación en vez de desestimularla”, explicó y recordó una analogía utilizada durante la actividad para ilustrar esa idea: “si vos vas a aprender a manejar, primero necesitás agarrar un auto con volante y con freno. Si no, nunca vas a saber manejar”, señaló.

Lejos de reemplazar las capacidades humanas, considera que las nuevas tecnologías obligan a reforzar habilidades que durante años fueron consideradas complementarias y que hoy se vuelven centrales.

“Flexibilidad, pensamiento crítico y creatividad son competencias fundamentales en las que se están enfocando hoy”, afirmó.

Incluso las habilidades sociales, que tradicionalmente se desarrollaban de forma espontánea, requieren actualmente una mayor atención por parte de las instituciones educativas. “Capaz que antes en un recreo los niños aprendían a vincularse. Ahora hay que fomentar eso, ponerle una intención a ciertas cosas”, sostuvo.

En ese contexto, Scherschener entiende que los desafíos son compartidos por todo el sistema educativo, independientemente de las características de cada institución. Y considera que el acceso a programas internacionales no debería verse como algo reservado para unos pocos.

“Yo estoy embanderada con la idea de que esto es para todos. No hay que ser brillante, no hay que ser Einstein ni tener un súper colegio que solo hable inglés para poder acceder a esto. Es tener ganas y los chicos son muy inteligentes”, concluyó. 🌐



Sofía Scherschener, Paula Irigoien, Gabriel Rshaid, Sol Boschi, Manuel Rodríguez y Agustina Scherschener.

**FEDERICO BANGERTER**  
GERENTE GENERAL DE MAGNA MOTORS URUGUAY



## **“Uno de los grandes atractivos de Uruguay es la estabilidad; cualquier cambio regulatorio debe cuidarla porque es un activo central del país”**

Magna Motors Uruguay atraviesa un año de consolidación impulsado por la apertura de su nuevo *showroom* en Carrasco y el lanzamiento de la BMW iX3 Neue Klasse, en un contexto de aceleración tecnológica y mayor competencia en el mercado automotor. La transición hacia la electrificación continúa redefiniendo el mix de producto y las dinámicas de la industria, con un crecimiento sostenido de las tecnologías híbridas y eléctricas. En paralelo, el sector sigue de cerca eventuales cambios regulatorios e impositivos vinculados a la movilidad electrificada. En diálogo con **Empresas & Negocios**, Bangerter analizó el desempeño del negocio, el entorno regulatorio y las principales variables que condicionan la evolución del mercado. El ejecutivo puso foco, además, en la necesidad de previsibilidad, adaptación tecnológica y fortalecimiento del valor de marca en el mediano plazo.

### ¿Cuál es el balance de lo que va del año para Magna Motors Uruguay?

Lo dividiría en dos partes: lo que hemos hecho nosotros y el contexto. Para nosotros, esta primera parte del año ha sido magnífica ya que han sucedido dos cosas sumamente importantes. Empezamos a operar en el nuevo *showroom* de Carrasco, que para nosotros fue algo fantástico. Estoy en Uruguay hace cuatro años —antes trabajaba en BMW en la oficina regional, es decir, del fabricante directamente— y ya desde entonces estaba involucrado en este proyecto. Es algo que lleva realmente seis años. Se trata de un hito; cada cliente y cada partner que viene acá queda sorprendido, y estamos orgullosos de eso.

Además, hace muy pocos días lanzamos la BMW iX3 Neue Klasse. Es el puntapié inicial de una nueva generación de vehículos de BMW y hemos sido uno de los primeros países de Latinoamérica en hacerlo. Los resultados de venta han acompañado, muy alineados con los de años anteriores, y eso nos deja muy conformes.

Ahora bien, en lo referente al contexto, estamos atentos porque vemos un escenario de cierta incertidumbre hacia adelante, de cara a posibles cambios impositivos.

Uno de los grandes atractivos de Uruguay a nivel mundial, y sobre todo en Latinoamérica, es la estabilidad; cualquier cambio regulatorio debe cuidarla porque es un activo central del país.

La ACAU (Asociación de Concesionarios de Automotores del Uruguay) ha mantenido intercambios con el Ministerio de Industrias. Valoramos positivamente que se haya abierto una instancia de diálogo y análisis del incremento del Imesi a los vehículos electrificados. Por supuesto, como integrantes del sector, nos mantenemos atentos sobre qué va a pasar, cuándo va a pasar y cuánto nos puede afectar.

### ¿Qué está cambiando más rápido hoy: el consumidor, la tecnología o los modelos de negocio?

Yo creería que lo que más está cambiando es la tecnología, por lejos. Si miro nuestro propio caso, hace tres o cuatro años prácticamente no teníamos vehículos electrificados y hoy una buena parte de nuestra gama

está compuesta por vehículos eléctricos e híbridos.

La tecnología ha avanzado muchísimo y va a seguir haciéndolo. De hecho, BMW está llevando adelante una ofensiva de producto que no tiene precedentes en su historia, con el lanzamiento de más de 20 modelos en poco más de dos años. Eso nunca había ocurrido y es una muestra del desarrollo tecnológico que estamos viendo y que termina trasladándose a toda la gama de productos.

### ¿Cómo evalúa la evolución del mercado automotor uruguayo en 2026, con más de 70 marcas compitiendo?

Es un mercado que está cambiando, no solo en su tamaño total sino en su composición. Si bien ha crecido de un promedio de unas 50.000 unidades a cerca de 70.000 al año, la cantidad de marcas que han ingresado al mercado se ha más que duplicado respecto a lo que había antes.

Por eso, el gran desafío para el mercado y para el consumidor es poder identificar las mejores propuestas de valor y que, además, lo mantengan en el tiempo.

**“BMW está llevando adelante una ofensiva de producto que no tiene precedentes en su historia, con el lanzamiento de más de 20 modelos en poco más de dos años”.**

### ¿Qué segmentos están creciendo más y cuáles muestran señales de agotamiento?

Claramente, eso está relacionado con el desarrollo tecnológico. En ese sentido, los vehículos electrificados están ganando terreno y los vehículos a combustión lo están perdiendo, particularmente en Uruguay, por factores que van desde lo impositivo hasta el *cost of ownership*, pasando por el financiamiento.

Hoy Uruguay tiene un esquema que no diría que es único, pero que compartimos

con pocos países; quizás un caso similar es Costa Rica. No se trata solamente de los beneficios impositivos que facilitan la compra o del financiamiento subvencionado por bancos interesados en energías limpias, sino también de un costo de la electricidad muy competitivo y de tarifas con horarios bonificados, que permiten obtener beneficios económicos muy significativos al cargar el vehículo durante la noche.

Por eso creo que la tendencia va claramente hacia la electrificación. Incluso, lo que estamos viendo es que la tecnología avanza a una velocidad muy alta. Pasamos de tener nafta, diésel y eléctrico a convivir con tecnologías como *mild hybrid*, *plug-in hybrid* y otras que algunas marcas están desarrollando, como los REEV (*Range Extended Electric Vehicles*).

La tecnología está avanzando en esa dirección, sobre todo en mercados más grandes como Europa y China.

### ¿Cómo conviven dentro del mismo grupo marcas con posicionamientos tan diferentes como BMW, Mazda y MINI?

#### ¿Cómo se trabaja la estrategia de cada una?

Son marcas que tienen un ADN muy claro y, cuando eso sucede, la conexión con el cliente también es muy clara. Ninguna de las tres es una marca generalista, como tampoco lo es BMW Motorrad en el segmento de motos. Por eso trabajamos mucho sobre el ADN y los valores de cada marca.

En Mazda, por ejemplo, pesa mucho el *heritage* japonés. En MINI, el *heritage* inglés, su carácter y el *go-kart feeling* que transmite en la conducción. Y en BMW, todo lo que tiene que ver con el mundo *premium* y con las sensaciones que genera manejar uno de sus vehículos. Cada marca tiene una personalidad muy definida. Te doy un ejemplo: si realmente no te interesa o no valorás la performance de manejo, probablemente BMW no sea la marca que más te atraiga. Los vehículos BMW aceleran, frenan y doblan como muy pocos en la industria. Los japoneses, por su parte, tienen atributos muy asociados a la *reliability* y a la confiabilidad. Y MINI tiene un carácter espectacular; prácticamente cada auto es único por sus colores y combinaciones. En definitiva, trabajamos mucho sobre los valores y la identidad de cada marca.

**Y cada marca, por supuesto, tiene un perfil de comprador.**

Claramente. No trabajamos sobre todo el espectro de la industria automotriz, sino sobre nuestros potenciales clientes. En nuestro caso, tenemos muy bien identificados cada uno de los segmentos y trabajamos de manera muy focalizada.

Cuando hacemos un evento, por ejemplo, no pensamos en convocar a 3.000 personas; hacemos eventos para 200 o 300 personas, que son las que entendemos que pueden ser el cliente objetivo de ese segmento. Y en algunos casos incluso menos. De hecho, hemos realizado eventos de BMW para el segmento tope de gama con menos de 20 clientes.

Todo parte de segmentar correctamente y de generar valor para cada cliente de una manera muy precisa y relevante.

**¿Qué papel jugarán los híbridos en la transición energética?**

Esto es muy personal, pero yo creo que cada cliente es un mundo. Hay quienes son más adversos al cambio y no necesariamente se animan a dar el salto directamente al vehículo eléctrico. En ese sentido, los híbridos son un *happy medium*; algunos incluso dicen que representan lo mejor de ambos mundos.

Además, la tecnología híbrida ha evolucionado muchísimo en los últimos años. Hoy es una de las opciones más racionales por la flexibilidad que ofrece. Hace algunos años, un híbrido tenía alrededor de 30 kilómetros de autonomía eléctrica. Puede parecer bastante, pero dependía mucho del uso que le diera cada persona y ahí aparecía la ansiedad por la carga. Hoy la mayoría de los híbridos supera los 80 kilómetros de autonomía eléctrica, lo que permite una combinación casi perfecta. ¿Cuántas veces una persona recorre más de 80 kilómetros por día? Es difícil; y cuando eso sucede, entra en funcionamiento el motor de combustión y sigue su viaje sin inconvenientes. De todos modos, creo que cada cliente es un mundo y que todas las tecnologías van a convivir. Así como durante muchos años convivieron la nafta y el diésel, creo que vamos hacia un escenario donde coexistirán la nafta, el diésel, los distintos tipos de híbridos y los eléctricos. Va a ser un mercado mucho más atomizado.

**¿Qué está observando en mercados más avanzados que podría anticipar el futuro de Uruguay?**

Hemos visto que, en aquellos mercados donde se retiran los incentivos a los vehículos electrificados, el mercado reacciona muy rápido y vuelve a inclinarse hacia los vehículos de combustión. Por eso creo que, en gran medida, el Estado tiene el timón. Si se toma la decisión de mantener los incentivos a los vehículos eléctricos, la tendencia hacia la electrificación va a seguir profundizándose.

**“Fuimos uno de los primeros países en lanzar la BMW iX3; eso ocurre porque Uruguay suele ser un mercado prioritario para los fabricantes cuando se trata de homologaciones, lanzamientos y nuevos proyectos”.**

También vemos casos muy concretos de países donde la electrificación dio un salto sustancial a partir de los incentivos. Costa Rica es uno de ellos. Tenía incentivos muy fuertes para los vehículos eléctricos y luego implementó un esquema planificado para ir reduciéndolos gradualmente. Creo que fue una estrategia muy valiosa porque permitió anticipar los cambios. Este año comenzó una nueva etapa de ese proceso y ya se observan modificaciones importantes en el mix de la demanda.

Otro de los timones es el costo de la energía. Todos esos factores terminan definiendo el resultado. La industria lo que está haciendo es ofrecer cada vez más opciones. Después, el timón lo tiene el Estado.

**La llegada de marcas chinas ha cambiado profundamente el mercado. ¿Cómo impacta eso en la estrategia de marcas**

**tradicionales como las que representa Magna Motors?**

Refuerza nuestros principales atributos: una posventa sólida, un *line-up* robusto y la capacidad de mantener el valor de los vehículos en el tiempo. En realidad, nos lleva a reforzar fortalezas que ya teníamos y a seguir mejorando la experiencia del cliente.

Para nosotros eso es fundamental, especialmente en BMW, y el nuevo *showroom* Magna Haus es un *statement* en sí mismo de esa visión. Por eso, más que generar un cambio de estrategia, lo que hace es reafirmar los pilares sobre los que venimos trabajando.

**¿En Uruguay la competencia pasa por el precio o por la propuesta de valor?**

Depende de cada cliente. Por eso existen tantas opciones en el mercado. Pero, en definitiva, el cliente siempre busca una propuesta integral que combine precio, *cost of ownership*, valor residual, respaldo y otros atributos que hacen a la experiencia de propiedad.

Hay clientes que ponen más énfasis en algunos de esos factores que en otros, y en función de eso toman sus decisiones. También influye mucho la necesidad concreta de cada uno. Si una persona viaja al interior y recorre muchos kilómetros por día, quizás un vehículo eléctrico, por más que le guste la propuesta, no sea la mejor solución para su caso.

Por eso digo que cada cliente es un mundo. Y ahí la experiencia termina marcando una diferencia importante, porque también es parte de la confianza que genera una marca.

**¿El uruguayo sigue valorando el servicio de postventa en la decisión de compra?**

Yo creo que sí. Es parte del respaldo, y el respaldo es un factor que no cambió y que no creo que vaya a hacerlo. No he visto ninguna marca exitosa, ni en el segmento *premium* ni en el segmento masivo, que a nivel internacional no tenga respaldo o un importador robusto detrás.

Por eso la postventa es crucial. Cuando la postventa no funciona, el éxito dura dos o tres meses y después desaparece. El boca es fuertísimo. Se ha visto en muchos mercados —no tanto en el nuestro, aunque también sucede— que hay marcas que no han puesto el foco en la postventa y no han



logrado consolidarse. Y esto no se refiere únicamente a marcas chinas; también ha ocurrido con marcas tradicionales en distintos países.

La postventa es fundamental porque en la industria tenemos una máxima: el primer auto lo vende el equipo comercial y el segundo lo vende el equipo de postventa. No hay ningún negocio automotor que sea sostenible en el tiempo sin una postventa fuerte y confiable.

#### ¿La digitalización cambió la forma de vender autos?

Yo creo que sí, aunque quizás no de la manera que imaginábamos durante la pandemia. En aquel momento pensábamos que la gente iba a terminar comprando autos por internet, pero lo que realmente hizo la digitalización fue darle más información al cliente y ayudarlo a llegar mejor preparado al proceso de compra.

Hoy vemos que el cliente llega al *showroom* con una decisión bastante formada. Ya no

**“No trabajamos sobre todo el espectro de la industria automotriz, sino sobre nuestros potenciales clientes. En nuestro caso, tenemos muy bien identificados cada uno de los segmentos y trabajamos de manera muy focalizada”.**

viene a preguntar desde cero; viene a ratificar, profundizar o despejar algunas dudas.

Entonces, más que reemplazar la experiencia presencial, la digitalización generó muchas más herramientas para que el usuario tome una decisión acertada al momento de comprar.

#### ¿Qué consejo le daría a una persona que está pensando en comprar un auto hoy y tiene ante sí un abanico de marcas imponente?

Cuando amigos me preguntan qué auto deberían comprarse, lo primero que les pregunto es para qué lo quieren. En definitiva, se trata de analizar bien la necesidad. Eso te va llevando casi naturalmente a la decisión. Tiene que ser una decisión racional, aunque muchas veces también haya un componente emocional.

Si es un primer auto para la familia, si tenés determinada cantidad de hijos, si hacés muchos o pocos kilómetros por día, o si tenés interés en electrificarte, todas esas

respuestas te van acercando a la mejor opción. Por eso, lo primero que nosotros les pedimos a nuestros asesores es hacer un análisis de necesidades. No quedarse con la primera impresión, sino entender las necesidades concretas para ayudar al cliente a tomar una decisión consciente y lo más madura posible.

Y hoy eso es especialmente importante porque ya no hay solamente muchas marcas; también hay muchas tecnologías distintas. Hace pocos años, el primer vehículo eléctrico que lanzamos tenía unos 200 kilómetros de autonomía, mientras que el modelo que acabamos de lanzar tiene 805 kilómetros. La tecnología ha avanzado muchísimo.

Eso significa que para personas para las que un vehículo eléctrico no era una opción hace uno o dos años, hoy sí puede serlo. Pensemos en un viaje a Punta del Este. Entre ida, estadía y vuelta, ¿cuántos kilómetros hacés? ¿400? Con una autonomía WLTP de más de 800 kilómetros, e incluso considerando condiciones reales de uso, donde puede bajar a unos 650 kilómetros, sigue siendo más que suficiente.

**“Cuando amigos me preguntan qué auto deberían comprarse, lo primero que les pregunto es para qué lo quieren. En definitiva, se trata de analizar bien la necesidad. Eso te va llevando casi naturalmente a la decisión. Tiene que ser una decisión racional, aunque muchas veces también haya un componente emocional”.**

Por eso, una necesidad que hace algunos años podía ser difícil de cubrir con un vehículo eléctrico, hoy probablemente ya no representa ningún problema.

## Consolidar el liderazgo y crecer en forma planificada

### ¿Qué decisión estratégica está tomando Magna hoy pensando en los próximos cuatro o cinco años?

Desde que Magna comenzó la gestión del BMW Group en Uruguay, se posicionó como líder en el segmento premium. Las decisiones que estamos tomando desde entonces, van en ese sentido: consolidar el liderazgo y crecer en forma planificada en el mercado local.

La inauguración de nuestra nueva sede, en la zona de Carrasco, es una decisión muy importante que tomamos, de acercarnos a nuestro gran público. Allí concentramos todas nuestras marcas, y no solamente en cuanto a la venta, sino también una inversión muy fuerte, sin precedentes en nuestro historial, en todo lo que tiene que ver con el mantenimiento mecánico de los vehículos. Y con el agregado de espacios como el *cowork*, donde nuestros clientes pueden aprovechar el día, mientras realizan algún mantenimiento programado de su unidad.

Tenemos muchos planes hacia el futuro que van en el mismo sentido: acercarnos más a nuestros clientes. Y en la medida que una gran parte del público del segmento *premium* se está moviendo hacia el Este, resulta muy lógico expandirnos en el mismo sentido.

Y en cuanto al portfolio, por supuesto seguir a la vanguardia en la llegada de los nuevos productos de la Neue Klasse y dar siempre más opciones a los consumidores.

### ¿Qué le preocupa más del futuro del negocio?

Nos preocupa que cualquier decisión regulatoria termine generando distorsiones en el mercado o afectando la previsibilidad del negocio. El problema sería un cambio radical, que genere cambios profundos y termine provocando problemas de stock, dificultades con los fabricantes o alteraciones importantes en el funcionamiento del mercado.

Hay algo muy valioso que muchas veces no se destaca lo suficiente: la relación que Uruguay tiene con los fabricantes internacionales. Es una relación construida sobre la previsibilidad. Fuimos uno de los primeros países en lanzar la BMW iX3; eso ocurre porque Uruguay suele ser un mercado prioritario para los fabricantes cuando se trata de homologaciones, lanzamientos y nuevos proyectos. Hemos construido esa reputación a lo largo del tiempo.

Dicho esto, también quiero destacar algo positivo. En la reunión que mantuvo la ACAU con el gobierno vimos una apertura real al diálogo y una voluntad de analizar cambios

que no generen daño al mercado, sino ajustes razonables. Eso es una buena señal y esperamos con expectativa las definiciones.

### ¿Qué novedades o lanzamientos, además del reciente de la BMW iX3, tienen planificados para el resto del año?

En materia de lanzamientos, seguimos ampliando la oferta de la nueva BMW iX3. Nosotros presentamos inicialmente la versión 50, equipada con dos motores y una autonomía de hasta 805 kilómetros. Más adelante vamos a lanzar una segunda versión de este modelo, con un solo motor y una autonomía de 625 kilómetros, lo que nos va a permitir alcanzar un posicionamiento de precio bastante más atractivo. Además, vamos a incorporar una nueva versión de la BMW iX2, que también nos dará la posibilidad de competir en un rango de precios más accesible. Ya pensando en 2027, comenzarán a llegar las siguientes generaciones de vehículos basados en la plataforma Neue Klasse, principalmente en las líneas X5 y Serie 3. 🚗

OVO  
BEACH  
PUNTA DEL ESTE

TODO EL AÑO FRENTE AL MAR

TODOS LOS DÍAS DE 12:00 A 01:00 HS.

DISFRUTÁ DE BENEFICIOS ACUMULABLES

15% OFF  
enjoy REWARDS  
con CUPÓN

HASTA 25% OFF  
con itaú  
TARJETAS EMITIDAS EN URUGUAY

= HASTA 40% OFF

25% OFF  
15% OFF

itaú



Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este

Tel: (+598) 4249 1111

# 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](http://www.secom.com.uy)**

**0800 4584**