

CURRICULUM VITAE

Leonardo Fraga

DATOS PERSONALES

Nombre: Leonardo Javier Fraga García

E-mail: leonardo.fraga@ucu.edu.uy
leojafra@gmail.com

TÍTULOS

- Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA), Instituto de Estudios Empresariales (IEEM), Universidad de Montevideo.
- Máster en Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- Posgrado en Finanzas de Empresas (Maestría en Finanzas), Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- Economista, Facultado de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- Contador Público, Universidad de la República Oriental del Uruguay,
- Programa de Desarrollo Gerencial, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE).

EXPERIENCIA LABORAL

A continuación, se desglosan las dos áreas vigentes de desempeño profesional, como docente y como profesional independiente o en relación de dependencia.

ACTIVIDAD DOCENTE

ACTUAL:

✓ **Profesor de alta dedicación (PAD)** en la **Universidad Católica del Uruguay**, desde febrero de 2014 (docencia en áreas de contabilidad y de finanzas,

vinculación con el medio, actividades de gestión y extensión universitaria). Cátedras de “*Proyecto de Inversión*”, “*Contabilidad Superior e Intermedia*”, “*Finanzas Internacionales*” y “*Política Económica*”.

✓ Profesor en la **UCU Business School** para las Maestrías en Finanzas y de Marketing (cátedra de “*Gestión financiera corporativa*”).

✓ Profesor en **Universidad de la República Oriental del Uruguay, Facultad de Ciencias Económicas**, desde 2010 a la actualidad. (anteriormente desde 1993 a 1996). Cátedra de “**Proyectos de Inversión**” y “**Finanzas Corporativas**”. Nivel de grado y de posgrado.

ANTERIORMENTE:

✓ **Finanzas Corporativas y Sistemas de Gestión**, en el Instituto de Formación Profesional del Grupo Unión FENOSA, en Ávila, España, Período 1997 a 2000, en calidad de Profesor Visitante.

✓ Cátedra de **Auditoría**, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, Período 1993 – 1995 y desde marzo 2010 a diciembre de 2012

✓ Cátedra de **Costos**, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, Período 2011 a 2013

✓ Cátedra de **Contabilidad Superior**, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, Período 1993 a 1996.

✓ Cátedra de **Finanzas de Empresas**, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, Período 1993 a 1995.

ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN

- ✓ Integrante y consultor del Instituto de Negocios Internacionales de la Universidad Católica del Uruguay. Desde marzo 2026.

ACTIVIDAD PROFESIONAL

[Consultor Independiente:](#)

Detalle los últimos y principales trabajos realizados en carácter de consultor independiente:

- ✓ Consultor para INVERLA, asesoramiento en estudios y financiación de proyectos de inversión. México/ Centro – América, España y Uruguay (desde 2010 a la actualidad).

- ✓ Asesoramiento de empresa de telefonía móvil de Paraguay en el proceso de valoración y venta (Due Diligence), Asunción, Paraguay (Años 2009 y 2010)
- ✓ Diagnóstico y propuesta de implementación para la mejora en la distribución y eficiencia de los subsidios al gas licuado (GLP) para el Ministerio de Recursos Estratégicos de Ecuador, Quito (Año 2010 y 2011)
- ✓ Participación en el análisis del mercado colombiano de telefonía móvil para la introducción de MVNO (Operadores virtuales móviles) en asociación con Antel y IMOBIX, para la Dirección Nacional de Planificación de Colombia, Bogotá (Año 2010 y 2011)

ITC S.A
www.ltc.com.uy

Fecha: Desde el regreso al país, octubre de 2009 a diciembre de 2012

Rubro: ITC es una empresa de consultoría con proyectos en el Uruguay y el extranjero.

Actividades:

Desde Julio de 2009, fecha de mi regreso al país, me estoy desempeñando como Consultor director de ITC, realizando entre otras las siguientes actividades y proyectos:

- ✓ Análisis Estratégico de la Organización, para el mercado local e internacional.
- ✓ Plan de Negocios de la empresa
- ✓ Liderando los proyectos internos de reestructuración (Gestión del Conocimiento, Gestión de Proyectos, RRHH, Administración y Finanzas y área Comercial).
- ✓ Diseño e implementación de los procedimientos administrativos – financieros de la organización.
- ✓ Liderando la implantación de gestión por competencias y administración por objetivos.
- ✓ Análisis estratégico y plan de negocios de proyectos tecnológicos para la empresa Antel.
- ✓ Valoración y Due Diligence de VOX Paraguay (Asunción 2009)
- ✓ Análisis de Mercado GLP para el Gobierno de Ecuador (Quito 2010)
- ✓ Análisis de Mercado de Combustibles para el Gobierno de Ecuador (Quito 2011)
- ✓ Implantación de sistemas de control de gestión (Balanced Scorecard) para PetroEcuador (Quito 2010)
- ✓ Análisis estratégico del sector de telefonía celular de Colombia a los efectos de explorar la viabilidad de la instalación de operadores virtuales (MVNO), proyecto realizado para el gobierno de Colombia (octubre 2010 a febrero 2011)
- ✓ Implementación de un proyecto de trazabilidad y control de combustibles líquidos y gas licuado de petróleo para todo la República del Ecuador (noviembre de 2011 a la fecha)

✓ Diseño y propuesta de tarifas y márgenes de utilidad para toda la cadena de abastecimiento del gas licuado en la República del Ecuador (noviembre de 2011 a la fecha)

Empresa: GRUPO FEMSA y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma

URL: www.FEMSA.com

www.ccm.com.mx

www.oxxo.com.mx

Fecha: Septiembre/06 a junio 2009 (Residencia en Monterrey / México)

Rubro: El grupo FEMSA, es uno de los grupos más importantes de México y América Latina, con más de 70.000 empleados.

FEMSA, es la embotelladora más grande de América Latina, y de las principales del mundo, con operaciones de:

✓ Coca Cola Company, para Argentina (Gran Buenos Aires y Gran Córdoba), Brasil (Gran Sao Paulo), Colombia, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Guatemala, y México (Valle de México).

✓ Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (Tecate, Indio, XX Lager, Sol, entre otras), para todo México, y con presencia en más de 65 países.

✓ Cervecería KAISER de Brasil

✓ Tiendas de Conveniencia OXXO, para todo México

Desde septiembre de 2006, estuve gerenciando un proyecto de largo alcance (Kick off – 12/10/2006 y finalización, 31/03/2009), que abarca las siguientes temáticas:

✓ Rediseño y diseño de Estrategia Corporativa de la organización, para sus diferentes negocios, (Coca Cola, Cervecería, Tiendas OXXO, y actividades internacionales).

✓ Rediseño y diseño de los Mapas Operativos de Comercial, Recursos Humanos y Manufactura, que dan soporte operativo a la Estrategia Corporativa.

✓ Diseño de Tableros de Control (Balanced Scorecard), para las diferentes directorías de la organización y en base a las diferentes Estrategia de la organización.

✓ Diseño y procedimientos de ejecución del PAC (Plan Anual Comercial), y PAM (Plan Anual de Manufactura), que sirven de base para el Head Count y la implantación de las estrategia corporativas.

✓ Diseño y rediseño de procesos de Recursos Humanos, capacitación y habilitación, para todas las plazas de la República Mexicana, para el negocio de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

Mis actividades comprendieron:

- ✓ Elaboración de los diferentes cronogramas del proyecto (Diferentes frentes).
- ✓ Lanzamiento y Plan de Comunicación del proyecto.
- ✓ Administración y gestión de los recursos (Equipo interno y de consultores de 214 personas, diseminadas en toda la República Mexicana y algunas ciudades de Estados Unidos de América).
- ✓ Responsable por el control y seguimiento del proyecto, (Direcciones, Gerencias, Equipos de Trabajo, Consultores, Panel de Usuarios, etc.).
- ✓ Aportar mi expertise en el diseño de los procesos de Estrategia, Indicadores de Control y Recursos Humanos).

El proyecto requirió, radicación a tiempo completo, en Monterrey (México), con viajes periódicos a Estados Unidos de América (División Internacional del Negocio).

Empresa: GRUPO FEMSA (KOF, Negocio de Coca Cola Company)

URL: www.femsa.com

Fecha: Enero a Julio 2006 (Residencia en Ciudad de México)

Femsa, en su negocio de Coca Cola Company, tiene las operativas de producción y embotellado de Coca Cola Company, entre otros, para México (Valle de México), Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Nicaragua, y Guatemala.

Mi actividad fue la de liderar proyectos de mejoras de gestión (estrategia, procesos de negocios, recursos humanos, sistemas SAP, etc.), para las operaciones de Venezuela, Costa Rica y Guatemala.

El proyecto requirió radicación en Caracas (Venezuela), y San José (Costa Rica), con reporte a Ciudad de México (México).

Empresa: GRUPO ARAUCO DE ARGENTINA

URL: www.altoparana.com.ar

Fecha: Agosto a diciembre 2005 (Residencia en Buenos Aires, Argentina)

Alto Paraná, es una empresa de celulosa y producción de papel, localizada en Misiones y Buenos Aires, y de propiedad del Grupo Arauco de Chile.

Mi actividad consistió en el Gerenciamiento del área financiera – administrativa del proyecto de implantación de la reingeniería de procesos y sistema ERP SAP.

El proyecto requirió radicación en Buenos Aires, Argentina.

Empresa: GRUPO BANCO POPULAR de Puerto Rico

URL: www.bppr.com

Fecha: Enero a Julio 2005 (Residencia en San Juan, Puerto Rico)

El grupo Banco Popular de Puerto Rico, es el más grande del sector financiero de Puerto Rico, con negocios distribuidos en la totalidad de los Estados Unidos de América.

Mi actividad consistió en el Gerenciamiento de un proyecto de rediseño de procesos financieros, administrativos y de controlling, con posterior implantación del ERP SAP, para los negocios de Puerto Rico, Costa Oeste y Este de los Estados Unidos de América.

El proyecto requirió radicación en San Juan, Puerto Rico, y en New York, Estados Unidos.

Empresa: Grupo OPTIMIZA

URL: www.optimizanet.com

Fecha: junio 2002 a diciembre 2004

El grupo OPTIMIZA se dedica a la venta, implantación y soporte de soluciones informáticas (básicamente de producción uruguaya), con filiales en San Salvador, (El Salvador), y Bogotá (Colombia).

Fui socio fundador de la empresa, y director general con énfasis en la dirección financiera, estrategia, plan de negocios e internacionalización de la organización.

Mis actividades consistieron en:

- ✓ Diseño del plan de negocio de la organización.
- ✓ Prospección y obtención de capital de riesgo para la organización.
- ✓ Diseño e implantación de un plan de internacionalización de la organización.
- ✓ Dirección y gerenciamiento del negocio.

La empresa en menos de dos años logró ventas y proyectos en 8 países de Latinoamérica, cambiando su sede de Montevideo (Uruguay), para Bogotá (Colombia), constituyéndose en un referente tecnológico para la región andina y centroamericana, y un canal de venta para el software uruguayo.

En Nov/Dic 2004, luego de un proceso de venta accionaria a grupos locales (Colombia), vendí mi participación accionaria.

El emprendimiento, requirió una radicación parcial de mi tiempo, en San Salvador, (El Salvador), y Bogotá (Colombia).

Como elemento a destacar, dada la característica del aviso de vosotros, es que una parte importante de los proyectos y negocios realizados, operaron en la industria de las microfinanzas y microcréditos, bancos, instituciones crediticias y cooperativas de ahorro y crédito (El Salvador, Guatemala, Ecuador y Bolivia).

Empresa: IDEASOFT ARGENTINA

URL: www.ideasoftargentina.com

Fecha: enero 2003 a marzo 2005

Ideasoft Argentina, surgió como un emprendimiento personal, de abrir y operar, en régimen de joint venture, con Ideasoft Uruguay (Casa Matriz), de una filial de la organización en Buenos Aires, Argentina.

Las actividades fueron realizadas dentro del plan maestro de alianzas estratégicas de Optimiza (empresa comentada en párrafo anterior).

Ideasoft Uruguay, es productor e implantador de soluciones informáticas, básicamente de herramientas OLAP y tableros de control empresarial.

Mis actividades, fueron la apertura del negocio, la confección del plan de negocios, la puesta en operación de la organización, (contratación de vendedores, personal técnico, consultores, etc.), obtención de capital, prospección, etc.

La empresa se consolidó en Argentina, pasando a ser la 3era en herramientas OLAP.

En marzo de 2005, vendí mi participación accionaria a los socios y fundadores de Ideasoft Uruguay.

En Nov/Dic 2004, luego de un proceso de venta accionaria a grupos locales (Colombia), vendí mi participación accionaria.

El emprendimiento, requirió una radicación parcial de mi tiempo, en Buenos Aires, (Argentina).

Empresa: ARTHUR ANDERSEN Uruguay (CPA)

URL: www.cpa.com.uy

Enero a junio 2002

Rubro: Empresa de Auditoría y Consultoría.

Rol: Gerente de Consultoría.

Mis actividades consistieron en la confección del plan de negocios del área de consultoría de la organización, y la supervisión de proyectos de reingeniería de procesos, preparación y evaluación de proyectos, confección de estructuras financieras, implantación de ERP, etc.

Empresa: SOLUZIONA CONSULTING (Grupo Unión Fenosa)

URL: www.soluzionacom.com

Fecha: enero 1996 a enero 2002

Rubro: Soluziona es una empresa de consultoría, del Grupo Unión FENOSA. (Hoy pasa a ser INDRA).

Posiciones:

2001 – 2002 Banking Area Management for South América, con localización en Buenos Aires, (Argentina).

Gerencia de Banking Area, por la comercialización e implantación de soluciones a negocios del área de bancos e instituciones financieras. (con fuerte focalización a los microcréditos y cooperativas de ahorro y crédito).

1999 – 2001 SAP Management for Brazil, con localización en Sao Paulo, Brasil. Responsable por el negocio de Consultoría (Gerencia) para Brasil del Grupo Soluziona. (GERENCIA DE OPERACIONES)

1997 – 1999 SAP Project Manager, para toda Latinoamérica, del cliente BASF AG, englobando a las actividades de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Uruguay, Chile, Argentina y Brasil.
Localización principal, Sao Paulo (Brasil).

1996 – 1997 SAP Consultant, en diferentes proyectos (Siemens, Mercedes Benz, Pirelli, Cadbury, etc.) en Argentina, Brasil y Venezuela.
Localización principal, Buenos Aires, Argentina.

Empresa: DELOITTE

URL: www.deloitte.com

Fecha: diciembre 1992 a diciembre 1995

Rubro: Auditoría y Consultoría.

Posición: Supervisor de Auditoría.

Empresa: DISCOUNT BANK

URL: www.discbank.com.uy

Fecha: Julio 1989 a marzo 1992

Rubro: Banca

Posición: Departamento Financiero, con responsabilidades de preparación y consolidación de información financiera y de controlling, para el Banco Central del Uruguay y Casa Matriz.

Empresa: **DELOITTE**
URL: www.deloitte.com

Fecha: abril 1986 a junio 1989

Rubro: Auditoría y Consultoría.

Posición: Auditor Junior, Senior y Encargado de Trabajo.

(*) Entre Marzo y diciembre de 1992, participé del viaje de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, alrededor del mundo, visitando más de 45 países.

OTROS

- ✓ Expositor en Ciudad de Guatemala, (Guatemala), junio 2002, sobre Herramientas de Inteligencia Empresarial, para la gestión y mejora en la toma de decisiones.
- ✓ Expositor en San Salvador, (El Salvador), mayo 2002, sobre Herramientas OLAP y Tableros de Control.
- ✓ Articulista de Diario El Observador, Sección de Café y Negocios, relacionado a temas de consultoría de negocios, en el período noviembre 2001 a julio de 2002.