

& EMPRESAS NEGOCIOS

Especial

20 AÑOS DE HSBC EN URUGUAY

**MERCADOS &
ESTRATEGIAS
LAS ELECCIONES
EN ESTADOS
UNIDOS
Y SU IMPACTO
EN LOS MERCADOS**

**ANÁLISIS
UN NUEVO
CONTEXTO
ECONÓMICO PARA
LAS DECISIONES
FINANCIERAS
DE LAS EMPRESAS**

**GABRIEL
MURARA,
PRESIDENTE
DE LA CIU
RECUPERAR
EL EMPLEO
PERDIDO**

**MACROECONOMÍA
LA INCERTIDUMBRE
ES GLOBAL
Y URUGUAY
NO ESTÁ AJENO
A ESA REALIDAD**



OPORTUNIDADES DE PRIMAVERA



JOY

DESDE:
USD 13.990

SPIN

DESDE:
USD 22.990

CAPTIVA

DESDE:
USD 29.990

Porque llegó la primavera y el momento de disfrutar a bordo con increíbles oportunidades. Conocé ahora precios exclusivos y encontrá nuevos caminos.

FIND NEW ROADS™



CHEVROLET



HSBC

www.chevrolet.com.uy / [ChevroletUruguay](#) / [@Chevroletuy](#) / [@Chevrolet_UY](#)

MONTEVIDEO: CASPER, 2200 2095 - MONTEVIDEO: 2604 1832 - POCITOS, 2628 3525 - FL. CRISTÓFAMO, 2304 1634 - SILCA, 2400 4078 - CAPELONES: LAS PIEDRAS, SILCA, 2361 8951 - FRANKO: CANEPA'S, 2202 3844 - SANTA LUCÍA, R. CRISTÓFAMO, 4354 5496 - CERRO LARGO: MELÓ DEL ESTE, 4642 3607 - COLONIA: COLONIA DEL SACRAMENTO, SILCA, 4522 5597 - DURAZNO: DURAZNO LAMONT, 4382 2802 - SARANDI DEL V. LACRUZ, 4387 9494 - FLORES: TRINIDAD, AUTOMOTRIZ, 4384 3135 - FLORIDA: FLORIDA, 4352 4417 - MALDONADO: MALDONADO, PONTES, 4222 3321 - PUN DE AZÚCAR: FINTES, 4434 8992 - SAN CARLOS: FONTES, 4286 9077 - MERCEDES: MERCEDES, 4533 3886 - PAYSANDU: PAYSANDU, 4723 5566 - RIVERA: RIVERA, 4824 8428 - SALTO: SALTO, 4733 6597 - SAN JOSÉ: SILCA, 4342 2490 - TACUAREMBÓ: AUTOS LAMONT, 4630 2858 - TREINTA Y TRES: DEL ESTE, 4452 4080. DISTRIBUIDORES OFICIALES DE REPUESTOS: FEVVI S.A., 2004 1100 - HIRVIC LTDA., 2300 1485 - VAGUARRÓN IMPORTACION S.R.L., 2608 1106.

Chevrolet, una experiencia diferente.
ACDelco



Especial

20 años de **HSBC** URUGUAY



Geoffrey Fichte Pena
CEO de HSBC Uruguay

“HSBC EN URUGUAY ESTÁ MÁS FUERTE QUE NUNCA”

HSBC inició sus operaciones en Uruguay en el año 2000, tras adquirir al Republic Bank of New York, una institución financiera muy pequeña, con dos sucursales -Ciudad Vieja y Punta del Este-, y alrededor de 50 funcionarios, con un negocio enfocado en pocos clientes de banca privada.

Fue a partir de 2007 que el banco HSBC inició un fuerte proceso de crecimiento en Uruguay, donde pasó, en pocos meses, de tener 50 a 300 personas, con la apertura de varias sucursales que lo ubicarían en una nueva posición competitiva, de alta visibilidad en el país. Los segmentos de Banca Empresa, y Banca Premier se consolidaron como referentes del mercado local, complementando la propuesta de servicios de la Mesa de Dinero, donde ya operaba como referente en la plaza.

Tras atravesar distintos procesos, en 20 años HSBC ha logrado posicionarse como el cuarto banco con mayor liquidez en Uruguay, estar presente en hitos

muy importantes del país y de sus clientes, innovar y posicionarse como el referente en innovación tecnológica, así como participar y apoyar proyectos que fomenten la eficiencia, el uso responsable de recursos y la sustentabilidad. Todo esto, teniendo como pilares esenciales la cercanía con sus clientes, las inversiones y la fortaleza de la red internacional que brinda la organización.

Acompañando los cambios que a nivel global HSBC tuvo en materia de liderazgo, primero con la conducción de John Flint, y posteriormente, desde mediados del año pasado, con Noel Quinn como nuevo CEO, Uruguay también renovó su conducción, incorporando a Geoffrey Fichte, un joven ejecutivo estadounidense, proveniente de HSBC México, con experiencia previa en estrategia y banca empresa en Hong Kong y en el Reino Unido, junto a quien se diseñó un nuevo plan estratégico para HSBC en Uruguay, con objetivos de crecimiento en el mediano

plaza. Fichte arribó a nuestro país en diciembre de 2017, y tras un período de transición, el 1° de marzo de 2018 comenzó a dirigir oficialmente las operaciones de HSBC en Uruguay. Bajo su égida, el banco encaró un proceso de cambio que derivó en un crecimiento de todas las líneas de negocio.

Hoy, con 20 años de permanencia en la plaza, este hito llega en un momento muy especial, en medio de una pandemia global.

En un año con características muy particulares, en una extensa charla con **Empresas & Negocios**, Geoffrey Fichte remarcó que la organización encontró alternativas para ayudar a los clientes, y estos respondieron reafirmando su confianza con el banco. Ante ese marco, se difirieron vencimientos, se reprogramaron y negociaron préstamos

automotores, personales e hipotecarios, además de préstamos de clientes-empresas. Asimismo, HSBC reforzó la oferta de producto de monedas extranjeras para multinacionales y se implementaron préstamos y promociones para clientes Corporate.

En la misma línea, a pesar de la pandemia, el banco logró adaptarse a la nueva normalidad aplicando formas de trabajo remoto, sin interrumpir la operativa -el 40% de los colaboradores del banco continúa aún en esta modalidad-. En este contexto, Fichte destacó este momento de fortaleza en que se encuentra HSBC, consolidando y mejorando sus indicadores de negocio con especial énfasis en las necesidades de sus clientes, invirtiendo en tecnología y transformación, y potenciando aún más las fortalezas que su red global ofrece a los usuarios locales.

Escribe: Oscar Cestau [@OCestau](#)



Cuáles son los grandes procesos por los que ha atravesado HSBC en Uruguay desde su gestación, hace 20 años, hasta hoy?

Durante los últimos 20 años hemos ido creciendo y diversificando el negocio. Al principio hubo una etapa de crecimiento e inversión, que fue frenada en el medio durante un período en el que el banco estuvo

en un proceso de venta, que al final no se dio. Fue cuando HSBC decidió marcharse de algunos países de la región y quedarse en otros. Pero hace tres años empezamos un nuevo capítulo, cuando nuestro accionista, con sede en Londres, nos pidió un plan de negocios de crecimiento a tres años y así rentabilizar el banco, enfocado en las cosas que hacemos bien y aprovechando toda la red internacional del banco. Ese es el capítulo que yo he tenido el honor de liderar, y que ha funcionado muy bien. No solo hemos cumplido todas las metas que nos planteamos, sino que hemos ganado la confianza de nuestra sede y posicionado a Uruguay como un país que brinda oportunidades de crecimiento.

El país hoy en día es diferente a lo que era hace muchos años. Ahora posee un sector financiero muy estable, abierto y conectado al mundo. En lo que a nosotros respecta, somos muy optimistas de las futuras oportunidades que se abren en el país, tanto por el buen manejo que ha tenido en el tema del coronavirus, como por todas las iniciativas que existen para atraer inmigración e inversión al país. Eso, para nuestro negocio, es muy positivo y representa buenas oportunidades para crecer.

Como decía, usted encabezó este último proceso de HSBC en Uruguay. ¿Ese plan ahora se va a renovar? ¿Es el inicio de un nuevo plan estratégico?

Ahora estamos armando un nuevo plan estratégico. Junto con el equipo estamos conversando con nuestro directorio y con nuestra sede en Londres para ir, otra vez, poniendo metas ambiciosas de crecimiento e inversión en Uruguay.

Hace tres años hicimos énfasis en la necesidad de invertir en tecnología. Lo hicimos y el año pasado lanzamos la mejor tecnología para la compra venta de monedas de cambio en tiempo real, que es un servicio muy reconocido por los clientes. En marzo lanzamos nuestra nueva app, iBanca, que ahora es la mejor aplicación de la App Store en Uruguay, que tiene la mejor tecnología y seguridad de los app bancarios y que la mayoría de los clientes ya la utiliza.

La app incorpora elementos de última generación en materia de seguridad, como reconocimiento facial y de huella digital, y se convirtió en una versión de referencia para otras unidades de negocio del banco en la región.

Tenemos un plan muy ambicioso de seguir invirtiendo en una oferta cada vez más digital y moderna para nuestros clientes. Queremos mantener la cercanía y el excelente servicio al cliente que nos caracteriza, pero también brindarle la mejor tecnología para una mejor conveniencia de los usuarios vía app, con sucursales más digitales y, de esa forma, ampliar los horarios de servicios.

¿Cómo definiría los objetivos del banco de cara a sus clientes?

No queremos ser el banco más grande, más masivo, sino que queremos ser el mejor banco para nuestros actuales y

futuros clientes, darles todo el apoyo para lograr sus sueños, sus ambiciones; ya sea la compra de una casa, de un auto, ahorrar para su retiro, para la educación de sus hijos, ayudar a su empresa a crecer o navegar en medio de las turbulencias que existen en el mundo, y conectarlos de manera global. Eso es lo que nos motiva: ayudar a nuestros clientes y ser el mejor banco para ellos. Esto requiere ser muy cercanos a ellos, estar enfocados en hacer las cosas bien y siempre estar invirtiendo en tecnología.

El grupo, imagino, genera un enorme respaldo al banco en Uruguay. ¿Dónde, por ejemplo, se ve ese apoyo?

Tenemos una gran marca. Somos el banco con la mejor calificación según Fitch, y el accionista está muy contento con Uruguay, con el servicio y con la atención personalizada que brindamos a los clientes. Nuestro accionista, además de que ve a Uruguay como un país estable, lo vislumbra como un hub regional para Sudamérica, donde muchos de nuestros clientes de Argentina, de Chile y de Brasil están viendo hacia Uruguay como un buen lugar para vivir, para establecer sus empresas y ser su plataforma de cara al futuro.

Nuestro accionista está muy conforme con la operación porque hemos logrado un buen resultado del banco. Después de muchos años con un retorno poco aceptable, ahora somos de los bancos con mejor desempeño, con fuerte capital y liquidez. Eso es gracias a nuestros clientes que nos dan la confianza, todos los días, para seguir creciendo juntos.

¿En qué líneas de negocio ve fuerte al banco hoy?

En empresas corporativas y pymes, en comercio exterior, en la mesa de dinero y para personas físicas Premier y Wealth Management, hipotecas... Ahí tenemos las mayores participaciones de mercado y donde estamos invirtiendo para seguir creciendo. El agro es otro punto fuerte. Tenemos una larga historia con el agro en Uruguay, confiamos en el segmento y queremos seguir creciendo ahí. Estamos en todos los sectores. HSBC es un banco que apuesta a todas las líneas de negocio.

Según el máximo ejecutivo de HSBC en Uruguay, marca, experiencia y propuesta son activos que hoy representan al banco. “El respaldo de la marca ya sabemos lo que representa. La experiencia se ve reflejada en un gran servicio al cliente, lo que para nosotros es primordial. Y la propuesta pasa por tener productos modernos, una tecnología actualizada y basado en la necesidad del cliente. Todo eso requiere de un cambio y una actualización continua”, reflexionó.

Este es un momento muy especial, donde el mundo transita una pandemia. ¿Cómo toma al banco este presente que vivimos? ¿Cuáles son las acciones que la organización tomó de cara a sus clientes, para que estos pudieran tener más alternativas en momentos difíciles?

Este ha sido un año muy especial por toda la situación de emergencia sanitaria, con mercados globales muy volátiles,

y el efecto que eso tiene sobre la economía. Pero en situaciones como estas nuestros clientes nos necesitan más que nunca, y eso nos motiva a nuestro trabajo mejor, más rápido, más eficiente y más cercano al cliente. Estamos muy orgullosos de que hemos podido responder en tiempo y forma a todos los desafíos del mercado. Por ejemplo, todos los programas de apoyo que dimos a los clientes para pagar

Un banco más digital

Aunque el banco venía trabajando en la digitalización de sus operaciones y servicios, la aparición del Covid-19 aceleró esa transformación. “La pandemia aceleró proyectos que ya teníamos encaminado. Afortunadamente, con los buenos resultados del banco, hemos podido invertir más en materia digital, y lo vamos a seguir haciendo. Lanzamos nuestra nueva app en medio de la pandemia, que fue muy bien recibida por los clientes y el próximo año estaremos presentando una nueva plataforma de banca electrónica que está avanzando muy bien. Empezamos a abrir cuentas remotamente, sin tener que pisar la sucursal, tanto para residentes como para no residentes. Tenemos nuevas máquinas de autoservicio que estamos instalando en todas nuestras sucursales para recibir efectivo, cheques, con un horario de atención más amplio. Somos el banco que más rápido acredita las transferencias. En este mundo tan digital, los clientes siempre exigen más, y nosotros somos un banco rápido y efectivo en todas sus operaciones. Es muy importante adaptarse siempre a la situación”, explicó Fichte.

iBanca le permitió al banco innovar en los servicios financieros y brindar una solución rápida, segura, fácil y moderna. A través de la misma los clientes acceden a realizar todas las operaciones -transacciones, compra y venta de moneda con el mejor tipo de cambio, ordenar inversiones, consultar saldos, etc.- las 24 horas del día desde cualquier lugar

A través del lanzamiento, HSBC se posicionó como el banco con mejor tecnología en banca móvil en Uruguay, habiendo alcanzado un excelente ranking en las AppStores. La App se convirtió en un canal de comunicación nuevo, ampliando los ya existentes. En lo que respecta a la operativa, las comunicaciones a través de la misma y el módulo de inversiones se triplicaron. La aplicación se utiliza actualmente como ejemplo en otras filiales de HSBC en todo el mundo. Teniendo siempre presente la seguridad de los clientes, a medida que aumentó el acceso a los canales en línea, el banco también lo hizo con los estándares de seguridad.



sus créditos durante la aparición del Covid-19, como así también los préstamos nuevos que brindamos como parte del programa del gobierno de SiGa Emergencia. Respondimos rápido y dimos apoyo a cientos de empresas que estaban precisando ayuda. Y en lo que respecta a personas físicas, dimos soporte a más de 10 mil clientes para ayudarles a atravesar los momentos más complicados de la pandemia. A su vez, hicimos el esfuerzo de mantener el banco funcionando todos los días; nunca cerramos ninguna sucursal y estuvimos muy cerca de los clientes siempre por todos los canales.

El banco ha mostrado incidencia no solo en el trabajo con sus clientes, sino también de cara a la comunidad. Por ejemplo, fue uno de los bancos elegidos

por el gobierno para la emisión de bonos en dólares y Unidades Indexadas que realiza Uruguay en los mercados internacionales. ¿Qué lectura hace de esas instancias en las que participa HSBC?

Ahí jugamos un papel muy importante en conectar a fondos de inversión e inversionistas del mundo con las necesidades del gobierno de recaudar nuevos fondos. El resultado creo que fue muy positivo. Fue la tasa en dólares más baja de la historia del país y fue la primera emisión en mercados emergentes en América Latina en moneda nacional. Ayudamos a Uruguay a destacarse en el mundo en esas dos áreas: tasas muy bajas que beneficia a todo el país y emisión en moneda local. Creo que eso habla muy bien de cómo los inversionistas ven al gobierno y a Uruguay en este momento.

Globalidad

Como banco global, HSBC tiene además la responsabilidad y oportunidad de posicionarse en un rol más activo para la inserción de las empresas uruguayas en el concierto internacional, y la captación de inversiones para el país. El banco potenció su red para conectar a Uruguay con el resto del mundo. Además, canalizó aún más el interés de los inversores mundiales en el país. Se duplicó la VPN (Virtual Private Network) y el enlace internacional, logrando una mejor conectividad. Hoy en día, por ejemplo, HSBC fue reconocido como el mejor banco para operar en renminbis en Argentina, Chile, México y Uruguay; facilitando así las negociaciones con China.

En continuo desarrollo

En la línea de optimizar procesos, en el banco se unificó el archivo de carpetas de clientes y garantías, lo que dio mejoras operacionales para procesamientos. Asimismo, se implementó el pago masivo de devoluciones y la reparación automática en acreditación de transferencias con subcuentas.

En este último año, el banco logró posicionarse como el más rápido en materia de acreditaciones de transferencias de plaza. A nivel banco, el 91% de los giros recibidos en setiembre se acreditaron en menos de 30 minutos, en relación al 40% promedio de la cámara de compensación de transferencias.

Otro aspecto a destacar es que la institución llegó a los US\$ 225 millones en fondos de inversión en Wealth, con un 15% de aumento con respecto al año anterior.

También hubo un incremento de sus clientes Premier y banca empresa respecto al año pasado.

Los datos positivos se complementan con un aumento de un 29% de la rentabilidad en junio, y de los depósitos respecto a 2019. En junio, el incremento fue de 11%, versus un 9% en promedio con los demás bancos privados de plaza.

Siempre ha sido parte de nuestra estrategia ser el banco internacional que ayuda a uruguayos a expandirse en el mundo -y también esto incluye al gobierno y a las empresas estatales-, como así también dirigir inversiones del mundo hacia Uruguay, y ayudar a canalizar el flujo de esta inversión. En muchos casos, participamos de estos proyectos con clientes que ven al país no solo como un lugar para invertir, sino como un sitio para vivir.

En el banco ha tomado relevancia el apoyo a proyectos que fomenten la eficiencia, el uso responsable de recursos y la disminución de la contaminación. Incluso participó en el financiamiento que permitió incorporar nuevos buses eléctricos al servicio del transporte de pasajeros. ¿Hay un nuevo nicho a desarrollar ahí?

Tenemos una estrategia global de finanzas sustentables de energía verde, y en ese sentido estamos avanzando muy bien en Uruguay, aportando al país con esas iniciativas, lo que nos tiene muy contentos. Uruguay se destaca en esta área como un país muy desarrollado en términos de su matriz energética, pero todavía hay oportunidades. Hemos financiado proyectos importantes, por ejemplo, el de los primeros buses eléctricos de Montevideo; y hay otros en agenda. Para nosotros es muy importante estar presentes en este tipo de iniciativas.

Durante la charla, el ejecutivo destacó la salud financiera del banco, y cómo trabajaron para lograr los objetivos y equilibrar la tasa de morosidad a los índices del mercado. “El banco es sumamente líquido. Tenemos un balance de más de 1.000 millones de dólares, 40 mil clientes, y seguimos creciendo en esa base. Poseemos el promedio de cuentas más alta del sistema en lo que refiere al segmento premium, pero atendemos a todos los clientes”, remarcó Fichte.

“Hemos hecho una gran labor con todo el equipo del ban-

co para bajar las tasas de morosidad, y si bien en cierto momento estuvimos arriba, tras un gran trabajo de todo el equipo del banco ahora estamos en línea con el resto del mercado”, puntualizó.

Fichte hizo hincapié en que durante la aparición del Covid-19, la prioridad era resguardar la seguridad del equipo, responder rápido a los clientes y ayudarles a atravesar esos momentos difíciles. Con esas premisas trabajó el banco en esos meses de incertidumbre.

“Les dimos tres meses de espacio para el pago de los créditos, muchos tomaron ese apoyo, otros nos dijeron que no era necesario, que iban a seguir pagando. Hoy día, que ya han pasado siete meses desde la llegada del coronavirus al país, nuestro portafolio está igual de sano que antes del Covid. Creo que el banco se ha portado muy bien con los clientes y estos han respondido. Nadie está cantando victoria todavía ante la amenaza de la pandemia; esto es como una maratón y tenemos que seguir apoyando a nuestros clientes”, indicó.

El banco ha apostado fuerte por el Interior, con sucursales ubicadas en puntos estratégicos del país. ¿Cuál es el balance?

En lo que refiere al Interior, ahora tenemos presencia en Salto, en Colonia y en Punta del Este. Estamos renovando y modernizando nuestras sucursales y la conectividad. Otro logro de los últimos años es que tenemos conexión con todas las agencias de Red Pagos y Abitab del país, lo que nos permite una presencia nacional.

Salto tiene una fuerte presencia en el agro y también en el segmento de no residentes, teniendo en cuenta su cercanía con Argentina. Es una sucursal completa, con un portafolio interesante de hipotecas y de créditos automotores. Nosotros vemos a Salto como un punto importante para, desde allí, atender a otras ciudades importantes del Interior, que tienen negocios muy interesantes.

Colonia tiene características similares a Salto con el tema de no residentes por su cercanía con Buenos Aires. Somos muy fuertes en el segmento de no residentes, donde seguimos creciendo y mejorando la oferta de servicios. Tenemos créditos hipotecarios para no residentes que quieren invertir en Uruguay. Para nosotros es importante ese segmento de clientes.

¿La línea de no residentes ha aumentado en el último tiempo?

Sí, sustancialmente. Tenemos un equipo especializado para atender a no residentes, que antes viajaba a los lugares de origen y ahora se conectan por zoom, que trabajan con clientes en Colonia, Punta del Este, Salto y Montevideo. Hay mucha incertidumbre en el mundo, y poder ayudar a un no residente a invertir y a resguardar su patrimonio en Uruguay es un trabajo muy noble.

En una parte de la charla mencionó el trabajo del equipo y su importancia durante los meses más complicados de la pandemia, donde la incertidumbre ganaba espacio día a día. Imagino, entonces, que ese es un activo muy importante para HSBC Uruguay.

Tenemos un excelente equipo en el banco. Y lo más importante es que estuvo a la altura del desafío. No solo adaptamos todo nuestro modelo de negocio en tiempo récord con la llegada del Covid al país, sino que nuestros trabajadores dedicaron todo su tiempo para estar cerca de los clientes, ayudándoles en momentos de mucha incertidumbre y volatilidad. Eso se refleja tanto en los resultados del banco como en la transformación en estos últimos tres años que ha tenido HSBC en el país. Somos 250 funcionarios, lo que representan un aumento importante comparado con 20 años atrás, cuando éramos tan sólo 50.



¿Cómo definiría este momento que marca los 20 años de HSBC en el país?

Aunque transitamos un 2020 desafiante, como hablamos, este puede ser un buen momento para marcar estas dos décadas en el país, porque nunca hemos sido más fuertes. Hoy estamos en el mejor momento de estos 20 años en Uruguay en términos de calidad de servicio, inversión en el futuro, crecimiento del negocio, siendo innovadores y siempre apoyando a los clientes con nuevos productos, procesos y nuevas ideas. Es un momento no solo muy desafiante, sino de mucha satisfacción y orgullo por poder apoyar a nuestros clientes y generar muy buenos resultados tanto para la comunidad como para nuestro accionista. En nuestro aniversario, HSBC en Uruguay está más fuerte que nunca, y eso nos da una plataforma muy robusta para seguir creciendo y desarrollando las oportunidades en los próximos años. 🌱

Compromiso con la comunidad

HSBC Uruguay formó parte de la campaña nacional Fondo Coronavirus, diseñada por el gobierno para cubrir todas las necesidades sociales y de salud para enfrentar el avance de la pandemia Covid-19 en Uruguay. Junto con más de 250 empresas creó el grupo 'Nos cuidamos entre todos', que logró recaudar US\$ 5 millones que se destinaron a la compra de ambulancias, kits de diagnóstico, respiradores, entre otros.

A su vez, este año HSBC fue uno de los bancos elegidos por el gobierno para la emisión de bonos en dólares y unidades indexadas en los mercados internacionales que realiza Uruguay.

Además, participó de la financiación del primer Centro Cardiológico del Este del país, ubicado en Maldonado.

Como parte de su política de sustentabilidad, HSBC Uruguay lanzó "Créditos Verdes", los que promueven e impulsan proyectos que fomenten la eficiencia, el uso responsable de recursos y la disminución de la contaminación. Los mismos están orientados a empresas interesadas en el financiamiento de proyectos de diferente tipo, como energías renovables, eficiencia energética, edificios verdes, adaptación y desarrollo de productos eco-eficientes, gestión sostenible de aguas, prevención y control de contaminación, gestión de residuos, conservación de biodiversidad y adaptación al cambio climático.

Impulsando el crecimiento y la sostenibilidad, la empresa participó del financiamiento que permitió incorporar nuevos buses eléctricos al servicio de transporte público de pasajeros.



Director responsable
Jorge Estellano

Consejo Editorial
Ec. María Dolores Benavente
Cr. Juan Berchesi
Ing. Agr. Claudio Williman
Ing. Fernando Puntigliano
Ec. Luis Mosca
Teresa Aishemberg
Dr. Pablo Labandera

Gerente general
Carolina Estellano

Gerente Comercial
José Olivencia

Editor
Oscar Cestau
oscar@cronicas.com.uy

Subeditor
María Noel Durán
maria.noel@cronicas.com.uy

Redacción
Jessica Vázquez
jessica.vazquez@cronicas.com.uy

Consultores
Jorge Alfaro (Automovilismo)

Columnistas
Cr. Carlos Saccone
Cr. Darío Andrioli
Ec. Sofía Tuyaré
Dr. Conrado Díaz Rojas
Dra. Patricia Tellería

Colaboradores
Marta Aldunate
Magdalena Raffo
Eduardo Lanza
Ignacio Palumbo

Departamento de arte
Santiago Rovella
santiago@cronicas.com.uy

Fotografía
María Noel Durán
Jessica Vázquez

Impreso en
El País S.A.
Depósito legal: 373.529

PASANDO RAYA



En el marco del Día de la Industria, el presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), Gabriel Murara, conversó con **Empresas & Negocios** acerca de la situación del sector, que representa el 12% del PBI, y que tiene hoy una capacidad ociosa del 35%.

El impacto de la pandemia en la industria uruguaya, las transformaciones ante la nueva normalidad, así como el relacionamiento con las nuevas autoridades fueron asuntos analizados en la charla. Temas como competitividad y productividad también tuvieron su desarrollo por parte del empresario, quien apuesta a que el sector recupere el empleo perdido.

El próximo 3 de noviembre Estados Unidos celebrará sus 59° elecciones presidenciales. El resultado de ese acto electoral afectará a todo el mundo en todos los ámbitos, incluida la bolsa y los mercados financieros. Es que la estadounidense sigue siendo la mayor economía del mundo, y dependiendo de quién gobierne el país tendrá su incidencia en la economía y las bolsas.

A tal punto es su influencia que hoy, según decenas de analistas, después del Covid-19, la disputa entre Trump y Biden representa el segundo mayor riesgo colateral para los mercados.

La gran pregunta es: ¿A quién le “conviene” que gane al mercado? ¿A Trump o a Biden? En esta edición, el Cr. Carlos Saccone, en su habitual columna Mercados & Estrategias, pone foco en el tema. En su análisis, con datos de Bloomberg, da a conocer información de qué ha pasado en el mercado con el Dow Jones en 100 años de presidentes en los Estados Unidos, y establece algunas conclusiones.

Los efectos de la pandemia tienen un impacto significativo en la economía mundial. En ese contexto, la última actualización del Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica para 2020 una caída de actividad global de 4.4% y para América Latina de 8.1%. Para Uruguay, la baja del producto estimada es del orden de 4% (FMI, 4.5%; mediana de última Encuesta de expectativas del BCU, 4.2%; y Gobierno Ley de Presupuesto, 3.5%). Esta situación genera menor demanda, tanto mundial, como regional e interna, con afectación directa en los ingresos de las empresas. Con esta coyuntura, “muchas compañías con riesgo de continuidad están destinando su esfuerzo a la reestructuración operativa y financiera, otras afectadas deciden suspender o diferir sus inversiones y algunas con mejores perspectivas mantienen sus proyectos”, establece el Cr. Darío Andrioli, socio director de Carle&Andrioli, que se refiere al tema. En esta edición, el experto da a conocer algunas herramientas y e incentivos que las organizaciones pueden acceder para capear este difícil momento.

El nuevo escenario mundial de crisis económica agravó el magro desempeño económico del país. Ante esto, el nivel de actividad y el mercado laboral presentan importantes desafíos en el actual contexto económico del Uruguay. En Macroeconomía, la economista Sofía Tuyaré se refiere a esta realidad.

Brindar ayuda a emprendedores para trabajar en su desarrollo personal y del liderazgo, identificando su estilo de marca personal e impulsándolos a generar nuevas competencias para convertirse en personas influyentes y eficaces, es lo que se plantea el Programa Ejecutivo en Emprendimiento y Liderazgo de Negocios de Moda que se realizará a partir del próximo 10 de noviembre. Este, fue cofundado por la exdirectora de Vogue México y Latinoamérica y exCEO de Condé Nast México y Latinoamérica, Eva Hughes, y el uruguayo experto en emprendimiento, Joaquín Trinidad, junto a la prestigiosa escuela de moda, Istituto Marangoni Miami.

Con 23 años de historia, Panini's logró posicionarse como un restorán de pastas con un perfil definido. Durante este tiempo pasó por muchos momentos de incertidumbre, producto de factores externos, pero la calidad de su servicio, su cocina y el cuidado en los detalles fueron fundamentales para posicionarse cada vez más alto. Este tiempo de pandemia se tornó una nueva prueba para el restorán, que se renovó no solo estéticamente sino en cuanto al servicio. Guillermo Bazzán, fundador de la firma, reseña en entrevista cómo tuvo que reinventarse su empresa pero sin perder la característica de ser un clásico.

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

Así como te **preocupás** por tu **salud** agendando tu clase de spinning en la app del gimnasio o hacés tu pedido de **comida saludable** en tu restaurante favorito, en nuestra app también podés **agendar consultas**, **recordar una cita médica**, mirar los resultados de exámenes o **encontrar lugar disponible en el parking** de manera más rápida.

Si sos socio del Hospital Británico descargala y **cuidate aprovechando tu tiempo al máximo**.



Tu salud
en tu celular

 www.hospitalbritanico.org.uy

 [/hospitalbritanicouruguay](https://www.facebook.com/hospitalbritanicouruguay)

 [@hospitalbritanico](https://www.instagram.com/hospitalbritanico)



HOSPITAL BRITANICO

Tu vida nos inspira



SUMARIO

14

Desarrollo

Gabriel Murara, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, mano a mano con **Empresas & Negocios** en el marco del Día de la Industria.

16

Mercados & Estrategias

Las elecciones en Estados Unidos y su impacto en los mercados de acciones.

20

Materia gris

Nuevo contexto económico para las decisiones financieras de las empresas en tiempos de Covid-19.

24

Macroeconomía

Los motores de las principales economías del mundo se reactivaron, pero la pandemia continúa complicando a muchas naciones del mundo, y Uruguay no es la excepción.

26

Mundo Tecno

InnovaAge colabora con las empresas y gobiernos en el camino de la revolución tecnológica.

28

Tendencias

Lanzan el programa para líderes del negocio de la moda.

32

Desarrollo

Panini's, un clásico que se renueva sin perder de vista sus raíces.

Tu auto, Tu reflejo

Descubrí toda la gama de SUV

Deportivos, lujosos y dinámicos. Cada modelo es único y distinto, con el confort que sólo Mercedes te puede dar. Elegí la SUV que mejor se adapte a tu personalidad.

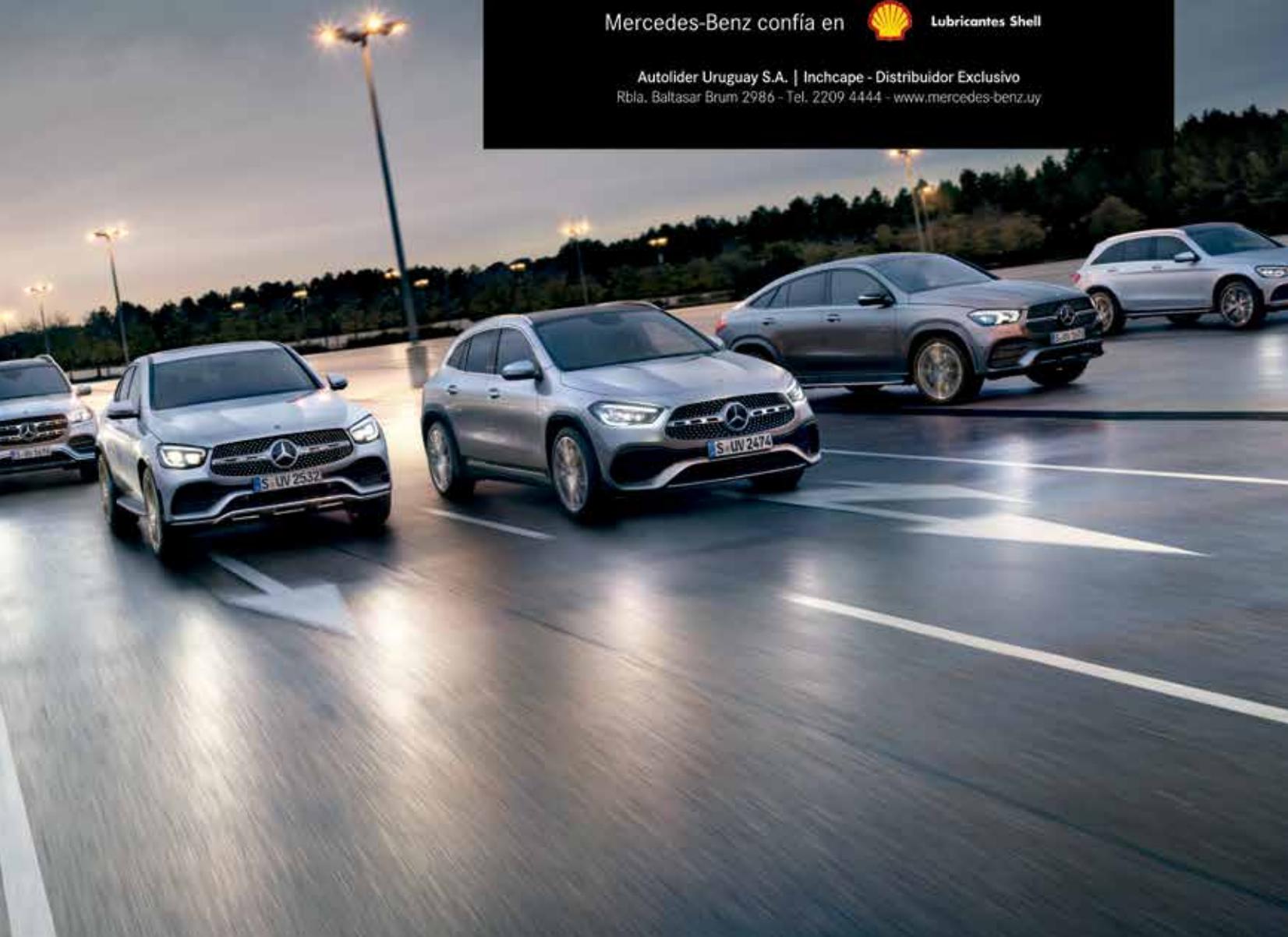


Mercedes-Benz confía en



Lubricantes Shell

Autolider Uruguay S.A. | Inchcape - Distribuidor Exclusivo
Rbla. Baltasar Brum 2986 - Tel. 2209 4444 - www.mercedes-benz.uy



GABRIEL MURARA, PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY

“Lo que más deseo es que podamos recuperar el empleo perdido”

En el marco del Día de la Industria, el presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), Gabriel Murara, conversó con **Empresas & Negocios** acerca de las necesidades del sector, que representa el 12% del PBI, y que tiene, al día de hoy, una capacidad ociosa del 35%.

Por: María Noel Durán | [🐦 @MNoelDuran](#)

En el marco del Día de la Industria, ¿qué reflexión hace acerca del momento que atraviesa el sector?

A pesar de que el sector venía debilitado por distintos factores, tanto internos como externos, está fuerte y tiene una gran capacidad ociosa, es decir que tiene cómo reaccionar si implementan medidas competitivas y si pudiéramos mejorar también la exportación. La producción de la industria manufacturera no es muy distinta a lo que era 10 o 15 años atrás porque ha tenido últimamente una baja importante.

A pesar de eso, el sector ocupa a más de 160.000 personas, es el 12% del PBI y tiene una capacidad ociosa no menor al 35% que está disponible para una recuperación rápida.

¿Cómo impactó la pandemia a la industria uruguaya?

Desde el año 2014 veníamos con una tendencia a la baja, y salvo en el año 2017 que hubo un pequeño crecimiento, el acumulado de los últimos cuatro a cinco años era absolutamente negativo.

La pandemia profundizó la caída y eso lo podemos ver en las mediciones actuales. El último dato de agosto informa de un 10% menos de producción, un 10% menos de empleo, pero este último dato se convierte en 16% menos porque ahí está jugando el seguro parcial que implementó el Ministe-



rio de Trabajo y de Seguridad Social que, a propósito, fue una medida acertada porque permitió a muchas industrias adaptarse sin tener que despedir al personal.

¿Cómo ve el manejo que hizo el gobierno de la emergencia sanitaria declarada a raíz del Covid-19?

Acompañamos las medidas propuestas por la ministra Azucena Arbeleche desde el primer momento cuando dijo que había que mantener encendidos los motores de la economía. En aquel momento, en marzo y abril, emitimos comunicados instando a los sectores que tenían trabajo a seguir impulsando fuertemente para, de esa manera, generar aportes y trabajo para poder ayudar a los sectores

que estaban con menor actividad.

No podemos dejar de lado que no teníamos ningún conocimiento, que las medidas fueron paliativas y que se fueron tomando a medida que aparecían los problemas.

Uruguay tenía un sistema de previsión social, un sistema médico y un montón de organizaciones funcionando que otros países no tenían. Gracias a esa historia del país se pudo ayudar a los sectores que más lo necesitaban. Eso contribuyó, a su vez, a que el porcentaje del PBI que invirtió Uruguay no fuera tan importante como lo fue en otros países. El gobierno difirió pagos, y hubo prórrogas en los vencimientos de todos los bancos; en este sentido también hay que agradecer al sistema financiero, que acompañó muy bien el momento.

¿Qué transformaciones tiene que hacer la industria para adaptarse a la nueva normalidad?

La industria- con o sin pandemia- tiene que seguir invirtiendo, tecnificándose y capacitándose. Toda experiencia nueva deja enseñanzas y hay que trabajar en muchos procesos de calidad. Necesitamos organismos fuertes como el LATU, LCQA y UNIT. Hay que tecnificarse, primero, para satisfacer al mercado interno con productos de calidad, pero también para encontrar nichos de exportación. Los productos certificados pueden competir mejor con productos importados por calidad, siempre y cuando esos productos no vengan con precios de competencia desleal. Para que esto no suceda tenemos que tener sistemas más ágiles para combatirlos. Eso depende de todos, de públicos y privados en conjunto. Los empresarios también tenemos que hacer muchos deberes.

¿Como se encuentra el país en materia de competitividad y de productividad?

En materia de productividad el tema siempre es empresa por empresa. Es decir, no hay una regla de productividad, sino que cada uno sabe cómo puede ajustar los números de su producción. Precisamente, hablando de competitividad tenemos un gran problema que se viene arrastrando desde hace muchos años. Desde el año 2010 en adelante se ha ido generando una pérdida de la competitividad muy importante.

En eso intervienen varios factores, como el déficit fiscal, incremento de tarifas, una inflación que es de las más altas del mundo; y el tema laboral también juega su partido.

Ahora se han corregido algunos puntos que venimos reclamando hace años que atrasaron inversiones y que hicieron que algunas se retiraran del país. La educación y la capacitación también influyen; todo hace a la competitividad.

Que se hagan efectivas las correcciones en base a lo solicitado por la OIT, ¿puede ser un llamador de nuevas inversiones?

No. Eso puede dar al inversor otro punto de vista de tranquilidad, porque a nadie le gusta que le ocupen su empresa, como ha pasado. Ahora hay más garantías. Hay varios puntos de la OIT que aún no se han corregido y está la idea de hacerlo porque este organismo instó al país a arreglarlo. Ya es un tema que superó a las cámaras empresariales. El país tiene que arreglar el asunto.

Anteriormente dijo que los empresarios también tienen deberes para hacer. ¿Cuáles, por ejemplo?

Muchos... Invertir en calidad, en productividad, en las relaciones laborales, aunque esto es de los dos lados no de uno solo.

¿Cómo se encuentran las relaciones laborales?

En un promedio general, relativamente

bien. Hay que destacar la actitud del PIT-CNT que permitió llevar adelante los lineamientos (de la negociación salarial) porque no se podía seguir con el sistema de indexar salarios cuando había 200.000 personas desocupadas en el país. Hubo un gran trabajo en el Ministerio de Trabajo y es importante destacar que se hayan podido lograr esos acuerdos de forma tripartita.

¿Cómo es el vínculo de la Cámara de Industrias con el gobierno actual?

Tenemos un vínculo directo con el Ministerio de Trabajo y es bien fluido. La Cámara también tiene un vínculo importante con el Ministerio de Economía.

¿Hay diferencias en el vínculo con el gobierno anterior?

Con el Ministerio de Industrias teníamos un buen diálogo, tal vez no tan fluido como ahora pero no avanzamos mucho en medidas concretas. Tenemos que seguir tratando de resolver ahora temas que vienen arrastrados de gobiernos anteriores. La relación era buena pero no avanzábamos y la industria no tiene tiempo, no tiene la capacidad económica para esperar (por medidas) uno o dos años. Se necesitan resoluciones más ágiles, sean positivas o negativas, al menos para saber de qué estamos hablando.

El diálogo con el Ministerio de Trabajo es más de ida y vuelta. Antes, cuando se planteaba algo, era muy difícil que el sector privado pudiera poner una coma en algún tema que se estuviera hablando. Hoy quedó demostrado en las reuniones que tanto el sector privado como los trabajadores pueden formar parte del diálogo tripartito. Antes no alcanzaba ninguna goma del mundo para borrar la coma que había puesto el gobierno y ningún lápiz para escribirla en otro lado.

¿Qué deseo tiene para el fin de año de la Industria, y ya pensando en el 2021?

En este último periodo al frente de la CIU empecé hablando de que estamos complicados con la competitividad, y no lo hemos podido arreglar. Entonces, lo que más deseo es que podamos recuperar lo antes posible todo el empleo que hemos ido perdiendo este año. No solo para la industria, sino para todo el país. 📍

Ley de inversiones: una política de Estado

El presidente de la Cámara de Industrias resaltó que la CIU aportó a los cambios instruidos en la Ley de Inversiones y que sintió que realmente fueron escuchados. “Los cambios fueron muy positivos”, estimó.

Murara comentó que espera que en los próximos años se empiecen a ver los frutos de estas transformaciones, a la vez que apuntó que es muy importante que lleguen inversiones para que se recupere el trabajo.

“No hay que olvidar que tenemos unas 90 mil personas en seguro de desempleo”, puntualizó. Finalmente, reconoció que la Ley de Inversiones ha sido implementada por gobiernos de todos los colores políticos y que hoy por hoy, a más de dos décadas de su creación, ya puede considerarse “una política de Estado”.

IMPACTO EN LOS MERCADOS

Elecciones en Estados Unidos



¿Podemos predecir la evolución de los mercados de acciones de acuerdo con quién resulte elegido como presidente?

Escribe: Cr. Carlos Saccone
[@carlossaccone](https://twitter.com/carlossaccone)

Transcurridos los debates entre los candidatos a presidente de los Estados Unidos no vemos demasiadas novedades, más que una profundización de la diferencia que dan tanto encuestas como mercados de apuestas, de Joe Bi-

den sobre Donald Trump. Así, la presidencia parecería estar definida, por más que no puede haber certeza a priori, de la misma forma la mayoría en la Cámara de Representantes, quedando por definirse los asientos que se renovarán en el senado, donde la contienda luce más disputada. Los mercados de acciones,

mientras tanto, han atravesado una performance que bien puede decirse espectacular desde que tocaran fondo en marzo de este año, si tenemos en cuenta la situación de la economía real. Los principales indicadores han subido desde 52% (índice industrial Dow Jones), hasta cerca de 70% (Nasdaq), luego de los mínimos en marzo cuando la

incertidumbre Covid provocara uno de los mayores derrumbes de la historia

La interrogante que intentamos responder a continuación es la siguiente: ¿A quién le “conviene” que gane al mercado? ¿A Trump o a Biden? Estoy tentado a responder intuitivamente diciendo que el Partido Republicano ha tenido políticas históricamente más pro-mercado que el Partido Demócrata. Siendo un inversor, entonces, se debería estar a favor de que gane Trump. No es lo que dice la historia. Durante los períodos con un presidente del Partido Demócrata el retorno promedio de las acciones (+42% para todo el período presidencial) ha sido mayor que los períodos con presidentes del Partido Republicano (retorno promedio acciones +9% para todo el período presidencial).

De acuerdo con un análisis recientemente publicado algunos años atrás por los fondos de inversión MFS-Meridian, el mercado de acciones ha tenido una mejor performance en el año de la elección cuando el partido actualmente en gobierno gana la elección (+15.1% contra -4.4%). Esto parece razonable en la medida que la continuidad de una política económica da más certidumbre a los agentes. Si la historia sirviera de guía, entonces, y supiéramos que lo que

UN ANALISIS HISTORICO: 100 AÑOS DE PRESIDENTES Y DOW JONES

ELECCIÓN	PRESIDENTE	PARTIDO	EVOLUCIÓN DOW JONES ENTRE LA ELECCIÓN Y FIN DE ESE AÑO	EVOLUCIÓN DOW JONES AL AÑO SIGUIENTE DE LA ELECCIÓN	EVOLUCIÓN DOW JONES DURANTE TODO EL PERIODO PRESIDENCIAL
1912	WILSON	D	-2,90%	-10,34%	8,11%
1916	HARDING	R	-10,29%	-21,71%	-24,26%
1920	COOLIDGE	R	-15,83%	12,30%	67,49%
1924	COOLIDGE	R	16%	30%	148,94%
1928	HOVER	R	17,54%	-17,17%	-79,91%
1932	ROOSEVELT	D	0,07%	63,74%	198,54%
1936	ROOSEVELT	D	1,83%	-32,82%	-27,11%
1940	ROOSEVELT	D	-2,44%	-15,38%	15,86%
1944	ROOSEVELT	D	3,54%	26,97%	16,70%
1948	TRUMAN	D	-6,57%	13,10%	64,63%
1952	EISENHOWER	R	8,02%	-3,77%	71,11%
1956	EISENHOWER	R	2,43%	-12,77%	23,31%
1960	KENNEDY	D	5,24%	18,71%	41,93%
1964	JOHNSON	D	-0,16%	10,88%	7,97%
1968	NIXON	R	-0,49%	-15,19%	8,08%
1972	NIXON	R	5,32%	-16,58%	-1,51%
1976	CARTER	D	3,99%	-17,27%	-4,05%
1980	REAGAN	R	2,86%	-9,23%	24,91%
1984	REAGAN	R	-0,45%	27,66%	78,99%
1988	BUSH	R	0,82%	26,96%	52,23%
1992	CLINTON	D	1,19%	13,72%	95,34%
1996	CLINTON	D	7,08%	22,64%	67,28%
2000	BUSH Jr	R	-1,03%	-7,10%	-0,04%
2004	BUSH Jr	R	7,25%	-0,61%	-18,61%
2008	OBAMA	D	-5,83%	18,82%	54,79%
2012	OBAMA	D	2,73%	26,50%	50,81%
2016	TRUMP	R	7,80%	25,08%	40,87% (hasta el 1° de octubre)
2020	??	??	??	??	??

Fuente: Bloomberg

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertosvipclub



+598 99 673 891

sucede se va a repetir podríamos inferir que una victoria de Biden sería más favorable para los mercados de acciones en los próximos años. Datos de los últimos 100 años así parecían indicarlo. No podemos negar la importancia que tienen las próximas elecciones en Estados Unidos y el contexto político para una parte del análisis del entorno en el que se realiza una inversión. Pero no es esto donde usted se debería concentrar. El foco deberá ser la realización de un exhaustivo análisis de la situación y perspectivas financieras del segmento del mercado en el que vaya a invertir. Es trascendente en estos momentos pensar que Estados Unidos ha sido uno de los países más afectados por la pandemia, por lo que las principales iniciativas de un nuevo gobierno estarán focalizadas en

Durante los períodos con un presidente del Partido Demócrata el retorno promedio de las acciones (+42% para todo el período presidencial) ha sido mayor que los períodos con presidentes del Partido Republicano (retorno promedio acciones +9% para todo el período presidencial).

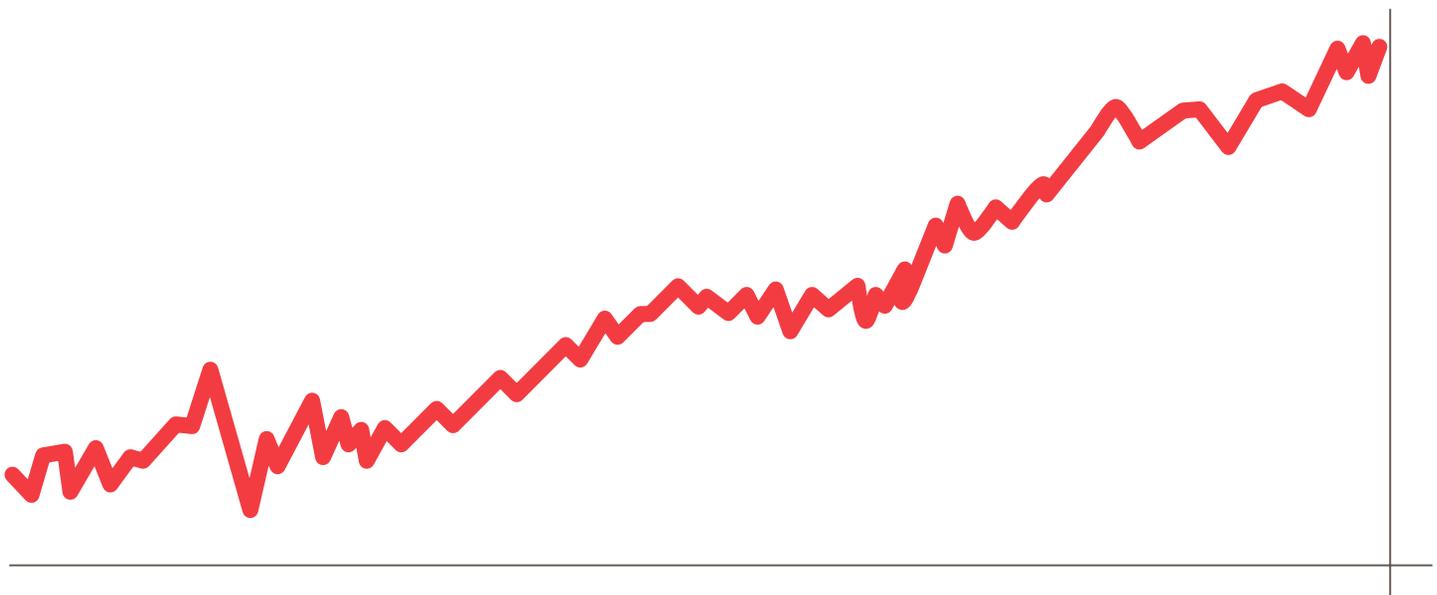
sostener y aumentar la actividad económica y el empleo. Esto, en un contexto en el cual la autoridad monetaria está dispuesta

a hacer “casi todo”, puede traer sorpresas positivas en el mediano plazo, particularmente si viene acompañado por una vacuna en 2021. Es por eso por lo que nos mantenemos optimistas con respecto al mercado de acciones de Estados Unidos, pensando en una recuperación en el año próximo. No pensamos que sea una buena idea ponerse a “tradedear la elección”. La volatilidad de corto plazo es inevitable y difícilmente uno puede anticiparse efectivamente a la misma. Es cierto que a los mercados algunas de las propuestas los pueden poner más o menos nerviosos, pero una vez que el proceso electoral esté terminado esperamos que los mercados de acciones y bonos corporativos continúen en ascenso de la mano de la recuperación económica, como así lo marca la historia 📈



Cr. Carlos Saccone Deambrosi

Índice accionario DOW JONES – 1912- 2020



Fuente: Bloomberg



LA APP DE FLOW ES GRATIS

DESCARGALA

FLOW ES PARA VOS

PORQUE ES GRATIS SI SOS CLIENTE CABLEVISIÓN.
MIRÁ LA TELE DONDE Y COMO QUIERAS DESDE
TU CELULAR, TABLET, COMPU O SMART TV.

flow

COVID-19:

Nuevo contexto económico para las decisiones financieras de las empresas



Escribe: Darío Andrioli
darioandrioli@carle-andrioli.com.uy

Baja de actividad desigual

Los efectos económicos de la pandemia determinan para este año y para el primer tramo del próximo un escenario recesivo. La última actualización del Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica para 2020 una caída de actividad global de 4.4% y para América Latina de 8.1%. Para Uruguay, la baja del producto estimada es del orden de 4% (FMI, 4.5%; mediana de última Encuesta de expectativas del BCU, 4.2%; y Gobierno Ley de Presupuesto, 3.5%).

Los últimos datos disponibles de cuentas nacionales, correspondiente al segundo trimestre 2020 (el de mayor impacto por las medidas de distanciamiento

social) presentan una caída significativa del producto de más de 10% interanual, con baja de actividad de casi todos los sectores productivos, pero a tasas muy diferentes.

El mayor descenso correspondió a comercio, restaurantes y hoteles, con más de 30%, seguido de otras actividades como in-

En el nuevo marco recesivo las empresas tienen mayores dificultades para demostrar capacidad de pago para acceder a nuevo financiamiento.

mobiliarias, enseñanza, servicios culturales y esparcimiento. Por su parte, la actividad industrial cayó en forma similar al promedio, con baja importante de la industria frigorífica por una menor demanda por el Covid-19.

Por su parte, descendieron a menores tasas la construcción y el agro (más afectado por el clima que por el Covid). El único sector que continuó creciendo fue comunicaciones, por el incremento de datos móviles.

Por lo tanto, el impacto en las decisiones financieras de las empresas es diferente según sea su sector de actividad y capacidad financiera.

Problemas de demanda

La pandemia afectó en forma abrupta la oferta y la demanda de bienes y servicios. El marco económico recesivo genera menor demanda, tanto mundial, como regional e interna, con

afectación de ingresos de las empresas que pueden determinar la necesidad de una estrategia financiera emergente con revisión de costos y planes de inversión.

Se suman varios factores extraordinarios y negativos en los componentes de la demanda que impactan en el desempeño de la macroeconomía y en las finanzas de las empresas:

- Menor consumo de los hogares por deterioro del mercado laboral.
- Caída de exportaciones de bienes y servicios.
- Baja de la inversión privada.

En el semestre abril-setiembre la baja de exportaciones de bienes fue de 17%, con menor tasa de caída en el último mes. Una nueva ola del coronavirus que se está dando en varios países europeos determina incertidumbre respecto a la demanda de nuestros bienes exportables para esos destinos.

Por su parte, en el descenso de las exportaciones de servicios ha impactado el desempeño del turismo por las medidas derivadas de la pandemia (en el segundo trimestre del año en nuestro país cayó 80% el número de turistas recibidos).

Competitividad - precio

El incremento de la cotización del dólar en Uruguay y en el mundo, consecuencia de la pandemia, de los meses de marzo y abril, permitió aumentos de competitividad-precio global y con extra-región,

según los indicadores de tipo de cambio real del BCU.

Luego se moderó con el estancamiento del dólar en nuestro país y en los últimos 12 meses, a agosto de 2020, la mejora del tipo de cambio real efectivo fue 3% global y de 11% extra-región. Destacan la recuperación de competitividad-precio con China, Europa y Estados Unidos y las caídas importantes respecto a Brasil y Argentina (considerando su dólar no oficial). Esta leve mejora de competitividad permitió también recuperar rentabilidad en nuestra industria, según el indicador de excedente bruto de la industria exportadora elaborado por el BCU de 5% a julio de 2020 respecto a igual mes del año anterior. Y

también en la agricultura, que sumado a un incremento del precio de los granos por menor producción mundial y efectos del covid, determinó una recuperación significativa del poder de compra agrícola.

Para el próximo año las estimaciones de mercado no prevén un abaratamiento en dólares en nuestro país. Las medianas pronosticadas en la última encuesta de expectativas económicas del BCU para 2021 son de inflación de 7.5% e incremento de la cotización del dólar de 7.7%

Endeudamiento y nuevo financiamiento

Las dificultades derivadas de las restricciones a la movilidad afectaron la generación de fondos

propios para invertir y atender el servicio de deuda de las empresas y la distribución de dividendos, lo que exige a muchas empresas a adaptar su estrategia financiera.

Para las empresas con endeudamiento afectadas a inicios de la pandemia el BCU autorizó a los Bancos a extender por seis meses los vencimientos de pago de los créditos vigentes, que en el corto plazo dio la posibilidad a algunas empresas de diferir el servicio de deuda sin afectar su categoría crediticia. Además, para las empresas micro y pequeñas ANDE permitió reprogramar sus deudas con plazos de hasta cuatro años, incluido uno de gracia.

En el nuevo marco recesivo, las

empresas tienen mayores dificultades para demostrar capacidad de pago para acceder a nuevo financiamiento. En general, el crédito bancario a las empresas se mantuvo similar (con aumento en servicios y construcción y baja en el comercio), al igual que el ratio de créditos vencidos en el orden de 3%, incidido por la reprogramación de vencimientos antes mencionada.

En particular, las micro y pequeñas empresas han tenido posibilidad de obtener nuevos créditos implementados por ANDE a mediano plazo con tasas de interés bonificadas y períodos de gracia, sujeto a aprobación de las instituciones de microfinanzas adheridas.

También en los últimos meses

20 AÑOS JUNTOS

+++ En Montecon estamos orgullosos de nuestro sector cárnico, del lácteo, de la producción granelera, de la industria pharma. Nos ponemos la camiseta por cada uno de ellos, diseñando soluciones a la medida de cada requerimiento para contribuir a una mejor calidad global de nuestro comercio exterior.

Más desarrollo país requiere más y mejor competitividad.

ESTAMOS PREPARADOS



www.montecon.com.uy



para algunas pymes está siendo de utilidad para obtener financiamiento (para capital de trabajo, inversión o reestructuración de deudas) el sistema de garantías existente para empresas (SiGa). Este se adecuó para la emergencia con menor costo y aumento del cómputo de la garantía para los nuevos créditos. Se anunció que además podía ser utilizado por empresas grandes, pero a la fecha aún no se ha implementado.

El mercado de valores, que conecta inversores y proyectos rentables, continúa en la práctica sin ser alternativa para el financiamiento de las empresas medianas. Tampoco se han podido consolidar los microcréditos, que podrían ser un instrumento de interés para las empresas de reducida dimensión.

Como aspecto a destacar en el mes de octubre el BCU presentó un proyecto normativo respecto a empresas que administren plataformas de financiamiento colectivo (*crowdfunding*), creado en la denominada ley de emprendedurismo y que brinda posibilidades de financiación mediante emisión de valores o deuda para proyectos e inversores pequeños.

Decisiones de inversión

Las inversiones son claves para el crecimiento de la economía, generación de empleos y capacidad de competir de las empresas. A nivel macro la formación bruta de capital fijo tiene una participación de casi 20% en el gasto final del PIB, y a nivel micro determina incrementos de productividad y reducción de costos operativos que contribuyen a la generación de valor de las empresas.

En el último quinquenio en nuestro país las inversiones acumulan más de 25% de descenso, al que se agrega en el segundo trimestre 2020 una caída de 12% de la formación bruta de capital, ya que con un escenario

adverso las empresas revisan sus planes de inversiones. Si bien el desempeño consolidado de la inversión privada es descendente, difiere por sectores, con caída de inversión industrial y aumento de la inversión agropecuaria en lo que va del año.

A la hora de decidir inversiones las empresas consideran su entorno económico y sectorial y factores como expectativas de ventas y rentabilidad (impactadas por el Covid-19), así como el financiamiento e incentivos disponibles. En la coyuntura, muchas empresas con riesgo de continuidad están destinando su esfuerzo a la reestructuración operativa y financiera, otras afectadas deciden suspender o diferir sus inversiones y algunas con mejores perspectivas mantienen sus proyectos.

En el mediano plazo, para su sostenibilidad, será necesario invertir en innovación aprovechando las potencialidades de las tecnologías de la información, la automatización e inteligencia artificial.

Incentivos a las inversiones

Para las empresas que mantengan rentabilidad y proyecten inversiones puede ser de utilidad el nuevo decreto respecto a la promoción de inversiones, que amplía los beneficios impositivos:

En el mediano plazo, para su sostenibilidad, será necesario invertir en innovación aprovechando las potencialidades de las tecnologías de la información, la automatización e inteligencia artificial.

inversión a incluir, cambios en la matriz de evaluación de las inversiones y mejoras en la utilización para el impuesto a las rentas empresariales.

Respecto a la inversión comprendida, posibilitará ahora la inclusión de activos intangibles, se amplía el plazo de la inversión realizada antes de la presentación del proyecto y se aumenta a 10 años el cronograma de inversiones a efectuar.

En relación a los compromisos de indicadores vuelve la posibilidad de aplicar un régimen simplificado que considera sólo los puestos de trabajo a crear y se incrementan la ponderación de algunos indicadores de la matriz de evaluación como empleos, exportaciones, descentralización e indicadores sectoriales.

Por su parte, se podrá deducir el 90% del IRAE del ejercicio y el número mínimo de años a utilizar el beneficio pasa de tres a cuatro ejercicios, con un máximo de 25 años, que será de utilidad para proyectos de lenta maduración.

El beneficio puede ser utilizado por micro y pequeñas empresas que tributen IRAE para proyectos menores a aproximadamente U\$S 37.000, con un 10% adicional del beneficio (era de 20%) y un plazo adicional de un año que se mantiene.

Se sigue contando con la posibilidad transitoria de lograr mayores beneficios para los proyectos presentados e inversiones ejecutadas antes de fines de marzo 2021, por lo que en algunos casos los beneficios a obtener pueden impactar significativamente en la tasa interna de retorno del proyecto y posibilitan la implementación de la inversión.

Para el largo plazo, las empresas requieren programas de apoyo y mayores incentivos para las inversiones de innovación en procesos o productos y para su internacionalización. 🌐



Darío Andrioli
Contador Público. Diploma Program Management Development, Esade, Barcelona. Socio Director de Carle & Andrioli, Mentor de Endeavor y Profesor de Universidad ORT.

EL METAL LO HACE POSIBLE



La primera Tarjeta Metal de Uruguay.
Conocé los exclusivos beneficios que The Platinum Card®
tiene para ofrecerte.

Solicitala con tu ejecutivo Banca Premium
o en scotiabank.com.uy



NO
vivas la vida
SIN ELLA™

Scotiabank®

EN TIEMPOS DE PANDEMIA...

Continúa la incertidumbre

Si bien en la segunda mitad del año los distintos índices muestran señales de recuperación, la pandemia no se disipa y la región enfrenta importantes dificultades. El FMI proyecta una caída de 4.5% para la economía uruguaya este año.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Los motores de las principales economías del mundo se reactivaron a mediados de año, pero la pandemia continúa complicando a muchas naciones del mundo. Las principales ciudades de Europa enfrentan lo que se denomina “la segunda ola”, y los rebrotes en algunas regiones del viejo continente llevaron a que las autoridades tomaran medidas restrictivas para la libre circulación de sus habitantes en las zonas de más contagios. La economía mundial muestra repunte en el nivel de actividad en la segunda mitad del año, pero aún la pandemia no se extingue a la espera de la vacuna o de un tratamiento efectivo.

Según la última actualización de octubre del informe de “Perspectivas de la economía mundial” (WEO por su sigla en inglés), publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el producto mundial se contraería 4.4% este año, producto del impacto negativo de la propagación del virus Covid-19, y se recuperaría con un incremento de la economía mundial de 5.2% para 2021.

La incertidumbre reina a nivel mundial y regional, y Uruguay



no está ajeno a los acontecimientos. Y si bien muchos sectores muestran signos de recuperación, preocupa el efecto que puedan tener las restricciones impuestas en alguna rama de actividad.

Nivel de actividad

Según los últimos datos el Banco Central del Uruguay (BCU) dis-

ponibles, en el segundo trimestre del año el Producto Interno Bruto (PIB) disminuyó 10.6% respecto al mismo trimestre del año anterior, luego de registrar una caída de 1.4% en el primer trimestre de este año para la misma medición. En este periodo se observó la caída en todos los sectores de actividad, a excepción de Transporte, almacenamiento

y comunicaciones. Esta rama de actividad constituye una excepción en el magro desempeño del resto de la economía, y se explica por el crecimiento en la producción de servicios de datos, debido al aumento de la demanda por la crisis sanitaria. Dentro de los sectores que se comportaron de manera contractiva, se destaca la división Comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles, una rama muy golpeada por la pandemia y las restricciones impuestas para la contener la propagación del virus. La mayoría de las actividades de servicios se vieron afectadas por este contexto.

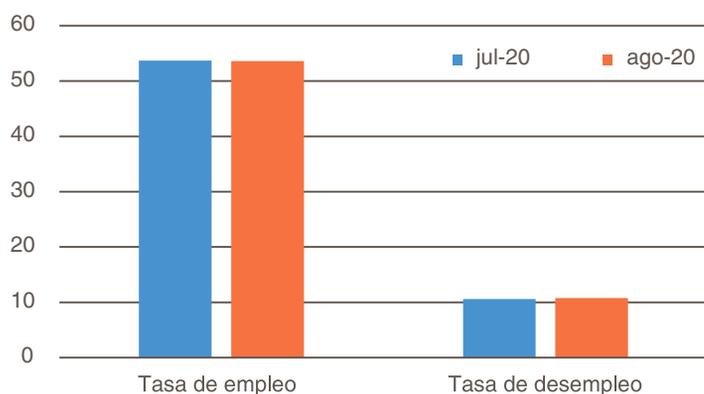
Si el indicador se compara respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB lleva tres trimestres consecutivos de caídas, pero producto del contexto sanitario en la primera mitad del año la disminución fue más pronunciada. En el periodo abril-junio de 2020, el nivel de actividad se contrajo 9% respecto del trimestre inmediatamente anterior, luego de caer 1.6% en el primer trimestre de este año respecto al cuarto trimestre del año pasado.

Esta importante baja en el nivel de actividad en el segundo trimestre se explica por efectos negativos de la crisis sanitaria que se instaló en el país el 13



Sofía Tuyaré
Economista,
integrante del
departamento de
Consultoría de
Carle & Andrioli, firma
miembro independiente
de Geneva Group
International.
24 de setiembre
de 2020

Tasa de empleo y desempleo, julio-agosto



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

de marzo. Recordemos que las medidas de voluntario confinamiento y del cierre o disminución de muchas actividades a partir de mediados de marzo tuvieron efectos contractivos en el nivel de actividad. En mayo comenzaron, paulatinamente, a reabrir las actividades con los protocolos pertinentes.

Empleo

El mercado laboral presenta importantes desafíos tanto a corto como a largo plazo. Antes de la llegada de la pandemia los indicadores mostraban signos de dificultades en la generación de puestos de trabajo, algo que se profundizó con la crisis sanitaria por el Covid-19, y se espera que en esta segunda mitad del año con la reactivación de la economía se refleje en los datos de empleo.

Según el INE, en agosto, último dato disponible, la tasa de ocupación para el total del país alcanzó el 53.6%; esto significó 0.1 puntos porcentuales menos que en julio (53.7%). La tasa de desempleo se ubicó en el octavo mes del año en 10.8%; esto se traduce en un incremento de

0.2 puntos porcentuales respecto al mes anterior (10.6%). En cantidad de individuos, en agosto los desocupados se contabilizaban en 187 mil personas.

Expectativas

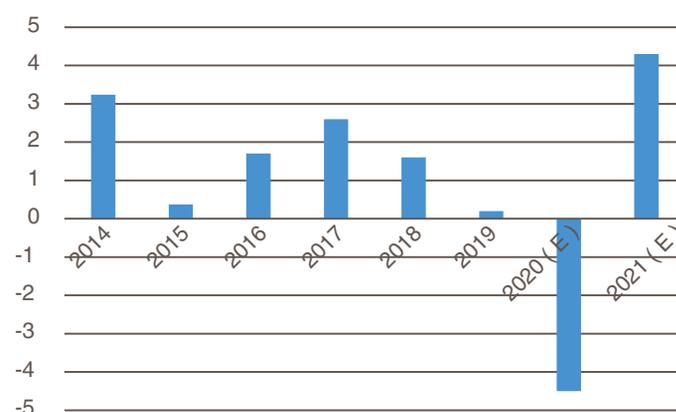
La economía en 2019 mostró un estancamiento, y el PIB de Uruguay creció levemente un 0.2%.

El nuevo escenario mundial de crisis económica agravó el magro desempeño económico del país. La reapertura de las actividades generó que algunos sectores mostraran signos de recuperación a principio de la segunda mitad del año. Sin embargo, en sectores como el turismo, reina la incertidumbre. El cierre de fronteras debido al Covid-19 restringe la entrada de turistas extranjeros, por lo que hasta el momento se centra en los visitantes nacionales y el turismo interno.

Según el FMI, el nivel de actividad de Uruguay caería 4.5% este año y se recuperaría el año que viene con un incremento de 4.3%.

La previsión de los organismos va en la línea de lo que proyectan los analistas locales. Según los expertos que responden la Encuesta de Expectativas Económicas que elabora mensualmente el BCU, en octubre de 2020 la mediana de los analistas estimaba que la economía uruguaya disminuiría un 4.2% en 2020 y crecería 3.7% en 2021. 

Variación del PIB Uruguay (%)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU y dato estimado por FMI (WEO Octubre 2020).

TECNOLOGÍA

Un impulso a la transformación digital

InnovaAge ayuda a las empresas y gobiernos a transitar la revolución tecnológica. No busca ser un mero proveedor de productos, sino provocar una transformación real en sus clientes.

Escribe: Magdalena Raffo | [@MaleRaffo](#)

En un garaje, con las computadoras sobre una mesa de asado reciclada: así nació InnovaAge, en 1994. “Nos encantaba hacer software, ni siquiera nos enfocábamos mucho en el dinero”, recuerda su fundador y actual director, Gustavo Gretter. En ese momento no querían vender productos de terceros, ni computadoras, ni nada que no hubiesen hecho ellos. Por el contrario, querían investigar y desarrollar.

En el primer año los contrató el Banco Santander para hacer un programa para un evento. Fue un hito importante, ya que era su primer cliente corporativo. Resultó tan bien, que terminaron dándoles cursos de capacitación a sus equipos de desarrollo y posteriormente haciendo *software* para áreas claves del banco.

Así fue como empezaron a tomar conciencia de sus capacidades, pues competían con empresas muy grandes y consolidadas, y comenzaron a definirse como una compañía de conocimiento. Esto, según dijo Gretter a **Empresas & Negocios**, se mantiene hasta el día de hoy y es su faro: el conocimiento y la innovación como motor transformador. De ahí surge el nombre InnovaAge, como la era de la innovación. Siempre estuvieron a la vanguardia, con las tecnologías más nuevas. De hecho, hay lenguajes que usaban hace 25 años, que ya no existen, así como productos que hicieron, que no los tienen más.

El nacimiento de InnovaAge se dio casi simultáneamente al del celular. En ese entonces internet recién estaba viendo la luz, pero no era algo que todo el mundo usara, como sucede hoy. Eso los llevó a aban-



Gretter destacó que con la pandemia se evidenció la importancia de la revolución tecnológica en arcas estatales, por ejemplo, en lo que respecta a la posibilidad de realizar trámites en línea, además de que sirve para democratizar y acercar al gobierno a todos los rincones del país.

donar el *software* más tradicional, como los sistemas de facturación, de gestión de stocks, y e hizo que se volcaran totalmente a la tecnología.

En un comienzo, el objetivo era hacer *software* y venderlo. “Pero desde un principio notamos que teníamos sensibilidad a las necesidades de nuestros clientes, comprendíamos rápidamente su negocio y dominábamos la tecnología, una combinación poderosa que derivó en la creación de una nueva área de consultoría, algo que sentaría las bases para lo que somos hoy”, explicó el ejecutivo.

El camino del cambio

En la actualidad se dedican a la transformación digital. Es decir, ayudan a las empresas y gobiernos a transitar la revolución tecnológica. Para ello han articulado un conjunto de productos y servicios que permiten a sus clientes el desarrollo de actividades innovadoras que apunten a la creación y uso del conocimiento, que aumenten su capacidad de resolución de problemas y contribuyan a la generación de ventajas competitivas sustentables.

Entre los servicios que proveen, se encuentran las plataformas de gestión de conocimiento, intranets y digital workplaces, comunicación corporativa, capacitación en línea, información interna e inteligencia artificial, así como aplicaciones web, portales corporativos, plataformas de *e-business* y *e-commerce* y aplicaciones móviles. Dichos productos son entregados a través de servicios de tecnología, *outsourcing* y consultoría en pensamiento estratégico y diseño organizacional.

Algunas de las reconocidas compañías con las que trabaja InnovaAge son: Abitab, Ancap, Banco de Previsión Social, Universidad ORT, Ministerio de Economía, Ministerio de Desarrollo Social, INAC, Ministerio de Educación y Cultura, Lenovo, Bacardi y Lacnic.

De acuerdo con Gretter, la transformación digital a nivel del gobierno es un gran desafío, porque la capacidad de cambiar es mucho más lenta que la de una empresa privada, debido a la resistencia interna e intereses políticos. De todas maneras, destacó que con la pandemia se evidenció la importancia de la revolución tecnológica en arcas estatales, por ejemplo, en lo que respecta a la posibilidad de realizar trámites en línea, además de que sirve para democratizar y acercar al gobierno a todos los rincones del país.

La presencia virtual

La importancia de estar presente en el mundo digital, según su opinión, es definitiva. “Es necesario comprender los nuevos paradigmas; a diferencia de una década atrás, ya no podemos hablar de un mundo virtual y uno de ladrillos, sino de una única realidad donde lo digital se fusiona con lo tradicional”, indicó.

Ante el avance tecnológico, comentó que industrias centenarias y poderosas, como los bancos, no pueden hacer nada más que adaptarse o desaparecer. En ese contexto, surgieron nuevos jugadores con roles que hasta hace unos años eran impensables, como Mercado Pago dando créditos, Uber

sacando tarjetas a sus choferes, WhatsApp permitiendo transferir dinero en forma electrónica de una manera muy sencilla, o Google armando una unidad de seguros online.

“Uber impactó en el mercado de los taxis, que pasaron de valer más de 100.000 dólares a un entorno de los 50.000 en pocos días. ¿Qué tenía Uber? ¿Era solo una app? No, era un nuevo paradigma: los choferes estaban calificados -empoderamiento del usuario-, había transparencia -sabías el precio y recorrido de antemano-, comodidad, no necesitabas llevar dinero encima, podías seguir los viajes y, si reclamabas, la empresa te escuchaba. La tecnología simplemente fue el catalizador para estos valores, pero la transformación está en estos nuevos atributos”, graficó.

Significa que la transformación digital no se trata solamente de estar en Instagram, Twitter o LinkedIn, o de tener un blog o sitio web -herramientas que, según dijo, son fundamentales y necesarias-, sino de entender este nuevo paradigma y trazar una estrategia acorde.

“En las redes sociales están las personas y nuestros clientes son ellas mismas -incluso si vendemos a empresas, quien compra es una persona-. Las redes nos brindan la po-

sibilidad de difundir nuestros productos, interactuar con los clientes, conocer sus estados de ánimo, entablar conversaciones con individuos particulares, por industria, por cargo, conseguir *leads*, contratar personas y mucho más”, puntualizó.

“Desde un principio notamos que teníamos sensibilidad a las necesidades de nuestros clientes, comprendíamos rápidamente su negocio y dominábamos la tecnología, una combinación poderosa que derivó en la creación de una nueva área de consultoría, algo que sentaría las bases para lo que somos hoy”.

Agregó que la forma de participar y en cuál red hacerlo, variará dependiendo del tipo de empresa, producto e industria, así como los objetivos definidos, siempre teniendo en cuenta que las redes forman parte de prácticamente cualquier estrategia digital.

Pese a que esto parece ser tan claro, Gretter consideró que todavía quedan muchos empresarios resistentes a adentrarse en el mundo digital o adaptarse a las nuevas tecnologías. Comentó que inclusive existen empresas líderes en sus rubros que tienen su futuro comprometido, pero no lo saben.

¿Cuáles son las causas? “Pienso que, por un lado, hay un tema generacional, dado que muchas empresas están dirigidas por personas que no nacieron en la era digital y no se adaptaron, no lo entienden y por ende no creen. Por otro lado, en el caso de los líderes, hay un tema de zona de confort, es decir, de golpe el mundo cambia y la “vaca lechera” se pone en riesgo; la reacción es la negación, la resistencia al cambio o una acción digital tímida, que no produce cambios y da una falsa ilusión”, reflexionó. 🗨️

Transformación hacia adentro

InnovaAge acaba de lanzar Zigly (www.zigly.us), un *software* de intranet de cuarta generación. Es una plataforma empresarial de información, comunicación y colaboración que apunta a la transformación digital del interior de la empresa u organismo, empoderando a su gente, creando una cultura de innovación y el conocimiento como pilar competitivo.

Además de comunicar a los empleados, permite incorporar una base de conocimiento útil para el trabajo interno, por ejemplo, con información de productos, memorándums, etcétera.

También posee un área colaborativa para que los equipos y los proyectos se den adentro de la plataforma, con gestión de tareas en línea y canales de comunicación para enviar información de un lado a otro.

“Zigly es un *spin off* de InnovaAge con perfil exportador y presencia en Estados Unidos.

Será nuestra primera incursión en el mercado de habla inglesa. Hasta ahora teníamos exportaciones a Latinoamérica y México como mercado principal, pero Zigly apunta a llevar a la compañía al mercado norteamericano y, ojalá, al europeo”, señaló Gretter.

GUÍA EMPRENDEDORA

Identificarse para crecer

La exdirectora de Vogue México y Latinoamérica y exCEO de Condé Nast México y Latinoamérica, Eva Hughes, y el uruguayo experto en emprendimiento, Joaquín Trinidad, lanzan el Programa Ejecutivo en Emprendimiento y Liderazgo de Negocios de Moda junto a la prestigiosa escuela de moda, *Istituto Marangoni Miami*. El mismo se impartirá a partir del 10 de noviembre y constará de 15 sesiones online con destacadas figuras mundiales de diversas industrias.



B rindar ayuda a emprendedores para trabajar en su desarrollo personal para el liderazgo, identificando su estilo de marca personal e impulsándolos a generar nuevas competencias para convertirse en líderes influyentes y eficaces, es un acto noble tomando en cuenta las diferentes circunstancias por la que este grupo de personas debe pasar al dar los primeros pasos. Proverlos de un marco de referencia para que logren navegar sus obje-

tivos más desafiantes en términos de estrategia de negocio y gestión, es otra oferta que un emprendedor, posiblemente, no querría rechazar.

Eso es lo que se ofrecerá el próximo martes 10 de noviembre, cuando comience el Programa Ejecutivo de Emprendimiento y Liderazgo de Negocios de Moda que cofundaron Eva Hughes y Joaquín Trinidad Palma (destacado como uno de los 10 emprendedores más innovadores de 2018 en

Uruguay), y la prestigiosa escuela de moda *Istituto Marangoni Miami*. En ese sentido, el emprendedor uruguayo dialogó con **Empresas & Negocios** y presentó las expectativas que se tienen del programa.

Hughes compartirá su experiencia y las tácticas que le permitieron triunfar durante 20 años al frente de una compañía en constante crecimiento y cambio para mercados establecidos y emergentes. Siendo una profesional que tuvo que desarrollar sus conocimientos de liderazgo directamente en el mundo del trabajo y no en una escuela de negocios, cofundó el programa con la idea de que la nueva generación de líderes no cometa errores que los aparten de su objetivo. Marangoni Miami es una de las principales agencias de moda del mundo que nace en Europa y hoy tiene sedes en Milán, Florencia, París, Londres, Bombay, entre otros sitios, y ha tenido una expansión innegable. Desde Miami trabaja para todo el brazo de Latinoamérica y Estados Unidos hispanoparlante. La iniciativa entre Hughes, la agencia y Trinidad, se dio a partir de la idea de conjugar la experiencia de la empresaria en la industria de la moda durante estos 20 años y reunirla con la de Trinidad en la industria del ecosistema emprendedor, en el que se inició hace más de 15 años.

El entrevistado ha participado en organizaciones como Endeavor Uruguay y la Asociación de Jóvenes Empresarios del Uruguay, ha colaborado en proyectos con OMEU y actualmente trabaja para dos clientes: como asesor de directorio de la ANII y también para Xcala, que es de las mayores redes de inversión ángel de Latinoamérica y el Caribe.

Agenda

En el programa se darán 15 sesiones de dos horas a lo largo de cinco semanas. Cada una de ellas propondrá un entregable por cada uno de los participantes. El entregable final será una hoja de ruta para entender cómo llevar el proyecto de cada uno desde donde está hasta dónde quiere llegar. “Sabemos que hay cosas de esa hoja de ruta que con el tiempo se irán amoldando, pero hay un modelo que uno puede seguir para mantenerse firme en lo que se quiere lograr. La expectativa es que se lleven ese material, que puedan volver a él y readaptarlo las veces que sean necesarias”, explicó el especialista.

La visión desde la experiencia

Según comentó Trinidad, una de las grandes barreras que tienen los emprendimientos de la industria de la moda es poder desmitificar que lo que les pasa a ellos, les pasa solo a ellos. “Es algo muy común sentirse solo cuando se está en medio de un emprendi-

miento, o lo mismo cuando se está impulsando un negocio en una industria sentir que en las otras industrias no pasan las cosas que le pasan a uno; ya sea la falta de modelos de rol a seguir o el acceso a capital. Pero son temas comunes a todos, independientemente del rubro”, explicó.

Otro de los problemas que atraviesan los emprendedores son las barreras emocionales que la propia persona se pone. “Hay que ayudar con la figura de mentores y modelos de rol para que eso no continúe sucediendo y, así, las personas sigan adelante con sus proyectos”, dijo el entrevistado. Este es un

ENVÍO FARMA



www.correo.com.uy

comercial@correo.com.uy

Tel. 29160200 / Int. 120

Conocé Envío Farma

Un servicio especialmente diseñado para el transporte de productos farmacéuticos de forma fácil y segura.



EL CORREO
URUGUAYO
**LLEGA HASTA
DONDE QUIERAS.**

problema que se da en todo el mundo, pero es muy notorio en América Latina.

Es por eso que el programa también se realiza enfocado en ese mercado, ya que los impulsores lo conocen muy bien y de primera mano. “La visión que compartimos con todos los que estamos impulsando este programa es que existe una oportunidad de crear algo nuevo en la región, donde realmente hay una necesidad de poder ayudar a los emprendedores de la moda a pensar en grande, en temas más disruptivos, a cómo adaptarse a los cambios, a desarrollar un ojo más crítico del negocio”, aseguró Trinidad.

La meta es colaborar con los emprendedores para que piensen sus proyectos -desde el primer día- con una mirada regional o mundial, que consideren planes que permitan irse adaptando a lo que pueda surgir en cuanto a exportaciones y se vuelva sostenible y escalable. El profesional indicó que el programa se enfoca en las estrategias de negocios, en entender el propósito, qué es lo que los mueve, los legados que quieren dejar, que puedan combinar el propósito del tipo de líder que se quiere ser con el propósito del proyecto.

“Que conozcan sus fortalezas es fundamental para poder usarlas a su favor, armar un plan estratégico e idear el perfil personal alineado con el de líder. Hay muchas personas en la industria de la moda que son muy buenas como directores creativos, pero necesitan a alguien que los pueda ayudar un poco más para ver si sus decisiones de negocios son acertadas. En algún punto es posible que el emprendedor toque la puerta de un inversor y es necesario estar preparado para eso”, puntualizó.

Un programa para todos

El Programa Ejecutivo está pensado para emprendedores y para intraemprendedores, (para personas que están liderando proyectos dentro de compañías). “Hay muchos puntos en común entre los emprendedores y quienes trabajan para una firma en tanto tengan la esencia del espíritu emprendedor”, destacó Trinidad.

“Vamos a tener una visión fuerte en cuanto a la industria de la moda porque hay gran conocimiento en ese sentido pero participarán



■ Foto: Santiago Colinet

personas de diversas industrias”, remarcó. Dentro de los *speakers* destacados se encuentran Adrián García-Aranyos, presidente global de Endeavor; Lucas Chávez-Alcorta, el CMO regional de Grupo Falabella; Rosángela Guerra, la Managing Director de Lincoln México; Rosa Tous, vicepresidenta Corporativa de TOUS; y Xavier Hughes, el primer Chief Innovation Officer en la historia del gobierno de Estados Unidos durante la administración de Obama. 🌐

La meta es colaborar con los emprendedores para que piensen sus proyectos -desde el primer día- con una mirada regional o mundial.

SPRINTER

El más pequeño de la familia ha llegado para revolucionar el mercado. El furgón 311, diseñado y adaptado para brindar la solución para tu negocio.

USD 32.213 Precio
Leasing

Mercedes-Benz

Confiamos en lubricantes Shell



Autolider Uruguay S.A - An Inchcape Company | 22209 4444 | repcion@inchcape.com.uy





LA FUERZA ANTE LA CRISIS

Un clásico que se renueva

Panini's tiene 23 años de sólida historia. Durante este tiempo pasó por muchos momentos de incertidumbre, producto de factores externos, pero la calidad de su servicio, su cocina y el cuidado en los detalles fueron fundamentales para salir de ciertas vicisitudes y posicionarse cada vez más alto. Este tiempo de pandemia se tornó una nueva prueba para el restorán, que se renovó no solo estéticamente sino en cuanto al servicio. Hoy, Panini's ofrece su comida por distintos medios: takeaway, delivery o, como ya es tradición, servicio en el local. Su cocina no ha parado en ningún momento en estos meses de emergencia sanitaria; al contrario, se ha fortalecido y vuelto a sus raíces, reafirmando así que este clásico culinario tiene siempre más para ofrecer.

Produce: Jessica Vázquez | [@JessVazquezL](#)

Luego de tres años de su creación, en el año 2000, Panini's logró posicionarse como tal: un restorán de pastas con un perfil definido. Su fundador recuerda que en los primeros años

fue muy difícil sacar adelante el proyecto. Recordó que en esas épocas iba los veranos a hacer temporada a Las Cumbres de Punta Ballena para hacerse de dinero que permitiera abrir su restorán durante el invierno en Montevideo.

Luego de sobrellevar los primeros momentos de muchos sacrificios, Panini's comenzó

a autosustentarse gracias al buen funcionamiento y el posicionamiento que tomó en el mercado gastronómico.

Venían cumpliéndose los 23 años de historia del restorán cuando el Covid-19 llegó al país, y el 13 de marzo hubo que cerrar las puertas al público. En medio de ese nuevo escenario, Guillermo Bazzán, fundador de Panini's, en



diálogo con **Empresas & Negocios**, reseñó cómo tuvo que reinventarse su empresa sin perder su característica de ser un clásico.

“Nuestro rubro viene bastante mal desde hace algunos años. Comer en Uruguay es carísimo, pero, asimismo, los márgenes son muy pequeños y la prueba está en que grandes restaurantes han ido cerrando. Somos siempre los mismos los que invertimos, apostamos y volvemos a abrir otros, y siempre estamos reinvertiendo en esto, con la esperanza de que se revierta”, dijo el entrevistado.

Describió que la llegada de la pandemia fue muy dura y lo sigue siendo, a tal punto que, en su caso, tiene aún a casi la mitad del personal en el seguro de paro, y si bien bajaron en gran medida el aforo del local, están trabajando entre un 30% y 50% de lo que lo hacían antes. “Ahora estamos redireccionando nuestro público, captando nuevas personas. Hoy no hay turismo, que era la mitad de nuestros clientes, entonces eso generó una gran faltante de público. Siempre tuvimos un perfil netamente turístico-empresarial, de mesas redondas, grandes, manteles largos”, detalló.

Explicó que los turistas son grandes clientes porque, en general, son personas de buen

Repaso histórico

Panini's nació el 13 de julio de 1997 en Ciudad Vieja. Fue el primer emprendimiento propio de su creador, Guillermo Bazzán, quien nació en Flores, Uruguay. “Me vine Montevideo a estudiar Ciencias Económicas, después me cambié para Analista en Sistemas y, paralelamente trabajaba. Fui mozo en lugares como El Panorámico, en Laffayette, y cuando terminé la carrera tuve la oportunidad de irme como encargado de un restorán a Acapulco, luego fui a Italia y a Francia”, relató sobre sus comienzos.

Cuando volvió a Uruguay, luego de trabajar por el mundo, se encontró con la existencia de Windows y le costó mucho reinsertarse en el rubro informático, entonces comenzó con lo que había hecho siempre y puso una cafetería, para experimentar, en Ciudad Vieja. “Era una paninoteca, por eso su nombre Panini's. Luego lo ampliamos un par de veces. Después pasamos por otros negocios: abrimos la parrilla El Abasto, Maroñas, Zonamerica, Rara Avis. Algunos de esos emprendimientos funcionaban más, otros menos... algunos dejaron de funcionar incluso. El último fue Rara Avis, con el que aún mantenemos un litigio con la Intendencia”, detalló Bazzán.

Los dos primeros años de Panini's, Bazzán se desempeñó como chef. “Si bien conocí todo tipo de cocina, la comida italiana me gustaba más y me resultaba más fácil. Lo cierto es que no tenía estudios previos en ese momento, solamente lo que había aprendido trabajando. En el mundo, la cocina italiana es la más elegida; un turista, en una semana, va dos o tres veces a un restorán italiano, es más económico y accesible”, aseguró.



poder adquisitivo que llegan dispuestos a gastar y que salen a hacer todas las comidas afuera. Las reuniones empresariales con público extranjero tampoco se están dando. Además, el cliente de más edad que el lugar tenía todavía no se anima a salir mucho.

“Eso ha llevado a que los públicos de los grandes restaurantes se vean muy afectados. Por eso hemos tenido que readaptarnos, entonces aprovechamos e hicimos un cambio de escenografía. Sacar los manteles, después de 23 años nos parecía una locura, pero nos adaptamos y le dimos a todo el local un toque diferente”, comentó.

El mismo 13 de marzo el restorán implementó el takeaway, siendo de los primeros en su tipo que ese día cerraron y sacaron el delivery. Dejaron un mínimo de personal, logrando no cerrar definitivamente en ningún momento. “Nos pusimos a trabajar todos en la nueva modalidad, yo apoyando en la cocina, mi señora organizando los deliveries, mis hijas ayudando a llevar los pedidos; tuvimos que reconvertirnos todos”, aseguró Bazzán.

Si bien no cerraron el restorán, sí lo hicieron al público hasta mediados de julio, es decir durante cuatro meses. En ese lapso el formato takeaway funcionó muy bien.

El personal es un pilar muy importante de Panini's. Se trata de que siempre se mantengan las mismas personas y que la atención sea un diferencial. En ese sentido, Bazzán contó que, en su búsqueda por mejorar, leyó que en un restorán lo más importante no es el marketing, ni el local, ni la publicidad, sino que lo más trascendente es el servicio de los mozos. “A veces creo que sí, que cuando llegás a un lugar si te atienden bien podés perdonar

- Los pedidos a Panini's pueden realizarse a través de los números 2622 1232 y 094 985 000.
- Se los puede encontrar en Facebook como Panini's restaurante.
- Los sábados y domingos, el restorán está elaborando menús a precios especiales, que constan de entrada, plato y postre y pueden ser llevados a domicilio o ser retirados en el local. Además, se ha retomado el menú ejecutivo diario.
- Otro beneficio que ha agregado el restorán a su lista es que los comensales que almuercen o cenén a la carta dentro del local y sean socios de MP, disfrutarán de una botella de vino de bodega Fin del Mundo.

algún que otro defecto. O al revés: si te sentiste mal atendido, no importa que todo el resto esté muy bien”, reflexionó. Para seguir transitando ese camino de mejora continua es que se están brindando cursos al personal de servicio. El ejecutivo gastronómico considera que esa es la inversión más importante “porque el gran valor está en ellos”.

El desafío de cambiar

Panini's tiene la particularidad de que hace 23 años elabora el mismo plato, y cuando quieren ser un poco innovadores y cambiar algunos detalles, los clientes reclaman que quiere comer el plato clásico. El 70% u 80% de la carta no cambia nunca, solamente van rotando los platos de menos circulación. “El gran desafío que tenemos es mantener el estándar del servicio y de la comida. Por eso, en este caso, lo mío fue un retorno a los inicios, porque volví a la cocina. Creo que ha sido una buena experiencia, porque otra vez volvimos a hacer los platos originales. Con los años y la voráGINE se estaban disparando algunas cosas, entonces volvimos a estudiar cada plato, y nos dimos el tiempo de analizarlo en detalle”, relató.

En esto de volver atrás, Bazzán dijo que empezaron a darse cuenta que habían perdido muchas cosas. “Hay personas que están desde que abrimos, hace más de 20 años, así que he realizado ese retorno con ellos. Mi señora y yo estamos todo el tiempo acompañándolos y tratamos de volver al viejo Panini's. La situación nos hizo meternos en los negocios, volver a lo familiar, identificar carencias, empezamos a cuidar de nuevo los platos y el servicio; hacer que cada visitante se sienta cómodo. Este es un mercado muy pequeño en el que nadie puede darse el lujo de perder a un cliente, ese es el gran desafío”, reflexionó.

En lo que refiere a elementos que llegaron con la pandemia para quedarse, Panini's hizo un cambio de estética interesante que no lo habría llevado a cabo si no llegaba este contexto que se dio con el Covid-19, así como el hecho del cuidado y la vuelta a los orígenes de los platos más clásicos. “Estamos contentos con eso, a la gente le gusta y a nosotros también. El volver a la vieja carta y poner el mayor de los cuidados en cada plato y en la atención son aspectos que van a quedarse. ☺



*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





“ En el momento de contratar un seguro médico, buscábamos innovación y tecnología ”

Eduardo - CEO LoopStudio

SUMMUM
Excelencia para tu vida

Video Consulta:
sin coordinación previa
ni costo adicional.



FarmaSUMMUM:
renovás y pedís
medicamentos
sin moverte de tu casa.



Coordinación:
gestioná tus
consultas y estudios.



Historia Clínica:
accedé desde
tu celular
cuando quieras.

descargala en:

