

EMPRESAS & NEGOCIOS

ISSN: 1688 - 6224

ALFREDO ANTÍA BEHRENS
PRESIDENTE DE LA CÁMARA
DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA

MACROECONOMÍA
CON REALIDADES
DISPARES ENTRE LOS
PAÍSES, SE PREVE
UNA RECUPERACIÓN
PARA LA REGIÓN

MERCADOS &
ESTRATEGIAS
CONFIANZA,
UN CONCEPTO
CLAVE EN LA
VIDA, EN LOS
NEGOCIOS Y LAS
INVERSIONES

ANÁLISIS
LOS ATRIBUTOS
DE RESILIENCIA
QUE ACOMPAÑAN
EL CAMBIO,
SEGÚN DELOITTE

**DISFRUTÁ
ENJOY PUNTA DEL ESTE
CON BENEFICIOS EXCLUSIVOS DE VISA**



20% OFF en hotelería y gastronomía pagando con **VISA** débito o crédito emitidas en Uruguay

Pasando raya

A finales de noviembre, tras una lucha electoral, la gremial de empresarios industriales eligió a Alfredo Antía -de amplia trayectoria en el sector farmacéutico- para dirigir los destinos de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). En una extensa charla con **Empresas & Negocios**, el empresario contó detalles de cómo se gestó su candidatura y adelantó el modelo de gestión que pretende imprimirle a la organización. Consciente de los problemas que apremian a la industria, su gran preocupación es la recuperación del empleo en el sector. El Mercosur, los costos de producir en el país, así como la intención de reivindicar al empresario fueron temas a los que también hizo referencia el ejecutivo.

La confianza se encuentra presente en varios aspectos de nuestras vidas, y como no puede ser de otra manera, también en los negocios y en las finanzas personales. El tema ha sido estudiado por la psicología y ciencias del comportamiento, en especial a través de la disciplina conocida como “Finanzas Comportamentales”. En Mercados & Estrategias indagamos sobre este concepto y su importancia en los mercados y las inversiones.

América Latina ha sido una de las regiones más golpeadas por la pandemia de covid-19, desde una perspectiva social, económica y sanitaria. Aún así, las últimas proyecciones sobre la región estiman una recuperación del nivel de actividad, luego de un año recesivo. En ese contexto, el FMI destaca que el nivel de desempeño entre los países varía según las particularidades que enfrenta, con varios factores a ser tenidos en cuenta, entre

ellos, la gravedad de la crisis sanitaria que transita cada nación, las medidas de limitaciones impuestas a algunas ramas de actividad, y las políticas de apoyo implementadas por cada nación para mitigar los efectos negativos, entre otros.

En Macroeconomía analizamos el tema, poniendo la lupa en Argentina y Brasil, dos socios comerciales importantes de Uruguay. Desde Deloitte se presentó el informe global de Resiliencia. El mismo identifica cinco “atributos de resiliencia” que las organizaciones deben cultivar, para resistir interrupciones futuras y continuas. Se basa en una encuesta conformada por 2.260 ejecutivos de nivel C y líderes senior del sector público, incluidos directores ejecutivos, presidentes, directores de operaciones, de finanzas, de marketing, de sistemas de información y de tecnología. El informe indica que cultivar deliberadamente estos atributos puede posicionar mejor a las organizaciones para superar las interrupciones y marcar el comienzo de una mejor normalidad.

El Instituto Politécnico de Montevideo – ITHU continúa poniendo foco en la calidad a la hora de formarse en los diferentes cursos y carreras que allí se dictan. En momentos de crisis a nivel turístico y gastronómico debido a la pandemia, fue necesario reinventarse y aprovechar este tiempo para la formación profesional. Tomás Bartesaghi, consultor gastronómico, director de La Corte Restaurant y director de Alta Academia de Gastronomía del ITHU, considera que la gastronomía hoy está en el CTI, pero estima que la situación se irá revirtiendo en

todos los aspectos que hacen a los rubros hoteleros y culinarios.

Dickens comenzó como un instituto hace 49 años, luego continuó con el profesorado para docentes, y posteriormente abrió el “departamento externo”, en donde empezó a brindar asesoramiento y respaldo académico a profesores particulares que necesitaban una certificación. Hoy son 15 mil exámenes nacionales que certifica en todo el territorio; tiene más de 7.000 exámenes internacionales; es representante en exclusiva de Trinity y Cambridge International, y comparte la representación de Cambridge English con otras instituciones. En esta edición, su equipo de dirección cuenta los planes que se tienen para continuar haciendo historia.

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





SUMARIO

6. BANDEJA DE ENTRADA. Los cinco rasgos de resiliencia que pueden ayudar a las organizaciones a prosperar en condiciones extremas, según Deloitte.

12. MERCADOS & ESTRATEGIAS. La confianza, concepto esencial en el mundo de los negocios y las inversiones.

14. MACROECONOMÍA. En medio de los desafíos en materia económica y sanitaria, los organismos internacionales prevén una recuperación para la región.

16. DESARROLLO. Tomás Bartesaghi, consultor gastronómico, considera que el sector hoy está en el CTI, pero estima que la situación se irá revirtiendo en todos los aspectos que hacen a los rubros hoteleros y culinarios.

20. ENTRE VISTAS. Alfredo Antía Behrens, presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, mano a mano con **Empresas & Negocios.**

30. TENDENCIAS. El Instituto Dickens, con casi medio siglo de vida, continúa adaptándose a los nuevos contextos.

Una vez más, estamos a la **vanguardia** de la medicina mundial.

Hoy, nuestros socios disponen de un **nuevo centro** con los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios de **salud**.

Otro gran logro que nos permite seguir **construyendo nuestra historia**.

*Verdadera
excelencia*

 www.hospitalbritanico.org.uy

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

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



HOSPITAL BRITANICO

Tu vida nos inspira



ACOMPañAR EL CAMBIO

Los cinco atributos de la resiliencia

¿Qué cinco rasgos de resiliencia pueden ayudar a las organizaciones a prosperar en condiciones extremas? Cultivar deliberadamente estos atributos puede posicionar mejor a su organización para superar las interrupciones y marcar el comienzo de una mejor normalidad, según indica un informe de Deloitte basado en encuestas a más de 2.200 ejecutivos nivel C y senior.

Desde Deloitte se presentó el informe global de Resiliencia. El mismo identifica cinco “atributos de resiliencia” que las organizaciones deben cultivar, para resistir disrupciones futuras y continuas. Se basa en una encuesta conformada por 2.260 ejecutivos de nivel C y líderes senior del sector público, incluidos directores ejecutivos, presidentes, directores de operaciones, de finanzas, de marketing, de sistemas de información y de tecnología. Es por esto que, a raíz de un tumultuoso 2020, el cuarto informe anual de preparación de Deloitte Global explora el concepto de resiliencia organizacional. La idea era saber cómo las organizaciones estaban lidiando con los desafíos inesperados que enfrentaron el año pasado y obtener sus opiniones sobre lo que hizo que sus organizaciones fueran más o menos capaces de soportar el caos. A partir de ese análisis, buscaron identificar qué rasgos definen a las organizaciones resilientes: rasgos que los líderes empresariales pueden emular para construir una mayor resiliencia en su propia organización.

Las características de la resiliencia

La investigación de Deloitte identifica cinco atributos clave de organizaciones resilientes, los cuales sirven como guía estratégica, operativa y cultural. Las organizaciones resilientes no necesariamente predijeron los eventos de 2020, pero resistieron las inmensas presiones al habilitar y promover estrategias ágiles, fomentar culturas adaptativas e implementar y utilizar, de manera efectiva, tecnologías avanzadas.

La encuesta sugiere que las organizaciones que incorporan deliberadamente los siguientes atributos en sus operaciones y en su cultura, están mejor posicionadas para superar las disrupciones y ayudar a marcar el comienzo de una ‘mejor normalidad’. Las características mencionadas son las siguientes:

• Preparación

Los Chief Experience Officer (CXO’s) exitosos planifican todos los resultados, tanto en el corto como en el largo plazo. Más del 85% de los CXO’s, cuyas organizaciones lograron equilibrar la forma de abordar las prioridades en el corto y el largo plazo, sintieron que habían elegido la dirección correcta para adaptarse a los eventos de 2020;

Las disrupciones de 2020 llevaron a muchas organizaciones a invertir en preparación y resiliencia

■ Hecho antes de 2020 ■ Realizado en 2020 o en curso

Implementar un proceso para evaluar si las reservas de efectivo pueden resistir eventos inesperados del mercado



Centrarse en generar una mayor transparencia y seguridad en toda la cadena de suministro



Eliminar los silos dentro de la organización y centrarse en una colaboración más multifuncional



Diversificar la cadena de suministro a través de múltiples proveedores y socios



Diversificar las fuentes de ingresos



FUENTE: Análisis de Deloitte Global.

menos de la mitad de las organizaciones sin ese equilibrio sentía lo mismo.

• Adaptabilidad

Los líderes reconocen la importancia de tener colaboradores versátiles, especialmente después de un año como 2020. En este sentido, la flexibilidad y adaptabilidad fue, por mucho, el rasgo de la fuerza laboral que los CXO’s consideraron como el más importante para el futuro de sus organizaciones. Casi tres de cada cuatro encuestados de organizaciones que habían implementado acciones para hacer que su fuerza laboral sea más adaptable dijeron que sus organizaciones están haciendo un buen trabajo en el impulso de culturas resilientes, en comparación con casi la mitad de las organizaciones que no tenían programas de este tipo.

• Trabajar de manera colaborativa

Los CXO’s indicaron que la importancia de la colaboración dentro de sus organizacio-

nes no es otra que acelerar la toma de decisiones, mitigar el riesgo y conducir hacia una mayor innovación. Dos tercios de los encuestados que dijeron que sus empresas eliminaron los silos (obstáculos para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio) en sus organizaciones antes de la pandemia, informaron que gestionaron los eventos de 2020 mejor que sus pares. La tecnología fue un facilitador fundamental para la colaboración durante toda la pandemia: solo 22% de los CXO’s encuestados dijo que sus organizaciones tenían las tecnologías necesarias para facilitar el trabajo remoto desde antes de la pandemia; 42% desarrolló y adoptó estas tecnologías, por necesidad, a lo largo del año.

• Confiabilidad

Los CXO’s comprenden el desafío que implica generar confianza con sus partes interesadas clave, pero muchos no sintieron que habían estado a la altura de esta tarea. Más

MODUS OPERANDI

El Informe de Resiliencia 2021 de Deloitte se basa en una encuesta conformada por 2.260 ejecutivos de nivel C y líderes senior del sector público, incluidos directores ejecutivos (CEO's)/presidentes; directores de operaciones (COO's); directores de finanzas (CFO's); directores de marketing (CMO); directores de sistemas de información (CIO's) y directores de tecnología (CTO's). La encuesta, realizada por KS&R Inc., de julio a septiembre de 2020, se aplicó en 21 países; 45% eran de Europa y Sudáfrica, 28% de América y 27% de Asia Pacífico.

Todos los principales sectores industriales también estuvieron representados en la muestra. Además, KS&R y Deloitte realizaron entrevistas individuales con algunos de los líderes y académicos de la industria a nivel global. Todos los encuestados del sector privado provenían de organizaciones con ingresos anuales de US\$ 500 millones o más, con casi un tercio (31%) proveniente de organizaciones con ingresos de más de US\$ 5.000 millones. Uno de cada cinco encuestados del sector privado tenía el título de CEO/presidente, otro 17% era CFO y 16% era CIO.

Entre los líderes del sector público encuestados, 40% representaba a organizaciones y agencias con un presupuesto de US\$ 1.000 millones o más. Entre los líderes del sector público encuestados, 21% era CIO y 19% tenía el título de director o subdirector. El 38% de los encuestados tenían entre 45 y 54 años, el segmento más grande representado. A su vez, un 20% de los encuestados eran mujeres.

de un tercio de los encuestados no estaba seguro de que sus organizaciones hubieran mantenido la confianza entre líderes y colaboradores. En el contexto de la pandemia, la confianza física, emocional y digital fueron particularmente importantes: las organizaciones que priorizaron la seguridad física de sus profesionales y clientes, la salud mental y la moral de sus colaboradores, y la seguridad de su información, resistieron 2020 mejor que aquellas que no lo hicieron.

• Responsabilidad

La mayoría de los CXO's reconoce que el mundo empresarial tiene una responsabilidad más allá de los resultados. El 87% de ellos dijo que lo habían hecho muy bien al equilibrar todas las necesidades de sus partes interesadas, y que sintieron que sus organizaciones podrían adaptarse rápidamente y girar o rotar para responder a eventos disruptivos. Eso es casi 50 puntos porcentuales más que la proporción de CXO's que dijo lo mismo en organizaciones que no han hecho bien en equilibrar las necesidades de sus partes interesadas.

Cambio climático: un problema a resolver

Algunas veces, los líderes no conocen sus

capacidades hasta que se ponen a prueba; por ejemplo, antes de 2020, solo 24% de los CXO's se sentía completamente listo para liderar a través de posibles interrupciones, y solo 21% se sentía completamente seguro de que sus organizaciones podrían adaptarse y moverse rápidamente, si fuera necesario. Sin embargo, en medio de la pandemia, estos números aumentaron a 34% y 30%, respectivamente, lo que indica que los eventos de 2020 han dado a algunos CXO's

un impulso de confianza en la capacidad de resiliencia de sus organizaciones y de ellos mismos. No obstante, todavía 66% de los CXO's no se siente completamente preparado para liderar y 70% no tiene total confianza en la capacidad de sus organizaciones para cambiar de dirección y adaptarse a eventos disruptivos.

Esta situación es preocupante, considerando que los CXO's a nivel global dejaron en claro que la disrupción no va a desaparecer: tres cuartas partes de ellos creen que la crisis climática es de una magnitud similar o mayor en comparación con la pandemia del covid-19. Los CXO's clasificaron el cambio climático como el principal problema social que las empresas deben abordar durante la próxima década (47%), seguido de los problemas de atención médica y prevención de enfermedades (42%), y las brechas en educación y capacitación (39%).

“El alcance de estas amenazas acentúa la urgente necesidad de que los líderes acojan a todas sus partes interesadas y pongan el avance de la sociedad en el centro de la estrategia empresarial”, dijo Michele Parmelee, directora general adjunta de Deloitte Global y directora responsable de People and Purpose. “Si bien el cambio y la disrupción serán una forma de vida en el futuro, los líderes que implementen los componentes básicos de la resiliencia ahora, estarán mejor posicionados para prosperar en el futuro”, agregó. 🌱



Nueva GLA. Un diseño audaz que domina la ciudad.

No reemplazamos tu casa, pero estamos seguros que la nueva GLA se va convertir en tu segundo mejor lugar para pasar el tiempo. Nuevo diseño, dinamismo, sistema multimedia y de interacción por voz MBUX. No lo dudes, emprendé una nueva aventura.

Desde
USD 52.990
impuestos incluidos



Mercedes-Benz confía en  Lubricantes Shell

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



BRINDIS POR LOS LOGROS

Nuevo lugar de encuentros

El presidente de la República, Luis Alberto Lacalle Pou, junto a otras autoridades ministeriales, participó de la ceremonia de inauguración de las obras para la nueva sede del Instituto Nacional de Vitivinicultura.



El mandatario recorrió el predio, ubicado en Las Piedras -Ruta 48 casi Ruta 5-, junto al ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, Carlos María Uriarte y el presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura (Inavi), Ricardo Cabrera. Participaron, además, el secretario de Presidencia, Álvaro Delgado, integrantes del directorio de instituto, integrantes de la comisión de la nueva sede y profesionales vinculados al sector.

El encuentro fue oportuno para marcar el comienzo oficial de una nueva vendimia, y para ello se invitó al presidente a moler simbólicamente un cajón de uvas blancas recién co-

sechadas, tarea que asumió con entusiasmo.

“El proyecto de la sede propia es un viejo anhelo desde la creación de Inavi, en 1987. La propia ley indica que debe ser en la ciudad de Las Piedras por ser la capital vitivinícola del país”, indicó el presidente de Inavi. Y añadió que será un edificio principal en dos plantas de 1.600 metros cuadrados en total y uno anexo de 840 metros cuadrados.

“Nos permitirá ofrecer un lugar de encuentro de nuestros bodegueros y viticultores apropiado para apoyarlos en su profesionalización, ya que tendremos salas equipadas para capacitación, áreas administrativas y

un laboratorio con la última tecnología para poder ejercer nuestras funciones de forma cada vez más eficiente”. Cabrera agregó que esta casa propia es uno de los cuatro grandes proyectos estratégicos, ninguno menos importante que otros: reconversión varietal, modernización de la institución y liderazgo efectivo.

Para finalizar, compartió algo que calificó como un hecho histórico: “Antes de comenzar la cosecha, el directorio logró acordar el precio de referencia de la uva en \$16.50 el kilogramo. Esto es algo de relevancia para el sector y una demostración de madurez”, indicó.

El ministro Uriarte felicitó la iniciativa de la sede propia de Inavi y agradeció el sentimiento de trabajar juntos “que es lo que hace fuerte a las instituciones. De esta forma no le tenemos miedo a los desafíos”, dijo.

El jerarca hizo referencia a la situación del sector, con la gran vendimia de 2020 en calidad y cantidad, aumento del consumo interno e incremento de las exportaciones. Señaló, además, la importancia de la nueva sede, que fue prevista en la ley de creación del Inavi y quedará como patrimonio a futuras generaciones. Destacó la georreferenciación del 100% de los viñedos uruguayos.

A su vez, mencionó la reconversión de 1.800 hectáreas de viña, el plan de producción integrada que es el reflejo de un convenio con INIA, Fucrea y la Facultad de Agronomía, y el desarrollo del enoturismo que, junto con ATEU y el Ministerio de Turismo, “ayuda a incorporar esta noble actividad que ha tenido una identificación familiar a lo largo de la historia”. ☪

Pensás en la vuelta a clases. Tu banco también.

Scotiabank®



25% AHORRO

Tarjetas Platinum, Infinite,
Gold y Débito Premium

15% AHORRO

Tarjetas de Crédito y Débito

En esta vuelta a clases, tenés los mejores beneficios con tus Tarjetas de Crédito y Débito Scotiabank.

LIBRERÍAS



CASAS DE UNIFORMES Y VESTIMENTA



PAPELERÍAS



OTROS

ArtComputer

**15%
AHORRO**
Tarjetas de
Crédito

ZonaTecnó

**10%
AHORRO** Compras en el local
**15%
AHORRO** Compras web
Tarjetas de Crédito y Débito

Aspelli

**15%
AHORRO**
Tarjetas de Crédito
y Débito

Descubrí los comercios adheridos en scotiabank.com.uy

EN LA VIDA, EN EL TRABAJO Y EN LOS NEGOCIOS

Confianza

Un gran amigo, un hermano, mantiene en su estado de whatsapp la palabra “confianza”. Esto me ha inspirado a escribir estas muy breves reflexiones de un concepto que creo fundamental en la vida, desde varias perspectivas que claramente alcanzan y juegan un rol clave en los mercados e inversiones.

● Escribe: Carlos Sacone

“Nadie que confía en sí, envidia la virtud del otro”.

Cicerón

“La cualidad más importante para un inversor es el temperamento, no el intelecto”.

Warren Buffet

La palabra “confianza”, procedente del verbo “confiar”, que a su vez procede del latín *confidere*, constituido por el prefijo “con” (encuentro), luego el término “fiar” del latín *fidare* y el sufijo *anza*. La confianza, o la falta de ella, gobierna gran parte de las interacciones entre seres humanos. Como es notorio en una familia que encontramos unida y compacta, existen altos grados de confianza. De la misma forma en una organización, trabajar en un ambiente de confianza resulta clave para la tranquilidad y productividad de sus miembros. Tenerse confianza dentro del equipo, al jefe, al subordinado, al colega, resulta un aspecto clave para el éxito de una empresa, aunque, naturalmente no el único.

“La confianza es una de las formas de capital más esenciales con las que cuenta un líder. Construir la confianza, sin embargo, requiere pensar sobre el liderazgo desde una nueva perspectiva; es sobre el empoderamiento que se les da a las personas”, nos dice el Harvard Business Review¹ en un artículo publicado hace poco menos de un año. Continúa la nota describiendo al “triángulo de la

confianza”, cuyos vértices son: 1) la autenticidad, 2) la lógica, y 3) la empatía. Sin dudas que la confianza puede ser fácil y rápidamente destruida si falla uno de estos, y es claro, volver a construir confianza será un camino mucho más largo la segunda vez, en caso de que sea posible.

Si la confianza en otros es importante, la confianza en uno mismo es imprescindible en varios aspectos de la vida. La confianza también está presente en las inversiones y el mercado. El tema general ha sido estudiado por la psicología y ciencias del comportamiento, y en especial la disciplina conocida como “Finanzas Comportamentales”, donde el “exceso de confianza” (*Overconfidence*) implica que, en el marco de inversiones financieras, uno sobreestime sus habilidades o cualidades.

Un experimento muy difundido es aquel en el que a un grupo amplio y con ausencia de sesgos (a los efectos de la inclusión en el grupo) de personas se les pregunta quienes piensan “que conducen su vehículo

mejor que el promedio de las personas”. Si no existiera exceso de confianza no ocurriría que la mayoría manifieste que maneja mejor que el promedio, como ha sucedido. Esto es así porque como seres humanos tendemos a sobreestimar nuestras capacidades o habilidades. También en el mercado de acciones es muy conocido un experimento de los profesores Brad Barber y Terrance Odean², quienes analizaron la conducta de clientes de una institución de *brokerage* de Estados Unidos desde febrero de 1991 hasta enero de 1997. En su estudio detectaron que los hombres “operan” (compran y venden) con mucha más periodicidad que las mujeres, dado que los hombres tenemos una inclinación por conductas más riesgosas, en otro caso de “exceso



de confianza”. En este caso particular, la situación redundante en que los hombres tengan mayores pérdidas financieras que las mujeres.

La “confianza” también está presente en el mercado de bonos. De hecho, la confianza para invertir es absolutamente clave. ¿Dónde estoy asignando mi dinero? ¿Sé realmente lo que existe detrás? ¿Quién es el Estado que está emitiendo este bono? ¿A quién le estoy prestando mi dinero, básicamente?

En este contexto, la confianza se traduce en, por ejemplo, una calificación de crédito, donde una agencia califica la “capacidad y voluntad de repago” de dicho crédito. Es así como un potencial inversor confiará más o menos que se le paguen en tiempo y forma los intereses y se le amortice el capital. No son perfectas, definitivamente, y han sido criticadas ciertas veces por su demora en adaptar sus ratings al dinamismo de las diversas situaciones. Pero es una forma sencilla, homogénea y aceptada. Sin embargo, los precios del mercado de bonos en general van más rápido que las calificadoras; esto es la interpretación que realiza el mercado de la situación en muchas oportunidades y que no considera a la calificación de crédito. Este es el caso donde la discrecionalidad del inversor y su tamaño son lo suficientemente relevantes; por ejemplo, en el caso de los inversores profesionales como los fondos de inversión o fondos de pensión. En este caso, para dimensionar la “cantidad de confianza” que tienen en tal o

cual bono, tomarán indicadores adicionales, como por ejemplo *los Credit Default Swaps*³, que incorporan información más actualizada. También en el caso de un país, las acciones y planes

Si la confianza en otros es importante, la confianza en uno mismo es imprescindible en varios aspectos de la vida.

de política económica, la reputación, credibilidad y consistencia de su equipo de gobierno; todo

repercutirá en la construcción de la confianza en ese país. ¿Qué sucede cuando un inversor no confía lo suficiente en su deudor? Le exigirá mayores garantías, que en el caso del mercado de bonos se traduce finalmente en una mayor tasa de interés que se deberá pactar.

Es por ello por lo que en un contexto de tasas en dólares extremadamente bajas -cerca de cero en ciertas ocasiones-, desconfíe de “retornos asegurados” o “sin riesgo” que prometen algunos. He visto, con preocupación, publicidad en redes de inversiones locales con “retornos fijos y sin riesgo de 9%”. Desconfíe y recuerde que, a mayor retorno esperado, mayor riesgo asociado. En definitiva, la confianza se encuentra presente en varios aspectos de nuestras vidas. En la familia, en la vida en las organizaciones, y en nuestras propias finanzas personales juega siempre un rol clave. ☹



Carlos Saccone

Head of Wealth in HSBC Uruguay. Contador Público de profesión, se desempeña en la industria de servicios financieros de nuestro país desde 1997. Integra el Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía y posee la licencia Series 65 de uno de los organismos reguladores del mercado de valores de EE.UU. (FINRA). Cuenta con un MBA del IEEM, la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo.



1 Harvard Business Review. “Begin with Trust” (mayo-junio 2020) por Frances X Frei y Anne Morriss

2 “Boys will be boys: gender, overconfidence and common stock investment”

3 Un Credit Default Swaps (CDS) es un derivado financiero que se define como “contrato de permuta de cobertura por incumplimiento crediticio. En esencia, un CDS es un seguro que cubre a su tenedor del riesgo de impago de un préstamo o de la compra de otro producto financiero.

REALIDADES DISPARES ENTRE LOS PAÍSES

Organismos internacionales prevén una recuperación en la región

La región enfrenta importantes desafíos en materia económica y sanitaria. El plan de vacunación comienza a implementarse en algunos países de mundo, y las primeras dosis llegan a esta zona del planeta. Las últimas proyecciones sobre América Latina estiman una recuperación del nivel de actividad, luego de un año recesivo.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Tanto a nivel sanitario como económico, el 2020 tuvo importantes desafíos para el mundo.

La pandemia golpeó fuertemente en todas las latitudes. El Fondo Monetario Internacional (FMI), en su reciente actualización de enero de su informe “Perspectivas de la economía mundial” (informe WEO por su sigla en inglés), estima que el producto global se contrajo 3.5% el año pasado, debido a la crisis sanitaria sin precedentes que tiene en vilo al planeta entero.

La situación de la vacunación es dispar entre los países. Algunos comenzaron a suministrar las vacunas, otros aún no, pero los temores persisten por las apariciones de las nuevas variantes o la eficacia de las inoculaciones. A pesar de la incertidumbre en este contexto actual, el FMI proyecta que la economía mundial se recupere este año 2021, creciendo 5.5%.

Cabe aclarar que el organismo destaca que el nivel de recuperación entre los países varía según

las particularidades que enfrenta. Dentro de los factores a tener en cuenta están: la gravedad de la crisis sanitaria de transita el país, el alcance de las medidas de limitaciones impuestas a algunas ramas de actividad, el efecto de los contagios entre países y, sobre todo, las políticas de apoyo implementadas por cada nación para mitigar los efectos negativos.

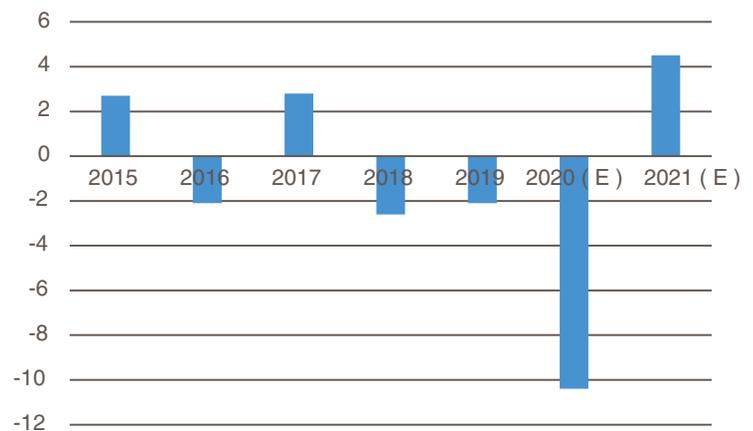
La región se vio duramente impactada por este contexto tan adverso. En la actualización de enero del informe del FMI, se estima que el año pasado el producto de América Latina y el Caribe cayó un 7.4% y proyecta para la economía de nuestra región un crecimiento del 4.1% para este año.

Brasil

En 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) de Brasil creció 1.4%, pero en 2020, producto de la crisis sanitaria internacional, el nivel de actividad se contrajo fuertemente. El año pasado, según estimaciones del FMI –los datos oficiales aún no están disponibles–, el PIB habría disminuido 4.5%.

Según el Instituto Brasileño de

Variación del PIB de Brasil



Nota: (E) Datos estimados

Fuente: Banco Mundial. Proyecciones: FMI (WEO, enero 2021)

Geografía y Estadística (Ibge), el PIB en el tercer trimestre de 2020 de Brasil, último dato disponible hasta el mes que viene, disminuyó 3.9% respecto al mismo periodo del año anterior, luego de caer 10.9% en el segundo trimestre del año pasado para la misma medición. Si se observa la serie desestaciona-

lizada, el PIB en el periodo julio-setiembre de 2020 aumentó 7.7% respecto del trimestre inmediatamente anterior, luego de descender 9.6% en el periodo abril-junio. Esta es una primera señal de recuperación en el último tramo del año. Aún no se conocen los datos del cuarto trimestre, pero se estima que este

año se registre una mejoría.

Un indicador que brinda información adicional de lo que pueda suceder con el dato del producto es el Índice de Actividad Económica del Banco Central de Brasil. En diciembre de 2021 el índice aumentó 1.3% respecto del mismo mes del año anterior. Para la serie desestacionalizada, el índice se incrementó un 0.6% respecto de noviembre. El FMI proyecta un incremento de 3.6% para la economía brasileña este año. Para el próximo año, el organismo estima un crecimiento de 2.6%.

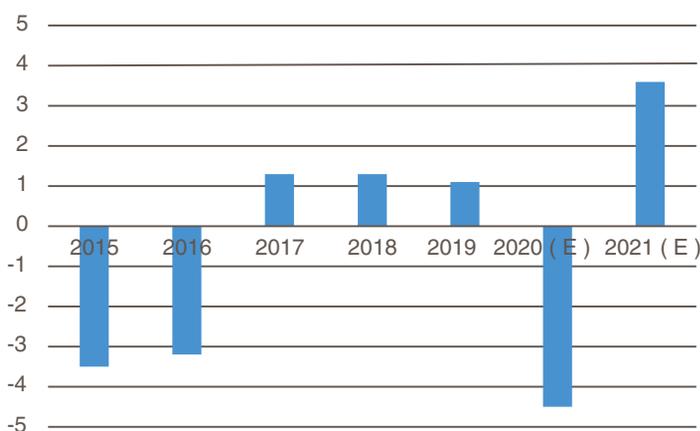
Según el informe Focus, que elabora el Banco Central de Brasil sobre las expectativas del mercado, el PIB brasileño crecería 3.5% este año y 2.5% el próximo.

Argentina

La economía argentina atravesaba una importante crisis previo a la pandemia. En 2019 el PIB se contrajo 2.1%. La situación sanitaria impactó muy fuerte en el nivel de actividad del vecino país.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), el PIB en el tercer trimestre de 2020, último dato disponible, disminuyó 10.2% respecto al mismo periodo del año anterior. Si se analiza la serie desestacio-

Variación del PIB de Argentina



Nota: (E) Datos estimados

Fuente: Banco Mundial. Proyecciones: FMI (WEO, Octubre 2020)

nalizada, el PIB en el periodo julio-setiembre de 2020 se incrementó 12.8% respecto al segundo trimestre.

El Estimador Mensual de Actividad Económica que elabora el Indec, en noviembre de 2020 cayó 3.7% respecto al mismo mes del año anterior. Tomando la serie desestacionalizada, el índice aumentó 1.4% respecto de octubre de 2020.

Según el Relevamiento de Ex-

pectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina, los analistas que responden la encuesta proyectan un crecimiento del PIB de 5.5% para 2021.

El FMI en su informe de octubre -en la actualización de enero no incluyó al país rioplatense-, estimó una contracción de 10.4% del PIB para el año pasado y que la recuperación se observe este año. 🌐



Sofía Tuyaré
Economista,
integrante del
departamento de
Consultoría de
CARLE & ANDRIOLI,
firma miembro
independiente de
Geneva Group
International.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

EN CUIDADOS INTENSIVOS

Ofrecer dinamismo en medio de la quietud

El Instituto Politécnico de Montevideo – ITHU, continúa trabajando en pos de brindar el mejor lugar para formarse en sus diferentes cursos y carreras. En momentos de crisis a nivel turístico y gastronómico debido a la pandemia por covid-19, fue necesario reinventarse y aprovechar este tiempo para la formación profesional. Tomás Bartesaghi, entrevistado por **Empresas & Negocios**, considera que la gastronomía hoy está en el CTI, pero estima que a finales de 2021 la situación se irá revirtiendo en todos los aspectos que hacen a los rubros hoteleros y culinarios.

Por: Jessica Vázquez [@JessVazquezL](#)

Los centros educativos de toda índole fueron de los primeros en cerrar sus puertas cuando el covid-19 llegó a nuestro país; públicos, privados, no hubo diferencias. Lo que sí diferenció a algunos de otros fue la impronta y creatividad para reinventarse, asunto que implicó la extensión o incorporación de la tecnología a las clases, de manera de evitar el contacto social dentro de un aula. Pero no todas las clases podrían darse remotamente, ni todos los locales tenían la oportunidad de recibir a los estudiantes con garantías de distanciamiento. Allí es donde se puso prueba la creatividad, y adaptar cada curso o carrera al contexto. Uno de los centros de formación que debió adecuarse a diferentes formas fue el Instituto Politécnico de Montevideo – ITHU. El centro tiene la particularidad de que algunas clases se debían dar en la sala, ya que requieren de mucha práctica -como ser los cursos o carreras de gastronomía o repostería-, de manera que adaptaron esos cursos para que las clases pudieran continuar. Al tener grandes instalaciones no hubo problemas de espacio, pero sí debió reconvertirse y ampliar las cocinas.

Es rentable

El entrevistado indicó que abrir un emprendimiento gastronómico es una empresa como cualquier otra, con todos los riesgos que tiene. Entonces, no es que la gastronomía en Uruguay no es rentable, “es un negocio que para que sea rentable uno debe tener las herramientas y estar capacitado para llevarlo adelante, no es más que eso. Por muy chico que sea el emprendimiento, el cliente requiere una buena atención, un buen producto y una buena relación calidad-precio”.

En diálogo con **Empresas & Negocios**, Tomás Bartesaghi, quien es consultor gastronómico, director de La Corte Restaurant y director de Alta Academia de Gastronomía del ITHU, analizó la situación actual en materia de formación en su rubro, así como el contexto por el que están atravesando los emprendimientos gastronómicos y hoteleros, que se han visto muy golpeados por la pandemia del covid-19.

Entre los aspectos positivos que rescató de la crisis que se está atravesando, dijo que el 2020 fue un año para capacitarse en las áreas nombradas, de manera de aprovechar el tiempo de quietud del mercado. “Las personas lo entendieron y usaron el año para

formarse, y lo mismo continuará pasando en el 2021”, afirmó.

El empresario recalcó que en Uruguay el covid-19 nunca tuvo una segunda ola, pero la gastronomía sí la tuvo: la primera fue en marzo, y la otra en noviembre y diciembre. “En el 2021 no va a cambiar mucho la situación en los rubros hoteleros y gastronómicos. Por eso es un año en el que la gente está aprovechando para capacitarse, y el nivel de inscripciones en el ITHU está siendo muy bueno”, remarcó.

Dijo que las personas interesadas en el rubro entienden que es un año más bien estático, con muchos cierres y pocas aperturas de emprendimientos, “pero todos sabemos que



esto terminará y que el 2022 será de mucho consumo en rubros como viajes, hotelería y gastronomía”. Añadió que existe conformidad con las respuestas que tienen por parte de los jóvenes que se vuelcan a carreras de repostería y gastronomía.

La expansión y los dos públicos

Desde hace algunos años viene siendo evidente que el interés por la gastronomía se ha incrementado, tanto por el crecimiento de programas de cocina en los medios de comunicación, la apertura de los mercados, las posibilidades de viajar y conocer nuevas culturas, como la expansión y profesionalización de carreras vinculadas o cursos cortos. En ese sentido, Bartesaghi indicó que existen dos públicos: el que brinda el servicio y el que lo utiliza. El primer público, hace unos 10 años atrás, muchas veces elegía el rubro por descarte, “pero hoy se interiorizan

y se quieren capacitar porque entienden fundamental tener una formación para este tipo de emprendimientos”, y considera clave la carrera de Gerenciamiento Gastronómico para este punto.

Por otra parte, el segundo público son los clientes que quieren salir a comer o disfrutar de un delivery en casa. “El uruguayo cambió muchísimo por varias cosas: en primer lugar, porque comenzó a viajar por el mundo; cruzamos el charco y tenemos una gastronomía excepcional, no es que hay que ir a Europa para conocer ese arte culinario. Al estar conociendo puede comparar, quiere llegar al país y encontrar materia prima o propuestas gastronómicas que disfrutó en el exterior”, detalló el entrevistado.

El entrevistado recalcó que, en Uruguay, el covid-19 nunca tuvo una segunda ola, pero la gastronomía sí la tuvo: la primera fue en marzo, y la otra en noviembre y diciembre.

Otra razón que mencionó tiene que ver con que actualmente se tiene un acceso a materia prima que antes no, y a maquinaria y personas que quieren invertir en emprendimientos gastronómicos, entonces, de 15 años para acá, empezó a existir más oferta gastronómica, con más personas que se capacitan, y un público que quiere consumir ese producto. Bartesaghi indicó que hay una gran cantidad de cursos para hacer, y que el hombre que antes

no se metía en la cocina hoy es el primero en estar adentro. En ese sentido, remarcó que la cocina ya no es más patrimonio solo de las mujeres, sino que es de acceso para todos, y que los niños se sumaron a esta tendencia hace un par de años. Explicó que hay



chicos de 10 o 12 años que están fascinados con la cocina y que, probablemente, en el futuro que imaginan puedan estar las posibilidades de hacer gastronomía y hotelería. “Creo que es un conjunto de cosas que hacen que tanto los clientes -que están más exigentes y tienen más conocimiento- y la parte gastronómica -que se tiene que ag- giornar y cumplir las expectativas- estén unidos”, señaló el profesional.

Adaptados a las nuevas exigencias

El mundo de la hotelería y gastronomía es enorme. Una unidad de negocio puede ser organización de eventos; otra la repostería, que es un mundo aparte de la gastronomía; también hay un público que tiene ganas de hacer cursos cortos, o de panadería, masa madre o sushi. Lo cierto es que la gastronomía hoy llegó a todos, entonces hizo que se debiera contemplar a cada una de esas personas sin importar la edad o el conocimiento que tengan, y poder ofrecerle un curso o carrera a cada uno.

En el ITHU, las carreras de hotelería y gastronomía siguen siendo muy fuertes, y hace dos años se incorporó la de Gerenciamiento Gastronómico. En principio se pensó que esta carrera estaría focalizada en personas que ya tienen emprendimientos gastronómicos, pero se llevaron la sorpresa de que solo el 50% de los alumnos son individuos que ya están en el rubro y quieren emprender un negocio personal; la otra mitad jamás estuvo en el tema, y entienden que pueden encontrar las herramientas para una inser-

ción laboral o para poner un pequeño emprendimiento con conocimientos básicos. Bartesaghi asesora emprendimientos gastronómicos, ya que también es consultor. “Si alguien va a abrir un local desde cero, me puede contratar para que los asesore sobre este mundo; o si su proyecto presenta alguna dificultad. Haciendo ese trabajo es que me di cuenta de que estaba asesorando a un montón de personas que llevan años en el rubro, pero les faltaban muchas herramientas. Entonces fue que creamos un curso para apuntar a ese público”, explicó.

Se hizo un pequeño estudio de mercado y se verificó que no había nadie que diese esa carrera con las diferentes materias que posee. Quienes cursan son personas que terminan con herramientas que gente con 10 años en gastronomía nos las tiene.

“Tengo una gran responsabilidad, no solo como director del ITHU, sino también como consultor gastronómico. Para que una persona vaya a abrir un emprendimiento tiene que estar capacitado, de lo contrario es mejor no abrirlo. La gastronomía y hotelería son mundos en los que hay que tener dos escuelas. Por un lado, la de la vida -que se haga una pasantía o se haya trabajado en algo del rubro- porque hay cosas que se imaginan de una manera y no son

así. Y también hay que tener la escuela académica, porque sin eso es muy difícil llevar a delante un proyecto”, expresó Bartesaghi.

Con esperanza

El entrevistado confesó que, si bien su deseo es poder tener el nivel de afluencia y facturación de antes de la pandemia, eso es inviable hoy. “Entiendo que, en gastronomía, que brinda servicio al cliente, recién vamos a poder empezar a tener un nivel de facturación por arriba del punto de equilibrio en octubre de 2021, una vez que pase el invierno, con un plan de vacunación y con la confianza de la gente”, afirmó.

Bartesaghi considera que la gastronomía hoy está en el CTI porque la primera ola de marzo agarró al sector con un nivel de endeudamiento muy grande dado ya venía muy mal la temporada pasada, y muchos tuvieron que cerrar sus puertas. Quienes no cerraron incrementaron su nivel de endeudamiento pensando en que se llegaría a fines de 2020 con un respiro, pero eso no se dio y el rubro de servicios gastronómicos terminó de complicarse.

“Arrancamos el 2021 exactamente igual al año anterior y estaremos así hasta después del invierno”, opinó el empresario. Entiende que ahora los emprendimientos podrían cerrar para mitigar la pérdida y poder planificar una reapertura cuando haya consumo; o en su defecto dejar abiertos con una estructura de costos que no genere pérdidas.

Añadió que ve una luz al final del túnel, visualiza un octubre o noviembre con crecimiento, pero además la oferta será menor a la del año pasado debido

a los cierres. “La cantidad de clientes será la misma, pero la oferta será menor, entonces se trabajará bien, con turismo, con gente con ganas de consumir, con la confianza y seguridad. Nada va a cambiar en estos próximos cinco meses, y sabiendo eso hay que tomar decisiones inteligentes que permitan llegar de la mejor manera”. ☺

“Arrancamos el 2021 exactamente igual al año anterior y estaremos así hasta después del invierno”, opinó el empresario.



Preparate para impulsar
tu **MODO PRO**



Nueva Nissan Frontier PRO-4X



Nissan Uruguay | www.nissan.com.uy

*Consulta equipamiento por versión a tu concesionario autorizado Nissan.

Alfredo Antía Behrens

Presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, director de EFA Laboratorios y presidente de la Asociación de Laboratorios Nacionales



El sector público tendrá que incorporar en algún momento el seguro de paro, como existe en la actividad privada ”

Escribe: Oscar Cestau | [@OCestau](#)

El jueves 26 de noviembre de 2020, el empresario farmacéutico, Alfredo Antía, fue electo presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), esta vez tras una puja electoral -algo que no sucedía en la gremial de los industriales desde hacía casi dos décadas-, que le dio el apoyo de dos tercios de los votos. En diálogo con *Empresas & Negocios*, el ejecutivo expresó que no esperaba la nominación, pero que la validación de su figura a través de los votos le genera no sólo reconocimiento y apoyo, sino también un compromiso muy grande para representar a todos los sectores involucrados a la Cámara en momentos complicados de Uruguay y el mundo. Si bien la charla puso foco en la situación de la industria y las cuestiones que hoy la apremian -como la caída de la actividad y el empleo-, también salieron a relucir temas como el modelo de conducción que le quiere imprimir a su gestión, la situación del Mercosur y el impacto que tiene sobre la producción nacional, la educación y la seguridad social. También hubo tiempo para conocer un poco más del personaje, sus gustos y vivencias.

A

lfredo Antía nació en Punta Carretas, más precisamente en la actual calle Zorrilla de San Martín, ex Ellauri, y en ese barrio se circunscribió, esencialmente, su vida. Fue al Colegio de los Hermanos Maristas de Punta Carretas, donde cursó desde los cinco años hasta que finalizó el Bachillerato de Medicina. En ese mismo

centro de estudios conoció a quien hoy es su esposa. Él tenía 16 años y ella 14. Hoy ya llevan 34 años de matrimonio, con tres hijos y dos nietos.

Su padre, Enrique Antía, era arquitecto, y en el desarrollo de su profesión trabajó esencialmente para Conaprole, ideando y proyectando la gran mayoría de las plantas de la compañía -salvo las últimas, por una razón de tiempo-, siendo el responsable de la construcción de las más trascendentes que se erigieron en las décadas de los '60, '70 y '80, etapa de gran crecimiento de la empresa láctea en el país. Su madre, Consuelo Behrens, fue funcionaria de la Jefatura de Policía de Montevideo, donde ingresó siendo muy joven como traductora, y fue tomando posiciones, particularmente en el área social. Su actitud hacia el trabajo comunitario la impulsó a fundar el Servicio Social Policial. Luego de jubilada, trabajó hasta el último día de su vida en forma honoraria en la Escuela Roosevelt de discapacitados físicos, sitio donde hoy colabora, también en forma honoraria, la esposa del titular de la CIU, además de ejercer la escribanía en forma particular.

El hogar de los Antía era grande. Enrique y Consuelo tuvieron ocho hijos -tres varones y cinco mujeres-, todos nacidos con una diferencia de dos años. Alfredo ocupa el séptimo lugar de esa lista. “Todos los que Dios disponga, decía doña Consuelo cuando se casó y así fue. Después vino la generación de mis hijos y de mis sobrinos, que ya son 36, y es imparable el número de niños que nacen cada año. Quiere decir que hubo una amplia ramificación a partir de esa unión entre mi madre y mi padre”, *rememora el entrevistado.*

Alfredo es doctor en Medicina y Tecnologías Veterinarias. “Hice esa carrera que abracé con gusto mientras la estudié. Pero me casé muy joven, y eso me llevó a vincularme rápidamente a la vida laboral en el laboratorio farmacéutico EFA, que en su origen aparece mi abuelo”, cuenta. La razón social es Laboratorios Antía, Moll y Cía. SA, conocido comercialmente como EFA. “Ahí hice un camino donde fui sorteando etapas. Empecé como visitador médico, luego fui ascendiendo en los distintos cargos jerárquicos hasta el día de hoy, que soy el presidente de la empresa”.

¿Qué le dio ese periplo laboral, que empezó en la calle como visitador médico, que fue sorteando etapas, y

que luego se circunscribió ya a una tarea de conducción, con otras responsabilidades?

El trabajo siempre es una escuela de vida. A eso tengo que agregarle la universidad, que también lo es; ambas actividades contribuyeron a una formación que fui aquilatando, arraigando con el paso del tiempo y me permitió hacer una carrera tanto en EFA, donde tomé las más altas responsabilidades, y más adelante en el gremio de empresas farmacéuticas, donde me integré primero como directivo suplente de la asociación de laboratorios, después como directivo titular, y finalmente como presidente, donde ya voy por el cuarto período. Por tanto, ya tengo una experiencia en ese sector. Seguramente esa trayectoria fue la que me llevó a ocupar hoy el cargo de presidente de la CIU.

Esta vez, las elecciones en la CIU se dieron en un proceso diferente al que se venía dando, de lista única. Esta vez hubo elecciones con dos candidatos. ¿Por qué cree que dos tercios de los socios lo eligieron para conducir la Cámara?

Seguramente la masa social de la CIU puso la mirada en una figura que, si bien ya integraba el consejo, como era mi caso, vio por ahí la proyección que podía darse y puso los ojos en lo que había sido mi actividad a lo largo del tiempo en la gremial de Laboratorios Farmacéuticos; y así puso en mí su voto de confianza. También fue importante el respaldo de varias gremiales que son fundamentales en la interna de la Cámara, que confió e hizo campaña a efectos de que se conociese mi persona y al grupo que respaldaba en ese momento a la Lista 1, que fue la que nos llevó a ocupar este lugar. Simplemente todo ocurrió en forma muy rápida porque en menos de un mes hicimos una suerte de presentación pública y un trabajo tratando de acercarnos a la mayoría de la masa social, expresando nuestras ideas, la línea de pensamiento, lo que habíamos hecho y lo que pensábamos hacer; y la convocatoria, considero, fue muy buena. Si bien alguien puede preguntarse qué pasó, y el motivo por el cual hubo competencia interna, creo que esa instancia le dio jerarquía a las decisiones que tomó esa masa electoral en el sentido de validar los procesos. La elección da validez y fortaleza, hace participar a los socios y, de algún modo, compromete a los dirigentes electos a la hora de escuchar, de tener oídos y tiempo en intentar comprender las distintas dinámicas y dificultades que se plantean en los sectores industriales del país. Luego, en ese contexto, con mucha energía, cargarse las pilas para poder defender esos sectores que, por cierto, participan de este país donde la industria ha sido muy golpeada en el último tiempo. Ese apoyo nos genera un reconocimiento y un compromiso muy importante para tratar de dar lo mejor de nosotros y poder representarlos adecuadamente.

Tiene una amplia trayectoria en lo que respecta al trabajo gremial a nivel empresarial. ¿Eso le permite tener una visión diferente de los problemas y del camino que debe tomar la industria nacional?

La exposición a los problemas es una suerte de aprendizaje continuo. Acá lo importante es tratar de dimensionar cuál es el escenario en el que las empresas desarrollan su activi-

dad, ver qué cosas dependen de uno, porque no se trata de estar llorando, pidiendo y golpeando puertas, sino de reconocer dónde está lo que al alcance del mundo de la empresa se puede resolver. Por cierto que el entorno es importante, y en ocasiones el mismo depende de circunstancias fortuitas, como lo que estamos viviendo ahora con la pandemia y que pasa por encima de la voluntad de los hombres. Pero hay otros aspectos que tienen que ver con la organización de la sociedad, con reclamos que son históricos de nuestra gremial, y que van en el sentido de tratar de tener un ámbito amigable a la inversión, al desarrollo, a los negocios, y que permita a las empresas tener mayor competitividad. Si logramos eso, lo demás viene por añadidura, todo va a ser más fácil, y el beneficio va a ser no solo para las industrias, sino también para sus trabajadores, que hacen de su tarea una misión muy importante para el desarrollo de nuestros productos.

La caída en la industria venía ya desde antes. La pandemia lo que hizo fue agravar el panorama. ¿Cuál es su visión de la situación actual del sector?

La pandemia llegó en marzo de 2020, pero la industria prácticamente no crece desde el 2012. En 2013 y 2014 tuvo empates en lo que respecta al crecimiento de la producción industrial, hubo una pequeña subida en el 2017, y después otra vez contracciones hasta 2020, donde en el mes



de marzo nos encontramos con una caída en tobogán, que felizmente pudimos sobrellevar, donde la industria hizo un gran esfuerzo, lo mismo que el país. Hubo medidas muy inteligentes de parte del gobierno, que en vez de cerrar, como ocurrió en otros lados, hizo todo lo posible por tratar de mantener la actividad. Eso, y el comportamiento de la ciudadanía para tratar de frenar el virus, determinaron que al mes de noviembre habíamos tenido ya un rebote en V, como dicen los economistas, habiendo recuperado la producción previa a la pandemia. Lamentablemente, el empleo no acompañó esa recuperación del sector. A noviembre ya teníamos registro de que aproximadamente el 50% de los puestos que habíamos perdido, se habían recuperado. Esa curva los economistas la describen como una forma de pipa (o logo de Nike), es decir, una caída y un lento ascenso, que por cierto se da en el sector industrial, pero que se está replicando en todos los ámbitos de la economía.

Hay que aclarar que cuando hablamos de recuperación de la industria hacemos alusión al promedio, porque hay sectores que tironearon mucho para arriba. Recuerdo, y lo he mencionado en alguna oportunidad, que en el inicio de la pandemia, cuando estábamos todos inquietos, fue muy discutida la vuelta de la construcción, pero ese retorno fue muy importante. La construcción empuja a muchos sectores industriales, dinamiza, pero además tuvo un comportamiento exitoso desde el punto de vista sanitario, cumpliendo con los protocolos que la vuelta a la actividad marcó. Ese fue un impulso que después se reflejó en otros sectores industriales. También ha ayudado la producción láctea, la de vinos, la de arroz, la pesca y otros sectores que han funcionado al alza como los plásticos o los medicamentos. Pero

hay otros que, lamentablemente, no han acompañado, que ya no venían bien –textil, vestimenta, tops, curtiembres-, y particularmente este año sufrieron mucho las autopartes y la industria automotriz. En este momento estamos a la espera de las vacunas, y una vez que pasemos este túnel tenemos la esperanza de que con las herramientas que están sobre la mesa, particularmente en lo que tiene que ver con el nuevo decreto de la ley de inversiones, somos optimistas de que va a haber un flujo importante de actividad que nos permita salir del pozo y recuperar la parte más sensible y preocupante que vive este momento el país, que es la del empleo.

¿Hacia dónde apuntará su gestión? Porque ahora hay que representar el interés de todas las empresas y segmentos, los que están bien, y también a los otros.

Lo que desearía es comprender bien cada uno de los sectores. Hay muchos aspectos que son transversales a la actividad industrial... Tenemos que trabajar muchísimo con el gobierno para tratar de entender dónde hay dificultades, las cuales, comparativamente con otros países, nos ponen en una situación de desventaja. Al escenario normativo, los costos laborales, el famoso costo país –la carga que tienen los impuestos que pagamos, el peso que implica los salarios y la devolución en cuanto a los beneficios productivos de los mismos, o los costos energéticos sobre los cuales se está trabajando pero todavía estamos lejos-, tenemos que sumarle otras cosas, quizás pequeñas pero que son importantes. ¿Cuáles? Las que tienen que ver con la burocracia, con el comercio exterior, con el costo que sale en el Uruguay mover un contenedor versus lo que sale hacerlo en los

El ejemplo de una industria que supo hacer los deberes

Antes hablamos del Mercosur e hizo alusión a Argentina y Brasil, y los problemas que en el vecindario se generan.

¿La industria farmacéutica es un sector que siente las asimetrías entre los países?

Particularmente porque es una industria altamente regulada desde el punto de vista sanitario, y los países, si bien han nacionalizado normas Mercosur -y Uruguay lo ha hecho-, hay aspectos que hacen a la jerarquía de la autoridad sanitaria de cada uno. Uruguay se debe una agencia independiente de medicamentos que no solamente regule lo que se produce y se vende en el mercado, sino también lo que se importa, lo que se autoriza, que le dé un estatus jerárquico a nivel internacional que ayude a las empresas a su presentación fuera de fronteras. Ese es un tema que está pendiente, que estuvo a punto de ser incluido en la ley de presupuesto que votó recientemente el Parlamento, pero entiendo que Salud Pública, agobiada por la cantidad de cosas que debió enfrentar este año, no tuvo tiempo para profundizar en ella, pero seguramente lo va a hacer porque es necesario.

¿Cómo es hoy la ecuación laboratorios nacionales versus laboratorios extranjeros?

En materia de producción, el gran volumen que consume el país es de origen nacional; estamos hablando de cerca del 90% de las unidades físicas. Y no solamente eso, sino que además la industria nacional ha logrado expresión en el exterior: un 25% de la producción se exporta. Quiere decir que la confianza sobre los productos está ganando terreno afuera, y eso habla por sí solo del valor que tiene esto para el Uruguay. El sector farmacéutico implica aproximadamente el 6% del PBI industrial, con buenos niveles de calidad de empleo y de salarios, por el grado de especificidad y de contratación de técnicos que tiene. Es un ejemplo virtuoso de una industria que supo hacer los deberes y encontró la empatía del entorno en cuanto a la producción, por ejemplo, de profesionales y de la Universidad de la República.



@dickensuruguay

21 de setiembre 2744
27107555

info@dickens.edu.uy
www.dickens.edu.uy

**dickens**

  inglés & portugués

CURSOS 2021

**CLASES ONLINE
Y PRESENCIALES**

Inscripciones

ABIERTAS

COMIENZO: MARZO



puertos vecinos, particularmente en Brasil, donde el costo es el 50%, o menos, del que tiene hacerlo en el Puerto de Montevideo.

En resumen, ¿qué es lo que nos estaría faltando?

Mercados, donde tenemos dificultades claras. En ese sentido se han hecho gestiones en estos últimos días por parte del presidente de la República, pero claramente estamos en desventaja, particularmente para nuestro sector agroindustrial exportador, que debe pagar aranceles, y lo hace en los mercados donde más nos conviene estar, que son los que pagan los productos a los mejores precios. A eso tenemos que agregarle relaciones laborales armónicas, cooperativas. Creo que la mirada debe estar puesta en esos elementos, particularmente en los que tienen vinculación con la capacidad de poder hacerlo por nosotros mismos. Creo que en el tema de las relaciones laborales, tanto las fuerzas del trabajo como del mundo empresarial debemos de encontrar un punto de equilibrio, donde tenemos que tener en cuenta que el elemento que manda es que hay más de 200 mil uruguayos desocupados y casi 80 mil en el seguro de paro. Con esos números no podemos más que ser solidarios y abiertos a la necesidad de evitar cualquier zona de fricción que conduzca a que el clima de negocio y de inversión en el país no sea el que estamos necesitando. La inversión es, esencialmente, un acto emocional, y a las condiciones de país -de competitividad a la que hacíamos referencia, de

certeza jurídica, que por cierto las tiene-, debemos agregar ese aspecto de la vinculación laboral; todo esto en el plazo inmediato. Y hay que hacer unas cuantas tareas en materia educativa para las próximas generaciones y para las actuales, para los que han perdido el trabajo y para los que aún lo conservan, porque es importante saber cuál es el nivel de las capacidades de nuestros trabajadores en el momento actual, donde la mano del hombre tiende a ser sustituida por los sistemas, por las máquinas. Porque este pedacito de mundo que es el Uruguay no va a estar ajeno a ese cambio.

Ni bien asumió, ya en su primer discurso habló de reivindicar al emprendedor y al empresario que invierte y mueve la economía. ¿Cree que en Uruguay el empresario no es visto de la forma que debería?

Me gustaría muchísimo que si pasamos raya dentro de un par de años, encontremos que desde esta Cámara se ha hecho una campaña en favor de reivindicar el rol del empresario, particularmente del empresario industrial. ¿Qué es lo que hay atrás de quien arriesga y qué es lo que está en juego? En la industria entran insumos y salen productos, pero en todo ese tránsito hay una cadena de agregado de valor en términos económicos y sociales. La industria, en términos globales, emplea a 160 mil personas en el país, y allí aparecen operarios simples pero también doctores en ciencias, y esa convivencia en el ámbito del trabajo hace a una mejor sociedad. Allí se comparten valores de desarrollo humano, de educación, de salubridad, del hecho de que se puede ascender en la escala de la empresa en la medida en que las personas se preparan. Hay una labor enorme que hace la Cámara en beneficio de las empresas asociadas, pero a la vez es la industria que lo hace de cara a sus trabajadores, en su preparación y desarrollo personal, lo que les permite subir posiciones. Eso es muy valioso, y lo digo con el mayor respeto por un comercio, que vende un producto, y que hace una transacción comercial. Acá hay desarrollo, ya sea productos finales o bienes industriales, pero creo que es muy valioso para la sociedad valorizarlo así. Esa no es ni más ni menos la historia de la industria en el mundo. Donde encontramos países más industrializados tenemos sociedades más justas y con mayor calidad de vida, y eso es lo que queremos para el Uruguay.

¿Faltan emprendedores?

En la medida que las condiciones del país estén dadas para la inversión, los emprendedores están. Creo que hay que alimentar el espíritu emprendedor, y hacerlo en el sentido no sólo de las condiciones que se den para las inversiones, sino también para valorizar a la persona en sí, que de golpe arriesga su patrimonio para que ese emprendimiento funcione. Y en ese riesgo se suman otras personas que, si las cosas funcionan bien, terminan desarrollando un emprendimiento exitoso. Creo que hay que hacer una campaña desde la educación inicial en adelante, no sólo para preparar a las personas para el trabajo futuro, sino también para darle el valor que corresponde a los ciudadanos que asumen ese riesgo de apalancarse en sus fuerzas y en un entorno de país para sacar la economía adelante.

Ha mostrado preocupación por los procesos de extranjerización de empresas y habló de que sería positivo elevar de 8% a 20% la preferencia para la industria nacional en las compras públicas. ¿Ya tuvo contactos con alguien del gobierno por esos temas?

Con respecto al tema de la extranjerización, es un dato de la realidad que no se puede obviar ni evitar. Quizás allí también habría que mencionar el hecho de que muchas veces, justamente porque las empresas pierden competitividad y empiezan a ver cómo el esfuerzo de seguir adelante se hace tan cuesta arriba, terminan vendiéndose. De la misma forma, empresas más grandes, para ganar competitividad y sobrevivir, lo que hacen es tratar de concentrar porciones de mercado. Es un dato de la realidad que no tenemos más que admitir y aceptar que es así. En la medida que se produzca en el Uruguay, que es lo valioso porque se sigue generando valor y empleo, vamos a acompañarlo. De hecho, tenemos muchísimos socios que están en esa característica y condición.

En lo que refiere al segundo punto, al margen de preferencia nacional, creo que estamos viviendo un momento de emergencia que justifica revisar al alza ese margen de preferencia, al menos por un tiempo, de modo tal de unir las capacidades ociosas que tiene la industria nacional con la necesidad de empleo de tantas personas. El país tiene que tomar opciones porque, después, ¿qué otras iniciativas le quedan? ¿Subsidiar al Banco de Previsión Social (BPS) para poder cumplir con los seguros de tantas personas que quedan fuera de la foto; y en el último escalón subsidiar al Ministerio de Desarrollo Social para las personas que ya no tienen esos seguros del BPS?

Hay que ver que la industria ha sido particularmente perjudicada por la pérdida de competitividad durante mucho tiempo. Venimos de años con un dólar muy planchado, que ha favorecido muchísimo la importación, y un aumento de los costos internos. Si se tiene en cuenta los datos que recoge Ceres desde el año 2006 en adelante, los salarios en dólares hasta el día de hoy crecieron un 64%, mientras que comparado con el IPC ese dólar se depreció un 39%.

Quiere decir que el dólar, que es la moneda que utiliza el exportador, rinde menos para pagar salarios y rinde mucho menos para pagar costos internos. Si a eso se le suman las dificultades del mercado exterior, los costos locales, que han crecido por encima del poder de compra de esos dólares, entonces encontramos que la producción industrial ha caído. Las industrias cuando pierden dinero durante mucho tiempo aguantan un cierto período, y después empiezan a tomar decisiones, y es en ese momento en que pasa el destino de las personas. Por eso creo que el país tiene que tomar nota de esta realidad y decir 'bueno, para comprar barato, como digo yo, comprémoslo acá'. Porque a veces en ese 8% -o el 20% si se llegase-, estamos hablando de precios de productos de orígenes donde las economías son incomparables, con salarios que si se aplicasen en el Uruguay serían esclavizantes, y con condiciones laborales inaceptables. De las cosas que están al alcance de la mano para hacer, dadas las dificultades que tiene la administración con los movimientos de caja para atender tantos reclamos de tantos sectores, creo que el país tiene que darle una mirada a eso.

¿Cómo ve el papel del gobierno en esta crisis a la hora de apoyar a las empresas? ¿Se hizo lo suficiente o se podría haber hecho algo más?

El gobierno ha tomado algunas decisiones que han sido satisfactorias y valiosas. La primera que se me ocurre es la del seguro de desempleo parcial. Esa herramienta le dio una mano importante a muchas empresas de distintos rubros de actividad en el país. Pero ha tenido otras... Una decisión que para nosotros fue importante y está incluida en la ley de urgente consideración (LUC) es el tema de los piquetes y las ocupaciones; el reconocimiento constitucional del derecho al trabajo y a la propiedad, y por cierto, el derecho a la huelga. Es decir, todos los derechos incluidos en una norma. Eso es importante no para la coyuntura, pero sí para el futuro, para volver a la normalidad del trabajo en el país. Hay medidas de coyuntura que también son valiosas. Por ejemplo, la ley de presupuesto admite la posibilidad de que las empresas puedan descontar las pér-

“Soy simplemente un militante”

Pertenece a una familia muy vinculada a la política. ¿Tiene pensado incursionar en ese ámbito en el futuro?

No, para nada. Lo he hecho desde el lado del militante desde muy joven, diría que desde niño, porque nací muy condicionado en un hogar donde los asuntos del país eran los temas de la conversación de cada almuerzo y de cada cena. Desde el punto de vista de la filiación partidaria, también muy condicionado... Era blanco antes de nacer. Mis padres eran muy amigos de Wilson, entonces eso contribuyó y mucho a mi amor por el Partido Nacional. Pero soy simplemente un militante. Y ahora que ocupo este cargo, esa posición no hace más que quedar a un costado a la hora de la valoración de los temas, de liderar las políticas, porque tengo muy claro cuáles son los principios que me guían, y sé también que los valores que me condujeron aquí no tienen nada que ver con la política. De hecho, he sido y soy presidente de la Asociación de Laboratorios y me ha tocado actuar con gobernantes del Frente Amplio durante todos los años anteriores, con quienes he tenido excelentes relaciones y logros que han sido valiosos para el sector. De modo que sé separar los tantos.

didias de ejercicios anteriores en su totalidad; estábamos limitados a poder descontar solo el 50% de esas pérdidas. Se han tomado unas cuantas medidas que tienen que ver con la admisión temporaria, la devolución de impuestos a la exportación, algunas medidas con las pequeñas y medianas empresas... Muy probablemente se necesiten más para aflojarle la cincha a los sectores que tienen más dificultades. Yo diría que hay que mirar en una foto como estaba el Uruguay antes de marzo, y el concepto tendría que ser 'antes de marzo, antes de la pandemia, todos estos sectores estaban funcionando de tal forma, entonces esos sectores tienen que volver a funcionar igual que antes', porque claramente lo que les afectó fue el problema sanitario, que es un tema absolutamente extraordinario que ha vivido el país y el mundo. El primer foco tendría que ponerse ahí.

La Cámara asumió una postura firme y de respaldo a lo que ha hecho el gobierno en el tema del etiquetado de alimentos, que es contraria a lo que expresan algunas sociedades científicas sobre este asunto.

¿Cómo argumenta su postura la CIU?

Considero que acá se ha politizado mucho el tema. Es un tema netamente técnico, que tuvo un decreto original en el gobierno del Dr. Tabaré Vázquez. Este gobierno lo que hizo fue presentar un decreto mucho más exigente, que corrigió ahora con esta última disposición, que deja prácticamente igual la situación al decreto del gobierno de Vázquez. En suma, lo que importa es que muchísimas industrias nacionales han procedido ya a cambiar la formulación de sus productos para hacerlos, desde el punto de vista de su composición, más saludable; y de la misma forma van a hacer cambios en otras mercaderías para recorrer ese mismo camino. Como resultado final, la población se va a ver beneficiada por el lado de la reducción de las grasas, de las sales y de los azúcares, que por ahí si son excesivos, son innecesarios y dañan la salud. Lo que importa es eso y que se instala, aunque nos resulte un poco chocante a todos, el aviso de que esos alimentos en exceso pueden generar daño.

En mi opinión, hay que tratar de poner más color celeste a las decisiones que el país tiene por delante y dejar la política partidaria para otro momento, porque hay medidas más que trascendentes por delante para encarar.

¿Por ejemplo?

La reforma de la seguridad social. Nosotros hemos asistido en estos últimos días a varios eventos con las autoridades suecas (N.de R.: representantes de la Agencia Sueca de Pensiones) tanto a nivel de gobierno, como de empresas y de sindicatos, y ellos lograron un acuerdo donde todos los políticos estuvieron de acuerdo, pero también las empresas y los trabajadores. Y generaron un régimen que hoy es posible y es aplaudido. Estamos lejos en madurez para llegar a algunas decisiones, por supuesto, pero nosotros nos debemos ya no al presente, sino que debemos dejarle algo mejor a los que vendrán. No es posible que el Uruguay tenga casi el 29% de su presupuesto para subsidiar al BPS, y creciendo; en el año 2005 era el 21%. La realidad marca que la pirámide poblacional del país se achica en su base, porque tenemos cada vez menos jóvenes y la esperanza de vida aumenta, entonces hay cosas que son clarísimas. Quizás debamos aceptar que la realidad marca que tenemos que trabajar un poco más y hacer algunas reformas para que las jubilaciones puedan ser buenas. Habrá dificultades y tendremos que asumirlas, porque esto tiene costos, pero ese costo es para los uruguayos que hoy gobiernan y para los que gobiernen mañana, que serán de este color político o de otro, y para dentro de 15, 20 y 30 años. No puede un país desarrollarse y apalancar su futuro si no arregla algunas cosas como la seguridad social o la educación. Tenemos el triste récord de que seis de cada diez niños no terminan el liceo, entonces ¿cómo vamos a hacer para incorporarlos en el mundo del trabajo? Por ahí hay también una bandera para levantar para la industria y para el mundo del trabajo. Nuestras empresas gastan mucho dinero en preparar a esos jóvenes para la actividad, y quizás lo que habría que hacer desde el Estado es impulsar la contratación de jóvenes con beneficios específicos para las empresas que toman jóvenes, y que lo hacen en las condiciones en que la educación del Uruguay los entrega.

En Uruguay siempre está en la discusión pública los temas competitividad y productividad, pero continuamente queda la sensación de que hay pocos avances. ¿Cuáles, en su opinión, son las reformas que hay que llevar adelante para avanzar con buenos resultados en estos dos conceptos que se utilizan

El impulso de la sangre

Su compromiso con la tarea que ha emprendido al frente de la CIU queda patentada con una anécdota. "Hace unos días, conversando con un médico amigo, que dirigía una importante empresa de asistencia médica en el Uruguay me decía 'Che, agarraste la CIU, con la situación en que está la industria. ¿Con qué energía vas a encarar todo esto? ¿Cómo hacés? Vas a sacarle tiempo a tus cosas. ¿Por qué hiciste esto?'. Yo me quedé en silencio, y ahí me dijo 'ya sé, lo hiciste un poco por la teta de la que mamaste'. Y ahí recordé que mi vieja era anti no te metás, porque cada vez que había un problema aparecía mamá con una solución. ¿Pero mamá, ese lío te vas a agarrar?, le decía yo. Y la actitud de ella era esa. Hay una impronta familiar también ahí en esa descendencia y a mí me debe de haber tocado una parte de eso", reflexionó.

comúnmente en los debates económicos?

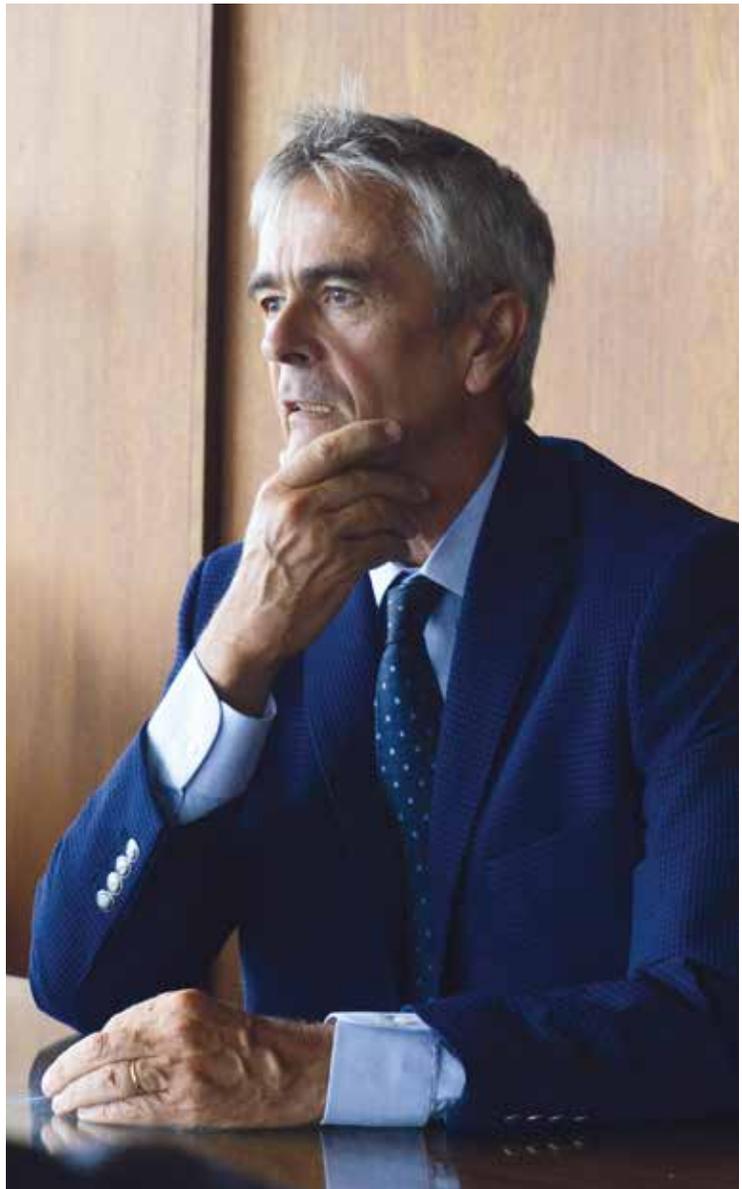
El Estado para el Uruguay pesa demasiado. Hay que ver que tenemos casi el 20% de la fuerza laboral del país dependiendo del Estado; eso es más de 300 mil uruguayos. Por cierto, no son los que pagan el desempleo en el país. En los últimos cinco años Uruguay destruyó más de 50 mil puestos laborales... no tenemos los datos exactos de la destrucción de la pandemia, pero claramente son del sector privado, no del público. El sector público tendrá que incorporar en algún momento el seguro de paro, como existe en la actividad privada. En la actividad privada, cuando mandamos gente al seguro de paro no podemos tomar personal; quizás ahí hay un freno para reasignar recursos. Además, todo esto ha ocurrido en el medio de la revolución digital, donde vemos que muchos de los trámites que podemos hacer a nivel del Estado pueden llevarse a cabo desde un teléfono, ya no desde una computadora. Entonces, me parece que hay que sincerarse como país y ver el costo que implica un Estado pesado sobre las cuentas nacionales, sobre la tributación de las empresas, sobre la tributación de los trabajadores; y si el beneficio que recibe la población con esos costos elevados no es bueno y no está a la altura, entonces estamos en problemas. Si el beneficio es recibir la educación de baja calidad que se recibe, estamos en problemas.

Los sindicatos de la industria se organizaron para conformar la primera Confederación sindical de la industria a nivel nacional. ¿Cómo observa esa iniciativa?

Si efectivamente eso se hace perdurable, lo veo con buenos ojos. Si hay trabajadores que entienden lo que es la reducción del empleo, la pérdida de horas trabajadas, el cierre de empresas, son los que están en el sector privado. A la par, tenemos un PIT-CNT muy fortalecido desde el sector público, que no vive esta realidad a la que estamos haciendo referencia. Por eso creo que es importante tener en cuenta la opinión de esos trabajadores en la medida que puede aportar un halo de realidad de lo que es la actividad privada en el país y lo que cuesta competir cuando las condiciones de competitividad son injustas en cuanto a la carga impositiva y a los costos internos que tenemos las empresas para poder continuar.

La industria está muy vinculada a lo que son las exportaciones en la región, sobre todo a Argentina y Brasil. ¿La situación de esos dos países, socios comerciales e integrantes del Mercosur, abre las puertas al optimismo, o por el contrario, causa preocupación?

Causa preocupación, porque hay que ver que hoy por hoy, solamente pensando en el tipo de cambio y en una paridad histórica, estamos con Brasil con una diferencia del 40% y con Argentina en un 60%. Pero no es solo la diferencia cambiaria, también son las trabas que ponen los países a la hora del ingreso de productos; ahí hay un tema de sinceramiento del Mercosur. A veces lo que no está escrito pero que se transforma en traba burocrática es lo que termina impidiendo el acceso de los productos al mercado. El tema



es que este es nuestro barrio, y en el barrio donde estamos existen nuestros vecinos, entonces lo que tenemos que tratar de hacer es encontrar, con mucha cintura y capacidad de persuasión, nuestro lugar para poder dar oportunidades a las empresas y a sus trabajadores.

¿Cuál es su visión general del bloque?

La noticia de hace unos días de la búsqueda de la flexibilización por parte del gobierno uruguayo, en la medida que pueda cumplirse, para el país es una oportunidad. Esto porque, de algún modo, nos permitiría convivir, por un lado, con la existencia de este barrio con las tensiones que provoca; pero por otro, abrir puntualmente algunas puertas al desarrollo de nuestros productos en otros mercados. No sé si la política, la política internacional y la diplomacia lo permitirán, pero como objetivo nos parece muy bueno.

SEÑAS DE IDENTIDAD

Alfredo Antía tiene 59 años, está casado, tiene tres hijos y dos nietos. Además de presidente de la CIU, es director de Laboratorios EFA y presidente de la Asociación de Laboratorios Nacionales. Fue presidente de la Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas (Alifar) por dos períodos, único titular de dicha asociación en ser reelecto.

¿A qué imagen de su infancia le sacaría una foto para encuadrar?

Al almuerzo de los domingos. La familia grande, ampliada con mi abuela, con los tíos y con los tíos abuelos. Grandes tertulias.

¿Qué hobbies tiene?

De grande me ha surgido la preocupación por la práctica del deporte. Eso me llevó no solo a controlar factores de riesgo cardiovasculares, lo que es muy bueno, sino que además me permitió bajar de peso. Luego me introduje en el camino de las carreras, y hasta medias maratones –ya he hecho varias-. No deja de ser una satisfacción porque uno se pone a prueba a sí mismo y compite contra eso.

¿Hincha de?

Nacional.

¿Tres jugadores de Nacional de su preferencia?

Luis Artime, Juan Martín Mugica y el “Chino” Recoba. Lo de Mugica tiene una anécdota... Yo tenía 10 años. Era 1971 y Nacional había salido campeón de América y del Mundo. Yo iba al colegio de mañana, y al mediodía había un programa deportivo que no lo podía ver nunca. Pero caí con gripe y ahí sí pude verlo. Allí daban la oportunidad de participar de un sorteo enviando cartas al Canal 4, y el ganador iba a cenar con su jugador favorito. Mandé 70 cartas, pero en un momento me cansé de escribir y una de mis hermanas me ayudó. En las mías puse siempre a Artime, pero ella decía que Mugica era muy buen mozo entonces en las que mandó puso su nombre. Y yo no lo tenía para nada en la lista de mis líderes. Quiso el destino que en una montaña de cartas saliera uno de mis sobres con el nombre de Juan Martín Mugica. Después él pasó por mi casa a buscarme, fuimos a cenar, salí en los canales, fue todo muy divertido.

¿Una comida?

El asado.

¿Una bebida?

El vino... un tannat.

¿Usa Twitter, Facebook, Instagram u otra red social?

Twitter sí, e Instagram un poquito para poner fotos de mis nietos. Twitter para decir las cosas que pienso y siento más allá de la posición que hoy me toca, porque se trata de un ámbito privado de la vida que tiene que ver conmigo, que también pueden ser que tenga que ver con esta actividad; pero que en general tiene que ver con todo.

¿Qué está leyendo?

Estoy leyendo por segunda vez ‘La caída de los gigantes’, de Ken Follet.

Es una trilogía, y me compré los dos siguientes en inglés. Trato de hacer eso para mantenerme entrenado en el idioma.

¿Tiene alguna frase de cabecera?

Creo que hay que honrar la vida y pasar por la misma dejando una huella. Es una enseñanza que me costó entender cuando era chico. Uno de los curas del colegio lo mencionó a raíz de una tragedia que ocurrió en la familia de un compañero. Recuerdo que dijo que por este mundo estamos de paso, y que lo que hagamos sería bueno que viva para el recuerdo. Eso en los distintos ámbitos en los que nos toca actuar... personal, profesional, familiar. Trato de aplicarlo, no sé si con mucho éxito, pero intento hacerlo.

¿Con qué persona –celebridad o no, y sin importar de qué época- le gustaría sentarse a tomar un café?

Extraño a mis padres... Tuve el privilegio de tener dos jefes de familia formidables. Esa sería una opción. Como persona pública fui contemporáneo de Wilson Ferreira, y siendo un chiquilín tuve la posibilidad de conversar con él varias veces en el exterior y realmente era imantador, una figura maravillosa.

¿En qué otra cosa le hubiese gustado trabajar?

Me quedó colgada la profesión, pero la vida son opciones. Me fue útil en mi formación y como ser humano, porque la universidad es una caja abierta al conocimiento y enseña mucho al razonamiento, al desarrollo de la mente y a la ubicación espacial de la persona. Creo que el hecho de haber optado por lo que hice, desarrollarme en la empresa, en el sector farmacéutico, haber colaborado mucho a que la empresa que presido tenga hoy una ubicación mucho mayor que la que tenía tiempo atrás, alcanza para llenar mi tiempo. Y si mi tiempo se vuelve corto, tengo la actividad gremial tanto en la Asociación de Laboratorios como en la CIU, de modo que estoy satisfecho con todo lo que hago, aunque siempre se dice que siempre se puede hacer algo más.

¿Qué características lo definen?

Suelo formar buenos vínculos con las personas, quizás porque me muestro tal cuál soy, y porque me entrego; pienso en mí y en mi familia, pero también mucho en los demás. Eso genera empatía con los demás, y lo alimento en la relación personal y los demás me toman, entonces se produce una suerte de vinculación empática.

Soy responsable, me exijo mucho, quizás más de lo que debo. Ahora, con esta posición, no hago más que cargarme de asuntos que nunca pensé que iba a estudiar, como por ejemplo la reforma de la seguridad social, participar una mañana en un zoom con los organizadores de los créditos laborales suecos para ver si es viable en Uruguay. Hace unos meses no se me ocurría estar acá, sin embargo me llamaron los colegas y me dijeron, en una sala llena de gente, ‘nos damos cuenta que sos tú’, y quedé impactado; eso es lo atrapante de todo esto. Quizás ellos puedan juzgar mejor lo que tienen para decir de mí. 🗨️



Baterías originales Mercedes-Benz

No pierdas la oportunidad de usar baterías originales. Además, te damos un año de año de garantía.

USD 163,00
Precio neto más IVA

📞 095 393 933



*Promoción válida para autos, camiones y vans, sujeto a disponibilidad y según modelo del vehículo.

Mercedes-Benz confía en  Lubricantes Shell

Autolider Uruguay S.A - An Inchcape Company | 2209 4444 | repcionvc@inchcape.com.uy

HISTORIA DE EMPATÍA Y PROFESIONALISMO

Un modelo del camino a seguir

En este 2021, el instituto Dickens se encuentra cumpliendo sus 49 años de historia, casi medio siglo en donde la innovación y adaptación a las nuevas necesidades fueron una constante. Nació cubriendo una falencia del mercado, y así continuó, acompasando los contextos. Su fundadora dio el puntapié y guió a quienes hoy lideran el proyecto. Mónica Harvey fue la pionera y le abrió el paso a su familia: Patricia Álvarez Harvey, su hija; Sofía y Agustina Scherschener, sus nietas, y Manuel Rodríguez. Son quienes están al frente del Dickens hoy, dando continuidad y refirmando que los valores familiares en la comunidad son los cimientos para ser ejemplo de profesionalidad.

Por: Jessica Vázquez [@JessVazquezL](#)

Hace 49 años, Mónica Harvey, junto a una socia, decidió instalar un instituto de inglés en un garaje, ya que identificó la falta de clases de conversación en la enseñanza del idioma. La forma era muy estructurada y “aburrida”, por lo que su idea era enseñar inglés de manera alegre. El hecho fue revolucionario para la época, y en cuestión de un año comenzó a crecer de tal manera que debió adaptarse, época a época, a las nuevas realidades del mercado educativo.

Dickens comenzó como un instituto, luego continuó con el profesorado para docentes, y otro punto clave de su historia se dio con la apertura del “departamento externo”, en donde empezó a brindar asesoramiento y respaldo académico a profesores particulares que preparaban alumnos en sus casas y necesitaban una certificación. El departamento cumplirá 30 años, tiene más de 15 mil alumnos que rinden sus exámenes y a través de Dickens certifican sus conocimientos.

En el ínterin de este casi medio siglo, el instituto no sólo se hizo reconocido a nivel nacional, convirtiéndose en un *board* en ese sentido, sino que también se ha transformado cumpliendo estándares internacionales de exigencia. Así logró la representación de los exámenes internacionales de Cam-



Mónica Harvey.

bridge Assessment English y Cambridge Assessment International Education. A su vez, desde el año 1989, representa a Trinity College London en el país.

Por otra parte, y más allá de los logros significativos, el instituto no se estancó, sino

que continuó priorizando el desarrollo y cobertura de las necesidades que el mercado presenta. Es por esto que se comenzaron a dar clases de portugués para empresas, algo que, confesaron en entrevista con **Empresas & Negocios**, no se lo habrían imaginado.

“Tuvimos que hacer un departamento de portugués en el instituto más allá de las clases a empresas”, indicó Patricia Álvarez Harvey, directora general del Dickens e hija de la fundadora.

Es por esto que los 50 años que cumple el instituto el año próximo se resumen en que hoy Dickens, en el mercado, es una de las instituciones más importantes. Son 15 mil exámenes nacionales que certifica en todo el territorio; tiene más de 7.000 exámenes internacionales; es representante en exclusiva de Trinity y Cambridge International, y comparte la representación de Cambridge English con otras instituciones. A su vez, tiene más de 1.000 alumnos que aprenden inglés todos los días en la casa central y también se capacita a un número importante de empresas.

Resistir con flexibilidad

Una de las principales características de Dickens en toda su historia ha sido la flexibilidad, así como la resiliencia antes los cambios y vicisitudes. Prueba fehaciente de esto ha sido -entre otras cosas- la llegada de la pandemia por covid-19 al país. A pesar de las suspensiones de las clases presenciales, 20 alumnos que estudiaban profesorado se recibieron siendo el primer grupo mundial en tener formación para dar clases de manera presencial y por plataformas digitales como Zoom.

“Estos 20 alumnos significaron la totalidad de la meta que marcamos. Se cumplió gracias a Trinity que nos apoyó, pero gracias al equipo profesional que tenemos, que pudo transformarse y adaptarse para llegar hasta el final. Fuimos el primer grupo mundial que se recibió de una forma atípica, haciendo prácticas en forma presencial y por Zoom, así como la moderación. Fuimos el primer país que lo hizo de esta manera y nos aceptaron por la confianza que tienen en nuestro nivel”, explicó Álvarez Harvey.

Algo interesante que ocurrió con la pandemia es que, inmediatamente que se anunciaron los primeros casos de covid-19 positivo en el Uruguay, en un fin de semana las clases presenciales se transformaron en virtuales. “Se logró gracias a los docentes, administrativos y coordinadores. Se brindaron las herramientas para llegar a todos los alumnos y cumplir las metas. La comunidad Dickens

no dejó de lado a ninguno de los integrantes. Se tomaron los exámenes internacionales, acompañamos académicamente a todos y se dieron muy buenos resultados”, recordó la directora general.

El instituto pudo comprobar que académicamente la virtualidad se puede trabajar y llegar a las metas que se proponen. “No puedo decir que eso haya pasado en toda la enseñanza, pero sí nos pasó a nosotros”, añadió la entrevistada.

Por otra parte, dijo que con la transformación que se hizo con la pandemia, fue posible acompañar a muchas personas mostrándoles el camino a seguir. “La ventaja que



Mónica Harvey junto a su socia.

Los valores intactos

Si bien la historia del Dickens hoy lleva casi 50 años, los valores fundamentales del instituto no han mutado con el paso del tiempo, ni mucho menos se han perdido. Álvarez Harvey expresó que quien pasó por el Dickens tuvo una muy buena experiencia, se llevó conocimiento y fue parte. “Muchos profesores y exalumnos nos mandan agradecimientos. Creo que eso de formar parte de la comunidad es lo más importante del instituto”.

En ese sentido, Fabián Soto, gerente de marketing y comunicación, resaltó la importancia de generar un sentido de pertenencia en todos los que pasen por el lugar, es decir que además de aprender idiomas, se sientan parte del Dickens. “El año pasado, debido a la pandemia, no desarrollamos las habituales actividades extracurriculares que refuerzan el sentido de pertenencia, pero nos abocamos a adaptarnos a la situación, estuvimos pendientes de las necesidades y de darle a los alumnos todo para que logren las metas académicas”, detalló a Empresas & Negocios.

Rodríguez acotó que, en promedio, las personas trabajan durante 20 años en el instituto. “Cualquiera tiene 15, 20 o 25 años trabajando con nosotros. Como la cabeza del Dickens es una familia, se trabaja así con el resto de las personas que lo integran”, dijo. Aseguró que el foco está en la persona y en buscar siempre lo mejor. “En 50 años el mando de la institución lo ha tenido una mujer, en un país bastante machista o que difícilmente hace medio siglo una señora rompiera con un montón de barreras y formara un instituto que hoy esté posicionado como está”, expresó.

La directora general sostuvo que muchas de las personas que pasaron por el Dickens dejaron cosas muy buenas y se llevaron experiencias importantes. “Tratamos siempre de empatizar con los demás y ver qué necesitan. La empatía es una palabra que la usamos y la llevamos a cabo. Y este camino fue trasladado a las siguientes generaciones; siempre hubo respeto intergeneracional y se le dio a cada uno su lugar, porque es importante que las nuevas generaciones aporten”.



Agustina y Sofía Scherschener, Patricia Álvarez Harvey y Manuel Rodríguez.

tuvieron nuestros 20 docentes egresados fue que ellos pudieron hacer su curso de manera virtual, en tanto otros tuvieron que salir a pelearla solos; es la primera generación que tiene la herramienta de dar una clase 100% virtual. Hicieron su carrera con esta pata que es súper necesaria en nuestros tiempos”, remarcó.

Manuel Rodríguez, gerente general del instituto, agregó que, aunque aún continuemos en pandemia, se sigue pensando en desarrollar el instituto. “En mayo estaremos lanzando un nuevo curso, Educational Leadership, y viene con el respaldo de Cambridge International, eso nos da cuenta de que más allá de que estemos en una situación difícil, seguimos innovando para satisfacer las necesidades de los docentes y la comunidad. Esto es parte del espíritu de Dickens: siempre se ha reinventado y salido adelante”, expresó.

Un 2021 desafiante

Ya con la certeza de que las herramientas para continuar brindando clases están a disposición del instituto e incorporadas por parte de los funcionarios, es necesario pensar y preparar lo que será el año lecti-

vo. Sofía Scherschener, quien es parte del equipo directivo del instituto y nieta de la fundadora, dijo que Dickens registró una necesidad en el alumno y el mercado y salió a dar lo mejor.

El instituto pudo comprobar que académicamente la virtualidad se puede trabajar y llegar a las metas que se proponen.

“Nuestros alumnos tienen un objetivo que es claro y para que puedan cumplirlo fue que pasamos a las clases virtuales, buscamos las herramientas disponibles, capacitamos a todos los docentes, apoyando a la comunidad entera. En ese proceso aprendimos mucho y tuvimos nuevos desafíos. En las clases para niños tuvimos que pensar cómo hacerlas lúdicas, dinámicas e interesantes. Lo aprendimos y los resultados fueron muy

buenos. En los exámenes internacionales tuvimos desafíos también, porque, en el caso de los orales por ejemplo, había que tomarlos por Zoom. Ese aprendizaje nos hizo mejorar durante el año”, recordó.

Aseguró que la idea de este año es seguir con el foco en el alumno y darle lo mejor posible, cuidando la salud. “Tenemos la seguridad de que si debemos dar las clases virtuales, las herramientas están”, añadió Scherschener.

Álvarez Harvey, en referencia al tema, dijo que en Dickens se cuida el nombre del instituto. “Si vamos a hacer algo, lo haremos profesionalmente”, aseveró. Explicó que el foco siempre está en los empleados, docentes, en la comunidad, de manera que el ser humano esté en el centro. “Tenemos que ir acompañando las necesidades que tiene cada uno, y todos son diferentes, por eso es importante diversificar todas nuestras estrategias”, puntualizó.

Rodríguez dijo al respecto que es posible cumplir lo dicho ya que se cuenta con un equipo de 100 personas que trabaja directamente con la dirección y que “siempre están apoyando en las decisiones que se toman. Eso es clave en la historia del Dickens”. ☞

CON
FLOW
TENÉS
DISNEY+
HASTA 3 MESES DE
REGALO



flow
Cablevisión

Disney+

Disney + PIXAR + MARVEL + STAR WARS + NATIONAL GEOGRAPHIC

©2021 Disney y sus entidades relacionadas. Todos los derechos reservados.
Servicio por suscripción de pago. Mayor información en Disneyplus.com.

EL PRIMERO DE MUCHOS

Un test drive para el recuerdo

Car One realizó “el test drive más grande de la historia”. Además de conocer las propuestas de automóviles y probar los vehículos, los visitantes disfrutaron de espectáculos, sorteos y propuestas gastronómicas.

Brindando a sus clientes la posibilidad de conocer cada detalle del vehículo que desean adquirir, Car One, el primer megacentro de automóviles de Uruguay, realizó “el test drive más grande de la historia”. Por cuatro días, los visitantes pudieron conocer la oferta automotriz de las marcas más importantes del país, probar los vehículos y disfrutar de espectáculos, sorteos y propuestas gastronómicas.

Para esta ocasión, el amplio espacio ubicado en la intersección de Ruta Interbalnearia y Camino de los Horneros inauguró la pista *Off Road*, que fue diseñada especialmente para este primer test drive multimarca. Allí, los interesados pudieron probar diversos vehículos Pick Up 4x4 para conocer de primera mano las características y ventajas de cada una de las opciones.

A su vez, todos los interesados en cambiar sus automóviles pudieron aprovechar la ocasión para pedir la tasación de su auto actual, conociendo además los planes de financiación que otorga el Banco Santander y las pólizas del Banco de Seguros del Estado que se ajustan a las diferentes necesidades. Para completar los servicios y dispositivos del vehículo, ML Center exhibió una amplia oferta de accesorios.

Con entrada totalmente gratuita y el cumplimiento de todas las medidas sanitarias, Car One se vistió de fiesta y, además de mostrar lo mejor de la oferta automotriz del mercado uruguayo, hubo propuestas gastronómicas con *food trucks*, cuatro DJs que musicalizaron el evento y la participación de artistas de la talla de Agus Morales y Chiara Scanzerra. También hubo sorpresas, premios y sorteos para todos los asistentes durante las cuatro jornadas.

Desde Car One manifestaron su satisfacción por el desarrollo de este particular test drive, con la seguridad de ser el primero de muchos para continuar mostrando las ofertas de vehículos nuevos de las principales marcas del mercado y más de 400 usados garantizados.📍





EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



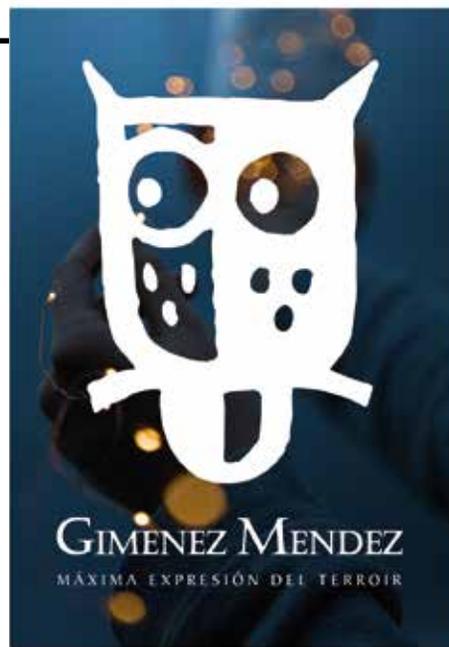
MOSS.

HAIR STYLING

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

info@peluqueriamoss.uy

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



Elija alguno de nuestros mejores vinos.
Tim Atkin ya lo hizo.



**Tim
Atkin** MW

Tim Atkin es el más galardonado y mundialmente reconocido **Master of Wine**. De origen británico, es uno de los expertos en vinos más influyentes del mundo, además de oficiar de juez en numerosos concursos internacionales. En su visita a Uruguay, el especialista puntuó una selección de sus vinos **Giménez Méndez** preferidos.