

EMPRESAS & NEGOCIOS



**CALIDAD
Y SERVICIO
PREMIUM:**

**EL COMIENZO
DE UNA
NUEVA ERA**

PABLO COSTOYA
GERENTE GENERAL DEL GRUPO BMW URUGUAY

**MERCADOS &
ESTRATEGIAS**
FIDEICOMISO
FINANCIERO
MALDONADO I:
ALTERNATIVA
DE INVERSIÓN
LOCAL

MACROECONOMÍA
EXPECTATIVA
ANTE LA
APERTURA DE
FRONTERAS

**LA TRÍADA
DEL AGRO**
PRECIOS,
INVERSIONES Y
PRODUCTIVIDAD

INFORME ESPECIAL

125° ANIVERSARIO DEL BROU



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

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



PASANDO RAYA



A principios de 2021 Magna Motors tomó el control de la operación de BMW en Uruguay, que tiene bajo su paraguas las marcas BMW, MINI y Motorrad. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Pablo Costoya, gerente general del Grupo BMW en Uruguay, brinda detalles del negocio y pone énfasis en la apuesta de la compañía por el país.

El ejecutivo resalta que el foco del grupo está puesto en brindar un servicio *premium* que supere las expectativas de los clientes más exigentes, colocándolos, a su vez, como eje central de las decisiones que toma la empresa.

En la charla se refiere a las expectativas de los consumidores, que están en permanente transformación. En su opinión, saber interpretar al consumidor, anticiparse a sus deseos y generar tendencia está en el centro de la propuesta de BMW Group.

Respecto al negocio en sí, Costoya es optimista porque vislumbra un mercado y una economía con tendencia a prosperar.

A su vez, el ejecutivo destaca que la operación local ha sido reconocida por el grupo BMW como una de las mejores operaciones en Latam por su performance de negocios en lo que va del 2021.

El Banco de la República Oriental del Uruguay cumple 125 años de historia, razón por la que **Empresas & Negocios** rinde homenaje con un informe especial, en el que se plasma el pasado, presente y una visión futura de la institución financiera que reafirma año a año ser el “banco país”.

El contador Darío Andrioli analiza el sector agropecuario, destacando que los precios agrícolas de la zafra 2020-2021 presentaron incrementos significativos respecto de la campaña anterior, resaltando el aumento de la soja.

El especialista concluye el buen desempeño de la pecuaria, sumado a la mayor producción agrícola y silví-

cola (por el dinamismo de la cadena forestal), determina un incremento del producto del agro para la zafra, que contribuye a la recuperación del producto de nuestro país por la incidencia de la cadena expandida de los agronegocios. La Intendencia de Maldonado presentó una propuesta innovadora con el Fideicomiso Financiero Maldonado I, y a través del mismo se apunta a sanear las finanzas de la comuna. A la vez, destaca como una alternativa atractiva para los inversores locales, en un mercado que necesita mucha más actividad y emisiones. En Mercados & Estrategias, Carlos Saccone analiza el tema y da detalles de la emisión.

Salus es una empresa con una trayectoria de más de 129 años, por lo que el arraigo al país está en sus orígenes. Se destaca no solo por ser una marca que va más allá de la producción de debidas, sino que cuenta con un factor emocional de relevancia entre los uruguayos. En ese marco, su directora de Marketing, Cecilia Cassani, quien lleva cuatro años en la empresa, destacó el papel de Salus en materia de compromiso con las personas y el medioambiente que nos rodea. A su vez, describió las características del consumidor uruguayo y acentuó la relevancia que tiene la firma en el país.

Ignacio Herrou, Country Manager de Directv Uruguay, lidera el equipo desde 2017, pero ahora emprende nuevos horizontes dentro de la empresa. Si bien hoy se prepara para otro desafío profesional dentro de la firma, en plena transición brindó detalles de las características del mercado y los desafíos que tiene por delante la compañía en el mercado local. Destacó el recurso humano local, y aseguró que en base a capacidad y esfuerzo se ha conquistado un lugar de privilegio en la región.

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



SUMARIO

VIERNES 27 DE AGOSTO DE 2021 EDICIÓN 136

- 12. **MERCADOS & ESTRATEGIAS.** Fideicomiso Financiero Maldonado I: una propuesta atractiva para el inversor local.
- 14. **MATERIA GRIS.** Análisis del agro: precios, inversiones y productividad.
- 19. **ANIVERSARIO DEL BROU.** Tradición, historia, presente y futuro del “banco país”.
- 36. **ENTRE VISTAS.** Pablo Costoya, gerente general de Grupo BMW Uruguay, mano a mano con Empresas & Negocios.
- 46. **DESARROLLO.** Ignacio Herrou, country manager de Directv Uruguay, hace un balance de su gestión en Uruguay y pone énfasis en la transformación digital.
- 49. **MACROECONOMÍA.** El turismo se vio fuertemente afectado por la crisis sanitaria, pero la apertura de fronteras genera expectativas.

De paseos al pediatra

Cuando ir al **doctor** se transforma en una **linda aventura** para los más chicos, es porque cada detalle fue pensado para que su experiencia en consulta sea la mejor. Desde los **juegos, talleres y dinámicas** junto a nuestro equipo de educadoras que estimulan su creatividad en sala de espera, hasta el **tiempo de consulta** que le dedicamos a cada uno.

Todo suma para que se sientan **seguros y queridos**. Y todo es importante para darles el seguimiento pediátrico de **excelencia**, que siempre buscaste.

 www.hospitalbritanico.org.uy

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

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



HOSPITAL BRITÁNICO

Tu vida nos inspira

CECILIA CASSANI DIRECTORA DE MARKETING DE SALUS

Comprometida con la conexión y el conocimiento del cliente

Desde hace cuatro años Cecilia Cassani trabaja para Salus. En entrevista con **Empresas & Negocios** destacó el papel de la empresa en materia de compromiso con las personas y el ambiente que nos rodea. A su vez, describió las características del consumidor uruguayo y acentuó la relevancia que tiene la firma en el país en sus más de 129 años de historia.



Siempre se apasionó por el marketing porque, considera, permite tener una visión integral de los negocios y de las empresas; desde cómo posicionar un producto o servicio, hasta definir la estrategia y hacer crecer una empresa. Destaca este hecho como

“interesante” en un área que tiene mucho potencial.

A los 21 años ingresó a Grupo Danone como profesional en marketing para el negocio de aguas en Argentina. Si bien ya había tenido otras experiencias, recuerda este momento con mucho cariño porque fue

“una escuela” para su trayectoria.

Hoy, y desde hace cuatro años, Cecilia Cassani es parte de Salus. Su ingreso a la compañía fue algo que se dio de forma natural debido a su experiencia en el área de bebidas. “Venía trabajando para Danone lácteos, liderando el área de marketing, y

NUEVA

RENAULT DUSTER

Para la nueva temporada de tu vida



DESDE
USD 21.990

NUEVAS VERSIONES DISPONIBLES

- Motor 1.6 de 16 válvulas • Tecnología Smart Control Efficiency
- Pantalla multimedia táctil de 8" • Frente renovado • Parrillas cromadas • Faros DRL LED 'C' shaped • Tecnología TFT • Baúl de 475lbs • Dirección eléctrica • Sensores de estacionamiento
- Control de estabilidad • Anclajes • ISOFIX.*

*Equipamiento disponible según versión.

Montevideo: Santa Rosa Centro - Santa Rosa Av. Italia - Carmax - Automóviles Oscar Pisano - Mariño Sport
Artigas: Fernando Olivera Automotores / Canelones: Moreira Automóviles - Renault Car One / Cerro Largo:
Mauricio Farías Automotores / Colonia: Videsol / Florida: Romildo Pereyra / Lavalleja: Automotora Marmolejo
Maldonado: Renault Punta del Este / Paysandú: Wave Automotores / Rivera: Horizonte Automóviles / Salto:
Omar Castro Automóviles / San José: Renault San José / Soriano: Automotora Mercedes Deltacar / Treinta y
Tres: Automotora 33 / Flores: Automotora Rural / Durazno: Seré y Cía Automotora / Tacuarembó:
Horizonte Automóviles

Recomendamos **elf**

conoce más en www.renault.com.uy |    



cuando me convocaron de Salus sentí una enorme motivación por el desafío que eso conllevaba”, relató en entrevista con **Empresas & Negocios**.

Entre los desafíos que la ejecutiva menciona está la conexión y el conocimiento constante del consumidor uruguayo. Entenderlo y buscar constantemente cómo conectar son desafíos fundamentales en el día a día. Comentó que los hábitos de consumo se han vuelto muy dinámicos y eso requiere de una agilidad y constante actualización para estar siempre muy cerca.

Pero, ¿cuál es el perfil del consumidor nacional? La entrevistada sostuvo que este ha ido variando en muchos aspectos. Señaló que el más significativo se nota en el consumo que hacen a través de compras online o por distintas aplicaciones, y “lo que sí es

El cuidado de la reserva natural en Minas, el cuidado del agua como recurso natural, y toda la política de economía circular y ecodiseño se plasman en el lanzamiento de la EcoBotella de Salus.

una característica que se mantiene es la exigencia por la calidad y la superación”.

Destacó, a su vez, que para Salus la calidad es lo primordial desde hace 129 años. “Sin dudas que, a partir del impacto de la pandemia a nivel local, los hábitos de consumo cambiaron y desde la empresa hemos ido acompañando esos cambios, adaptándonos a las nuevas realidades, buscando siempre estar presente con el mensaje de hidratación saludable”, indicó.

Para definir las necesidades de los clientes la firma apuesta a la cercanía, escuchando a los consumidores sea por redes sociales, por mensajes a la marca o por estudios de consumo. Además, se basan en características demográficas, culturales, estilos de vida, de consumo, y cuáles son las motivaciones que los mueven.

El orgullo de apostar a un mundo mejor

Más allá de los desafíos y misiones para los que se requiere un arduo trabajo y compromiso, Cassani expresó su gratificación de trabajar en Salus: “Lo siento con mucho orgullo”, describió. Agregó que la misión de la empresa de llevar hidratación saludable a todos los uruguayos y la protección por el medio ambiente son claves en su motivación diaria.

“Creo que es un enorme privilegio poder tener esta posibilidad de trabajar todos los días para un mundo mejor. Además, los valores que se respiran en la compañía son muy importantes; a las empresas las hace su gente y Salus tiene un equipo que trabaja de forma excelente, priorizando la calidad humana”, detalló.

“Nuestra gran oportunidad es seguir nutriendo y dándole vida a la misión de la empresa, colaborando para generar cada vez más hábitos saludables y, a la vez, promoviendo el cuidado del planeta. Tenemos mucho camino recorrido con la marca, pero aún más por recorrer”, aseguró Cassani.

Más de 129 años de valores compartidos
Salus es una empresa con una trayectoria de más de 129 años, por lo que el arraigo al país está en su génesis. En esa línea, la entrevistada explicó que es imposible pensar en Salus y no recordar la fuente del Puma o la Reserva Natural en Lavalleja. “Toda esa parte emocional es enorme, tiene un impacto directo en ese valor y supera el

alcance de cualquier medición objetiva”, manifestó.

Aseguró, además, que la trayectoria de la marca y su historia vinculada al país ha estado presente en todos los momentos de los uruguayos, y que la calidad de los productos es un orgullo de todos. “Como corolario, diría que la misión de búsqueda de protección de la salud y medio ambiente en el Uruguay es algo que siempre está presente”, reflexionó.

Respecto a ese tema, Cassani reafirmó que Salus hace énfasis en su compromiso con el medio ambiente, la educación y la buena hidratación, siendo estos los ejes de la empresa, y en forma continua se procura realizar acciones que los potencien. El cuidado de la reserva natural

Identidad

En la oficina de la entrevistada no pueden faltar fotos de su familia y la EcoBotella Salus. Si se trata de lectura, comentó que recientemente redescubrió El Principito cuando lo leyó junto a su hija. “Fue super lindo poder redescubrir con ella los mensajes que presenta para toda la vida”, expuso.

A la hora de escuchar música se define como versátil, y sus *playlists* tienen de todo, siempre que sea algo alegre. En materia de cine no duda en afirmar que elige los filmes románticos. En ese sentido, recomienda Actually Love y Notting Hill, las que considera como las mejores películas románticas de todos los tiempos.

Su pasión es viajar en familia, disfrutar de la playa o cualquier paseo de aventura con ellos. El lema que la rige en su vida es “tu único límite es tu mente”.

en Minas, el cuidado del agua como recurso natural, y toda la política de economía circular y ecodiseño se plasman en el lanzamiento de la EcoBotella. “En definitiva, cabalmente se ve plasmado en la reciente certificación de Salus como empresa B”, agregó.

Para potenciar el valor de marca, la firma se nutre constantemente a través de experiencias de consumo únicas. Como mencionó con anterioridad la entrevistada, la certificación como empresa B es el corolario que permitió amplificar todos los mensajes que dan vida a la misión.

La familia como pilar

Cecilia Cassani nació en Buenos Aires el 30 de marzo de 1978. Es de profesión Licen-

“La misión de búsqueda de protección de la salud y medio ambiente en el Uruguay es algo que siempre está presente”, reflexionó.

ciada en Economía Empresarial, graduada de la Universidad Torcuato di Tella. Si bien hoy es directora de Marketing, aseguró que su verdadera vocación es ser madre, hecho que lleva adelante desde hace ocho años con su hija Juana.

La ejecutiva está casada con Rafael desde hace una década. Sostuvo que disfruta mucho de estar en familia y que tanto su hija como su esposo son su conexión con las prioridades. En su tiempo libre elige compartir momentos con ellos. Como tiene a su familia de origen en Argentina, las videollamadas son el medio para estar más cerca del resto de sus afectos.

Vinculado a su origen, Cassani expuso que es una gran admiradora de sus padres, y los definió como sus maestros de vida: “Me han enseñado el valor de la familia y los afectos. También me han inculcado, a través del ejemplo, que la cultura del trabajo, el esfuerzo y la pasión por lo que uno hace son el trinomio fundamental para alcanzar lo que nos proponemos en la vida”. 🌱

Todos los días

50%
OFF

EN TODOS LOS VINOS

Itaú



Beneficio válido para almuerzo y

Panini's

Reservas al
2622 1232
094 985 000

Abierto de Martes a Domingo

26 de marzo 3586

25% dto en toda la carta

CON DIRECCIÓN A LOS CPOS

Aprovechar la agilidad para proteger

Deloitte realizó su décima Encuesta global a directores de compras (CPOs). El centro estuvo en la idea de aprovechar la agilidad como clave para proteger y entregar valor en un mercado incierto y en constante disrupción. Por primera vez en los 10 años de historia de la encuesta, los CPOs identificaron la “eficiencia operativa” como su principal prioridad, seguido muy de cerca por “reducir costos”.

Desde 2011, la encuesta global de Deloitte a directores de compras ha entregado *insights* exclusivos sobre los retos y oportunidades clave que darán forma al curso de la función de compras, lo que constituye un *benchmark* global respecto a la opinión de los involucrados en esta función. La encuesta encontró que las organizaciones que buscan prosperar en el mercado, al mismo tiempo que el mundo sale de la pandemia, ya se dirigen hacia sus CPOs para impulsar la innovación y tener un crecimiento rentable.

Esto implica que el director de compras juegue un papel cada vez más complejo en las empresas, estando integrado de manera estratégica en la C-suite debido a la pandemia del coronavirus y disrupciones correspondientes a la cadena de suministro.

Este año, en la Encuesta Global del CPO se identificó que impulsar la eficiencia operativa es la nueva y máxima prioridad. Destacando que ahora ya no se trata solo de ahorros de costos, sino de navegar con éxito las nuevas complejidades y de ofrecer mayor variedad de KPIs en temas como: innovación, transformación digital, introducción de nuevos productos y servicios, entre otros. Entre los hallazgos principales del estudio surgió que el 56% de las empresas identificaron que sus proveedores clave quebraron o se vieron seriamente obstaculizados, y el 41% tuvo que acelerar el envío para mantener el flujo de las líneas de suministro.

A su vez, el 70% de los CPOs cree que tie-

ne una buena visibilidad de los riesgos que existen en sus proveedores directos, pero solo el 15% tiene visibilidad de los niveles inferiores. Además, solo el 26% realizaba un seguimiento formal del riesgo en su base de suministro. La crisis de covid-19 destacó la necesidad de comprender mejor la red de proveedores de un extremo a otro y los riesgos que existen más allá de los proveedores directos.

La encuesta también encontró que las organizaciones de adquisiciones de alto rendimiento muestran características ágiles clave, que incluyen el doble de probabilidades de aprovechar los modelos de soporte de servicios administrados híbridos para acceder a conocimientos, capacidades y experiencias que no están disponibles internamente.

Al mismo tiempo, brindan 10 veces más probabilidades de haber implementado completamente las soluciones de RPA; y 18 veces más probabilidades de haber desplegado completamente las capacidades cognitivas o de inteligencia artificial.

En línea con estos resultados, Muriel Ben, Socia de Deloitte en Uruguay, comentó a **Empresas & Negocios** que la encuesta brinda información relevante de las continuas disrupciones en los negocios. “Hoy los líderes tienen que involucrar al CPO en la toma de decisiones. Es un rol que debe vincularse más con la tecnología y estar integrado al comercio global. Desde Uruguay vemos grandes oportunidades al respecto para alcanzar mayor agilidad y estar preparados para los próximos desafíos de las organizaciones”.





Nuevas prioridades

Los CPOs han indicado que sus prioridades están creciendo tanto en tamaño, como en importancia, y por primera vez en la historia de una década de esta encuesta, los participantes no mencionaron “reducir costos” como su prioridad principal. En su lugar, mencionaron un aspecto nuevo: “impulsar la eficiencia operativa”, que alcanzó el primer puesto con un valor ponderado de 78%, mientras que transformación digital alcanzó el tercer puesto con un valor de 76,1%.

Principales hallazgos

- El tema de la transformación digital, que se mantuvo en tercer lugar, ha aumentado significativamente su importancia, un 20% desde 2019, lo que representa el segundo incremento de prioridad más notable. Este año, 48% de los CPOs consideran la transformación digital como una prioridad importante.
- Responsabilidad social corporativa (RSC) fue la prioridad con el mayor crecimiento (22% en comparación 2019). En este sentido, es 75% más probable que los directores de alto desempeño sean quienes midan formalmente dicha prioridad. RSC, un tema del que ahora se habla ampliamente a nivel directivo, es un reconocimiento a que el gasto, si se maneja adecuadamente, puede hacer un bien a la sociedad.
- Innovación alcanzó el lugar número cuatro, con un valor ponderado de 72,9%, lo que refleja la necesidad de alcanzar un nivel

superior en cuanto a operación interna, mejorar la transparencia de la cadena de suministro, y mejorar en general la colaboración de los proveedores. La encuesta encontró que las organizaciones de alto desempeño generan la mejor visibilidad de la red de suministro, gracias a tecnologías de “siguiente generación”, tales como tecnologías cognitivas e Inteligencia Artificial (IA).

Gestión del riesgo

La gran mayoría de encuestados (70%) indicó que los riesgos se incrementaron en el curso del año pasado. Respecto a esto, 50% respondió que sus proveedores clave entraron en bancarrota o han enfrentado graves dificultades, mientras que 41% habría tenido que acelerar sus envíos para mantener sus líneas de suministro en movimiento.

Un 70% de los CPOs consideró haber tenido buena visibilidad de los riesgos que existen en sus proveedores directos, pero solo 15% tuvo visibilidad en las capas inferiores, y únicamente 26% dieron seguimiento formal a los riesgos en su base de suministro.

Compras ágiles

La encuesta de este año estudió a la agilidad a través de capacidades específicas y de un “índice de agilidad”. Los hallazgos revelaron

que la agilidad está estrechamente correlacionada con un desempeño general más alto y con otras capacidades en la función de compras. De igual manera, se encontró que las organizaciones de alto desempeño en esta función tienen las siguientes características ágiles:

- Dos veces más probabilidades de apalancar con modelos híbridos de servicios gestionados de soporte para tener acceso a conocimiento, capacidades y experiencia no disponibles de manera interna (o in-house).
- Diez veces más probabilidades de contar con soluciones RPA completamente implementadas.
- 18 veces más probabilidades de contar con capacidades cognitivas y de IA completamente implementadas.



Además, los CPOs en la actualidad van más allá de sus roles tradicionales, porque ahora fungen como catalizadores transformacionales y estrategias inteligentes. Los CPOs de alto desempeño dedican su tiempo en casi 15% más a ser estrategas, y más de 50% en desempeñar actividades estratégicas. Es así como la función de compras ha surgido como un impulsor clave de la competitividad en el negocio moderno a través de un amplio rango de prioridades, y deben responder a ello adecuadamente. 🔄

EMISIÓN

Brilla el este

En un mercado local que necesita mucha más actividad y emisiones de las que tiene, la Intendencia de Maldonado se destaca por una propuesta innovadora con el Fideicomiso Financiero Maldonado I, que contribuye a sanear sus finanzas y resulta atractiva para el inversor local, ávido de alternativas en moneda nacional.



● Escribe: Carlos Sacone

Empecemos, en primer lugar, por definir qué es un fideicomiso financiero según la ley uruguaya, dado que los títulos emitidos no son una obligación de la Intendencia, o sea, no es un bono o una ON (Obligación Negociable) de la Intendencia de Maldonado, de acuerdo a las características habituales sobre quién es el obligado en un título de deuda. De acuerdo al artículo 25 de la Ley 17.703, *“El fideicomiso financiero es aquel negocio de fideicomiso cuyos beneficiarios sean titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario, de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes que integran el fideicomiso, o de títulos mixtos que otorguen derechos de crédito y derechos de participación sobre el remanente...”*. El fideicomiso, en este caso financiero, sirve de marco jurídico para la asignación de beneficios económicos derivados de la propiedad de ciertos bienes, de acuerdo a lo que haya dispuesto su dueño y con efectos hacia el futuro. Los bienes quedan amparados por un régimen de administración conforme a su naturaleza y al destino previsto. Lo que se hace es entonces aislar jurídicamente un patrimonio

específico; en este caso una parte importante del flujo de fondos que provendrá de la recaudación del Sucive (patentes de vehículos) y contra este patrimonio emitir títulos de deuda. De esta forma, el inversor tiene la tranquilidad de que su inversión está asociada a cierto activo específico, y la Intendencia también tiene la tranquilidad de que los tenedores no pueden ir contra otro activo que no sea el flujo de Sucive. El objeto de la emisión es cancelar deuda de corto plazo que mantiene la Intendencia y, de esta forma, mejorar sensiblemente el perfil de su balance. Al ser seguramente una emisión que alcanzará el monto máximo a emitirse (el equivalente a US\$ 55 millones) será un flujo muy importante para la comuna de Maldonado. Para el inversor local luce como una opción atractiva, porque además de una estructura adecuada, está denominado en Unidades Indexadas y no existen, más allá de los títulos de deuda del Banco Central del Uruguay (BCU) o el Estado uruguayo, muchas más alternativas para invertir, particularmente que estén disponibles para personas físicas, dado que habitualmente los inversores institucionales “copan” estos mercados captando la mayor parte de las emisiones. Por otra parte, el

El objeto de la emisión es cancelar deuda de corto plazo que mantiene la Intendencia y, de esta forma, mejorar sensiblemente el perfil de su balance. Al ser seguramente una emisión que alcanzará el monto máximo a emitirse (el equivalente a US\$ 55 millones), será un flujo muy importante para la comuna de Maldonado.

“premio” previsto por encima de la curva soberana también es interesante en función de un riesgo que luce acotado (BBB+ -uy- de acuerdo a la calificadora CARE)

TASAS DE REFERENCIA EN UNIDADES INDEXADAS (FUENTE BEVSA 20-08-2021)

PLAZO	TASA
3 MESES	-0.48%
6 MESES	-0.38%
1 AÑO	-0.19%
2 AÑOS	0.18%
3 AÑOS	0.52%
5 AÑOS	1.11%
10 AÑOS	2.37%

Justamente, hoy 27 de agosto se emite el tramo dirigido a inversores institucionales, donde se fijará el precio de acuerdo a la demanda existente. Por otra parte, el próximo martes 30 de agosto se realizará la emisión de lo que se espera sea el 10% remanente dirigido exclusivamente a inversores minoristas, quienes podrán acceder por montos de hasta VN 500.000 unidades indexadas cada uno, a través de su banco o corredor. En caso que la deman-

da superara la oferta, se prorrateará de acuerdo a la misma.

La emisión pagará intereses de acuerdo a su tasa anual, no revelada mientras escribo estas líneas, pero que se espera sea cercana al 3%. Los pagos de intereses se realizarán de forma cuatrimestral en los meses de febrero, junio y octubre, mientras que los pagos de capital se iniciarán en febrero de 2023, en 14 cuotas iguales, anuales y consecutivas. O sea que la emisión tiene un plazo de algo más de 15 años, venciendo en febrero de 2036. No es antojadizo el mes de febrero para los principales pagos, teniendo en cuenta que la recaudación de Sucive comienza en enero y es en esa época donde se reciben los mayores flujos.

Uno puede pensar en que la *duration* y el plazo son un algo largos para el inversor minorista, pensando en el año 2036. Sin embargo, la emisión cuenta con una opción de “amortización acelerada” en febrero de 2023, que la hace recobrar atractivo. En ese momento se podrá rescatar, a solicitud del inversor, hasta 1/14 (7.14%) del total del monto emitido, a un precio de 99.50% del precio de adjudicación de la emisión. Esto implica que un inversor minorista puede tener una expectativa razonable, que en el menos ventajoso de los casos en el cual todos los minoristas quisieran hacer uso de la opción en esa fecha, el 71.4% de su inversión habrá sido una a 18 mesesⁱ, en Unidades Indexadas, lo que no luce para nada malo.

En definitiva, considero que es una emisión atractiva para aquel

inversor local que pueda acceder y así rentabilizar algo más sus pesos. El horizonte temporal sería de unos 2/3 a 18 meses, por la opción comentada. Por último, dejar claro que esta es una inversión de riesgo medio, tal como se desprende de la calificación asignada por la empresa encargada (CARE), y naturalmente para aquel que tenga como referencia al dólar americano, sujeta además a riesgo del tipo de cambio.

En momentos donde amanece una nueva etapa para el mercado de valores local, creo que es una emisión a destacar, que espero inspire a otros potenciales emisores, particularmente del ámbito privado, para beneficio de la comunidad de individuos en busca de alternativas en el mercado doméstico. Por último, un saludo a involucrados en esta exitosa emisión República Afisa; RenMax, CARE, Bevsy y BVM. 🍀

27/08/2021	\$5,0234
28/08/2021	\$5,0242
29/08/2021	\$5,0250
30/08/2021	\$5,0259
31/08/2021	\$5,0267
01/09/2021	\$5,0276
02/09/2021	\$5,0284
03/09/2021	\$5,0292
04/09/2021	\$5,0301
05/09/2021	\$5,0309

VALOR UNIDAD INDEXADA HASTA EL PRÓXIMO 5 DE SETIEMBRE. FUENTE INE.



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.

¿Qué es y cómo funciona la Unidad Indexada?

La UI fue creada por ley hace unos 20 años y es una unidad de cuenta que evoluciona de la misma forma que el índice de precios al consumidor que publica mensualmente el Instituto Nacional de Estadística (INE). Con el dato mensual de la inflación se prorratea para todo el mes en curso. De esta forma, el valor de la UI se conoce de forma anticipada durante los primeros días del mes. Ha sido un instrumento clave dado que el inversor en moneda nacional deja de preocuparse si la inflación le impactará. La UI, en pocas palabras, evoluciona de forma idéntica a la inflación local.

(i) Dado que la amortización máxima es del 7.14% de la emisión total, pensando se emitan los US\$ 55 millones, esto da una amortización de US\$ 3.927 millones. Como el tramo para el inversor minorista será del 10% del total (US\$ 5.5 millones), equivale a 71.4%, siempre y cuando todos los inversores que accedan en el tramo minorista quisieran rescatar su inversión de forma simultánea. Es importante destacar que el monto máximo a presentar para amortizar será de VN UI 500.000

CRECIMIENTO

La tríada del agro: precios, inversiones y productividad

La actividad económica del primer trimestre del año, incidida por la prolongación de la pandemia, mostró una disminución del producto de nuestro país de casi 3% respecto a igual período de 2020, con caídas importantes en varios sectores. En sentido contrario, el agro presentó en ese trimestre un crecimiento interanual superior a 10%.

Por lo tanto, es de interés analizar las razones detrás de ese crecimiento, los precios de los productos agropecuarios relevantes y sus decisiones productivas y financieras de la última zafra.

● Escribe: Darío Andrioli

Mercados con precios altos

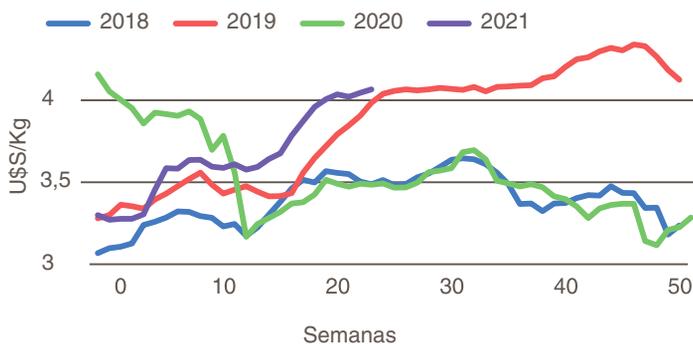
La zafra agropecuaria recién finalizada tiene como característica distintiva el incremento de los precios internacionales de su producción. En los últimos doce meses, a junio de 2021, aumentó el Índice de precios de FAO de los productos relevantes para

nuestras exportaciones agropecuarias: carne 16%, lácteos 22% y cereales 34%.

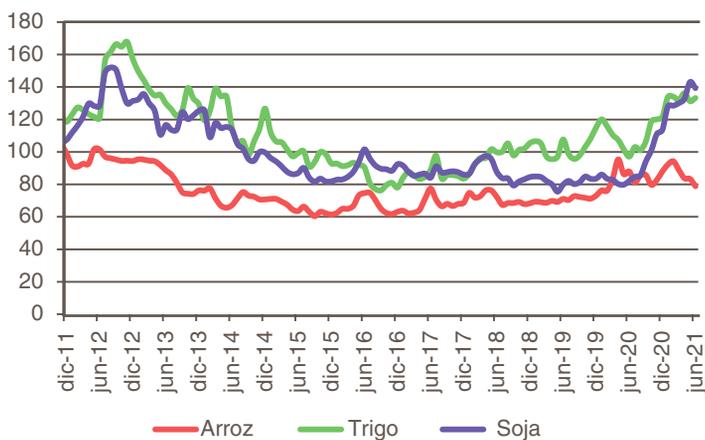
En particular, como se aprecia en el siguiente gráfico, los precios agrícolas de la zafra 2020-2021 presentaron incrementos significativos respecto de la campaña anterior, destacando el aumento de la soja.

Respecto al precio del novillo, el aumento del último semestre de

Evolución semanal del precio del novillo



Trayectoria precios productos agrícolas



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base datos del Banco Mundial (Base 2009=100).

Fuente: Elaboración Carle & Andrioli en base a datos de INAC.

la zafra le permite al final de la misma, aproximarse a los valores de los últimos meses de 2019.

Los mayores precios internacionales permitieron a los productores agropecuarios locales terminar la campaña 2020-21 con incrementos en los precios respecto a la zafra anterior: kilo de novillo 15%, bolsa de arroz 13% y litro de leche 10%. Por su parte, los productores de soja (el producto de mayor suba en la

zafra) tuvieron aumentos de precios diferentes, dependiendo del momento de comercialización.

El comportamiento de los mercados determinó también que los valores exportados de los productos de base agropecuaria en el primer semestre de 2021 presentaran incrementos importantes respecto de años anteriores, que impulsaron la recuperación de las exportaciones de bienes observados en lo que va del año.

Agricultura: mayores áreas y productividad

En la zafra 2020-2021, la actividad agrícola expandió la superficie sembrada e incrementó los rindes medios ponderados. Luego de seis zafras, el área de los principales cultivos creció 5% en la última campaña, por incremento de cebada, maíz y colza.

bajo rendimiento de la soja afectada por la sequía (16% menor a la media de la última década). Los rendimientos obtenidos en esta campaña determinaron un aumento de 2% en el índice de productividad que elabora nuestro Estudio, sobre la base de la media móvil de cinco años de los rendimientos ponderados de

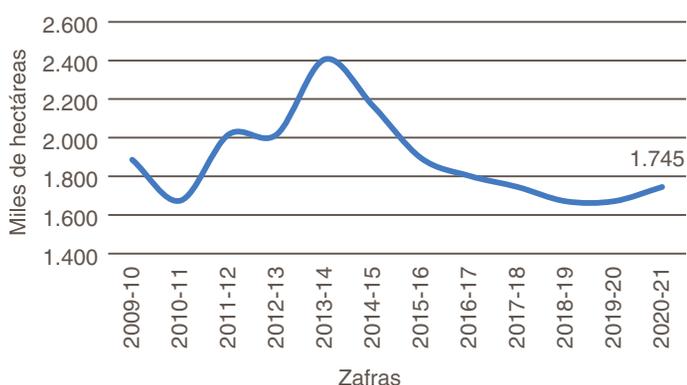
46%, trigo 21% y arroz 11%. La excepción fue la soja, que bajó 14% su producción total, con rendimientos dispares de los productores.

China, las altas existencias de ganado vacuno y la mayor rotación del stock incidieron para el incremento de la faena bovina de la zafra, siendo 16% superior a la campaña anterior y 6% mayor al promedio de la última década. La zafra ganadera cierra por lo tanto con incrementos

Pecuaria: mayor remisión de leche y faena

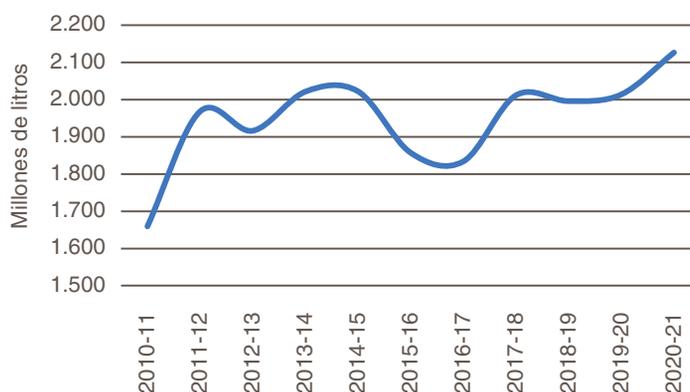
En la zafra recién finalizada la

Área sembrada



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de Estadísticas Agropecuarias del MGAP.

Remisión de leche a Planta



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de Inale.

Respecto a los rendimientos de la campaña recién finalizada destacan los rindes récord de arroz, trigo y cebada, así como el

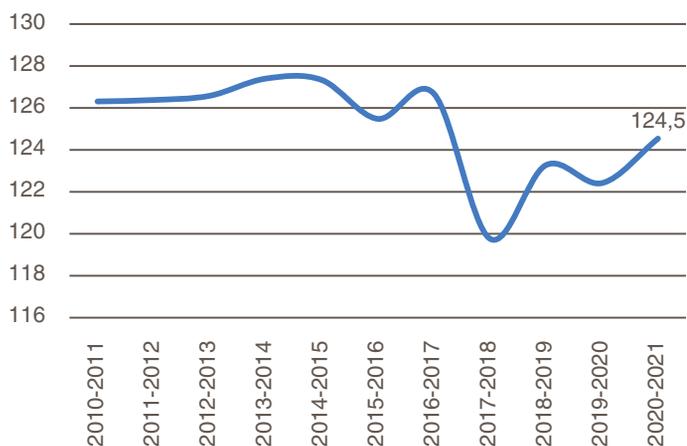
los principales cultivos. Por lo tanto, las cantidades producidas en la zafra fueron superiores a la anterior: cebada

cantidad de litros de leche enviada a plantas industriales alcanzó un nivel récord. Fue 6% mayor a la campaña anterior y 10% superior al promedio de la última década.

importantes de tasas de extracción y de ingresos por ventas. Este desempeño de la pecuaria, sumado a la mayor producción agrícola y silvícola (por el dinamismo de la cadena forestal), determina un incremento del

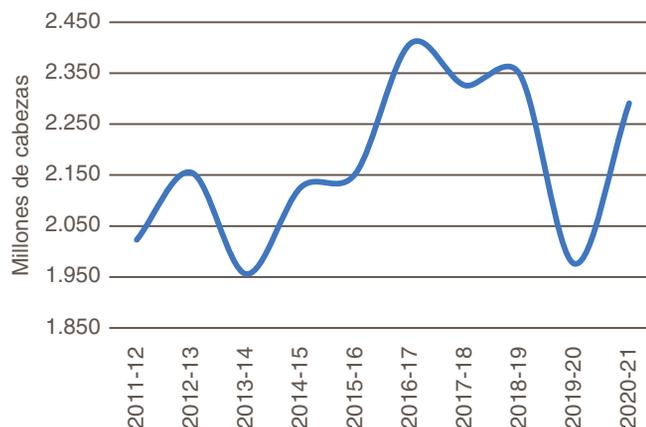
Por su parte, la demanda de

Índice de productividad agrícola



Fuente: IPPA, Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de Opya y Estadísticas Agropecuarias MGAP.

Faena Bovina



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de INAC.

producto del agro para la zafra, que contribuye a la recuperación del producto de nuestro país por la incidencia de la cadena expandida de los agronegocios. El PIB agropecuario en el período julio 20-marzo 21 (primeros nueve meses de la campaña) presentó una suba interanual de 7%, que permite pronosticar un crecimiento significativo del producto del agro en la zafra y mayor al estimado al comenzar la misma.

Nuevo dinamismo de la inversión agrícola

Las inversiones en maquinaria agrícola muestran mayor dinamismo que el desempeño general de la inversión de nuestra economía. Según información de Cuentas Nacionales, la formación bruta de capital fijo aumentó 7% interanual en los nueve meses comprendidos entre junio de 2020 y marzo de 2021, mientras que el indicador de inversión en maquinaria agrícola que elabora nuestro Estudio, con base en las importaciones de tractores, cosechadoras y sembradoras, aumentó 35% en la última zafra

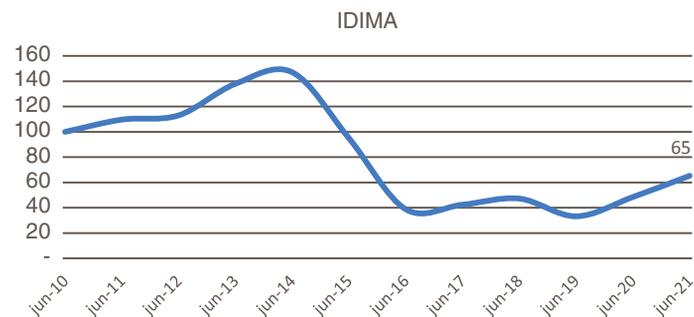
respecto de la anterior.

Este incremento se agrega al aumento de 46% de la campaña anterior, por lo que el nivel de inversión agrícola actual casi duplica el de dos años atrás. Si bien el índice aún no alcanza la mitad del valor récord de inversión, impulsada por los altos precios internacionales, el proceso de recuperación de la inversión busca consolidarse.

Se registraron incrementos en todos los equipos agrícolas, correspondiendo el mayor aumento a tractores. De acuerdo a fuentes calificadas, el incremento de inversión podría haber sido mayor ya que la alta demanda de maquinaria agrícola de la región ha determinado el enlentecimiento de su importación por demoras en la entrega de los fabricantes.

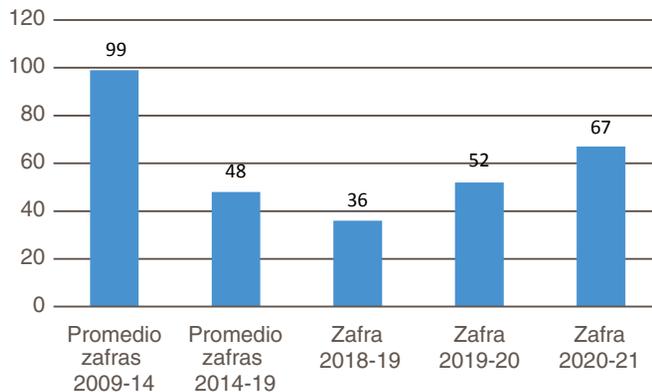
El desempeño de las inversiones permitió mejorar un indicador clave para la actividad agrícola, como es la inversión de maquinaria por hectárea cultivada. En la última zafra, la inversión por hectárea creció a US\$ 67, superior a las campañas anteriores.

Inversión en maquinaria agrícola



Fuente: Índice de Inversión en Maquinaria Agrícola (Idima, base junio 2010=100). Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de la Dirección Nacional Aduanas.

Inversión anual en maquinaria agrícola por hectárea sembrada (En dólares corrientes)



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base en datos de la Dirección Nacional Aduanas y DIEA.

Mejora del endeudamiento y del crédito

El comportamiento de los precios y de la producción agropecuaria permitió en la zafra disminuir la morosidad y la presión de su endeudamiento, así como mejorar el acceso y condiciones de los créditos bancarios. De acuerdo a la última información disponible del BCU, los créditos bancarios al sector agropecuario se sitúan en US\$ 2.370 millones, con un incremento de 2% en los últimos doce meses. Debido a su desempeño productivo y financiero el agro finaliza la zafra con un indicador de deudas bancarias/producto menor a 70% e inferior a campañas

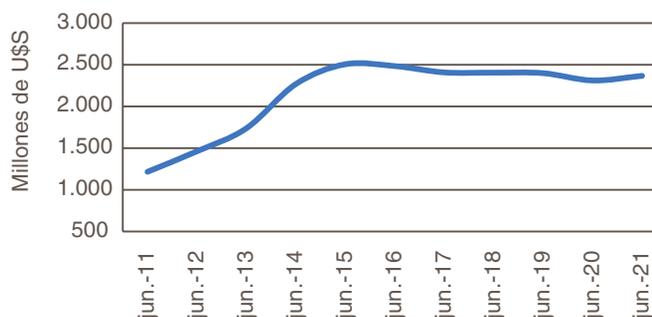
anteriores. La tasa de morosidad de los préstamos al agro se sitúa en 3% de los préstamos, inferior al casi 5% de un año atrás.

Los niveles actuales de precios determinan mejores condiciones en la oferta de crédito para financiar inversiones agropecuarias. Además, los mejores resultados económicos y flujos de fondos esperados por los productores impulsan una mayor demanda de financiamiento para inversiones en activos biológicos y equipos.

Oportunidades y desafíos para el agro

Con niveles altos de precios in-

Evolución del crédito total al sector agropecuario



Fuente: Elaboración Carle & Andrioli con base en datos del Banco Central del Uruguay.



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

ternacionales los productores agrícolas incrementan las superficies cultivadas y la inversión para sus procesos de producción. Las perspectivas para la campaña 2021-2022 son de nuevo crecimiento de área, por una mayor intención de siembra en cultivos de invierno (16% según Encuesta Agrícola del MGAP) y al aumento previsto en arroz y maíz y posiblemente de soja, si sigue su precio en “zona de US\$ 500”. Con mejores expectativas de rentabilidad también podrán continuar incorporando nuevos equipos, innovación y tecnología en los procesos de producción para aumentar productividades, adecuar costos productivos y mejorar la preservación de los recursos naturales. Las tecnologías de la información continúan brindando posibilidades de mejoras productivas, y en este sentido INIA

está desarrollando herramientas digitales para la actividad del agro. Además, tiene la oportunidad de incorporar sistemas de riego para mitigar el riesgo de déficit hídrico (las áreas de cultivos de secano regadas presentan rendimientos más de 50% superiores para soja y maíz). A ello se agrega la posibilidad de contratar seguros de rendimientos agrícolas, con apoyo anunciado por parte del Ministerio para los cultivos de verano. El nuevo contexto también puede permitir al agro acceder a financiamiento en mejores condiciones y utilizar los incentivos tributarios a las inversiones por proyectos presentados en Comap. En particular, en el primer semestre del año se han presentado numerosos proyectos agropecuarios, principalmente de maquinarias agrícolas, equipos de riego y reservorios de agua.

En la zafra 2019-2020 en la rentabilidad de las empresas agropecuarias incidió positivamente un incremento del dólar de 20%. Por su parte, la campaña 2020-2021 cerró con un aumento del dólar de 3%, menor al 7.3% de la inflación y no permitió consolidar una baja de los costos en dólares. Además, impactan en los costos de la nueva zafra el significativo aumento del precio de los insumos y el incremento del gasoil, componentes relevantes de costos para el sector.

La suba de precios de los productos mejoró el poder de compra y los márgenes de rentabilidad de los productores agropecuarios. Sin embargo, dados los riesgos de mercado y de clima, los productores deberán evaluar su capacidad de repago de inversiones y préstamos con escenarios menos favorables. ☞

AEROPUERTOSVIPCLUB

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

 [aeropuertosvipclub](https://www.instagram.com/aeropuertosvipclub)

 +598 99 673 891



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)



Especial

125 años de historia del banco de los uruguayos

La creación del Banco de la República Oriental del Uruguay fue el cumplimiento de los deseos de muchos grupos sociales que en la época no podían tener acceso al crédito y al dinero, y que para obtenerlo, tenían que acudir a prestamistas o a otro tipo de instituciones en condiciones de usura. Desde su gestación, por tanto, el banco tuvo un fin social.

Su fundación tuvo múltiples contratiempos, y los intereses tanto personales como corporativos no estuvieron ajenos a esos acontecimientos. Así lo establecen en esta edición el Ec. Luis Larralde, coautor de un trabajo sobre la historia del banco, y José Claudio Williman (H), en su libro “Historia Económica del Uruguay”, realizado con artículos que semanalmente escribió durante años en esta casa periodística.

El banco, a lo largo del tiempo transitó por diferentes etapas y procesos, a veces hasta poniendo en jaque su propia integridad, pero siempre sorteó los escollos y salió fortalecido.

Hoy, a los 125 años de su nacimiento, su importancia y valoración es tal que goza de la bien ganada valoración de “banco país”, algo que reconocen tanto los clientes como sus colegas de la banca privada, que en esta edición se suman al saludo por su aniversario.

Además de la historia, el Banco República tiene un presente, hoy con la conducción del Ec. Salvador Ferrer. En este trabajo especial, el ejecutivo hace alusión a la actualidad de la institución y los desafíos que esta tiene por delante que representa en tiempos donde la pandemia deja sus secuelas.

En cuanto a su dimensión, el banco cuenta hoy con alrededor de US\$ 16.000 en depósitos, con un capital que ronda los US\$ 1.900 millones, representando aproximadamente la mitad del mercado bancario uruguayo.

¡Feliz aniversario!

El Uruguay económico y la gestación del banco

En agosto de 1982, el profesor e historiador J. Ariel Madeiro López inició precisamente en el semanario Crónicas Económicas, una serie de artículos que debían constituirse en una historia económica de nuestro país. La grave enfermedad que le afectaba y por la cual falleció, hizo imposible proyectar la idea.

Fue ahí que Crónicas Económicas invitó al reconocido historiador Dr. José Claudio Williman (H), integrante también del Consejo Editorial de esta casa periodística, a continuar con la idea de desarrollarla. La aceptación de Williman implicó que durante años, semanalmente, se publicaran sus columnas sobre el tema, las que finalmente dieron forma al libro "Historia Económica del Uruguay". Allí, en el primer tomo de dicho trabajo, relata con minucioso y característico estilo la gestación del Banco de la República, introduciéndonos en la realidad social y económica que el Uruguay vivía en ese momento.

Como homenaje a los 125 años de creación del banco, y al Dr. Williman, por supuesto, compartimos con nuestros lectores el capítulo del libro donde narra el nacimiento del que se transformaría con el correr del tiempo en el principal banco del país.

El Banco de la República

Luego de la caída del Banco Nacional, la contracción del crédito que se produjo constituyó un grave problema para la plaza, tanto en el sector urbano como en el rural, los que habían contado en los últimos años con la liberalidad de las colocaciones de la institución desaparecida. Ya en agosto de 1890, luego de la crisis bancaria, Martín C. Martínez desde El Siglo observaba que el billete se había reducido de «15 millones que teníamos en circulación, a 3 millones y medio».

El doctor Daniel García Acevedo dedicaba duras críticas a los usureros, «de ordinario el pulpero de la localidad», en su tesis para el doctorado titulada «*Algunas consideraciones sobre el crédito agrícola y su organización en la Repú-*

blica». Por cierto que el Banco Hipotecario, creado en 1892, no estaba en condiciones de sustituir en materia crediticia la función que había cumplido el Banco Nacional y tampoco lo hacían las instituciones que integraban el sector bancario que hacia 1895 ascendían a siete, a saber: Banco Comercial, que en enero de 1889 había instalado una agencia en Buenos Aires 162; el de Londres y Río de la Plata; el Italiano del Uruguay; el de España y Río de la Plata; el Inglés de Río de Janeiro (luego transformado en Británico de América del Sur); el de Londres y Brasil; y el Anglo Argentina De ellos tan solo el de Londres y Río de la Plata y el Italiano estaban facultados para emitir billetes mayores de \$ 10. «...el crédito bancario era privilegio de

las clases adineradas. Los modestos capitalistas, los pequeños industriales, los comerciantes menores, y especialmente las clases rurales, poco disfrutaban de los beneficios del crédito bancario, limitado a las ciudades de Montevideo, Salto y Paysandú, únicas localidades donde existían casas de banca. Los productores rurales, huérfanos del crédito bancario desde que la quiebra del Banco Nacional obligó a la clausura de las sucursales departamentales que tantos beneficios produjeron durante su breve pero fecunda acción, eran sin duda los que más sufrían con este régimen centralista que los condenaba finalmente a caer en manos de la usura».

Fue este panorama el que llevó al ministro de Hacienda de la época, don Federico R. Vidiella a plantear la idea

125 ~ años

Brindar servicios bancarios de calidad,
una pasión que nos mueve.

Felicitamos a Banco República
por su 125° aniversario.

Scotiabank®

de la fundación de un Banco Nacional de descuentos, depósitos y emisión. Había integrado el Directorio del Banco Nacional en su etapa final y conocía directamente las dificultades que había creado su liquidación. Ante los antecedentes, en las últimas décadas, se fue abriendo camino la idea de un Banco con privilegios especiales y obligaciones correlativas para con el Estado. Pero la experiencia frustrada del Banco creado por Reus había dejado un clima negativo en los años inmediatos, como para que prosperara un impulso similar, destinado a captar nuevos capitales privados.

Ante esta dificultad, el gobierno de Iriarte Borda resolvió plantear la iniciativa con recursos del Estado, para lo cual el ministro Vidiella, en agosto de 1895, se conectó en absoluta reserva con la Casa Levita y Cía., de París, representante de capitales europeos, para obtener en Europa los capitales nece-

sarios. Los citados banqueros hicieron notar que la solución era perjudicada por la caducidad que el gobierno había declarado respecto de la Compañía Uruguay Limitada, referente a la construcción de los Ferrocarriles del Oeste. El problema estaba sometido a los Tribunales pero los capitalistas, lógicamente vinculados entre sí, exigían previamente la solución de este problema.



Ante esa dificultad, el gobierno re-

solvió enviar un representante especial a Europa, designando para ello a don Manuel Lessa, figura prestigiosa, comerciante, saladerista, en quien depositaba Vidiella total confianza. Habiendo partido en setiembre de 1895, el 2 de diciembre firmaba con Ernesto Cassel, representante de los capitalistas, los contratos provisorios del acuerdo. La Misión Lessa había encontrado, como vimos, dificultades que pudo superar y «logró -al decir de Montero Bustamante- *todas las ventajas que era posible obtener para el país en aquellas difíciles circunstancias*». Ya con los contratos provisorios firmados, el Presidente Iriarte Borda invitó a algunos legisladores, para imponerles de la iniciativa y de los contratos firmados. La información puede decirse que cayó bien entre los invitados, aún en algunos que conservaban reservas respecto de una solución en la cual el Estado tenía un peso como nunca había tenido en las instituciones creadas con anterioridad.

El Ministro Vidiella, verdadero autor de la iniciativa que se venía procesando, redacta entonces el proyecto de ley por el cual se autoriza la contratación del empréstito destinado a la fundación del Banco. El 10 de diciembre de 1895 el proyecto entró al Parlamento con un extenso mensaje en el que fundamentaba la iniciativa. En ese mensaje, luego de criticar indirectamente a la alta banca del país dedicada, en su *«acción deficiente»*, solo a *«suplir las necesidades del alto comercio, sin que todos los otros ramos de actividad y de la riqueza de la Nación puedan contar con otros elementos que los aislados de sus propias fuerzas, para ir avanzando lenta y penosamente»*, y recordar la ayuda que había representado el Banco Nacional para *«nuestras industrias rurales»*, se afirmaba:

«Es la intención del gobierno destinar aquel importante capital (del empréstito) a producir el movimiento inicial a dar el primer impulso y sancionada

la fundación del Banco, llamar enseguida a los capitales nacionales para vincularlos estrechamente a su vida y prosperidad. Desea vivamente el Poder Ejecutivo que los elementos nacionales tengan en el nuevo Banco amplia representación y legítima influencia». Por el proyecto de ley se autorizaba al Poder Ejecutivo para contratar en Londres u otra plaza financiera, un empréstito por la suma necesaria para obtener, luego de abonar los gastos normales en este tipo de operación, una suma líquida de cinco millones de pesos oro. Esa suma se destinaría a crear una institución de crédito, el «Banco de la República».

El empréstito tendría un servicio de interés del 5 al 6% anual y de amortización acumulativa y a la puja del 1%. Para cubrir ese servicio se afectaba el 5.5% del total de las rentas de Aduana. El importe de lo pagado por intereses y amortización se cargaría en cuenta al futuro Banco de la República.

Polémica

La Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados, integrada por los diputados Abel J. Pérez, Antonio María Rodríguez, Manuel Herrera y Espinosa, Juan José Segundo, José F. Díaz y Manuel Solsona y Lamas, en alrededor de quince días presentó su informe referido casi exclusivamente al problema del empréstito.

No pudo evitar la Comisión, si esa fue su intención, que el debate se canalizara sacia la conveniencia o no del banco propuesto.

La polémica sobre el proyecto de banco tuvo enfoques doctrinarios y enfoques políticos, pero desde este último plano, el rechazo a un banco como el previsto, contó tanto con la oposición de legisladores colorados como blancos, aunque por distintos motivos. Varios legisladores, blancos y colorados, se negaban a otorgar nuevos recursos financieros de importancia al presidente Idiarte Borda, ya sea porque se dudara de la honradez del gobierno, duda que no compartimos, o porque no se quería dar instrumentos financieros que terminaran siendo utilizados en la lucha electoral, a favor

del exclusivismo de los «colectivistas», posibilidad que pesó mucho en el voto de los legisladores del Partido Nacional y aun en el de muchos colorados, entre ellos, en el propio Batlle y Ordóñez y en la actitud de El Día.

El doctor Juan Campisteguy se declaró contrario del Banco, preocupándole la forma como quedaría ligado a las finanzas del Estado.

El doctor Antonio Bachini, vinculado a El Día, se declaró partidario del «sistema de Banco del Estado», pero advirtió que votaría negativamente el proyecto porque hacía depender el Banco de un empréstito.

Por su parte, el diputado nacionalista Evaristo Ciganda, condicionó su voto a que el Ministro de Hacienda aclarara «el negociado de los Ferrocarriles del Oeste» y el diputado Piccardo afirmó: «Creo que el banco está llamado a ser, en primer término, banco político, banco electoral».

El 29 de enero de 1896 la Cámara de Representantes aprobó el proyecto de empréstito y lo pasó al Senado. Allí contó con la encendida defensa del doctor José María Muñoz, que había integrado el grupo de colaboradores del Barón de Mauá, quien, entre otras cosas afirmó:

«El país no puede estar condenado por tiempo indefinido a renunciar a las ventajas del crédito popular, del billete bancario. Con invenciones de frases no se desnaturalizan los hechos; con invenciones de socialismo de Estado, como emplean muchos autores economistas, contradichos por otros, por otra parte, no se desnaturalizan los hechos. Con esa frase se podría decir: 'No haya Gobierno' porque el Gobierno no es más que un socialismo de Estado».

«... no tengo miedo, como he dicho, al cuco del Estado, porque nosotros, digan lo que digan los tratadistas europeos, no miramos con ese odio al Estado, que es

muy común en países que por tradiciones seculares de monarquías absolutas y de sistema feudal, tienen horror a la palabra 'Estado'. Nosotros, fundados en un sistema democrático representativo, de sufragio universal, puede decirse no tenemos tal prevención... »

Defendió asimismo la posibilidad de que los funcionarios públicos administrarán la institución con «mayor garantía y acierto... que los directores de sociedades anónimas... »

La oposición en el Senado se integró especialmente con la oratoria de Carlos María Ramírez, constitucionalista y ex ministro de Hacienda de Julio Herrera y Obes, el propio Herrera y Obes, figura aún destacada del Partido Colorado Y el también Colorado Francisco Bauzá.

La posición de Carlos María Ramírez estuvo influida por su vieja orientación liberal, por cierto mitigada, en los últimos años, en sus aspectos eco-

HSBC saluda al Banco República
en sus 125 años junto a los uruguayos,
apostando a sus sueños y fortaleciendo
a un país.



nómicos, no políticos, y por la imagen que conservaba de la conducta y caída del Banco Nacional.

«Comentando la actitud de este integrante del viejo patriciado -dirán Reyes Abadie y Vázquez Romero- se ha hecho notar con acierto, que su temor a otra catástrofe como la del noventa le impidió ver que al atacar la creación del Banco de la República, defendía la postura de la oligarquía orista, que tanto había hecho para destruir al Nacional, llegando a obstaculizar sus propias iniciativas para reflotarlo y superar la crisis en que se debatía el país cuando era Ministro de Hacienda. Es más, en rigor, la oposición doctrinaria a la creación de un Banco de Estado, colocó a Ramírez -como a otros integrantes del núcleo patricio, y por diferentes razones también a Bauzá- en una posición coincidente con la del alto comercio».

Luego de una nueva defensa de Vidiella, el proyecto fue aprobado, promulgando la ley el Poder Ejecutivo el mismo día, el 13 de marzo de 1896.

La nueva institución bancaria

Promulgada la ley del empréstito, y la complementaria que solucionaba el problema de los Ferrocarriles del Oeste, el gobierno envió nuevamente a Lessa a suscribir los contratos definitivos, cosa que hizo el 25 de junio de 1896. Previamente había logrado de los capitalistas que el monto efectivo del empréstito fuera elevado a cinco millones de pesos oro, en lugar de un millón de libras esterlinas. El empréstito fue emitido al tipo de 68,314%, por un valor nominal de 1:667.900 libras, equivalente a N\$ 7.834.900. El saldo neto, hechas las deducciones previstas, ascendía a N\$ 5.000.000 equivalentes, a su vez, a 1.063.830 libras, cotizadas a la par legal de N\$ 4,70.

El 16 de julio de 1896, la Asamblea General recibió el mensaje y proyecto de Carta Orgánica del Banco de la República. Se habían tenido en cuenta, para su elaboración, todos los proyectos y leyes vinculados al tema del Banco Nacional, y más directamente, la ley promovida por José L. Terra en 1883, durante la administración Santos, la ley del Banco Nacional de Reus,

del que la anterior era su antecedente directo, y la ley del Banco de Emisión, que no funcionó, y que integró el plan financiero de Carlos María Ramírez en 1891.

Vidiella, dice Montero Bustamante, había incorporado al proyecto algunas soluciones importantes, a saber: la autonomía de la administración del Banco; terminante limitación del crédito de que podía disponer el gobierno; limitación del crédito individual a sumas determinadas para impedir la absorción de los fondos por pocas personas; prohibición de intervenir en el juego de Bolsa y otorgar créditos a sociedades cuya casa matriz no estuviera en la República, y la obligación de instalar una sucursal en cada capital de departamento.

La Comisión de Hacienda del Senado, luego de algunas modificaciones que aceptó el Poder Ejecutivo, aconsejó el proyecto, haciendo notar que el respondía a la orientación de las leyes que hemos indicado, destacando como nuevas soluciones la creación del Monte de Piedad Nacional y el monopolio de la emisión, la que se haría efectiva cuando cesaran las autorizaciones concedidas al Banco de Londres y Río de la Plata (1905) y al Banco Italiano (1907).

En la discusión general, se reiteraron las objeciones que se habían hecho al «Banco del Estado» en oportunidad del empréstito solicitado para su capitalización. No obstante, se elogió al Poder Ejecutivo por la forma en que había tenido en cuenta las observaciones que se le formularan en la oportunidad anterior.

Aprobado por el Senado, lo fue también por la Cámara de Representantes, con la sola modificación de la reducción del sueldo del presidente y de las dietas de los directores, por lo que el Poder Ejecutivo pudo promulgar el proyecto el 4 de agosto de 1896.

El Banco sería una sociedad anónima, con acciones al portador, con un capital autorizado de 12 millones de pesos nominales, equivalentes a 10 millones de pesos efectivos; el capital podía duplicarse, pero con autorización del Poder Legislativo. Las acciones se dividirían en dos series

de 6 millones de pesos cada una. La primera sería suscrita por el Estado, con el empréstito de 5 millones de pesos oro; y la segunda debía ser integrada por suscripción pública, en forma total o parcial, dentro o fuera del país, a juicio del Poder Ejecutivo. Las acciones de la primera serie, una vez integradas, podían ser enajenadas por el Poder Ejecutivo con autorización del Parlamento.

Ello significa que el Banco podría terminar siendo: exclusivamente del Estado, de economía mixta, o privado en su totalidad, pero los poderes públicos seguirían nombrando al presidente y vicepresidente. Los privilegios le serían otorgados por 30 años, renovables por el Legislativo.

El monopolio de la emisión otorgado, si bien mantiene al oro como puntal fundamental de la emisión, supone algunos cambios esenciales en el sistema dinerario y bancario vigente hasta entonces.

1) Existe un banco, en los hechos, estatal, que terminaría siéndolo de derecho a partir de 1911, al que se le adjudica el privilegio de la emisión, quitándose a la actividad privada.

2) Se le impone al nuevo banco la exigencia de orientar al crédito hacia la agropecuaria y la industria, con la obligación de instalar sucursales en todas las capitales de departamento.

Sin embargo, el sistema de emisión por el cual se optó, es rígido, lo que lleva a Bucheli a afirmar que «el sistema adolece de graves imperfecciones que se harían sentir posteriormente».

«a) La emisión no puede exceder del duplo del capital realizado en billetes mayores de N\$ 10 y del 50% en billetes menores de N\$ 10».

«b) Debe mantener un encaje de 140% en oro de la emisión mayor en circulación y depósitos a la vista». La emisión quedaba entonces ligada a las tendencias del oro y a sus salidas y entradas del país.

Sobre la base de esta primera Carta Orgánica y la integración del capital por el Estado, el Banco de la República abrió sus puertas el 22 de octubre de 1896, iniciándose, así, con él, un nuevo ciclo en el sistema dinerario nacional, que tendría fundamental influencia en nuestra futura economía.

Saludamos al **Banco República** por sus **125 años**

Sigamos trabajando por una banca responsable, inclusiva y justa, contribuyendo al progreso de las personas.



Puesta a punto histórica de los primeros pasos del “banco país”

El Banco de la República Oriental del Uruguay fue una de las consecuencias de la crisis de 1890. Este, representaba la concreción de las aspiraciones de numerosos grupos sociales que, hasta ese momento, no tenían acceso al crédito y al dinero o debían recurrir, en condiciones de usura, a los bancos privados y a diversos prestamistas. Hoy, 125 años después, la historia lo posiciona como el “banco país” y es, en esa línea, que el economista Luis Eduardo Larralde realizó un repaso detallado del camino de la institución financiera para inspirar confianza en generaciones de ciudadanos que lo sienten como propio.

Escribe: Cr. Luis Eduardo Larralde
Especial para Empresas & Negocios

Antecedentes de bancos en Uruguay: un pasado marcado por idas y vueltas

Durante el siglo XIX Uruguay vivió sus primeros años en un clima de frecuente inestabilidad política, levantamientos armados, crisis económicas. Paulatinamente, se fue integrando a la economía mundial como proveedor de materias primas y alimentos, en la era de la preeminencia del Imperio Británico, su libra esterlina y el oro, y las finanzas de la City londinense.

En la etapa previa a la fundación de los primeros bancos circulaban en el país diversas monedas extranjeras. Así, la Constitución de 1830, en su artículo 17, establecía que correspondía a la Asamblea General “justificar el peso, la ley y el valor de las monedas...” y “fijar el tipo y denominación de las mismas”, señalándose, de ese modo, la necesidad de crear una moneda nacional. Se distinguía la moneda acuñada en metales preciosos —oro o plata, cuyo valor intrínseco estaba determinado

por el contenido de dicho metal— de la moneda fiduciaria —de bronce, níquel o cobre, a la que se asignaba un valor nominal— que era utilizada en el intercambio de bienes de menor cuantía.

Por otra parte, ante la escasez de moneda, llegaron a circular, como medio de pago, notas emitidas por comerciantes locales, principalmente en el Interior del país. En 1862 se estableció un patrón monetario nacional bimetálico, en base a equivalencias entre el doblón de oro y diez pesos de plata. En 1876 se declaró al oro como patrón monetario, reservándose a la plata un rol auxiliar. Sin embargo, la creación de un espacio monetario soberano en Uruguay, con moneda, crédito y canales de circulación de alcance nacional, debió esperar hasta la fundación del Banco de la República.

En 1857 se fundaron los dos primeros bancos en nuestro país. Así, el 2 de julio de ese año se aprobó la ley de creación del Banco Mauá y Cía. Su propietario y fundador fue el Barón de Mauá, financista brasileño que había llegado al país en el contexto de las negociaciones, al fin de la Guerra

Grande, vinculadas a la deuda pública. El banco, emisor, de depósitos y descuentos, podía emitir billetes por hasta el doble de su fondo realizado, ampliable hasta el triple de su capital con autorización del gobierno.

Su accionar se vinculó desde el principio a las necesidades de financiación del Estado. Practicó una política de créditos expansiva, para lo que debía emitir billetes, que llegaron a ser la mayor parte de la emisión en circulación. Ello representó, por un lado, buenas oportunidades de crecimiento y expansión de negocios. No obstante, fue una vulnerabilidad fatal en momentos de crisis, en los que el gobierno debió rescatarlo con sucesivos decretos de curso forzoso, esto es, declarando por ley que, por un período, sus billetes eran inconvertibles en oro y debían ser aceptados como medio de pago. Quienes se inclinaban por este mecanismo, ante las necesidades de crédito y dinero, fueron llamados “cursistas” por la historiografía nacional.

A su vez, el 25 de julio de 1857 la ley autorizó el funcionamiento del Banco Comercial, también como banco

emisor, de depósitos y descuentos. Su origen fue la Sociedad de Cambios de Montevideo, integrada por los más importantes comerciantes exportadores e importadores de Montevideo —el alto comercio— y algunos de los mayores hacendados —la alta clase rural—. Practicó una política de créditos restrictiva, dirigida a una clientela exclusiva entre dichos grupos. Su emisión de billetes fue muy limitada, apegado a mantener altas reservas en oro. Fue el buque insignia de la llamada banca “orista”.

Cabe mencionar que en esta etapa se proyectaron, fundaron y cerraron, numerosos bancos, y se generaron múltiples iniciativas legislativas en materia bancaria y monetaria, la mayoría de las cuales no prosperó. Sin embargo, ello evidenciaba la necesidad de amplios sectores de la población, no hegemónicos, de contar con acceso a la moneda y el crédito, instrumentos fundamentales para su desarrollo.

En 1887, a iniciativa de Emilio Reus, comenzó a funcionar el Banco Nacional, como banco de emisión, depósitos y descuentos. Se organizó en una sección Comercial y otra de Habilidad e Hipotecaria (de cuya cartera de créditos surgiría, en 1892, el Banco Hipotecario del Uruguay). Recibiría depósitos judiciales, se encargaría del servicio de

la Deuda Pública y abriría una cuenta corriente al gobierno, quien designaría al presidente, a la tercera parte de los miembros del directorio y al jefe de la Sección Emisión.

Tuvo una rápida expansión y abrió sucursales en el Interior del país. Contó con la oposición de la banca orista, lideradas por el Banco Comercial y el Banco de Londres, quienes le exigían, a diario, la conversión de sus billetes a oro, drenando así las reservas metálicas

del Banco Nacional, tal como habían practicado con el Banco Mauá. El 5 de julio de 1890 el banco suspendió la conversión de sus billetes, al no poder realizar el canje en oro exigido por el Banco de Londres, y el gobierno decretó la inconvertibilidad. La llamada crisis de 1890 fue el fin del banco que, si bien se había prestado a maniobras especulativas, durante su breve existencia había contribuido a cambiar hábitos monetarios, fundamentalmente en el interior del país.

Los primeros pasos hacia la fundación del Banco de la República¹

La desaparición del Banco Nacional y la crisis de 1890 evidenciaron la necesidad de un banco del Estado que promoviera el desarrollo económico y social del país. La fundación del Banco de la República, en 1896, respondió a la aspiración de amplios sectores so-



ciales que reclamaban una institución oficial proveedora de moneda, crédito accesible y canales de circulación. Estos sectores, en su amplia mayoría, no eran atendidos por la banca orista tradicional vinculada al alto comercio exportador e importador.

Así, el Congreso Agrícola Ganadero de 1895 había propuesto la creación de un banco con una sección de crédito rural “para hacer préstamos a los agricultores y hacendados sobre letras re-

novables o amortizables a largo plazo y con moderado interés”² en condiciones que se adaptaran al ciclo productivo, bajo modalidad de hipoteca, prenda o crédito personal. De ese modo, las capas medias rurales, agricultores y ganaderos, buscaban independizarse de la onerosa intermediación de pulperos de campaña y barraqueros, pues la falta de crédito y moneda propiciaban las prácticas de usura.

Por su parte, la alta clase rural, única con acceso al crédito, también pretendía romper el voraz monopolio de la banca tradicional integrante del círculo orista. Integrantes de capas medias urbanas, como pequeños comerciantes e industriales, artesanos y asalariados sumaron su apoyo a la creación de una institución financiera estatal. El patriciado empobrecido, funcionarios públicos, pensionistas y dependientes del Estado reclamaban la creación

de un instituto de crédito social o un Monte de Piedad para acceder a préstamos garantizados con sus sueldos u objetos personales de valor, pues, hasta ese momento, solo podían recurrir a los usureros vinculados al círculo orista.

Por otro lado, la fundación de un banco oficial contó con fuerte oposición de sectores conservadores vinculados al alto comercio exportador e importador de Montevideo, a la

banca tradicional orista, algunos de los mayores estancieros y saladeristas, prestamistas, escribanos, abogados y asesores de compañías extranjeras. Algunos opositores asociaban la fundación de un banco del Estado a la implementación de moneda de curso forzoso y evocaban las malas experiencias de quiebra del Banco Nacional y del Banco Mauá.

El capital inicial del Banco de la República, de \$5 millones de pesos, se

obtuvo a través de un empréstito concedido en Londres. Para la amortización y el pago de intereses de esta deuda se afectaron parte de las rentas de Aduana provenientes principalmente de impuestos a la importación de artículos de consumo. Fueron entonces los consumidores, particularmente las clases populares, quienes financiaron el capital inicial del Banco de la República.

La ley del 4 de agosto de 1896, que contenía las bases de la primera Carta Orgánica del Banco, reflejó la correlación de fuerzas entre grupos sociales a la hora de contemplar sus respectivas aspiraciones. Así, autorizó al Poder Ejecutivo a instituir un banco privilegiado de emisión, depósitos y descuentos, bajo la forma de sociedad anónima por acciones al portador. Tenía un capital autorizado de \$12 millones, y un capital efectivo de \$10 millones, dividido en dos series. La primera serie sería suscripta por el Estado —producto del empréstito mencionado— y la segunda se abriría, en el futuro, al capital privado. Es así que, el banco fue concebido como empresa mixta, aunque el capital privado nunca se integró.

Se le adjudicó el privilegio exclusivo de la emisión menor de moneda. Se estableció también el privilegio de la emisión mayor —constituída por los billetes de 10 pesos o más— pero a partir del vencimiento de los permisos de emisión vigentes otorgados a los bancos privados, a saber, al Banco de Londres y Río de la Plata en 1905 y al Banco Italiano en 1908. El banco debía mantener en reserva un elevado encaje en oro igual o superior al 40% de los depósitos a la vista y de la emisión mayor en circulación.

El banco abriría al gobierno una cuenta corriente con intereses recíprocos, y otorgaría al Estado y a las juntas departamentales los empréstitos autorizados por el Poder Legislativo. Se adjudicaba al banco el privilegio de ser el depositario de todos los fondos que recaudasen las oficinas del Estado, recibiría los depósitos judiciales y asumiría el servicio de la Deuda Pública. El banco debía abrir sucursales en todas las capitales de los departamentos

en el plazo de un año a partir del día de su instalación, hecho particularmente relevante a la hora de crear los canales de distribución de crédito y moneda. Para ello, debía aplicar, al menos el 40 % de su capital. Se le facultó para establecer dependencias en otras localidades. La rápida expansión de la red física fue una de sus características más salientes, contribuyendo así a la consolidación del Uruguay como Estado. Se autorizó al banco a otorgar pequeños créditos garantizados en hipotecas sobre predios de pastoreo y labranza, a operar sobre *warrants* o depósitos en garantía de mercaderías. Por otra parte, se cometió al República la creación de un Monte de Piedad Nacional, destinado a asistir a las clases menos favorecidas al ofrecer una alternativa a las prácticas usurarias de prestamistas y casas de empeño.

El camino hacia la confianza

La fundación del Banco de la República significó, para el país, la creación de una formidable herramienta de desarrollo. Como se mencionó, desde hacía décadas las autoridades habían vislumbrado la necesidad de un espacio monetario soberano. Esto es, moneda, crédito y canales de circulación. Es así que la ley cometió al banco a extender, rápidamente, su red física a todas las capitales departamentales, facultándolo a llegar a todo el país, aplicando buena parte de sus recursos.

El Estado, a su vez, contó en lo inmediato con un agente financiero eficiente a quien confiar sus recursos, preservándose de ese modo de prácticas especulativas. Los roles del banco irían ampliándose en función de las necesidades. Pasaría a ser uno de los asesores fundamentales en materia económica, contribuiría al control y estabilidad monetaria y cambiaría. Con el tiempo, iría asumiendo algunas funciones que, a la postre derivaron en la creación del Banco Central del Uruguay. Por otro parte, el banco manifestó, desde el inicio, una vocación por la promoción del crédito social, con la creación de Monte de Piedad Nacional. Posteriormente, en el ámbito del banco se fueron creando otros instrumentos afines a dichos objetivos.

Durante los primeros años, la creación de mecanismos de crédito especializado o de habilitación fue limitada. Es así que, sea por el peso de la alta clase rural, por la necesidad de abrirse camino y ganarse la confianza de los sectores conservadores o por cuestiones de riesgo, la política del República fue calificada como conservadora, o prudente, al focalizarse en el crédito a hacendados pertenecientes a la alta clase rural. Con el tiempo se irían desarrollando instrumentos de crédito especializado.

Desde el punto de vista monetario, el banco concretó su monopolio exclusivo de moneda nacional en 1908. En 1905 había vencido la autorización de emisión otorgada al Banco de Londres, y en 1908 la del Banco Italiano. Entre ambas, sucedió un hecho por demás significativo, dado por un cambio de postura de quienes se habían opuesto, en general, a la fundación del República y, en particular, a su monopolio emisor.

El diario “El Siglo”, influyente “órgano de las clases conservadoras” se había transformado, en 1908, en defensor del BROU y su moneda. El último cuestionamiento al República y su moneda se dio en la crisis de 1913. La antigua banca orista propició una corrida contra el Banco República, obligándolo, como hiciera antes con el Banco Mauá y el Banco Nacional, a la conversión diaria a oro de grandes cantidades de billetes. En determinado momento, el Banco de Londres y el Banco Comercial cambiaron su actitud hostil al considerar que el pánico podría acabar con su propia existencia, y declararon su confianza en el Banco de la República. A partir de ese momento, atacar al BROU era hacerlo a todo el sistema bancario.

Apoyo en la prosperidad, sostén en la crisis

El banco fue una pieza fundamental para el desarrollo social y económico del Uruguay. Así, apoyó a los sectores dinámicos que lideraron los modelos de crecimiento en etapas de prosperidad, y fue sostén del aparato productivo en épocas de crisis. En tal sentido, instrumentó a lo largo de su historia

diversos mecanismos de crédito especializado, como la Sección de Crédito Rural en 1912, o el Departamento de Crédito Rural e Industrial en 1925.

Los poderes públicos fueron confiando al banco diferentes cometidos a medida que el devenir histórico imponía problemas particulares, como la defensa de la moneda y las divisas durante los años de la crisis del 30, o los créditos a Inglaterra y Francia durante la primera guerra mundial. El banco cumplió también un rol de asesor del gobierno en materia económica y financiera.

Las formas institucionales fueron cambiando y, en 1967, el Departamento de Emisión del Banco de la República dio origen al Banco Central del Uruguay. Como corolario de la crisis de 1982, una vez recuperada la institucionalidad democrática en el país, a partir de 1985 el banco debió afrontar un esfuerzo patrimonial considerable para sostener refinanciamientos de sec-

tores afectados. A su vez, contribuyó a la estabilidad del sistema financiero al intervenir y gestionar cuatro bancos privados nacionales.

La gestión del BROU refleja la peripécia de la historia del país, tanto en su prosperidad como en sus tiempos de estancamiento y crisis. En más de una oportunidad peligró la existencia del banco, al comprometerse seriamente su patrimonio, como en la última crisis de 2002. La superación de esos tiempos turbulentos contó con el apoyo del Estado y con un rasgo particular que hace a su fortaleza institucional, esto es, la confianza de generaciones de ciudadanos que sienten al Banco de la República como propio.

La fidelidad a los cometidos con los que se fundó la institución, su vocación de servir seriamente de instrumento al desarrollo social y económico del país, ha sido la base de esa

confianza. La frase que lo caracteriza es por demás verdadera y evidente: el “banco país”.

¹Esta sección toma parte del texto de NAHUM, Benjamín y LARRALDE, Luis E. publicado en BROU, Memoria 2016, Capítulo Especial “Los primeros 120 años del Banco País”, disponible en web de BROU.

² Barrán, José Pedro y Nahum, Benjamín: “Historia Rural del Uruguay Moderno” Tomo III, Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo, 1973, pág. 353.

³ Tomado de Nahum, Benjamín, Larralde, Luis E; Harriett, Silvana; Moreira, Cecilia; Rodríguez, Lucía; Bertoni, Florencia; Szarfman, Eva; “Memoria Histórica de los primeros 114 años de trayectoria institucional del Banco de la República. 1896 - 2010.” BROU – Tradinco S.A., Montevideo, 2015, p. 37 y siguientes.

A través de una plataforma tecnológica de primera línea, que busca generar un ámbito de transacción y liquidación transparente, anónimo y confiable, con igualdad de posibilidades para todos los actores, la **Bolsa Electrónica de Valores del Uruguay S.A. (BEVSA)** trabaja de manera constante desde 1994 para ofrecer nuevas opciones financieras.

Este esfuerzo permanente por canalizar de forma eficiente el ahorro interno nos ha posicionado como una institución de referencia, que cuenta con apoyo de los principales actores financieros del país.

Estamos orgullosos de contar con el respaldo del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), que ha mostrado su confianza en nosotros siendo accionista y operador de BEVSA.

Con esta satisfacción, **saludamos al BROU por sus 125 años de esfuerzo constante** para impulsar el desarrollo del país, inquietud que compartimos y que es pilar de nuestro trabajo.



SALVADOR FERRER PRESIDENTE DEL BANCO REPÚBLICA

“La confianza de nuestros clientes es el tesoro más importante a custodiar”

Al festejar el Banco República los 125 años, su presidente rememora los acontecimientos que dieron nacimiento a la institución financiera y el rol que esta tuvo a lo largo de la historia. A su vez, repasa la actualidad del BROU y hace alusión a los desafíos y a las decisiones que apuntan, por sobre todo, al desarrollo y bienestar de los clientes.



¿Cuál fue el papel que jugó el BROU para el país, como entidad financiera, en su fundación, en 1896?

Al repasar la historia de la creación del Banco de la República Oriental del Uruguay, las causas que llevaron a su fundación, y los objetivos que se le asignaban, creo que por un lado podemos agradecer y reconocer a aquellos impulsores, y por otro, felicitar a quienes nos han antecedido históricamente por lo que el banco representa hoy para los uruguayos: el “banco país”.

El banco surge en tiempos económicos y políticos complejos -recordemos que a menos de un año de su creación estallaba la revolución del 97 de Aparicio

Saravia-. Se le atribuye al presidente Idiarte Borda el impulso creador, junto al Ministro de Hacienda de la época, Federico Vidiella, quien reclamaba entonces que la acción de las diversas instituciones financieras existentes -sucursales de casas matrices radicadas en el extranjero o bancos locales con escaso capital- era insuficiente para contribuir con el desarrollo del país.

En ese contexto, surge el banco. Anunciaba entonces Vidiella que *“la acción del Banco de la República sería poderosa, amplia, y útil; fuerza impulsiva de nuestra riqueza acumulada; regulador normal del crédito; y ayuda constante de la producción y del trabajo”*. Declaraba en su discurso un mensaje que bien vale la pena tener presente, de que no

sería el capital que se destinaba inicialmente al banco lo que daría sustento a la acción que del mismo se esperaba, sino que sería la confianza pública a construir los depósitos que con ella vendrían, y el accionar del mismo el que daría sustento al desarrollo de la producción y el trabajo. Se refería a un banco que nacía sólido, como una institución del Estado, y representando en ese concepto a un banco de todo el país, como declarara en su discurso de asunción su primer presidente, José María Muñoz.

El Banco República es una institución que nació con vocación de “banco país”, como lo llamamos hoy. Y creo que, como país, podemos reconocer que aquel impulso creador -pretendiendo el desarrollo de una institución que en base a la confianza de sus depositantes canalizara el ahorro en beneficio del desarrollo económico de la nación, que desde el inicio hiciera hincapié en la importancia del sector agropecuario y el interior de la República, mandando a sus autoridades a abrir sucursales en los 19 departamentos en el primer año de su creación, que actuara en buena medida como regulador del crédito y combatiera la usura tan típica de aquella época- ha cumplido con creces con sus objetivos. Y en esencia, ese accionar, regido por su carta orgánica, ha trascendido los tiempos hasta el presente, y ese doble



El único
sistema de atención
convergente del país,
saluda en sus
125 AÑOS
AL ÚNICO BANCO PAÍS.



Cuál fue el papel que jugó el BROU para el país, como entidad financiera, en su fundación, en 1896?

Al repasar la historia de la creación del Banco de la República Oriental del Uruguay, las causas que llevaron a su fundación, y los objetivos que se le asignaban, creo que por un lado podemos agradecer y reconocer a aquellos impulsores, y por otro, felicitar a quienes nos han antecedido históricamente por lo que el banco representa hoy para los uruguayos: el “banco país”.

El banco surge en tiempos económicos y políticos complejos -recordemos que a menos de un año de su creación estallaba la revolución del 97 de Aparicio Saravia-. Se le atribuye al presidente Idiarte Borda el impulso creador, junto al Ministro de Hacienda de la época, Federico Vidiella, quien reclamaba entonces que la acción de las diversas instituciones financieras existentes -sucursales de casas matrices radicadas en el extranjero o bancos locales con escaso capital- era insuficiente para contribuir con el desarrollo del país.

En ese contexto, surge el banco. Anunciaba entonces Vidiella que *“la acción del Banco de la República sería poderosa, amplia, y útil; fuerza impulsiva de nuestra riqueza acumulada; regulador normal del crédito; y ayuda constante de la producción y del trabajo”*. Declaraba en su discurso un mensaje que bien vale la pena tener presente, de que no sería el capital que se destinaba inicialmente al banco lo que daría sustento a la acción que del mismo se esperaba, sino que sería la confianza pública a construir los depósitos que con ella vendrían, y el accionar del mismo el que daría sustento al desarrollo de la producción y el trabajo. Se refería a un banco que nacía sólido, como una institución del Estado, y representando en ese concepto a un banco de todo el país, como declarara en su discurso

de ascensión su primer presidente, José María Muñoz.

El Banco República es una institución que nació con vocación de “banco país”, como lo llamamos hoy. Y creo que, como país, podemos reconocer que aquel impulso creador -pretendiendo el desarrollo de una institución que en base a la confianza de sus depositantes canalizara el ahorro

en beneficio del desarrollo económico de la nación, que desde el inicio hiciera hincapié en la importancia del sector agropecuario y el interior de la República, mandando a sus autoridades a abrir sucursales en los 19 departamentos en el primer año de su creación, que actuara en buena medida como regulador del crédito y combatiera la usura tan típica de aquella época- ha cumplido con creces con sus objetivos.

Y en esencia, ese accionar, regido por su carta orgánica, ha trascendido

los tiempos hasta el presente, y ese doble rol de banco comercial y de desarrollo que le asignamos sigue guiando nuestro accionar.

El banco, a lo largo de su historia, ha pasado por distintas etapas y procesos. Por ejemplo, en 1913 sufrió una crisis, y debió enfrentar masivos retiros de depósitos y conversión de sus billetes a oro. En 1982 se produjo una profunda crisis económica, donde quebraron varios bancos privados, se devaluó la moneda con el quiebre del sistema de tipo de cambio preanunciado conocido como “la tablita”, y de esa forma, con el abrupto aumento del precio del dólar, una gran parte del aparato productivo nacional vio multiplicar sus deudas, momento en que el banco debió salir a sostener, precisamente, al sector productivo e intervenir en el mercado de cambios. Posteriormente, la crisis

de 2002 comprometió seriamente tanto al BROU como a algunos bancos privados. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas ante estos hechos, y otros por los que ha tenido que transitar la organización?

Efectivamente, en 125 años de historia del país, el banco ha atravesado diversas crisis. Pero esa misma historia nos demuestra que ha podido sobrellevarlas, seguramente tomar lecciones en cada una de ellas, y salir fortalecido. Para quienes nos toca liderar hoy la institución, la más reciente -la crisis del 2002-, constituyó un hito sin igual, y marcó un punto de quiebre en la historia reciente. Seguramente no existen antecedentes a nivel mundial de un sistema financiero que, tras una corrida bancaria sin precedentes como la que ocurrió entonces, logre salir airoso. Claro que con muchas heridas, con la desaparición de la totalidad de los bancos locales, con la excepción del Banco República, y con una redefinición del sistema bancario local, con la concentración del negocio en pocos bancos internacionales, además de la continuidad del BROU.

En definitiva, algo no muy distinto a la situación que describe la historia para cuando se creó el Banco República, aunque ahora sí, con una presencia como el más importante en tamaño, con una altísima valoración de marca e imagen de parte de los uruguayos, reforzando aquel reclamo de confianza inicial con que el banco surgía, y que es el sustento y razón de ser de la institución.

Quizás una forma de sintetizar las lecciones aprendidas vaya, precisamente, por esto de tener presente que los bancos somos depositarios de confianza por excelencia. La confianza de nuestros clientes en el “banco país” es el tesoro más importante a custodiar.

¿Cómo define el papel que tiene el Banco República hoy en el sistema financiero local?

No en vano somos el “banco país”. Ese doble rol de banco de desarrollo y banco comercial es único para el Banco República, y creo que el hecho de que concentremos la mitad de los aho-

rrros del sistema, que tengamos más de 1.500.000 uruguayos que mantengan cuentas con nosotros, habla sin duda del peso determinante que tenemos en el mercado. El Banco República es un actor fundamental en la vida cotidiana de los uruguayos.

El accionar en pandemia ha pautado parte importante del accionar del banco en este último tiempo, y creo que hemos tenido un rol muy relevante en poder dar soporte al mantenimiento de los motores encendidos. Mediante refinanciamientos y otorgamiento de nuevos créditos, el BROU ha jugado un rol fundamental en el soporte de la actividad y el apoyo a empresas -a pequeñas y medianas empresas, en particular-, que han pasado por problemas de liquidez importantes como consecuencia del parate de la actividad que la pandemia ha implicado. Han sido tiempos complejos, pero creo que el banco ha estado a la altura

de las circunstancias, y el hecho de haber sido un jugador fundamental para contribuir a la expansión del crédito en circunstancias donde la economía se contrajo fuertemente tiene que terminar siendo un determinante importante de una etapa más promisoriosa por delante para el país.

A lo largo de su historia, el BROU ha sido una herramienta fundamental para el desarrollo nacional. ¿Cuál cree que es el principal desafío que tiene hoy el banco en el país en estos momentos donde la pandemia deja sus secuelas?

Pensando ya con cierto optimismo, en una pospandemia tenemos muchos desafíos relevantes por delante, porque estamos inmersos en un mundo cambiante y a velocidades que no eran las que estábamos acostumbrados.

Hemos definido básicamente líneas

de acción que de forma muy resumida pasan por el desarrollo de todas las líneas de negocio del banco, la transformación digital, enfocada básicamente hacia la experiencia de usuario y el desarrollo en particular del sistema de pagos, y todo aquello que hace al rol característico como banco de desarrollo.

En lo que hace al primer punto -el desarrollo comercial-, pretendemos un banco activo comercialmente, y visualizamos oportunidades de crecimiento en todas nuestras líneas de negocio activo, es decir, a nivel de lo que es la banca corporativa o empresarial, dentro de la cual pese al peso muy relevante que tiene el sector agropecuario, no desmerecemos el foco en ningún sector. Visualizamos oportunidades de crecimiento del portafolio de créditos y soluciones de servicio.

Y a nivel de lo que es nuestra banca de personas, vamos a estar anunciando en

Comprometidos con la evolución sostenible.

Los nuevos objetivos requieren de socios estratégicos.

Saludamos al BROU en su 125° aniversario.



los próximos días, en el contexto de los festejos por el aniversario, algunas facilidades adicionales en nuestro tradicional crédito social, que es sin dudas el producto de crédito al consumo más relevante del mercado. A su vez, venimos trabajando intensamente en el reposicionamiento del banco en el negocio de las tarjetas de crédito, con un producto en particular como lo es nuestra BROU Mastercard Recompensa, que viene teniendo una aceptación muy importante, de la mano de beneficios atractivos y de un programa de fidelidad muy original para nuestros clientes. En lo que hace a la transformación digital que referíamos, esperamos que el Banco República pueda ser un jugador muy relevante en el desarrollo del sistema de pagos y en lo que yo he llamado la verdadera inclusión financiera. Con esto refiero a que hemos incorporado, en los últimos años y de la mano del esfuerzo que se ha hecho en materia de inclusión financiera, una cantidad muy significativa de clientes. Se trata de clientes que si bien tienen hoy una cuenta y una tarjeta de débito asociada a la misma, no operan de forma relevante por canales digitales. Entonces, creemos que aquí hay una oportunidad muy significativa de ayudar al desarrollo de ellos y del mercado, con soluciones de pagos, en particular, eficientes y económicas. En tercer lugar, en lo que hace al rol de banco de desarrollo, por supuesto que vamos a seguir poniendo foco en sectores específicos, como hemos hecho en el último año -a modo de ejemplo con el sector arrocero o lechero-, ideando soluciones específicas, o con los sectores afectados por la pandemia a los que hemos tratado de ayudar bajo diferentes soluciones. Y ni que hablar lo antes referido respecto al apoyo al mantenimiento de la actividad económica en pandemia. Seguramente tengamos más sectores, o más soluciones para desarrollar; esto tiene que ser parte de nuestra preocupación permanente.

“Con algo más de US\$ 16.000 de depósitos en números redondos, o un capital de US\$ 1.900 millones, el Banco República representa aproximadamente la mitad del mercado bancario uruguayo”.

todo el territorio nacional. Es dentro de ese aspecto que hemos resuelto, por ejemplo, la instalación de cajeros automáticos en lugares que entendimos estaban desatendidos. Esto es algo que podría verse como en dirección opuesta a todo lo que es el esfuerzo de digitalización a que refería antes, pero no lo es, sino que es simplemente reconocer que hay lugares en donde ha sido más difícil hasta ahora el avance de nuevas soluciones digitales, y que hasta tanto no lo logremos, tenemos que seguir cubriendo estos aspectos transaccionales, que por supuesto son costosos. Pero todo eso nos va a seguir impulsando a llevar a nuestros clientes soluciones más innovadoras para los tiempos que corren.

¿Cuáles son los grandes números del BROU hoy?

El Banco República cuenta actualmente con una sólida situación patrimonial y de liquidez. Con algo más de US\$ 16.000 de depósitos en números redondos, o un capital del entorno de los US\$ 1.900 millones, el BROU representa aproximadamente la mitad del mercado bancario uruguayo. Si nos enfocamos en el lado activo del balance, tenemos sí una oportunidad de crecimiento en diferentes líneas como mencionaba anteriormente, contando con un portafolio de créditos del entorno de los US\$ 4.500 millones. Por otra parte, el banco viene entregando muy buenos resultados, contribuyendo vía distribución de dividendos a nuestro dueño, el Estado uruguayo, de forma extraordinaria. Si

La posibilidad de otorgar financiamiento a largo plazo, de ayudar en el desarrollo del mercado de financiamiento en moneda local, son elementos que hacen a este rol de banco de desarrollo tan significativo. Pero también asociamos este rol de banco de desarrollo a lo que hace a nuestra presencia territorial, y las soluciones para nuestros clientes en

bien es bueno resaltar que parte importante de los dividendos generados en los últimos tres años tienen que ver con la evolución del tipo de cambio, en un contexto de suba del dólar relevante, que no es lo que estamos observando en este 2021, el banco va a seguir siendo un muy importante contribuyente para Rentas Generales a lo largo del quinquenio.

Le toca estar al frente del banco en este momento tan especial de la historia de la institución. ¿Qué representa para usted esta celebración y dónde se enmarca, a grandes rasgos, el eje de su gestión?

Como todo aniversario, es una oportunidad de celebrar objetivos cumplidos y repasar desafíos futuros. Dentro de lo primero, la alegría de poder ser soporte estratégico para hacer realidad los sueños de tantos uruguayos a los que hemos podido acompañar en su desarrollo personal o empresarial, como venimos resaltando en la publicidad institucional que hemos difundido en estos días.

Y en lo que hace a los desafíos futuros, es el momento de reforzar nuestro compromiso y asegurar a todas las partes a quienes afectamos con nuestras decisiones y nuestro accionar, es decir, en primer lugar nuestros clientes, pero también a nuestros empleados, a nuestro dueño -el Estado uruguayo-, a los reguladores y a las comunidades en que actuamos, que aspiramos a seguir teniendo un banco a la altura de las expectativas y que siga cumpliendo con el mandato por el cual fue creado hace 125 años atrás, con la mirada permanente en el futuro.

Como referimos al comienzo, el Banco República nació con un rol basado en tres aspectos fundamentales, que se reflejan en nuestra carta orgánica: promover servicios financieros accesibles a la población, estimular el ahorro, y fomentar la producción de bienes y servicios de forma de contribuir al crecimiento económico y social del país. Estos son los pilares sobre los que se ha basado históricamente y los que deberán dar continuidad al accionar de la institución.

APOYO PERMANENTE A CUTCSA

Un banco que respalda a la mejor movilidad

El Banco República siempre ha estado presente en el financiamiento de las distintas operaciones que involucran al transporte de pasajeros, tanto en lo que refiere al recambio de flota como en la adquisición de nueva tecnología. Así lo reconoció a **Empresas & Negocios** Juan Salgado, presidente de Cutcsa y de la Cámara del Transporte del Uruguay.



El transporte colectivo de pasajeros es un sector que exige inversiones permanentes para mantener las flotas de ómnibus en condiciones de brindar un servicio de calidad.

Cuando se trata de las empresas de transporte urbano, cada unidad tiene un costo que supera los US\$ 150.000. Una empresa como Cutcsa, con una flota de 1.140 ómnibus, para mantener una edad promedio de los mismos del orden de los siete a ocho años, como en la actualidad, se deben renovar cantidades importantes de unidades cada dos o tres años.

“Sin ir más lejos, entre los años 2019

y 2020 renovamos 269 ómnibus por vehículos con aire acondicionado, piso bajo, con tecnología euro 5, siendo 20 de ellas 100% eléctricos, con una inversión que supera los 49.5 millones de dólares”, recordó Juan Salgado.

En ese contexto, el Banco República siempre estuvo presente en los planes de renovación de la flota de la compañía, remarcó el entrevistado, que a la vez recordó que en los últimos doce años, el BROU le brindó a la empresa de transporte de pasajeros el financiamiento necesario para renovar casi 600 ómnibus.

“Más atrás en el tiempo, en los años

1999 y 2000, el BROU financió gran parte de los 350 ómnibus, y en el Plan Nacional de Renovación de Flotas de los años 90 nos brindó el crédito para adquirir más de 400 unidades que permitieron sustituir a vehículos de los años 60 en nuestra empresa”, añadió el ejecutivo.

De una forma u otra, Salgado enfatizó en que el Banco República también estuvo presente en las grandes inversiones que Cutcsa llevó a cabo en su proceso de modernización, haciendo alusión a la nueva Planta José Añón, los talleres de última generación ubicados en la Planta José Pedro Varela, la inversión en la tecnología a bordo de las unidades y la incorporación de nuevas modalidades de pago en el STM.

“No menos importante es el apoyo permanente para atender las necesidades de nuestra gente a través de los créditos sociales personales que han permitido, en muchos casos, mejorar las condiciones de vida de nuestros socios y empleados”, agregó el titular de Cutcsa.

Fuera del transporte, el Banco República también es la principal institución financiera de apoyo a la industria, el agro, el comercio y los servicios. Así, la amplia cartera de servicios lo acredita sin duda alguna como el “banco país”.

Al final, Juan Salgado aprovechó la oportunidad para enviarles a las autoridades del banco un saludo por el nuevo aniversario. 🎉



Pablo Costoya

Gerente general
del Grupo BMW Uruguay

“Uruguay representa un mercado estratégico para Magna Motors”



A inicios de 2021 Magna Motors tomó el control de la operación de BMW en Uruguay, que incluye las marcas BMW, MINI y Motorrad. La nueva gestión supone un nuevo tiempo, que a su vez trae aparejado un relanzamiento de las marcas del grupo.

En diálogo con **Empresas & Negocios**, Pablo Costoya, Gerente General de BMW Group Uruguay, brinda datos del negocio y la apuesta de la empresa en el país. Además, da detalles del sector *premium* en el mercado local y adelanta las tendencias en el segmento.

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

Pablo Costoya nació en Montevideo, en el año 1985. Vivió su infancia y adolescencia en Pocitos, en un hogar conformado por sus padres, una hermana y un hermano, ambos mayores que él. Cursó escuela y liceo en el Saint Catherine's School, y luego la Licenciatura en Gerencia en la Universidad ORT. Posteriormente, realizó un posgrado en Dirección de Marketing también en la Universidad ORT, y su desarrollo

profesional continuó en el IAE Business School, de la Universidad Austral, en Buenos Aires, donde realizó el Programa de Alta Dirección.

Dice que fue el trabajo de su padre lo que despertó su inclinación por la gerencia y el marketing.

“Mi padre siempre fue gerente de empresas tanto nacionales como multinacionales, y eso representó un ejemplo para mí. Así que desde muy chico tenía claro que quería estudiar gerencia, aunque no sabía de qué. Ya de grande me empezó a interesar muchísimo la gerencia más volcada al área

comercial y de *marketing*; de hecho, leo mucho sobre la temática... lo hago como un hobby. Realmente lo disfruto, y además me permite estar siempre actualizado”, reflexiona.

¿Cómo empezó su periplo laboral?

Comencé trabajando como analista de *marketing* en Laboratorio Prondil, que en ese momento era de capitales nacionales, pero que hoy es parte de una multinacional que se llama MSD. Ahí estuve tres años, en un negocio distinto, B2B (de empresa a empresa), donde aprendí mucho. Eso me dio las bases para poder entrar con un poco más de experiencia a “las grandes ligas”, es decir, las compañías multinacionales más grandes del mundo por las que pasé después. Primero fue Kraft, lo que es ahora Mondelēz International, donde permanecí cuatro años. En Kraft Foods estuve como gerente de *Trade Marketing*. Ese fue mi trampolín para ingresar a Pepsico, la segunda compañía de alimentos y bebidas del mundo; primero como gerente de *Marketing* por algo más de dos años y luego ya como country manager del negocio durante seis años.

“Saber interpretar al consumidor, anticiparse a sus deseos y generar tendencia está en el centro de la propuesta de BMW Group”.

posibilidad de liderar un equipo de alto desempeño y poder dirigir en Uruguay la estrategia del grupo BMW, que es la principal empresa de vehículos de alta gama del mundo, con fuertes planes de inversión para redireccionar la marca

y llevarla a un liderazgo absoluto en el mercado.

Si bien la industria automotriz es muy distinta a lo que puede ser el mercado de consumo masivo, hay muchas cosas de la experiencia en multinacionales de consumo que pueden aplicar al sector. En mi caso, vengo de trabajar en multinacionales con los mejores procesos, las mejores prácticas, plataformas, y los profesionales más destacados del mercado local y regional. Toda esa experiencia adquirida es la que busco volcar en este nuevo desafío. Venir de otra industria es, a mi entender, una gran oportunidad

porque permite ver el negocio con una mirada fresca, que permite desarrollar estrategias con una visión transformadora de la compañía, que logre balancear correctamente el corto y largo plazo.

Lógicamente, cada industria tiene sus particularidades, que uno tiene que aprender y manejar, pero al final del día uno lidera equipos de trabajo, y son los equipos los que entregan los resultados y no las personas individualmente. Siempre pongo un ejemplo, aunque no recuerdo de quién escuché esa reflexión: el director técnico del Barcelona no le enseñaba a Messi a patear tiros libres, sino que era quien hacía que Messi jugara en equipo. En mi caso, mi rol es liderar equipos de trabajo de alto desempeño, y hacer que entreguen los máximos resultados. Creo mucho en un concepto llamado “*servant leadership*”, donde el líder está para servir a los colaboradores y no al revés. ¿En qué se traduce esto? En estar todos los días en el campo de batalla, con los vendedores, o en el taller... Por ejemplo, en mis épocas anteriores me subía al camión una vez cada tanto y salía a repartir para entender realmente lo que vive en el día a día un vendedor, un repartidor, y así, de algún modo, facilitarle los recursos para que ellos puedan entregar los mejores resultados. Eso termina traducándose en un estilo de liderazgo completamente horizontal, donde yo soy uno más del equipo. Me toca el rol de liderar el barco, pero al final del día soy uno más, y eso es lo que trato de imprimirle a la organización.

Como decía antes, me gustan y me mueven los desafíos. Es lo que estudié, me preparé para eso; tengo muchas horas de estudio de casos de diferentes compañías. Entonces, hoy en día estoy preparado para gerenciar empresas. El temor a que me vaya mal no está dentro de mis posibilidades.

¿Cómo describiría esta nueva etapa de la empresa?

BMW Group, la principal empresa de vehículos de alta gama del mundo, eligió a Magna Motors para representar, desde marzo de 2021, a sus marcas BMW, MINI y Motorrad en el mercado uruguayo. En tal sentido, nos encontramos en la etapa más importante de la historia del

Apuesta por el país

¿Por qué Magna Motors decidió instalarse en Uruguay?

Ante todo, Uruguay es un país con reglas claras y eso es muy positivo para el desarrollo de los negocios. Luego de un exhaustivo análisis del segmento de vehículos de alta gama en Uruguay, Magna decidió pujar en un llamado para asumir la representación de las marcas BMW, MINI y BMW Motorrad y potenciar la operación en Uruguay.

Cuando Magna Motors fue seleccionado por BMW Group como nuevo representante en Uruguay, la empresa hizo una gran apuesta por nuestro país. Puso en valor un mercado que en el segmento de alta gama es muy atractivo y que seguramente tendrá un desarrollo destacado en los próximos años. Esa valoración se traducirá en lanzamientos acompasados con la realidad regional y mundial, donde los clientes accederán a los mismos productos y servicios que en los mercados más desarrollados. Uruguay, a pesar de ser un país pequeño, representa un mercado estratégico para Magna Motors, y se ha definido una importante inversión para poner las marcas del grupo BMW en un sitio de privilegio.

Hoy encara una nueva etapa profesional, en una industria que no es de consumo masivo, donde no se había desarrollado hasta entonces. ¿Qué lo sedujo del sector automotor?

Siempre fui una persona muy curiosa y a la que le gustan los desafíos. En esta propuesta me encantó el desafío, y la

VEO, VEO...

¿QUÉ VES?

**UNA COSA
MARAVILLOSA**

flow

ES PARA VOS

CONTRATO A UN AÑO. PROMOCIÓN VÁLIDA PARA NUEVAS AFILIACIONES HASTA EL 31/08/2021 EN MONTEVIDEO. COSTO DE CONEXIÓN BONIFICADO EN UN 100% HASTA EN 1 TELEVISOR CON SERVICIO CABLEVISIÓN HD Y 1 TELEVISOR CON SERVICIO FLOW BOX CONECTADOS EN FORMA SIMULTÁNEA EN LA INSTALACIÓN. FLOW APP: PRODUCTO EXCLUSIVO Y SIN CARGO PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN. FLOW BOX: PARA CONTRATAR FLOW/VERSION BOX ES NECESARIO CONTAR CON SERVICIO DE INTERNET DE ANTEL CON UN PLAN DE FIBRA ÓPTICA BÁSICO O SUPERIOR. DISNEY+: PROMOCIÓN Y SERVICIO SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. VÁLIDA HASTA EL 31/08/2021 PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN CON SERVICIO FLOW BOX QUE CONTRATEN DISNEY+ POR PRIMERA VEZ A TRAVÉS DE CABLEVISIÓN. PRECIO DE LISTA A JULIO 2021: \$320 IVA INCLUIDO POR MES. EL SERVICIO DISNEY+ SERÁ PROVISTO POR DISNEY Y FACTURADO POR CABLEVISIÓN. DISNEY DTC (LATAM, INC., 7400 WEST ALAMEDA AVENUE, BURBANK CA91521, ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. CONSULTAR PRECIOS Y CONDICIONES PARA ESTA PROMOCIÓN POR EL 26197000.

grupo BMW en Uruguay, ya que la nueva gestión supone una nueva era que implica un relanzamiento de las marcas del grupo en el mercado. El foco del grupo está puesto en brindar un servicio *premium* que supere las expectativas de los clientes más exigentes, colocándolos como eje central de todas las decisiones que tomamos, y para quienes la experiencia de conducir es parte de un estilo de vida.

La operación en Uruguay representa una inversión inicial muy significativa para el mercado, la que se irá incrementando en sucesivas etapas de crecimiento planificado en su red de locales y de servicios. La experiencia de compra, así como el servicio postventa, serán los ejes de gestión de

nuestro grupo. Nos enfocamos en superar las expectativas de los clientes más exigentes a la hora de la compra de su vehículo, y que estos tengan el mejor respaldo de servicio técnico.

¿Qué destaca del grupo Magna?

La solidez que transmite un grupo empresarial con más de 40 años de actividad en el sector automotor, presente en más de 10 mercados de la región, y que integra el top de importadores de automóviles para América Latina.

La nueva propuesta que impulsa Magna Motors incluye el concepto “*Power of Choice*”, según el cual los clientes podrán elegir el método de propulsión de sus vehículos. Esto será posible gracias a la ampliación de la línea de modelos que comenzarán a comercializarse en nuestro país, que incluirá vehículos eléctricos e híbridos.

La gestión buscará ampliar el portafolio y trabajará en el fortalecimiento del servicio postventa y la reconexión de las marcas con el mercado, siempre en línea con los estándares de BMW de clase mundial. Asimismo, un modelo de gestión moderno, con servicios premium, donde se interpreten las necesidades de un mercado cada día más exigente y desafiante.

¿Cuáles son los pilares y las apuestas de la nueva gestión?

El objetivo central es dar atención *premium* a los clientes, ofrecer nuevas e innovadoras opciones y continuar con la tradición de excelencia de las tres marcas del grupo BMW en Uruguay: BMW, MINI y Motorrad.

Si tuviera que destacar un aspecto de la gestión que estamos encabezando, no tengo dudas que la experiencia de marca que tendrán los clientes es el centro de la nueva propuesta. Ya estamos implementando una serie de servicios tales como los vehículos de cortesía, servicio *shuttle*, asistencia *premium* y una amplia gama de vehículos para test drive. Apuntamos a que el desarrollo de la relación afectiva de los clientes con nuestras marcas también se vea reflejado en la calidad de servicios que reciben.

En lo que refiere al personal, destaco el excelente equipo profesional y humano con que el grupo BMW cuenta en nuestro país, fuertemente comprometido con los objetivos corporativos y que además está siendo capacitado bajo los estándares de BMW Group y Magna Motors en el mundo. Desde sus orígenes, BMW apuesta al liderazgo absoluto en el mercado de automóviles premium, y eso es algo que como grupo Magna vamos a consolidar en el mercado uruguayo.

¿Qué novedades tienen para el mercado local en ese sentido?

Estamos iniciando una nueva era en Uruguay en la que el cliente será el centro de todas las decisiones que tomemos en términos comerciales. Tenemos una agenda muy potente, donde nuestros clientes podrán disfrutar los últimos lanzamientos a nivel global en nuestro país, así como también tenemos planificados eventos de clase mundial nun-

El perfil bajo se va rompiendo con el tiempo

¿Qué características tiene el mercado *premium* local?

Si uno mira los últimos cinco años de la industria, tanto el segmento *premium* como masivo presenta un promedio de caída en el entorno al 5%. Sin embargo, en lo que va del 2021, estamos viendo un efecto rebote muy importante, hay un crecimiento fuerte. Puede haber muchas hipótesis, pero seguramente la más fuerte sea que la restricción de los viajes y movilidad hizo que mucha gente se volcara a darse algún gustito, y optó por invertir en algún bien que le reconfortara y que fuera una forma de gratificación en un momento tan duro.

Con respecto al segmento premium, es una industria que en Uruguay gira en el entorno de los 1.000 vehículos anualmente, con una tendencia y perspectiva de crecimiento muy interesante.

Uruguay tiene uno de los PBI per cápita más altos de Latinoamérica, lo que hace que desde el punto de vista económico haya espacio para hacer crecer el segmento. El principal desafío a nivel local radica en un tema cultural del uruguayo, que típicamente cultiva un perfil bajo, y que muchas veces pensar en un vehículo de alta gama representa una barrera más cultural que económica. De hecho, en el portafolio de BMW y MINI existen vehículos con precios muy atractivos con propuestas de precio muy similares a las del segmento masivo, pero en un auto de alta gama. De a poco la gente se va animando a pasarse a vehículos de alta gama y eso lo estamos viendo con una industria muy pujante. De hecho, cuando el grupo Magna decidió instalarse en Uruguay, obviamente hizo un estudio de mercado, y lo que vio es justamente que esta es una sociedad con una población con buen poder adquisitivo, que sí tiene una barrera, que es más de tipo cultural en cuanto al perfil bajo que quiere cultivar, pero que cada vez más eso se va rompiendo. Ese es un fenómeno que va sucediendo no solamente en la industria del automóvil, sino que ocurre en otros sectores. Hay una “premiumización” del consumo en general y el consumidor está dispuesto a pagar más por un mejor producto o servicio. Y eso es lo que estamos viendo puntualmente en la industria automotriz.

ca antes realizados en Uruguay, que se irán comunicando oportunamente en los próximos meses.

En lo que refiere a nuestras instalaciones, estamos próximos a realizar una inversión muy significativa para el mercado uruguayo. Uno de los objetivos de Magna Group es la implantación de los retail standards que BMW definió para el diseño de sus puntos de venta y servicios a nivel mundial. Estamos analizando varias alternativas para trasladar nuestro centro de operaciones -taller y showroom- a un espacio que ofrezca facilidades más adecuadas a la marca, con un área suficiente para atender la operación de BMW Group. Nos vamos a trasladar a un local que sea cómodo y amigable para los clientes. Esta es una definición que se estará tomando en los próximos meses y que estamos ansiosos de poder comunicar a nuestros clientes y público en general.

¿Cómo están viendo el mercado y al consumidor uruguayo después de un año de pandemia?

El segmento de alta gama está evolucionando muy favora-

blemente en los últimos meses. Si ponemos en perspectiva lo que fue el momento más duro de la pandemia en términos de actividad, hoy sentimos que estamos en la puerta de una reactivación auspiciosa, donde crecerá el segmento y donde aspiramos a consolidar el liderazgo dentro del mismo.

A lo largo de este fenómeno mundial y transversal que significó la pandemia, donde se vieron seriamente afectado, por ejemplo, la vida social y los viajes, nuestros productos fueron una forma de gratificación. Muchas familias encontraron en BMW o en un MINI un motivo de alegría y realización, en un contexto difícil y muchas veces doloroso.

¿Le parece que hay un nuevo concepto de lujo en materia de automóviles?

Las tendencias y las expectativas de los consumidores están en permanente transformación. Saber interpretar al consumidor, anticiparse a sus deseos y generar tendencia

está en el centro de la propuesta de BMW Group. Hoy el diseño, las prestaciones y la sustentabilidad son altamente valorados en el mercado de alta gama. Hemos sido, y segui-

“El foco del grupo está puesto en brindar un servicio premium que supere las expectativas de los clientes más exigentes, colocándolos como eje central de todas las decisiones que tomamos”.

NUESTRO MAYOR VALOR SON TODOS LOS URUGUAYOS



125 años acompañando tus sueños, con productos pensados especialmente para vos.



BANCO REPÚBLICA
125 AÑOS DE NUESTRO BANCO PAÍS

remos siendo, pioneros en tecnología e innovación, pero también en conocimiento y cercanía con nuestros clientes, elementos que a su vez definen el nuevo lujo en el mercado automotor.

¿Cuáles son las expectativas en cuanto a salida de la pandemia?

Las expectativas son grandes porque vemos un mercado y una economía con tendencia a prosperar. Vivimos en tiempos muy cambiantes y apostamos a estar preparados para esos cambios. La flexibilidad y el poder de adaptación serán aspectos que van a destacar dentro de este contexto y lo que hará la diferencia para salir con éxito de esta pandemia. Está en todos superar la situación actual, y desde Magna estamos comprometidos con dar nuestro aporte a ello. Ya se están comenzando a ver brotes verdes en la industria automotriz, y eso es algo muy positivo ya que demuestra que la economía en general comienza a recuperarse lentamente.

¿Cómo ve la competencia en la industria en Uruguay?

Creo que la competencia siempre es beneficiosa ya que eso eleva la vara en cuanto a innovación, servicio y calidad, y al final del día mejora la oferta que tiene el consumidor. Damos siempre la bienvenida a la competencia porque estamos convencidos de que nos impulsa a continuar mejorando para ofrecer desempeño y confiabilidad, así como para adaptarnos y evolucionar con las exigencias del mercado y el entorno, para entregar la mejor propuesta de valor en tecnología y desempeño automotor, siempre con una visión hacia el futuro.

¿Cómo viene el desempeño en ventas?

Por política global de la compañía no hacemos comentarios sobre esos datos. Sí le puedo decir que el negocio en Uruguay viene creciendo sostenidamente, y que apuntamos a seguir haciéndolo en los próximos años a partir de una propuesta de valor agregado para los consumidores actuales de la marca y para quienes seguramente se unirán a la familia BMW. El grupo BMW apunta al liderazgo absoluto en todos los mercados donde opera, y en eso está orientada esta nueva gestión.

En cuatro meses que llevamos operando el negocio en Uruguay, la operación local ha sido reconocida por el grupo BMW como una de las mejores operaciones en Latam por su performance de negocios en lo que va del año 2021.

¿Cuáles son las tendencias del mercado automotor?

La gran tendencia que vemos en el mercado automotor en general, y especialmente en el segmento premium, refiere a la fuerte demanda de vehículos SUV (*Sport Utility Vehicle*) a contraposición de la demanda de autos. Actualmente, el 70% del segmento *premium* comercializado en Uruguay

son SUV y el 30% autos, mientras que hasta hace pocos años esa relación era inversa.

BMW ha sido el pionero en el lanzamiento de SUV en el segmento *premium* y constantemente está ofreciendo productos de mayor valor agregado que acompañen las tendencias. Las razones del éxito detrás de estos modelos son, sobre todo, el diseño deportivo y poderoso, la gran consistencia del producto, las excelentes características de conducción y las sobresalientes capacidades integrales que ofrece BMW.

BMW Group declaró que para 2030 dos tercios de los vehículos que vendan serán híbridos y eléctricos. ¿Cómo aplica eso para el mercado uruguayo?

La incorporación de la sustentabilidad a la propuesta del BMW Group es un proceso que se viene dando a pasos agigantados en toda la organización, apuntando a una drástica reducción de las emisiones y la huella de carbono para 2030. El grupo BMW tiene una fuerte agenda de sustentabilidad, haciendo una gran apuesta hacia la movilidad sustentable, reforzando sus compromisos con los objetivos del acuerdo climático de París, con el foco principal en la expansión de la movilidad eléctrica. No en vano, BMW ha sido reconocida por el *Dow Jones Sustainability Index* como la marca más sostenible del mundo por octava vez consecutiva.

En Uruguay, el mix de oferta y venta de híbridos y eléctricos de nuestras marcas ha crecido sustancialmente en los últimos tiempos, representando un paso más de acercamiento a la estrategia trazada globalmente, de evolución de nuestros vehículos a este tipo de solución. En el futuro los seguiremos impulsando y potenciando en el mercado uruguayo.

En relación a las políticas de recursos humanos, la compañía ha declarado que valora la diversidad. ¿Cómo aplica eso a un mercado que puede ser percibido como masculino?

Habitualmente tendemos a creer que el mundo automotor es un ambiente masculino. Sin embargo, en Magna Motors Uruguay estamos convencidos de que la diversidad es fundamental para el éxito de nuestros colaboradores y nuestra compañía. Tal es así que el 60% de nuestro *staff* gerencial son mujeres, y seguimos trabajando para que cada vez más mujeres puedan liderar roles estratégicos de la organización. Además, como marca empleadora, estamos continuamente buscando y motivando el talento joven que vibre con las marcas.

La diversidad en su más amplia expresión ha sido a lo largo de la historia un valor fundamental en el grupo BMW, y en Uruguay estamos convencidos de que impulsar esa condición en todas las áreas nos permite llevar la compañía a otro nivel.

“La gestión buscará ampliar el portafolio y trabajará en el fortalecimiento del servicio postventa y la reconexión de las marcas con el mercado, siempre en línea con los estándares de clase mundial de BMW”.

Señas de identidad

Pablo Costoya tiene 36 años, está casado y tiene dos hijos varones —uno de tres años y otro de nueve meses—.

¿A qué imagen de su infancia le sacaría una foto y la colgaría en su casa?

A mis vacaciones en Costa Azul, Canelones, con mi familia y los amigos.

¿Qué hobbies tiene?

Leer mucho sobre *marketing* y administración. También jugar al fútbol con amigos.

¿Hincha de?

De Nacional. Es una pasión.

¿Tres jugadores de Nacional?

“Matute” Morales, el “Loco” Abreu y ahora Gonzalo Bergessio.

¿Usa Twitter, Facebook, Instagram o alguna otra red social?

Uso Instagram y LinkedIn.

¿Una comida?

Milanese con papas fritas.

¿Una bebida?

Agua sin gas con limón.

¿Mate, café o té?

Mucho mate y mucho café.

¿Con qué se despierta en la mañana?

Tengo tres alarmas, una que me suena a las 7:20, otra a las 7:30 y otra a las 7:40, porque habitualmente suelo dormirme después de la primera alarma y necesito dos de refuerzo, por las dudas. Pasa que me quedo leyendo hasta tarde, entonces después a la mañana cuesta un poco.

¿Qué está leyendo ahora?

‘Emotional Intelligence’, de Daniel Colman, y ‘La Gestión del *marketing* de servicios’, de Pablo Fernández y Héctor Bajac.

¿Un libro de cabecera?

No más pálidas, de Enrique Baliño. Lo leo dos o tres veces al año.

¿Una frase de cabecera?

Hay una que me gusta mucho, que no sé quién la dijo: “Soñar en grande toma el mismo esfuerzo y tiempo que soñar en pequeño”.

Tengo varias... Pero voy a mencionar otras dos: “Define objetivos que encajen con tu potencial y no tu habilidad” y “Si vuelas por debajo del radar nunca vas a estar en órbita”.

¿Qué música le gusta?

Soy fanático de los Beatles, y también me gustan mucho Los Rolling Stones, Oasis, REM, U2... esos son mis gustos más clásicos.

¿Cuál fue el mejor regalo de cumpleaños que recibió?

Soy una persona muy sencilla, y el mejor regalo fue un par de fiestas sorpresa que me hicieron mis amigos. Nada material, sino algo más sentimental.



¿Con qué figura histórica le gustaría compartir un café?

Con Paul McCartney. Para mí es lo máximo en la música.

¿En qué otro rubro le hubiera gustado trabajar?

En arquitectura... Me hubiera gustado ser arquitecto. De hecho, las veces que he tenido la oportunidad de comprar algún inmueble, siempre meto mano, las reformas las hago yo directamente.

¿Su lugar en el mundo?

Mi casa. Cuando cruzo la entrada y cierro la puerta me olvido de todo. Es mi mundo, mi cable a tierra. Los roles gerenciales y más en compañías de primera línea implican mucha presión y exposición, uno vive jornadas muy intensas, pero cuando llego a casa me desenchufo totalmente.

¿Qué tres características lo definen?

Soy una persona muy cercana a la gente, alguien que trata de imprimir un estilo completamente horizontal en la forma de comunicarse y soy uno más del equipo.

Tengo una fuerte tolerancia a la frustración; caigo, me levanto y voy por más. Esas son cosas que fui forjando a lo largo del tiempo, con experiencias, porque no es algo que enseñen en la facultad. Creo que estas son habilidades que hoy por hoy se demandan más. Como tercera cosa, la sencillez, el pragmatismo absoluto... soy un fundamentalista de la sencillez. ☺

LA CADENA ASPIRA A TENER PRESENCIA A NIVEL NACIONAL, LLEGANDO A TODAS LAS CIUDADES DEL URUGUAY QUE TENGAN MÁS DE 10.000 HABITANTES.

Tienda Inglesa redobla su compromiso con sus clientes y proyecta nuevas inversiones

Lोगrar una conexión creciente con sus clientes, basada siempre en la calidad del servicio, es la razón de ser de Tienda Inglesa, que en los últimos años ha redoblado sus esfuerzos para generar una mayor cercanía, manteniendo sus valores históricos pero proyectándose hacia un futuro con más puntos de encuentro.

En este marco, la compañía se encuentra embarcada en la apertura de nuevas sucursales y en el cierre de alianzas con supermercados locales, que le permiten estar más cerca de sus clientes. La gran aspiración es extenderse hacia el interior, alcanzando a todas las localidades de Uruguay que tengan más de 10.000 habitantes.

“Nuestra expectativa en los próximos años es tener una presencia nacional, en algunos casos directa y en otros vía alianzas estratégicas. Nos proponemos tener presencia en todas las ciudades del país de más de 10.000 habitantes. Hoy ya tenemos confirmada la construcción de siete nuevas sucursales que se abrirán en los próximos dos años”, señaló Juan Manuel Parada, gerente general de Tienda Inglesa.

Proceso de expansión

Si bien el proceso de apertura de sucursales

de la Tienda se frenó en 2001, luego de la inauguración de la sucursal de Atlántida, en 2017 la nueva dirección inició un franco proceso de expansión. A partir de ese año se inauguraron las sucursales de La Barra, Solanas, Cerdón, Pocitos en la calle Libertad y Tienda Deli en Montevideo Shopping.

La última novedad es la sucursal que se inaugurará este año en la sede de Car One, en lo que será el supermercado más moderno del país. Llevando al máximo la experiencia

de compra y de cercanía con los clientes, el lugar ofrecerá a los consumidores opciones como moler su propio café o acceder a una carnicería Premium, en un ambiente que además será 100% amigable con el medio ambiente, al punto que incluso los carritos serán elaborados con plástico recuperado del mar.

“Tienda Inglesa CarOne va a ser el primer supermercado del país en obtener la certificación ambiental EDGE (Excellence in Design for Grater Efficiencies) de la Corporación Financiera Internacional,

miembro del Banco Mundial. Es una certificación muy exigente, que obliga a quien quiere obtenerla a cumplir con una serie importante de requisitos y que ha representado un enorme desafío para todo nuestro equipo, pero es un camino que vale la pena transitar, porque el resultado es una certi-

ficación que para nosotros representa un enorme orgullo”, indicó Parada.

Además de incorporar nuevas sucursales, la Tienda apuntará a la remodelación del 100% de los locales que ya están en funcionamiento e invertirá fuertemente en el desarrollo de los canales de comercio electrónico.

Alianzas estratégicas

Por otra parte, más allá de la apertura de sucursales propias, la firma busca la expansión mediante alianzas estratégicas que involucren a supermercados de barrio, una iniciativa que comenzó en 2019 con un plan piloto en cinco locales de Montevideo y que se fue extendiendo, al punto que se prevé terminar este año con más de 40 locales asociados en varios departamentos del país.

En todos los casos, Tienda Inglesa se mantiene fiel a los valores que ha sostenido por más de 150 años, buscando profundizar sus vínculos con los uruguayos y construyendo relaciones sólidas, tanto con sus clientes como con sus proveedores y con la comunidad.

En la actualidad, la firma está vinculada con más de 2.000 proveedores, de los cuales 1.500 son pequeñas o medianas empresas. En un contexto de pandemia de COVID-19, estos empresarios se han visto particularmente afectados, por lo que Tienda Inglesa inició un trabajo interno para desarrollar planes de apoyo a pequeños productores rurales.

“Nuestra intención es darles a estas personas nuevas oportunidades de mejorar sus in-

Tienda Inglesa se mantiene fiel a los valores que ha sostenido por más de 150 años, buscando profundizar sus vínculos con los uruguayos y construyendo relaciones sólidas.

gresos, mejorando su presencia en nuestras góndolas y brindándoles un mayor acceso a financiamiento”, explicó Parada.

Compromiso con la comunidad

Además de este plan, cuyo lanzamiento tendrá lugar en los próximos meses, Tienda Inglesa está comprometida con el desarrollo de toda la comunidad, en particular ante la situación compleja generada por la pandemia. En este marco, en abril de 2020 inició un trabajo conjunto con más de 20 empresas para dar forma a la iniciativa solidaria Unidos para Ayudar.

La propuesta, que comenzó con el horizonte de armar 60.000 canastas de alimentos, insumos de higiene y material educativo para llegar a quienes más lo necesitaban, cerró el año con 120.000 canastas de alimentos, 45.000 de higiene y 45.000 infantiles, a lo que se sumaron otras donaciones que continuaron llegando incluso desde el exterior del país.

En 2021, Tienda Inglesa volvió a ser parte del proyecto, que se trazó como meta el armado de 150.000 canastas para que cada uruguayo tuviera un plato caliente para llevar a la mesa, en una acción que nuclea a cada vez más empresas y voluntarios.

También en la búsqueda permanente de ser solidarios con quienes más lo necesitan, la

Tienda presentó el programa “Beneficio Mides”, una iniciativa que otorga un 20% de descuento para los beneficiarios de la Tarjeta Uruguay Social y de la Canasta Mides, que se puede utilizar en todas las sucursales de la Tienda y de Tienda Farma del país.

“Estamos muy orgullosos de aportar nuestro granito de arena y ayudar a aquellos que más lo necesitan. Creemos que esta acción representará un importante sostén para todas estas personas ante el difícil momento que están atravesando”, dijo Parada en la presentación del programa.

Más allá de la pandemia, la compañía, a través de la Fundación Tienda Inglesa, firmó un convenio con el Ministerio de Desarrollo Social (Mides) para capacitar a trabajadores a través de los programas “Inserción Laboral Tienda Inglesa” e “Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”.

Este acuerdo, que tiene una duración de un año con posibilidad de extensión, establece que el 30% de quienes participan en los programas de capacitación de la Fundación Tienda Inglesa son beneficiarios del Mides, de los cuales al menos dos son personas con discapacidad, con la posibilidad de obtener

Tienda Inglesa está comprometida con el desarrollo de toda la comunidad, en particular ante la situación compleja generada por la pandemia.

ofertas laborales concretas. Los programas de inclusión laboral son algunas de las principales líneas de trabajo de la Fundación Tienda Inglesa, integrada por directivos, funcionarios y familiares, que en sus tres años de existencia ha logrado que más de 500 jóvenes entre 18 y 29 años sean capacitados, de los cuales el 79% recibieron una oferta laboral concreta y 130 continúan trabajando en la Tienda.

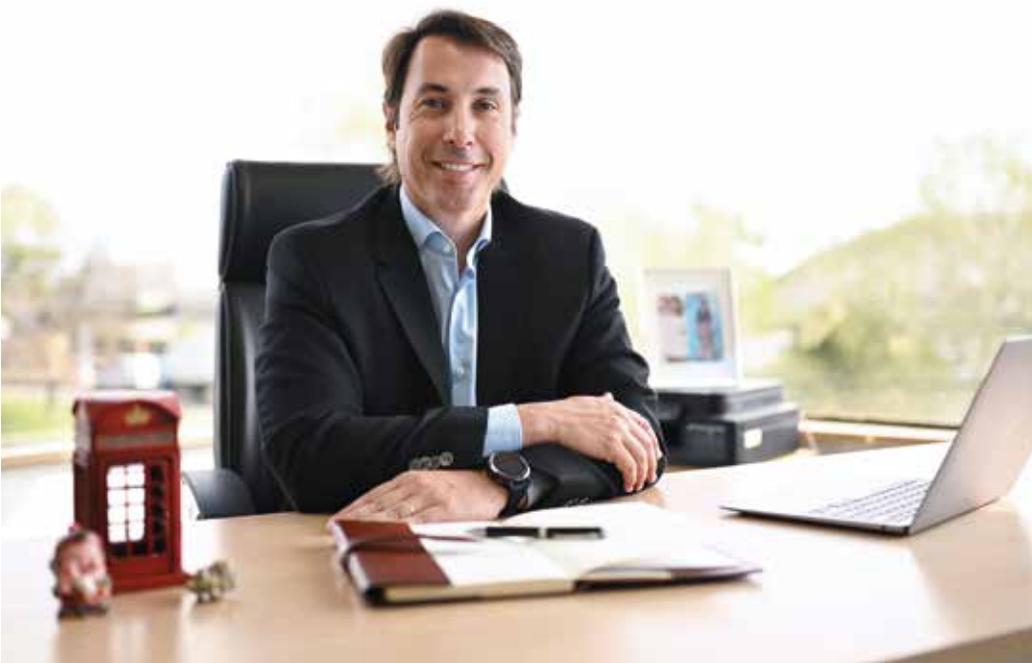
Proyección a futuro

Comprometida con la comunidad y solidaria ante la crisis sanitaria, Tienda Inglesa mira con optimismo hacia el futuro. “Estamos saliendo, con el esfuerzo de todos, de un tiempo muy difícil y extremadamente desafiante marcado por la pandemia. Quizá todavía no tenemos la distancia y la perspectiva para percibir lo que hemos pasado y estamos pasando, pero sí tenemos claro todos que ha sido muy duro y que sigue siendo muy difícil para muchos, porque hay quienes fueron golpeados muy fuertemente en términos sanitarios pero también en materia económica y social”, señaló Parada.

El ejecutivo se mostró esperanzado en la salida que se vislumbra y apuntó que se ven “señales de reactivación económica, de recuperación gradual pero sostenida de la actividad y de recuperación del empleo, que son alentadoras y que permiten ver con optimismo el futuro”.

Para consolidarse en los tiempos que vendrán, Tienda Inglesa se prepara a realizar más inversiones y a generar nuevos vínculos, siguiendo una línea que está en el propio ADN de la empresa. Mejorar procesos, innovar en tecnología, ampliar la infraestructura, optimizar los servicios logísticos y desarrollar equipos humanos de excelencia son pilares para la Tienda, que como hace 150 años, ofrece la mejor experiencia de compra en Uruguay.

“Desde nuestro primer día tomamos con mucha responsabilidad esa historia y los valores de esta marca tan querida, los hicimos nuestros y todos los días estamos trabajando sin perder nunca de vista nuestro objetivo principal, que es el de construir el futuro pero manteniéndonos siempre fieles a la esencia de Tienda Inglesa”, concluyó Parada. &



IGNACIO HERROU COUNTRY MANAGER DE DIRECTV URUGUAY

A la vanguardia tecnológica

Llegó a Uruguay en 2017, y hoy se prepara para otro desafío dentro de la compañía, ahora en Perú. En pleno período de transición, en diálogo con **Empresas & Negocios**, y a modo de despedida, Herrou hizo un balance de su gestión en nuestro país. También brindó detalles de las características del mercado y los desafíos que tiene por delante Directv. Destacó, a su vez, el recurso humano local, que en base a capacidad y esfuerzo ha conquistado un lugar de privilegio en la región.



¿Cuáles cree fueron los principales cambios que se dieron en la compañía bajo su gestión de 2017 hasta hoy? ¿Qué balance hace, precisamente, de esa gestión?

El balance es muy positivo, primero por tener la posibilidad de estar en una empresa que valora mucho el talento y va dando a su gente la posibilidad de pasar de área en área y de país en país. Estuve varios años en Argentina en diferentes lugares –Buenos Aires y Rosario-, y desde 2017 en Uruguay. Ahora me toca salir de nuevo, con una nueva oportunidad dentro de la empresa, pero en otro lugar.

Hablando específicamente en términos de mercado, Directv es líder en entretenimiento, dando a sus clientes un excelente contenido, sobre todo enfocándonos en deporte. Y desde hace algunos años, la posibilidad de ofrecer parte de nuestro contenido en otras plataformas, como Directv GO.

Más allá de eso, lo que hemos logrado es estar siempre rankeados en los primeros puestos de Great Place to Work, y eso, de alguna manera, habla de cómo operamos y cómo intentamos desarrollar el talento. Ese, creo, es el principal diferencial de la compañía.

Pensar que en los últimos años no solo estuvimos en las mejores posiciones, sino que hoy un 15% de la gente que trabaja en Uruguay tiene roles o responsabilidades en países de Latinoamérica creo que habla del desarrollo del talento, algo en que, como decía antes, la empresa pone mucho foco. Hablando en términos de industria en la

que estamos, creo que se han dado varios pasos, sobre todo pensando en nuestro principal competidor, que es la piratería.

En este aspecto, se dieron varias cuestiones donde hemos podido juntarnos y tener acciones con toda la industria. Hay un decreto de ley en el que se está trabajando que permitiría bloquear sitios piratas a través de una denuncia administrativa a la Ursec.

Por ejemplo, hoy en día se están realizando demandas en conjunto con los canales de aire a sitios piratas. Eso también muestra el fortalecimiento de la industria, porque además se hacen campañas publicitarias, seminarios... Son cosas que antes no se daban y que hoy se están llevando a cabo en esta instancia de lucha contra la piratería. En términos generales, creo que mercado, industria y las personas son los grandes focos.

¿Qué opinión se lleva del mercado local? ¿Qué características tiene?

Uruguay ha tomado decisiones que ha dejado bien posicionado al consumidor en términos de servicio. Hoy tenemos una penetración de internet que no tiene el resto de los países, lo que lo destaca del resto, y habla bien de las posibilidades y de la oportunidad

que tiene Uruguay.

Cuando uno conoce la idiosincrasia uruguaya –que es muy rica en términos de su cultura, de su pasión por el fútbol, del mate, del asado- se da cuenta también que debe tener un contenido de acuerdo con sus gustos,

que no es el mismo que puede haber en Perú, en Argentina o en otros países. En entender esto está gran parte del desafío.

Entonces, como decía antes, con una internet muy por encima en términos de servicio y capilaridad en comparación con otros países, creo que la oportunidad surge de ese lado: cómo hacer para aprovechar lo que tenemos para dar un mejor servicio y brindar mejores precios a los consumidores. Ese es parte del reto de lo que se viene. Es un mercado distinto y más avanzado en muchas cuestiones, y con gustos más particulares.

Ahí está la oportunidad siempre de operar regionalmente, pero teniendo muy en cuenta la idiosincrasia local.

Dentro de esas características hay gente que quiere verlo de una manera, con la TV lineal, otros a través de plataformas, otros *on demand*, esa es la oportunidad que hay, cada vez con más plataformas y más competencia, haciendo que el cliente reciba lo que quiere.

La plataforma de hoy no es la que estaba hace dos años atrás, porque fue evolucionando y mejorando mucho. En Uruguay, desde abril de 2020, creció un 60% el uso de Directv GO.

¿Dónde está la competencia de Directv hoy?

La competencia, como decía antes -y no hay que dejarlo de poner sobre la mesa-, es la piratería, que está afectando en indicadores altísimos. En Uruguay se calcula que está en el 30% según el reporte 'Dimensión e impacto de la Piratería online de contenidos audiovisuales en América Latina', realizado por la consultora Ether City, publicado por el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina. De hecho, dice que los sitios ilegales crecieron 145% en la pandemia, y eso repercute, por ejemplo, en el futbolista, en el actor, cuyos derechos empiezan a valer menos por la cantidad de gente que puede ver eso de manera ilícita. Creo que la piratería es una de las principales demandas que tenemos como industria. Dicho esto, el otro gran desafío es cómo logramos dar el próximo paso en lo que refiere a Uruguay, aprovechando la infraestructura que tenemos; y cómo integrar un ecosistema entre lo público y lo privado para poder seguir estando a la vanguardia de lo que es la tecnología. Ahí hay un desafío enorme que tenemos que saber cómo la acompañamos y cómo damos el próximo paso.

¿Cómo evalúa los niveles de piratería que existen en Uruguay y cómo estamos en ese sentido en comparación con la región? ¿Están las herramientas legales para combatir ese tipo de delito?

Hay diferentes tipos de piratería. Una es la tradicional, con IPTV y otra es la online. La realidad es que en términos de IPTV se han dado grandes avances, y cuando nos comparamos con la región estamos bien posicionados. El trabajo con Aduanas y con el gobierno nos ha ayudado a ir avanzando.

Hay un decreto de ley que habla justamente de esto, de cómo logramos bloquear a sitios piratas de manera más rápida y contundente.

Con este decreto de ley, que se está trabajando en conjunto con toda la industria, se logra poder denunciar administrativamente ante la Ursec para que frene el contenido inmediatamente. Esto no lo tiene ningún país de Latinoamérica.

Ahora, cuando uno entra a la piratería online, al haber tan buen internet, como hablábamos antes, lleva a la desventaja de que la



mayoría de los piratas no estén en Uruguay, sino en diferentes países, y ahí pueden entrar online y vender sitios y espacios usando la infraestructura de Uruguay para piratear. El gran desafío es cómo hacemos para combatir al pirata online; tenemos algunas herramientas, pero se hace difícil porque están en otros países.

Hablemos de Directv GO, esta plataforma de streaming que es pionera y que combina televisión en vivo y contenido on demand. ¿Cuáles son los números de la plataforma hoy?

Es una apuesta fuerte que se viene haciendo desde hace ya varios años. Poder tener una plataforma que esté a la vanguardia, sobre todo entendiendo que tiene eventos y partidos que aumentan la demanda enormemente, y poder dar respuesta a que la plataforma soporte eso implica grandes inversiones que se vienen haciendo, y también aprendizajes que vamos teniendo.

La plataforma de hoy no es la que estaba hace dos años atrás, porque fue evolucionando y mejorando mucho. En Uruguay, desde abril de 2020, creció un 60% el uso de Directv GO, y se sigue incrementando

muy fuerte. Gran parte de Directv GO está en el cliente que también tiene la televisión lineal, pero hay varios nichos y segmentos que están entrando a ver Directv GO que no necesariamente han estado en la televisión lineal.

Hay segmento que hoy les interesa ir directamente a esta plataforma y hay gente que la usa, en realidad, por la biblioteca que tenemos en términos de series y películas. Hay países que van avanzando más rápido que otros en términos de uso, pero la gran apuesta de Directv en los últimos años ha sido de fortalecer esta plataforma y que el consumidor la pueda conocer y que vea las mejoras que va teniendo.

Notamos cómo se va incrementando no sólo la cantidad de usuarios, sino el uso que se le va dando, que es cada vez más grande.

Hoy en la industria hay una gran variedad de opciones de streaming. ¿Cómo hace Directv para diferenciarse?

En términos de plataforma, Directv es la única que te da la opción *on demand* y el 'en vivo'. Podés ver el partido, pero a la vez entrar y ver series y películas en diferentes dispositivos, ya sea en la TV grande o en la

pantalla chica de celular. Ahí tenemos un diferencial interesante.

En términos de poder dar el en vivo, el *on demand*, y estar en cualquier dispositivo, nos hace estar mejor posicionados.

¿Qué es lo más visto por los uruguayos en la plataforma?

El fútbol, el fútbol y el fútbol. También vemos que se empiezan a incrementar las series *on demand*.

¿Cómo evalúa a la compañía en transformación digital de cara a los usuarios?

¿Hay datos al respecto?

Es uno de los datos más relevantes que tenemos de los últimos años. La transformación digital hace que internamente, como empresa, uno se tenga que reconvertir y tratar de ver cómo vas acompañando y convirtiendo también al usuario. Esto nos trae muchas idas y vueltas en términos de servicio.

El 75% de nuestras transacciones significativas con los clientes se efectúan por canales digitales, y hace dos años era prácticamente nada. Cuando uno va a prepago ya es el 95%, y cuando vamos a pospago es el 60%. La realidad indica que todos nuestros productos y las interacciones están avanzando hacia el área digital. Eso nos trae desafíos, porque para el que no está preparado para eso es mucho más difícil contactarse, entonces estamos intentando ver cómo poder dar respuesta a los diferentes perfiles de clientes.

¿Qué relevancia tiene la ley de medios para Directv?

Creemos que es fundamental. Consideramos que hay una oportunidad de que se genere un ecosistema donde haya sinergia entre el sector público y el privado, que se logre que todo lo que le llega al consumidor en términos de precios y servicios mejore. En ese sentido, Directv ha apostado muy fuerte en los últimos 20 años en el país y la verdad es que seguimos con mucha atención todos los avances de la ley de medios, buscando, sobre todo, tener las mismas oportunidades y que la ley no discrimine por tipo de tecnología, sino que

Cambio de dueño

El Grupo Werthein, un holding con más de 100 años de trayectoria en el mercado, llegó a un acuerdo para adquirir el 100% de Vrio (Directv América Latina, SKY Brasil, y Directv GO).

Es una empresa con una gran trayectoria y experiencia positiva en diversas industrias, incluida su participación en el pasado en la industria de las telecomunicaciones, y que conoce bien Latinoamérica. Ambas compañías están comprometidas a realizar una transición fluida donde la prioridad sea la atención de sus clientes.

Una vez que se apruebe la transacción, el Grupo Werthein tiene la intención de maximizar las marcas de Directv Latin America, SKY Brasil y Directv GO, entendiendo las particularidades y el valor de cada país y cultura en Latinoamérica, manteniendo su liderazgo y aumentando su propuesta de valor al invertir en tecnología y contenido alineados con los hábitos de consumo de cada uno de los suscriptores, incluida la próxima generación de consumidores.

pueda pensar en el consumidor.

Entonces ahí está la oportunidad de ver cómo lo logramos, en un ecosistema que es muy bueno en términos de ruta de internet. Además, cómo logramos sumar lo público y privado para poder seguir pensando en el cliente, dándole un buen precio y servicio.

Nuestra mirada es que cuanto más competencia e igualdad tengamos, mejor para el cliente. Mientras los competidores tengan las mismas posibilidades nos va a obligar a todos a poder dar mejor servicio y a competir mejor. En definitiva, eso lleva mejores productos. Esa es nuestra mirada.

¿Con qué se encontró en materia de recursos humanos en Uruguay?

Soy un agradecido de haber podido conocer todo el país, desde Rivera hasta Colonia.

Me gusta viajar y conocer la idiosincrasia de cada lugar. Esta forma pluricultural de ser lleva a que, de alguna manera, haya perfiles distintos, cosa que me pareció muy interesante. A partir de ahí fue que empezamos a pensar cómo hacíamos para que desde el lado uruguayo pudiéramos dar servicio y

aportar el talento hacia otros países.

Así, desde cero pasamos al 15% prestando servicio a la región, debido al muy buen talento uruguayo. Lo que tenemos que saber, muchas veces, es cómo mostrarlo y como darle la oportunidad. Le hemos dedicado mucho al desarrollo de la gente. Hay personas que se fueron a trabajar a otros países y otras que están dando servicios de Uruguay. El talento local es muy bueno. Tengo mucho orgullo de haber formado parte de este proceso con tanta gente, muchos muy jóvenes.

¿El desarrollo de talentos es una política de la empresa?

Si, tal cual. Mi mirada personal es que varias compañías lo tienen como política, y después tenés los líderes que intentan ejecutarlo o no. Hay varios países que han logrado desarrollar mucho talento, en unos más que otro, pero seguramente eso ocurre porque hay un líder cercano, que intenta escuchar y empujar a su gente a que se anime a hacer cosas que en otro momento quizás no se hubiera animado.

Hoy tenemos mucha gente protagonista y eso es un poco lo que se busca. Ser protagonista depende mucho de cada uno y de tener líderes que ayuden a dar el paso. En Uruguay está muy trabajado ese tema. ☺

El 75% de nuestras transacciones significativas con los clientes se efectúan por canales digitales, y hace dos años era prácticamente nada.

EXPECTATIVA

Abren fronteras

El turismo se vio fuertemente afectado por la crisis sanitaria. La reapertura en etapas para extranjeros vacunados genera optimismo. Los argentinos son los principales turistas que ingresan a Uruguay, pero la compleja situación del vecino país genera preocupación.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Una de las medidas impuestas en el comienzo de la pandemia en Uruguay fue la restricción en el ingreso de turistas. El 13 de marzo de 2020, cuando se declaró la crisis sanitaria en el país, se decretó el cierre de fronteras, por lo que se limitó el ingreso al país de los extranjeros no residentes.

Recientemente, el gobierno anunció que comenzará la apertura de fronteras en dos etapas. La primera será a partir del 1° de setiembre, donde se permitirá el ingreso de extranjeros vacunados que tenga propiedades en el país, con una prueba PCR

noviembre, donde se extenderá la apertura de fronteras a todos los extranjeros inmunizados y con prueba PCR negativa.

En el primer trimestre de 2020, último periodo con fronteras abiertas, aproximadamente un millón de visitantes ingresaron al país. Esto había representado una caída de 8.3% respecto al mismo trimestre del 2019. En el periodo enero-marzo del año 2020 (hasta que se restringió el ingreso), el 63% de los visitantes al país tenían nacionalidad argentina, seguido del 13% por los brasileños.

Por lo tanto, lo que suceda en la otra orilla impacta en el sector turístico del país. La pandemia golpeó muy fuerte a esta rama de la actividad económica. Las noticias de apertura generan optimismo, pero se debe ser cauto por la difícil situación que se está atravesando del otro lado del Río de la Plata.

Argentina

El vecino país enfrenta una compleja situación, tanto económica como sanitaria. Previo al estallido de la pandemia, la economía argentina enfrentaba dificultades económicas, y la aparición del covid-19 profundizó la situación. El Producto Interno Bruto (PIB) de Argen-

tina cayó en 2020 un 9.9%, debido a los efectos contractivos que provocó la crisis sanitaria. El nivel de actividad se encuentra en recesión desde hace tres años; en 2019 el PIB disminuyó 2.1% y en 2018 la baja fue de 2.6%. Por tanto, ya antes de la llegada del virus la economía argentina enfrentaba importantes desafíos.

Se espera una recuperación este año, luego de esta profunda caída, pero aún no se proyecta que se llegue a los niveles

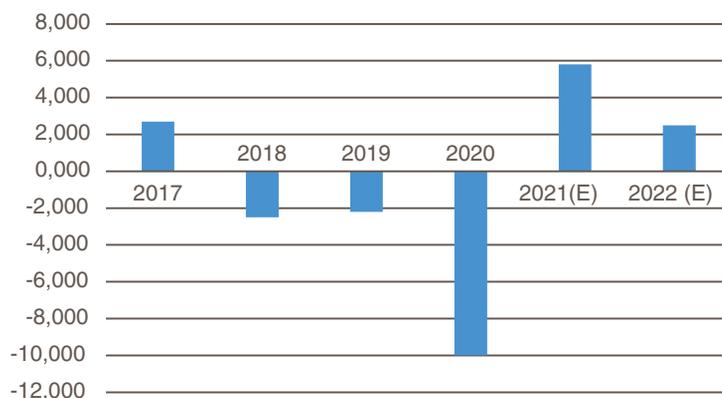
prepandemia. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima, en su última actualización de abril de su informe de "Perspectivas de la economía mundial", que el PIB argentino se expanda 5.8% este año y 2.5% el próximo.

Por su parte, el Banco Mundial (BM) en el informe de "Perspectivas Económicas Mundiales" de junio, proyecta un incremento del PIB de Argentina de 6.4% este año y de 1.7% el próximo. Los precios son una piedra en

Previo al estallido de la pandemia, la economía argentina enfrentaba dificultades económicas, y la aparición del covid-19 profundizó la situación.

negativa. Esta medida alcanza al titular, su cónyuge e hijos. La segunda será a partir del 1° de

Variación del PIB de Argentina



Nota: (E) Datos estimados

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

el zapato para las autoridades económicas del vecino país, y el avance no da tregua. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en julio de 2021 la inflación fue de 3%, para el registro mensual, y con este incremento se acumula en los primeros siete meses del año un aumento en los precios de 29.1%. La inflación en la medición interanual es de 51.8%.

Se proyecta que la inflación continúe en estos niveles, y así coinciden los expertos. Así, los analistas que responden la encuesta del Banco Central “Relevamiento de Expectativas de Mercado” (REM) proyectan que los precios tengan una variación de 48.2% en 2021.

El mercado de cambios en la vecina orilla está regulado, y el cepo cambiario es un instrumento que se ha utilizado en varias oportunidades en los últimos años. Se restringe el acceso a los mercados de cambio, por lo que surgen mercados paralelos. Como consecuencia, en Argentina conviven diferentes cotizaciones de dólares, dependiendo de la naturaleza de la transacción. Para comparar la brecha entre las cotizaciones comúnmente se toma el dólar oficial y el paralelo. Tipo de cambio paralelo o “dólar Blue” el viernes 20 de agosto cotizó en el entorno de los 182 pesos argentinos por dólar y el tipo de cambio minorista Banco Central de Argentina cerró en 102.64 ese mismo viernes, por lo que la diferencia continúa acentuada.

Competitividad

Un tema relevante es la competitividad de los bienes y servicios que produce el país comparado con sus principales socios comerciales. En el caso del turismo es oportuno centrarse en la relación comercial con Argentina, debido a que, como ya se dijo,

El incremento de precios es una piedra en el zapato para las autoridades económicas de Argentina. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en julio de 2021 la inflación fue de 3%, para el registro mensual, y con este incremento se acumula en los primeros siete meses del año un aumento en los precios de 29.1%.

en el entorno del 60% de los turistas provienen del vecino país. Analizamos la situación económica, que impacta en las decisiones de sus habitantes. A su vez hay que tener en cuenta el actual contexto sanitario, porque aún queda un importante sector de la población por completar el plan de vacunación y aún tienen limitado el pasaje en frontera, pero se prevén próximas aperturas.

Un punto importante es cono-

cer cómo se encuentra posicionado el país en materia de precios, es decir, si es más caro o más barato que sus vecinos.

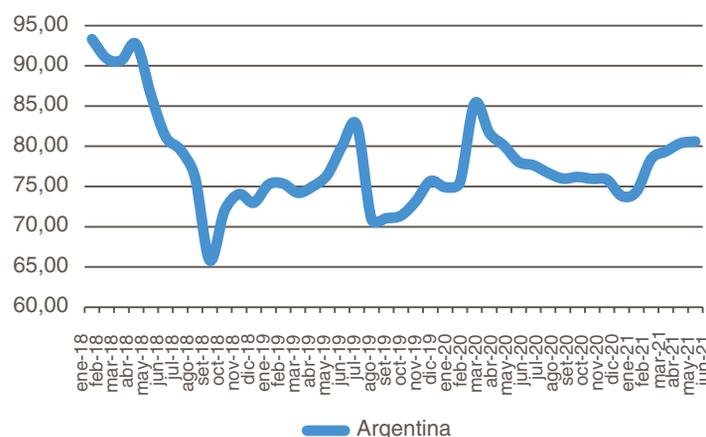
Un indicador interesante para comparar la evolución de la relación entre los costos del país con respecto a los principales socios comerciales es el Índice de Tipo de Cambio Real Efectivo, que elabora mensualmente el Banco Central del Uruguay (BCU). A junio 2021, último dato disponible, el indicador global aumentó 5% y con Argentina 3.3%, para la medición interanual.

Se debe tener en cuenta que el índice se elabora con cifras oficiales, por lo que se utiliza el tipo de cambio oficial para el caso de Argentina. Según muestra el indicador con el vecino país, aún se encuentra en niveles inferiores a marzo de 2020, previo al estallido de la pandemia. Si se hace la comparación a los periodos de flujo de ingresos de personas más elevados para Uruguay, vemos que se sitúa significativamente debajo del nivel registrado en la temporada de verano 2018. 🌐



Sofía Tuyaré
Master en Economía,
integrante del
departamento de
Consultoría de Carle &
Andrioli, firma miembro
independiente de GGI
Global Alliance.

Evolución del Tipo de cambio real con Argentina (base 2017=100)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU



FOTON

IMPORTA Y RESPALDA HOMERO DE LEÓN.

DONDE VAS VOS, VA FOTON

CAMIONES de 2 a 10 TON.

CAJA FIJA



BOX



VOLCADORA



DOBLE CABINA



CHASIS CABINA
EXTENDIDA

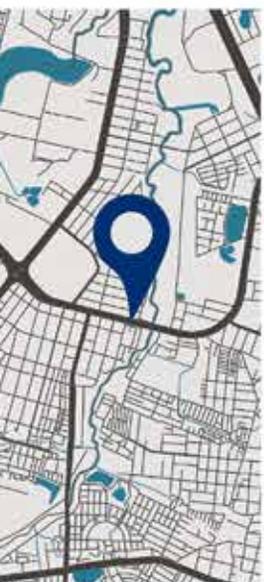


5 AÑOS DE
GARANTÍA
o 150.000km

TRABAJAMOS A LA PAR

¿CONOCÉS ESE
SEXTO SENTIDO
QUE SIEMPRE TE AYUDA
ANTE LOS IMPREVISTOS?

ONSTAR Y CHEVROLET
LO TRANSFORMARON
EN **TECNOLOGÍA.**



RESPUESTA AUTOMÁTICA EN CASO DE ACCIDENTE.

OnStar detectará cuando estás involucrado en un accidente. Un asesor se pondrá en contacto contigo y enviará asistencia inmediatamente incluso si no podés responder.



ASISTENCIA EN CASO DE EMERGENCIA



RESPUESTA AUTOMÁTICA EN CASO DE ACCIDENTE



RECUPERACIÓN VEHICULAR



DIAGNÓSTICO VEHICULAR



SIEMPRE ON
PARA PROTEGERTE.
#SiempreOn