

& EMPRESAS NEGOCIOS

**TERESA ÁLVAREZ,
GERENTA GENERAL
DE METLIFE URUGUAY**

**LA TRANSFORMACIÓN
DE LA MANO DE
METLIFE XCELERATOR**

DESARROLLO

**URUGUAY FRENTE
AL ICEBERG
DEMOGRÁFICO
QUE EL PRESUPUESTO
PASA POR ALTO**

MACROECONOMÍA

**LAS MEDIDAS
DE LA FED Y SU
IMPACTO EN LA
REGIÓN**

DESARROLLO

**LAS INDUSTRIAS
SE DESARROLLAN
A TRAVÉS DE LA
INNOVACIÓN Y LA
ECONOMÍA CIRCULAR**

Leonardo Álvarez

Socio fundador y Co-CEO de Fenicio

HACER QUE EL RETAIL VENDA



*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



EDICIÓN 186

PASANDO RAYA

Los primeros pasos que derivaron en la creación de Fenicio fueron difíciles. Los números no cerraban a pesar de que los proyectos que llegaban eran interesantes. Ahí fue que los socios fundadores decidieron hacer un producto de *e-commerce*. “Si nosotros hubiéramos sido conscientes de lo que implica desarrollar no solo tecnológicamente un producto, sino mantenerlo, hacerlo crecer, comercializarlo, no existiríamos directamente”, reflexionó sobre ese tema Leonardo Álvarez, cofundador de la plataforma, al mirar hacia atrás. El foco estuvo en ir por todo en ese proceso. Hoy los resultados están a la vista, y el camino de internacionalización tomado por la empresa lo confirma. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo brinda detalles del negocio y dibuja un panorama del *e-commerce*. La Cámara de Industrias del Uruguay finalizó dos proyectos que beneficiaron a más de 600 empresas con apoyo técnico y financiero para innovar, optimizar procesos y mejorar su sostenibilidad. Los proyectos Impulsa Industria e Impulsa Verde abordaron tendencias clave del sector industrial entre 2023 y 2025. ¿Qué respuestas ofrece el sistema previsional a las generaciones futuras? El panorama futuro aparece con pocas luces y muchas sombras porque por primera vez en nuestra historia se proyecta un descenso de la población, en sintonía con lo que ocurre en el mundo desarrollado, poniendo en jaque nuestro modelo de desarrollo. Bajo el título ‘El iceberg demográfico que amenaza a Uruguay y que el Presupuesto 2025-2029 ignora’, el Ec. Nicolás Vidal analiza el tema. La Fed ha reducido su tasa de referencia después de nueve meses, marcando un cambio en su política monetaria tras un período de pausa. Este ajuste no solo afecta la economía estadounidense, sino que también tiene repercusiones globales. Los movimientos de la Fed son comparables a jugadas en un tablero de ajedrez, influyendo en variables como los flujos de capital, tipos de cambio y precios internacionales. ¿Cómo impacta esto en Uruguay y la región? En Macroeconomía ponemos luz sobre el impacto de esta medida. Metlife Xcelerator ha sido una transformación “nunca vista”, según lo entiende la gerenta general de Metlife, Teresa Álvarez, quien tiene una vasta carrera en la empresa y conoce al detalle cada parte de ella. Desde su rol, brinda su visión acerca del papel que deben cumplir las empresas aseguradoras a la hora de educar y asesorar a los clientes y reflexiona sobre cómo la pandemia trajo una mayor sensibilización en la población.

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

SUMARIO



6. Desarrollo

Impulsa Industria e Impulsa Verde: cómo la innovación y la economía circular impulsan el crecimiento industrial.

10. Análisis

Un iceberg demográfico amenaza a Uruguay, el presupuesto 2025-2029 lo ignora, e impacta en las futuras generaciones.

16. Macroeconomía

La Fed bajó su tasa de referencia. ¿Cómo impacta esto en Uruguay y la región?

18. Entre vistas

Leonardo Álvarez, socio cofundador y Co-CEO de Fenicio, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

30. Lanzamiento

Fidocar presentó en la Expo Prado 2025 la Chery Himla.

32. Desarrollo

Teresa Álvarez, gerenta general de Metlife Uruguay, explica sobre la apuesta realizada con Metlife Xcelerator.

Diego Ramírez

Brand manager de Santa Rosa



Un fanático de la Fórmula 1, con una pasión por los autos, es el brand manager de Santa Rosa. Como pez en el agua. Hace ya un año y ocho meses que Diego Ramírez ocupa ese rol en la empresa, enfocado específica-

mente en Deepal, Mitsubishi y Changan, y llegó al puesto luego de que decidiera cambiar un poco su vida y salir de la vorágine de Buenos Aires, lugar donde tenía su rutina un tiempo atrás. En Santa Rosa tiene un equi-

po de trabajo “increíble”, según define, en el que comparte con buenas personas y excelentes profesionales. “Eso es lo más importante en un ambiente de trabajo, más en una empresa tan grande como Santa Rosa”, narra.

Diego es una persona a la que le encanta la creatividad y los desafíos, dos aspectos que suelen conjugarse e ir de la mano. A su vez, le interesa seguir conociendo y adentrándose en el mercado automotriz, más aún en la actualidad, donde han surgido las nuevas energías y tendencias, que han marcado la pauta a la hora de pensar la industria. En ese contexto, entiende que los desafíos son constantes y que el surgimiento de marcas nuevas que han llegado a Santa Rosa y al país es algo que lo motiva todos los días a levantarse con más ganas de concretar sus objetivos.

Con el paso del tiempo y con una carrera consolidada, al momento de pasar raya, los aprendizajes que más destaca son la comunicación, el compromiso, la empatía y el trabajo en equipo.

Sin embargo, de niño no se imaginaba que este sería el desenlace de su vida profesional. De chico quería ser abogado. Su primer trabajo fue a los 17 años, prestando servicio en un cajero, a través de un convenio que tenía el liceo al que concurrió, que le permitía trabajar cuatro horas por fuera del horario lectivo.

En Santa Rosa tiene un equipo de trabajo “increíble”, según define, en el que comparte con buenas personas y excelentes profesionales. “Eso es lo más importante en un ambiente de trabajo, más en una empresa tan grande como Santa Rosa”, narra.

Con el paso del tiempo y con una carrera consolidada, al momento de pasar raya, los aprendizajes que más destaca son la comunicación, el compromiso, la empatía y el trabajo en equipo. Sin lugar a duda, esos han sido valores que han calado hondo en Diego, quien siempre tuvo buenos líderes, que le inculcaron el trabajar entre pares, el ser ordenado y responsable.

El ejecutivo disfruta de todos los días de la semana y no es capaz de elegir uno en particular, porque cada uno de ellos tiene “un condimento diferente”, aunque su momento preferido de la jornada es la noche. Su libro favorito es “Ser feliz era esto”, de Eduardo Sacheri y la película que más le gusta es “Mi pobre angelito. En cuanto a la música, disfruta mucho el indie argentino, particularmente El Kuelgue y es un apasionado por los autos.

De aquí a 10 años, Diego aspira a seguir creciendo en lo laboral y disfrutando junto a su familia, que está compuesta por sus dos padres, sus tres hermanas y su hija, en su casa de la playa. 🐾

A man and a woman are laughing heartily in a home setting. The woman, on the left, has long brown hair and is wearing a striped shirt. The man, on the right, has a beard and is wearing a light blue denim shirt. They are both looking upwards and laughing. The background shows a bookshelf and a painting.

Hay decisiones que cambian la vida

Decidir cuándo formar una familia es una de ellas. Cómo cuidar de su salud, también. Elegí **conservar la excelencia** de tu lado en cada etapa y **asegurá vanguardia** en su atención como siempre imaginaste. Ser parte del **Hospital Scheme, el Seguro del Hospital Británico**, es la mejor decisión que podés tomar.

Porque es el **seguro líder del país**, que te ofrece atención cálida y humana, una experiencia de internación extraordinaria, coordinación constante de profesionales y estudios con tecnología de nivel mundial al servicio de una atención más ágil y exclusiva.

Sumate ahora al Hospital Scheme y descubrí lo que significa pertenecer a nuestra **Cultura del bienestar**.



www.hospitalbritanico.org.uy

2487 1020

HOSPITAL
SCHEME



HOSPITAL
BRITÁNICO

#INDUSTRIAINNOVADORA

Las industrias crecen innovando e incorporando economía circular

Dos proyectos de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) finalizaron su ejecución, llegando a más de 600 empresas del sector que contaron con apoyo técnico y financiero para el desarrollo de nuevos productos, la optimización de líneas de producción, la automatización y mejora tecnológica, la medición de sus huellas ambientales y la gestión eficiente de sus residuos.

Impulsa Industria e Impulsa Verde abordaron las principales tendencias tecnológicas, productivas, ambientales y emprendedoras de la industria nacional. Sus diseños cumplieron con tres condiciones de contexto relevantes para su correcta ejecución durante el período 2023 – 2025. Tomaron como punto de partida un claro diagnóstico de la situación de las empresas industriales nacionales y, por tanto, las actividades a desplegar respondieron a sus demandas. También, construyeron servicios novedosos y complementarios a los instrumentos disponibles en el país, promoviendo espacios de cooperación interinstitucionales con grupos de investigación y sector público. Y por último, desplegaron acciones consistentes con las capacidades técnicas existentes en CIU, generando un crecimiento y apalancamiento de las mismas que la habilitan a seguir transitando el camino de prestación de servicios sofisticados para el sector.

Los proyectos Impulsa Industria e Impulsa Verde cumplieron con buenas prácticas institucionales de impulso al crecimiento empresarial, fortaleciendo el ecosistema industrial y, por tanto, aportando al desarrollo del país.

Nuevas capacidades nacionales

En dos años de ejecución, ambos proyectos desplegaron servicios especializados y nuevos a nivel nacional (por ejemplo: medición de huellas ambientales, manufactura avanzada, escaladora de emprendimientos, diseño de proyectos de I+D+i bajo un modelo de vinculación academia - industria) dirigidos a un sector industrial que presenta baja propensión a innovar, y buscando aumentar las posibilidades de lograr impactos positivos en la productividad empresarial.

Para los servicios de Medición de Huella de Agua, Medición de Huella de Carbono y Producción Inteligente, se recurrió a conocimiento fuera del país: Perú,

Chile y Brasil, respectivamente. Para ello, se construyeron manuales metodológicos ajustados a la realidad de las empresas industriales del país y se formaron consultores nacionales. De forma complementaria, se generaron alianzas con instituciones nacionales, como la Dirección Nacional de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente para la medición de Huella de Carbono, y el Centro de Automatización Industrial y Mecatrónica (Caime) de la UTU para el servicio de Producción Inteligente. De esta forma, los proyectos Impulsa Industria e Impulsa Verde cumplieron con buenas prácticas institucionales de impulso al crecimiento empresarial, fortaleciendo el ecosistema industrial y,

Impulsa Industria es un proyecto ejecutado por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y financiado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop), que tiene como propósito acercar a la industria las tendencias productivas, tecnológicas, ambientales y emprendedoras para impulsar el crecimiento de las mipymes de Uruguay.

La vinculación academia e industria es un tema central para la innovación empresarial a nivel nacional, que requiere de un trabajo articulado y el diálogo permanente entre los investigadores y las empresas.



Encuentro academia - industria sobre envases en el marco de La industria investiga.

por tanto, aportando al desarrollo del país:

- Articulación público - privada, con roles claros de ambas partes.
- Desarrollo de metodologías a medida del público objetivo: mipymes industriales de Uruguay.
- Transferencia de conocimientos a nuestro país a partir de

la experiencia ya transitada en otras regiones.

- Formación de consultores nacionales para armonizar procesos de trabajo y agregar información sobre obstáculos y desafíos de la descarbonización.
- Oportunidades de mejora de los servicios, mediante revisión de las metodologías y obtención

de lecciones aprendidas.

- Oportunidades de réplica de las experiencias a otros sectores productivos, con ajustes a sus realidades.

Vinculación academia - industria

La vinculación academia - industria es un tema central para la innovación empresarial a nivel

nacional, que requiere de un trabajo articulado y el diálogo permanente entre los investigadores y las empresas.

Para apalancarla, los proyectos Impulsa generaron espacios de coordinación con instituciones académicas que permitieron acercar capacidades tecnológicas y de investigación a las empresas industriales.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

El servicio de vinculación más complejo que construyeron fue La industria investiga, en alianza con la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República. Su diseño dio respuesta al planteo de la Universidad sobre la dificultad de generar proyectos de I+D+i con empresas. Desde la CIU se manifestó la dificultad de identificar grupos de investigación para los múltiples temas planteados por los diferentes sectores industriales.

En este marco, como forma de potenciar la innovación tecnológica en el sector industrial mediante la construcción de proyectos academia – industria, se creó un servicio conjunto que abordó las siguientes etapas de trabajo:

- Generación de encuentros academia – industria.
- Identificación de demandas de innovación empresariales.
- Identificación de grupos de investigación abocados a los temas planteados por las empresas.
- Realización de actividades intermedias que permitan construir propuestas técnicas y presupuestos de proyectos empresas - investigadores: búsqueda de información tecnológica, realización de análisis y ensayos, acuerdos de propiedad intelectual.
- Redacción de proyectos de I+D+i, a presentarse a fuentes



Formación metodológica de expertos en las instalaciones del Caimé.

de financiamiento para su ejecución.

De esta forma, se transitó por el proceso de vinculación, generando puntos de encuentro entre los actores que permitieron construir confianza para elaborar y ejecutar proyectos conjuntos.

Crecimiento de nuevos negocios industriales

El proyecto Impulsa Industria creó la única Aceleradora Industrial para emprendimientos del país. Con una trayectoria de cinco ediciones y 89 emprendimientos acelerados (85% aún en actividad), se presentó la oportu-

nidad de dar un paso más, creando la primera Escalada Industrial, con el fin de potenciar el crecimiento de los nuevos negocios del sector por medio de tres líneas de trabajo: mejora de productos y procesos productivos, internacionalización y preparación para la captación de capital privado.

Un total de 21 emprendimientos fueron apoyados por Impulsa, logrando el crecimiento de sus capacidades productivas y comerciales.

Innovación sostenible

La incorporación de prácticas

de economía circular se abordó desde la ecoinnovación del sector. El proyecto Impulsa Verde desplegó 13 servicios vinculados al fomento de la sostenibilidad ambiental de las mipymes industriales en dos temas centrales: economía circular y simbiosis industrial. Más de 400 empresas pudieron transitar una ruta de Despegar Circular, para identificar oportunidades de prácticas circulares; Transformación Circular, con la implementación de procesos amigables con el ambiente; y Coaching Sostenible, donde pudieron capacitar a sus colaboradores. 🌱

Impulsa Verde es un proyecto ejecutado por la Cámara de Industrias del Uruguay y co-ejecutado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana (AHK Uruguay), financiado por el Programa AL-Invest Verde de la Unión Europea (UE). Este programa europeo tiene como objetivo promover el crecimiento sostenible y la creación de empleo en América Latina, apoyando la transición hacia una economía baja en carbono, eficiente en recursos y más circular. A través del Componente 1, liderado por sequa, el programa AL-Invest Verde gestiona fondos para la implementación de proyectos innovadores de asociaciones de empresas para impulsar prácticas sostenibles en el sector privado.



Scotiabank®

Compralo con tu
tarjeta, canjealo
con tus puntos.

NUEVO

Scotia
puntos

Ver bases y condiciones en scotiabank.com.uy

El iceberg demográfico que amenaza a Uruguay y que el Presupuesto 2025-2029 ignora

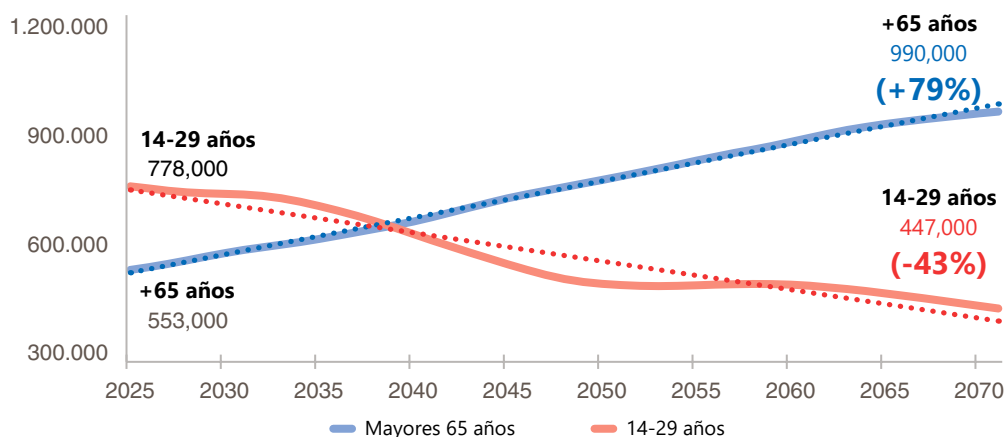
● Escribe: Ec. Nicolás Vidal

Académico Supernumerario – Ganador Primer Premio de la Academia Nacional de Economía – Edición XVIII

A lo largo de nuestra vida realizamos miles de acciones sin esperar nada a cambio. La solidaridad es un pilar fundamental de la vida en sociedad y nos lleva a los aspectos más gratificantes de nuestra condición humana. Durante el último siglo, en muchos países como el nuestro, la seguridad social se ha apoyado en ese pilar. Antes, las familias numerosas se encargaban de sostener a sus padres cuando llegaban a la vejez. Con el tiempo, ese sistema evolucionó hacia un contrato social en el cual las generaciones futuras, en nombre de la solidaridad intergeneracional, se comprometieron a transferir riqueza en el presente a quienes habían contribuido en el pasado. Pero el futuro comienza a darnos señales claras de que este contrato está llegando a su fin para Uruguay.

La regla de oro que vuelve virtuoso este modelo es sencilla: que la cantidad de ciudadanos activos sea suficiente en relación con los pasivos. Cuando esa relación se rompe, la sostenibilidad se resquebraja. La experiencia histórica muestra que, a medida que cambia la estructura

Evolución poblacional 2025-2070 Según rango etario



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración: Nicolás Vidal

demográfica, se vuelve necesario recurrir a mecanismos complementarios de ahorro privado impulsados por el Estado. Así surgen los regímenes mixtos. De forma similar a como el Titanic avanzaba en la madrugada del 14 de abril de 1912 hacia su destino trágico, nuestro país se dirige a un escenario para el cual no está preparado. Y el Poder

Ejecutivo lo pretende hacer con un presupuesto 2025-2029 que ignora el cambio demográfico que se avecina. Por primera vez en nuestra historia se proyecta un descenso de la población, en sintonía con lo que ocurre en el mundo desarrollado, poniendo en jaque nuestro modelo de desarrollo. Para 2070, la cantidad de jóvenes de entre 15 y 29 años

caerá un 43%, mientras que los adultos mayores de 65 años crecerán un 79%, según las últimas proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE). Ante este panorama cabe preguntarse: ¿Qué respuestas ofrece el sistema previsional a las generaciones futuras?

La respuesta corta es que muy pocas. La condición necesaria

NEW L200



LA PICK UP MÁS SÓLIDA
Y CONFIABLE QUE EXISTE



DESDE **USD 28.990** Precio leasing

Versión New L200 2.4N 4x2

Primer pick up con 5 estrellas de seguridad LATIN NCAP

7 Airbags - Frenos ABS + EBD - Dirección Hidráulica - Control Activo de Estabilidad y Tracción - Sistema de Tracción Integral Super Select II 4WD - 4x4 Super Select - Sistema de control de Descenso - Ópticas Delanteras con iluminación LED - Faros Antinieblas Delanteros y Traseros - Climatizador Automático Bi Zona con Salida de aire independiente en parte trasera - Interior en Cuero - Push Start Button - Llantas de Aleación 18" - Volante Multifunción con Control de Audio - Control De Crucero - Butaca de chofer eléctrica - Vidrios y Espejos Eléctricos - Pantalla Táctil - Bluetooth - Apple Carplay - Android Auto - Cámara de reversa. Equipo correspondiente a versión New L200 4x4 AT HP.

que sostiene al modelo está siendo violada: cada vez habrá menos trabajadores para sostener a más jubilados. Más temprano que tarde, el país deberá aumentar la edad de retiro y/o los aportes realizados. Pero incluso con esas medidas, la cruda realidad es que los números siguen sin cerrar.

Frente a este panorama, la duda es si el otro motor del sistema —las AFAP— logrará evitar el choque contra el iceberg. Aunque éstas van en la dirección correcta, su efectividad está lejos de ser la necesaria. El régimen actual no aprovecha plenamente la magia del interés compuesto: un joven que comienza a aportar contribuye más al BPS que a su ahorro individual, desperdiciando la oportunidad de capitalizar tempranamente la reinversión de intereses. A esto se suma una regulación excesiva que restringe las inversiones en renta variable, limitando el acceso a instrumentos como ETFs o fondos mutuos internacionales, que en otros países permiten generar mayores ganancias de capital. El resultado es un sistema privado que no logra dar el cambio de timón que la sociedad necesita. El costo no es solo de oportunidad: al percibirse como ineficiente, se convierte en blanco fácil para campañas que lo demonizan, como la reciente iniciativa plebiscitaria que proponía eliminar el régimen de ahorro privado y que, de haberse aprobado, habría terminado de hundir el barco.

Por eso, usar un salvavidas no es una opción sino una obligación. Invertir se vuelve una necesidad ineludible para quienes buscan garantías de futuro. La evidencia es contundente: aprovechar desde temprano la magia del interés compuesto, especialmente a través de la renta variable, puede

transformar pequeños ahorros mensuales en patrimonios significativos en el largo plazo. No se trata de ganarle al mercado, sino de subirse a un tren que, con disciplina y paciencia, ofrece dinámicas virtuosas.

En este contexto, el Presupuesto 2025-2029 introduce un cambio clave: gravar también la diferencia de precio de los activos en el exterior, y no solo los intereses y dividendos como hasta ahora. Es decir, si alguien compra una acción a US\$ 100 y la vende a US\$ 150, deberá tributar por

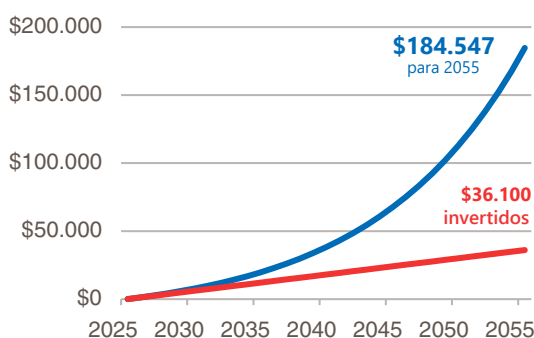
Para 2050 -que en la escala de la historia de un país equivale a pasado mañana- nuestro sistema previsional ya comenzará a sentir el impacto: la población de 0 a 29 años se reducirá en 11 puntos porcentuales y la de mayores de 65 aumentará en 8 puntos.

esos 50 de diferencia. Aunque la letra fina aún no está definida, la intención es clara: gravar al capital de los “ricos” que se escapa del país.

Sin embargo, en el Uruguay del 2025 este impuesto no grava solamente a los “ricos”. El avance de la tecnología en los últimos años ha hecho que la posibilidad de invertir en el exterior se encuentre al alcance de cualquiera desde el mismo celular. Con menos de US\$ 100 hoy cualquier ciudadano puede acceder a una diversidad sin fin de activos fi-

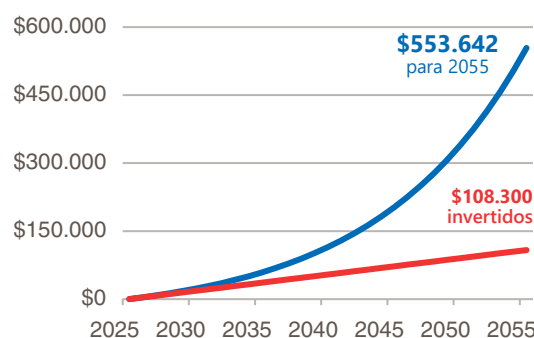
SIMULACIÓN DE INVERTIR DESDE TEMPRANO EN RENTA VARIABLE

Invirtiendo US\$ 100 mensuales por 30 años



— Valor futuro (9% anual) US\$ 100 todos los meses
— Contribuciones totales US\$ 100 todos los meses

Invirtiendo US\$ 300 mensuales por 30 años



— Valor futuro (9% anual) US\$ 300 todos los meses
— Contribuciones totales US\$ 300 todos los meses

Fuente: Registros históricos Standar and Poor's.

Nota: Se asume una tasa promedio del 9% anual acorde con el registro observado de los últimos 30 años del S&P. Estos valores se expresan en términos corrientes, deben ajustarse por inflación para medir poder de compra.

Ejercicio de simulación de los beneficios del interés compuesto sobre el índice Standard & Poor's 500, el cual es considerado como *benchmark* de inversiones. Cabe destacar que los rendimientos pasados no garantizan resultados futuros y que existen períodos prolongados de tasas negativas. Sin embargo, al proyectar hacia adelante, los promedios históricos se consideran como una forma útil de ilustrar el desempeño. Los montos se expresan en términos corrientes.

Elaboración: Nicolás Vidal

DISFRUTÁ DE ESPECTÁCULOS IMPERDIBLES



**enjoy®
REWARDS**

DESCARGÁ NUESTRA APP
Y DISFRUTÁ DE HASTA UN

40% OFF

15% OFF por descargar la aplicación + itaú = hasta 40% OFF



ADEMÁS DISFRUTÁ DE NUESTRO
RESTAURANTE FRENTE AL MAR
DURANTE TODO EL AÑO.

VIERNES Y SABADOS DE 12 A 01 HS.
DOMINGOS DE 12 A 20 HS.

OVO
BEACH
PUNTA DEL ESTE

enjoy®
PUNTA DEL ESTE

f ENJOYPUNTA x ENJOYPDE i ENJOYPUNTADELESTE
WWW.ENJOYPUNTADELESTE.UY

Entradas
a la venta



nancieros que se adapten mejor a sus objetivos y a su perfil de riesgo. La posibilidad de invertir en el exterior, que hace 15 años era un privilegio de los más “ricos”, hoy en día es llevada a cabo por jóvenes ahorristas, familias que intentan construir un fondo y trabajadores que invierten lo que les sobra. Gravar este capital significa gravar también a quienes invierten en su futuro y realmente lo necesitan, especialmente los jóvenes que no encuentran garantías ni respuestas en un país que parece esforzarse en que no se queden.

A pesar de que el Presupuesto pretende “estimular inversiones internas”, la realidad es que hoy no existen en el mercado local alternativas comparables a las que se ofrecen en el exterior. Castigar al que invierte afuera no generará, por sí solo, nuevas opciones en Uruguay. Si de verdad se quiere dinamizar el mercado de capitales local, el camino pasa por otro lado. En primer lugar, por una apuesta fuerte a la educación financiera, que forme a niños, jóvenes y adultos en el manejo de sus ahorros e inversiones. En segundo lugar, por una regulación más flexible que facilite la cotización en bolsa y amplíe la oferta de instrumentos disponibles; en este terreno se avanzó algo en los últimos años, pero queda mucho por hacer. Y en tercer lugar, por la eliminación de impuestos que frenan el crédito y la inversión, como el impuesto al patrimonio de los bancos —casi único en el mundo— que limita la intermediación financiera.

En un país que diversifique sus opciones de inversión más allá del dólar y los ladrillos, donde el ahorro de los ciudadanos pueda canalizarse hacia proyectos productivos y nuevas empresas, las inversiones locales pueden prosperar. Y lo harán, no mediante el aumento de impuestos a quie-

Más temprano que tarde, el país deberá aumentar la edad de retiro y/o los aportes realizados. Pero incluso con esas medidas, la cruda realidad es que los números siguen sin cerrar.

nes buscan alternativas en el exterior, sino creando condiciones que hagan atractivo invertir en el propio Uruguay.

En definitiva, en un país que presenta para su futuro un envejecimiento poblacional que parece consolidarse cada vez más, hoy el presupuesto 2025-2029 ignora por completo esta rea-

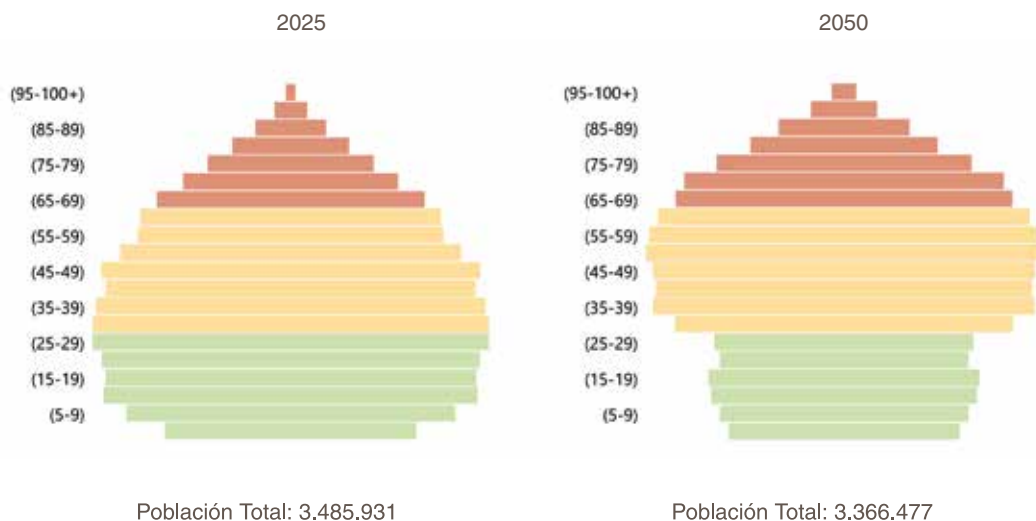
lidad. La gran paradoja es que quienes más sufrirán las consecuencias de este desbalance son quienes menos representación tienen hoy. Los jóvenes y las generaciones futuras no ocupan un lugar en la agenda política. El debate público está absorbido por la urgencia del presente, por la contabilidad de la próxima elección, y no por el Uruguay de 2070. Se discute con dificultad el presupuesto de cinco años, pero se ignora el verdadero iceberg: el envejecimiento acelerado de nuestra sociedad.

Sin embargo, esta realidad que parece tan lejana está mucho más cerca de lo que pensamos. Para 2050 —que en la escala de la historia de un país equivale a pasado mañana— nuestro sistema previsional ya comenzará a sentir el impacto: la población de 0 a 29 años se reducirá en 11 puntos porcentuales y la de mayores de 65 aumentará en 8 puntos. Ignorar este escenario

mientras se aplican nuevos impuestos sobre las inversiones no solo hipoteca el futuro de los más jóvenes, sino que también golpea a quienes hoy, con 50 años y más de dos décadas de aportes, creían estar a salvo de este problema. Para ellos, como para todos, invertir ya no es una opción, sino la única manera de ponerse el salvavidas. Y en ese contexto, el aumento de estos gravámenes —presentados eufemísticamente como “eliminación de incentivos fiscales”— se transforma en un obstáculo más para quienes intentan asegurar su propio futuro.

Seguir navegando como si nada pasara es negar la realidad. Uruguay necesita un profundo volantazo institucional que ponga la sostenibilidad en el centro de la discusión. De lo contrario, la metáfora del Titanic dejará de ser metáfora para convertirse en crónica de un naufragio anunciado. 🚢

Distribución de la población en 2025-2050 Por grupos de edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración: Nicolás Vidal

Nuevo Chevrolet Spark EUV

EL SUV ELÉCTRICO QUE TE RECARGA.



*Financia



EL MERCADO OBSERVA ATENTAMENTE LOS MOVIMIENTOS

Las medidas de la Fed y su impacto en la región

Luego de nueve meses, la Fed bajó su tasa de referencia y marca un giro en su política monetaria tras un período de pausa en los ajustes. Estos movimientos no solo impactan en la economía norteamericana, sino también a nivel global.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Si pensamos en el escenario mundial como un tablero de ajedrez, cada medida relevante en materia económica de las principales economías de peso del mundo mueve piezas. Los movimientos de la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed) no solo tienen impacto en su economía doméstica, sino que mueven piezas en el tablero global.

Algunos cambios en la política monetaria de Estados Unidos pueden impactar en diferentes variables, como los flujos de capital, los tipos de cambio y los precios de bienes relevantes a nivel global.

Con el dólar como moneda de referencia, una tasa más baja implica menor rendimiento para quienes invierten en activos estadounidenses y, por lo tanto, genera un incentivo a que los capitales busquen oportunidades en otros mercados. Algunos países emergentes suelen atraer estos flujos.

América Latina es una región

que suele sentir los vaivenes de las decisiones de las economías desarrolladas.

Decisión de la Fed

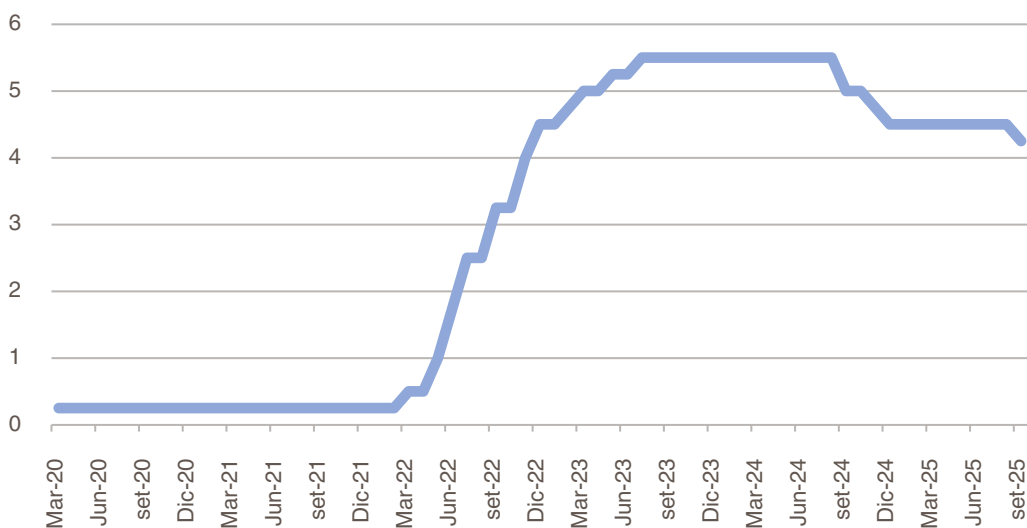
En su última reunión, realizada a mediados de setiembre, el Comité de Mercado Abierto de la

Fed decidió reducir las tasas de interés en 25 puntos básicos, situándolas en un rango objetivo del 4% al 4.25%.

En el comunicado luego de finalizada la reunión, la Fed resaltó que el crecimiento de la economía estadounidense se

moderó en la primera mitad del año. A su vez, el mercado laboral muestra signos de enfriamiento, con desaceleración en la creación de empleo y una leve suba del desempleo, aunque este último continúa en niveles bajos. En tanto, la in-

Tasa de interés de la Fed



Fuente: Elaboración propia en base a datos de global-rates.com.

flación repuntó en los últimos meses y se mantiene por encima del objetivo. Ante este contexto, el comité decidió recortar la tasa de referencia en un cuarto de punto porcentual. Además,

Una flexibilización en la política monetaria de Estados Unidos podría reducir el atractivo de los activos en dólares, lo que incentivaría que los flujos de capital busquen mercados más atractivos, como lo son algunos mercados emergentes.

continuará con la reducción de su cartera de bonos del Tesoro y títulos hipotecarios. El comunicado reitera el compromiso del organismo con sus dos objetivos: lograr el máximo empleo y llevar la inflación hacia el 2% en el largo plazo. Como es habitual, la Fed señaló que seguirá evaluando la evolución de los datos y los riesgos para implementar eventuales nuevos ajustes.

Contraste internacional

Mientras la Fed mueve su tasa por primera vez en el año, otros bancos centrales también ajustan su política monetaria. El Banco Central Europeo desde 2024 paulatinamente bajó su tasa de interés. En América Latina, Chile o México también vienen recortando sus tasas. En cambio Brasil subió su tasa de referencia en los últimos meses.

Impacto en América Latina

La región enfrenta importantes retos en un contexto cada vez más desafiante, marcado por la creciente incertidumbre global, los conflictos geopolíticos y el avance del proteccionismo con nuevas medidas arancelarias impulsadas por la administración Trump.

El recorte de tasas de la Reserva Federal es un cambio cauteloso y es posible que el efecto no sea significativo. Pero una flexibilización en la política monetaria de Estados Unidos podría reducir el atractivo de los activos en dólares, lo que incentivaría que los flujos de capital busquen mercados más atractivos, como lo son algunos mercados emergentes.

América Latina actualmente crece a un ritmo moderado. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB de la región se expandiría 2.2% en 2025 y 2.4% en 2026, luego de un crecimiento de 2.4% en 2024.

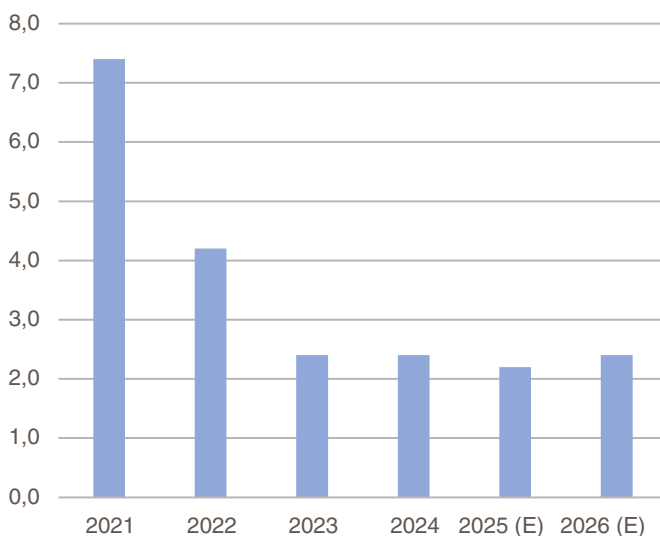
La inflación, si bien está más contenida que en años anteriores, continúa siendo un desafío heterogéneo en la región. Mientras países como Brasil, México o Chile presentan tasas en torno al 4-5%, otros como Argentina o Bolivia aún enfrentan niveles muy elevados. En este panorama diverso, Uruguay se distingue por una mayor estabilidad, si bien su nivel de actividad muestra señales de moderación, la inflación se encuentra dentro del rango meta y en niveles controlados.

La baja de tasas de setiembre representa un movimiento relevante, pero no necesariamente un cambio profundo de política monetaria. La Fed ajustó levemente la tasa y mantiene un tono de cautela, pendiente de la evolución del empleo y de la inflación. El mercado observa atentamente alguna pista que puedan dar las autoridades o algún dato nuevo de la economía norteamericana que pueda influir en las decisiones futuras del organismo. 🌐



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

PIB América Latina & El Caribe



Nota (E): Datos estimados por el FMI

Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

Algunos cambios en la política monetaria de Estados Unidos pueden impactar en diferentes variables, como los flujos de capital, los tipos de cambio y los precios de bienes relevantes a nivel global.

Leonardo Álvarez

Socio cofundador y Co-CEO de Fenicio

“Hoy Fenicio es un contenedor de servicios basado en un producto con un objetivo: que el *retail* venda”

Los comienzos fueron difíciles y no exentos de riesgos. Cierta grado de inconsciencia y el convencimiento hacia dónde había que ir determinaron el destino final y el éxito de Fenicio. La pandemia fue un punto de inflexión, acelerando su crecimiento y aumentando exponencialmente las transacciones. Hoy, Fenicio es una plataforma que simplifica la venta digital para el *retail*, ofreciendo un ecosistema de servicios y soporte técnico especializado. La internacionalización comenzó en Paraguay y continuó en Perú, con un enfoque de consolidación en cada mercado. Acelerar ese proceso en otros países es el camino que la empresa tiene por delante. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Álvarez repasa el camino recorrido, habla del presente, pero a la vez establece cuál es el foco de cara al futuro.

Escribe: Oscar Cestau @OCestau



Leonardo Álvarez nació en el barrio Brazo Oriental, lugar donde transitó los primeros años de su infancia, una etapa de la cual, según narra, tiene vívidos recuerdos; uno especialmente, cuando caminaba todos los días sobre un muro, en el trayecto entre el jardín y su casa, junto a la señora que lo cuidaba. Cuando tenía siete años se mudó al centro, específicamente, a Colonia y Andes, donde hizo amistades que aún hoy conserva. Ya de adolescente, su vida transcurrió en Malvín, donde cursó estudios en el Colegio Nuestra Señora de Lourdes, un clásico del barrio. Allí se hizo de una barra de amigos, de esas que son numerosas y típicas de la etapa liceal, que marcan a fuego.

Malvín, relata, fue un hito en su vida. Una casa con jardín y fondo, un aro de básquetbol y la playa al frente, fueron, su lugar soñado. En esa etapa de efervescencia, en plena adolescencia, se sintió atraído por la arquitectura, pero quedó

solamente en un deseo. Su habilidad para esa carrera, según confiesa con el paso del tiempo, era muy limitada. Finalmente, estudió marketing. Fue parte de la segunda generación de la tecnicatura en Marketing de la Universidad ORT a fines de los 90, cuando esa disciplina en el país aún era incipiente. Allí obtuvo su formación más básica y de raíz. Después, aprendió en la calle, o en la *street school*, como él define.

En su juventud trabajó en un cibercafé, instalando juegos en las computadoras y sirviendo café, en una época en la que el boom de internet se hacía notar. Tiempo después, tuvo la oportunidad de presentarse a un cargo de marketing en Isbel, actualmente bajo el paraguas de Quantik, hoy socio de negocio de Fenicio. En 2001, ya siendo jefe de marketing de Isbel con 22 años, empezó a sentir la necesidad de hacer algo distinto. Decidió emprender y trabajar de forma independiente, brindando servicios de marketing. En ese pasaje de la vida conoció a su socio fundador de Fenicio. Empezaron a construir, de a poco y en conjunto, lo que hoy tienen, aunque para llegar a esa asociación la historia generó varios capítulos. La empresa original fue Analoga Design, fundada en el año 2002 por dos



amigos que trabajaban en diseño gráfico enfocado a medios digitales. Poco después, se unió Leonardo al equipo, quien llegó para aportar su experiencia en marketing.

Sobrevino luego el alejamiento de uno de los socios. La evolución de internet llevó a que Analoga pusiera foco, cada vez más, en el desarrollo web. Fue entonces que la empresa cambió su nombre a Analoga Information Design, ampliando su oferta, aunque el diseño gráfico y la identidad corporativa siguieron siendo una parte importante del abanico de servicios.

“Me acuerdo que la primera oficina fue en el edificio Torre X, con vista a la Plaza Independencia. Para mí esa etapa representó un camino de evolución, motivado por una capacidad técnica muy importante y de inteligencia, de pensar hacia dónde íbamos a nivel técnico por parte de mi socio

cofundador”, rememora.

Con el paso del tiempo comenzaron a surgir solicitudes para el desarrollo de sitios de comercio electrónico. La creciente necesidad de estas soluciones llevó a la creación de Fenicio, ya con especialización en e-commerce. Así comenzó un camino que ya lleva aproximadamente 25 años.

Hoy, siendo cofundador de Fenicio, tiene varios roles. Además de socio y accionista por defecto, participa en el directorio, tiene un rol operativo, como bussines development manager y, actualmente, este año empezaron a desarrollar, junto a su socio, el rol de

Co-CEO, un puesto de liderazgo compartido.

¿Cómo fueron esos primeros tiempos?

Los primeros proyectos eran todos deficitarios a nivel de números. Nos dábamos cuenta que cotizábamos proyectos a números interesantes para lo que era nuestra capacidad como empresa, pero ninguno daba renta, en todos perdíamos plata. Ahí fue que decidimos jugarnos a hacer un producto de e-commerce. Siempre digo que la inconsciencia de no entender en qué nos metíamos nos ayudó muchísimo. Si nosotros hubiéramos sido conscientes de lo que implica desarrollar no solo tecnológicamente un producto, sino mantenerlo, hacerlo crecer, comercializarlo, no existiríamos directamente. La verdad es que nos tapamos los ojos y dijimos ‘va-

mos a hacer lo que creemos que tenemos que hacer’, con la premisa de que si se iba el balde, que se fuera también la cadena. ¡Había que ir por todo! El contexto ayudaba, porque éramos solos, no teníamos familias que mantener. En lo personal tome decisiones que hicieron que el 150% de mi tiempo estuviera enfocado en todo ese proceso. Lo disfrutaba, no la pasé mal, pero sí soy consciente de que se tomaron decisiones personales fuertes que con el diario del lunes uno puede hacer un balance de que tan positivas o no fueron. Y cuando hablo de la inconsciencia con que lo hicimos es porque fuimos contra la ley de gravedad, básicamente. Es como que yo te dijera ‘mirá, voy a agarrar mi celular, lo voy a tirar y va a quedar flotando. Y vos, más consciente, vas a decirme que voy a tener que comprar

Fenicio en dimensión y números

Fenicio es hoy una compañía en la que trabajan 70 personas y que en Uruguay tiene el 98% de su facturación y transacciones. Tiene 550 clientes y casi 500 mil compradores únicos han pasado por alguna tienda Fenicio en Uruguay, en un universo de 1.400.000 compradores. Mueve más de dos millones de transacciones anuales, lo cual, para un mercado tan chico y viendo la perspectiva de Latinoamérica, es de una gran dimensión. A su vez, durante el último año se transaccionaron unos US\$ 200 millones de bienes a través del check-out de Fenicio. “Por eso tenemos ese entusiasmo de la internacionalización, dado que estamos hablando de un mercado de tres millones y medio de personas con un millón y algo de compradores. Si extrapolás esto a Lima, tenés 10 millones de personas, en un país con más de 34 millones. Y si lo hacés a Paraguay, un mercado mucho más inmaduro a nivel de compras online pero creciendo muy bien en lo que es el acceso al crédito y demás, ves oportunidades. Son mercados en los que decís ‘tenemos que estar’.

*Nosotros no estamos pensando en una empresa de 10.000 clientes. De hecho, hice algún *benchmark* que traté de investigar, y encontré que alguna empresa muy conocida en Latinoamérica, con 70.000 tiendas, la realidad indicaba que el ratio de venta por tienda de Fenicio era 10 veces más que el de esta megaplataforma”, explicó Álvarez.*

otro equipo’. Porque generar un producto de comercio electrónico en un mundo híper globalizado, donde competimos con compañías públicas en Estados Unidos o de otras latitudes, que valen miles de millones de dólares, que están fondeadas, y que se mueven en mercados con pesos pesados del negocio, es casi imposible. Si lo hubiéramos pensado con esa cabeza no hubiéramos hecho nada. Aparte, no éramos conscientes de la inversión que esto requiere, y ni que hablar cuando decidís internacionalizar. O sea, era un mundo que no conocíamos y que si capaz estábamos pensando en hacerlo, hubiéramos armado un megaplan, buscábamos fondos, y en tiempos de plata dulce seguro encontrábamos. Pero las decisiones que hacen que esos fondos te den dinero no hubieran permitido que hiciéramos las cosas con calma, tomándonos los tiempos necesarios y avanzar.

“Siempre digo que la inconsciencia de no entender en qué nos metíamos nos ayudó muchísimo. Si nosotros hubiéramos sido conscientes de lo que implica desarrollar no solo tecnológicamente un producto, sino mantenerlo, hacerlo crecer, comercializarlo, no existiríamos directamente”.



¿Qué es hoy Fenicio? ¿Cómo lo definiría?

Fenicio es una plataforma de comercio electrónico, pero está dentro de un ecosistema donde lo que hace es simplificarle la venta digital al *retail*. Y en esas palabras estoy

diciendo o estoy poniendo muchos actores en la cancha, porque lo hace a través de una web, obviamente, de un celular, de un tótem, de un marketplace... La gente va a comprar donde quiere, donde tiene ganas o está la oportunidad, y ahí estamos generando una serie de puntos de encuentro con el cliente, que no es solamente la web que permite que Doña María y Don José transaccionen de forma simple, rápida y segura, porque del otro lado están quienes hacen que las cosas pasen detrás de los *retail*, que son los equipos de marketing, los responsables del canal de venta online o el dueño de una empresa más chica al que la venta por internet le cambió la vida. Y en este mundo de la inteligencia artificial (IA), que nos cambió la forma de trabajar a todos, y lo va a seguir haciendo, siguen habiendo personas que tienen que tomar decisiones de negocio, que deben usar las nuevas tecnologías, y que, generalmente, han entendido que los proyectos de comercio electrónico son proyectos de desarrollo tecnológico, y que el diálogo que van a tener va a desarrollarse entre una persona de

sistemas con otra persona de sistemas de una empresa que desarrolla el software. Nosotros, en cambio, somos una plataforma de comercio electrónico que ayuda al *retail* a que se concentre en el negocio. Nuestra alternativa en el

mercado, y que ahora queremos replicar en otros países de Latinoamérica, es simplificar al máximo la operativa a quien toma las decisiones de negocio para liberar su cabeza de complejidades técnicas que no le van a aportar a la venta, que hay que resolverlas, sí, y muy bien; pero de eso nos encargamos nosotros, se lo damos servido en bandeja y no es un problema del *retail*. Nosotros condensamos diferentes servicios en el área de *growth* de Fenicio, y tratamos de que el *retail* lo que haga es hablar de cómo hacer para vender. ¿Tenés la academia? Capacítate. ¿Tenés una agencia de *growth* que trabaja contigo? Genial, bienvenida; intégrala a Fenicio. ¿No tenés ninguna agencia? Acá tenemos la posibilidad que vos trabajes con nosotros a nivel de *growth* para que no estés acéfalo. Hoy Fenicio es un contenedor de servicios basado en un producto con un objetivo: que el *retail* venda.

¿Cuándo cree que fue el click, el despegue de la empresa?

La pandemia fue un catalizador y se ve en los números de las transacciones; estas pasaron de 185 mil en 2019 a un millón en 2020. Hubo un crecimiento de clientes pero también de transacciones. Hoy ya superamos los dos

millones anuales, o sea, creció el doble desde la pandemia hasta ahora, cosa que pensábamos que iba a ser difícil, pero está pasando. La pandemia fue un acelerador, te diría.

Siempre hablo de un caso muy personal, que es un negocio familiar que lo lidera mi hermana. Yo vengo del mundo del comercio pequeño, tradicional, familiar, del rubro de la joyería, con más de 50 años en el mercado. Y en ese momento se cerró el negocio, como le ocurrió a la gran mayoría, y la caja era cero, y así iba a ser hasta que abriera y que la gente retornara a tomar la decisión de comprarse cosas. Capaz que hoy no nos acordamos mucho de la tensión o el desconcierto que todos teníamos, pero en ese momento tuve la posibilidad de vivir las dos situaciones, la familiar de decir “cómo vamos a hacer para soportar el día a día”, y la otra acá, donde la demanda explotaba y había que generar un producto nuevo. Entonces creamos uno, tipo express, para clientes chicos; salió y muchos se sumaron. En mi caso, también tuve la ventaja de ver como el *e-commerce* pudo salvar en ese momento a un comercio como el de mi familia, que hoy está muy bien y vende online a todo el país.

Ahora tu celular es un POS.



RÁPIDO

ECONÓMICO

EFICIENTE

BROU A MANO Comercios facilita los cobros de tu negocio. Regístrate en  BROU, descargá la app y empezá a cobrar.

Más información en
brou.com.uy



La pandemia hizo que muchas empresas se reconvirtieran.

Si no fuera por esa crisis y la necesidad de urgencia, dudo que el cambio se hubiera dado en tan poco tiempo y con los resultados obtenidos. Las emergencias, los casos de fuerza mayor, te llevan a ver soluciones, reconstruirte, y la pandemia fue un ejemplo en ese sentido. Yo soy un convencido de que hay muchos *stages* y olas para surfear, sobre todo en Latinoamérica. Un aspecto muy importante es la reconversión y reinversión de la empresa en forma constante, y ese es un cuestionamiento que nos hacemos todos los años. Siempre comento en la interna de Fenicio que lo mejor está por venir. O sea, si pensamos que le ganamos a alguien, ahí estamos en el principio del fin. Entonces, es como que hay un hambre de hacerlo mejor, de poder adecuarnos a lo que el mercado está requiriendo, o que un *retail* de diferente tamaño -porque también puede ser una multinacional, un banco-, tenga una oferta en el idioma en que tienen que hablarle.

Así, desde 2020 hasta 2025 en la interna hubo cambios importantes. Por un lado, se incorporó un nuevo socio a la empresa, que casualmente fue Quantik, que es el grupo propietario de Isbel. Esta asociación nos dio un aporte de entender cómo podemos hacer escalar un equipo para que conquiste otras cosas, y hoy estamos en ese proceso. La incorporación de Quantik nos aporta una más rápida dinámica en el armado de procesos internos y en profesionalizar la empresa. Por otro lado, juntos tratamos de darle un boost a la internacionalización. Entonces, desde hace tres años, que fue cuando Quantik se sumó al paquete accionario de Fenicio, hablamos de cosas que antes no lo hacíamos, y se generan conversaciones muy interesantes pensando en el futuro, con lo cual ahí también hubo una visión de los socios cofundadores de decir 'sumemos a alguien que nos aporte otros valores que vamos a tener que incorporar'.

Fenicio ha tenido grandes transformaciones desde su gestación hasta hoy. Ahora, ¿qué pasa con los consumidores y con los empresarios uruguayos con respecto al comercio electrónico? ¿Los cambios van de la mano con esa transformación de la plataforma?

Es un poco como aquello del huevo o la gallina... Yo creo que cuando vos notás resultados inobjetables, crees en lo que ves. Si yo vengo y te digo 'vas a aumentar la facturación, no sé cuánto, con esta solución', y no pasa nada, empezás a preguntarte qué tengo que hacer para que eso pase. Nosotros siempre les decimos a nuestros clientes que la plataforma es una parte, pero después esto lleva mucho trabajo. No te pienses que esto es sencillo; lo que podés hacer es acotar el riesgo al fracaso, pero vas a tener que pelearla, y cada vez es más duro porque hay más competencia.

Creo que los empresarios que empezaron a hacer las cosas bien vieron resultados, y se pararon sobre estos para seguir creciendo, no tienen ninguna duda; y también contagiaron a otros, generalmente a su competencia, para hacerlo mejor. Después están aquellos a los que les ha costado más, pero ahí tenés dos actitudes. Una que dice 'esto no es para mí', o tenés el que dice 'me equivocó rápido, pierdo la menor plata posible, voy por otro camino y pruebo', y van construyendo por ahí. Yo creo que el empresariado local ha cambiado el *mindset*. También considero que hay un grupo que no ha tenido buenas experiencias, y por eso no han cambiado, pero la brecha se va acortando y venimos a buen ritmo. Hay otra maduración de los mandos medios, también de los medios de pago, de los medios logísticos. Aún falta, pero hay un camino que se ve que va para arriba. Creo que el empresariado uruguayo ha respondido muy bien y ha tenido niveles de maduración muy interesantes que hacen augurar que esto siga creciendo.

Eso, imagino, va de la mano con el cambio de los consumidores.

Hay mucha gente que nunca se animaba a comprar online en Uruguay, pero en un momento determinado muchas doña María y muchos don José, a través de algún marketplace internacional, probaron y vivieron la experiencia de poner una tarjeta de crédito en un sitio, en un celular. Mucha de esa gente ha tenido, y tiene, experiencias de compra satisfactorias, y en algún momento va a decir 'qué fácil que es comprar', y eso siempre deja un remanente, que de hecho ya se está viendo en los números de las importaciones. Los envíos desde China han subido enormemente, por lo menos en nuestra red de 500

sitios. Nosotros estamos en las 200 mil transacciones de compra por mes. Es una competencia, pero creo que eso va a dejar un remanente, y debería motivar a los *retail* de acá a tener una oferta. Tenemos que sincerarnos un poco con esto, y tanto empresarios medianos como pequeños deben de pensar, en este mundo online donde hay una pelea que están dando otros desde muy lejos, cómo mejorar la oferta. ¿Qué oferta le puedo hacer? ¿Qué servicio le puedo dar? ¿Cómo puedo conocer a ese cliente? Ahí hay un desafío que también tienen que tomar los comerciantes y los empresarios. De hecho, nosotros estamos ahora sacando tres diferentes tipos de Fenicio para determinado tipo de segmentos de empresas que requieren alguna atención. Uno es la corporación, otra es el *retail* con varios sucursales, y otra es el emprendedor. Esto es parte de lo que te decía que hizo que Fenicio siguiera creciendo; es no estar sentados en un lugar de comodidad porque las transacciones pasan y suceden, y para que eso ocurra hay mucho trabajo. Considero que el 90% de los clientes que más venden de Fenicio son los que tienen un servicio de *growth* con nuestro equipo. Es

“La pandemia fue un catalizador y se ve en los números de las transacciones; estas pasaron de 185 mil en 2019 a un millón en 2020. Hubo un crecimiento de clientes pero también de transacciones. Hoy ya superamos los dos millones anuales, o sea, creció el doble desde la pandemia hasta ahora, cosa que pensábamos que iba a ser difícil, pero está pasando”.

tremendo el trabajo que hacen, analizando qué producto va a dar más rentabilidad, cuál no, entre otras cosas. Es un servicio para clientes que lo contratan, pero después hay otra cantidad que lo hacen con sus empresas y nosotros los motivamos a que lo hagan. Y a aquellos que no tienen la capacidad para invertir en esto, les damos una academia online y presencial para que se capaciten. Porque esto no es poner una plataforma y listo, sino que necesitamos darles herramientas. Llegamos a Paraguay y hacía dos años que todo el mundo estaba en vías de desarrollar una tecnología para vender online, con miles de dólares de inversión en desarrollo de software. Ahí fue que les dijimos: 'Muchachos, el día tiene ocho horas, ¿cuánto tiempo le vamos a dedicar al desarrollo de software de esas ocho horas de la gente y cuánto tiempo a ver cómo vamos a hacer negocio con esto? Traten de dejarle veinte minutos, media hora del día a ver qué se está haciendo en tecnología. Despreocúpate, pero dedícate siete horas del día a pensar cómo vamos a captar el público, cómo mejoramos el contenido de lo que estás mostrando, cómo vamos a invertir

en pauta inteligentemente para que sea rentable. Y no le des esta obligación al tecnológico, al desarrollador del sistema, porque no es su perfil'. El mensaje empezó a permear, a tal punto que hoy diría que está muy instaurado en el mercado paraguayo y te reconocen que les cambió la forma de trabajar.

“Siempre comento en la interna de Fenicio que lo mejor está por venir. O sea, si pensamos que le ganamos a alguien, ahí estamos en el principio del fin”.

¿Cómo definiría la propuesta de valor diferencial de Fenicio frente a otros competidores en el comercio electrónico?

Básicamente, Fenicio es una plataforma que te resuelve los problemas clásicos que existen cuando tenés una plataforma a desarrollar o desarrollar sobre esa plataforma, donde te da los medios de pago integrados, las logísticas integradas, más una cantidad de herramientas generadas desde la problemática del *retail*. Te diría que el 80% de las funcionalidades que tiene Fenicio surgen de resolver problemas que no podíamos zanjar o que eran costosísimo hacerlo con otras plataformas. Pero se resolvieron, se modularizaron, se incorporaron y están disponibles para que las usen esas dos millones y pico de transacciones que pasan. Fenicio tiene un equipo atrás que te da un nivel de

costosísimo hacerlo con otras plataformas. Pero se resolvieron, se modularizaron, se incorporaron y están disponibles para que las usen esas dos millones y pico de transacciones que pasan. Fenicio tiene un equipo atrás que te da un nivel de

Paquete Full En Itaú, todo.

Manuel se paquetizó y tiene todo junto en un solo lugar. Billetera digital, préstamos con tasa preferencial, cuenta en pesos y dólares, tarjeta de crédito Platinum, millas y beneficios, inversiones, atención por WhatsApp y los mejores canales digitales en Itaú.

Hacé como Manuel. Te conviene.



“Creemos en lo que tenemos y vamos a competir contra todos”

¿Cuál es el desafío de ser una empresa de producto uruguayo que intenta generar nuevos caminos en Latinoamérica desde un producto y no desde los servicios?

Este año di una charla en CUTI a diferentes empresas de producto contando cómo fue la transformación de servicio a producto, porque venimos del mundo del servicio. Y la verdad me divertí mucho dando esa charla y la pasé muy bien, estuvo buena y me ayudó a reflexionar cuál fue el camino.

La CUTI tiene como uno de los objetivos decirle a las empresas ‘generen producto, vendamos propiedad intelectual, vendamos más que horas de servicio’. Hubo una época de vender horas de servicio, pero ahora todo está desafiado por temas de inteligencia artificial (IA), de competitividad, y demás. No quiere decir que esto vaya a cambiar, pero hay riesgos implícitos. Para nosotros, generar un producto fue todo un desafío -lo es constantemente-, y tuvimos que aprender qué era no solo a nivel técnico y de tecnología, sino también en el ámbito comercial. Uruguay es un país muy bien visto a nivel de tecnología en el exterior, y eso ayuda. En nuestro caso, somos una plataforma de *e-commerce* que se está internacionalizando en diferentes mercados de Latinoamérica, lo que representa un desafío súper interesante. Creemos en lo que tenemos y vamos a competir contra todos. Seguramente lo hagamos con otras capacidades financieras de inversión, porque como te decía, somos una empresa que se autofinancia, pero a la vez eso nos da la ventaja de ir a cierta velocidad, y que lo que vamos haciendo es de manera muy firme. Tenemos el desafío de ver cómo aceleramos esa internacionalización, porque es el camino que tenemos por delante.

soporte directo de fábrica, lo que es otra diferencia. Nosotros no trabajamos con *partners* integradores, eliminamos esa capa; acá generamos un diálogo directo entre el *retail* y la fábrica del producto, con diferentes niveles de servicios. Apostamos a tener un servicio de soporte de alta calidad, que es uno de los puntos flacos de todas las plataformas en general. Tenemos un ecosistema de servicios para ayudar a

que la venta suceda, ya sea de forma gratuita por ser cliente de Fenicio, ya sea de forma rentada, o acompañando a una agencia externa que quiere tener algunas sugerencias de cómo vender más. Creo que es una solución muy pensada para la problemática del *retail* *be to see*, y funciona. Otro tema es que el modelo de negocio está pensado para que si hay éxito comercial, realmente hay un pago a cambio de ese éxito, y si no lo hay, el costo de Fenicio es muy bajo para el tipo de producto y contención que estás teniendo.

Hablemos un poco del proceso de la internacionalización de Fenicio. ¿Por dónde empezó?

Nosotros hicimos algunas aventuras en algunos mercados, pero porque nos habían llamado para cotizar; ganamos y nos quedamos por ahí. Y ante esa experiencia de algunos años de estar “pimponeando” mercados y no avanzar en ninguno, cuando pensamos en el proceso de la internacionalización decidimos solidificar mercado por mercado. Lleva más tiempo, pero optamos por hacerlo así. Arrancamos por Paraguay por sugerencia de una persona de origen inglés muy experimentada del mundo de las empresas de tecnología. Nosotros le dijimos que íbamos a arrancar por Colombia y Chile, y nos dijo: ¿Por qué no Paraguay? Y la verdad es que cuando gente sabía te dice algo así de pasada, sin ningún tipo de interés, hay que escuchar. Con el gerente comercial nos tomamos un avión y nos fuimos una semana a estudiar por qué Paraguay.

El mercado de Paraguay estaba por explotar, iba lento, pero que era un muy buen campo de prueba para probar y dar un primer paso en internacionalizar en serio. Fuimos con mucho respeto por el mercado en todos los sentidos, lo que es parte de nuestra cultura. Creo que tenemos una muy buena reputación como empresa, y cuidamos mucho el ser honestos, justos, y si bien la gente ve que estamos en todos lados, tenemos un perfil bastante bajo en cuanto a determinados temas. La verdad es que quedamos muy contentos con la recepción del mercado paraguayo. Ya tenemos 32 clientes, la mayoría está online.

El segundo mercado fue Perú porque logramos entrar en un grupo peruano que tiene algunas raíces acá en Uruguay. A nivel local ese grupo había tenido muy buena experiencia con Fenicio y nos invitaron a cotizar. Lo hicimos, ganamos y pasamos de cuatro sitios a siete del grupo y decidimos acelerar allá. Estamos haciendo algunas dinámicas para ver por dónde es la aceleración de eso. Y estamos hablando de un tercer mercado, pero siendo cautos.

¿Las características del negocio son similares en esos mercados o hay que adaptar los productos a cada país?

Hay que adaptar el producto en temas de integración con medios de pago, en temas logísticos y de regionalización



general -todo lo que tiene que ver con zonas geográficas y demás-. Después puede haber regulaciones del mercado que te implique que haya temas que debas tener en cuenta, además de asuntos vinculados con la protección de datos personales; eso es todo un mundo y acá tenemos un área que está trabajando en eso.

A su vez, pueden darse imprevistos que no sabías que tenías que tener en cuenta y que los ves cuando ponés pie en ese mercado; más allá de la competencia que haya, que es otro tema. Entonces, cada mercado es un mundo aparte.

¿Qué estrategias utilizan para garantizar la seguridad de los datos de los clientes?

La protección de datos personales y la seguridad están dentro de las tres prioridades de la empresa. Nosotros generamos ya el año pasado un área específica de IT e infraestructura. Estamos certificando la ISO 27001, una norma internacional para Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), publicada por la ISO y la IEC, que establece requisitos para proteger la información de una organización, lo que nos cambió la forma de trabajar dentro de la empresa. Tuvimos que capacitar a la gente de desarrollo de producto en desarrollo seguro, y estamos trabajando

con socios especialistas en ciberseguridad y en infraestructura. Estamos contratando servicios de monitoreo que no solo controlan todos nuestros sitios online, sino también monitorean nuestras máquinas personales de que no sufran ciberataques internos que después puedan repercutir en la operación de alguno. El tema ya es parte de la cultura de la empresa y eso fue un cambio liderado por el área de producto de Fenicio. Hoy agradezco que el tema se haya tomado como una definición estratégica.

¿Están utilizando inteligencia artificial (IA) o analítica de datos en los procesos?

Nosotros tenemos mucha inquietud con la IA. Estamos trabajando con un proveedor que nos ayuda a entender todo lo que podamos mejorar con respecto a esto. El área de growth, que maneja muchos datos ya está usando hace un tiempo herramientas que le permiten hacer el trabajo no solo mejor, sino más rápido y con mucho más valor.

Estamos haciendo varios experimentos con este tipo de cosas. Yo creo que hay que entender cómo usarlas de la mejor manera y empezar a sacarle el jugo. Quien hoy no esté experimentando con estas cosas creo que está en problemas. En nuestro negocio se presentan muchas oportunidades

para sacar ventaja de la IA, lo que no se puede salir es a decir que estamos haciendo todo con IA. Nosotros quizás no lo tengamos tanto como un claim de marketing, sino que lo usamos bajo las sombras para sacar el mejor jugo. Y de nuevo, nuestro objetivo es que la caja registradora de nuestras tiendas vendan más; todo está centrado en que la experiencia sea buena y que se venda más. Si ahí hay un impacto, en lo que sea, sirve.

Toda empresa tiene momentos críticos o de crisis. ¿Qué lecciones han dejado algunas de esas experiencias?

Nosotros tuvimos momentos críticos cuando decidimos que íbamos a focalizarnos en hacer un producto. Yo creo

que fue un momento de estar en el CTI sin saberlo. Porque hacer un producto implicaba algo que yo comenté al principio: que no sabíamos lo que era, pero que queríamos hacerlo. En ese momento no teníamos la tranquilidad financiera, pero sabíamos que teníamos que cambiar, y eso implicaba despedir gente. De hecho, nos pasó algo que a mí me llenó de alegría: hace dos meses entró una persona a Fenicio que en aquel momento tuvimos que despedir. Se trata de un excelente profesional, pero en ese entonces no podíamos costearle un salario; estábamos generando el producto y ese era nuestro foco. Me acuerdo que le pagamos el despido pero siempre quedamos en contacto y, después de 15 años, hoy está de nuevo en el equipo.

Entonces, volviendo al principio, para mí ese momento, cuando tuvimos que reconvertirnos, fue crítico. Tuvimos la

visión de contratar un financiero para que armara prolijamente desde el vamos los números de la gestión. Ahí se pasó de tener 15 personas, a ser un equipo de nueve o 10; se hizo un *sizing* muy importante para poder afrontar lo que llevaba hacer un producto. Alguno puede pensar que debería ser al revés, es decir, contratar gente para hacer un producto, pero eso es así si tenés los fondos, un plan de negocio y gente que te pone plata, lo que no era nuestro caso. Por eso digo que era como ir contra la ley de gravedad. Pero ahí se empezó a ordenar todo financieramente muy bien en el sentido de que lo poco que había se administraba muy bien. Usábamos una línea de crédito, un banco para hacer el giro. Además, nos sacamos todos los clientes que nos generaban ruido. Le dábamos servicio a muchos clientes de distintas formas, ya sea a través de una web corporativa, un logo, una identidad, pero teníamos que tener tiempo para hacer otras cosas. Entonces, hicimos un acuerdo con una empresa que nos tercerizara todo; le dábamos la base de clientes, ellos nos pagaban un porcentaje durante dos años de esos clientes y nosotros nos olvidábamos. Les presentábamos a esa empresa uno por uno a los clientes, les dijimos, 'ahora los atienden ellos'. Eso fue crítico, porque nos quedamos con mucho menos caja segura de la que teníamos, con el desafío por delante de hacer producto para salir a vender y a ganar, con un modelo distinto, porque iba a ser por *revenue share*. Realmente nos las jugamos todo y funcionó. ¿Podía haber salido distinto? Sí, y capaz que no contábamos la historia, pero siempre hay posibilidades de que salga bien, y en este caso salimos de ese pozo de a poco, reinvertiendo y apostando todo durante muchos años. Mirá que estuvimos 10 años reinvertiendo en esto y





lo otro, y vimos cero peso. Creo que la paciencia y el hecho de mirar el objetivo fueron fundamental. Se logró mucho, pero creemos que tenemos muchísimo más para hacer.

¿Hacia dónde tiende el e-commerce?

Uno habla del *e-commerce* y piensa mucho en la web o en la aplicación... Para mí la gente ya está comprando donde quiere hacerlo y vos tenés que estar en el punto en el que el

cliente quiera hacer la transacción. En el comercio digital Fenicio se está convirtiendo en el centro de información de venta, que puede ser una web, un tótem, un marketplace, una aplicación, y mañana puede hacer una transacción desde el auto, porque la conexión con un proveedor va a estar en cualquier dispositivo. Creo que cada vez más las nuevas generaciones van a exigir formas de compra distintas, que aún no sabemos cuáles son. 📱

Paquete
Full En Itaú,
todo.



Conocé más en itau.com.uy



Señas de identidad

Leonardo Álvarez, de 48 años, es soltero y no tiene hijos. Su hobby, cuenta, es la fotografía, actividad que considera “un cable a tierra” en momentos complicados o de cambios en su vida personal. “Me gusta la fotografía del pienso, de la tranquilidad, de captar la realidad del momento. Eso me ayuda mucho con la paciencia”, relata. A su vez, considera que la música y la fotografía van de la mano, por eso suele ir escuchando algo que le genera placer mientras recorre lugares tratando de captar rostros, expresiones, instantes. Otro de sus gustos es viajar, acción que combina con la fotografía.

¿Una comida?

Me gusta la comida peruana. Me gusta mucho lo agri dulce. Soy muy clásico con la comida uruguaya... la carne, el asado. Hay un corte que se llama flap meat, que siempre compro y lo hago en una parrilla circular de hierro que tengo. Me gusta mucho la carne.

¿Una bebida?

Como bebida espirituosa me gusta el vino. Soy hinchado del Malbec. Cuando juntás una copa de Malbec, música y la cámara es como irme del planeta.

¿Está leyendo algo ahora?

Estoy leyendo un libro que se llama 'La madurez inteligente', de Arthur Brooks. Habla de la segunda parte de la vida, de cuando vos sentís que lográs determinadas cosas que te satisfacen, pero que sabés que tenés que rodearte de gente que puede ayudarte a llegar al siguiente nivel, y vos estar atento para ver dónde tenés que empezar a ceder espacio. Está muy interesante.

¿Usa redes sociales?

Hace tres meses me cansé de las redes sociales y corté. Tenía Instagram, que ahí ponía fotos básicamente, y Facebook también lo cerré, pero lo dejé... Me cansé, dije 'lo voy a apagar durante un tiempo'. Por el trabajo sí seguí con LinkedIn, posteando cosas de la prensa y demás. Hace tres semanas levanté de nuevo Instagram y Facebook simplemente para ver que lo pueda controlar. Trato de que no me quite más tiempo del necesario y, sobre todo, para postear alguna foto. Estoy tratando de hacer un uso mucho más responsable de las redes sociales que antes.

¿Cuánto tiempo puede estar sin tocar el celular?

¡Viste que mientras hablamos no lo toqué! Creo que estoy más racional con el uso del celular. No estoy totalmente obsesivo; lo supe estar, fundamentalmente con el uso del WhatsApp, pero creo que hay una mejora. Soy consciente que ese cambio tiene que ser incremental. Yo hago terapia, y en ese momento pongo modo avión.

¿Cuántas cosas de su casa arregla sin llamar a un especialista?

Qué buena pregunta. No me caracterizo por las habilidades manuales. Ahora, por ejemplo, tengo que arreglar la puerta de una cocina, que hace tres meses está mal, tengo las herramientas y lo voy a hacer. Ahora, para la parte eléctrica llamo a un electricista de confianza. Hace unos días se me rompió una cortina, la intenté arreglar, fue inútil, entonces llamé a alguien para que lo solucionara; estuvo toda la mañana para hacerlo, así que tan fácil no era.

Si no fuera el cofundador de Fenicio, ¿en qué otra profesión le hubiese gustado trabajar?

Me hubiera gustado ser piloto de avión comercial. Tengo pendiente hacer un curso de vuelo. Me encanta, de hecho, tengo un simulador en casa. Me atrae el mundo aeronáutico,

me gusta estudiar las causas de los accidentes aéreos, saber por qué pasó tal o cual cosa.

Sin importar el momento histórico de la vida, ¿con qué personaje le gustaría tener una charla de café?

Otra buena pregunta... Con Jorge Luis Borges. En los últimos tiempos estuve viendo videos de él y leyendo pensamientos, y es realmente maravilloso. La forma de expresarse, de decir las cosas, la simpleza con que lo hace, el juego de palabras...

¿Tiene alguna frase cabecera o precepto que usa en su vida?

Tengo una especie de guía que colgué en mi heladera y que leo prácticamente todas las mañanas. Es un texto de la psicóloga Liliana Tapia y dice así: 'No hay nada ni nadie en el mundo que tenga poder sobre ti. Las personas, las cosas y los acontecimientos tienen el poder que tú les das y cuando tú quieras se los podés quitar'.

¿Quiénes han sido sus referentes en la vida?

Mamé de mis padres la vocación de servicio y el compromiso con el trabajo. Verlos trabajar sin pereza y con ganas es algo que me quedó en la sangre. Ellos fueron mis referentes de trabajo y dedicación.

¿Qué características cree que lo definen?

Mucho de lo que hay en Fenicio siento que también lo tengo. Acá hay una honestidad brutal e intelectual muy grande. Hay un reconocimiento de los errores cuando se cometen y también saber pedir las disculpas cuando eso ocurre. Hay empatía... Yo soy una persona empática. Me ponen muy mal las injusticias en lo que sea, no las tolero. Capaz que antes era medio explosivo con eso, pero ahora trato de manejarlo de otra manera. Me dicen que soy buena gente y humilde; en lo personal trato de ser como soy. Siempre trato que la confianza esté arriba de la mesa, que la gente pueda confiar en mí. Puedo aparecer como ingenuo a veces, pero voy aprendiendo en el camino.

Una de las cosas que disfruto mucho es la amistad sana, esa que se da con el tiempo, pero también la que aparece repentinamente y que el relacionamiento hace que parezca que conocés a la persona desde hace muchos años. Soy de generar empatía con la gente con la que paso bien.

A través de Grupo Fidocar, Chery sigue consolidando su crecimiento en Uruguay

Este mes, Fidocar, representante de la marca Chery en Uruguay, eligió la Expo Prado 2025 para lanzar la Chery Himla en el país, una camioneta doble cabina que abre una nueva etapa en la estrategia de la compañía. Con más de seis décadas de trayectoria en el sector automotor, el grupo incorporó por primera vez un vehículo de este tipo a su portafolio.

Marcelo Kurlander, gerente comercial de Chery, dijo a **Empresas & Negocios** que se trata de “un hito” para el grupo y destacó su llegada con tres versiones, motor turbo y cinco años de garantía. Por otro lado, destacó que la elección de la Expo Prado no fue casual. Según explicó, el evento fue un espacio de referencia tanto para el agro como para el público en general que busca vehículos utilitarios y de trabajo. “Volvimos al Prado con el afán de tener una camioneta para esta instancia, que normalmente es donde se presentan, y llegamos en tiempo y forma”, sostuvo.

Lista para el trabajo pesado

Con un diseño moderno y una estructura robusta, la Chery Himla se ofrece en tres versiones: 4x2 manual, 4x4 manual (de 6 marchas) y 4x4 automática (de 8 marchas), brindando una opción completa y versátil. Está equipada con un motor turbo diésel de 2.3L Euro V, genera 161 caballos de fuerza, lo que garantiza potencia y rendimiento sin sacrificar el consumo de combustible. Esta pick up está preparada para tareas demandantes, con una capacidad de carga de hasta 625 kg, moldeada para actividades comerciales, oficios o recreación. Además, tiene la capacidad de remolcar hasta 3.000 kg con freno, y su altura elevada junto a neumáticos de alto perfil la hacen apta para todo tipo de terreno. En cuanto a seguridad,



De Fidocar: gerente de Marketing Nicolás Morassi, responsable de Concesionario Chery Nahuel Careac, gerente comercial Chery Marcelo Kurlander, presidenta Graciela Lempert, director comercial Antonio Correa y brand manager Chery Fernanda López.

incluye siete airbags de serie, faros antiniebla traseros, frenos de disco integrales, control de estabilidad y tracción, y una cámara de reversa con sensor de estacionamiento, entre otras características.

Competencia y participación de mercado

Kurlander también se refirió a las expectativas del Grupo Fidocar en cuanto a la participación de mercado. “Entendemos que podemos vender en promedio unas 30 uni-



La llegada de Himla es un hito para Fidocar en Uruguay.

dades mensuales, considerando las versiones manual 4x2, manual 4x4 y la automática de gama alta, que cuenta con equipos adicionales como asientos calefaccionados y una pantalla más grande con cámara 360 grados”, destacó. En cuanto a la competencia directa en el segmento de las pick ups medianas, señaló que la Himla destaca por su tamaño y precio, además de que la considera bastante única en ese segmento.

Sobre las acciones de marketing para posicionar la Himla, enfatizó que la elección de la Expo Prado para su lanzamiento fue de importancia y de “referencia tanto para el agro como para el público general”, explicó. Añadió que tras el éxito de la presentación en dicha muestra agroindustrial y comercial, el grupo está organizando una serie de eventos en otras ciudades del país, como Colonia y Salto, para seguir acercando la Himla a más potenciales clientes.

El ejecutivo hizo hincapié en la excelente re-

cepción que tuvo la camioneta desde su llegada a Uruguay. “Es impresionante la repercusión que tuvo. Hay mucho interés por parte

“La Himla es una camioneta que, al no ser una pick up tan grande, entendemos que puede ser para una familia de ciudad o de la zona metropolitana que le guste salir a pasear”, indicó Marcelo Kurlander, gerente comercial de Chery.

de los clientes, especialmente en las pick ups y doble cabina, un segmento que, hasta ahora, para nosotros es algo absolutamente nuevo”, señaló con entusiasmo. Además, indicó que ya se han recibido varias consultas y que

se han vendido unidades anticipadas a la llegada de las primeras unidades.

Consultado sobre las expectativas de venta para lo que resta de este año, Kurlander mencionó que “en principio es hacer el lanzamiento y la comunicación del modelo que vamos a estar trayendo en el 2026”, destacando que las primeras unidades de Himla llegarán los primeros días del mes de diciembre y que no van a tener “un acumulado muy grande este año”, agregó.

Por el momento, el foco de Fidocar estará completamente puesto en el posicionamiento de la Chery Himla, ya que no hay planes confirmados para incorporar nuevos vehículos de este tipo durante 2025. “De momento no tenemos más opciones de pick ups en el portafolio. Si surge algún modelo interesante para el año que viene, lo evaluaremos, pero por ahora estamos concentrados en consolidar la Himla en el mercado”, afirmó Kurlander. 📌

TERESA ÁLVAREZ, GERENTA GENERAL DE METLIFE URUGUAY

“Lo que produjo Metlife Xcelerator, hoy con más de cinco millones de clientes a nivel regional, es una transformación nunca vista”

Con una vasta carrera dentro de la empresa, Teresa Herrera conoce a la perfección cada detalle del negocio de Metlife y es capaz de explicar con propiedad y soltura cada aspecto. Los segmentos destacados del negocio, los que han tenido mejor rendimiento en el último tiempo y la estrategia de la empresa en cuanto al público joven, como también la importante apuesta realizada con Metlife Xcelerator, fueron los ejes centrales de su charla con **Empresas & Negocios**.

¿Cómo describiría la actualidad del negocio de Metlife?

Nosotros tenemos, desde el punto de vista de la industria, un crecimiento sostenido y moderado, salvo algunas ramas. Hay dos cosas muy fuertes que necesitamos trabajar como sociedad y como industria aseguradora, y es lo que refiere tanto a la cultura y a la conciencia aseguradora, como a la planificación financiera. Son dos ejes en los cuales las compañías tenemos que continuar trabajando. En lo que respecta a nuestra empresa, este es un año bisagra porque se viene nuestra visión de new frontier, que marca la estrategia para los próximos cinco años que inició en 2025. Y es un año bisagra también porque las compañías necesitan una transformación y en eso venimos trabajando a partir de lo que llamamos Metlife Xcelerator.

¿Cómo analizan las nuevas tendencias y preocupaciones o necesidades de su público en el contexto actual?

La forma de analizarlo es estar muy cerca de los clientes, escuchándolos. Eso es la base para poder entender, dentro de lo que es el mercado local, cuáles son las tendencias. Nosotros trabajamos con investigaciones de



mercado y con información a nivel regional. Estamos en varios mercados en la región y a nivel mundial en más de 40 países. Y uno puede, más tarde o más temprano, entender las tendencias. Trabajamos, también, en brindar diversidad en relación con los seguros y que los clientes tengan acceso en general todos los niveles socioeconómicos, a través de la incorporación de los seguros embebidos.

¿Cuál es el segmento con mayor crecimiento que ha tenido el negocio de la empresa?

El mayor crecimiento está en todo lo que refiere a la estrategia de Metlife Xcelerator, que son los seguros embebidos y todos los seguros que están dentro de lo masivo. El mayor negocio es todo lo que refiere a la democratización de seguros con actores

principales del mercado. Todo lo que es el negocio digital y el negocio masivo en general con coberturas para los diferentes niveles socioeconómicos, como los seguros de vida, seguros de accidentes personales o seguros de salud, que es la principal vertical de crecimiento dentro de la compañía. En segundo orden, que no quiero dejar de mencionarlos, están los seguros de ahorro. Tenemos un nicho muy importante hoy en el Uruguay, que actualmente no cuenta con estos seguros, para lo cual hay una oportunidad muy grande de crecimiento y es un segmento que viene incrementándose en nuestra compañía de forma sostenida, producto de la preocupación creciente que tiene la población en relación a las expectativas con su jubilación.

¿Hay un público objetivo definido dentro de estos dos segmentos que menciona o el abanico es amplio?

Nosotros trabajamos con información, con

data y analíticas, entre otras herramientas, para determinar cuáles son nuestros segmentos. El público para lo que es ahorro es específico para un segmento que está orientado a seguros de protección con aho-

“Las compañías aseguradoras debemos ayudar a la educación desde las bases más jóvenes”

rrero, pero con niveles de primas y de costos que están arriba de los US\$ 1.000 en forma anual. Después, hace alrededor de tres meses, sacamos en forma masiva seguros en unidades indexadas, que son seguros con ahorro, que combinan protección con una cobertura de ahorro, con el claro objetivo de que todos los niveles socioeconómicos

puedan acceder a productos con protección, que permitan generar esta conciencia aseguradora y de planificación financiera, de la cual debemos ser partícipes desde el punto de vista de la función de educadores. Las compañías aseguradoras debemos ayudar a la educación desde las bases más jóvenes, inclusive tenemos seguros con ahorro para gente joven.

**¿Qué ocurre con el público más joven?
¿Cuál es el trabajo de la empresa con este segmento?**

Hay que trabajar cada vez más la personalización. Es importante, a través de otras campañas, poder ir hacia protecciones que atiendan la personalización en función a las necesidades de cada segmento. Si bien los jóvenes quizás están muy lejos de estar preocupados por una situación como puede ser el concepto de fallecimiento, y es razonable, los productos tienen coberturas aparte del



Participá por televisiones, consolas y kits del verdadero Falso 9
La promo para los que miran el fútbol desde el sillón

ahorro que me parece que es un componente significativo. ¿Qué mejor que alguien de 18, 20 o 25 años que ya empiece a pensar, en las proporciones en las que pueda, a destinar parte de su ingreso a un ahorro y eso poder potenciarlo en el tiempo? Entonces, desde el punto de vista del ahorro, sin lugar a duda es algo muy específico que atiende también a los jóvenes.

Metlife Xcelerator fue premiada en los AIP Awards por su innovación y acceso a los seguros. ¿Qué significa esto para la empresa?

Significa un orgullo. La verdad que nos llena de orgullo poder tener estos dos premios. Un premio está relacionado con la distribución de seguros, por un lado, y otro está vinculado a cuál es la mejor empresa desde el punto de vista de la transformación. Lo que produjo Melife Xcelerator, nuestra unidad regional en los últimos tres años, hoy con más de cinco millones de clientes a nivel regional, es una transformación nunca vista. En esta transformación combinamos la inclusión de los seguros como parte del journey que tienen los clientes en las plataformas, inclusive de otros socios, de alianzas estratégicas, y cómo a través de eso las personas pueden acceder digitalmente, en la mayoría de los casos, a seguros más simples y ágiles. También se logró que todo lo que es el servicio de posventa se haga de una forma muchísimo más rápida y ágil. Así que, en este sentido, nos sentimos muy orgullosos de haber recibido estas dos distinciones.

“Luego de la pandemia ha habido una mayor sensibilización de la sociedad con respecto a situaciones en las que la gente creía que nunca iban a ocurrir”.

¿Cómo ve el mercado local hoy en día y cómo es la competencia que tiene el sector?

Creo que el mercado local todavía tiene muchas oportunidades. Llevamos más de 30 años de desmonopolización, y con esta, ha venido creciendo mucho el sector. Sin lugar a duda, luego de la pandemia ha ha-

La cultura de trabajar y pensar en clave de sostenibilidad

¿Cómo trabaja la empresa en lo que respecta a la sostenibilidad?

En primer lugar, durante este año lo que hemos trabajado con más importancia es la cultura de la sostenibilidad, que es algo que no hay que dejar de trabajar nunca. Este año desarrollamos un comité interno y tenemos varias personas de la compañía efectuando diferentes acciones a nivel de toda la empresa. Y acá puedo mencionar varios ejemplos. Por un lado, junto a este comité, hemos lanzado acciones de impacto ambiental y hemos trabajado en playas, por ejemplo, en lo que es recolección de residuos. La generación de la conciencia viene a partir de que todos los empleos de la compañía, sus objetivos de desarrollo personal durante este año y sus objetivos de evaluación deben estar y deben ser partícipes de nuestras acciones. Nosotros desarrollamos varias acciones en relación con donaciones, con voluntariado y en relación con el impacto ambiental. A su vez, como compañía, hemos sido certificados nuevamente en Great Place to Work, lo que me parece que es algo muy importante de mencionar. Durante este año obtuvimos la posición número seis en Uruguay, entre las principales empresas de hasta 300 empleados, para lo cual seguimos trabajando también en este tipo de acciones.

bido una mayor sensibilización de la sociedad con respecto a situaciones en las que la gente creía que nunca iban a ocurrir. Y creo que la pandemia lo que nos trajo es justamente esto: que las cosas, a veces, aunque uno no las piense, ocurren. Ni hablar con situaciones que protegemos con un seguro. El seguro lo que justamente cubre son situaciones que sabemos que van a ocurrir, como es el caso, para dar un ejemplo, del fallecimiento, lo que no sabemos es cuándo. Entonces, ha habido un crecimiento sostenido y constante del interés de los clientes con respecto a la protección, a los seguros y al ahorro, como mencionaba anteriormente. Pero todavía hay una oportunidad enorme. Si la estudiamos desde el punto de vista de la penetración de los seguros sobre el Producto Interno Bruto (PIB), tenemos un indicador muy bajo. Solo seguros de vida es un 0.7% del PIB. Sabemos que en mercados desarrollados estamos hablando de porcentajes arriba de un 7%. Entonces hay muchísimas oportunidades en el mercado. En cuanto a los competidores, creo que nos encontramos con empresas, en general, de primera línea. Nosotros tenemos una buena oferta y siempre el competidor te ayuda, sin lugar a duda, a ser mejor, lo que es muy positivo. Estamos todos trabajando en conceptos como transformación digital o personalización de pro-

ductos. Pero Metlife se destaca por ser innovador, por ser pionero, y uno de los claros ejemplos es nuestra unidad regional y local de Metlife Xcelerator.

¿Dónde cree que están las principales oportunidades para la empresa?

Son muchas las oportunidades. Por un lado, sobre los seguros con ahorro, creo que realmente tenemos un mercado significativo para seguir creciendo. Los seguros tradicionales de vida y los seguros tradicionales de accidentes personales, sin lugar a duda, también tienen una oportunidad enorme. La transformación digital también. Los seguros embebidos es otra dimensión, o, mejor dicho, es otra vertical de crecimiento dentro de lo que es Uruguay. En toda esta parte digital, indudablemente Uruguay está a la vanguardia en muchos aspectos, pero los seguros todavía tienen mucho espacio para crecer en lo que respecta a conciencia aseguradora. La venta digital de seguros es aún más compleja, para lo cual la transformación digital para los próximos años sigue siendo una oportunidad muy importante para la compañía. Entonces, tanto desde lo que es la distribución como en lo que son los diferentes productos que mencionábamos, sin lugar a duda tenemos espacio y oportunidad para seguir creciendo en el Uruguay. ☞



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

@mosspelequeria

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



**Consultá por Nuestros Planes a Medida
y comenzá a vivir con el respaldo del Primer
Servicio de Compañía.**

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

Av. Giannattasio Km 21.400,
Local 3 / Tel.: 2683 2826

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

Av. de las Instrucciones del Año XIII 629 /
Tel.: 2365 7599

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

PUNTA DEL ESTE:

Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño / Tel.: 4226 4835

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

NUEVA HELVECIA:

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

PANDO:

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

SAN JOSÉ:

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

TACUAREMBÓ:

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

Afiliate de forma simple a través de nuestra web
www.secom.com.uy

0800 4584