

Visita del  
Presidente de la República,  
**Luis Lacalle Pou.**

Digitalización de cheques cartulares.

Estrategias ante el diferimiento unilateral de pagos.

Evolución de solicitudes de Concurso de Acreedores.

Exoneración de IVA en servicios de Mediación y Arbitraje.

Capacita LIDECO: integramos la actividad comercial con la prevención del riesgo de crédito.

108ava Asamblea General Ordinaria.

Conferencia: El Río de la Plata en tiempos de decisiones

Programa +G: Segunda Edición.

# A Cloud: nuestra solución para la nube

Donde la confianza y la innovación se encuentran

**In house Cloud**

**IaaS**

**DRaaS**

**BaaS**

**On Premise**

- **Infraestructura Propia**
- **Redundante**
- **Datos en el País**
- **Pago por Uso**
- **Escalabilidad**
- **Soporte 7x24**
- **Ingenieros Certificados**
- **De Costo Fijo a Costo Variable**
- **Monitoreo 7x24**



<b>Iniciativas Lideco</b>	3	Digitalización de cheques cartulares: aspectos para tener en cuenta.
<b>Información comercial</b>	6	Registro de Incumplimientos Comerciales: un recurso colectivo para ejercer el derecho a decidir con información.
<b>Gestión del Riesgo</b>	8	Sobre estrategias a adoptar ante el diferimiento unilateral de pagos.
<b>De interés</b>	14	Fortalecer el desempeño ético en las organizaciones: el valor de la explicitación del marco ético de referencia y su integración en la gestión.
<b>Concursales</b>	18	Sobre la formación de la masa activa en los procesos concursales. Parte II.
	24	Evolución de solicitudes de concurso de acreedores por año. Comparación de 2019 a 2023.
<b>Mediación y Arbitraje</b>	26	Exoneración de IVA en los servicios vinculados a Mediación y Arbitraje Internacional.
	28	Capacita LIDECO ¿Cómo impulsar el negocio acelerando tus resultados de ventas? Cómo evitar perder oportunidades de ventas y cómo lograr aumentarlas.
<b>Visitas &amp; eventos</b>	32	Capacita LIDECO Crédito con C de Cobro y Comercialización: cómo agregar valor en la gestión de créditos y la recuperación de activos.
	36	Capacita LIDECO ¿Cómo interpretar los datos de la Central de Riesgos Crediticios del BCU?
	44	Visita de la Presidenta de UTE, Ing. Silvia Emaldi.
	46	Visita del Presidente de la CUTI, Carlos Acle.
	47	Visita del Director Ejecutivo de CERES, Ec. Ignacio Munyo.
	48	Visita del Presidente de la República, Luis Lacalle Pou.
	50	Mano a Mano con LIDECO: hablamos sobre Ciberseguridad.
	52	Participación de LIDECO en la Asamblea de Alacred.
	54	LIDECO acompaña la décima edición del DataCenterSummit
	56	Conferencia LIDECO El Río de la Plata en tiempos de decisiones.
<b>Empresas en movimiento</b>	62	Lanzamiento de la Segunda Edición del Programa +G
	64	Empresas en movimiento Compartimos iniciativas de nuestros asociados
	68	108ava Asamblea General Ordinaria
<b>Separata</b>	72	Consejo Directivo 2023-2024

# Editorial



Nuestra Institución surge y permanece en base a un fuerte apego a la convicción de que la actividad gremial es un potente instrumento propulsor del buen desarrollo empresarial. En ese marco creemos necesario fomentar el fortalecimiento de los vínculos entre agremiaciones y la creación de espacios de acción conjunta para transitar los desafíos del sector empresarial y potenciar los aportes que este último puede realizar a la sociedad.

Dentro de esos desafíos, el mundo de los negocios lleva implícitos riesgos diversos: el riesgo de crédito, las amenazas en materia de ciberseguridad, el avance tecnológico que genera incertidumbre, la digitalización cada vez más veloz y profunda del comercio que requiere acondicionar los instrumentos de pago y de respaldo de las transacciones, las controversias empresariales que necesitan mecanismos ágiles para encontrar soluciones.


La capacitación y la actualización permanentes emergen como una herramienta estratégica e indispensable para empoderar las capacidades empresariales que benefician a todo el mercado a través de una gestión profesional que favorece un entorno seguro para el intercambio de bienes y servicios, contribuyendo a proteger la estabilidad en los negocios.

Las asociaciones de empresas actúan como faros en los que puede buscarse la seguridad necesaria para enfrentar los desafíos de un entorno cargado de incertidumbre. Creemos firmemente, tal como lo consagran nuestros estatutos, que es necesario afirmar el espíritu de solidaridad para consolidar el progreso que se sustenta en la defensa de los intereses colectivos.

Lo anterior no puede lograrse sin apostar a la mejora de la gobernanza de nuestras organizaciones y a la ética empresarial para establecer con solidez los criterios y los cimientos en los que se basan las decisiones empresariales. La ética establece los parámetros de la confianza, de la responsabilidad por los impactos de las acciones, de la posibilidad de un desarrollo sostenible. La gobernanza que se basa en una cultura de integridad contribuye a consolidar una comunidad empresarial pujante y consciente del aporte al cual está llamada a realizar de cara al desarrollo económico y social del país.

La actividad gremial, la capacitación y la formación continua, la prevención del riesgo de crédito y en materia de seguridad de la información, la búsqueda de mejoras en los instrumentos y normas que dan marco a los negocios, son elementos interconectados mediados por la adhesión a principios éticos y a la apertura para la mejora de las prácticas de gobernanza.

Consideramos esencial propiciar espacios de colaboración armoniosa entre organismos públicos y privados estableciendo un diálogo constructivo donde la realidad empresarial y el marco que ofrecen las políticas públicas generen la sinergia necesaria para fomentar el desarrollo y el bienestar social, más allá de cualquier administración gubernamental.

Desde LIDECO, estamos llamados desde siempre a contribuir a construir un entorno colaborativo que promueva el desarrollo de un tejido económico y social seguro. Desde nuestro mandato estatutario, afirmamos nuestra misión vinculante entre los distintos actores que impactan en la vida económica y social para que las acciones empresariales se organicen siempre en el marco de la solidaridad y la expectativa de la lealtad comercial. - 

## Digitalización de cheques cartulares: aspectos para tener en cuenta.

En la edición número 173 de nuestra Revista, el Dr. Antúnez, integrante de nuestro Sector Jurídico, planteaba algunas consideraciones sobre la Ley 20.038 de cheques electrónicos. En la presente, retoma el tema a partir de la Circular N° 2.436 del Banco Central del Uruguay del 22 de setiembre de 2023, donde se establecen puntualizaciones respecto a la presentación al cobro del cheque mediante su imagen digitalizada. Se comentan en el artículo los aspectos sustanciales que deben tenerse en cuenta.



Dr. Nicolás Antúnez  
Sector Jurídico LIDECO.

Continuando con el proceso regulatorio comenzado por la Ley N° 20.038, la cual abre la posibilidad para incluir en nuestro sistema jurídico “cheques electrónicos” o la “digitalización” de los cheques cartulares, la Circular N° 2.436 de 22 de setiembre de 2023 del Banco Central del Uruguay (BCU) atiende una serie de aspectos relativos a la presentación al cobro del cheque mediante la remisión de su imagen digitalizada.

Esta Circular se basa en la propuesta normativa, la cual se puso a consideración del público el pasado 22 de diciembre de 2022, donde se proponían modificar diferentes aspectos de la recopilación de normas del BCU.

El documento compila los comentarios recibidos, estableciendo que estos se centraron en una serie de puntos específicos. Entre los mismos se argumentó en favor de que la operativa de cheques digitalizados resulte opcional para los bancos y pueda ofrecerse considerando el perfil de riesgo de cada cliente. También se propuso la eliminación o la limitación de la obligación de custodia del documento físico digitalizado.

Entre las propuestas descartadas en razón de compartibles argumentos, estaban: la solicitud de que la fecha de digitalización y de presentación al cobro pueda eventualmente no coincidir, la aceptación de estos instrumentos para la operativa de descuento y el pedido de que el certificado de rechazo emitido por las entidades bancarias sea nominativo y no endosable.





Seguidamente abordaremos los puntos sustanciales de esta nueva respuesta al desafío de ajustar la regulación del cheque al fenómeno digital.

### **Condiciones contractuales del servicio.**

Lo primero que debemos tener en cuenta es que es facultativo de las Instituciones de Intermediación Financiera (IIF) ofrecer a sus clientes mecanismos que permitan la remisión de la imagen digitalizada del cheque cartular para su presentación al cobro.

Las instituciones receptoras de cheques digitalizados deberán definir contractualmente las condiciones bajo las cuales prestarán el servicio de digitalización descentralizada del cheque, teniendo una serie mínima de cláusulas a contemplar.

Entre las mismas se destacan los plazos y condiciones para la remisión del documento físico al banco receptor, el cual no podrá exceder los 30 días corridos. Los contratos o sus adendas deberán también indicar las responsabilidades civiles y penales del cliente especificando su calidad de depositario mientras se encuentre en custodia del documento físico. También se podrá acordar contractualmente que el cliente custodie el documento físico.

La Circular permite que la institución receptora acuerde contractualmente con el cliente que este custodie el cheque cartular digitalizado por su cuenta y orden, manteniendo la responsabilidad durante el plazo de conservación.

Las instituciones podrán diferenciar los servicios de digitalización de cheques en función del perfil de riesgo que le sea asignado a cada cliente. Con este fin se deberán analizar en forma continua los riesgos resultantes de esta operativa, desarrollando o actualizando los controles del caso.

Se consigna expresamente que los bancos no quedarán facultados a dejar de ofrecer los canales tradicionales de presentación de documentos al cobro.

### **Captura de imagen.**

La captura de imagen deberá considerar una serie de condiciones técnicas en cuanto a su formato, requerimientos, control de calidad y medidas de seguridad. Las imágenes deben transmitirse al Banco receptor utilizando mecanismos que se consideren seguros de acuerdo con estándares internacionales. En la imagen remitida al Banco receptor, deberá constar la digitalización del frente y dorso del cheque cartular, así como la cadena de endosos completa del documento.

En el momento de la recepción el Banco receptor firmará electrónicamente, de acuerdo con el marco legal dispuesto por la Ley 18.600 sobre firma y documento electrónico, las imágenes recibidas sustituyen al documento cartular.

Cabe consignar que la fecha de digitalización del cheque y de presentación al cobro deben coincidir invariablemente.

### **Inutilización del cheque cartular.**

Con el fin de evitar que fraudulentamente se busque presentar el mismo cheque para su cobro en distintas ocasiones, el tenedor antes de enviar la imagen digitalizada tiene la responsabilidad de invalidar físicamente el documento.

Este proceso consiste en estampar al frente y dorso del documento la frase “digitalizado”. Se debe tener la precaución de que esta constancia no se interponga a ninguno de los eventuales endosos que ya consten en el documento. Sin la referida mención el banco receptor no podrá aceptar las imágenes.

La Circular deja para más adelante la determinación de los casos en que el proceso de inutilización y digitalización deba realizarse exclusivamente de manera automática por un dispositivo digitalizador.

### Certificado de rechazo.

Cuando un cheque digitalizado resulte rechazado, el banco emitirá un certificado el cual se entregará al tenedor permitiendo con este documento proceder a la ejecución judicial del mismo.

Este certificado, el cual podrá entregarse en formato papel o digital a opción del tenedor, deberá contar con la firma autorizada por el Banco para tal fin, la imagen completa del documento, la fecha y hora de presentación, el motivo del rechazo, los datos identificatorios del librador, así como el domicilio que de este se encuentre registrado en el Banco. Si la cuenta se encontrare embargada, se consignará tal situación con expresa mención en cuanto a si la misma disponía de fondos suficientes. Otra información que deberá contener el certificado son los datos de los firmantes cuando estos actúen como representantes del titular de la cuenta corriente.

### Conservación.

El cheque cartular y el documento físico

digitalizado debe conservarse y ser custodiados por un plazo no menor a seis meses desde el vencimiento del plazo de presentación al cobro. En caso de que el librador promoviera acción judicial por su pago o el tenedor haya iniciado acción judicial por su rechazo, este plazo se extiende hasta que la sentencia recaída haya pasado en autoridad de cosa juzgada. Es importante consignar que corresponde al accionante comunicar al Banco la promoción de las acciones judiciales.

### Compensación electrónica.

Las instituciones de intermediación financiera que cuenten con habilitación para recibir depósitos en cuenta corriente y que deseen operar en la compensación electrónica de créditos y débitos, deberán solicitar para estos efectos la habilitación correspondiente. Actualmente ya se encuentran autorizadas en forma automática las instituciones que se encuentren participando en la Cámara Compensadora.

En relación con las medidas de seguridad, se anticipa que la transmisión de imágenes entre instituciones se llevará a cabo a través de una red de comunicaciones encriptada, debiéndose adoptar el esquema de firma electrónica detallado en la Circular. Finalmente, la norma puntualiza las distintas responsabilidades que asume el banco receptor durante el proceso de compensación.- ¶



# Registro de Incumplimientos Comerciales: un recurso colectivo para ejercer el derecho a decidir con información.

La proactividad del empresariado consciente de la interconexión e influencia recíproca entre empresas está en el origen de la construcción de un Registro de Incumplimientos comerciales. A la hora de prevenir el riesgo de crédito, valorar la posibilidad de contar con información comercial respecto a obligaciones comerciales incumplidas debería invitar al consultante, a ser un proactivo agente de aporte de los datos sobre atrasos y moras que puedan alertar al mercado en el marco de la prevención del riesgo de crédito.



Hace parte esencial de nuestros cometidos estatutarios promover la consulta y el aporte de información comercial para transparentar el funcionamiento del mercado y contribuir con un interés colectivo clave para el comercio: reducir las probabilidades de que las empresas se vean afectadas en su buena fe a causa del incumplimiento comercial.

Los incumplimientos quedan comprendidos dentro de la categoría de “datos negativos” cuya necesidad de consulta nadie discute cuando de prevenir riesgo se trata.

Hablar por un lado de consulta o uso de información y por otro de aporte de información, implica que la posibilidad de obtener un beneficio particular a través de la consulta de datos orientados a la prevención del riesgo de crédito se inserta en una estructura que se nutre de

contenido a partir de diversos aportantes de datos, siendo que esos datos serán utilizados por diversos consultantes.

Esa es la dinámica de reciprocidad y altruismo consciente de la interconexión entre empresas, con la cual se construye el Registro de Incumplimientos comerciales de LIDECO: las empresas socias aportan datos de mora para alertar al mercado respecto a la existencia de obligaciones de pago fallidas, permitiendo a otras empresas tomar recaudos y reducir las posibilidades de verse afectados por la falta de pago.

Previo a efectuar registros es preciso firmar por única vez el Protocolo que responde a lo establecido en la Ley 18.331 de Protección de Datos Personales. A partir de ello, las empresas asociadas están habilitadas para incluir (sin



costo alguno) las cuentas morosas en el Registro, lo cual puede acompañarse o no por la solicitud de representación de LIDECO para el cobro de la cuenta. Cabe señalar que puede existir registro sin que se solicite a LIDECO la gestión de cobro, pero no puede existir gestión de cobro sin el registro de la cuenta morosa en nuestra base de datos.


El Registro de Incumplimientos es un recurso que invita a las empresas a adoptar la sana costumbre de verificar los antecedentes comerciales de las empresas con las que van a hacer negocios, con una mirada que trasciende la perspectiva de la relación unívoca empresa – cliente para alcanzar la perspectiva de mercado que amplía la mirada de la propia experiencia con el cliente.

Tanto más rica será esa perspectiva de mercado cuanto más empresas vuelquen los datos de morosidad en el Registro de Incumplimientos. Importa considerar que la calidad de la información de morosidad es proporcional a la proximidad temporal que exista entre la fecha de registro del incumplimiento y la fecha de vencimiento de la obligación. El impacto persuasivo que tenga el registro para motivar la cancelación de la deuda, así como las posibilidades de cobro cuando se encomienda a

LIDECO la gestión, también aumenta con la proximidad de las fechas antes señaladas.

El llamado a contribuir con la calidad de la información está vigente desde 1915 y plasmado en el literal d) del artículo 3° de nuestros Estatutos Sociales, cuando se establece que *“Dentro de los fines generales declarados, la institución procurará en particular: ....d) “Prestigiar las ventajas de la información comercial a base de la mayor buena fe y sinceridad, como recurso preventivo a favor del saneamiento comercial, creando y manteniendo al efecto un registro de firmas comerciales e industriales en la forma más completa y ordenada. Los asociados deberán facilitar, en todo lo posible, los datos que se le requieran con tal objeto”.*

La defensa de los intereses colectivos depende de que la conciencia colectiva mueva voluntades para promover beneficios en términos de transparencia del mercado. La transparencia del mercado que deviene de esa conciencia colectiva afecta la posibilidad de que las empresas ejerzan su derecho a decidir con información.

Por consultas dirigirse a [juridica@lideco.com](mailto:juridica@lideco.com) y [comercial@lideco.com](mailto:comercial@lideco.com) 

# Sobre estrategias a adoptar ante el diferimiento unilateral de pagos.

El diferimiento unilateral de pagos es una de las dificultades que con mayor frecuencia enfrentan las empresas que otorgan créditos. El riesgo de que la situación se naturalice expone a los proveedores a ser agentes de financiación en condiciones de desventaja respecto a sus compradores. La acción conjunta en pos del reordenamiento del mercado se erige como una alternativa necesaria y válida para contrarrestar el impacto de prácticas comerciales abusivas que generan distorsiones. Desde LIDECO propiciamos esos espacios de defensa e instrumentación de prácticas que protejan el crédito y la buena fe en los negocios. Una buena fe que no es ingenua, sino basada en la apuesta por la profesionalización y la promoción de las mejores prácticas de prevención del riesgo.



Nuestra labor gremial nos pone en situación de intercambio con las empresas que comparten entre sí la forma en que instrumentan sus sistemas de prevención y gestión del riesgo de crédito, así como las dificultades que encuentran para cobrar sus ventas.

Dentro de esas dificultades, el cambio unilateral de los plazos de pago surge en forma recurrente, y suele afectar a proveedores de porte mediano

que tienen como clientes a grandes empresas que ostentan algo así como una posición dominante en el mercado, dejando a los proveedores a su merced.

Con la postergación unilateral de los pagos por parte de los deudores, los proveedores asumen de hecho el rol de una empresa financiera, pero sin tener poder para negociar plazos y riesgos con sus clientes, además de tener que cumplir con las

exigencias impositivas sin haber cobrado los montos asociados a ellas.

Cuando el mercado naturaliza este tipo de prácticas y las asume como parte de una realidad contra la cual no cabe más que adoptar estrategias defensivas, sucede que las dificultades se van instalando y los corrimientos de plazos dejan de serlo para pasar a ser el plazo de inicio. Se instala una realimentación reforzadora de impacto negativo que determina que lo que antes era un problema ocasional, se transforma en un problema normalizado o peor, una práctica habitual. Así, las empresas que desarrollan las conductas abusivas operan a su antojo incorporando como estrategia la conducta de postergación de pagos porque, por otro lado, el mercado (proveedores) cede espacios y condiciones que hacen que esa conducta prospere.

Lo que ocurre es un proceso de adaptación con respecto a una dinámica perversa de costo desigual para deudor y acreedor, pues se trata de una realidad especialmente pesada para las empresas de porte mediano y pequeño que no cuentan con espalda financiera para tolerar los diferimientos de pago. Una dinámica en la que todos quedan atrapados, pero no todos con el mismo perjuicio.

La adopción de acciones conjuntas por parte de los acreedores puede contribuir – y de hecho contribuye – a identificar y contrarrestar las conductas abusivas de diferimiento de pagos, entre otras. Abusivas, porque hablamos de diferimientos que no responden a dificultades reales que los acreedores podrían comprender y contemplar renegociando condiciones, sino de diferimientos que hacen parte de la estrategia de la empresa, que se financia a costa de sus proveedores.

Las empresas acreedoras reunidas, comparten las prácticas mediante las cuales algunos de sus clientes concretan la postergación de pagos. Las que se repiten con más frecuencia son:

- Solicitud de extensión de los plazos de pago.
- Solicitud de cambio de cheques.
- Uso de cheques de terceros como medio de pago.
- Uso reiterado de cheques diferidos que se entregan en la fecha de vencimiento de la operación, estableciendo un nuevo vencimiento difiriendo el pago hacia adelante, lo que de hecho constituye la determinación unilateral de nuevos plazos de la financiación.
- Entrega de cheques sin fondos.
- Uso de órdenes de compra para dilatar pagos.

antel Empresas

**SOCIO DE TU NEGOCIO**

Carlo Nicola - Agustín Manini - Diseñadores Industriales

+ SOLUCIONES  
+ COBERTURA  
+ CONECTIVIDAD  
+ VELOCIDAD

0800 2030 antel.com.uy/empresas



- La postergación lisa y llana del pago aduciendo motivos varios - algunos inverosímiles - que obligan a los acreedores a una intensiva disposición de recursos en la tarea intentar cobrar lo que se les adeuda.

Ante esta situación, las empresas acreedoras, en intercambio con nuestra gremial, han compartido y desarrollado estrategias no solo para paliar los efectos del modus operandi arriba descrito, sino para mejorar su performance general en materia de otorgamiento y seguimiento de créditos. Tales estrategias involucran aspectos de gestión de recursos humanos, de manejo de documentación comercial y garantías, así como cuestiones vinculadas a las estrategias de cobro y al establecimiento de condiciones respecto a los métodos de pago.

Las empresas han señalado la necesidad de alinear los procedimientos entre las áreas comercial, de crédito y de cobranza, aspecto en que en forma reiterada encuentran dificultades. Con la intención de generar sinergias entre las áreas mencionadas, tras el objetivo de que toda la empresa venda más y cobre mejor, han identificado áreas de mejora tendientes a robustecer las políticas comerciales y de crédito en forma simultánea. En ese marco se han planteado y desarrollado, con el apoyo de LIDECO, iniciativas como las que se leen a continuación:

- Instancias de capacitación para el personal de ventas, riesgos y cobranza para alinear el accionar del área comercial con el de las áreas de crédito y cobranza, a través del manejo de un lenguaje común.
- Proponer modificaciones en los sistemas de comisiones, estableciendo comisiones por ventas, por ventas cobradas, y estableciendo objetivos de venta y de deuda vencida.
- El planteo de alternativas para la sistematización de los procesos y políticas de gestión del riesgo de crédito.
- Revisión y mejora de la documentación comercial que respalda el crédito para facilitar el cobro ante un eventual incumplimiento.
- Revisión y mejora de los procesos de apertura de cuentas corrientes.
- Profundización sobre el tema de las garantías comerciales.
- Mejorar la gestión de los medios de pago de los deudores.
- Mejorar las estrategias de cobranza.

Respecto a la mejora de la documentación comercial, las empresas coinciden en que es fundamental respaldar el crédito utilizando adecuadamente la factura, el remito, el recibo, las garantías, los títulos ejecutivos y las garantías solidarias.

Sobre los medios de pago y las estrategias de cobro y venta, las empresas plantean alternativas que aún tienen como protagonista al manejo del cheque. Al respecto, algunas de las sugerencias aportadas refieren a:

- Denuncia penal cuando el cheque es devuelto por falta de fondos.
- Limitación de la cantidad y tipo de cheques que serán aceptados al cliente, discriminando los montos tolerados para cada tipo de cheque (cheques propios, cheques de terceros, cheques diferidos, etc.)
- Control de los datos en el Endoso de los cheques (nombre, aclaración de nombre, número de cédula de identidad)
- Utilizar la cesión de vouchers.
- Promover la cesión de los créditos que el deudor no paga.
- Utilizar sistemas de adelantos en los Bancos con los que trabaja el deudor.
- Mejorar las competencias de negociación de la empresa.

Para compensar el impacto negativo del deterioramiento de pagos, los grupos de discusión empresarial han compartido diversas acciones:

- Aumento del tipo de cambio cuando se paga con cheque en pesos uruguayos a más de 30 días.
- Dolarizar los precios para generar ahorro por tipo de cambio.
- Estimular el pronto pago con descuentos.
- Intimar al deudor a los 120 días de atraso.
- Restringir el crédito cuando los clientes pagan menos de lo que compran.
- Discriminar el IVA del valor neto, de modo de financiar solo el neto, especialmente en los casos en que los productos se venden en pesos, pero se reponen en dólares.
- Mejorar el equilibrio interno de la empresa entre ciclo de pago y ciclo de compra.
- Disponer la revisión de los créditos cuando las empresas solicitan refinanciación, en todos sus términos: montos, plazos, descuentos por cantidad, limitar la financiación a lo adeu-

dato y exigir pago contado para nuevas compras.

También en materia de información comercial se identifican acciones que pueden contrarrestar y prevenir el riesgo:

- Mejorar la información de los clientes en el proceso de apertura de cuentas corrientes, alineando acciones del personal de ventas y de crédito.
- Registrar en LIDECO la mora temprana para dar pronto aviso al mercado respecto al incumplimiento.
- Suscribirse al Servicio de Alerta al Socio de LIDECO, para poder tomar conocimiento en forma automatizada de las noticias de registro de incumplimientos comerciales que ingresan a LIDECO, de la existencia de cuentas corrientes bancarias sancionadas y también de los asuntos concursales asociados a la lista de RUT o CI que las empresas socias desean tener bajo seguimiento.



- Conocer los pasivos comerciales y financieros de las empresas, a través de la Central de Balances de LIDECO.
- Conocer la evolución del endeudamiento de las empresas a través del comparativo que puede solicitarse a LIDECO en relación con los datos disponibles en la Central de Créditos del BCU.
- Conocer la tendencia de endeudamiento de las empresas con relación al endeudamiento de su sector de actividad a través de los reportes comparativos sectoriales de la Central de Balances de LIDECO.
- Apuntar a una mirada de mercado más allá del histórico de la empresa cliente con la propia empresa.
- Generar espacios de intercambio de información entre empresas de un mismo sector de actividad.


Como reflexión final, parece pertinente alertar sobre el riesgo del acostumbramiento a condiciones de mercado que distorsionan las relaciones comerciales y la buena fe en el crédito. Desde LIDECO entendemos la dificultad que en la práctica implica quedar atrapado en dinámicas como las descritas, donde el poder de negociación es desigual.

No obstante, la actividad gremial tiene por fin la generación de acciones colectivas que contrarresten la fuerza de quienes adoptan malas prácticas comerciales. Parte de esa labor se desarrolla intercambiando con nuestros asociados y poniendo a su disposición nuestra infraestructura informativa y jurídica en defensa de la fidelidad a las promesas hechas en materia comercial. Las empresas acreedoras deben robustecer sus competencias en materia de gestión del riesgo de crédito en todas sus etapas, y deben fomentar las acciones colectivas de prevención que contribuyan a desestimular prácticas abusivas.



Se trata, nada más ni nada menos que de organizarse solidariamente para la defensa de los intereses colectivos, promoviendo herramientas y escenarios poco propicios para el fraude, la deshonestidad y la ineptitud comercial, tal como lo disponen nuestros estatutos comerciales en su artículo 2.

Los socios de LIDECO están llamados a alcanzar el mejor grado de organización, influencia y representación que les corresponde como empresas que constituyen un importante factor de desarrollo económico y social.

Mejorar las propias prácticas con una perspectiva colectiva que se basa en la acción gremial pero que la trasciende, sigue siendo una herramienta válida para proteger la transparencia y la seguridad en las transacciones comerciales.- 



# MYPE SEGURA

UNA GRAN COBERTURA PARA  
TU PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA



## ASEGURÁ TU MYPE CONTRA:

- Hurto
  - Incendio Edificio y Contenido
  - Cristales
  - Todo Riesgo Equipos eléctricos
  - Rapiña de Dinero
  - Gastos por interrupción del Negocio
  - Responsabilidad Civil
  - Muerte Accidental
  - Infidelidad de Dependientes
  - Reconstrucción de Documentación
- Tarifas diferenciadas para Montevideo e interior.



En Uruguay nadie te da  
más seguridad.

Informate sobre las actividades incluidas y más con tu Asesor  
de confianza, por el 1998 o en [bse.com.uy](http://bse.com.uy)

# Fortalecer el desempeño ético en las organizaciones: el valor de la explicitación del marco ético de referencia y su integración en la gestión.

El artículo propone al lector recorrer algunos conceptos que hacen a la promoción de una cultura ética y de integridad. Se reflexiona además sobre los beneficios de explicitar los sistemas éticos de referencia en tanto códigos de conducta compartidos a partir de los cuales decidir y evaluar las acciones a la luz del bien primario de hacer el bien, tomado ello como premisa guía del comportamiento ético.



Ps. Claudia Fernández  
Gerente Marketing LIDECO

El hombre, que vive en comunidad ejerciendo influencia sobre sí y lo que lo rodea, tiene que dar razón de su conducta. También las organizaciones, que actúan impactando sobre su dinámica interna y sobre su entorno. De ahí la preocupación por el desempeño ético de unos y otros.

El desempeño ético de una organización refiere a la medida en que aquella adhiere e integra en su gestión, los valores, principios y normas éticos que permiten conocer si su conducta promueve las mejores condiciones de desarrollo y realización de las personas que conviven en ella. También permite prever si las acciones de la empresa impactarán positivamente en su entorno, léase ambiente y las personas que conviven en sociedad interactuando con distintos



niveles de agregación (individuos, grupos e instituciones). Se trata de una adhesión que impregna todas las actividades y relaciones de la empresa con sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidad.

En orden al objetivo de optar conscientemente por fortalecer el desempeño ético, explicitar el marco de referencia que lo sustenta aporta transparencia, previsibilidad y confianza para todas las partes interesadas. Permite a estas últimas conocer lo que puede esperarse de la organización, así como lo que esta espera de sus contrapartes en orden a mantenerse dentro de los límites que establecen los criterios orientadores propios de aquel marco. Los marcos de referencia orientan expectativas, contribuyen a construir y sostener la identidad moral de una organización.

Un entorno ético aclara lo que se espera que hagan y que no hagan las personas cuando interactúan entre sí. Al promoverse consciente y consistentemente que un grupo humano comparta valores, principios y normas se facilita la fluidez, la solidez y la continuidad de las relaciones humanas e interinstitucionales, que pueden entonces edificarse sobre cimientos comunes.

Exponer con claridad los criterios guía del comportamiento ético de una organización facilita que las personas compartan códigos comunes para calibrar la eticidad de sus actos, esto es, el grado en que se ajustan a los lineamientos éticos dispuestos y compartidos colectivamente.

Porque el compromiso ético de una organización no puede ser superior al compromiso ético de las personas que la integran. Si los preceptos éticos se integran en una gestión es porque hay personas que hacen que ello sea posible implementando sistemas que los aseguren desde la incorporación de personal, pasando por todos los restantes sistemas de gestión de personas: inducción, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño.

La promoción de una cultura ética y de integridad juega su credibilidad en la consistencia entre los sistemas de gestión, las conductas y el nivel discursivo al cual la organización declara adherir. Las prácticas deben estar alineadas con el marco de referencia ético que la organización asume y declara, para comunicar un mensaje consistente

a los integrantes de la organización, que incline la disposición de las personas a comprometerse con los valores de aquella. Ningún sentido tendría el mero conocimiento del deber ser, *“...si el sujeto no es interiormente ético o vigorosamente comprometido con la praxis ética; si, en suma, no es virtuoso”* (1), ya que, el “ethos empresarial” es, *“simultáneamente, el conjunto de las actitudes vividas por los miembros del grupo, así como la “tradición propia de interpretación de cuál es la forma “correcta” de comportarse como miembro de ese grupo”*. (2)

Además de definir los valores fundamentales (sistema de referencia), las organizaciones deben comunicarlos (en el marco de la consistencia antes planteada) y ofrecer instancias de capacitación, reflexión y dialogo en las que se intercambie sobre el tema y se establezcan expectativas claras respecto a las conductas admisibles y esperadas. Fundamental será ejercer un liderazgo ético y fijar protocolos para abordar situaciones reñidas con la ética, evaluando periódicamente el accionar empresarial ajustando políticas y prácticas cada vez que sea necesario. Porque *“El ethos no es algo que se fije desde afuera, sino que se construye desde la práctica propia y la reflexión consiguiente a lo largo del tiempo en el seno de ese grupo u organización particular”*. (3)

Los procesos de gestión de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura ética. La selección de personal debe procurar identificar en los candidatos valores consistentes con los de la



organización. Los procesos de inducción y capacitación son orientadores con respecto a los valores, políticas, criterios y expectativas de la organización. Brindar información sobre el propósito, misión, visión, valores, códigos de ética y reglamentos, contribuye a la formación y mantenimiento del ethos empresarial. Fomentar canales de comunicación fluidos para abordar todas las temáticas mencionadas refuerza la existencia de un espacio de diálogo permanente sobre el deber ser organizacional. La evaluación de desempeño y los sistemas de reconocimiento y recompensa deben ser consistentes con el marco de referencia, ponderando no solamente la obtención de resultados sino la medida en que estos se obtienen en concordancia con el “deber ser”. Reforzar positivamente el comportamiento ético, a la vez que contar con un claro y transparente sistema de sanciones que desestime lo contrario, contribuye a la construcción de cultura organizacional en tal sentido.

Un capítulo especial merece el liderazgo, en tanto fuente de mensaje testimonial por excelencia. Los líderes deben asumirse como modelo de gran impacto en la credibilidad del sistema, así como en la generación de las condiciones propicias para que los miembros de la organización asuman un compromiso con la cultura ética.

Dicho esto, cabe realizar una distinción importante. Todas las personas tenemos en nuestro fuero íntimo un resonar moral o ético vivido de hecho, pero esa vivencia o experiencia subjetiva no es en sí un referencial ético, por lo que se hace necesario delimitar el alcance de uno y de otro para no confundir lo que son aproximaciones cualitativamente distintas al hecho ético.

Cuando hablamos de un sistema de referencia ético aludimos a una estructura coherente de valores, principios y normas universalizables, a partir del cual se reflexiona en forma sistemática y metódica sobre las conductas tomando distancia de la experiencia moral subjetiva. La Ética tiene una dimensión de “saber filosófico”

cuya finalidad es ayudar a comprender y esclarecer mediante una justificación racional por qué hay conductas que son buenas y otras que no, en orden a satisfacer una premisa general inicial que supone que todas las personas libres y responsables tienen el deber primario de buscar el bien para el hombre, siendo que esto no puede lograrse sino en la interacción propia de la convivencia.

La reflexión ética objetiva la conducta para, en un itinerario de razonamiento que analiza críticamente la experiencia, aplicar los criterios generales que guían y justifican racionalmente la eticidad (4) de las acciones humanas. Atendamos entonces que, transparentar un sistema de referencia ético incluye no solo hacer conocer un ordenamiento de valores, principios y normas, sino además compartir y aplicar una forma particular de razonar sobre los hechos.

Una organización que opta por fortalecer su desempeño ético y por trabajar consistentemente en los puntos anteriores, se propone, a partir de un referencial externo y superior a las individualidades, identificar conscientemente lo que contribuye o no a que las personas construyan una convivencia justa, fraterna y solidaria que permita a las personas crecer en humanización y dignidad. Pregunta por el impacto de las acciones respecto al objetivo de promover el máximo bien para las personas y su entorno. Propone una mirada atenta al deber ser.

Y con ello propugna un objetivo nada menor: despejar en las relaciones humanas el relativismo subjetivista, la arbitrariedad que carece de previsibilidad y justificación racional, el abuso de poder y la manipulación. Porque cuando los criterios de valoración de las conductas son transparentes, las decisiones y sus consecuencias quedan expuestas claramente a todos, neutralizando los procedimientos caprichosos o utilitarios que no pasan por el filtro del bien común.

La explicitación de los referenciales éticos



fortalecen a la organización porque colaboran con la calidad de la convivencia, ayudando a resolver los conflictos y tensiones propios de la interacción humana a partir de un código común de interpretación sobre la bondad de los actos. Un sistema ético de referencia explícito, comunicado y comprendido proporciona una guía para la toma de decisiones, facilitando la evaluación de alternativas y la elección de las más consistentes con los valores, principios y normas éticas que lo constituyen.

Cuando una organización opta conscientemente por fortalecer su desempeño ético y transparentar el sistema de valores, principios y normas que la guían, contribuye a crear un entorno ético y de confianza que aclara lo que se espera que hagan y que no hagan las personas cuando interactúan entre sí. Cuando un grupo humano comparte valores, principios y normas se facilita la regulación y previsibilidad de la conducta en todos sus ámbitos (individual, grupal e institucional), favoreciendo cimientos comunes sobre los cuales cual edificar relaciones consistentes, firmes y duraderas con todas las partes interesadas.

Esa decisión intencional y consciente pone en juego convicciones que se asumen en forman individual y colectiva incluso superando los estándares dispuestos por la ley. Podría plantearse incluso que las organizaciones tienen la obligación ética de ser transparentes respecto a su marco ético de referencia para que quienes consideran vincularse con ellas (funcionarios, clientes, proveedores, etc.) puedan decidir con información veraz y suficiente respecto a su ingreso como staff, sobre la celebración de acuerdos o sobre la realización de negocios.

Por otra parte, las empresas que toman intencionalmente este camino quedan alineadas y dispuestas a responder a las crecientes demandas que el entorno corporativo a nivel nacional e internacional formula a sus contrapartes, requiriendo evidencia tangible de sus esfuerzos por



crear una cultura ética, de transparencia y de cumplimiento como condición para la celebración de acuerdos, inter-cambios o negocios.

Las empresas que deciden emprender el camino de fortalecer su desempeño ético son comunidades focalizadas en el bienestar de las personas y en las condiciones que estas necesitan para realizarse. Son organizaciones comprometidas con la mejora continua, que confían en su capacidad de superarse y que optan por ejercer en su entorno una influencia positiva en orden a construir un futuro empresarial siempre más justo y humano. De esta forma, son consistentes con el *“imperativo moral de responder correctamente a las consecuencias sociales beneficiosas o perjudiciales que se generan con los impactos provocados por la empresa”* (5).

Cabe señalar que existen diversos sistemas o teorías éticas referenciales que se diferencian entre sí en el valor supremo que colocan como centro de la eticidad. Hemos mencionado alguno de ellos en otras ediciones. El tema podrá ser objeto de reflexión en próximas ediciones. –

(1) Franca Tarragó, Omar (2011) *Ética empresarial y laboral. Los fundamentos de su aplicación*. Grupo Magro Editores. Cita en pág. 180

(2) *Id. ant.* Cita en pág. 175.

(3) *Id. ant.* Cita en pág. 176.

(4) Siguiendo a Franca, la eticidad es la dimensión práctica de la conducta moral o ética que en forma responsable se subordina a la observación de valores, principios y normas de orden superior y de aplicación universal.

(5) *Id. ant.* Cita en pág. 188.

# Sobre la formación de la masa activa en los procesos concursales. Parte II.

La Ley 18.387 regula la formación de la masa activa en el capítulo IV en los artículos 71 a 90 inclusive. En la edición anterior se comentaron los principales artículos de los capítulos I y II (Composición de la masa activa y Conservación y administración de la masa activa respectivamente), abordándose en esta oportunidad el capítulo III sobre Reintegración de la masa activa y el capítulo IV que refiere a la Reducción de la masa activa.



Dr. Fernando Cabrera  
Gerente de Servicios Jurídicos de LIDECO



## Capítulo III: Reintegración de la masa activa

Este capítulo se refiere, dentro de las obligaciones de conservación de la masa activa, a las medidas que tienen que tomar el síndico o interventor con respecto a bienes que, si bien formalmente se encuentran fuera del patrimonio del deudor, deben reintegrarse a la masa activa.

Lo importante es que el ejercicio de tales acciones, no son una facultad del síndico o interventor, sino una obligación que no pueden eludir o valorar.

Este capítulo comienza con el **artículo 80**: “En el caso de que, a la fecha de declaración del concurso, el pasivo fuera superior al activo susceptible de

*ejecución forzada, el síndico ejercerá las acciones revocatorias que correspondan para reintegrar a la masa activa los bienes y derechos que hubieran salido del patrimonio del deudor en las situaciones previstas en los artículos siguientes.”*

Obsérvese que como condicionante para el ejercicio de las acciones de reintegración se establece la necesidad de que la masa activa sea insuficiente para la cobertura de la masa pasiva.

El **artículo 81** enumera los actos realizados por el deudor y que son revocables de pleno derecho estableciendo: “Son revocables de pleno derecho los siguientes actos realizados por el deudor: 1) Actos a título gratuito realizados dentro de los dos años

anteriores a la declaración de concurso, salvo los regalos y liberalidades de costumbre y las donaciones a favor del personal que tengan manifiesto carácter remuneratorio. Se considerarán incluidos los actos en que la contraprestación recibida por el deudor hubiera sido notoriamente inferior al valor del bien transferido. 2) Actos de constitución o de ampliación de derechos reales de garantía sobre bienes o derechos del deudor, otorgados en los seis meses anteriores a la declaración de concurso, en garantía de obligaciones preexistentes no vencidas o que se hubieran contraído con el mismo acreedor concomitantemente con la extinción de las anteriores. 3) Pagos realizados por el deudor dentro de los seis meses anteriores a la declaración de concurso, por créditos que aún no se hallaran vencidos. 4) Actos de aceptación por el deudor de cualquier clase de requerimiento resolutorio de contratos, dentro de los seis meses anteriores a la declaración de concurso.”

Los 4 numerales de este artículo tienen como aspecto común la circunstancia de que haya más pasivo que activo.

El **numeral 1** refiere a “Actos a título gratuito realizados dentro de los dos años anteriores a la declaración de concurso” aunque excluye los regalos y liberalidades de costumbre y las donaciones a favor del personal que tengan manifiesto carácter remuneratorio.

La revocación será de pleno derecho por lo que, constatada la situación tipificada, consumada dentro de los dos años previos al concurso, queda sin efecto el acto o contrato, sin admitirse excepción de especie alguna.

Se consideran comprendidos dentro de los actos a

título gratuito, los contratos onerosos con “precio vil” por los cuales, la contraprestación recibida por el deudor que ingresará en concurso hubiera sido manifiestamente inferior al valor del bien transferido.

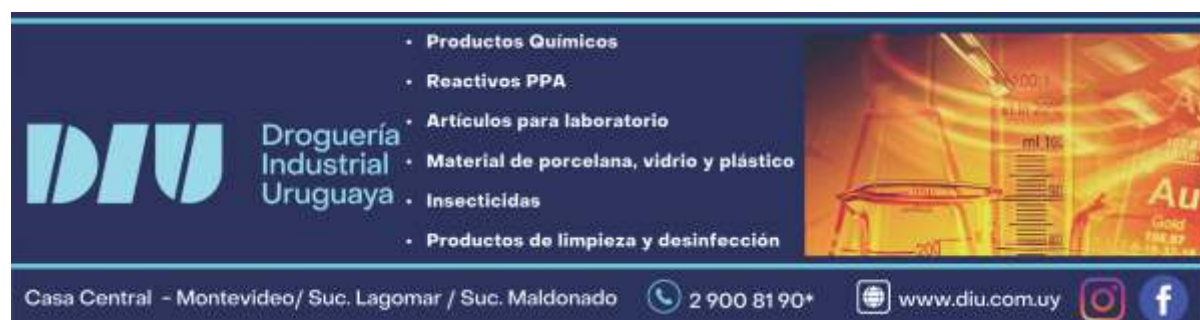
Lo expuesto en el **numeral 2** viene a contrarrestar una práctica muy común por la cual, proveedores del deudor, al momento de renovar sus créditos o ampliar la línea de este, aunque aquéllos no estuviesen vencidos, obtienen del deudor la constitución de algún derecho real de garantía, en forma previa, y dentro de los seis meses previos, al “anunciado” concurso.

Sin embargo, la cesión de créditos en garantía y, menos aún, la cesión de los créditos futuros, en virtud de la ley No. 18937 (interpretativa del artículo 68 de la ley concursal) no supone obligaciones pendientes del deudor y en tales casos frente a la declaración del concurso, los contratos de cesión en garantía de créditos futuros (aún dentro de los 6 meses previos al concurso) no pierden su eficacia y no tienen por qué ser revocados.

Otra válvula de escape, para eludir la revocación de los contratos con garantía real dentro de los seis meses previos a la declaración del concurso, lo constituye la ambigua figura del fideicomiso de garantía.

Como apreciamos, las buenas intenciones del legislador de desactivar una práctica no siempre correcta, es borrada con el codo con relación a la cesión de créditos futuros en garantía y a la constitución de fideicomisos de garantía.

Podemos apreciar que, de acuerdo con el texto y



• Productos Químicos  
 • Reactivos PPA  
 • Artículos para laboratorio  
 • Material de porcelana, vidrio y plástico  
 • Insecticidas  
 • Productos de limpieza y desinfección

Casa Central - Montevideo / Suc. Lagomar / Suc. Maldonado | 2 900 8190+ | www.diu.com.uy

el concepto, la prenda o hipoteca otorgadas previo al concurso, en garantía de nuevas obligaciones a vencer, no se encuentran comprendidas por la norma resolutoria. A vía de ejemplo, la compra de un vehículo con garantía prendaria en el pago del precio, perfeccionada dentro de los seis meses previos al concurso no queda comprendida en la revocación de pleno derecho. Las que sí quedan incluidas en la revocación, son las garantías reales otorgadas al momento de sustituir una deuda por otra. A su vez, y vale aclararlo, no queda abarcada por la norma resolutoria, tal como se desprende del texto, la garantía real de una deuda asumida simultáneamente con el otorgamiento del crédito, al no garantizarse una deuda preexistente.

De acuerdo con el contenido del **numeral 3**, son revocables de pleno derecho los pagos realizados por el deudor dentro de los seis meses anteriores a la declaración del concurso, por obligaciones no vencidas. Entendemos que este no se circunscribe a los pagos, sino que también podría ser extensivo a la cesión de créditos en pago de obligaciones no vencidas, e incluso la cesión de créditos futuros como pago de obligaciones no vencidas.

Con relación al **numeral 4**, debemos señalar que, a efectos de evitar interpretaciones injustas en perjuicio de un contratante de buena fe, nos inclinamos a entender que este numeral es de aplicación para aquellos contratos en que el deudor concursal ha cumplido con sus obligaciones, pero frente a su eventual y prevista insolvencia, favorece a la contraparte mediante la resolución del contrato.

El **artículo 82** se refiere a los actos revocables en fraude de los acreedores o con conocimiento de la insolvencia, estableciendo que *“Son revocables los actos y omisiones del deudor en perjuicio de los acreedores, realizados en los dos años anteriores a la declaración de concurso, cuando el deudor hubiera actuado en fraude y perjuicio de los acreedores y la contraparte hubiera conocido o debido conocer que el deudor se hallaba en estado de insolvencia.”*

Agrega el artículo que se presume el cono-

cimiento del estado de insolvencia en el caso de personas especialmente relacionadas con el deudor.

Esta acción en realidad es una aplicación especial de la paulina prevista en los artículos 228 y 229. Decimos que es una aplicación especial pues la acción pauliana no tendría andamio en materia concursal en virtud de las disposiciones del artículo 56 que prohíben la promoción de juicios de cualquier naturaleza.

El objeto de esta acción es todo acto o contrato realizado en fraude, por lo que quedan incluidos diferentes tipos contractuales, entre ellos instrucciones irrevocables de pago como hemos tenido la oportunidad de revocar (1).

A diferencia del artículo anterior, no se trata de actos revocables de pleno derecho, sino que se requiere la acción del síndico, la que podrá ser promovida únicamente cuando haya una masa activa inferior que le masa pasiva. Los requisitos para que pueda prosperar la acción son: **a)** La existencia de fraude por parte del deudor en perjuicio de sus acreedores, es decir, realizando una conducta con la intención dolosa de distraer bienes que son la garantía común de sus acreedores. **b)** Que sea en perjuicio de sus acreedores. No basta que haya habido fraude, sino que además se requiere que ello sea en perjuicio de sus acreedores. **c)** Conocimiento de la insolvencia. La norma exige que la contraparte en el negocio haya tenido, o debió haber tenido conocimiento, del estado de insolvencia del deudor, al momento del acto o contrato que se alega revocar, estableciendo una presunción del conocimiento de esa insolvencia.

Se establece que en ningún caso la revocación afectará los derechos adquiridos por terceros de buena fe.

El **artículo 83** trata sobre la irrevocabilidad de las operaciones ordinarias del giro al que se dedica el deudor, estableciendo que *“En ningún caso serán objeto de revocación las operaciones ordinarias del giro a que se dedica el deudor.”* Esta norma es razonable y va de la mano con la seguridad



jurídica que tiene que rodear a toda la actividad comercial en general.

El **artículo 84** establece el plazo de prescripción de las acciones que prevén los artículos anteriores, estableciendo que *“Las acciones revocatorias a que se refieren los artículos anteriores prescribirán a los dos años de la declaración del concurso.”* Como se puede observar, es un plazo diferente al de la pauliana que es de un año, lo cual ha llevado a algunos autores (2) a plantear que se trata de un plazo excesivo.

La legitimación activa de los acreedores se consagra por las disposiciones del **artículo 85** que establece: *“Si el síndico no promoviera la acción revocatoria antes de la fecha fijada para la Junta de Acreedores, el acreedor o los acreedores cuyos créditos representen por lo menos el 5% (cinco por ciento) del pasivo total del deudor podrán promover la acción por cuenta de la masa. Si la sentencia acogiera la acción promovida, el acreedor que hubiera ejercitado la acción en interés de la masa activa tendrá derecho a que, con cargo a esa indemnización, se le reembolsen los gastos del*

*proceso y se le satisfaga hasta el 50% (cincuenta por ciento) del crédito que no hubiera percibido en el concurso.”*

La norma no limita que el derecho a accionar corresponda a una clase determinada de acreedores, por lo que, la legitimación activa abarca a integrantes de cualquiera de las clases. Ello nos lleva a que créditos subordinados, desplazados en el cobro por insuficiencia de la masa, puedan ser satisfechos, parcialmente, en vía de retribución por las acciones de reintegro imputadas.

En cuanto a la legitimación pasiva, el **artículo 86** prevé contra quienes debe dirigirse la demanda de revocación: *“La demanda de revocación deberá dirigirse contra las siguientes personas, según corresponda: 1) El deudor. 2) La contraparte en el acto objeto de revocación o quien se haya beneficiado con dicho acto u omisión, aunque el bien o el derecho no estuviese ya en su patrimonio. 3) La persona que haya adquirido a título gratuito o a título universal el bien o el derecho de quien hubiera sido parte en el acto objeto de revocación o se hubiera beneficiado*

**SUSCRIBITE A**

**BÚSQUEDA + GALERÍA**

**Y RECIBILOS EN TU HOGAR**

Incluye acceso libre a **Búsqueda OnLine**

MÁS INFORMACIÓN:  
suscripciones@busqueda.com.uy

del mismo. 4) *Las demás personas que, actuando de mala fe, hubieran adquirido a cualquier título el bien o el derecho de quien hubiera sido parte en el acto objeto de revocación o se hubiera beneficiado del mismo.*”

El deudor es el denominador común de todas las acciones porque es el titular del acto o derecho que se pretende revocar.

El **artículo 87** regula los efectos de la sentencia de revocación estableciendo cuál deberá ser el contenido respecto de actos u omisiones, tipificados como revocables y, que, por ende, producen reintegración de bienes o dineros a la masa activa: *“La sentencia que acoja la acción revocatoria tendrá el siguiente contenido: 1) Condenará al demandado a reintegrar a la masa activa los bienes o derechos indebidamente adquiridos, con sus frutos. 2) Si los bienes o derechos no se encontraran en su patrimonio, lo condenará a entregar el valor que hubieran tenido al salir del patrimonio del deudor o en cualquier otro momento posterior, si hubiera sido mayor, más el interés legal. 3) Quedarán sin efecto los derechos reales de garantía que se hubieran constituido, ordenándose la cancelación de las inscripciones registrales correspondientes. 4) En caso de pagos realizados por el deudor o por un tercero, se condenará a quien los haya recibido a reintegrarlos a la masa, con más sus intereses. 5) El crédito que resulte a favor del demandado como consecuencia de la revocación, tendrá el carácter de crédito concursal. 6) Si se hubiera probado que el demandado conocía el estado de insolvencia del deudor en el momento de la realización del acto o de la omisión, perderá el derecho a cobrar su crédito en el concurso.”*

Sintetizando el contenido del artículo referido, se debe condenar a la restitución de los bienes de los bienes o derechos, con sus frutos. Quien haya recibido los pagos que realizó el deudor, debe reintegrarlos a la masa con sus intereses. Si resulta un crédito a favor del demandado como consecuencia de la revocación, el mismo tendrá el carácter de crédito concursal. Si se probara que el demandado conocía el estado de insolvencia del deudor al momento de la realización del acto o de la omisión, perderá el derecho a cobrar su

crédito en el concurso.

#### **Capítulo IV. Reducción de la masa activa.**

El título de este capítulo podría decirse que es erróneo, por cuanto no se trata de una verdadera reducción de la masa activa. En efecto, el interventor o síndico tiene que presentar un inventario en los términos del artículo 77 de la ley y luego lo puede depurar por entender que el mismo pudiera incluir bienes que no son propiedad del concursado. Esto puede ocurrir porque el propio administrador concursal – con autorización de la Sede – los reintegra a su titular o también puede ocurrir que haya una reclamación de un tercero sobre la titularidad de alguno de esos bienes.

Eso es lo que establece el **artículo 88** que regula la separación de bienes y derechos planteando que: *“Los bienes y derechos que, en el momento de declaración del concurso, se encuentren en posesión del deudor pero sean propiedad ajena, se entregarán a sus titulares, previa resolución del Juez del concurso, con informe favorable del síndico o del interventor.”*

En caso de que el informe fuera desfavorable, el tercero deberá impugnar el inventario para obtener la devolución de estos.

Cabe preguntarse si existe algún plazo para que el tercero propietario, pueda reclamar el reintegro de un bien incluido en el inventario del concursado. En ese sentido parece ser claro que el plazo para reclamarlo es en el plazo de impugnación del inventario, transcurrido el cual podrá ser reintegrado únicamente con informe favorable del síndico o interventor y autorización judicial.

Según el **artículo 89** *“No serán susceptibles de separación los bienes y derechos de propiedad ajena sobre los que el deudor tenga derecho de uso o de garantía.”*


Si el concursado es arrendatario de un bien, el Síndico o Interventor no tienen la obligación de devolverlo, aunque pida su restitución el arren-

dador, si considera que el contrato es bueno para la masa.

El **artículo 90** consagra que “Si los bienes y derechos susceptibles de separación hubieran sido enajenados por el deudor antes de la declaración de concurso a un tercero de buena fe, el titular perjudicado podrá optar entre exigir la cesión del derecho a recibir la contraprestación, si todavía el adquirente no la hubiera realizado, o solicitar el reconocimiento en el concurso del crédito corres-

pondiente al valor que tuvieran los bienes y derechos en el momento de la enajenación o en cualquier otro posterior, si fuera mayor, más el interés legal.”

El propio artículo establece que el crédito que resulte a favor del titular perjudicado tendrá la calidad de crédito concursal.

Continuaremos aportando elementos para la comprensión de las normas que rigen la materia concursal en próximas ediciones. – 

(1) Se presume el conocimiento del estado de insolvencia en el caso de personas especialmente relacionadas con el deudor. En ningún caso la revocación afectará los derechos adquiridos por terceros de buena fe. Corresponderá a la contraparte indemnizar a la masa por el valor de los bienes o derechos objeto de la acción revocatoria, que ya no se encuentren en su patrimonio. TAC 7º Sentencia: 84/2023, Fecha :12/04/23 en autos caratulados SINDICATURA SOCIEDAD CIVIL CASA DE GALICIA C/ LOUSADA BLANCO, JUAN CARLOS Y BONANATA MANFREDINI, MARCELO MARIO-ACCIÓN REVOCATORIA CONCURSAL-RECURSO APELACIÓN INICIO EN TAC: 23/09/2022. Ficha 40-66/2021

(2) Camilo Martínez Blanco en su Manual de Derecho Concursal, Tercera Edición, FCU, pág. 264



**Williams & Cia. Productos Químicos S.A.**  
1945 - 2023

Importadores de materias primas para la Industria Farmacéutica,  
Cosmética, Alimentaria e Industrial. Disponemos de salas Limpias clase  
C según GMP para el fraccionado de productos de uso humano.

**Desarrollo sostenible - Sistema de Gestión Integrado**




Parque Industrial Zona Este - Ruta 101 – Km. 24,200 CP 14.000 - Colonia Nicolich - Paso Hondo – CANELONES  
Tels/Fax: 2683-6212\* - E.mail: williams@williams.com.uy

## Evolución de solicitudes de concurso de acreedores por año. Comparación de 2019 a 2023.

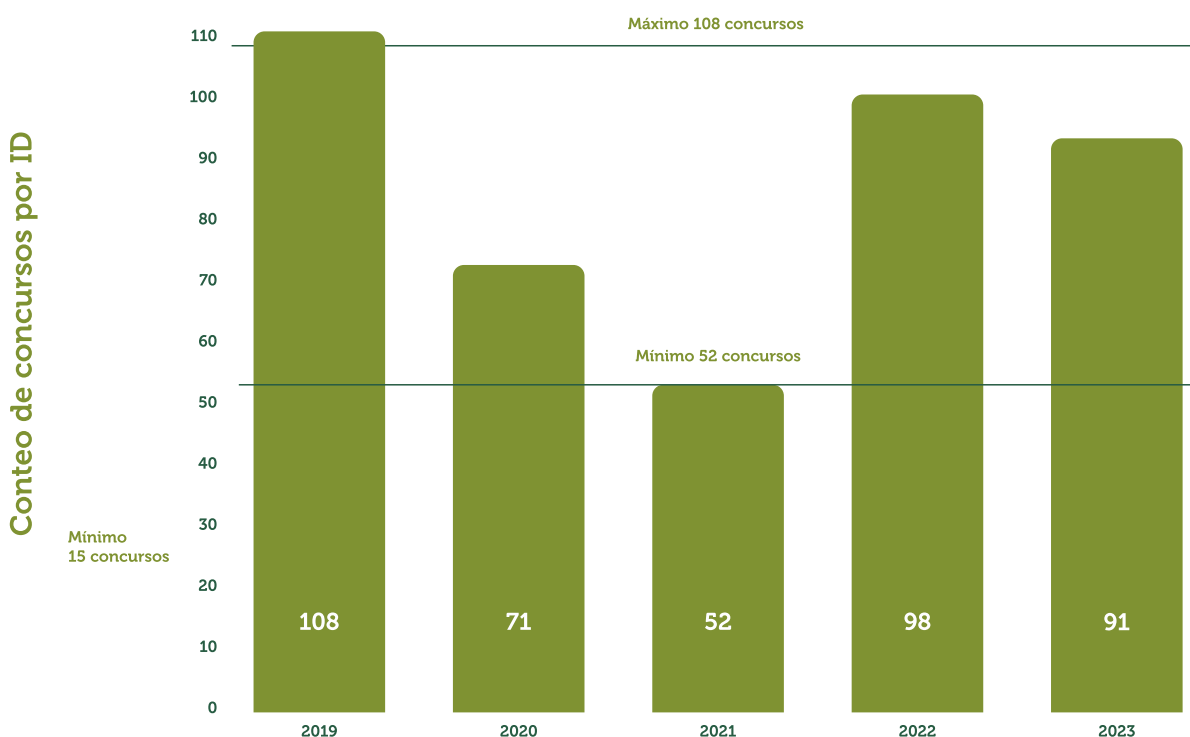
El año 2023 cierra con una disminución de la cantidad de solicitudes de concursos de acreedores con relación al año 2022. El comparativo que se ofrece en el presente apartado, incluye las cantidades de solicitudes acaecidas desde 2019.

Presentamos a continuación la evolución de las cantidades de solicitudes de concurso de acreedores desde 2019 a 2023. Además de las cifras totales, los datos se discriminan según se trate de concursos necesarios o voluntarios, tal es la clasificación dispuesta en el artículo 11 de la Ley 18.387 del Proceso Concursal.

Un concurso voluntario es el solicitado por el propio deudor, en los demás casos el concurso es necesario.

Tal como lo establece el artículo 6 de la Ley 18.387, además del propio deudor pueden pedir el concurso de una empresa los restantes legitimados, que pueden ser: cualquier acreedor; cualquiera de los administradores o liquidadores de una persona jurídica y los integrantes del órgano de control interno; los socios penalmente responsables de las deudas de las sociedades civiles y comerciales; los codeudores, fiadores o avalistas del deudor; las Bolsas de Valores y gremiales de empresas con personería jurídica; cualquier heredero, legatario o albacea en caso de herencia.

**Cantidad de entidades económicas sobre las que se solicitó concurso de acreedores por año.**  
Mínimo y máximo de concursos por año (2019 a 2023).





**Cantidad de solicitudes de concurso de acreedores por año (2019 a 2023)**

Año	Total General	Concurso Necesario	Concurso Voluntario
2019	108	27	81
2020	71	26	45
2021	52	30	22
2022	98	65	33
2023	91	53	38
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>201</b>	<b>219</b>

En la comparación considerada que puede verse en los gráficos y tablas, se observa un descenso de las solicitudes de concurso de acreedores durante 2020 y 2021 con respecto a 2019. Oportunamente planteamos que la disminución constatada en 2020 y 2021 podía explicarse por el impacto de la pandemia del COVID 19 en la actividad empresarial. La excepcionalidad y generalidad de la afectación de la actividad económica habría propiciado una mayor tolerancia con los deudores, tanto por parte de los acreedores comerciales como de los acreedores del sector financiero regulado que otorgó refinanciaciones y préstamos blandos para atender la situación financiera de las empresas en dificultades. La cantidad de solicitudes vuelve a aumentar en 2022 para cerrar el 2023 con una nueva disminución.


En todo el año 2023 se presentaron 91 solicitudes de concursos de acreedores a entidades con actividad económica, de las cuales 38 fueron concursos voluntarios, esto es, solicitudes presentadas por los propios deudores. Las 53 soli-

**Variación interanual de concursos por año (2019 a 2023).**

Año	Total General	Concurso Necesario	Concurso Voluntario
2019			
2020	-34,3%	-3,7%	-44,3%
2021	-26,8%	15,4%	-51,1%
2022	88,5%	116,7%	50,0%
2023	-7,1%	-18,5%	15,2%

citudes restantes fueron concursos necesarios, es decir, solicitadas por otros legitimados según lo establecido por el artículo 6 que mencionamos antes.

Así, con relación al 2022 en que hubo un total de 98 solicitudes, el 2023 cierra con una disminución general del 7,1% en la cantidad de solicitudes de concurso de acreedores. También con relación a 2022, en 2023 cayeron un 18,5% los concursos necesarios y aumentaron un 15,2% los concursos voluntarios.

Obsérvese no obstante que más allá de este 15,2% de aumento en la cantidad de concursos voluntarios, desde 2021 predomina la cantidad de concursos necesarios por sobre la cantidad de concursos voluntarios. Reflexionando sobre este hecho, en oportunidades anteriores nos preguntamos si la diferencia a favor de los concursos necesarios obedecería a la falta de incentivo de los deudores para utilizar la herramienta legal del concurso de acreedores, interrogante que puede volver a plantearse ante estas cifras. - 



**APOYAMOS LOS SUEÑOS DE LAS PYMES URUGUAYAS**

- CUENTA PYMES SIN COSTO
- CRÉDITO EXPRESS
- TARJETA DE DÉBITO
- LA TASA MÁS BAJA
- RESOLVÉ TODO CON 

www.brou.com.uy 

# Exoneración de IVA en los servicios vinculados a Mediación y Arbitraje Internacional.

El Centro de mediación y Arbitraje de LIDECO (CMYA LIDECO) logra que se incorporen los servicios vinculados a la Mediación y al Arbitraje dentro de la nómina de servicios de exportación con su correspondiente exoneración del IVA. Esta incorporación hace que nuestro país se vuelva más atractivo y competitivo en materia de Mediación y Arbitraje.

En el mes de setiembre de 2023, el Centro de Mediación y Arbitraje de Liga de Defensa Comercial presentó una petición ante la Sra. Ministra de Economía y Finanzas, a los efectos que se incluyera dentro de los servicios de exportación (art. 34 Decreto 220/998), a la Mediación y el Arbitraje Internacional.

El Poder Ejecutivo, mediante el Decreto N° 374/023 ha resuelto adoptar la sugerencia propuesta por el CMYA LIDECO e incluyó dentro de la nómina de Servicios de Exportación los desarrollados en cumplimiento de un proceso de Mediación o Arbitraje Internacional.

Desde su creación, el Centro se ha enfocado en promover y desarrollar al Arbitraje como medio idóneo para la resolución de controversias empresariales, obteniendo gran impacto a nivel local como en el exterior. En este último ámbito se han celebrado acuerdos marco de colaboración recíproca con Centros de Mediación y Arbitraje de España, Singapur, Chile, Costa Rica, Bolivia, Perú, Honduras, entre otros.

Fue en el año 2018 que Uruguay sancionó la Ley 19.636 referente a Arbitraje Comercial Internacional. Esta norma, sigue la Ley Modelo de UNCITRAL y dota a nuestro país de un instrumento legal efectivo para competir a nivel

internacional y posicionarse como país Sede de Arbitrajes comerciales internacionales del más alto nivel.

De conformidad con el artículo 1° de la Ley 19.636 un Arbitraje es internacional si las partes en el acuerdo arbitral tienen, al momento de celebración del contrato, sus establecimientos en Estados diferentes, o si el lugar de cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones o del objeto del litigio está situado fuera del Estado en que las partes tienen su establecimiento.

A lo largo de la historia, nuestro país ha promovido y propulsado el desarrollo de diversas actividades que le han otorgado reputación y reconocimiento internacional. Uruguay reúne condiciones óptimas para desarrollar el Arbitraje y convertirse en un país exportador de servicios relacionados con la materia. Para ello era vital y necesario que Uruguay adoptara políticas públicas que brindaran competitividad y fueran atractivas para empresas, abogados y árbitros.

Puntualmente, se ha modificado el Decreto 220/998, artículo 34°, numeral once, literal A, el que queda redactado de la siguiente manera:

A dichos efectos se sugiere que se modifique el

artículo 34, numeral once, literal A por el siguiente: “11. Los siguientes servicios prestados a personas del exterior: a) Los servicios de asesoramiento prestados en relación a actividades desarrolladas, bienes situados o derechos utilizados económicamente fuera de la República. Quedan comprendidos en este literal los servicios de carácter técnico, prestados en el ámbito de la gestión, administración, técnica o asesoramiento de todo tipo, y los servicios de consultoría, mediación, arbitraje comercial internacional, traducción, proyectos de ingeniería, diseño, arquitectura, asistencia técnica, capacitación y auditoría.”

Esta modificación implica que Uruguay se vuelva mucho más competitivo y atractivo. Los beneficios fiscales son muy bien vistos y recibidos por las partes a la hora de la designación del país Sede del Arbitraje.

También es un elemento relevante para Árbitros Internacionales de dilatada trayectoria y renombre mundial a la hora de fijar la residencia desde donde brindan sus servicios al exterior.

Asimismo, posicionar al Uruguay como exportador de servicios de Arbitraje además de brindar un amplio prestigio a nuestro país, incide en la promoción de diversas actividades económicas. No solamente se benefician los servicios de



Mediación, Arbitraje y Legales sino que también promueve a servicios tales como transporte, hotelería, gastronomía, turismo, traducción, transcripción, asesorías, peritajes y un otros tantos que son necesarios para desarrollar la actividad Arbitral.

Desde el CMYA LIDECO, estamos complacidos por haber sido los promotores de la modificación adoptada por el Poder Ejecutivo, lo cual refuerza el intenso trabajo que venimos desarrollando para la promoción de la actividad arbitral.- ✚



Capacita LIDECO

## ¿Cómo impulsar el negocio acelerando tus resultados de ventas?

Cómo evitar perder oportunidades de ventas y cómo lograr aumentarlas.

16.08.2023

Con una dinámica interactiva, Fuhrman propuso herramientas orientadas a identificar cómo reestructurar el esfuerzo del área comercial para optimizar su eficacia y resultados, comprendiendo que la historia no se juega en el equipo de ventas, sino en territorio del prospecto o del cliente.



Mag. Simón Fuhrman

Magister en Estudios Organizacionales, Posgraduado en Cambio Organizacional, Lic. en Dirección de Empresas. Docente en la Licenciatura de Dirección de Empresas de la Universidad Católica. Expositor y conferencista de Sales Excellence. Socio Director en Deloitte S - Latam

Partiendo de la relevancia que tiene para las empresas acelerar los resultados de venta, Fuhrman apostó a ofrecer a los presentes una nueva forma de ver la tarea de venta.

### **Entender y consistencia con los objetivos de la compañía.**

Planteó sobre el tema una máxima clave: “entender antes de proponer”. Ello sería condición para pensar en escalar las ventas.

A su vez, hizo foco en que los objetivos del equipo comercial orienten el esfuerzo en modo consistente con el plan estratégico de la compañía. Reorientar el esfuerzo del equipo comercial requiere acertar en el lugar en que ese esfuerzo debe colocarse para lograr un aumento de la productividad, en el marco de un plan de ventas que cuente con objetivos de largo plazo y objetivos intermedios que contemplen dos fuentes de incremento de ventas: los clientes actuales y los potenciales, definiendo porcentajes de incremento de ventas en ambos.

### **Resultados y acciones previas.**

Señaló que ese incremento esperado deviene de

acciones previas: una determinada cantidad de reuniones, de contactos, de propuestas y de cotizaciones por día, semana o mes que permitirán concretar la cantidad de ventas que se aspira a lograr en cada segmento (clientes actuales y nuevos) en un tiempo determinado.

Recomendó a tal efecto que el desdoblamiento desde las metas globales hasta las micro metas de gestiones diarias se instrumente en forma visible, a efectos de facilitar la gestión del esfuerzo diario y de la motivación asociada a ese esfuerzo.

Para que no se limite a una mera expresión de deseo, el plan de ventas debe ser concreto y accionable. La expectativa de crecer en ventas debe acompañarse de un claro mapa de ruta: un plan de ventas y un plan de acción que, alineados con el rumbo de la compañía, indiquen qué cosas deben pasar para alcanzar el crecimiento deseado.

### **Indicadores.**

Sugirió que se definan indicadores de resultado (resultado de ventas en un tramo de tiempo “x”) e indicadores de esfuerzo (las acciones que per-



mirarán que se concreten las ventas (contactos, reuniones, propuestas en un tramo de tiempo “x”), los cuales deberán traducirse en ratios (Ej.: cantidad de contactos sobre cantidad de reuniones, cantidad de reuniones sobre cantidad de propuestas, cantidad de propuestas sobre cantidad de ventas, etc.).

Subrayó la importancia de considerar que el único indicador que está efectivamente bajo control de la empresa es el contacto y la calidad del contacto, pues los restantes están mediatizados por la realidad del mercado. Será importante considerar cómo se están realizando esos contactos, cada cuánto, cuántos contactos son necesarios para generar una reunión, y cómo todos esos indicadores se relacionan con los objetivos de venta.

**Pilares de la aceleración de las ventas.**

Planteó que la aceleración de los resultados de venta o la velocidad de la venta se basa en cuatro pilares: el tamaño promedio de los negocios (\$), la cantidad de oportunidades de negocio (#), el porcentaje de conversión o cierre de negocios (%) y el período de tiempo en que ello acontece (t).

$$\frac{\$ \times \# \times \%}{t}$$

Conocer cada cuántos negocios la empresa logra cerrar uno, cuánto tiempo transcurre entre que se establece un contacto y se cierra una venta, son datos necesarios para cuantificar las cosas que deben hacerse para aumentar la velocidad de la venta, es decir, para vender más en menos tiempo.

**Por qué se caen / prosperan los negocios.**

Introdujo la relevancia de conocer anticipadamente los motivos por los cuales caen los negocios. Analizar las propuestas fallidas debería ayudar a la empresa a comprender qué elementos no contemplados se transformaron en motivo de pérdida de ventas. Invitó a pensar que los motivos de caída de negocios no son problemas de cierre de ventas sino de procesos de ventas. La venta no se cae en la propuesta sino en fallas anteriores por las cuales la propuesta no incluye factores que hubieran logrado su concreción.

La prospección surgió entonces como elemento clave para lograr los objetivos de ventas. Se trata de una prospección orientada a invertir el tiempo en acciones capaces de generar contactos eficaces que conduzcan a reuniones eficaces de las cuales surjan propuestas con elevadas probabilidades de éxito.

No se trata, dijo Fuhrman, de aumentar la cantidad de tiempo dedicado a los procesos de venta sino de redistribuir el esfuerzo comercial haciendo foco en los aspectos que harán prosperar los negocios. En torno a ese foco debe reestructurarse el esfuerzo comercial para

**¡Felicidades!**

Desde 1959 trabajamos para llevar la energía que pone a funcionar proyectos, hogares y al agro en distintos puntos del país.

Gracias por acompañarnos e impulsarnos otro año más.



CASA  
FUNDADA  
EN 1959

eliminar el tiempo improductivo dedicado al seguimiento de propuestas destinadas al fracaso, para, por el contrario, focalizarlo en actividades en función de las cuales los negocios ocurren.

### **Pilares para mejorar la tasa de conversión.**

Enumeró cinco pilares sobre los que se sustentan las probabilidades de mejorar la tasa de conversión: **1)** una adecuada definición del problema del cliente **2)** una adecuada definición de lo que es valor para el cliente **3)** la identificación del decisor y su inclusión en el proceso de la venta **4)** la identificación e inclusión en el proceso de venta, de otros actores intervinientes en el proceso de decisión que puedan influir en el decisor y **5)** la adecuada identificación de la visión de solución del cliente: comprender dónde el cliente visualiza que su problema podría encontrar solución.

Puntualizó que el único de los cinco motivos presente desde el inicio de la relación y que acompaña todo el proceso de venta hasta el cierre del negocio, es el problema del cliente y lo que al cliente le preocupa. Para que las probabilidades de venta aumenten y se generen conversiones, el contacto con el cliente debe basarse en atender su preocupación.

### **Colocar el esfuerzo en identificar la preocupación.**

La reestructuración del esfuerzo de ventas

apunta a que el tiempo se focalice en identificar preocupaciones que permitan generar contactos efectivos que se transformen en reuniones y propuestas efectivas con altas probabilidades de ser valoradas por el cliente como solución. Esta efectividad traducida en un aumento de la productividad redundará a su vez en una mejora de la motivación de los equipos comerciales.

Profundizando en el tema de la preparación de los contactos, Fuhrman afirmó que la forma de ver la venta cambia cuando el vendedor comprende que para generar un contacto de calidad necesita comprender qué se espera de su interlocutor. Por alguna razón esa persona con la que se estableció un contacto y se estableció una reunión está en la empresa. ¿Qué se espera de ella? ¿Cuál es el motivo por el cual está en la empresa? ¿Qué consecuencias de impacto negativo habría para ella si esa persona no estuviera cumpliendo o en un futuro no cumpliera con lo que se espera de ella? ¿Qué decisiones debe tomar esa persona para resolver airoso las situaciones en función de las cuales se lo evalúa?

Entender antes de proponer. Es a partir de la comprensión de la preocupación del interlocutor comercial cuando el vendedor deja de ser vendedor de productos o servicios para ser un vendedor consultivo que ayuda a su contraparte a encontrar soluciones para resolver los problemas del cargo que ocupa, a fin de que pueda cumplir con las expectativas que sobre él se depositan. Cuando la preocupación del cliente o potencial cliente no está presente al inicio de la relación, es





Fuhrman durante su presentación.

difícil que el contacto sea efectivo, que la reunión sea efectiva y mucho menos que la propuesta se convierta en una venta.

La misión del vendedor es investigar las preocupaciones de los principales cargos con los que interactúa. Debe analizar los dolores de la diversidad de sus clientes para extrapolar conclusiones y aproximarse cada vez en forma más afinada a los dolores de interlocutores similares. Pueden recorrerse diversas fuentes de información a efectos captar con la mayor precisión posible tales preocupaciones para que ellas sean el motivo de contacto y reunión. Lo relevante, dijo Fuhrman, es que el cliente o potencial cliente reciba un llamado en el que el foco no sea un producto o servicio sino la comprensión de su preocupación o dolor, de modo tal que se logre colocar a nuestra empresa en la mente del cliente o potencial cliente, como una alternativa capaz de dar solución a sus preocupaciones.

### En suma,

Aumentar el tamaño de oportunidad de los negocios depende de contemplar los cinco motivos por los cuales se ganan o pierden negocios. Esto es, depende de haber identificado las preocupaciones, de haber logrado hablar con las personas que deciden, de haber incorporado en el proceso a todas las personas que participan del proceso de decisión, de haber cotizado una solución o parte de una solución a la preocupación.

El tamaño de la propuesta tipo con un cliente tiene posibilidades de aumentar cuanto más aumenten las conversaciones dentro del ámbito del cliente, contemplando el esquema de los cinco motivos clave y siempre considerando que el motivo de las conversaciones debe ser el adecuado: las preocupaciones de los interlocutores. -



Capacita LIDECO

# Crédito con C de Cobro y Comercialización: cómo agregar valor en la gestión de créditos y la recuperación de activos

Alineando estrategias y objetivos de crédito, cobranza y ventas.

03.10.2023

En una sala colmada, Duncan Chanes replanteó conceptos y concepciones respecto a las áreas de crédito, cobranza, finanzas y comercialización. Invitó a los presentes a expandir la mirada más allá de las tradicionales barreras y roles funcionales para incursionar en la construcción de nuevas ideas y redes de interacción tanto hacia adentro como con agentes externos a la organización.



Duncan Chanes

MBA, Licenciado en Administración de Empresas.

Ex Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (UDELAR). Amplia experiencia profesional desarrollando funciones gerenciales y de dirección (en área comercial y gestión de riesgo de crédito) en diversos sectores de actividad como Seguros, Instrumental médico y quirúrgico, Agronegocios y Logística.

Chanes propuso trascender las miradas funcionales para generar sinergia y valor entre las áreas de finanzas, comercial, créditos y cobranza. La premisa: todas las áreas se precisan unas a otras para lograr el objetivo de generar valor para la empresa. Una estructuración adecuada de las líneas de crédito y una cobranza en tiempo y forma colaboran para incrementar en forma segura las ventas y recuperar la inversión financiera implícita en las cuentas a cobrar. Lo que se financia debe ser cobrado y lo vendido a crédito está bien vendido solamente cuando es cobrado. A tal fin se enfatizó la necesidad de que las funciones de crédito y cobranza estuvieran alineadas con el objetivo de hacer crecer el negocio y rentabilizar la cartera de clientes, logrando que las decisiones de crédito partan de un profundo conocimiento del cliente, del sector y del mercado con base en las más diversas fuentes de datos disponibles y útiles para conocer los escenarios en que la empresa debe desarrollarse vendiendo, cobrando y expandiendo su negocio.

## **Sistematización de información.**

Chanes apeló a que las empresas realicen una recolección sistemática de datos para su posterior procesamiento, análisis y transformación en información para la toma de decisiones, entendiendo que se debe convivir con la incertidumbre acotando las posibilidades de resultados perjudiciales o de pérdida de oportunidades de negocios. La información permite establecer probabilidades que reducen el riesgo. Conocer a los clientes (trayectoria, rentabilidad, posibilidades y conducta de pago, perspectivas de desarrollo y crecimiento, zafra-lidad, situación de la cadena de valor en que participa, factores del entorno y del mercado que le afectan) ayuda a retenerlos y hacerlos más rentables. Conocer el mercado amplía las posibilidades de captar nuevos clientes y tomar mejores decisiones.

La sistematización de datos colaborativos, que permite acordar significados respecto a lo que se





Vista general

considera un buen cliente, un buen negocio, una buena línea de crédito, etc., debe realizarse especialmente con el 20% de los clientes que representan el 80% de la facturación, apuntó el docente.

Chanes recomendó diversas fuentes de obtención de datos, empezando por el propio cliente: su riqueza como aportante de datos (estados contables, declaración de bienes, proyecciones financieras, proyecciones del negocio, registro de firmas, pólizas de seguro, certificados municipales, planes y proyectos, documentos internos, poderes y representación, beneficiarios finales, visita a instalaciones, entre otros) dependerá de que perciba que la información facilitará la relación comercial haciéndola más fuerte o flexible. Como fuentes externas al cliente se mencionaron los propios registros históricos de la relación entre la empresa y el cliente, sistemas de scoring, la Central de Riesgos Crediticios del BCU, BPS, DGI, LIDECO, la Central de Balances de LIDECO, prensa, datos de comercio exterior, información de cámaras, referencias técnicas, referencias comerciales, estadísticas, la Bolsa de Valores, Uruguay XXI, análisis sectoriales, información del Ministerio de Economía y Finanzas, datos de los proyectos de inversión aprobados por la COMAP, datos de desempleo y nivel de ocupación, entre otras.

A partir de todo ello pueden trazarse diversos objetivos en el proceso de analizar la viabilidad de

la empresa cliente, su capacidad financiera, sus márgenes y estructura de costos, su core business, su participación de mercado, su generación de fondos, su flujo de fondos y liquidez, su estructura de endeudamiento, la forma como se financia, su patrimonio, el lugar que ocupa en su cadena de valor, su poder de negociación, su competencia, su plan de continuidad, etc., siempre a fin de identificar riesgos posibles y oportunidades de acrecentar los negocios.

El objetivo debe ser lograr una correlación positiva entre la calidad de la información y la calidad de los resultados de negocio. Chanes recomendó recabar la mayor cantidad de datos posibles sin la participación del cliente, para que el tiempo de la interacción con aquel pueda destinarse a aspectos que agreguen valor a la relación.

#### **Coordinación de roles y aporte de valor.**

Para mejorar la coordinación entre las áreas de riesgo y comercial se planteó gestionar su interacción tras el objetivo de acelerar y hacer crecer el negocio logrando un apuntalamiento recíproco, donde Comercial procure facilitar a Créditos la información que Créditos precisa y Créditos aporte a Comercial los inputs que le permitan reducir los tiempos necesarios para cerrar un negocio. El área financiera colabora con el área comercial con reportes de cumplimiento

que permitan detectar oportunidades de venta. El Comité de Créditos se planteó como la figura de articulación de acciones a través de reuniones periódicas previstas desde el momento de la planificación y fijación de objetivos. De carecerse de él deberían instrumentarse otros recursos con una lógica común a las partes.

El trabajo de todos desemboca en el cliente, y desde allí, todos deben aportar evidencia de que están alineados en un enfoque ganar-ganar entre la empresa y el cliente, logrando acompañar la velocidad de respuestas que requieren las distintas áreas. Para ello, desde el inicio de la planificación las metas de ventas deben estar asociadas a metas de crédito. Definido un determinado crecimiento de ventas, el departamento comercial conoce al menos el 80% de las ventas que debe concretar con clientes conocidos en determinado período de tiempo, señaló Chanes. A partir de ello debería lograrse un trabajo conjunto entre Comercial y Créditos para que las líneas de crédito de ese 80% pudieran estar preaprobadas, de manera que solo deban actualizarse aspectos puntuales (montos, plazos, garantías). Para acelerar procesos, será clave lograr la colaboración del cliente en el aporte de datos, para lo cual se recomienda evitar consultas redundantes, completar desde la empresa la mayor cantidad de datos posibles y aportar acuerdos de confidencialidad que promuevan la seguridad necesaria para brindar su información.

El trabajo colaborativo entre áreas permite trabajar con más orden, fluidez y comodidad, liberando tiempo y calidad de tiempo para resolver el 20% de clientes nuevos que habrá que investigar y conocer. El trabajo del área de Crédito y Cobranza consiste en ser agente promotor del crecimiento del negocio con un riesgo controlado y una cobranza efectiva que permita recuperar la inversión.

#### **Sustento en procesos formales.**

La dinámica planteada requiere sustento

organizacional. Si bien el proceso de otorgamiento de crédito es previo al de recupero, la correlación entre una y otra actividad las vuelve complementarias. Las empresas pueden tener políticas comerciales agresivas con el financiamiento como elemento clave para incrementar las ventas, pero deben necesariamente tener un ciclo de recuperación efectivo y eficiente para mantener una situación financiera saludable. Chanes planteó como fundamental que ambas actividades tengan unidad de mando, con un único responsable por el resultado de ambos procesos. Créditos, Cobranzas y Comercial deben funcionar como un equipo.

Establecidos los objetivos por la dirección, se requiere una estructura adecuada para el área de Créditos y Cobranza. Esa estructura varía entre empresas y sectores, pero sus funciones serán las mismas: colaborar para lograr incrementar en forma segura las ventas y recuperar la inversión financiera (cuentas a cobrar) mediante la cobranza en tiempo y forma. Para optimizar el funcionamiento del área de Créditos y Cobranzas, se necesitan métodos y procedimientos de trabajo validados formalmente por la dirección, alineados con la Misión y Visión de la Empresa.

#### **Funciones principales del área de Créditos y Cobranzas.**

Las funciones principales no escapan al clásico proceso administrativo de planificar, organizar, controlar, dirigir, controlar y corregir. El área de créditos y cobranzas debe asesorar a la dirección sobre las mejores prácticas en la materia y pensar su trabajo como parte del proceso comercial y financiero colaborando con la función de ventas en la selección de clientes potenciales. Para ampliar posibilidades de venta, deben realizar estimaciones económicas y cualitativas para detectar la capacidad de pago y ampliar la colocación de crédito en clientes seleccionados, lo cual puede requerir visitar a los clientes acompañando a los integrantes del área comercial.



Vista general

Su activa participación en los comités o equipos de crédito tendrá por finalidad promover propuestas de financiamiento sólidas y bien documentadas, colaborar en la obtención las garantías acordes con las políticas de crédito, velar por la permanente actualización de la información y actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de crédito.

Debe además gestionar y controlar los documentos recibidos, mantener la confidencialidad sobre la información obtenida bajo esa condición, efectuar un permanente control de la morosidad, gestionar efectivamente cobranza y cuidar de los legajos o carpetas de crédito.

Uno de sus objetivos debería ser posicionarse por encima de la media del mercado en materia de obtención y documentación de información, entendido esto como una ventaja competitiva que incorpore las mejores prácticas de plaza.


### **Alineando sistemas como responsabilidad de la empresa.**

Chanes desafío a considerar cuestiones prácticas

que impactan en la actividad comercial, de créditos y de cobranzas, planteando algunas preguntas relativas a la motivación del personal para salir de los lugares comunes. A tal fin sugirió alinear los sistemas de venta con los de reconocimiento y recompensa: conocer los costos asociados a vender más, armonizar los plazos del crédito con el sistema de estímulo a las ventas, pensar en pagar comisiones diferenciales asociadas a la rentabilidad de los clientes, cuidar el retorno del accionista, incluir al personal del área de créditos en el sistema de premios por contribuir a controlar el riesgo de las ventas. Se debería considerar la contribución de cada parte en los resultados de ventas, haciendo foco en los esfuerzos excepcionales y en los grados de contribución directa al negocio.

### **La responsabilidad y la marca personales.**

Para Chanes es un punto clave que cada miembro de la organización se asuma como un agente capaz de aportar valor y contribuir al crecimiento de la organización. Sobre esa premisa apeló a que los presentes consideraran el trabajo sobre su “marca personal”, concepto surgido en el año 1997 de la mano de Tom Peters, quien plantea que las personas poseen conocimientos, experiencias y habilidades que les permiten destacar dentro de un público o mercado en particular en base a lo cual pueden desarrollar su potencial y dejar a partir de sus acciones u omisiones, una impronta con la que es percibido por el entorno.

Cada persona debe analizar qué transmite, de qué modo, qué desearía transmitir y cómo. El autoconocimiento aparece como esencial para su construcción estratégica: definir un propósito, objetivos y una oferta de valor a comunicar para fortalecer el posicionamiento de cada uno en su rol profesional aportando valor a la organización, a las partes interesadas y a las propias posibilidades de crecimiento personal y profesional. - 

Capacita LIDECO

## ¿Cómo interpretar los datos de la Central de Riesgos Crediticios del BCU?

El valor de los datos de endeudamiento con el sector financiero regulado, en la gestión del riesgo y las decisiones de negocios.

15.11.23

Los datos de la Central de Riesgos Crediticios del Banco Central del Uruguay (BCU) son un insumo relevante para la prevención del riesgo de crédito. Comprender cómo se estructuran ayuda a calibrar su interpretación en el proceso de toma de decisiones de negocios. Tema extenso con el cual cerramos a sala llena el ciclo de capacitaciones de 2023. Compartimos una reseña de los contenidos expuestos.



Bernardo Quesada

Economista egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR. Cursó la Maestría en Economía de la UDELAR. Realizó el Programa de Alta Dirección (PAD) en la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (IEEM) y la Diplomatura en Arbitraje en la Universidad Austral de Buenos Aires. Desempeñó roles en Instituciones Financieras de Uruguay en Gestión de Riesgos, con foco en el Riesgo de Crédito y la Gestión de Cobranzas. Dictó cursos sobre Análisis de Riesgos e Información Comercial para la toma de decisiones. Es Director Gerente de LIDECO.

### ¿Qué es la Central de Riesgos Crediticios del BCU?

La Central de Riesgos Crediticios del BCU es un sistema de información consolidado por el Banco Central del Uruguay (BCU), que desde 1975 integra los datos de créditos directos y contingentes otorgados a personas y empresas. Su finalidad es preservar la salud del sistema financiero procurando evitar los riesgos sistémicos que derivarían del sobreendeudamiento, al permitir que todos los actores visualicen los datos de endeudamiento con el sistema.

### Un poco de historia.

La Central de Riesgos del BCU, existe desde el año 1975 cuando solamente se compilaban los datos de los 300 principales deudores del sistema financiero, que se compartían exclusivamente con los bancos. En otra etapa se mostraba a cada banco únicamente la información de sus propios clientes, sin que pudieran conocer las deudas de sus clientes con otros bancos. Progresivamente la Central abrió los datos de endeudamiento de todos los clientes de los bancos a todos los bancos y agregó la información de clientes de otras instituciones financieras reguladas.

El sector empresarial estaba excluido del acceso a los datos de la Central de Riesgos, lo cual fue cuestionado por LIDECO, entendiéndose que se imponía una asimetría de información injusta para el sector comercial que quedaba en inferioridad de condiciones para evaluar el riesgo en las transacciones comerciales. Mientras el BCU argumentaba que la fundamentación de la restricción residía en el secreto bancario, LIDECO planteaba que el secreto bancario debía aplicar sobre los depósitos y no sobre los créditos, argumentando además que la apertura de la información beneficiaría la sanidad del Sistema. En 2004 LIDECO reclama el acceso a los datos ante la justicia, llegando ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo (TCA), que finalmente dirime la contienda a favor de LIDECO en 2009. A partir de 2010 el BCU abre la información de la Central de Riesgos Crediticios a todo el mercado.

### ¿Quién aporta información a la Central de Riesgos Crediticios del BCU?

Aportan información las instituciones supervisadas por el BCU: instituciones de intermediación financiera (los bancos), empresas administradoras de crédito (las financieras),



empresas de servicios financieros que otorgan créditos (las casas de cambio más grandes) y fideicomisos con fondos de recuperación de patrimonios bancarios. Ellas son las responsables por la información proporcionada.

Importa señalar que existen empresas financieras no supervisadas por el BCU que no reportan información a la Central de Riesgos (algunas financieras pequeñas, algunas Fintech y otras), de modo que no todo el endeudamiento financiero está registrado en la Central de Riesgos del BCU (tampoco los préstamos particulares).

### ¿Qué datos refleja la Central de Riesgos Crediticios del BCU?

La Central refleja la situación de los deudores del sistema financiero al cierre de cada mes, quedando disponibles los datos generalmente luego del día 20 del mes siguiente. Los datos se mantienen durante 15 años desde la fecha de vencimiento de la operación. Importa aclarar que, respecto a los montos de crédito, lo que se refleja no es el crédito otorgado (capital), sino el saldo de capital más los intereses devengados hasta el momento del cierre de mes en que se consulta la Central. La Central informa además la evaluación y calificación que las instituciones realizan de los riesgos de sus clientes respecto al cumplimiento y su capacidad de pago, por exigencia del BCU y según criterios aportados por este (normas emitidas por la Superintendencia de Servicios Financieros que se encuentran en la página del BCU).

### ¿Cómo se accede a los datos de la Central de Riesgos Crediticios del BCU?

Se puede acceder a los datos de la Central

consultando directamente la página web del BCU. También a través de otros operadores entre los cuales se encuentra LIDECO, que ofrece productos que incluyen y agrupan los datos de la Central en productos estándar o productos a medida según las necesidades de los asociados. Así por ejemplo los datos de la Central de Riesgos del BCU, se pueden encontrar en: Historial LIDECO, Monitor LIDECO, Informe Compendiado, Referencias Plus, productos a medida de la Central de Riesgos, Web Services de la Central de Riesgos

### ¿Cómo se muestran los datos en la Central de Riesgos del BCU?

Para un período determinado (año, mes), se muestran los siguientes capítulos de datos: **1)** Identificación del deudor, **2)** Obligaciones agrupadas por moneda, expresadas en pesos, dólares o ambas, **3)** Obligaciones agrupadas por el rubro contable de cada operación o préstamo, **4)** Detalle de montos por monedas, rubros y categorías por Institución y **5)** Integración de Grupo Económico.

La **identificación del deudor** incluye: **a)** Nombre de la persona o denominación de la empresa **b)** Documentos, indicando país, tipo y número de documento **c)** Sector de actividad: Familias se muestra para personas y el rubro según la "Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Tercer Revisión (Naciones Unidas, Serie M, N° 4, Rev. 3, 1990 para empresas.

La **agrupación de las deudas por monedas** permite: **a)** Ver los valores todos expresados en \$ uruguayos (MN \$ - ME \$) **b)** Ver los valores expresados cada uno en su moneda (MN \$ - ME US\$) y **c)** Ver todos los valores expresados en



dólares (MN US\$ - ME US\$). Cabe consignar que la moneda nacional además de los \$ uruguayos incluye los valores en Unidades Indexadas (UI) y en Unidades Reajustables (UR), y que el BCU no muestra el tipo de cambio utilizado. Las cotizaciones utilizadas son las del último día del mes consultado, del dólar interbancario, de la UI y de la UR.

La **clasificación de deudores** y los criterios utilizados son diferentes entre sector financiero, sector no financiero y sector público. El sector no financiero, que es el analizado aquí, incluye empresas y personas. Para estas últimas, se distinguen dos destinos diferentes del crédito: vivienda (compra, refacción, hipotecas, etc.) y consumo (bienes de uso personal y otros).

La **agrupación por el rubro contable de cada operación de crédito o préstamo** distingue entre: **a)** Los **créditos vigentes** que son los que tienen atrasos menores a 60 días, pudiendo ser auto liquidables (con garantías auto liquidables que el Banco cobra directamente sin necesidad consultar a nadie ni de ejecutarlas por vía judicial) y no auto liquidables, que son la mayoría y **b)** Los **créditos no vigentes** que se clasifican en rubros según los distintos niveles de atraso: créditos vencidos (atraso de 60 días), créditos en gestión,

créditos morosos y créditos castigados por atraso (luego de 2 años de atraso, dejan de estar en el activo de la contabilidad del Banco).

La Central de Riesgos muestra además **otros rubros contables**: los créditos reestructurados, los créditos castigados por quitas y desistimientos, las contingencias, las garantías computables, las garantías no computables, otorgantes de Garantías y provisiones totales. De estos solo los créditos reestructurados implican un crédito.

### Categorías y provisiones.

A la categorización de los deudores no financieros (cartera comercial, de consumo y vivienda) se asocian provisiones que se aprecian en la Tabla 1 donde se detallan las categorías asociadas a su descripción y al porcentaje de previsión que se calcula en función de la categoría del deudor y el monto que se considera incobrable. Tomando como ejemplo la Categoría 1C (deudores con capacidad de pago fuerte), la previsión de la institución financiera sobre ese crédito va a ser entre el 0,5% y el 1,5% del monto de la deuda. A medida que se avanza en las categorías disminuye la capacidad de pago y por ende aumentan las provisiones por incobrabilidad.

Tabla 1: Categorías y provisiones

Categoría	Estimación de capacidad de pago	Previsión
Categoría 1A	Operaciones con garantías auto liquidables admitidas	0%
Categoría 1C	Deudores con capacidad de pago fuerte	Mayor o igual a 0,5 % y menor a 1,5%
Categoría 2A	Deudores con capacidad de pago adecuada	Mayor o igual a 1,5 % y menor a 3%
Categoría 2B	Deudores con capacidad de pago con problemas potenciales	Mayor o igual a 3 % y menor a 17%
Categoría 3	Deudores con capacidad de pago comprometida	Mayor o igual a 17 % y menor a 50%
Categoría 4	Deudores con capacidad de pago muy comprometida	Mayor o igual a 50 % y menor a 100%
Categoría 5	Deudores irreuperables	100%

Las categorías se establecen para cada deudor en cada institución financiera y no tienen por qué ser iguales en todas las entidades. Cuando a un deudor le correspondieran varias categorías, la institución financiera debe calificarlo con la peor.

Los **atrasos en los rubros contables** impactan distinto según se trate de personas o empresas. Las Tablas 2 y 3 muestran la clasificación de los créditos por días de atraso y evidencian la diversidad de plazos según se trate de personas, empresas o distintos destinos del crédito.

**Tabla 2: Clasificación de los créditos de personas por días de atraso**

S/Norma Particular 3.8	Créditos vigentes	Colocación vencida	Créditos en gestión	Créditos morosos
Créditos al consumo	Menor a 60 días de atraso	Menor a 90 días de atraso	Menor a 120 días de atraso	Mayor a 2 años de atraso o plazo de validez de la garantía (castigados por atraso)
Créditos para vivienda	Menor a 60 días de atraso	Menor a 180 días de atraso	Menor a 240 días de atraso	Mayor a 2 años de atraso o plazo de validez de la garantía (castigados por atraso)

**Tabla 3: Clasificación de los créditos de empresas por días de atraso**

	Créditos vigentes	Colocación vencida	Créditos en gestión	Créditos morosos
Créditos comerciales	Menor a 60 días de atraso	Menor a 120 días de atraso	Menor a 180 días de atraso	Mayor a 2 años de atraso o plazo de validez de la garantía (castigados por atraso)

**¿Cómo se determinan las categorías?**

Las categorías de riesgo se determinan a través de criterios objetivos (Ej: vencimientos, vigencia de la información) y subjetivos (Ej: Evaluación de la capacidad de pago). Algunos criterios para su determinación son: la falta de presentación de información requerida, la falta de actualización de información, la evaluación de la capacidad de pago, respecto de lo cual se requiere analizar la situación económico – financiera (de empresas y personas), el riesgo de la actividad, el riesgo de descalce de monedas, el riesgo de la tasa de interés, el riesgo país, la experiencia de pago, modificación de escenarios, entre otros elementos.

Estos criterios pueden afectar la calidad de la calificación de un deudor, aunque esté al día con

los pagos, lo cual debe tenerse en cuenta para evaluar su riesgo. Se señaló especialmente que, si el deudor está en categoría 5 en alguna institución financiera, por la “norma de arrastre” se obliga a las demás instituciones a calificarlo por lo menos en categoría 3.

Respecto a la calificación por el criterio de los vencimientos de los créditos, en la categoría 1C se consideran los créditos con atraso menor a 10 días, en la categoría 2A los créditos con atraso entre 10 y 30 días y en la categoría 2B los créditos con atraso entre 30 y 60 días. La categoría 3 incluiría los créditos clasificados como colocación vencida, la categoría 4 los créditos clasificados como deudores en gestión y la categoría 5 los créditos morosos, de acuerdo con los vencimientos establecidos para cada tipo de

**H&H**  
HUGHES & HUGHES

Un compromiso con la excelencia, el profesionalismo y la ética.

Legal  
Notarial  
Tributario/Contable

www.hughes.com.uy | hughesabogados | Hughes&Hughes



Vista general

deudor y destino del crédito (Empresas o Comercial, Personas Vivienda y Personas Consumo).

### **Grupo Económico**

En los casos en que personas o empresas forman parte de un grupo económico se señala esa situación. Se identifica el nombre del Grupo, se muestran los documentos y nombres de las empresas y personas identificadas como integrantes del grupo por las instituciones financieras. Para considerar que una empresa o persona forma parte de un mismo Grupo Económico, se observa cuáles son los accionistas o sujetos que ejercen el control sobre alguna otra entidad del grupo. Importante es señalar que esta información puede estar desactualizada, lo cual debe tenerse en cuenta al hacer una valoración, recomendándose cotejar estos datos con los del Registro de Comercio o con los que arroja el producto “Vinculaciones” de LIDECO que identifica las personas que integran una empresa y qué personas constituyen un factor común a varias empresas.

### **Agregación de rubros en productos de LIDECO: total de deuda, total de riesgos potenciales, grados de riesgo, evolución.**

Los productos de LIDECO sistematizan la

información de la Central de Riesgos agrupando los rubros contables para facilitar su lectura e interpretación.

Las deudas se agrupan en deudas vigentes (aquellas con las que el deudor está cumpliendo o tienen menos de 60 días de atraso, sean auto liquidables o no), deudas con atraso (deudas mayores a 60 días, que son las registradas en colocaciones vencidas, en gestión, créditos morosos y créditos castigados), créditos reestructurados (créditos que se refinanciaron al no poder cumplir con las condiciones iniciales). Estas tres agrupaciones se totalizan como Total de Créditos. Luego se muestran las contingencias, agregándose otro subtotal de Total de Riesgos Potenciales que surge de la suma del total de créditos más las contingencias. Por último, se muestran los créditos castigados por quitas y desistimientos, las garantías computables, las garantías no computables, las cifras de otorgante de garantías y provisiones.

Esta agregación permite visualizar claramente los totales de deudas. Las deudas en moneda nacional siempre se expresan en \$ uruguayos, las deudas en dólares se expresan en dólares. Se incluye además una suma de las deudas en pesos y dólares expresada en dólares, indicándose el tipo de cambio utilizado.



El tratamiento que se le da a las categorías también ofrece una síntesis que se basa en la peor calificación otorgada por las instituciones financieras, planteando para los deudores tres grados de riesgo: Alto, Medio y Bajo. Las asignaciones de grado de riesgo y los criterios que se muestran en la Tabla 4 obedecen a criterios adoptados por LIDECO para resumir la información de la Central de Riesgos Crediticios, pero no supone recomendación alguna respecto a las decisiones de crédito que deba realizar quien lee la información.

**Tabla 4: Agrupación en Grados de Riesgo y criterio de agrupación**

Grado de Riesgo asignado por LIDECO tomando la peor calificación de la Central de Riesgos del BCU	Descripción del criterio de asignación de Grado de Riesgo
<div style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>BAJO</b></div>	<p>Máxima Calificación 2B (Incluye 1A, 1C, 2A, 2B, N/C, 0)</p>
<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>MEDIO</b></div>	<p>Máxima calificación 3 (Incluye 3 e inferiores)</p>
<div style="background-color: #FF0000; color: white; text-align: center; padding: 5px;"><b>ALTO</b></div>	<p>En al menos una institución tiene calificación 4 o 5 (Incluye todas las calificaciones)</p>

Esta agregación de datos se acompaña de más o menos detalles o ampliaciones según los distintos productos que se encuentran en la base de datos. Existe además la posibilidad de solicitar productos a medida y de hacer consultas masivas en función de las preferencias o necesidades de información del socio, a partir de una lista de RUT o CI que se procesa para ofrecer un resumen de todos los datos junto a la posibilidad de ampliar en detalle la situación de cada RUT o CI. En este sentido, es posible comparar la evolución de los clientes en la Central de Riesgos en los períodos que determine el asociado, lo cual permite constatar si hubo cambios tanto en el Grado de Riesgo o en las deudas (expresado en porcentaje de variación y monto) en los períodos com-

parados. Además del resumen de datos se ofrece además la posibilidad de ampliar el caso a caso. Otra alternativa de consulta es solicitar el análisis de un Grupo Económico, a partir de lo cual se procesan los datos ofreciendo un resumen de las deudas del grupo económico y el detalle de la situación de cada una de las empresas que forman parte del grupo.

**La información de la Central de Riesgos y las etapas del crédito.**

La información de la Central de Riesgos, como cualquier otro insumo de información, es útil para la prevención del riesgo de crédito en sus distintas fases: admisión de clientes, seguimiento y recupero.

**En DUFOUR brindamos una variedad de servicios en Agronegocios:**  
Agricultura, Ganadería, Insumos, Maquinaria y Seguros.









Contamos con un equipo especializado y de trayectoria que te asesorarán en lo que necesites para tu negocio.

Por más información: 095 393 510 | 095 747 975



[www.dufour.uy](http://www.dufour.uy)





Vista general

Para la etapa de **admisión de clientes** la información es útil para aproximarse a la realidad de las empresas y personas conociendo su nivel de endeudamiento, con cuántas instituciones trabaja y de qué forma, cómo son calificadas por las instituciones financieras, qué garantías otorgaron y de qué tipo, si pertenecen a un grupo económico, y también para estimar ingresos mínimos. Todos estos datos contri-buyen a establecer filtros de admisión (según los criterios de segmentación que se desee adoptar) y a determinar los montos de las líneas de crédito.

Para las **etapas de seguimiento y recupero**, la información de la Central de Riesgos es útil para comparar la evolución del comportamiento de los clientes con el resto de los agentes del mercado de crédito. La información permite conocer si los clientes suben o disminuyen su endeudamiento, si cambian la calificación otorgada por las instituciones financieras, si hubo cambios en las garantías, si hubo modificaciones en los integrantes del grupo económico. Datos de este tipo deberían disparar alguna alerta o recaudo para verificar el sentido de los cambios (Ej: aumentar el endeudamiento no necesariamente es un dato negativo: puede significar el aumento

de la capacidad de pago y por ende constituir una ventana de oportunidad para aumentar ventas).

### **Información complementaria.**

Si bien los datos de la Central de Riesgos del BCU aportan un rico caudal de datos de personas y empresas con relación al sistema financiero, existen otros actores y situaciones comerciales en el mercado. Es útil complementar la información de la Central con historiales crediticios y fiscales, con el estado de los certificados de DGI y BPS, con la consulta de referencias laborales de personas, con el análisis de estados de situación financiera y resultados, con la comparación de endeudamiento financiero, con la comparación de volumen de actividad, con la evaluación de ratios, con información registral (integrantes de la empresa para verificar la integración de grupos económicos, con la consulta de inmuebles para verificar garantías, etc.), con la consulta de vinculaciones de personas y empresas, entre otros. Manejar datos relativos a los rubros de actividad y la sazonalidad de los negocios también ayuda a contextualizar e interpretar los datos para calibrar las decisiones que se toman con base en ellos.-

**Scotiabank®**



**Juntos con el esfuerzo  
de LIDECO y de nuestro banco,  
ponemos al cliente siempre  
en primer lugar.**



## Ronda de Visitas: recibimos a la Presidenta de UTE, al Presidente de la CUTI y al Director Ejecutivo de CERES.

En el marco de nuestra actividad gremial favorecemos la realización de esfuerzos conjuntos tras la consecución de objetivos comunes. En ese espíritu es que se desarrollan espacios de intercambio con organismos, gremiales amigos y organizaciones con las que llevar adelante iniciativas conjuntas. Presentamos a continuación una reseña de las visitas que recibimos en el segundo semestre de 2023.

### Visita de la Presidenta de UTE, Ing. Silvia Emaldi.

La importancia de la sustentabilidad en el modelo de negocios.  
26.07.23

El 26.07.23 nuestro Consejo Directivo recibió a la Presidenta de UTE, Ing. Silvia Emaldi. La oportunidad fue propicia para dialogar sobre los desafíos que ambas entidades enfrentan, explorando oportunidades de colaboración y construcción conjunta.

Emaldi compartió los desafíos del organismo para el período 2020–2024 en el marco del desarrollo de un nuevo modelo de negocios sustentables. La Presidenta señaló que UTE ha

asumido el compromiso de profundizar la identificación y comprensión de las necesidades de los distintos segmentos de clientes en todo el territorio nacional, procurando que los beneficios de la tecnología potencien tanto la mejora de la experiencia del cliente como la mejora de la eficiencia energética. Se pretende llegar con los servicios a la diversidad de sectores productivos y a los consumidores residenciales, atendiendo sus particularidades y enfatizando la inclusión social.



Sr. Heber Assaf, Ing. Pablo Regina, Ing. Silvia Emaldi, Ec. Bernardo Quesada



La descarbonización y la promoción de energías renovables se destacaron como pilares fundamentales en la gestión de UTE. El objetivo es apuntalar la eficiencia energética, tema especialmente sensible en el contexto de la sequía y crisis hídrica que padeció el país que demandó especiales esfuerzos para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Un fuerte compromiso con la mejora continua está en la base de los objetivos anteriores. Emaldi subrayó la importancia que UTE otorga a la gobernanza corporativa como pilar para garantizar que los procesos de la empresa estén alineados con el cumplimiento de las obligaciones legales, la minimización de riesgos, la eficiencia, el cuidado del medio ambiente y la promoción de mejores condiciones para el desarrollo y la calidad de vida.

En relación con el tema anterior, se compartió con satisfacción el hecho de que UTE y LIDECO forman parte de las primeras organizaciones que se sumaron al Programa +G lanzado por nuestra gremial y LSQA en octubre de 2022 con el fin de promover una siempre mejor gobernanza en las empresas de nuestro país.



De izq a derecha. Gustavo Plá, Cra. Beatriz Cantero, Dr. Fernando Fernández, Sr. Heber Assaf, Ec. Bernardo Quesada, Ps. Claudia Fernández, Sr. Francisco Kantor, Ing. Pablo Regina, Ing. Silvia Emaldi, Sr. Nelson Torello, Cr. Francisco Danza, Dr. Fernando Cabrera

El encuentro permitió identificar áreas en las cuales desarrollar actividades de colaboración. A tal fin, se confeccionó una agenda de iniciativas tendientes a mejorar la calidad de la información empresarial que puede ponerse al servicio de la generación de mejores condiciones para el desarrollo de los sectores productivos.- 🌱

[www.erro.com.uy](http://www.erro.com.uy)

## Visita del Presidente de la CUTI, Carlos Acle.

Formación, retención de talentos y sostenibilidad en el centro de las prioridades para el desarrollo.

22.08.23



Sr. Heber Assaf, Ing. Sis. Carlos Acle, Ec. Bernardo Quesada.

El 22.08.23 recibimos en nuestra sede social al Presidente de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), Carlos Acle.


En el encuentro se intercambió sobre los desafíos que recorren ambas instituciones.

Durante el encuentro, se abordaron los desafíos que enfrentan ambas instituciones, identificando coincidencias notables en la necesidad de centrar los esfuerzos en la capacitación, formación y profesionalización de nuestro capital humano, todo en el marco de la filosofía del desarrollo sostenible.

Entendiendo que este punto condiciona el desarrollo del país y su proyección internacional, se explicitó una clara intención de trabajo conjunto que pudiera tomar como base las actividades de formación que ya realizan ambas organizaciones en el marco de la especialización y cometidos estatutarios de cada una, procurando espacios de complementación que potencien las iniciativas de unos y otros.

Considerando la evolución del contexto regional e internacional, así como el impacto del avance de la tecnología y la inteligencia artificial que imponen nuevos parámetros de productividad, se coincidió en la importancia de que las gremiales procuren instancias de reflexión y recursos para respaldar y apoyar a las empresas en la preservación de su competitividad en un entorno cada vez más exigente, e incierto. Se subrayó la necesidad de abordar estos desafíos dentro de un marco ético y cultural de integridad.

En ese sentido, entre otras iniciativas de formación y capacitación que realizan ambas instituciones, se compartió la secuencia de pasos que viene dando el Programa +G que desde octubre de 2022 llevan adelante LIDECO y LSQA con el objetivo de promover una más y mejor gobernanza en las organizaciones.

Valorando el encuentro como productivo y prometedor, se establecieron varios ejes temáticos sobre los cuales profundizar y avanzar en la relación interinstitucional.- 

## Visita del Director Ejecutivo de CERES, Ec. Ignacio Munyo.

Identificar las necesidades del empresariado y generar información para potenciar su desarrollo.

18.10.23



Durante el encuentro. Ec. Ignacio Munyo.

El pasado 18.10.23 recibimos en nuestra sede social al Director Ejecutivo de CERES, Ec. Ignacio Munyo.

Durante el encuentro se abordaron diversos temas relativos a los desafíos que enfrenta nuestro país para impulsar su desarrollo y atraer inversiones sobre la base de la sólida reputación que posee a nivel internacional.

Se compartió la percepción de que, a pesar de la excelente imagen de Uruguay en cuanto a la estabilidad política y jurídica favorable al clima de negocios, es necesario realizar esfuerzos significativos para mejorar la fluidez del crédito y

fomentar la inversión tanto nacional como extranjera.

A tal efecto se consideró crucial profundizar en el conocimiento de la realidad empresarial nacional en aras de identificar necesidades y oportunidades que impulsen el fortalecimiento del sector, así como para mejorar las condiciones para su acceso al crédito. Se coincidió en que el sector PYME debe ser especialmente considerado ese sentido.

Para alcanzar ese objetivo se estableció una hoja de ruta que servirá como guía para orientar los esfuerzos de CERES y LIDECO de modo que converjan en promover iniciativas que generen información de valor para las decisiones que toman los diversos actores del mercado, sea a nivel del diseño de políticas públicas como en la dinámica propia de las transacciones comerciales. La intención es ofrecer datos relevantes sobre aquellos aspectos de la realidad empresarial que deben ser apuntalados, corregidos o modificados para crear sólidas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El encuentro se cerró con el entusiasmo de haber dispuesto las bases para una productiva agenda de trabajo conjunto con miras a promover un desarrollo empresarial más robusto y sostenible.- ¶



Sr. Heber Assaf, Ec. Ignacio Munyo, Ec. Bernardo Quesada.



## Visita del Presidente de la República, Luis Lacalle Pou. 27.11.23, sede social LIDECO.

El Presidente de la República visitó nuestra sede social para conocer la labor de nuestra Institución. Fue recibido por nuestro Consejo Directivo.

En el marco de un distendido y ameno encuentro se presentaron los cometidos establecidos en los Estatutos que nos mandatan, se compartieron algunos hitos de la historia de nuestra gremial y se destacaron las características principales de nuestro rol institucional. Honrados por la deferencia de la visita, agradecemos al Presidente habernos incluido en su agenda.



Sr. Heber Assaf, Presidente de la República, Luis Lacalle Pou, Ec. Bernardo Quesada.

El 27.11.23 tuvimos el honor de recibir en nuestra sede social al Presidente de la República, Luis Lacalle Pou.

Luego de las palabras de bienvenida dadas por el Presidente de LIDECO, Heber Assaf, transcurrió un ameno intercambio en el que participaron los integrantes de nuestro Consejo Directivo y el Director Gerente de LIDECO. Estuvieron presentes además los Gerentes de nuestro equipo de trabajo.

La ocasión fue propicia para presentar a nuestra Institución a través de una brevíssima recorrida por la historia de la gremial, centrados en nuestros cometidos institucionales: la defensa de los intereses colectivos, la prevención del riesgo de crédito, la transparencia del mercado y la promoción de la seguridad jurídica y comercial.

Compartimos además las características principales de los servicios que ponemos a disposición de nuestros asociados: servicios de



De izq. a der: Dr. Fernando Cabrera, Ing. Pablo Regina, Presidente de la República, Luis Lacalle Pou, Cra. Serrana Gauthier, Sr. Nelson Torello, Dra. Matilde Carrau.





Dr. Fernando Cabrera, Ing. Pablo Regina, Presidente de la República, Luis Lacalle Pou, Cra. Serrana Gauthier, Sr. Nelson Torello, Dra. Matilde Carrau, Cr. Raúl Onetto, Ec. Nicolás Pastore, Dr. Fernando Fernández, Sr. Heber Assaf, Ec. Bernardo Quesada.

asesoramiento y representación jurídica, servicios de información comercial y diversas instancias de capacitación.

Fue un encuentro distendido y ameno que cul-

minó con una recorrida del Presidente por las instalaciones de nuestra institución.

Agradecemos al Presidente Lacalle por la deferencia de su visita. 🇺🇷

## Somos una empresa uruguaya fundada en 1978, especializada en Ingeniería Eléctrica y Construcción

Nos enfocamos en encontrar soluciones viables y rentables para nuestros clientes, optimizando recursos, coordinando políticas y cumpliendo plazos para la consecución de sus objetivos.



# Mano a Mano con LIDECO: hablamos sobre Ciberseguridad.

La ciberseguridad es responsabilidad de las decisiones que se tomen al nivel más alto de la organización.

23.11.23, sede social LIDECO.

En el marco de los eventos empresariales que realizamos en el año, las instancias "Mano a Mano" tienen por finalidad reunir a un reducido grupo de empresarios con profesionales, técnicos, especialistas o autoridades de entidades públicas o privadas a profundizar sobre temas que son de interés para el empresariado.



Ec. Bernardo Quesada, Sr. Heber Assaf, Ignacio Pérez, Gustavo Plá.

El 23.11.23 departimos sobre el tema ciberseguridad con Ignacio Pérez, especialista en ciberseguridad y Gerente de Quinta Disciplina Consultores.

Abordamos un tema de extrema sensibilidad para todas las organizaciones y usuarios del mundo digital: la ciberseguridad, la exposición a los ciberataques y la importancia de asumir al respecto una actitud proactiva.

Proactividad para prevenir, para estar preparados para reaccionar, para tomar las decisiones que permitan a las organizaciones preservar su información a la vez que continuar operando aun cuando hubieran sido alcanzadas por un ciberataque.

Todas las organizaciones y usuarios son cibernéticamente vulnerables, pero todos podemos trabajar para reducir las posibilidades de un ataque y llegado el caso, para contar con un robusto plan de mitigación de daños. El último reporte del Business Continuity Institute que mide las principales amenazas que pueden afectar a una organización en materia de continuidad, ubica en segundo lugar a las amenazas en ciberseguridad.

Sobre esa base fue que el hilo conductor del intercambio consistió en un claro llamado a la alta dirección de las organizaciones a incluir a la ciberseguridad dentro de la perspectiva y la gestión de riesgos, como un eje estratégico clave para la continuidad del negocio.

El mensaje fue claro: la ciberseguridad no es un asunto de IT, sino que es responsabilidad de las definiciones que se tomen en el nivel más alto de la organización.

Las organizaciones dedicadas al cibercrimen despliegan recursos de todo tipo, entre ellos, la ingeniería social aplicada, a través de la cual identifican patrones de conducta para conocer las vulnerabilidades de las que puedan servirse para sus propósitos.

Pérez planteó que el estatus de la organización en materia de ciberseguridad debe ser atendido por lo menos con la periodicidad con que se atienden los estados financieros. En ninguna empresa se ignoran los resultados de los esfuerzos de ventas en el mes. Sobre seguridad de la información debería regir igual criterio: la alta dirección debería interiorizarse periódicamente sobre la situación de la empresa en materia de seguridad de la información.

Se destacó que, siendo la cadena tan fuerte como el más débil de sus eslabones, y siendo las personas el componente más frágil de esa cadena, las organizaciones deben destinar esfuerzos para sensibilizar y cuidar la capacitación de las personas en este punto.

La prevención de riesgos en esta temática supone abordar el tema tecnológico, el diseño de procesos, y la formación, sensibilización y actualización de los miembros de la organización sobre los riesgos a los que están expuestos. Las



Ignacio Pérez, de Quinta Disciplina Consultores, durante su exposición.

personas que trabajan en una organización deben estar permanentemente en el foco de las actividades orientadas a la toma de conciencia de la gravedad del problema dijo Pérez, añadiendo que, a pesar de su relevancia para el tema, suelen ser una de las variables más olvidadas.

Las organizaciones entonces no deben ignorar que aunque no lo perciban, hay muchísimos intentos diarios por encontrar vulnerabilidades que impidan a una empresa continuar con su actividad.

Porque el problema para una empresa no es saber si va a ser atacada o no, sino cuándo y cómo. Porque mientras las empresas trabajan, los hackers también. 🗡️





# Participación de LIDECO en la Asamblea de Alacred

Buenos Aires, 27, 28 y 29 de setiembre

Entre el 27 y el 29 de setiembre de 2023 se dieron cita en Buenos Aires los representantes de los Burós de Crédito que integran la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Burós de Crédito (ALACRED), organización que tiene por finalidad promover, representar y preservar los intereses que sus miembros tienen en común respaldando la labor de las entidades de información crediticia en la región.



Ec. Bernardo Quesada, Sr. Heber Assaf, Gustavo Plá

La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Burós de Crédito, ALACRED, es una organización sin fin de lucro que reúne a entidades de América Latina y el Caribe que administran burós de crédito. ALACRED tiene dentro de sus cometidos atender y difundir el surgimiento de tendencias, nuevas prácticas, normativas y tecnologías relativas al crédito.

Desde que LIDECO se integra a la organización en 2017, ha participado sin interrupción de las asambleas anuales del organismo, participando en esta oportunidad nuestro Presidente, Heber

Assaf, nuestro Director Gerente, Bernardo Quesada y nuestro Gerente de Operaciones, Gustavo Plá.

La instancia fue propicia para establecer contactos con profesionales de la industria del crédito en la región, así como para una actualización inspiradora a través de los contenidos vertidos en los paneles, talleres e instancias de aprendizaje.

Los tres días en Buenos Aires, estuvieron signados por una intensa agenda de trabajo en la



cual el componente tecnológico y legal cruzó transversalmente las temáticas abordadas en el encuentro:

- Desafíos regulatorios en la Inteligencia Artificial y Big Data.
- Tendencias regulatorias en la región.
- Impacto de la Inteligencia Artificial en las decisiones crediticias durante la próxima década.
- Bases legales para el tratamiento de datos en los servicios de información comercial.
- Las Fintechs, una oportunidad para derribar el acceso al crédito. Perspectivas para El Salvador.
- Protección de Datos Personales en Argentina.
- Datos alternativos para Instituciones Financieras en 2023.

Los desafíos que tienen en común los burós de crédito encuentran en estas instancias un espacio privilegiado de aprendizaje y networking que promueve no solo el intercambio de conocimientos y experiencias, sino la afirmación del rol de los burós en cuanto a la transparencia del mercado y la promoción de la equidad en el acceso al crédito.

En la medida en que los burós y agencias de información acercan el historial crediticio de personas y empresas a los agentes otorgantes del crédito, permiten que estos últimos tomen decisiones informadas respecto a quién prestarle y en qué condiciones. Esto favorece la eficiencia no solo para el otorgante de crédito que reduce el riesgo a través de la información, sino para el solicitante, que a través de su reporte crediticio queda visibilizado con la posibilidad de destacar por su conducta de cumplimiento en el mercado y así evitar pagar el costo de crédito de los malos pagadores, lo cual es especialmente relevante en los segmentos de las micro, pequeñas y medianas empresas que cuentan con su reputación como garantía.

No faltaron en el encuentro espacios para la camaradería que amenizaron las jornadas de trabajo, tras las cuales quedaron planteadas inquietudes y preguntas a responder, en un contexto de avance tecnológico exponencial, que configura un escenario de exigentes desafíos para la industria del crédito.- 🇸🇻

# MATRIZ

## ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS



Promovemos la transformación y el desarrollo de nuestros socios de negocio a través de la realización de los procesos de soporte y apoyo técnico especializado.

Contamos con un equipo a la altura de sus necesidades y con el respaldo de ser una empresa del Grupo ANCAP.

# LIDECO acompaña la décima edición del DataCenterSummit

08.11.23, ANTEL Arena.

Una vez más, LIDECO estuvo acompañando la realización del DataCenterSummit, organizado por Arnaldo Castro CASTRO S.A. El evento, referente en materia de tecnología, giró en torno al tema “Tecnología & Sustentabilidad”, reuniendo a una importante afluencia de público. Compartimos a continuación una breve reseña.



Sr. Heber Assaf.

El pasado 8 de Noviembre, se realizó el evento organizado por Arnaldo C. Castro S.A., DataCenterSummit2024, donde más de 15 speakers internacionales, 30 sponsors y 550 asistentes intercambiaron con las empresas líderes a nivel mundial sobre “Tecnología & Sustentabilidad.”

El encuentro se realizó en el Antel Arena, ámbito propicio para que los asistentes contaran con un espacio cómodo y adecuado para networking, conferencias, reuniones y más.

La décima edición del DataCenterSummit reafirmó el posicionamiento del evento como referente de materia de Tecnología en Uruguay, conformándolo como un inmejorable punto de encuentro e integración de ideas, productos y servicios.

Sobre el evento, Heber Assaf, Director Regional

de Arnaldo C. Castro SA, expresó: “La temática de referencia de este año fue Tecnología & Sustentabilidad, una temática que convoca y que genera gran entusiasmo en las organizaciones. Nuestro evento cumplió con el objetivo de reunir a expertos, innovadores y líderes de pensamiento en un espacio inspirador y colaborativo, donde explorar cómo la tecnología puede impulsar la sostenibilidad y crear un impacto positivo en nuestro planeta. Nos enfocamos en el papel transformador de la tecnología y cómo puede ayudarnos a encontrar soluciones innovadoras y escalables sin dejar de lado las demás tecnologías que son el sostén de nuestras organizaciones, Business Intelligence, DataCenters, Seguridad, Inteligencia Artificial, Soluciones de Infra-estructura, Servicios Profesionales y mucho más.”

La adopción de estas tecnologías, junto con otras



Vista general

tendencias, acelerará la transformación digital de las empresas a través de la entrega de más valor a las organizaciones.

Participaron del evento empresas líderes mundiales como Dell Technologies, Panduit, Fortinet, Schneider Electric, Google, Furukawa, Microsoft, Vmware, Veeam, AWS, Proactivanet, Milestone, junto con otros 20 sponsors.

Arnaldo C. Castro S.A. agradeció a los sponsors

que apoyaron la 10ma edición de DataCenterSummit2024 y a todos los participantes, partners y colaboradores que facilitaron la realización de esta gran experiencia que, desde su primera edición en 2012, se ha posicionado como uno de los principales eventos de tecnología en la región.

Desde LIDECO, una vez más hacemos llegar nuestras felicitaciones a los organizadores por un muy destacado evento. 🙏



Conferencia LIDECO

## El Río de la Plata en tiempos de decisiones.

Ignacio Munyo, Nelson Fernández

05.12.23, Radisson Victoria Plaza



Excelentes exposiciones de Ignacio Munyo y Nelson Fernández en la Conferencia “El Río de la Plata en tiempos de decisiones” analizando escenarios económicos y la reconfiguración de los liderazgos políticos en la región, tomando como eje el impacto del resultado electoral en la Argentina. Entre indicadores, proyecciones y el estudio del panorama político, se aportaron interesantes perspectivas desde las cuales comprender los condicionamientos de los gobiernos y los desafíos de desarrollo de las economías regionales. Compartimos una breve reseña de sus aportes.



Ignacio Munyo



Nelson Fernández Salvidio

### Ignacio Munyo.

**La economía argentina: así está y así va.**

**El impacto en Uruguay.**

Para Munyo, la realidad y los posibles escenarios de la economía argentina en los próximos años, están fuertemente condicionados por lo que suceda en el mundo: la situación de dependencia del contexto internacional – a la cual nuestro país no escapa – modera las expectativas respecto al margen de acción de nuestros gobiernos. Para

ilustrar lo anterior señaló que aproximadamente los 2/3 de las fluctuaciones del PBI en Uruguay responden a factores externos (precios y tasas internacionales) que nuestro país no controla.

Entre los factores del contexto internacional que afectarán tanto a Argentina como a nuestro país mencionó la fragmentación de las principales potencias en torno a la guerra Rusia – Ucrania y el conflicto entre el Estado de Israel y la franja de Gaza. También señaló la desaceleración del



En intercambio con el público.



crecimiento de las economías mundiales en un mundo que intenta recuperar la normalidad luego de la pandemia del COVID 19. Las tasas de interés fueron destacadas como la variable más relevante a nivel global, encontrándose estas en niveles muy por encima de los valores que facilitaron el acceso al financiamiento para el sector público y promovieron inversiones privadas en el marco de la recuperación postpandemia. Al no esperarse bajas sustanciales de las tasas de interés para 2024 (si bien ello dependerá de cómo se comporten variables clave como la inflación), el financiamiento va a ser caro para Argentina, que necesita un financiamiento alternativo a la emisión monetaria, y por supuesto también para Uruguay. Por otra parte, las proyecciones estiman que los precios de los alimentos y el precio del petróleo se mantendrán estables, pero lejos de los precios favorables que se constataron en 2021 y 2022.

Señaló respecto a Brasil, que empuja con una economía sólida que se estima cierre 2023 con un crecimiento cercano al 3% superando con creces las expectativas de un 0,8% de crecimiento planteadas a inicios de 2023, si bien para 2024 se espera un enfriamiento con una inflación estable en el entorno del 4% y un tipo de cambio similar al actual. El mantenimiento de las reformas económicas del gobierno anterior sería un factor que explica su crecimiento. A su vez, Brasil presidirá el G20 en 2024 marcando agenda y mostrándose como integrado al mundo, a diferencia de lo que ocurrió con el gobierno

anterior, que se había aislado de los foros de integración multilateral y global. Siendo un país que plantea contrastes y paradojas, es no obstante líder de inversión en energías renovables y verdes sumándose a la OPEP con récord de producción de combustibles tradicionales como el petróleo.

Con respecto a la Argentina planteó que, si bien el gobierno electo ha resonado con cierta expectativa positiva en los mercados no contará con mayorías en el Congreso, debiendo generar alianzas para cada medida a tomar. El vecino país presenta una economía en estanflación previéndose en 2023 una caída del 2% esperándose, acorde a proyecciones de analistas argentinos, recesión también para 2024 en el marco de una muy elevada inflación que se estima descendería sobre fines de diciembre presentando oscilaciones en el año. Argentina tiene el enorme desafío de bajar el gasto público y reducir el déficit fiscal consolidado del 13% del PBI, apuntó.

Para Uruguay, la incertidumbre clave con relación a Argentina refiere a cómo se comportarán el dólar blue y el dólar oficial a partir del 11 de diciembre bajo el supuesto de la eliminación del cepo cambiario, el dólar a un valor único y a la evolución de la inflación. La expectativa es que los precios entre los países empiecen progresivamente a equilibrarse y se logre cierta equivalencia entre la canastas de bienes y servicios representativas de ambos países, lo que será clave para los ingresos por concepto de turismo y





Ec. Ignacio Munyo, Ec. Bernardo Quesada, Sr. Heber Assaf, Periodista Nelson Fernández.

para el comercio nacional, que se ha visto negativamente afectado por la diferencia de precios que motivó que los uruguayos realizaran compras en Argentina (Uruguay un 65% más caro que el promedio histórico de paridad cambiaría con Argentina y con una brecha de 180% de precios entre ambos países). No obstante, señaló que no se esperan impactos demasiado positivos para el turismo en el corto plazo, si bien ello dependerá en gran parte de las expectativas en torno al nuevo gobierno.

Atendiendo la realidad de nuestro país planteó que los analistas observan un mal año en la actividad económica previendo un crecimiento de 0,7% o menor, explicado ello en buena parte por el impacto de la sequía. Para 2024 estaría esperándose un rebote positivo, en parte derivado de tres factores: la recuperación de las condiciones climáticas que permitirían normalizar las cosechas de soja, la reducción de las corridas de compras hacia la Argentina y la concreción de inversiones, siendo este último el más dudoso debido a que en función del precio del dólar y la inflación previstos, nuestro país seguirá estando muy caro y por ende poco competitivo durante 2024 con relación a Europa, China, Estados Unidos y Brasil, lo cual afecta al sector exportador.

Por más que Uruguay pudiera abarataarse con relación a Argentina se mantendrá caro con relación a los demás mercados, y lo que muestra la evidencia histórica, dijo Munyo, es que cuando

Uruguay está caro se invierte menos y se crean menos puestos de trabajo porque las empresas desaceleran las inversiones y contratan menos personal. Todo ello, además, se inscribe en una situación delicada desde el punto de vista fiscal (tanto la deuda como el déficit está alcanzando los niveles del 2019) que se explica por aumento del gasto, caída de la recaudación y escaso o nulo crecimiento de la economía. Con respecto a la evolución del gasto público, señaló que los grandes esfuerzos realizados en los primeros tres años del actual gobierno para contenerlo no son suficientes, dado que, debido a las jubilaciones y las transferencias, la proporción del gasto con relación al PBI se mantiene.

Finalizando su presentación Munyo subrayó que el desarrollo de nuestro país debe pensarse desde una posición realista con relación a la Argentina que se viene, al contexto internacional que no ayuda y a una situación fiscal que no permite márgenes de aumento de gasto ni de impuestos. Refirió que el recientemente presentado Monitor de Desarrollo de CERES muestra que Uruguay, respecto a los niveles de desarrollo que tienen países de tamaño y calidad institucional similares, está lejos en materia de inserción internacional (pese a los esfuerzos realizados por este gobierno y los anteriores para acceder a mercados), en inversión y crédito y en capital humano, todo lo cual es objeto de preocupación. Enfatizó que las mejoras en el mediano y largo plazo en materia de nuestro bienestar, convivencia social y sostenibilidad ambiental están

atadas al crecimiento como motor de las mejoras de la calidad de vida, subrayando que no hay espacio para nuevos impuestos para aumentar la participación de las políticas públicas. Es necesario llegar con las políticas públicas mejorando su eficacia, pues pese a que ha habido muy buenas iniciativas, su impacto aún no alcanza las dimensiones deseadas.

**Nelson Fernández.**

**La política rioplatense. Reconfiguración de liderazgos. La disyuntiva entre continuidad o cambio.**

Fernández comenzó su alocución coincidiendo respecto a que el desempeño de la economía depende de lo que sucede en el mundo y trasladó idéntica situación a la escena política. En su presentación analizó las raíces de la realidad política actual en ambas márgenes del Plata, recorriendo la historia desde mediados del siglo XX hasta nuestros días procurando dilucidar tanto las similitudes como las diferencias de valores que en ella pueden encontrarse.

Señaló la existencia de grandes disparidades entre los que moldearon la política a un lado y otro del Río de la Plata: Perón en Argentina y Batlle y Ordoñez en Uruguay. En Uruguay había, además de una estabilidad histórica del sistema de partidos políticos, una oposición llevada adelante por Luis Alberto de Herrera, y por una izquierda (nacida con Frugoni desarrollada por otros dirigentes y capitaneada por Rodney

Arismendi), de la que Argentina carece y que en nuestro país cuenta con un claro posicionamiento y espacio en el juego político.

A su entender el concepto de “grieta” con el que se describe la realidad argentina no aplica a nuestro país. Para comprender el concepto, que explica el triunfo de Milei y los desafíos políticos de su gobierno, se remontó a 1942 cuando, en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, en Argentina se produce una obligada renovación de liderazgos políticos al fallecer tres referentes clave (Agustín Pedro Justo, Roberto Ortiz y Marcelo T. de Alvear, todos pro-aliados), mientras en las Fuerzas Armadas comenzaba a crecer una logia pro-Alemania, en la que empezaba a marcar su diferenciación el coronel Juan Domingo Perón, quien no se había formado en Alemania sino en Italia, siendo admirador de Mussolini. Cuando en 1943 en Argentina se impuso una dictadura militar, se encomienda a Perón el Departamento de Trabajo, sobre cuya estructura se afirmaría para construir poder acercándose a los sindicatos que comenzaban a reconocerlo como un líder.

La salida de la dictadura con la elección de 1946 se encontró con el Partido Laborista creado por Perón (al cual más adelante llamaría Partido Peronista y posteriormente Justicialista), que competía con la Unión Cívica Radical la cual, alertada por el fortalecimiento de Perón se une al Partido Socialista, al Partido Demócrata Progresista y al Partido Comunista proclamándose

**DREGHAL**



Paraguay 1616 bis - Montevideo  
Rep. Argentina 2080 - Paysandú

Tel. 2903 16 16\*  
Tel. 099 971 487

eMail: [ventas@dreghal.com.uy](mailto:ventas@dreghal.com.uy)  
[www.dreghal.com.uy](http://www.dreghal.com.uy)

contra el nazismo y por la libertad. Estados Unidos, percibiendo a Perón como amenaza, elabora a través de su embajador Braden un informe llamado “El libro azul”, donde advierte sobre Perón. Éste, reaccionaría menospreciando a sus contrincantes ubicándolos como títeres de los Estados Unidos y planteando la pelea electoral en términos de “Braden o Perón”: el embajador norteamericano o un general argentino, estrategia con la cual gana la elección. Luego que Perón se unirá a Evita (quien le aporta ideas sobre cómo ganar poder popular y desarrollar movimientos sociales) y a partir de allí se observan diversas fórmulas en el transcurso de la historia: Perón - Evita, Perón - Isabelita y otras, hasta llegar al matrimonio Néstor y Cristina.

Otra diferencia del panorama político planteada por Fernández fue la constante tendencia a la desestabilización que se observa en el vecino país, donde los gobiernos no peronistas difícilmente terminan su mandato.

Adentrándose en el camino por el cual se llega al triunfo de Milei, señaló que cuando hace dos años Juntos por el Cambio obtiene un buen resultado en las legislativas, confió en que tenía la elección asegurada. En las PASO Milei superó expectativas de adhesión que develaron que, si la elección era entre continuidad o cambio, la gente había optado por un cambio. Para completar el escenario observó que Massa gana en Provincia de Buenos Aires en el conurbano, donde se concentran los planes sociales y la fuerza de los movimientos sociales, siendo estos aspectos elementos tradicionales de peso para la fuerza del peronismo que Milei debería observar.

Fernández planteó que hay tres criterios según los cuales se dirime el voto de la gente: un voto duro que se construye en el largo plazo en base a la pertenencia y la afinidad ideológica, un voto blando que se construye en un período de gobierno donde la gente evalúa lo que aquel hace y moldea su voto en función de sus resultados y un voto líquido, que es el voto de la efervescencia de la campaña electoral. Estos, se combinan con una dimensión racional (que basa la decisión en ideas y afinidades ideológicas: “soy liberal”, “soy socialista”, etc.) y con una dimensión emocional (que basa la decisión en la identidad

partidaria o sentido de pertenencia: “soy blanco”, “soy colorado”, “soy frenteamplista”, etc.). Como dato, apuntó que los estudios sobre las votaciones en nuestro país muestran que Uruguay no ha decidido ninguna elección a través del voto líquido, siendo el voto duro más importante que en cualquier otro país de América Latina, debido a la gran cantidad de personas que votan por identidad partidaria en base a la estabilidad y tradición de los partidos.

Situándonos en la próxima elección nacional, Fernández planteó un escenario que podría considerarse espejo de lo ocurrido en Uruguay en las elecciones de 1966, cuando muertas las grandes figuras políticas (Batlle Berres, los Battle Pacheco en el Partido Colorado; Luis Alberto de Herrera, Benito Nardone, Daniel Fernández Crespo en el Partido Nacional) emergen figuras jóvenes (Jorge Batlle, Flores Mora, Michelini en el Partido Colorado, Etchegoyen, Gallinal en el Partido Nacional, etc.) a las que se les hizo difícil competir con la impronta de sus predecesores. En la actualidad estaría ocurriendo algo similar en tanto las figuras que han emergido o que se están posicionando se enfrentan a un fuerte efecto de contraste con sus antecesores (Batlle, Sanguinetti, Wilson, Seregni, Batalla, Astori, Vázquez, Mujica) que constituyen una referencia difícil para los nuevos candidatos. Como la votación en las internas es voluntaria, importará considerar el peso de las estructuras de militancia para definir los ganadores.

En cuanto a cómo se distribuyen los votantes en términos de grandes orientaciones señaló que en Uruguay las personas se identifican ideológicamente un 15% de izquierda y un 15% de derecha, un poco más de 15% de centro izquierda, otro poco más del 15% de centro derecha y por último el centro con aproximadamente un 30%. Importará en este escenario, saber quién captará los votos de los extremos.


Señaló que en Uruguay hay cuatro plebiscitos en marcha (contratos internacionales, deudas por consumo, sistema previsional y allanamientos nocturnos) dos de los cuales pueden tener influencia en las elecciones según su resultado: el de la seguridad social y los allanamientos nocturnos.





Vista general.


Terminando su alocución, resumió la situación en estos términos: Argentina va a un escenario de incertidumbre política ante el triunfo de algo que no es un partido político sino un movimiento en torno a la figura de Milei, líder mediático que deberá probar su liderazgo político. Habrá que aguardar cómo se agrupan las restantes corrientes políticas y las reacciones y acciones que tomen los movimientos populares y sociales en el

vecino país. Uruguay, va a una elección competitiva con un escenario de partida favorable a los sectores que tengan más fortalezas en términos de voto duro. Está pendiente el resultado de la gestión de gobierno y cómo se desarrollará la campaña electoral, la cual presenta la novedad de que los candidatos, más allá de la popularidad que puedan tener, deben medirse con el espejo de sus antecesores. – 

**Ignacio Munyo:** Licenciado en Economía y Analista en Contabilidad y Administración (Universidad de la República). Máster en Economía (Universidad de Chicago). Doctor en Economía (Universidad de San Andrés, Argentina). Cursó el Programa de Alta Dirección en el IEEM, Universidad de Montevideo. Profesor de Economía en el IEEM - Universidad de Montevideo. Académico de número de la Academia Nacional de Economía. Integrante del Sistema Nacional de Investigadores. Director independiente de la Bolsa de Valores de Montevideo. Director Ejecutivo del Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES). Consultor de empresas y organismos internacionales. Premio Academia Nacional de Economía 2007. Premio Nacional de Economía 2014 (Universidad de la República). Columnista del diario El País.




**Nelson Fernández:** Periodista, Analista Económico, Escritor, Docente universitario. Fue periodista del semanario Búsqueda, Director Periodístico del noticiero de Canal 10, Subrayado. Fue docente de Periodismo y de Economía en la Universidad Católica, Universidad ORT y la Universidad de Montevideo. Escribe en el diario “La Nación” de Buenos Aires. Columnista de Azul FM en “La Pecera”. Analista de la consultora británica “Oxford Analytica” y Editor-Investigador del Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES). Autor de nueve libros sobre política, economía y elecciones.

CUMPLIMOS 70 AÑOS  
CREANDO CONFIANZA



## Norberto Cánepa

PROPIEDADES LOGÍSTICAS, INDUSTRIALES Y CAMPOS

www.canepapropiedades.com.uy

# Lanzamiento de la Segunda Edición del Programa +G

12.12.23, World Trade Center

El Programa +G, que promueve más y mejor gobernanza para nuestras organizaciones, ya tiene su Segunda Edición para las series de Gestión de Cumplimiento y Gestión Antisoborno. Esta iniciativa desarrollada por LSQA y LIDECO, continúa avanzando en materia de promoción del buen gobierno corporativo convocando al empresariado a sumarse a la comunidad de empresas que están ocupadas en sistematizar buenas prácticas de gobernanza.



Ing. Jorge Arismendi, CEO LSQA. Apertura del evento

El compliance y la gestión de antisoborno, componentes insoslayables en materia de buenas prácticas de gobernanza, encuentran en el Programa +G, a punto de partida de las normas ISO 37.001 y 37.301 de Gestión de Antisoborno y Cumplimiento respectivamente, las herramientas necesarias para integrar e implementar sistemas y procesos organizacionales compatibles con la gestión de una cultura de integridad.

El lanzamiento contó con un interesante panel compuesto por Gabriel Cimas, Ignacio Guarnieri, Felipe Filomeno y Jorge Barrera, que compartieron distintas perspectivas sobre la situación de la corrupción en nuestro país. Atendiendo a que nuestro país posee leyes sobre la corrupción

en el ámbito público, pero no en el privado, se abordó el tema de la *“Corrupción privada y responsabilidad penal de las personas jurídicas: qué implica para las organizaciones y cómo estar preparados para su futura aprobación”*. Filomeno apeló a la prevención como aspecto clave a atender en el problema. Barrera, abordando la perspectiva penal, apuntó a dilucidar los distintos caminos que existen para prevenir la corrupción y para sancionarla, entendiendo que para promover un clima ético y de transparencia no siempre el derecho penal es la herramienta. Planteó necesario discriminar entre el objetivo de promover positivamente un resultado (eliminar la corrupción) o penalizar el acto corrupto a la hora de redactar una ley sobre la corrupción privada y los alcances de su aplicación. Señaló la



Entrega de certificado de Autoevaluados.

importancia de evitar el riesgo de que resulten afectadas las garantías individuales.

A continuación, Ignacio Guarnieri, Director del Programa, repasó sus características, las fases que el mismo plantea camino a la certificación y los beneficios que el mismo propone para las empresas que decidan adherir: *Sumarse al Programa +G es incorporar valores y darles contenido construyendo métodos de gestión, sistemas, políticas y controles que predisponen a una actitud proactiva para luchar contra el soborno y la corrupción con un efecto sistémico en toda la cadena de valor, en el marco de un abordaje fiel a los principios de la mejora continua y de la gestión de la calidad. Sumarse a +G, es sumarse a una comunidad dispuesta a hacer una diferencia*”, dijo Guarnieri.

Presentado el Programa se procedió a la entrega

de los certificados de “Autoevaluado” a las empresas que culminaron el proceso de auto-evaluación: Banco República, Farmashop, Gabriel Cimas, República AFAP, Ta-Ta, Multiahorro, BAS y UTE. Por su parte, CIENCIA URUGUAY S.A. recibió no solamente la Certificación en Antisoborno y la Certificación en Cumplimiento, sino un reconocimiento especial por su destacada cultura de excelencia en ética e integridad corporativa.

El evento concluyó en un clima de celebración ante los logros de las empresas participantes, alentando a redoblar esfuerzos para generar en nuestras organizaciones un diferencial de valor consistente con los ODS, a efectos de contribuir al desarrollo empresarial en el marco de la ética, la transparencia y el bien común.- ✠





# Empresas en movimiento

Celebramos el trabajo y pujanza de nuestros asociados.



**Los productos de Aluminios del Uruguay evolucionan para vos. Nueva Summa Batiente, Barandas Glazing 5, nuevo color gris microtexturado y terminación madera.**

Aluminios del Uruguay está presente en las obras más importantes del país con productos de calidad, fabricados por nuestra gente.

En 2023 realizó varios lanzamientos que se integran a las exitosas líneas de aberturas Summa, Probba y Gala, elegidas por arquitectos y consumidores de todo el país.

Impulsada por la innovación, la empresa avanza en soluciones pensadas para mejorar la calidad de vida de todos.

La línea Summa Batiente es la innovación que completa la línea Summa. Más opciones de aberturas para los proyectos arquitectónicos en varias tipologías: puerta batiente y vaivén, ventana batiente y oscilobatiente, ventana proyección y desliz o paño fijo.

Las nuevas barandas Glazing 5 son más livianas, simples de armar y se fijan en seco con anclaje térmico. Integran vidrios con parantes ocultos y pasamanos de diseño recto minimalista, con opción curva.

Siguiendo la tendencia de los proyectos con aberturas en colores lanzamos el gris microtexturado. Un color sobrio y elegante que se suma a las terminaciones en anodizado natural, bronce oscuro, negro, titanio y pintura blanca. Para proyectos con Gala, Summa, Monoblock y más.

Inspirados en la naturaleza, lanzamos al mercado los nuevos perfiles imitación madera. Con gran durabilidad en exteriores e interiores y calidad certificada. La belleza de la madera en el mejor aluminio.

**Arnaldo C. Castro S.A. viajó a Bélgica para Odoo Experience 2023**



**El mes pasado tuvimos la oportunidad de participar de Odoo Experience 2023, el evento anual que se realiza en Bruselas y convoca a Partners, Especialistas y Clientes de todo el mundo.**

**En nuestra participación presenciamos el anuncio de la nueva versión Odoo 17, que incluye significativas mejoras estéticas, de usabilidad, funcionales, técnicas y de performance. Sin dudas representa un punto de inflexión tanto para Arnaldo Castro como para Odoo como Solución de Gestión Integrada, Modular, Completa y de Código Abierto.**

**Tus proyectos Odoo son con Arnaldo Castro. 🚀**



## PERFORACIONES HORIZONTALES

Brindamos a nuestros clientes un servicio de instalación de tuberías con equipos de perforación horizontal sin romper la superficie. Por ser el sistema más veloz del mercado, esta tecnología mejora los plazos de obra y simplifica los procedimientos constructivos. Además disminuye los niveles de ruido y distorsión en el entorno de la obra evitando interferencias en las actividades de la superficie y protegiendo el ecosistema.



Escanea para conocer más





Desde Orofino S.A. tenemos el agrado de comunicar que, continuando con nuestros objetivos de mejora continua y por décimo año, hemos certificado nuestros procesos bajo la norma ISO 9.001 de Gestión de Calidad, sumando este año además, la certificación en la norma ISO 45.001 en Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral.

Dentro del programa de política medioambiental que la empresa lleva adelante hace algunos años, se logra en este 2022 el reconocimiento por parte de DERES en Cumplimiento hacia las mejores prácticas asociadas a las Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que refuerza nuestro compromiso y dedicación por lograr un impacto positivo en el medio ambiente.

Como siguiente objetivo y en línea con la nueva normativa impulsada desde el Gobierno hacia las empresas con referencia al PROGRAMA de GOBERNANZA + G – LSQA S.A., comunicamos que Orofino ha sido seleccionada dentro de las 15 empresas que podrán obtener la Certificación ISO 37.001, proceso que inicia este año y finaliza en Agosto del 2024, siendo pionera en su rubro en este sentido.



**La compañía apuesta a la innovación en sus productos y a la promoción del cambio de hábitos por parte del consumidor**

**El propósito de Unilever y sus marcas para dejar una huella positiva en la comunidad**

Con el objetivo de contribuir al desarrollo de un mundo mejor, Unilever busca generar acciones que impacten positivamente en la comunidad, trabajando profundamente en el propósito de sus marcas, apostando a la innovación en sus productos y a la promoción del cambio de hábitos por parte del consumidor.

La compañía ha firmado convenios con instituciones del Estado para desarrollar programas en conjunto que contribuyan a ese objetivo. Se asoció con la Dirección General de Educación Técnico Profesional – UTU para generar oportunidades en el ámbito educativo, y con el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay (Mides) para brindar capacitaciones en contextos socioeconómicos críticos.

Desde hace 23 años la marca Nevex dona túnicas a escolares de todo el país, y apoya el Programa Educativo de Verano de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).

A través de la marca Dove promueve investigaciones y capacitaciones para concientizar sobre los estereotipos de belleza y su impacto en la autoestima.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, trabaja en el desarrollo del plástico reciclado para sus envases y en minimizar el impacto ambiental, desarrollando fórmulas semiconcentradas y concentradas de sus detergentes, jabones líquidos y suavizantes.



**ANDA cumplió 90 años al servicio de las familias uruguayas y lo festejó con un gran show en Antel Arena**

La Asociación Nacional de Afiliados (ANDA) busca fomentar la vida activa de sus socios, generando espacios y oportunidades para la recreación y el esparcimiento. Dentro de esto se destaca el evento, denominado “Somos ANDA” que contó con más de 6.000 socios que llegaron de todo el país y colmaron las instalaciones del Antel Arena para festejar los 90 años de una organización que continúa fiel a su propósito de trabajar por el bienestar de la comunidad.

ANDA ha sido pionera en el turismo social y prioriza las excursiones como una herramienta primordial para que los adultos mayores lleven una vida activa.

“Somos una comunidad en movimiento, nuestra cultura de servicio nos define. Creemos en un porvenir más humano, enfocado en la solidaridad y la economía social, de la que ANDA es parte, como herramienta fundamental para su construcción”, manifestó Fernando Abi-Saab, presidente del Consejo Administrativo de la institución.

Sus 220.000 socios y 600.000 beneficiarios acceden a una gran variedad de servicios a través de una única cuota social. Entre ellos, se destacan los préstamos, tarjetas de crédito, garantía de alquiler, turismo social y pago de pasividades.



## El Banco República recibió el premio del “Banco del Año en Uruguay 2023” por la publicación The Banker

El **Banco República (BROU)** fue distinguido como el “**Banco del Año en Uruguay 2023**” en el marco de los premios que otorga **The Banker’s**, la prestigiosa publicación especializada perteneciente al grupo británico **Financial Times**. De esta premiación que se realiza anualmente, participaron las principales instituciones financieras del mundo.

Para el **presidente del BROU, Salvador Ferrer**, este reconocimiento es una “señal de que el Banco País va por buen camino, en particular porque es un premio que se basa en la capacidad de la institución para atender al mercado, y generar retornos para el accionista, que en este caso son todos los uruguayos”.

El panel de **expertos en banca**, que analiza a las instituciones que se postulan, evalúa los datos financieros y operativos, así como las opiniones de los clientes y otros actores del sector. Los organizadores también juzgan la capacidad para generar retornos, obtener ventajas estratégicas y servir a sus mercados permitiendo a los ganadores obtener beneficios en términos de visibilidad y posición en el mercado.

“Para un banco la confianza lo es todo, y el reconocimiento tanto del público, es decir nuestros clientes y depositantes, como de la prensa especializada es muy valorable en el sentido de retroalimentar esa confianza bien ganada por la institución en sus 127 años de trayectoria”, explicó el presidente del BROU.

Recibimos el 2024 reflexionando sobre el año que pasó, con desafíos superados, metas alcanzadas, y eventos no tan optimistas como fue la sequía de magnitudes históricas.

Un año nuevo que nos espera con proyecciones de expansión con la finalización de las nuevas oficinas y un galpón de insumos ya funcionando a tope para ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento para nuestros clientes.

Queremos expresar nuestro reconocimiento a cada miembro de nuestro equipo, cuyo compromiso y dedicación han sido la fuerza impulsora detrás de nuestros logros.

Mirando hacia adelante, estamos emocionados por las oportunidades que este año nos depara. Nos encanta lo que hacemos, por eso nos proyectamos con fuerza hacia el futuro, buscando mejorar cada día.

Los mejores deseos para el 2024.

**WALTER BALBUENA - Gerente Comercial de Dufour Commodities**



[www.dufour.uy](http://www.dufour.uy)

**Dufour**  
COMMODITIES

## Herracor, medio siglo de un Amigo de Fierro

La mayor ferretería industrial del país busca seguir haciendo la diferencia con una oferta variada de productos únicos en Uruguay, de buena calidad y con una atención personalizada.

Desde 1973, la familia Abzaradel está al frente de Herracor. Lo que comenzó como un pequeño local de herramientas, creció respondiendo a las necesidades de los clientes, convirtiéndolas en oportunidades de crecimiento. Hoy cuenta con su Casa Central y Showroom, en Cerro Largo y Paraguay, con estacionamiento frente al mostrador, brindando una mayor comodidad en la compra. Además cuenta con locales en la Curva de Maroñas, Maldonado

y Colonia. La empresa, dirigida por Amara Galemire de Abzaradel y sus hijos Gustavo, Yaky, Catherine y Gabriela, mantiene los valores de su fundador, Víctor Hugo Abzaradel, identificados por una cultura de trabajo, calidad, solidaridad y vínculo cercano con el cliente. Desde sus inicios, Herracor no busca solo vender, sino vender soluciones y fomentar la fidelidad del cliente. Por este motivo agradece la confianza de sus clientes a lo largo de estos 50 años.



Familia Abzaradel: Gustavo, Gabriela, Amara Galemire de Abzaradel, Yaky y Catherine.



En el marco de la ceremonia por la celebración del 15º aniversario de la Ley General de Cooperativas N° 18407, INACOOOP realizó la 2ª edición del Premio Miguel Cardozo: "Cooperativismo, Solidaridad y Futuro", que busca reconocer y visibilizar proyectos o prácticas impulsadas por cooperativas y organizaciones que sumen positivamente a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este sentido, y en la categoría de Intercooperación, Surco Seguros recibió el primer premio por la realización de la Trivia Escolar, un proyecto llevado a cabo durante el año pasado, donde se contó con más de 200 escuelas de todo el país que participaron, más de 250 maestros/as, cerca de 1.500 niños/as y más de 190.000 preguntas respondidas en el juego de la Trivia desarrollado junto con Fundación ACAC y apoyado por INACOOOP.



## Norberto Cánepa

PROPIEDADES LOGÍSTICAS,  
INDUSTRIALES Y CAMPOS

Celebramos en este 2024, 70 años de trayectoria ininterrumpida redoblando nuestro esfuerzo y compromiso en brindar un servicio responsable, transparente y profesional, especializado en la comercialización de propiedades con destino industrial, logístico y campos, en un marco de confidencialidad y respeto de los valores éticos.

Agradecemos a clientes, colegas, proveedores y amigos por vuestra confianza, posibilidades de negocios y el tiempo compartido!



### Evento Profesional de Peluquería canina de la mano de Linn & Cia y Andis

Para darle más servicios y capacitación a sus clientes, Linn & Cia, junto a Andis, la reconocida empresa y marca especializada en implementos caninos, realizaron un Seminario Internacional y Masterclass de Grooming.

El mismo, estuvo a cargo de la educadora Andis Groomer Joyce Oliveira, que viajó especialmente desde Brasil para la ocasión. Más de 100 asistentes participaron de la capacitación, que se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel NH Columbia, durante los días 5 y 6 de noviembre.

En dichas jornadas y cursos, se profundizó sobre las técnicas y fundamentos en peluquería canina comercial y se realizaron diversas prácticas y talleres personalizados en materia de armonización facial y cortes completos.



De esta forma, Linn & Cia continúa a la vanguardia en la industria, trabajando junto a sus marcas representadas y con el objetivo de continuar contribuyendo a la profesionalización de dicha actividad en el mercado.





## 108ava Asamblea General Ordinaria

Finalizado un nuevo ejercicio y tal como lo establece el artículo 32 de los Estatutos que nos rigen, el 25 de octubre celebramos la 108ava Asamblea General Ordinaria compartiendo con los asociados el detalle de la gestión del período 2022 – 2023. Luego de presentada y aprobada la Memoria Anual, tuvo lugar la votación de la integración del Consejo Directivo para el período 2023 – 2024. Finalizada la Asamblea se invitó a los presentes al tradicional brindis de camaradería.



Vista general.

La 108ava Asamblea Ordinaria se inició con el mensaje de apertura y bienvenida ofrecido por nuestro Presidente, el Sr. Heber Assaf. Acto seguido, el Ec. Bernardo Quesada, Director Gerente de LIDECO, presentó el detalle de lo realizado en el ejercicio comprendido entre el 1° de julio de 2022 y el 30 de junio de 2023. A continuación, exponemos los ejes principales de los resultados de la gestión del período mencionado.

Se compartió la satisfacción de haber mantenido resultados operativos positivos por quinto año consecutivo, así como también el logro de mejores resultados financieros que en el ejercicio anterior.

Se comentaron las actividades de relacionamiento con distintos interlocutores dentro y fuera del país, a partir de las cuales quedaron

sentadas agendas de trabajo. Durante los días 3, 4 y 5 de agosto de 2022, LIDECO participó de la Asamblea de ALACRED (1) celebrada en Bogotá, Colombia, representada por el Ec. Bernardo Quesada (Director Gerente), y Gustavo Pla, (Gerente de Operaciones y Comercial), participando el primero como expositor en el tema Competencia de Bases de Datos en las centrales de gobierno, además de integrar el panel que abordó el tema de Banca Abierta y Data Alternativa. La instancia fue propicia para una puesta a punto sobre el impacto del avance tecnológico y las tendencias del mercado de crédito.

El 18 de agosto de 2022 nuestro Consejo Directivo recibió a la Directora General de Rentas, Cra. Margarita Faral, quien asistió acompañada por el Subdirector General de Rentas, Daniel Laffitte. Faral compartió diversos proyectos en los que





Vista general.

trabaja el organismo para facilitar la experiencia del contribuyente, reducir el informalismo y lograr interoperabilidad con organismos del Estado a partir de una sola identidad digital. Se intercambiaron sobre ética empresarial, reiterando LIDECO su disposición para colaborar en iniciativas de mejora de las condiciones de cumplimiento y transparencia del mercado.

El 18 de octubre de 2022, tuvo lugar el lanzamiento del Programa +G desarrollado por LSQA y LIDECO para impulsar las mejores prácticas de gobernanza en cumplimiento y antisoborno, a fin de reforzar el posicionamiento de confiabilidad y transparencia del que goza nuestro país. Un excelente panel conformado por el Cr. Ec. Diego Labat (Presidente del BCU), la Ing. Silvia Emaldi (Presidente de UTE), el Sr. Heber Assaf (en la fecha Vicepresidente de LIDECO), Ana Carina Maerro (Presidente del Instituto de Auditoría Interna), Patricia Marques (Socia en PWC Uruguay) y Larissa Perdomo (Gerente de Comunicación y Marketing de Uruguay XXI),

compartieron sus apreciaciones sobre el tema, seguido de lo cual se presentaron las características del Programa, convocando a las empresas a sumarse.

El Director Ejecutivo de AGESIC (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento), Hebert Paguas, acompañado por su Asesora, Dra. Natalia Castro, fue recibido por nuestro Consejo Directivo el 14 de diciembre de 2022. Se realizó una puesta a punto de las agendas de ambas instituciones, haciendo foco en el tema de la ciberseguridad, tema al que AGESIC y LIDECO han dedicado esfuerzos conjuntos para sensibilizar empresas. Se consideró relevante fortalecer las capacidades de los usuarios en ciberseguridad y ciudadanía, potenciando las iniciativas que AGESIC junto a otros organismos del Estado y la educación pública realizan en tal sentido.

El 01 de marzo de 2023 se recibió la visita del Auditor Interno de la Nación (AIN), Cr. Pablo

[www.herracor.com.uy](http://www.herracor.com.uy) • En Montevideo, Maldonado y Colonia • Teléfono: 1999



De izq. a der.: Dr. Fernando Fernández, Sr. Heber Assaf. Apertura de la Asamblea.

Morelli, quien asistió acompañado por el Cr. Javier Gómez (Coordinador de División Sociedades Anónimas) y el Dr. Álvaro Arrillaga (Adscrito a la Dirección). En el encuentro se compartieron los avances de la AIN en pos de potenciar el rol de la Auditoría y el valor de la información que genera para fortalecer la calidad de la toma de decisiones a nivel público y privado. Se valoró la importancia de contribuir con la transparencia y la eficiencia del mercado a través del uso de información útil para mejorar la seguridad en las transacciones comerciales.

El 15 de marzo de 2023, integrantes del Consejo Directivo y del área de servicios jurídicos visitaron a la Presidente de la Suprema Corte de Justicia, Dra. Doris Morales. El encuentro fue propicio para conocer de primera mano los objetivos fijados por ese Poder del Estado, así como para que nuestra Institución diera cuenta de aquellos aspectos en los que se encuentra trabajando y que son afines a la actividad de la Corporación.

El 12 de abril de 2023 se recibió al Presidente de la Confederación de Cámaras Empresariales, Ing. Diego O'Neill (ex Presidente de la Cámara de la Construcción), quien asistió acompañado del Vicepresidente de la mencionada institución, Ing. Leonardo Loureiro (ex Presidente de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información). Se

intercambió sobre el valor de la información para la toma de decisiones, los requerimientos que el mercado está pautando en materia de transparencia, ética y gobernanza, la necesidad de profundizar los aspectos relativos a la seguridad de la información y los desafíos que el avance tecnológico plantea en este era del conocimiento, impactando con incertidumbre en el mercado de trabajo. Se consideró avanzar en la construcción de un Observatorio con información empresarial que contemple aspectos macroeconómicos y también la especificidad de cada sector de actividad, atendiendo especialmente las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se intercambió sobre el requerimiento de mejores prácticas de gobernanza para el acceso a nuevos mercados sobre la difusión del valor del rol del empresario en la sociedad, en aras de lo el Presidente y el Director Gerente de LIDECO participaron del ciclo de Programas de Radio "Los Empresarios hablan" organizado por la Confederación.

El 18 de mayo de 2023 tuvo lugar en el Hotel Radisson el encuentro "Conversamos sobre Arbitraje", organizado por el Centro de Mediación y Arbitraje de LIDECO (CMYA LIDECO), donde expusieron la Dra. Esc. Jenifer Alfaro y el Dr. Alfredo Taullard, integrantes del Consejo del CMYA LIDECO, moderados por el Dr. Fernando Cabrera, Secretario del Centro. Se presentaron las

características distintivas de la mediación y el arbitraje como recursos para la resolución de controversias empresariales, destacándose su potencial de desarrollo para que las empresas trasciendan el litigio como única opción.

El 24 de mayo de 2023 se recibió al Presidente de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSUY), Sr. Julio César Lestido. Se intercambió sobre el valor de la actividad gremial para dotar de fuerza al sector empresarial. Se abordó un amplio espectro de posibilidades de colaboración y complementariedad para mejorar las condiciones del comercio, relativas a la capacitación, la mejora de normativas, el uso de información para la toma de decisiones y el apoyo a las empresas tanto para su desarrollo como en circunstancias complejas. Teniendo ambas instituciones Centros de Arbitraje, se coincidió en la necesidad de desarmar las barreras culturales aún existentes en nuestro país con respecto al tema. Se intercambió sobre el Programa +G destacándose la importancia y beneficios de que las organizaciones incorporen los estándares de buenas prácticas. Se coincidió en que las instituciones gremiales están llamadas a officiar como una caja de resonancia que haga oír la voz de las preocupaciones, los valores y el compromiso del sector empresarial con el crecimiento del país.

Durante el ejercicio se renovó el Convenio con la Dirección General de Registros (DGR) y se trabajó

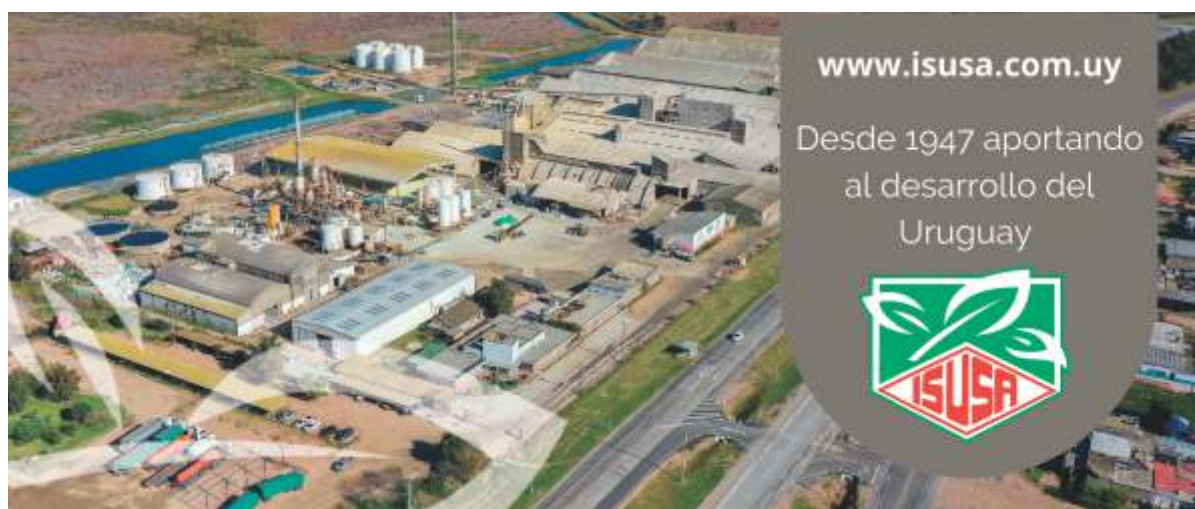
junto con esta y la Asociación de Bancos Privados del Uruguay en la implementación de una nueva etapa del registro de Libro Diario y de Inventario en formato digital.

Culminada la anterior reseña, se compartieron los aspectos de gestión vinculados a los Estados Financieros del ejercicio, así como a los informes de las áreas de trabajo de la Institución, cuyas acciones se llevaron a cabo en el contexto de las respectivas comisiones, integradas por staff y miembros del Consejo Directivo.

Tras el agradecimiento a las empresas socias, a las empresas patrocinadoras de nuestra Revista y eventos, y a los colaboradores de LIDECO por el apoyo y dedicación para con nuestra gremial desde sus distintos lugares de acción y aporte, se celebró el acto eleccionario a través del cual se eligió a los integrantes de nuestro máximo órgano de gobierno para el período 2023 - 2024. Finalizando, se reafirmó el compromiso de la gremial para con la función social con la que está llamada a cumplir. El evento concluyó con la invitación al brindis de camaradería que hace parte de nuestra tradición institucional. -



(1) Asociación Latinoamericana y del Caribe de Burós de Crédito, organización sin fin de lucro que reúne a entidades que administran burós de crédito en América Latina y el Caribe.





# Consejo Directivo 2023 - 2024



<b>Presidente</b>	Sr. Heber Assaf	ARNALDO C. CASTRO S.A.
<b>1er. Vicepresidente</b>	Sr. Francisco Kantor	ALMENA S.A.
<b>2do. Vicepresidente</b>	Sr. Nelson Torello	DREGHAL S.A.
<b>Secretario</b>	Dr. Fernando Fernández	INVERSIONES LOGÍSTICAS URUGUAYAS S.A.
<b>Prosecretario</b>	Abgdo. Héctor B. Viana	DENTONS JIMÉNEZ DE ARÉCHAGA
<b>Tesorero</b>	Cr. Francisco Danza	UNILEVER URUGUAY SSC S.A.
<b>Protesorero</b>	Cra. Serrana Gauthier	BARRACA JORGE WALTER ERRO S.A.
<b>Vocales</b>	Ec. Nicolás Pastore	HSBC BANK URUGUAY S.A.
	Sra. Rose Marie Buruzangaray	ANDA
	Dra. Matilde Carrau	CARRAU & CIA. S.A.
	Cr. Raúl Onetto	BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO
	Ing. Pablo Regina	UTE
<hr/>		
<b>Comisión Fiscal</b>	Dra. Johanna Atala	SECURITAS URUGUAY S.A.
	Cr. Mario Zugarramurdi	BDO CONSULTING LTDA.
	Cr. Martín Casulo	L'OREAL URUGUAY S.A.
<hr/>		
<b>Suplentes al Consejo Directivo</b>	Sr. Gustavo Abzaradel	HERRACOR S.A.
	Esc. Adolfo Albanell	EPICENTRO S.A.
	Dr. Javier Arocena	OROFINO S.A.
	Sr. Rafael Barbieri	CENTRO SUDAMERICANO S.A.
	Sr. Norberto Cánepa Carrau	NORBERTO CÁNEPA SANTOS ®
	Cr. Álvaro Carella	BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY
	Sr. Julio Cherro	S.A.U.D.U.
	Sr. Gabriel Cimas	PEDRO GABRIEL CIMAS PUCCINI
	Dr. Andrew Cooper	S.A. FINANCIERA Y COMERCIAL JR WILLIAMS
	Dr. Marcelo de León	ASOCIACIÓN DE REPUESTEROS AUTOMOTORES DEL URUGUAY - ARRAU
	Sr. Davy Dufour	DUFOUR COMMODITIES S.R.L.
	Ing. Pablo Fierro	FIERRO VIGNOLI S.A.
	Sr. Alberto González Rocca	EMILIO BENZO S.A.
	Ing. Federico Gutiérrez	CEMENTOS ARTIGAS S.A.
	Cr. Gonzalo Icasuriaga	CPA FERRERE
	Ing. Nicholas Lawlor	CASARONE AGROINDUSTRIAL S.A.
	Sra. Cecilia Macció	PEDRO MACCIÓ & CIA. S.A.
	Dr. Daniel Rainusso	SAGRIN S.A.
	Sr. Pedro Ramos	ELECTROQUÍMICA S.A.
	Ec. Martín Ribeiro	ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS S.A.
	Cra. Patricia Salaberry	INDUSTRIA SULFÚRICA S.A.
	Cr. Nicolás Vallverdú	ENCOFRADOS ALSINA DEL URUGUAY S.A.
	Sr. Ricardo Vecino	URUQUIM S.A.
	Lic. Fernando Viera	PORTO SEGURO – SEGUROS DEL URUGUAY S.A.
<hr/>		
<b>Suplentes a la Comisión Fiscal</b>	Cr. Álvaro Ustria	FRIGORÍFICO MODELO S.A.
	Dra. Macarena Fariña	HERRERA NICOLÁS Y OTROS (ESTUDIO GUYER & REGULES)
	Cra. Alina Gil	JUAN C. BALERIO S.A.
	Cr. Luis Normey	PREVISIÓN S.A.
	Dr. Gustavo Fischer	FISCHER ABOGADOS
	Cra. Gabriela Cervieri	KPMG URUGUAY



# Mediación y Arbitraje

Métodos alternativos  
de resolución de  
controversias empresariales  
nacionales e internacionales



- ESPECIALIZACIÓN
- CONFIDENCIALIDAD
- RAPIDEZ
- FLEXIBILIDAD
- SEGURIDAD JURÍDICA
- ELECCIÓN DE MEDIADORES Y ÁRBITROS
- PREVISIBILIDAD DE TIEMPO Y COSTO
- EFICACIA
- EFICIENCIA

[cmya@lideco.com](mailto:cmya@lideco.com)



**CMYA**  
**LIDECO**

Centro de Mediación y Arbitraje | Liga de Defensa Comercial

# Nuevo Gris Micro texturado.

El tono y la textura  
preferidos por  
el diseño actual.



Siguiendo la tendencia  
de los proyectos  
con aberturas  
en colores, lanzamos  
el gris microtexturado.

Para tus proyectos con Gala,  
Gala Monoblock y Summa.  
Un color sobrio y elegante que se  
suma a nuestras terminaciones en  
anodizado natural, bronce oscuro,  
negro, titanio y pintura blanca.

Nuestras aberturas evolucionan con tus proyectos.



**Aluminios**  
del Uruguay

*La calidad marca nuestro perfil*



[shop.aluminios.com](http://shop.aluminios.com)  
[aluminios.com](http://aluminios.com)

