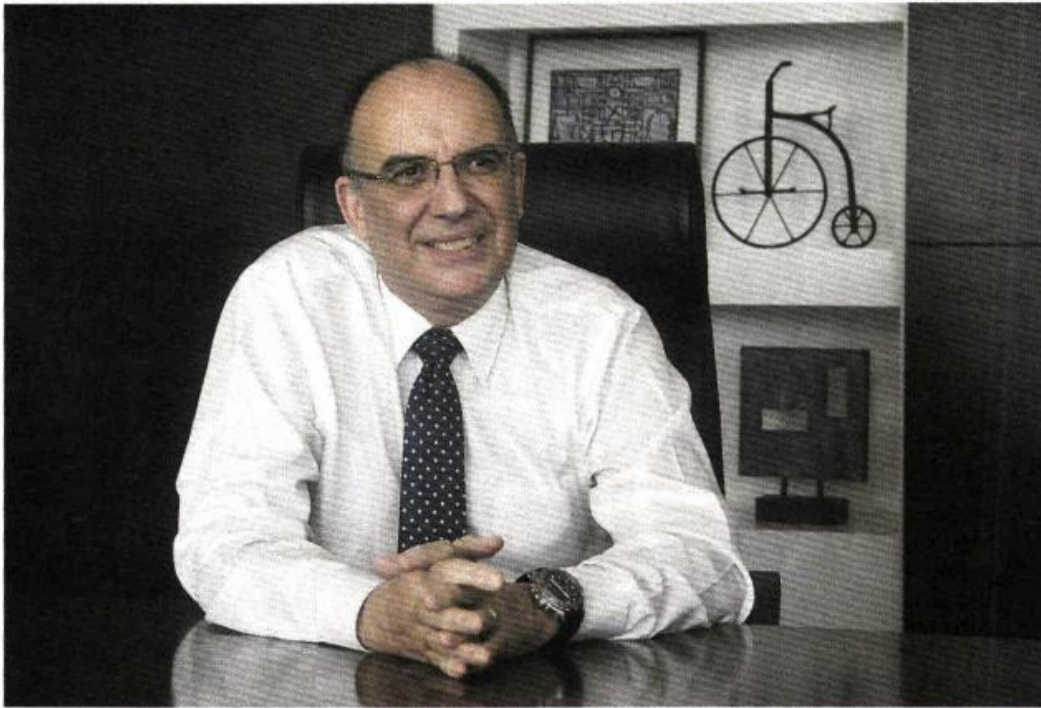


## ENTREVISTA

Montevideano de 52 años, contador público, MBA y con trayectoria docente en la Universidad de la República y la Universidad de Montevideo. Hace 31 años que comenzó su carrera en Deloitte, donde el 1º de junio asumió como socio director. Pese a que el negocio de Auditoría es el que más pesa en la firma, es la primera vez en Uruguay que un socio proveniente de ese departamento es



FOTOS: ARIEL COLMEJANA

## JOSÉ LUIS REY

SOCIO DIRECTOR DE DELOITTE

# «HAY QUE ANTICIPAR EL CAMBIO Y CREAR EL ANTÍDOTO»

POR MARCELA DOBAL  
[mdobal@elpais.com.uy]

**L**legó a la cúspide luego de 31 años de carrera en Deloitte Uruguay. ¿Cuáles son los mayores desafíos por delante?

El desafío es mantener un crecimiento en el contexto en el cual estamos, de una economía menos dinámica. Eso, incentivando y desarrollando nuevos productos, acercándonos a nuevos mercados... Hoy por hoy estamos desarrollando una actividad bastante importante en el exterior, en las distintas líneas de servicio. Estamos trabajando en Panamá, Costa Rica, EE.UU. y la idea es ampliar ese horizonte. La calidad de nuestra gente es muy valorada en nuestra organización Latco (Latin American Countries), y si se dan oportunidades en el exterior, siempre tienen en mente que participe Deloitte Uruguay.

**¿En qué áreas están exportando más conocimiento?**

Es bien variada nuestra participación en el mercado internacional. Hoy la socia líder de Cultura a nivel mundial de Deloitte es uruguaya, Verónica Melián. En Talento, tenemos distintas líneas de servicios que se están volcando al exterior. También en Estrategia y Operaciones y, aunque parezca mentira, en Auditoría, a través del desarrollo de nuevas herramientas y participando en la ejecución de compromisos de auditoría en los distintos países.

**Si bien Deloitte es muy fuerte en Auditoría, esta es la primera vez que tiene un socio director proveniente de esa área. ¿Qué implica esto para la firma?**

Implica una interacción futura mucho más fuerte que hasta ahora con el resto de las líneas de servicio, pero no me resulta algo nuevo, porque si bien provengo de Auditoría siempre tuve interacción con otros sectores, a través de ser el líder de Clientes y Mercados, que incluye la definición de objetivos comerciales para toda la firma. Y también porque en 2001 inicié la práctica de servicios de asesoramiento financiero, en lo vinculado a securitizaciones, fideicomisos, que es un trabajo propiamente de Consultoría. Entonces, si bien tengo una base de Auditoría, he participado constantemente en otras áreas, lo que hace que no sea trascendente este cambio para la firma. Y muestra la vocación de atender diferentes actividades y líneas de servicio.

**Haciendo un recorrido por sus 31 años en la práctica, ¿podría nombrar alguno de los errores más gruesos que encontró auditando una empresa?**

No sé si errores gruesos, pero recuerdo con cierto afecto haber detectado errores en algunas empresas donde históricamente



elegido como máximo responsable. Rey asegura que «cada empresa tiene su Uber» y debe ser capaz de anticiparse a los cambios. También pone sobre la mesa el gran desafío para el país de volverse más eficiente. Está casado hace 18 años con María Laura, tiene dos hijos y le gustan mucho los cuentos cortos de Roberto Fontanarrosa.

era todo perfecto y donde no había una expectativa de que las cosas funcionaran mal. Eso pudo demostrar que siempre existen oportunidades de mejora. Creo que ese es el principal desafío para un auditor: tener una vocación de revisar y un espíritu crítico respecto a lo que está viendo.

**Aunque el mercado de valores no está muy desarrollado, varias empresas uruguayas se han financiado allí. ¿Cómo ve las opciones disponibles en esta fase de la economía?**

La necesidad de financiamiento para el crecimiento de cualquier empresa es fundamental. Hoy estamos en un escenario donde hay un abanico de ofertas y posibilidades diferente al pasado, cuando exclusivamente estaban ligadas al financiamiento tradicional, a través de los bancos. Eso es importante para el crecimiento y el desarrollo y creo que va a seguir aumentando. Seguramente, será con exigencias de mejoras en el funcionamiento de las empresas y en su gobierno corporativo.

**Hay una tendencia mundial de incluir no solo datos financieros en los reportes trimestrales, sino también de impacto ambiental y social. ¿Deloitte lo impulsa en Uruguay para que las empresas sigan esa línea?**

Sí, totalmente. Somos innovadores en ese aspecto. Somos una firma que tiene su memoria de responsabilidad social desde hace ya varios años y hoy también estamos ejerciendo ese liderazgo para la región, justamente para elaborar los informes de sostenibilidad social de la firma. No solo importan los números, las ventas, la ganancia, los dividendos que puede tener la empresa, sino cómo es su relacionamiento con la comunidad, con sus proveedores, con los reguladores, de manera de equilibrar su accionar. Eso es cada vez más importante y

apunta a la sostenibilidad y la mejora de la calidad, de cómo las empresas se relacionan con las sociedades.

**Está instalada la creencia de que las empresas no abren su capital en Bolsa porque no quieren compartir información. ¿Qué hay de cierto en esto?, ¿se ha avanzado en este sentido en los últimos tiempos?**

Particularmente en Uruguay, tenemos una historia donde compartir información está asociado con debilitarse y darle insumos a los competidores y al medio en general. Eso está cambiando. Vemos cómo en otros países hacer apertura de información y ser más transparente fortalece a la industria y



**«No solo importan las ventas, la ganancia, sino la sostenibilidad»**

logra una mejor competencia y desarrollo de las compañías. Eso pasa en muchos países desarrollados y creo que Uruguay con el tiempo va a ir en ese camino.

**¿Podría compartir algunos números sobre el desempeño de Deloitte Uruguay?**

En el ejercicio que estamos cerrando ahora tuvimos un crecimiento real de un 6%, lo que consideramos una cifra muy importante, dado el contexto de la economía. Tenemos 450 personas, somos 11 socios y cuatro directores, que responden a los distintos departamentos (Auditoría, Consultoría, Tax y Outsourcing). Dentro de esos departamentos a su vez hay sectores, como Riesgos, Talento, Estrategia y Operaciones y Asesoramiento financiero.

**¿De qué área proviene la mayor parte de la facturación?**

Auditoría es algo más del 40% del total.

**Deloitte audita a empresas públicas. ¿Los afectaron de alguna manera las críticas a la gestión de Ancap?**

No. Atendemos empresas públicas, privadas y desarrollamos nuestro trabajo de acuerdo al cumplimiento de las normas profesionales. Tenemos una actividad muy regulada y con estándares de calidad internos y externos que están permanentemente revisando nuestro trabajo.

**La disrupción que generó la llegada de Uber y las economías colaborativas, ¿cambió la predisposición de las empresas uruguayas a estar atentas al cambio e innovar?**

Sí, hoy es un tema fundamental. Creemos que cada empresa tiene su propio Uber y las compañías tienen que anticipar esos cambios

[Pasa a la página siguiente] ■ ■ ■

**APUNTES DE CARRERA**

1984

Ingresó a Tea Consultores y Auditores - Touche Ross (antecesora a la actual Deloitte), cuando cursaba el tercer año de Ciencias Económicas (C.C.EE.). Conformaban la firma 35 personas.

2004

Es nombrado socio y se le asigna el liderazgo de Clientes & Mercados y la Industria de Servicios Financieros.

2011

Asume como socio director del Departamento de Auditoría e integra el Comité Ejecutivo de la firma.

2015

Participa junto con otros 30 socios de todo el mundo del Consejo Global Asesor del CEO de Deloitte. Asume el liderazgo de los Proyectos de Excelencia Operacional de Auditoría y de Innovación en Auditoría para la organización regional.

**CIFRAS DEL NEGOCIO**

450

Son los trabajadores de Deloitte Uruguay, entre los que figuran más de 35 docentes de las universidades más reconocidas. El 20% del equipo realiza actividades de RSE.

550

Son los clientes que atiende la firma local, con los servicios brindados por cuatro departamentos: Auditoría, Consultoría, Tax y Outsourcing.

**«Detectamos errores en firmas donde todo parecía perfecto»**



■ ■ ■ [Viene de la página anterior]

de modelo de negocios que son cada vez más rápidos y más efímeros al mismo tiempo. Para poder crear un antídoto que sostenga en el tiempo la viabilidad de la empresa hay que anticipar esas situaciones. Uber fue con los taxis, Airbnb con los hoteles, y empezaron a aparecer en servicios financieros y productos bancarios. Entendemos que esto empezó y no termina aquí. Cada empresa tiene que identificar cuáles son los cambios, anticiparlos y eso significa cambiar el relacionamiento con su gente, con sus clientes, cambiar los canales, la utilización de tecnología y mejorar las comunicaciones.

#### ¿Cómo es la relación de las empresas uruguayas con la tecnología: le ponen un «pienso» o anteponen la herramienta al objetivo?

Un alto porcentaje de las empresas primero tratan de desarrollar su negocio y después trabajan temas relacionados con administración y seguridad. El tener una elaboración de un plan que considere los distintos temas, los de recursos humanos, los de tecnología y los de canales al mismo tiempo logra un desarrollo más eficiente del negocio. Hasta hace un tiempo, eran excepciones los que veían el vehículo, veían todo el contexto, el entorno, y montaban sobre eso todo el negocio. Se tiende a pensar que primero hay que desarrollar el negocio y después viene lo otro. Decimos que cada empresa tiene su propia «huella digital», al igual que las personas. Cada empresa es única porque tiene su cultura, su gente, sus clientes, su mercado. Una solución que se construye para una empresa es única y no se replica instantáneamente para otra. Obviamente, la experiencia y experticia reunida asesorando a empresas de una misma industria

## «Creo que el país debería tener como objetivo cultivar la eficiencia»



hace que con el tiempo esos elementos puedan ser aplicados en una solución en particular, pero cada empresa tiene su impronta y su propia huella digital.

#### Parecería que las empresas latinoamericanas no tienen muy estructurados sus planes estratégicos, ¿qué hace falta para avanzar en esa línea?

Los planes estratégicos son fundamentales, ya sea con una situación de estructura de país estable o que haya cambios abruptos, dinámicos. En cualquier caso es necesario tener un plan estratégico, saber adónde se va, con los recursos que se cuenta y cómo llevar adelante ese plan. Se están profesionalizando cada vez más las empresas. Vinculado con esa estrategia y desarrollo, creo que el país debería tener como objetivo cultivar la eficiencia. Cultivarla para ser más productivos, para insertarnos mejor en el plano internacional, pero no solo desde

esa óptica. También para administrar mejor el tiempo y que la gente pueda hacer el trabajo necesario y no más de eso, y que se pueda tener tiempo para otras cosas: pensar, innovar, emprender, dedicarle más tiempo a la familia. Ese equilibrio, que ayudaría a que las personas pudieran tener una mejor calidad de vida, es fundamental.

#### ¿El sistema actual lleva a ser ineficientes?

Muchas veces se invierte mucho tiempo en algo que podría hacerse en menos. Y muchas veces los propios modelos de remuneración de las empresas van sobre la cargabilidad, sobre la cantidad de tiempo que se dedica a hacer algo y no sobre la calidad y eficiencia. Me parece que es un tema central administrar mejor el tiempo a través de planificar, presupuestar, monitorear e introducir mejoras en lo que se hace. Creo que ahí como país tenemos mucho por hacer. ■

## «LAS PERSONAS QUE ENTRAN A LA FIRMA SON UN DIAMANTE EN BRUTO»

#### ¿Qué aspectos del estilo de liderazgo de su antecesor, Roberto de Luca, le gustaría conservar?

Hay un eje conductor en la trayectoria que ha tenido la firma que Roberto tomó como bandera y hoy continuamos el equipo de socios que lideramos. Tenemos un ADN muy particular, que es la vocación por ser emprendedores, por crecer, innovar, dar oportunidades a nuestra gente para que crezca, se desarrolle y se sienta plena. Ese es un capital y un activo que para nosotros es innegociable. Las personas cuando entran en la firma son como un diamante en bruto, para más del 60% es su primer trabajo. Cualquiera de ellas son potencialmente un futuro socio. Y si no, un profesional que tuvo posibilidad de desarrollarse desde el punto de vista técnico y como persona. Para nosotros es importante ese equilibrio entre lo técnico y lo humano. Desarrollarte plenamente como profesional está ligado con el techo que te quieras autoimponer. Deloitte da acceso a entrenamientos internacionales, de escuelas de negocios del primer mundo: estar sentado en Montevideo, en Nueva York o en Nairobi es igual para todos. Y la mayoría de las personas valoran mucho eso. ■