

EMPRESAS & NEGOCIOS

Un nuevo paradigma energético

Juan Salgado
Presidente de Cutcsa



**DIEGO HEKIMIAN,
DE PEPSICO**

LA SEGURIDAD JURÍDICA
DEL PAÍS COMO VALOR
AGREGADO

**ACADEMIA DE
ECONOMÍA**

PLEBISCITO DE LA SEGURIDAD
SOCIAL: LO QUE REALMENTE
ESTÁ EN JUEGO

**ALICIA ESQUIERA,
DIRECTORA DE SECOM**

UN COMPROMISO QUE VA
MÁS ALLÁ DEL SERVICIO

DESARROLLO

HERRAMIENTAS Y SERVICIOS
DE LA CIU QUE FACILITAN
LA EXPORTACIÓN Y LOS
NEGOCIOS



GIMENEZ MENDEZ
URUGUAY



Criado durante 15 meses
en barricas de Bourgogne.

**DOBLE
MEDALLA
DE ORO**
en Francia

Siempre Giménez Méndez.

Edición 175

Jueves 24 de octubre de 2024



PASANDO RAYA

El proceso de cambio de matriz energética dentro de Cutcsa fue largamente estudiado y pensado. Los pasos tenían que darse con el convencimiento de que el nuevo sistema a adoptar venía para quedarse y que el cambio sería positivo comercialmente y ameno con el medio ambiente. La idea se fue gestando, y en 2022 la empresa se comprometió públicamente a ir hacia una flota 100% eléctrica de aquí al 2040 con un cronograma con metas cada cinco años. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Juan Salgado, presidente de la compañía, relató los pasos dados y estableció hacia dónde va la empresa en este nuevo camino emprendido.

Para las empresas es fundamental contar con herramientas y servicios a la hora de exportar o promocionar productos en el exterior. La CIU brinda ese servicio, velando por los intereses del sector. En esta edición brindamos detalles.

El próximo domingo, además del acto eleccionario, se desarrollará el plebiscito de la seguridad social. ¿Qué se juega el país en esa instancia? Desde la Academia de Economía ponen foco en el tema y establecen las posibles consecuencias si el mismo se aprueba.

La industria mundial enfrenta importantes desafíos en un escenario de incertidumbre a nivel general. En ese contexto, un informe de la CIU establece que la producción industrial mundial registró un crecimiento anual en el entorno del 3% al 4% entre fines de 2021 y mediados de 2022, y luego enlenteció su expansión. A nivel local, la industria manufacturera disminuyó 0.5% en el periodo abril-junio de este año respecto al mismo trimestre del año pasado, luego de caer 10.3% en el primer trimestre de 2024 para la medición interanual. El indicador registra cinco bajas consecutivas para la medición interanual. En Macroeconomía analizamos el tema.

Alicia Esquiera fundó Secom hace 33 años. Todo empezó con un préstamo de US\$ 5.000 y de a poco fue construyendo lo que se convirtió en el primer servicio de compañía en Uruguay y el mundo. La ejecutiva se refirió al crecimiento de la empresa, y destacó que el compromiso con la gente va más allá del propio servicio. Uruguay forma parte de un selecto grupo de países donde PepsiCo tiene las tres unidades de negocio: concentrados, alimentos y bebidas. ¿La razón? Diego Hekimian, gerente senior de Asuntos Corporativos de PepsiCo Cono Sur, expone los motivos de este reconocimiento, destacando la seguridad jurídica del país.

Están en **Empresas & Negocios**.

Pasen y vean...

6. Bandeja de entrada

En campaña: Productividad y competitividad en los programas de gobierno

10. Desarrollo

Plataforma de la Industria Exportadora de CIU para que las empresas industriales expandan sus mercados

12. Análisis

Plebiscito de la seguridad social: una decisión que puede cambiar el futuro del país

14. Macroeconomía

Magro desempeño de la industria a nivel mundial.

16. Entre vistas

Juan Salgado, presidente de Cutcsa, mano a mano con Empresas & Negocios.

28. Desarrollo

Alicia Esquiera, directora de Secom: compromiso que va más allá del servicio.

32. Mundo ejecutivo

Diego Hekimian, gerente senior de Asuntos Corporativos de PepsiCo Cono Sur, y su mirada del Uruguay.



Martín Gómez

Gerente de Marketing y Estrategia Digital
de Grupo Disco Uruguay (GDU)

Martín nació en Montevideo, el 1º de octubre de 1973. Su primer trabajo fue a los 18 años, en una empresa que vendía pasajes en barco de Montevideo a Buenos Aires, pero fue a los 20, mientras estudiaba Ciencias Económicas y trabajaba en un estudio contable, que se dio cuenta de que en la cotidianeidad profesional de ese entorno había algo que no le atraía, que no lo motivaba.

En la búsqueda de alternativas que le dieran dinamismo a su rutina y a su futuro trabajo, que le dedicaría gran parte de su vida, decidió enfocarse en el área comercial de las empresas. Fue entonces que descubrió el marketing.

La mezcla de la estrategia, de la creatividad y el ejercicio de pensar en el consumidor fue lo que le apasionó desde un primer momento, aunque

de niño quería ser arquitecto. Hoy, hace tres años que trabaja como gerente, un puesto que alcanzó tras un proceso de crecimiento de la empresa, del departamento que integraba y, según narra, de su rol profesional a lo largo de los años. Lo que más disfruta de la empresa donde trabaja tiene que ver con los valores que promueve, además de su equipo humano y profesional, al que le tiene mucha estima y aprecio, y con el que cada día se siente orgulloso de trabajar; todos enfocados en alcanzar grandes resultados con “integridad y compromiso”.

Pero puntualmente sobre su trabajo, el ejecutivo disfruta especialmente la diversidad de desafíos que enfrenta a diario y lo motiva constantemente pensar en cómo mejorar y superar sus metas. A su vez, tener la oportunidad de trabajar con un equipo que él define

como comprometido y apasionado hace que el proceso le sea más fácil y gratificante.

Día a día, sus desafíos están en entender y adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y a los profundos cambios en el estilo de vida de las personas y sus hábitos de consumo. Tanto la inteligencia artificial, como la aceleración del ritmo de vida y la evolución de las expectativas de los consumidores, le exigen a Martín ser más ágil y preciso para lograr conectar con ellos de manera relevante y ofrecerles lo que desean y necesitan, en el momento adecuado y a través de los canales correctos. A su vez, esas transformaciones también le representan grandes oportunidades de crecimiento y aprendizaje, mediante la posibilidad de poner al consumidor en el centro de sus decisiones y poder crear experiencias de compra que satisfagan sus necesidades.

De su recorrido laboral rescata varios aprendizajes clave y lo principal que ha cosechado en ese periplo es el estar en modo aprendizaje, escuchando a quienes tienen más experiencia, lo que entiende como

fundamental para crecer y mejorar constantemente.

Más allá de su actividad como gerente, en sus horas libres disfruta pasar tiempo con su familia y dedicarse a pequeños proyectos de su casa que le permitan desconectarse y crear algo con sus propias manos. También se relaja viendo series, algo que le ayuda a despejar la mente y entretenerse.

En su oficina, ese lugar donde se conjugan los aspectos personales con los profesionales, no puede faltar su notebook, una taza de té y mucha luz. Su libro de cabecera es “Cabeza, corazón y manos”, de Álvaro González Alorda, y en materia de música, le gustan muchos estilos. Su pasión es viajar y conocer lugares con historia. Su familia está compuesta por su esposa Natalia y sus hijos Mateo y Camila, y la “mesa grande”, tal como él la define, la ocupan sus padres, sus hermanos, cuñados y sobrinos.

Sobre sus padres, Martín cree que han sido una importante fuente de enseñanzas, tanto para la vida como para el trabajo, que con su ejemplo lo formaron en valores fundamentales, como la honestidad. Su esposa le enseña cada día el valor “incalculable” de la familia y sus hijos son el reflejo que le muestra si están transitando el mismo camino que desean con su familia, basado en los mismos valores que sus padres le inculcaron.

Dentro de 10 años le gustaría estar impulsado la transformación continua del marketing hacia la integración aún más profunda de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías en las estrategias comerciales, y se visualiza empoderando a equipos más diversos e innovadores, centrados en la experiencia del cliente y en la creación de relaciones a largo plazo. 📌



Un simple chequeo

- Médicos que son **referentes**.
- La misma **tecnología** de vanguardia que se usa en centros de referencia mundial.
- Opciones de **atención ágil**, tanto para consultas como para la realización de **tratamientos y cirugías**.
- Que te **curen**, te **cuiden** y te **escuchen**, considerando lo que es importante para ti y para tu familia.
- Y, por supuesto, que cada rincón del Hospital sea el más confortable, íntimo y elegante que se pueda imaginar.

Todo eso es parte de lo que cultivamos cada día. **Nuestra Cultura Británico.**

¿Te gustaría ser uno de nuestros socios directos del Hospital Scheme? Llámanos y coordinamos una charla y un recorrido por nuestra casa.



www.hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020



HOSPITAL
BRITÁNICO

Productividad y competitividad

Este domingo 27 de octubre se celebrarán las elecciones nacionales en el país y distintos modelos económicos estarán en disputa. A continuación, les contamos qué dice cada programa de los principales cinco partidos sobre competitividad y productividad.

Partido Nacional

En su plan de gobierno, **Álvaro Delgado** dice que continuará mejorando la competitividad de la economía con medidas “concretas” como la mejora de la infraestructura mediante la obra pública e iniciativas privadas, reduciendo costos y tiempos de transporte. En el documento, Delgado apunta a la reducción de tiempos y a “ganancias de eficiencia” para abrir una empresa, la solicitud de habilitaciones, cambiando la lógica de controles previos por controles ex post que implicarán una “descontaminación burocrática sin antecedentes”.



Por último, sobre productividad, Delgado propone promover la adopción de tecnologías digitales y soluciones “innovadoras”, enfocadas en optimizar procesos, mejorar la gestión de inventarios, la producción y la distribución y que, herramientas como el software ERP y CRM -software de gestión empresarial- y plataformas de comercio electrónico, mejorarán la productividad y serán fundamentales.

Sobre lo expuesto anteriormente, se ejemplifica que se tomarán medidas específicas en materia de modernización del mercado laboral, de simplificación del Estado, de reducción de costos, de facilitación de exportaciones e importaciones, de mejorar regulaciones sectoriales, de aumento, de la productividad a través de los planes educativos y de infraestructura, entre otros.

“Es necesario avanzar en la mejora de la competitividad de la economía desde una visión integral, que tome en cuenta por cierto los aspectos cambiarios, pero también que aborde la necesaria mejora de la productividad, una mejor infraestructura, lograr consolidar los avances de la transformación educativa para mejorar el capital humano, sofisticar nuestro sistema productivo a través de la ciencia y la innovación, modernizar la regulación del mercado laboral”, reza, específicamente, el documento al respecto.

en los programas de gobierno

Frente Amplio

En las Bases Programáticas del Frente Amplio (FA), programa que defiende **Yamandú Orsi**, se especifica que se impulsará la transformación y diversificación de la matriz productiva y se buscará “desplegar una Estrategia Nacional de Desarrollo a largo plazo” buscando retomar la planificación estratégica por parte del Estado sobre la base de las actuales empresas públicas y otros instrumentos que puedan crearse, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.



Sobre este punto, se especifica que se promoverá e impulsará el aumento de la productividad de forma sustentable, mediante la incorporación de tecnología y la “recalificación” de los trabajadores, asegurando “la distribución justa de sus beneficios”.

En este sentido, el documento agrega que la Estrategia Nacional de Desarrollo planteada deberá incluir la participación de “diferentes actores de la sociedad, en particular los trabajadores” y que, entre los instrumentos para ello, se incluyen los incentivos fiscales que “deberán reorientarse a los objetivos del plan, para uso más eficiente de los recursos públicos”, que también se enfocarán en el mismo sentido las compras públicas y el crédito para el desarrollo productivo.

Por último, señala que las políticas públicas, planes, programas y actuaciones, buscarán potenciar el desarrollo económico, aumentando y diversificando las capacidades productivas del país, tomando como base sus bienes naturales con “agregado de conocimiento” y “respeto de los límites ambientales, lo que mejoraría la competitividad de Uruguay, mediante una “inserción inteligente a nivel internacional”

Partido Colorado

El “Contrato con Uruguay” que defiende **Andrés Ojeda**, y el Partido Colorado, dice que se promoverá una inserción económico-comercial que “potencie el crecimiento económico y productivo”, lo que es “fundamental” para el desarrollo del país.



Por último, puntualiza que es “indispensable” llevar adelante una transformación del sector de ciencia, tecnología e innovación, dotándolo de los recursos institucionales, financieros y humanos “necesarios para su desarrollo”, lo que resulta “fundamental” para impulsar un crecimiento económico a largo plazo y diversificar la matriz productiva.

Sobre esto, prometen impulsar una diversificación de los socios comerciales que “continúe reduciendo la dependencia de mercados específicos”, lo que hace a la economía uruguaya “más resiliente” ante posibles fluctuaciones y crisis en un mercado en particular. Además, argumentan que buscar una mayor red de Tratados de Libre Comercio (TLC) “podría facilitar el acceso preferencial de los productos y servicios uruguayos”, aumentando la competitividad.

“Impulsaremos la agenda de transformación digital en la industria, promoviendo la incorporación de tecnologías de avanzada como la inteligencia artificial, la automatización y la fabricación aditiva para aumentar la eficiencia y la productividad”, agrega el documento al respecto.

Cabildo Abierto

Cabildo Abierto y **Guido Manini Ríos** con su programa “A lo seguro”, establece que buscará implementar y mantener actualizados los indicadores de productividad de los diferentes servicios portuarios por “Unidades de Negocios” para contribuir con la cadena de valor de los productos que allí transitan, lo que fomentaría la competitividad nacional, regional y global.



También se apuntará a mejorar y extender la conectividad de las TIC, debido a la “necesidad” de uso de ellas para las tareas de la actividad del agro y también de servicios, y se revisarán y adecuarán los créditos destinados a facilitar las inversiones en infraestructura pre-dial para alambrados, reservas y sistemas de distribución de agua, que son “necesarios” para aumentar la productividad.

En cuanto al sector agropecuario, “una pieza vital de la economía del país”, el documento aclara que requiere un apoyo “especial, para lo que promoverán la tecnificación y modernización de la producción agrícola y ganadera mediante “créditos específicos” para infraestructura y tecnología, que apuntarán a incrementar la productividad y sostenibilidad del sector.

Por último, Cabildo Abierto apuntará a “recuperar la competitividad de la producción uruguaya” mediante la confluencia del equilibrio fiscal, la política monetaria y la regulación financiera, imponiendo un análisis “profundo” del funcionamiento del mercado cambiario y el origen de los capitales que ingresan al país.

Partido Independiente

El programa del Partido Independiente y del candidato **Pablo Mieres**, titulado “Desarrollo humano y crecimiento económico”, señala que los “principales desafíos para un nuevo impulso de las cadenas agroindustriales” son el aumento de la inversión, el incremento de la productividad y la mejora de condiciones de acceso a los mercados externos “más dinámicos”. A su vez, dice que, “teniendo como escenario más probable la persistencia de la volatilidad de precios en los mercados internacionales por razones diversas”, la “prioridad” es el aumento de la competitividad de la producción en sus distintos eslabones, fundamentada en la “mayor productividad” y eficiencia de costos tanto al interior de los sistemas productivos. También se argumenta que la política, “sin perder de vista el importante rol social que cumplen la mipymes”, debe apoyar a las que tengan “potencial” de crecimiento y sus métricas deben estar asociadas a incrementos de productividad y dinamismo.



En síntesis, la competitividad y productividad de las empresas, la inversión y emprendimiento, la inserción internacional y la anticipación a las transformaciones laborales que impulsa el desarrollo de la automatización,

la biotecnología y las inteligencias artificiales, son “componentes esenciales” para la promoción de empleos genuinos y el bienestar social, según está establecido en el documento difundido por el Partido Independiente.

EL METAL LO HACE POSIBLE



La primera Tarjeta Metal de Uruguay.
The Platinum Card[®] American Express.

Solicítala en scotiabank.com.uy



NO
vivas la vida
SIN ELLA™

Scotiabank®

Las tarjetas son emitidas por Scotiabank Uruguay S.A. conforme a una licencia de American Express Company.
El otorgamiento del crédito se encuentra sujeto al análisis y evaluación crediticia que realizará Scotiabank Uruguay S.A. Ver bases y condiciones en scotiabank.com.uy

#INDUSTRIAEXPORTADORA

CIU cuenta con Plataforma de la Industria Exportadora para que las empresas industriales expandan sus mercados

Tanto para preparar el negocio, acompañar la promoción de productos en el exterior, armar propuestas comerciales o certificar productos para utilizar beneficios arancelarios, la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) cuenta con herramientas y servicios que estimulan el proceso de exportación de las empresas.

La gremial industrial, a través de su Dirección de Comercio Exterior y Certificaciones, tiene amplia experiencia en brindar servicios y herramientas que se ajustan a las necesidades de las empresas industriales, sin importar su tamaño, tanto sean exportadoras consolidadas que buscan diversificar sus mercados, o empresas que desean iniciarse en el proceso de exportación.

Su experiencia la pone a disposición mediante la Plataforma de la Industria Exportadora, la que cuenta con cinco estaciones dedicadas al desarrollo de capacidades de exportación en las empresas industriales y los servicios que estas necesitan.

¿Cómo se prepara un negocio para exportar?

El Programa de Desarrollo Exportador de CIU se encuentra en la Estación 1 y cuenta con más de 30 ediciones. Su objetivo es asistir a las empresas con acompañamiento de expertos en planificación, precios de ex-

portación, costos, marketing y mercados. Estos son parte de una metodología de trabajo que queda instaurada en la empresa una vez culminada la asistencia técnica ofrecida a través del programa.

La CIU pone su experiencia a disposición mediante la Plataforma de la Industria Exportadora, la que cuenta con cinco estaciones dedicadas al desarrollo de capacidades de exportación en las empresas industriales y los servicios que estas necesitan.

A su vez, se las apoya en identificar potenciales clientes y mercados para sus productos, y

llevar a cabo un plan de acción que incrementa las oportunidades de concretar negocios. Entre los beneficios identificados se encuentran el aumento de facturación, la diversificación del riesgo empresarial y la mejora de la competitividad global.

Luego, la Estación 2 de la plataforma propone salir del país y dirigirse a mercados internacionales. La CIU organiza la participación en ferias internacionales y, realiza misiones comerciales y rondas de negocios en el exterior. En alianza con el Instituto Uruguay XXI y otras organizaciones es que lleva a cabo estas instancias, las cuales son una oportunidad para generar contactos de negocios y conocer los avances tecnológicos en el área.

Apoyo en política comercial

En el país hay diversos instrumentos de política comercial, los que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones a nivel empresarial. Asimismo, es muy diverso el universo de condiciones y disposiciones que

regulan el acceso a los mercados de exportación.

Ante esta realidad, el Departamento de Apoyo a las Negociaciones Internacionales (DANINT) de CIU, en la Estación 3, orienta a las empresas en el correcto uso de dichos instrumentos y en el conocimiento de las condiciones que regulan el efectivo acceso a los destinos de exportación.

Además, coordina la participación en diversos ámbitos de vinculación público-privada, en los que se abordan temas de interés para el empresariado industrial como son el Comité Nacional de Facilitación de Comercio, el Consejo Industrial del Mercosur, el Grupo Regional del Sector Privado de la Organización Mundial de Aduanas, el Foro Consultivo Económico y Social del Mercosur, entre otros.

También recaba los intereses y sensibilidades del sector industrial, para compilarlos y transmitirlos al sector oficial, toda vez que en el marco de un proceso de negociación comercial internacional se requiera la opinión y posicionamiento del sector privado.



Asesoramiento para la gestión de operaciones

En caso de que una empresa no cuente con infraestructura propia para sus negocios internacionales, en la Estación 4, la Cámara ofrece la gestión de las operaciones en comercio exterior acercando soluciones en las áreas administrativa, técnica y logística mediante su servicio de

Back Office de Comercio Exterior.

Las empresas ahorran así tiempo y costos, disminuyen su margen de error en las operaciones y cuentan con la gestión responsable y ágil del equipo técnico de CIU.

Certificación para exportar

La certificación de origen tam-

bién está contemplada en la Plataforma en su Estación 5. La gremial industrial se destaca como entidad líder en la tarea de certificación de origen, delegada por el Poder Ejecutivo hace más de cinco décadas, ofreciendo a la comunidad exportadora un servicio de probada calidad y más altos estándares de seguridad para el acceso preferencial

arancelario a los mercados de destino.

De este modo, CIU promueve, facilita y asegura el acceso a los mercados internacionales para las empresas industriales, y vela por los intereses del sector.

Más información:
www.ciu.com.uy

AEROPUERTOSVIPCLUB

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

Plebiscito de la seguridad social: lo que realmente nos jugamos

• **Escribe: Diego Rijos**
Académico de Número

El próximo domingo, Uruguay vuelve a ser ejemplo regional con un acto cívico que refuerza la convicción del país con la democracia. Como cada quinquenio, el país vuelve a elegir el rumbo que quiere tomar en el próximo lustro. No obstante, en esta particular elección nos jugamos mucho más que el rumbo del país por los próximos cinco años. No estoy hablando precisamente de la elección presidencial, sino del plebiscito de la seguridad social.

Hará poco menos de un año, en este mismo medio, hablaba de la importancia de tener un debate serio sobre el sistema de seguridad social y entender las causas que han llevado a que el sistema actual necesite recalibraciones en un futuro. Ciertamente, aunque lejos de ser perfecta, la reforma de la seguridad social llevada a cabo por el actual gobierno fue un paso hacia la sostenibilidad del sistema previsional, el primero de muchos que se van a tener que tomar.

Por las razones que explicaré en esta columna, nos encontramos ante una decisión que puede llegar a cambiar el futuro del país, lamentablemente para mal.

En resumidas cuentas, la aprobación del plebiscito, implica que en la Constitución quede plasmada la edad de retiro en 60 años y 30 años de servicio, la prohibición del ahorro individual con fines jubilatorios y que ninguna jubilación o pensión sea inferior al salario mínimo nacional.

Es conveniente analizar las implicaciones de que se aprueben estos puntos.

- La primera, es que, de aprobarse, éstos no pueden ser cambiados a menos que sean otra vez puestos a consideración de un plebiscito o cualquier otra modalidad de reforma de la Constitución. Esto implica que la reversibilidad de esta decisión es, cuanto menos, difícil de llevar a cabo.

- En segunda instancia, la necesidad de financiamiento que implica dejar fijada la edad mínima de retiro a los 60 años y pasar a un sistema puro de solidaridad intergeneracional. Fijar la edad implica dejar de lado la existencia del cambio demográfico, es decir, una mayor esperanza de vida y una menor tasa de natalidad. Esto trae como consecuencia práctica un aumento en las necesidades de financiamiento para mantener el sistema. Esta



necesidad deberá ser cubierta con aportes de trabajadores y empresas, un aumento en los impuestos, un aumento en el stock de deuda externa o bien un mix de estos. Estimaciones de un grupo de economistas pertenecientes al Frente Amplio auguran que, para poder cubrir este déficit, será necesario aumentar el IVA de 22% al 35%, con las consecuencias regresivas que esto trae para los sectores de menores recursos.

- Por otro lado, la reforma plebiscitada implica la eliminación de las AFAP, e incluso va más allá, la prohibición de generar fondos de inversión o productos financieros cuyo destino sea complementar la jubilación del sistema de solidaridad intergeneracional. Tal como explicaba en la columna de octubre de 2023, el pilar de ahorro individual viene a ser una válvula de escape que permite que el sistema sea más sostenible que uno puramente de solidaridad intergeneracional. Estimaciones del JPM, esperan un aumento del déficit del BPS respecto al PIB cercano al 4% del PIB para 2040 y 8% del PIB para 2100. Indistintamente de la pérdida de esta válvula de escape, conviene resaltar que la eliminación de las AFAP implica un retroceso en términos de estabilidad jurídica. Uruguay se ha caracterizado históricamente por su fortaleza institucional y sus reglas de juego claras, y la aprobación de este plebiscito sería un hito que puede cambiar la perspectiva de los inversores internacionales respecto a este tema.

- Además del cambio percibido en la seguridad jurídica, la eliminación de las AFAP genera como corolario un problema no menor: cuál es el destino de los fondos aportados por parte de los trabajadores a los distintos fondos de pensión. La solución propuesta es que dichos fondos sean traspasados a un fideicomiso de administración, cuyo objeto sea administrar las inversiones hasta su vencimiento. Se propone que el fideicomitente de dicho fideicomiso sea el BPS, no obstante, el dueño de las cuotapartes de los portafolios de las AFAP no es el BPS, sino cada uno de los trabajadores. Por tanto, los fideicomitentes deberían ser estos

últimos. Esto implica que se socialicen los aportes individuales, y se genere una especie de apropiación por parte del Estado de los fondos aportados por cada trabajador. Una implicación no menor es que los trabajadores podrían demandar al Estado por la apropiación de sus aportes, lo que generaría un aluvión de demandas y juicios contra éste, con fuertes probabilidades de ganarlos.

- Por otro lado, la eliminación de las AFAP, generaría un revés muy importante a la canalización de fondos hacia proyectos de alto impacto mediante el mercado de capitales local; en especial, proyectos de infraestructura vial y edilicia que han probado ser capaces de encauzar el ahorro hacia la concreción de rutas, locales educativos, entre otros proyectos. Este efecto derrame del sistema de capitalización individual ha sido uno de los mayores logros de este sistema.
- Corolario del aumento en la presión fiscal, el cambio en la seguridad jurídica percibida



por el inversor y el cambio en ratios que observan las calificadoras de riesgo (déficit/PIB, deuda bruta/PIB), es posible que genere la baja de algunos escalones en la calificación de la deuda soberana. En especial, podría darse la pérdida del grado inversor. Esto impactaría fuertemente en la tasa en la que el gobierno se endeuda y en consecuencia a la que las familias y empresas consiguen financiamiento. En términos reputacionales, perder el grado inversor podría ser devastador y borraría todo el trabajo hecho por la República luego de las

crisis de 2002 en materia de generación de confianza con la base inversora. En términos económicos, implica un menor dinamismo de la economía nacional, lo que impacta en la generación de empleo y de inversión doméstica.

Como comentaba al comienzo de esta columna, el próximo domingo no nos jugamos el rumbo de los próximos cinco años, sino el Uruguay de largo plazo. Ante una campaña llena de eslóganes vacíos, sin un fuerte debate técnico al respecto, es momento de reflexionar sobre las consecuencias de aprobar este plebiscito y actuar en consecuencia respecto a lo que cada uno quiere para el futuro del Uruguay. Confío que la sensatez cobrará fuerza y el plebiscito no saldrá. Pero un fuerte apoyo a éste implica que los próximos gobiernos deberán volver a ajustar el sistema de seguridad social para poder hacerlo sostenible, al igual que comunicar de una mejor forma cómo se procede al respecto. ☺

APOYAMOS LOS SUEÑOS DE LAS PYMES URUGUAYAS



- CUENTA PYMES SIN COSTO

- TARJETA DE DÉBITO

- CRÉDITO EXPRESS

- LA TASA ANUAL
MÁS CONVENIENTE

- RESOLVÉ TODO CON  BROU

www.brou.com.uy



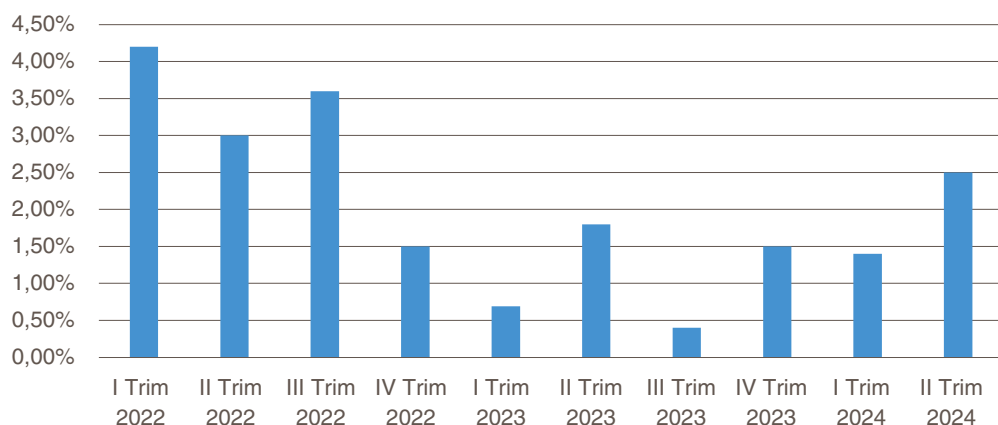
**BANCO
REPÚBLICA**
NUESTRO BANCO PAÍS

PROBLEMA RECURRENTE

Magro desempeño de la industria

La industria mundial crece, pero a tasas moderadas, en un contexto de incertidumbre y crecientes desafíos. La industria uruguaya registra un bajo crecimiento.

Variación interanual de la producción industrial mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CIU.

● Escribe: Sofía Tuyaré

La industria mundial enfrenta importantes retos en un contexto de creciente incertidumbre a nivel global. Según un informe de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), la producción industrial mundial registró un crecimiento anual en el entorno del 3% al 4% entre fines de 2021 y mediados de 2022, y luego se enlenteció la expansión.

Para el segundo trimestre de 2024, el indicador se incre-

La industria manufacturera disminuyó 0.5% en el periodo abril-junio de este año respecto al mismo trimestre del año pasado, luego de caer 10.3% en el primer trimestre de 2024 para la medición interanual. El indicador registra cinco bajas consecutivas para la medición interanual.

mentó 2.5% para la medición interanual, y se observó una ligera aceleración respecto al trimestre anterior. En el primer trimestre del corriente año la producción industrial global creció 1.4%.

Dentro de los factores que resalta el informe de la CIU para el incremento en la incertidumbre, están los altos precios de la energía, los niveles de las tasas de interés internacionales y los inconvenientes que puedan surgir en las cadenas de suministro de materias primas y productos intermedios.

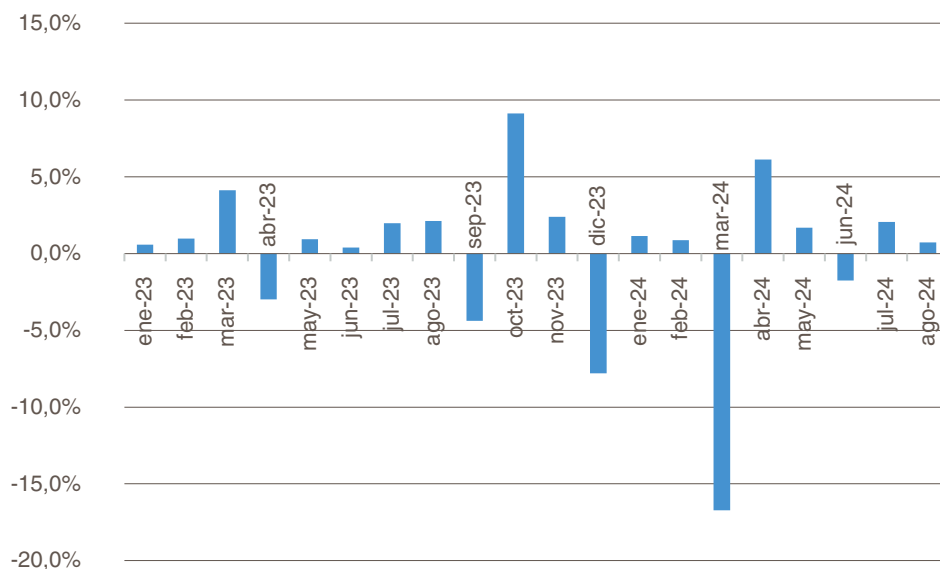
Uruguay

Los últimos datos publicados por el Banco Central del Uruguay (BCU) corresponden al segundo trimestre de 2024. La industria manufacturera disminuyó 0.5% en el periodo abril-junio de este año respecto al mismo trimestre del año pasado, luego de caer 10.3% en el primer trimestre de 2024 para la medición interanual. El indicador registra cinco bajas consecutivas para la medición interanual.

Según el informe de cuentas nacionales del BCU, entre los rubros que se desempeñaron negativamente en este periodo se destaca la actividad de refinería de petróleo, producto del cierre por mantenimiento de la planta de Ancap, que se dio entre el tercer trimestre del año pasado y el segundo trimestre de este año. También registró bajas en su nivel de actividad la rama de productos lácteos, aunque en menor medida. En la vereda de enfrente, dentro de los sectores que se incrementaron, se encuentran las industrias frigoríficas, la fabricación de pasta de madera, la de productos farmacéuticos y la elaboración de jarabes y concentrados.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) elabora el Índice de volumen físico de la industria manufacturera. Según este indi-

Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera, variación interanual



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

cador, en agosto de 2024, último dato disponible al momento, aumentó 0.7% respecto a agosto de 2023. Sin embargo, el indicador acumula una caída de 1% en los primeros ocho meses del año.

Según el informe del INE, si analiza el comportamiento de los rubros en agosto de este año respecto al mismo mes del año anterior, el desempeño se explica por la incidencia positiva, principalmente, por el rubro Fabricación de Papel y Productos de Papel, seguido por Fabricación de Productos Farmacéuticos y Fabricación de Sustancias y Productos Químicos. Del otro lado, las divisiones que registraron mayor incidencia negativa para este periodo se encuentra Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques, seguido por Elaboración de Bebidas y Fabricación de Productos de Caucho y Plástico.

Empleo

El INE elabora, en el marco de su informe del sector, el Índice de

Según el informe de cuentas nacionales del BCU, entre los rubros que se desempeñaron negativamente en este periodo se destaca la actividad de refinería de petróleo, producto del cierre por mantenimiento de la planta de Ancap, que se dio entre el tercer trimestre del año pasado y el segundo trimestre de este año.

Horas Trabajadas (IHT) y el Índice de Personal Ocupado (IPO). El IHT en agosto de 2024 creció 0.8% respecto al mismo mes del año anterior, y el IPO disminuyó levemente un 0.2% para el mismo periodo de medición.

Expectativas

No contamos con proyecciones actualizadas respecto a la evolución del nivel de actividad industrial, pero recientemente se publicaron las expectativas de los analistas locales respecto a la economía global. Si bien no es del sector específico, brinda información de las proyecciones que se tienen para el nivel de actividad de toda la economía uruguaya.

Según la Encuesta de Expectativas Económicas que elabora el BCU, en octubre la mediana de los que responden la encuesta pronostican que la variación del Producto Interno Bruto (PIB) de Uruguay crecerá en 2024 un 3%, y en 2025 la expansión se desaceleraría levemente al 2.5%. 🌐



Sofía Tuyaré
Economista, integrante del departamento de Consultoría de Carle & Andrioli, firma miembro independiente de GGI Global Alliance

Juan Salgado
Presidente de Cutcsa

“El cambio de matriz energética es una de las dos etapas más importantes de la historia de Cutcsa, junto a su fundación”

Escribe: Oscar Cestau  @OCestau

En la mañana del 13 de agosto hubo un movimiento inusual en la ciudad china de Suzhou, provincia de Jiangsu ubicada al oeste de Shanghái. Desde el parque industrial de Higer Bus Company Limited, empresa conocida como Higer Bus, 50 ómnibus de color celeste 100% eléctricos -seis de ellos de doble piso-, emprenden el recorrido por las calles de esa metrópoli asiática, de casi 13 millones de habitantes, hacia el puerto para su embarque, el 33º más grande del mundo y una de las terminales con mayor actividad de China. ¿El destino de tan preciada carga? Uruguay. ¿El cliente? Cutcsa.

Tres días después, el 16 de agosto, ya con los buses en camino, la principal empresa de transporte colectivo de Uruguay celebraría su 87º aniversario.

Esta nueva etapa eléctrica y de descarbonización de Cutcsa forma parte del compromiso público adquirido en marzo de 2022 de ir hacia una flota 100% eléctrica de aquí al 2040, con un cronograma y metas a cumplir cada cinco años, hasta esa fecha. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el presidente de la principal empresa de transporte colectivo del país, Juan Salgado, historió el proceso de Cutcsa que determinó el cambio de su matriz energética, hasta llegar a la realidad de hoy. Brindó detalles de los desafíos que enfrenta la compañía, y explicó cómo esta ha ido sumando nuevas líneas de negocio que trascienden al transporte de pasajeros.



¿Cuál fue el origen de esta decisión de ir hacia las unidades 100% eléctricas?

Después del 2012 empezamos a estudiar internamente cómo Cutcsa podía participar en ese auge de la energía limpia que el país estaba llevando adelante y de todas las acciones que se venían haciendo para no ser dependiente del gasoil. Era un momento propicio para pensar en ese tipo de iniciativas porque, entre otras cosas, el precio del petróleo estaba alto; por tanto, la presión no era solamente medioambiental, sino también económica. Paralelamente, veíamos que se había logrado una política de Estado en el tema energético, lo que llevó a que hoy haya picos de más del 98% de energía renovable, o sea, natural, en el país. Eso ya lo empezamos a visualizar en 2012.

Nuestros estudios nos llevaron a descartar la opción híbrida, así que el cambio de matriz, desde el primer momento fue tomar la opción de un transporte 100% eléctrico.

La idea siguió tomando forma en la interna, y se tomó la primera gran decisión. Había un ómnibus eléctrico a disposición para probarlo, pero no eran muchos los días que teníamos para hacerlo. Ahí surgió la gran interrogante: ¿Qué hacemos? ¿Lo probamos? ¿O realmente damos otro paso y hacemos algo para meternos en el tema? Para esto había que compararlo, y con esa unidad poder ver todos los beneficios.

Ese primer ómnibus fue un BYD.

Así es. Entonces, adquirimos el primer ómnibus 100%

eléctrico que circuló en Uruguay.

Con esa unidad hicimos tres años de estudio, hasta el 2019, lo que nos permitió, por ejemplo, llegar a algunas conclusiones. El talón de Aquiles del eléctrico estaba en el tiempo de carga, que debía disminuir, y estaba también en la autonomía. La otra conclusión fue que los costos de funcionamiento eran mucho más baratos. El costo de mantenimiento contribuye en forma importante a eso, porque no solamente está la diferencia entre la electricidad y el gasoil, porque el eléctrico no tiene aceite, no tiene bomba de inyección, sino que pasábamos de tener una unidad de 5.000 componentes, o piezas, a una con 500.

Eso nos daba un ahorro grande en el mantenimiento. Con eso nos alcanzó para probar y dar un paso un poquito más profundo. La evaluación fue positiva. Había que mejorar autonomía y tiempo de carga, pero con lo que habíamos visto ya habíamos comprobado que la opción era muy buena. También nos dimos cuenta de que cuando se diera un paso de cambio de matriz realmente había

que hacer una serie de inversiones muy importantes al principio. Decidimos traer 20 unidades, conscientes de que, por los costos iniciales, el cambio de matriz tenía que ser de tal magnitud que no era solo para esas unidades, sino para muchas más, y licuar esa inversión inicial. Fuimos a la fábrica de BYD y adquirimos los 20 coches. Esa era, para nosotros, una prueba más detallada y definitiva. Y esas fueron las 20 unidades que llegaron en julio de 2020, en plena pandemia.

que hacer una serie de inversiones muy importantes al principio. Decidimos traer 20 unidades, conscientes de que, por los costos iniciales, el cambio de matriz tenía que ser de tal magnitud que no era solo para esas unidades, sino para muchas más, y licuar esa inversión inicial. Fuimos a la fábrica de BYD y adquirimos los 20 coches. Esa era, para nosotros, una prueba más detallada y definitiva. Y esas fueron las 20 unidades que llegaron en julio de 2020, en plena pandemia.

que hacer una serie de inversiones muy importantes al principio. Decidimos traer 20 unidades, conscientes de que, por los costos iniciales, el cambio de matriz tenía que ser de tal magnitud que no era solo para esas unidades, sino para muchas más, y licuar esa inversión inicial. Fuimos a la fábrica de BYD y adquirimos los 20 coches. Esa era, para nosotros, una prueba más detallada y definitiva. Y esas fueron las 20 unidades que llegaron en julio de 2020, en plena pandemia.

Un negocio donde todos ganan

“En este negocio ganamos todos”, establece Juan Salgado, y lo explica. “¿Cuándo se cargan los ómnibus? En la noche. Entonces, UTE empieza a vender energía que no se usaba, sobre todo, la que viene de la eólica, que no se puede guardar. El transporte va a ser comprador en esa energía. Eso nos permite a nosotros tener un precio especial, razonable, y a UTE empezar a facturar unos números muy importantes que antes no facturaba. Todo eso se ha dado por el papel que ha jugado UTE. Desde su dirección hacia abajo, la colaboración ha sido fundamental. Primero, en entender que todos somos parte del país y, para hablar de descarbonización, cada uno tiene que hacer algo. Cuando las más altas autoridades van a simposios o exposiciones y se habla de mejorar el medioambiente, de bonos verdes, todos tenemos que hacer algo en ese sentido. Y no solamente es cambiar la flota de gasoil o de nafta a eléctrico, ni cambiar los autos a eléctricos, sino que es necesario que se implementen políticas de apoyo”.

¿Por ejemplo?

El transporte utiliza el 0.10% del espacio público de la ciudad. Es un sector que cada vez ha sido más desplazado por los autos, algo que hoy todos vemos. Todas las calles están atomizadas y no existió una infraestructura como para acompañar estos récords de ventas de vehículos que se dan año a año. Durante la pandemia la gente no viajó, y el efecto fue comprarse un auto con lo que tenía disponible. Nosotros a eso lo tenemos estudiado. Eso llevó a que se perdiera un 15% del mercado. Y ese 15% no se recupera más. Hoy seguimos con el 85% comparado con el 2019 en venta de boletos. Y esta cifra es el nuevo 100%. Hay cambios culturales que se han dado... el estudio, el trabajo a distancia, y eso también afecta. Volviendo a los autos, estos se van volcando a la ciudad, lo que hace que el tránsito sea cada vez más lento, más complicado, ya no solo en las horas pico. Eso provoca distorsiones en la calle, con ómnibus que en determinado momento van muy llenos y de repente aparece otro a los dos minutos que viene casi vacío, y eso no es porque el funcionario no esté cumpliendo, sino porque en la calle la circulación se hace complicada. Pero, volviendo al principio, nosotros estamos cumpliendo en hacer un aporte a la ciudad y al medioambiente, a mejorarlo, a descarbonizarlo. Pero el tema es que todos los protagonistas del momento sigan convencidos de que este es el camino. Si no ayudamos, si no hay una política de Estado, no vamos a poder hacer nada.

¿Estos 20 coches ya tenían diferencias con la unidad probada en 2016?

Según la empresa, el producto que nos mandaban tenía mejoras en la batería, es decir, se cargaba en menos tiempo, cosa que era importantísima para nosotros. Además, la batería aguantaba una carga de una potencia que le permitía hacer más kilómetros a la unidad. Pero eso teníamos que verlo en los hechos. Esas 20 unidades que adquirimos representaban el 2% de nuestra flota total, un número razonable para hacer una prueba más avanzada. Con este paso enseguida nos dimos cuenta de que entre el producto del 2016 y el del 2020, siendo de la misma marca, había cambios muy importantes. Para explicarlo mejor, si la comparación la hiciéramos con los ómnibus a combustión, para nosotros notar un cambio en la carrocería y las mejoras mecánicas, debían pasar 15 o 20 años. Con el eléctrico, en cuatro años la diferencia era notable; lo fue en tiempo de carga, en la autonomía y en el diseño.

¿Tras esa experiencia es que se crea el compromiso público de ir hacia una flota 100% eléctrica y se establece, además, un cronograma?

En noviembre de 2021 tomamos la resolución de manera interna y en marzo de 2022 entendimos que debíamos llevar a cabo un compromiso público; y no hacerlo solamente con las autoridades nacionales y departamentales, sino con la gente, dando a conocer la decisión que la empresa había tomado.

Nuestro plan llega al 2040, con metas cada cinco años. A diciembre de 2025 tendremos el 25% de la flota eléctrica, que vienen a ser unas 280 unidades, en 2030, otro tanto, llegando así al 50%, en 2035 estaríamos en el 75%, y en 2040 en el 100%.

¿Cuántas unidades conforman el total de la flota?

Un total de 1.154 unidades.

La adquisición de los 20 ómnibus en 2020 obligó a realizar una inversión -más allá del valor de los mismos- en una terminal de carga para esas unidades, lo que llevó a que la empresa comenzara a interrelacionarse con UTE, que fue la encargada de llevar la potencia necesaria a los predios de Cutcsa. Pero este nuevo paso también iba a llevar a una transformación del sitio donde se guardaban los coches, que pasó de ser un lugar exclusivo de estacionamiento a una planta de terminal de carga. A su vez, hubo que acondicionar los talleres, saliendo del trabajo en forma aérea, dado que las baterías están colocadas en la parte superior de los coches. A eso hubo que sumar todo lo relativo a la seguridad, teniendo en cuenta las cargas con que se trabaja.

El cambio de matriz, imagino, llevó a empezar a preparar personal para una nueva función. ¿Cómo se trabajó en ese sentido?

Ese fue otro de los temas con que nos encontramos y debi-



de pasantía, y al finalizar algunos ya se quedaban definitivamente. Hoy en Cutcsa hay 23 alumnos formados en UTU, que llegaron a través de pasantías, que ya son funcionarios desde hace tiempo, y que han escalado. Algunos están desde el 2019, otros del 2020, del 2021 y han avanzado inclusive internamente dentro de los escalafones del taller. Pero también tuvimos que capacitar a los choferes, porque nos dimos cuenta de la importancia del manejo eficiente para que la batería dure más y que tenga más autonomía. La forma de manejar incide mucho. Hicimos infinidad de pruebas durante muchos meses, donde la misma unidad, en el mismo recorrido, con los mismos pasajeros, solo cambiando el chofer y las formas de manejo nos daba resultados diferentes de eficiencia de la batería. Y no es que uno maneje bien y otro mal, es que todos están acostumbrados a manejar un coche a gasoil, y esta tecnología es diferente. Yo saqué la libreta a los 18 años y pensaba: ¿Me van a enseñar a mí a manejar? Sí, porque el manejo es diferente.

“Nuestros estudios nos llevaron a descartar la opción híbrida, así que el cambio de matriz, desde el primer momento, fue tomar la opción de un transporte 100% eléctrico”.

¿Cómo percibieron esa realidad?

Cuando terminaba la jornada de trabajo a veces veíamos que un coche llegaba con un 20% de energía en la batería y otro con un 40%. ¿Cuál era la diferencia? La forma de manejo. Y de la misma forma que hay un período de aprendizaje en los talleres, lo mismo pasa con los conductores.

Creo que del 2025 para adelante las cosas van a ser mucho más sencillas para todos. Hubo aspectos muy estresantes en este cambio. Si tengo que marcar esta etapa, la pongo como una de las dos más importantes de la historia de la compañía; una fue la fundación de Cutcsa en 1937, y la otra este cambio de matriz energética, por todo lo que representa.

historia de la compañía; una fue la fundación de Cutcsa en 1937, y la otra este cambio de matriz energética, por todo lo que representa.

Durante la charla, Salgado hizo referencia y destacó el profesionalismo y la capacidad de todo el equipo de UTE en esta etapa de cambio de matriz energética.

mos resolver, porque tuvimos que empezar a nutrirnos de personal que supiera de electromecánica. En 2019 hicimos los primeros contactos con UTU y empezamos a tomar estudiantes avanzados que estaban por terminar sus carreras vinculadas a esta nueva técnica. Se empezó con un periodo

Con tu ayuda prevenimos los fraudes electrónicos

Prestá atención y no compartas tus datos con nadie. Desde Itaú nunca te solicitaremos contraseñas, información privada ni códigos de seguridad por ningún canal de comunicación.



Informate más:





“UTE ha tenido que hacer muchas cosas desde el punto de vista técnico para que la potencia llegue al predio y que nosotros después adentro podamos poner las terminales de carga, los cargadores, las usinas internas. En algún momento hubo que llevar a cabo obras civiles en el exterior para que llegara la potencia necesaria, fundamentalmente en la Planta Añón, que es donde se concentra la mayor cantidad de unidades. Entonces, más allá de la disposición del directorio de UTE para llevar a cabo las distintas obras, todo su esquema técnico, tanto por parte de los ingenieros como del resto del personal, ha dado respuestas con un nivel realmente muy bueno, superando cualquier escollo”, reflexionó Salgado.

Sumando marcas

Tras la experiencia con BYD, y pensando en la ampliación de la flota según el cronograma, Cutcsa abrió el abanico internacional a distintos proveedores, la mayoría asiáticos, aunque también se presentó a la licitación algún fabricante europeo. Fueron más de 15 las propuestas estudiadas por los técnicos, y finalmente se tomó la decisión de que las unidades en esta próxima etapa fueran de dos marcas: BYD, que ya era proveedor, y Heiger Bus Company.

Precisamente, las 50 unidades que el pasado domingo 20 salieron del puerto de Montevideo rumbo a las plantas de Cutcsa son de la marca Heiger.

¿Qué aspectos pesaron para la elección de estas dos marcas?

Nosotros fuimos a las dos fábricas y nos convenció el producto, también el precio, pero fundamentalmente todo el respaldo postventa, que es fundamental. Después vino la etapa de reformular la unidad a un padrón Uruguay, más precisamente a un padrón Cutcsa.

¿Qué quiere decir eso? Que si vemos el producto original que nos ofrecieron y lo comparamos con el que llega a Uruguay, este último tiene más de 80 modificaciones. ¿De qué tipo? De funcionamiento, en los pasamanos, de los lugares donde van a estar los botones para la puerta, de cómo viene acondicionado, de que los asientos sean para uruguayos, que no sean angostos, que el pasillo sea cómodo. Esta partida que llegó la semana pasada es de marca Heiger, pero en diciembre vienen 50 unidades BYD. Optamos por las dos marcas, adaptando los modelos a lo que es Uruguay. De acá a diciembre de 2025 se van a completar las 280 unidades. Las entregas van a ser cada tres o cuatro meses de a 50 unidades. Ahí habremos cumplido con el primer compromiso de que en el 2025 el 25% de la flota sería eléctrica.

Un aspecto a destacar es la evolución que ha tenido este producto en China, pero no solo en el tiempo de carga y autonomía, sino también en diseño. El padrón de estos ómnibus es europeo, es decir, son las mismas unidades, con el mismo diseño y terminaciones que ingresan a la comunidad europea.

Nueva N400

Una decisión lógica para tu negocio

USD **18.990**



Agilidad y
eficiencia



Diseño
funcional

Conocé más en
chevrolet.com.uy



Manejemos
Juntos™

Con el valor y el compromiso de ser local

“En este negocio ganamos todos”, establece Juan Salgado, y lo explica. “¿Cuándo se cargan los ómnibus? En la noche. Entonces, UTE empieza a vender energía que no se usaba, sobre todo, la que viene de la eólica, que no se puede guardar. El transporte va a ser comprador en esa energía. Eso nos permite a nosotros tener un precio especial, razonable, y a UTE empezar a facturar unos números muy importantes que antes no facturaba. Todo eso se ha dado por el papel que ha jugado UTE. Desde su dirección hacia abajo, la colaboración ha sido fundamental. Primero, en entender que todos somos parte del país y, para hablar de descarbonización, cada uno tiene que hacer algo. Cuando las más altas autoridades van a simposios o exposiciones y se habla de mejorar el medioambiente, de bonos verdes, todos tenemos que hacer algo en ese sentido. Y no solamente es cambiar la flota de gasoil o de nafta a eléctrico, ni cambiar los autos a eléctricos, sino que es necesario que se implementen políticas de apoyo”.

¿Por ejemplo?

El transporte utiliza el 0.10% del espacio público de la ciudad. Es un sector que cada vez ha sido más desplazado por los autos, algo que hoy todos vemos. Todas las calles están atomizadas y no existió una infraestructura como para acompañar estos récords de ventas de vehículos que se dan año a año. Durante la pandemia la gente no viajó, y el efecto fue comprarse un auto con lo que tenía disponible. Nosotros a eso lo tenemos estudiado. Eso llevó a que se perdiera un 15% del mercado. Y ese 15% no se recupera más. Hoy seguimos con el 85% comparado con el 2019 en venta de boletos. Y esta cifra es el nuevo 100%. Hay cambios culturales que se han dado... el estudio, el trabajo a distancia, y eso también afecta.

Volviendo a los autos, estos se van volcando a la ciudad, lo que hace que el tránsito sea cada vez más lento, más complicado, ya no solo en las horas pico. Eso provoca distorsiones en la calle, con ómnibus que en determinado momento van muy llenos y de repente aparece otro a los dos minutos que viene casi vacío, y eso no es porque el funcionario no esté cumpliendo, sino porque en la calle la circulación se hace complicada.

Pero, volviendo al principio, nosotros estamos cumpliendo en hacer un aporte a la ciudad y al medioambiente, a mejorarlo, a descarbonizarlo. Pero el tema es que todos los protagonistas del momento sigan convencidos de que este es el camino. Si no ayudamos, si no hay una política de Estado, no vamos a poder hacer nada.

Una de las condiciones que puso Cutcsa en el llamado internacional es poder participar de la representación de BYD, de Heiger, de los cargadores, de los indicadores de destinos electrónicos, de las máquinas expendedoras de boletos y de las pantallas dinámicas con información que traen los ómnibus. Para eso, la compañía creó una empresa colateral, Cutcsa Technology, que tendrá las representaciones antes mencionadas.

¿Se abre una nueva línea de negocio al tomar parte de la representación?

Sí, así es. Más allá de lo económico, que también es muy importante, se abre una línea que nos va a fortalecer en los servicios postventa. De ahora en más, quienes vamos a estar hablando con la fábrica, peleando condiciones y temas postventa, vamos a ser directamente nosotros, que somos los interesados. Antes se hacía a través de representantes, que no quiere decir que no esté bien, pero esta era una oportunidad que estaba abierta absolutamente.

Entonces, si viene otra empresa y quiere entablar una relación comercial con BYD o con Heiger, ¿habla con Cutcsa Technology?

Desde Cutcsa Technology conseguiremos precio, como cualquier representante. Hablaremos con los representantes regionales, que los hay, y le daremos el respaldo técnico también, porque nos estamos preparando para eso. Cutcsa va a tener casi 300 unidades, y vamos a estar preparados para brindar una respuesta. Por ejemplo, si viene una empresa del interior y quiere tres, cuatro o cinco unidades, lo vamos a poder hacer y el respaldo se lo vamos a dar de la misma forma que lo hacemos para nuestras unidades.

¿Con cuántos cargadores cuenta hoy Cutcsa?

El primer predio donde podremos tener los ómnibus eléctricos guardados y cargando es la Planta Añón. Hoy ya tenemos la posibilidad de cargar 120 ómnibus a la vez. O sea que, hasta la partida que llegará en febrero, ni siquiera hay que hacerlos circular porque tienen un pico para cada uno. Tenemos unos 50-60 cargadores, donde la mayoría son con dos picos, pudiendo cargar dos ómnibus a la vez, con la potencia que requieren estas nuevas unidades; estamos hablando de que, partiendo de cero, en dos horas está la carga completa. En los coches nuevos ese es el tiempo de carga. Si nos vamos para atrás en el tiempo, desde 2016 hasta ahora pasamos de seis horas, después con la otra generación de ómnibus bajamos a cuatro y ahora estamos en dos horas.

¿Cuál es la autonomía de las unidades que arribaron la semana pasada?

Todas las pruebas que se le hicieron en un año y medio al Heiger que trajimos en su momento para probar, llegaron a recorrer hasta 300 kilómetros y volvieron con energía en las baterías. Lo probamos en todos los recorridos de la empresa, y los dos turnos se hicieron sin problema, inclusive

cuando lo probamos en la ruta a Parque Plata, que es uno de los recorridos más largos y donde los coches hacen más kilómetros.

Con el cambio de la matriz energética y el arribo de las nuevas unidades, ¿hay algún cambio de figura en lo que respecta a la propiedad de los ómnibus?

No, todo es exactamente igual. La sociedad que era dueña de un coche sigue teniendo la misma proporción en las unidades eléctricas. En general, en Cutcsa, el 90% de los coches están divididos en cuartas partes, o sea que por cada coche son cuatro socios. Y eso sigue siendo igual, no cambia.

Si se trata de ponerle un valor a alguna de las unidades eléctricas, ya sea marca Heiger o BYD, estas rondan los US\$ 300.000. En su momento, lo que hubo que explicarles a los financiadores no fue solamente que un autobús eléctrico sale más caro que uno a gasoil, sino que al precio de la unidad

hay que sumarle la inversión extra en capacitación, la instalación de los talleres, la obra de planta, etc. En definitiva, en el repago debe tenerse en cuenta esa inversión inicial, pero después, y así lo demostraron los técnicos de la compañía, se vive el esplendor del ahorro. Por eso, la forma de repagar los créditos no puede ser lineal, como sí ocurría con los coches a gasoil. Con este nuevo formato, la estrategia se resume en 'necesito oxígeno al principio y empiezo a pagar más adelante'.

“En noviembre de 2021 tomamos la resolución de manera interna y en marzo de 2022 decidimos hacer un compromiso público de llegar a una flota 100% eléctrica”.

Un protagonista fundamental en lo que respecta al financiamiento ha sido el Banco República. A su vez, Cutcsa ya ha firmado algunos contratos de entendimiento con prestadoras internacionales, con CAF, por ejemplo, entidad a través de la cual probablemente se acceda al crédito.

¿Es posible establecer la duración de las unidades?

No tenemos muchos años, lo máximo fue ese coche que trajimos en 2016. Nosotros participamos de la UITP (Unión



\$890 por mes

Flow TV en 2 televisores, incluye Flow app en tus dispositivos.



Las eliminatorias las vivo en flow

Internacional del Transporte Público), que tiene participación de países de todos los continentes, y vemos que los usos de las baterías es un tema que se está estudiando a nivel global. Al día de hoy ya no está el concepto de que la batería se usa, y a los 12 años, que es está previsto que pueda haber un recambio, se tira. Ya se conocen una serie de usos y hay algunos países que han avanzado en eso. Creo que Uruguay está en condiciones de, una vez más, destacarse, ser pionero en ese tema en la región. Estamos acostumbrados a que nada se tira -especialmente en Cutcsa nos criamos con ese concepto-, y que hay que tratar de aprovechar todo al máximo.

Actualmente hay muchos usos para determinada energía, no en el transporte, pero sí que puede darse a distintas actividades, y es algo que ya se está haciendo. Eso redondearía muy bien el tema del medioambiente.

Hablamos de una ciudad que está congestionada, y en ese contexto aparecen dos proyectos: el del Tren-Tram y otro presentado por Cinve hace pocos días para cambiar el sistema de transporte público en Montevideo y el área metropolitana. ¿Qué opinión tiene al respecto?

Desde hace mucho tiempo venimos hablando con las autoridades de que hay que hacer alguna intervención impor-

tante en Montevideo. Algunas se han hecho, es cierto, y ya me voy a olvidar de aquellas con las que fui absolutamente crítico y lamentablemente el diario del lunes me dio la razón... hablo del corredor Garzón. En otros casos, con los recursos que hay, se ensayó alguna mejora en algún lugar de Montevideo.

El carril bus, por ejemplo...

El carril bus fue una, pero después no se controló. Hay algún punto de Montevideo que tiene uno o dos kilómetros de mejora, pero no se continuó. Entonces, no pudimos avanzar en lo que es el área metropolitana, integrando a las distintas intendencias y al gobierno nacional. Hoy veo con muchísimo entusiasmo que hay dos planes arriba de la mesa para cambiar la movilidad y la cultura de moverse en el área metropolitana, y que obligue, de alguna manera, a cualquiera de los dos proyectos, que tiene que haber una figura que maneje el tema, y que la misma

esté por fuera de lo que son las intendencias, del propio gobierno, en definitiva, de las decisiones políticas, y que en los hechos se transforme en una política de Estado.

Vimos con muy buenos ojos durante muchos años -diría que más de 10- que las distintas inversiones fuertes que se hicieron fueran en infraestructura para la producción; la carretera, el tren, o sea, todo fuera del área metropolitana.

Ahora creo que llegó el momento de hacer una inversión en infraestructura para la gente. ¿Dónde están los dos millones de personas que utilizan el sistema de transporte en general, o lo podrían utilizar más de lo que lo hacen? Están en el área metropolitana. El equivalente a kilómetros que se hacen en este pedacito del país son unas 12 vueltas al mundo por día sumando a todas las empresas; Cutcsa solo en kilómetros hace seis vueltas.

Entonces, hay que pensar en llevar estos planes adelante porque, por un lado, vamos a tener seguramente un elemento que nos lleve a que aumentamos el mercado, porque le vamos a dar velocidad, comodidad y acercamiento a la gente, y seguramente muchos puedan decidir dejar el auto y viajar en el sistema de transporte.

Por el otro lado, también se contempla la problemática social. Por ejemplo, en 8 de Octubre y Camino Maldonado es donde está la venta fuerte de boletos, entonces ahí la primera expectativa puede que no sea que dejen el auto, pero capaz que sí pueden dejar la moto o la bicicleta, y mejorarle el servicio a gente que ya es cliente del sistema.

Para nosotros no es un proyecto u otro, ni uno contra otro, sino ver cómo podemos sacar lo mejor de cada uno y transformarlo en uno que se convierta en política de Estado, porque es una inversión directa a la gente.

No sabemos cuál va a ser la conformación del Poder Ejecutivo, tampoco de las intendencias, pero entendemos que la decisión tendría que ser bastante rápida cuando estén todas

“Hoy en Cutcsa hay 23 alumnos formados en UTU que ya son funcionarios, y algunos han escalado dentro de los talleres”.

Novedades en la forma de pago

Los cambios tecnológicos son constantes y el transporte no escapa a esa realidad. La boletería electrónica lleva 17 años en el sistema y ha llegado el momento de la renovación, facilitándole la forma de pago al usuario. En la charla, Salgado brinda detalles del tema y adelanta los beneficios de la nueva tecnología.

“En unos días llega la primera partida de las nuevas boleterías electrónicas que, en el caso de Cutcsa, optó por las fabricadas en República Checa, el mismo origen de las que teníamos y duraron 17 años, superando ampliamente las expectativas de su durabilidad. Y los cambios que se vienen son tremendos. Para el conductor ya no hay botonera, es todo *touch*. Pero para el pasajero también hay grandes mejoras. Ahora la STM y los boletos de estudiantes se van a poder cargar arriba del ómnibus, por supuesto que no con efectivo, pero sí con tarjeta de crédito o de débito. Incluso se va poder pagar el boleto con esas dos opciones de tarjeta y con código QR. Es decir, el nuevo sistema incorpora todas esas formas de pago, lo que va en beneficio de los usuarios, y que será toda una novedad para el sistema”, *relató*.



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



MOSS.

HAIR STYLING

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

info@peluqueriamoss.uy

 @mosspeluqueria



las autoridades. En el caso del Tren-Tram vi las bondades en alguna presentación ministerial y en algunos artículos de prensa. Y en lo que refiere al proyecto presentado por Cinve, cuando uno ve que el decano de la Facultad de Arquitectura, nada menos, expresa que hay que viabilizar y equilibrar el urbanismo con la necesidad de la gente, se llega al convencimiento de que es una muy buena iniciativa. Los “todólogos” de la vida suelen decir que el transporte está agotado... No es cierto, las que están agotadas son las calles, porque ya no se puede circular. Lo que hay que llevar adelante son políticas de infraestructura y de vialidad para que el transporte pueda circular.

¿Hay algo más que pueda hacer el transporte?

Lo que está haciendo el transporte en general, y Cutcsa en particular: traer unidades con todas las comodidades, con accesibilidad para todos, con puertos USB y USB-C en todos los asientos, como los que llegaron ahora; que además las unidades tengan láminas de seguridad que protejan de las piedras y del sol. Los transportistas en nuestras unidades estamos haciendo todo lo posible, pero tenemos que circular por una calle, y lo que queremos es eso, circular.

Cuando ves que todo se va alineando, porque incluso la organización de los comercios de 18 de Julio dice que les parece bárbaro el plan, hay que ser optimista.

¿Ve a Cutcsa formando parte de una solución del transporte público de este tipo?

Yo creo que el transporte en ese grupo va a participar, sin duda ninguna. No creo que exista otra forma de hacerlo. Van a participar las intendencias, va a participar el Poder Ejecutivo y también las empresas de transporte.

¿Y se imagina a Cutcsa como operador?

Yo veo que el sistema puede ser operador, y cuando digo esto me refiero al sistema metropolitano. También tenemos que estar todos de acuerdo, porque es la única forma de dar soluciones para poder llegar a recuperar parte de ese 15% que se perdió, que es totalmente necesario.

¿Cómo es la salud económica actual de la empresa?

Estamos relativamente bien. Tenemos los problemas de todos los días. Tratamos de brindarle a nuestro personal todas las seguridades posibles. Nosotros hemos hecho público internamente las fechas de cobro hasta diciembre del 2025, y eso abarca los días de cobro de los salarios, de aguinaldos, de licencias, etc. ¿Qué quiere decir eso? Hemos pasado momentos muy difíciles, en la pandemia ni hablar. Pero antes también la empresa vivió momentos difíciles desde el punto de vista económico, y la incertidumbre estuvo en las familias. Porque Cutcsa es grande, pero, de alguna manera, es una empresa familiar. Entonces, a cambio de toda esta incertidumbre por la que pasaron, ahora hay certidumbre. Si querés planificar un viaje ya sabés cuándo vas a cobrar y así estás tranquilo. Y eso, más allá de que sea lo obligatorio, no es lo normal. Y lo hacemos por eso. ¿Te mejora? No, no te mejora, pero al que se planifica sí le hace bien. La incertidumbre no solamente es dañina, sino que a veces es mala consejera, entonces, cuanta más certidumbre se tiene, mejor.

Por otro lado, la empresa ha trabajado muchísimo para estar en condiciones de tener los créditos necesarios, con líneas de crédito sanas, todo en condiciones como para poder hablar de proyectarse en el tema tecnológico. Porque es un tiempo en el que hay que tener mucho cuidado con la velocidad en la que se entra. ¿Hay que entrar? Sí, hay que entrar, no hay duda. Ahora, ¿qué velocidad se le imprime? Porque si le imprimís más velocidad de la que corresponde, capaz que con eso mismo te vas quedando afuera. Hay que llevarlo a una determinada velocidad. Estamos viendo todo lo que cambió en ocho años.

¿Cuáles son los beneficios? Sin duda que los va a haber, porque la industria va a seguir dentro de cinco años. Esa es la etapa del 2030. ¿Sabemos qué vamos a estar proponiendo en ese momento? No, no lo sabemos. Tenemos claro que vamos para ahí, pero no sabemos qué producto vamos a tener, que seguramente va a ser mucho más avanzado que los de los cinco años anteriores. Entonces, tenemos que acostumbrarnos a eso, a que cuando hablamos del futuro no hacemos alusión a una o dos generaciones para adelante como siempre ocurrió, sino que cuando lo hacemos, cómo máximo hablamos de los quinquenios. ☺



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

*Y es así
como hacemos las cosas.*



RUSCONI



ALICIA ESQUIERA, DIRECTORA DE SECOM

“En Secom creemos en un compromiso que va más allá del servicio”

Esquiera fundó, hace 33 años, la empresa que hoy dirige. Empezó con un préstamo de US\$ 5.000 y de a poco fue construyendo el primer servicio de compañía en Uruguay y el mundo. En diálogo con *Empresas & Negocios*, destacó que la empresa “nunca ha dejado de crecer y expandirse” dentro del país, y reflexionó con que la perspectiva es “seguir creciendo”, trabajando con “el mismo compromiso” y brindando tranquilidad a sus socios.

Secom se trata del primer servicio de compañía en Uruguay y el mundo. ¿Cómo ha visto la evolución de este negocio a lo largo del tiempo? Con el deseo de apoyar a las familias en momentos difíciles. Comprendiendo la necesidad de acompañar y ser acompañado sin afectar otras actividades es que nace Secom, un 28 de agosto de 1991, para dar respuesta a esa necesidad. Esta propuesta de servicio de acompañantes en sanatorio y domicilio con régimen de prepago fue una innovación para el Uruguay y para el mundo, y a partir de ese momento surgieron otras empresas en el mercado uruguayo. Secom continúa con el rol que asumió desde el primer día, de ofrecer el servicio con el compromiso de brindar lo mejor, lo que hace que continúe siendo el líder en el mercado uruguayo a lo largo de estos 33 años.

¿Qué cambios destacaría en lo que tiene que ver con la mentalidad que tienen las personas al momento de llegar a la tercera edad?

Nuestro servicio no es exclusivo para el adulto mayor, ya que desde nuestros inicios nos enfocamos en el cuidado de las personas en todas las instancias de su vida. Secom

brinda servicio desde recién nacidos a personas adultas y no hay edad para ser socio. Podemos destacar, que cuando llega esa etapa de la vida, que algunos llaman tercera edad, para muchas personas significa la apertura a nuevos intereses y actividades y es para lo que se creó la Fundación Secom. Las

“Secom ha crecido en el interior del país exitosamente y estamos previendo la apertura de nuevas filiales”.

actividades que se desarrollan allí buscan satisfacer esas necesidades, pero, además, se brindan talleres para todas las edades, charlas y eventos de interés del adulto mayor y de sus familias. Es de destacar que todos nuestros socios son invitados por Secom a participar de las actividades de la fundación sin costo alguno. Es una oportunidad que tienen de reunirse, pasar un buen momento, mantener sus habilidades y desarrollar otras nuevas que les serán útiles para disfrutar esa etapa de sus vidas.

¿De qué forma han cambiado las preferencias y las búsquedas de los pacientes?

Han cambiado las costumbres, las preferencias y, por supuesto, el propio sistema de salud. Siempre estamos atentos a esas nuevas necesidades y preferencias y por ello hemos incorporado a nuestra oferta algunos servicios que contemplan esos cambios. Algunos ejemplos son el servicio durante la internación domiciliaria, la afiliación a núcleo familiar y también la creación de productos para la alianza con diferentes instituciones.

Usted ha contado que comenzó en el negocio a través de un préstamo de US\$ 5.000. ¿Cree que el país y el contexto hoy brindan las posibilidades de construir un negocio de la misma forma?

Han pasado 33 años desde ese primer día. Desde entonces, el país ha pasado por transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas, lo que hace muy difícil pensar que se pueda construir este tipo de servicio de la misma forma.

¿Cómo evalúa la actualidad del segmento de servicio de acompañantes en el país?

Es un segmento que ha crecido y han surgido muchas empresas competidoras.

De nuestra parte mantenemos la cordialidad y competimos con honestidad. Secom ha crecido en el interior del país exitosamente y estamos previendo la apertura de nuevas filiales.

¿Qué oportunidades cree que tiene hoy la empresa para explotar, ampliarse y crecer?

La empresa nunca ha dejado de crecer y expandirse dentro de nuestro país.

Prestamos servicios en los diecinueve departamentos. Actualmente, además de las dos oficinas en Montevideo, contamos con 12 filiales propias en el interior del país y en breve estaremos realizando la apertura de una nueva filial en Nueva Helvecia y una segunda filial en el departamento de Maldonado. Esto es una muestra del crecimiento de Secom y del compromiso de estar más cerca de todos los afiliados.

El modelo de gestión que usted promueve se centra en la cercanía e intercambio con el cliente. ¿Se trata de algo a lo que se apunta constantemente en la preparación del personal? ¿De qué forma?

Todo el personal recibe en forma periódica capacitaciones internas y externas a la empresa. Particularmente, las acompañantes reciben desde el primer día una capacitación inicial donde obtienen las primeras herramientas para comenzar el trabajo y en forma inmediata comienzan el curso de Acompañante Calificado en la Escuela de Capacitación. El curso tiene una duración de un año con una carga horaria de 250 horas.

¿Qué diferencia a un acompañante de Secom a uno de otra empresa?

Hace 28 años abrimos nuestra escuela de capacitación, que está registrada en el Ministerio de Educación y Cultura, y tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias a nuestras acompañantes que se dedican al cuidado de personas enfermas, o en situación de dependencia, ayudándolas en los distintos procesos salud-enfermedad, contribuyendo así a su recuperación. La escuela cuenta con un equipo docente formado por médicas, licenciadas en Enfermería y psicólogas. A su vez, el curso promueve el desarrollo de habilidades y destrezas para los mejores cuidados que hacen al bienestar del paciente, generando seguridad, confianza y



tranquilidad en su entorno. También busca fomentar valores éticos profesionales, promover el respeto por el otro, la confianza, la calidad y la calidez en el buen desempeño y rol del acompañante. La Escuela de Capacitación cuenta con un campus virtual que le da la posibilidad al alumno, aun siendo del

“Hace 28 años abrimos nuestra escuela de capacitación, que está registrada en el Ministerio de Educación y Cultura, y tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias a nuestras acompañantes que se dedican al cuidado de personas enfermas, o en situación de dependencia”.

interior, de acceder a información y material de estudios. Esta plataforma educativa nos permite garantizar que todos los acompañantes de la empresa reciban la misma capacitación en cualquier punto del país.

En este sentido, ¿qué más distingue a Secom en el mercado?

Secom es la única empresa del rubro que cuenta con dos certificaciones internacionales y recientemente se integró al Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) y progresivamente se van integrando los dos Sistemas, consolidando un robusto Sistema Integrado de Gestión (SIG). Además, la empresa cuenta con certificación ISO 9001e ISO 27001, normas internacionalmente reconocidas, que especifican criterios muy exigentes en lo que tiene que ver con la calidad y en la seguridad de la información. Estas normas certifican los sistemas de gestión de la empresa y cómo hace Secom las cosas, qué etapas hay que cumplir para poder ofrecer un servicio de la mejor calidad en cada uno de los contactos con nuestros socios, qué cuidados debemos tener para que la información que tenemos de nuestros afiliados y socios comerciales esté bien resguardada y cómo asegurar la continuidad de los servicios, frente a las diferentes contingencias que puedan presentarse, desde el punto de vista tecnológico.

¿La empresa contempla a nivel de salud mental el lazo afectivo que se genera entre el acompañante y el paciente?

Sí, se contempla y se trabaja. Es fundamental dentro de la capacitación que reciben las

“Secom es la única empresa del rubro que cuenta con dos certificaciones internacionales”.

acompañantes. Se trabaja para garantizar una relación saludable, empática y efectiva con el paciente, la familia y el centro de salud. Dentro del curso que brinda la Escuela de Capacitación, existe el módulo de psicología aplicada, que brinda apoyo y herramientas que le dan seguridad y contención al acompañante y luego, durante el desarrollo de su actividad, reciben el apoyo constante de los supervisores, dirección técnica y profesionales que les asisten en el consultorio del funcionario.

“Se trabaja para garantizar una relación saludable, empática y efectiva con el paciente, la familia y el centro de salud”.

-¿Hacia dónde piensa ampliarse la empresa? ¿Cuáles son las perspectivas de cara a los próximos años?

La perspectiva es seguir creciendo en el país, trabajando siempre con el mismo compromiso y brindando tranquilidad a nuestros socios. Como mencionaba anteriormente, tenemos prevista la apertura de nuevas filiales en los departamentos de Colonia y Maldonado.

-¿Cómo ha sido la experiencia de la fundación de Secom?

La experiencia es maravillosa. En Secom creemos en un compromiso que va más allá del servicio. Poder estar cerca de los socios,



brindarles un espacio de entretenimiento, diversión y aprendizaje es muy gratificante tanto para Secom como para aquellos socios que nunca utilizaron los servicios. La fundación brinda un gran abanico de actividades donde el socio puede elegir talleres de nutrición, de danza, de teatro, canto, estimulación de la memoria, charlas sobre jubilación positiva,

entre muchas otras actividades. La Fundación Secom también desarrolla acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) y un ejemplo de esas actividades es la campaña anual de “Tejidos del Corazón”, que lleva 16 años, donde de forma voluntaria nos reunimos a tejer prendas de abrigo, que luego son donadas a distintas instituciones del país. ☺



CENTRO DE EVENTOS & CONVENCIONES

CUIDAMOS CADA DETALLE PARA QUE CADA EVENTO SEA UNA EXPERIENCIA INIGUALABLE



18 salas versátiles con capacidad hasta 5.000 personas. Iluminación computarizada y equipamiento audiovisual de última generación.



Amplias propuestas gastronómicas con cocina nacional e internacional que garantizan calidad y servicio.



292 habitaciones que permiten alojar a los asistentes del evento en un mismo lugar con todas las comodidades de un Resort 5 estrellas.



Completo SPA con piscinas internas y externa, gimnasio, área de relax, jacuzzis, sauna y tratamientos de relax a disposición.




Entretenimiento durante todos los días de la semana.


MÁS INFORMACIÓN


SALES@ENJOY.CL // (+598) 4247 2400

 **ENJOY PUNTA DEL ESTE**

Rambla C. Williman P. 4, Punta del Este
Tel.: (+598) 4249 1111

 /Enjoypunta

 @EnjoyPuntaDelEste

 @EnjoyPde

www.enjoypuntadeleste.uy



DIEGO HEKIMIAN

GERENTE SENIOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS DE PEPSICO CONO SUR

“Nosotros destacamos la seguridad jurídica del país, que es el valor agregado por el que elegimos Uruguay”

Uruguay es uno de los pocos países del mundo donde PepsiCo tiene sus tres unidades de negocio: el de los concentrados, que se distribuyen a toda América Latina, el de los alimentos y el de las bebidas, algo que Hekimian, en entrevista con **Empresas & Negocios**, destacó. A su vez, confesó que hoy PepsiCo está migrando toda su flota de distribución del país a camiones eléctricos y comentó que la compañía ha buscado generar nuevos productos que no sean alcanzados por la ley de sellos y lograr cumplir con la norma del país donde opera.

¿Cómo definiría a PepsiCo y qué números utilizaría para mostrar su magnitud, tanto a nivel regional como global?

Uruguay es uno de los pocos países del mundo donde la empresa tiene las tres unidades de negocio. PepsiCo es una multinacional que está presente en casi 200 países del mundo, que opera en los cinco continentes y hay muy pocos países que tienen las tres unidades de negocio, que son básicamente la planta de concentrados, el negocio de alimentos y el de bebidas. Eso nos lleva a tener un mercado desde Uruguay, que la puerta de entrada es el negocio de los concentrados, entonces cada vez que una persona abre una Pepsi, una Gatorade o cualquier otro producto en América Latina está, de alguna manera, sabiendo que el jarabe de concentrado fue hecho acá. En términos de números, nuestra fuerza laboral hoy tiende a ser equitativa a nivel de género y hemos sido vanguardistas al llevar adelante las políticas de género, aunque aún no hayamos logrado la equidad definitiva. En el negocio local contamos con distribución en los 19 departamentos del país y, en particular, en

el apartado de concentrados tenemos operaciones de comercio exterior que están cercanas a los US\$ 800 millones, que para el país es un número interesante. Hasta la llegada de las pasteras al departamento de Colonia éramos el principal exportador y en lo que es alimentos y bebidas somos el primer exportador neto del Uruguay con la planta de concentrados.

“Uruguay es uno de los pocos países del mundo donde la empresa tiene las tres unidades de negocio”.

Pepsico se instaló en zona franca en Colonia en 1991 bajo un acuerdo de 20 años de duración, que posteriormente se renovó

por 20 años más, con una extensión hasta 2041. ¿Por qué Uruguay fue elegido para concentrar las tres unidades de negocio?

Nosotros ponderamos y destacamos la seguridad jurídica del país, que es el valor agregado por el que elegimos Uruguay. El auge de las zonas francas en distintos lugares de América Latina existió en la década del 90 y Uruguay, en ese momento, ya había dado las garantías y las condiciones necesarias para hacerlo. El tema es que, a lo largo de las tres décadas que transcurrieron, el negocio en Colonia se estableció de forma muy concreta y hoy asociamos la planta de concentrados del continente a Uruguay. La realidad es que antes de la pandemia, a finales del 2019, comenzamos el proceso de renovación, algo que empezó con una administración, que era la del Frente Amplio y que terminamos firmando y concretando con la actual administración de Lacalle Pou. La seguridad jurídica, la independencia de los poderes y todo lo que hace a la política económica, que son claves al momento de tomar una decisión como compañía, se mantuvieron inalterados, y eso es para destacar.

-¿Cómo vivieron desde PepsiCo cuando en 2021 Brasil impuso determinadas barreras a las condiciones preferenciales de la zona franca de Colonia y cómo se resolvió el tema?

Nosotros veníamos trabajando en protocolos económicos, que se renovaban, según la gestión de cada país, cada uno o dos años, lo que era un desgaste porque muchas veces pasaba que en función de las actividades diplomáticas entre países se terminaba fir-

“En el apartado de concentrados tenemos operaciones de comercio exterior que están cercanas a los US\$ 800 millones, que para el país es un número interesante”.

mado un protocolo económico con efectos retroactivos pero posdatado. Esto se trata de acuerdos entre países, donde PepsiCo pone la buena voluntad y tanto con Brasil como con Uruguay solicitamos formalmente al gobierno que trataran de encontrar una solución de larga duración, porque esto era un



desgaste. Se dio esa situación, que no sé si influyó la pandemia o no, pero en el 2022 sí llegamos a un acuerdo a través de una serie de medidas establecidas entre ambos países. Ese acuerdo excedía un producto como el nuestro y abarcaba todo una batería de distintas posiciones arancelarias de intercambio entre los países que hoy está vigente y esperamos que siga así, porque para nosotros era un desgaste de recursos humanos. No era un tema de fondos, era un tema de que cada uno o dos años teníamos que volver a tratar el tema.

-La empresa lleva adelante una estrategia a la que llaman PepsiCo Positive. ¿De qué se trata y cuáles son los pilares de la misma?

PepsiCo Positive es la estrategia de posicionamiento global de la compañía que apunta a un futuro más sustentable y al cuidado del planeta. Dentro de esa estrategia, que es global y que a la vez tiene condimentos locales, hay tres pilares a destacar: la agricultura positiva, una cadena de valor positiva y elecciones positivas. La agricultura positiva es todo lo que hace a la regeneración de la tierra. Nosotros buscamos no usar ningún tipo de agroquímicos o fertilizantes y que los ingredientes que utilizamos sean lo más natural posible. Un paquete de Lay's amarillas es algo tan simple como papa, aceite y sal, sin ningún tipo de aditivos y el producto se logra en un proceso que cada uno puede hacer en su casa. Además, hay toda una serie de condiciones que pone la compañía para que una empresa sea proveedora de materias primas de los productos que nosotros hacemos. También hay un control exhaustivo, vinculado a áreas de *compliance* y los contratos con los proveedores. Después, el segundo pilar, que es la cadena de valor positiva, alcanza todo lo que nosotros realizamos, desde la cosecha de la papa hasta el paquete que llega a la góndola del supermercado. No solo son los controles que realizamos, sino también está la integridad de la cadena de

¿Cuál es el perfil del consumidor latinoamericano? ¿Difiere mucho con el perfil del consumidor global?

Hay un perfil que tiene que ver con los momentos que el consumidor tiene más presente nuestros productos en la mesa. En Sudamérica el fútbol une a la gente y en esas ocasiones siempre hay momentos para que haya papas Lay's o una Pepsi en la mesa. PepsiCo a nivel mundial tiene una amplia oferta de productos, por lo que se evalúa alternar este catálogo según el país de destino. Hace 15 años la tortilla de maíz, que son los Doritos, no existía en el consumo de ningún país de Sudamérica, y hoy es una marca estrella en todos los países.

valor. Además, hoy en Uruguay estamos migrando toda nuestra flota de distribución a camiones eléctricos y el año que viene nuestra flota de distribución va a ser 100% eléctrica. Por último, el tercer pilar, que es el más importante de cara al futuro, es ampliar nuestro portafolio de productos de manera que el consumidor tenga la posibilidad de elegir una variada cantidad de productos, con sal o sin sal, con azúcar o con edulcorantes, según lo elija él mismo. PepsiCo ha buscado generar nuevos productos que no

“Hoy en Uruguay estamos migrando toda nuestra flota de distribución a camiones eléctricos y el año que viene nuestra flota de distribución va a ser 100% eléctrica”.



sean alcanzados por la ley de sellos y cumplir con la norma del país donde opera. Si hay que cumplir una norma lo hacemos de inmediato, pero también buscamos, en este pilar de elecciones positivas, tratar de darle al consumidor diferentes oportunidades y, en ese sentido, la inversión que ha hecho la empresa en los últimos años es realmente muy importante.

¿Hay consciencia de la importancia del reciclaje en Latinoamérica o hay que trabajar mucho para ello?

Hay una consciencia corporativa, que quizá en función de las normas de los países, es necesario entenderla más rápido. Lo que sí falta es una consciencia individual, que muchas veces está ligada a diferentes aspectos culturales dentro del propio país. Puede pasar que haya comunas o barrios que tengan una mayor consciencia de lo que hace al reciclaje y otros no.

“PepsiCo ha buscado generar nuevos productos que no sean alcanzados por la ley de sellos y cumplir con la norma del país donde opera”.

En el pasado PepsiCo impulsó el programa Mujeres con Propósito. ¿Cómo evalúa la experiencia?

Fue un programa que culminó sobre el final de la pandemia y hoy tenemos un programa de empoderamiento femenino, que busca incorporar mujeres al mercado laboral a partir de una serie de herramientas que

brinda PepsiCo, siempre con ONG y socios previamente seleccionados. Hoy en Chile tenemos gente trabajando dentro de nuestra cadena de valor, que llegó a través de este programa y la idea es traer a Uruguay esa buena práctica que hicimos en ese país.

¿Cuáles son los principales proyectos a futuro de la compañía?

A nivel comercial, buscamos seguir ampliando el portafolio para tener soluciones de alimentación para cada momento del día. Por otro lado, apuntamos a seguir impulsando nuestra cadena positiva, bajando las emisiones de CO2 e incorporando camiones eléctricos, entre otras acciones. En términos de sustentabilidad, tenemos la posibilidad de avanzar por distintas etapas y no haciendo todo al mismo tiempo. También buscamos seguir posicionándonos como una empresa de alimentos y bebidas en el mundo, brindando soluciones a cada momento del día. ☯

Nueva S10 2025

Brutalmente comfortable

Precio lanzamiento desde:

USD 48.788



Suavidad y confort



Potencia y eficiencia



Smart touchscreen



Conectividad y seguridad



Más información en
[Chevrolet.com.uy](https://chevrolet.com.uy)

★★★
RESPALDO DE HASTA
5 AÑOS DE GARANTÍA*
o 150.000 KM
★★★



Manejemos
Juntos™

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



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

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

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

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

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

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

PANDO:

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

SAN JOSÉ:

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

TACUAREMBÓ:

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

0800 4584 | secom.com.uy