

# EMPRESAS & NEGOCIOS

ISSN: 1688 - 6224

Especial

# LA INVERSIÓN HISTÓRICA DE KATOEN NATIE

**MERCADO LABORAL**  
CONSULTORAS  
ELABORAN  
PROPUESTAS  
PARA MAYORES  
DE 40 AÑOS

**MACROECONOMÍA**  
ESCENARIO  
COMPLEJO  
PARA  
ARGENTINA

**DESARROLLO**  
D'AGOSTINI:  
PRESENTE Y  
FUTURO DE  
GM URUGUAY

**MERCADOS & ESTRATEGIAS**  
LAS VENTAJAS  
DEL MERCADO  
DE VALORES PARA  
LA ECONOMÍA



*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





Katoen Natie

## El proyecto

Tras cerrar un acuerdo con el gobierno, el operador logístico belga, Katoen Natie, principal accionista de Terminal Cuenca del Plata (TCP), invertirá alrededor de US\$ 455 millones para ampliar la terminal de contenedores en el puerto de Montevideo. A su vez, se extiende la concesión a 50 años.

El proyecto representa la máxima expansión del área de concesión, y la mayor inversión realizada en la historia de la terminal portuaria.

La nueva terminal de contenedores tendrá capacidad para cargar y descargar más de 2.5 millones de TEUs al año.

Una vez finalizado la obra, que se espera sea en 2024, permitirá a TCP operar la última generación

de buques portacontenedores, de hasta 400 metros de eslora.

Esto colocará a Montevideo en una posición privilegiada en las rutas comerciales de tránsito y transbordo de carga contenerizada.

En esta edición, Vincent Vandecauter, gerente general de Katoen Natie en Uruguay, en diálogo con **Empresas & Negocios**, recuerda el camino recorrido por la compañía en nuestro país y se refiere a los nuevos pasos que se darán tras el anuncio de la inversión. Por su parte, Rodolfo Laporta, gerente de Proyecto, pone foco en los detalles técnicos y los desafíos constructivos que la ampliación de la terminal trae aparejado.



**Vincent  
Vandecauter**  
Gerente general  
de Katoen Natie

## “Para competir tenemos que ser los mejores en la región”

Escribe: Oscar Cestau [@OCestau](#)

**L**a historia entre Katoen Natie y Uruguay comenzó casi por casualidad, mucho antes de 1996, año en que la compañía desembarcó en el país, asociándose con Costa Oriental, en Zonamerica.

A principios de los '90, un belga -vinculado laboralmente a Katoen Natie-, cuya pasión era viajar por el mundo, llegó a Sudamérica y, por ende, pasó por Uruguay. La dictadura militar había quedado atrás y los primeros gobiernos democráticos iniciaban un proceso de transformaciones importantes.

En ese contexto, el visitante identificó algunas oportunidades de negocio. Zonamerica y Costa Oriental fueron las primeras. A su vuelta a Amberes, convenció a Fernand Huts, el dueño de

Katoen Natie, de que Uruguay era un buen sitio para invertir. Obviamente, pocos sabían dónde estaba ubicado, así que hubo que desplegar un mapa y saber un poco más de este pequeño país enmarcado por dos gigantes. La distancia era grande, pero las referencias del visitante pesaron en la decisión de que este rincón del mundo era un buen lugar para el desarrollo.

“La empresa tiene la característica de confiar en sus empleados, y el hecho de ser de origen familiar ayuda a la interacción rápida con sus trabajadores y también se aceleran los procesos cuando hay que tomar decisiones, lo que es un beneficio. Fue así que el dueño, confiando en lo que le habían dicho, dijo ‘vamos a hacerlo’, y la compañía tomó la decisión de entrar a Uruguay; eso, siempre en alianza con socios locales”, explicó a **Empresas & Negocios** Vandecauter

sobre los primeros pasos de Katoen Natie en Uruguay. Para el ejecutivo, Bélgica y Uruguay tienen muchas cosas en común. Por ejemplo, son dos países muy chicos, con dos naciones muy grandes al lado —Bélgica tiene a Francia y Alemania, mientras que Uruguay a Argentina y Brasil—. Así, en su opinión, ambos tienen que encontrar las oportunidades, luchar para sobrevivir e intentar ser el mejor de la clase para poder participar en el mundo. Y en lo que respecta a la cultura, tampoco encuentra grandes diferencias. “Eso ayudó en la decisión de empezar, en 1996, una aventura importante en Uruguay” *remarcó.*

*Ese fue el principio. Luego, en el 2000, surgió la oportunidad de desarrollar una terminal de contenedores en el puerto de Montevideo, y tras una concesión a través de remate público, en 2001 empezó a operar en la terminal portuaria Terminal Cuenca del Plata (TCP), empresa del grupo Katoen Natie.*

“La familia Huts ya tenía, desde su negocio en Bélgica, una pasión por las actividades portuarias y el movimiento de contenedores. No hay que olvidar que ese es el origen de la empresa —cargar, descargar barcos—, entonces cuando apareció esta oportunidad, para Huts fue espectacular poder participar”, *explicó Vandecauter sobre esa etapa. En lo que refiere a negocios y oportunidades, desde el principio el dueño de la compañía era consciente que Uruguay tenía, tiene, y va a tener, algunas características muy favorables comparables con otros países. “Antes que nada, la ubicación estratégica. Por un lado, está en el inicio de un río muy importante en Latinoamérica, que conecta Bolivia, Paraguay y Brasil con el océano, pero también está al lado del mar abierto... No hay tantos lugares en el mundo donde haya una concentración de fortalezas tan favorables. Agregase además que Uruguay siempre ha tenido un marco jurídico muy confiable y estable, y un marco político siempre moderado, sin extremos; todas esas características, para una empresa, o alguien que viene a invertir, son muy importantes”, graficó el líder de la operación en nuestro país.*

**¿Cómo ha sido la evolución de TCP desde que comenzó a operar en el puerto de Montevideo hasta hoy?**

Con TCP hay una historia de 20 años y muchos más por delante. En 2001 la compañía asumió una responsabilidad muy grande, porque hizo un contrato con el país para desarrollar una terminal especializada de contenedores. La visión de Katoen Natie fue desarrollar la terminal al máximo, y hacerlo en el plazo más corto posible, porque

éramos conscientes de que había un potencial muy grande allí, pero a la vez sabíamos que la competencia en el Río de la Plata no se duerme, también evoluciona. Desde el principio invertimos más de lo que estábamos obligados a hacer. Recibimos la concesión con solo una grúa, entonces las primeras inversiones estuvieron enfocadas en equipamiento. Adquirimos grúas rodantes para movimientos horizontales, y en los primeros siete años nos preparamos para la primera etapa del plan maestro de TCP. Eso representó ampliar el muelle original, de 288 metros, y llevarlo hasta los 638 metros, con el objetivo de operar dos barcos en simultáneo. Sumamos 22 hectáreas más de playa de contenedores y más grúas. En el ínterin hubo otras iniciativas donde, por ejemplo, construimos una nave adicional, invertimos en informática, en sistemas, en seguridad. En síntesis, hasta 2016 invertimos alrededor de 250 millones de dólares en la terminal. Pero en esa evolución no solo invertimos en infraestructura, sino también en la gente, que es la base de nuestra operación. Así, en materia de recursos humanos crecimos siempre de manera muy natural, nunca bajamos la plantilla.

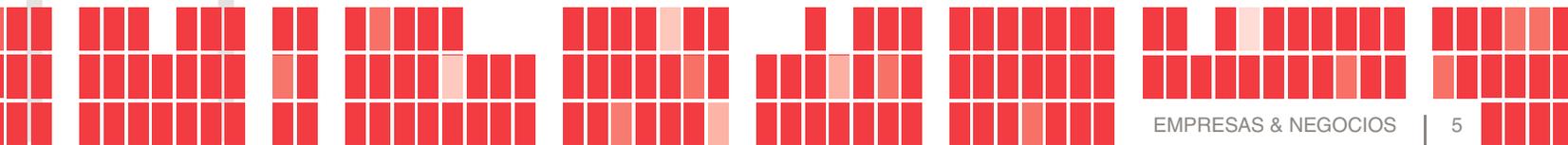
**“Hoy los barcos grandes llegan a Montevideo porque a partir de los ‘90 la ciudad logró desarrollar un puerto que ofrece infraestructura, desempeño y productividad a un nivel que hace que las navieras quieran pasar por acá”.**

**En 2011, en asociación con Frigorífico Modelo nació el parque logístico Polo Oeste. ¿Qué evaluación hace de ese pilar del negocio?**

Para nosotros no fue algo extraño, porque lo que hicimos en Uruguay es lo que hemos hecho, y estamos haciendo, en más de 30 países. Una vez que estamos en un país y vemos oportunidades de crecimiento, con preferencia en asociación con familias u organizaciones locales, damos un paso más y nos relacionamos. La ampliación a Polo Oeste fue algo muy lógico. Un país que tiene un puerto que es muy importante para el desarrollo, automáticamente necesita una retroárea detrás del mismo para mover toda la mercadería que entra y sale. Polo Oeste es una plataforma logística para estos fines. Katoen Natie tiene mucha experiencia en estos negocios, entonces fue ganar-ganar.

**¿Cómo es gestionar una empresa logística que está en competencia con la región? ¿Cuál es el ABC de esa gestión?**

Es muy sencillo: ser el mejor en tu negocio en la región. Pero serlo tiene muchos aspectos. Para explicarlo, primero me gustaría hablar de la importancia de los trasbordos. Uruguay es un país chico, que tiene que competir con algunos países muy grandes del mundo. ¿Cuál es el objetivo del



país? Es hacer crecer lo más posible su comercio exterior, es decir, exportar y hacer negocios con el mundo. Para poder hacer eso tienes que tener una buena conectividad. Si eres chico y encima caro, tienes que buscar los elementos para ser competitivo, y lo más importante es tener una conectividad directa. Es decir, tienes que lograr que los barcos que andan por todo el mundo, pasen también por tu puerto. Hoy en día los barcos grandes pasan por Montevideo porque a partir de los '90 la ciudad logró desarrollar un puerto que ofrece infraestructura, desempeño y productividad a un nivel que hace que las navieras quieran pasar por acá. Las navieras, cuando andan por Sudamérica, no pasan por cada puerto, entonces deben elegir algunos; y esa es una decisión estratégica de las compañías. Los puertos por los que no pasan los barcos o las líneas navieras van a mandar

su carga a los puertos hub, donde pueden llegar las embarcaciones grandes. El gobierno tenía muy claro eso desde el principio de los '90, cuando nació TCP. Eso porque tomó la iniciativa de desarrollar una terminal especializada, con infraestructura. A partir de ahí Montevideo recorrió un camino, y los barcos vinieron. El mundo cambia, y las navieras están constantemente revaluando por dónde pasar, y aquí hay algunos elementos que son clave en ser el mejor. Los barcos cada vez son más grandes... Hace 10-15 años los barcos tenían 280 metros de eslora, después los hicieron a 300, y hoy día estamos recibiendo embarcaciones de 330 metros, y van a seguir creciendo. Cuanto más grandes son los barcos, más selectivos van a ponerse al momento de elegir sus puertos.

A su vez, esos barcos tan grandes no pueden pasar por todos los puertos porque tienen un costo fijo enorme y deben elegir terminales. En ese escenario, tenemos que ser cada vez más productivos y contar con la mejor infraestructura, porque si tú no posees las grúas, si no tienes la productividad ni la gente para operar estos barcos, en algún momento la línea va a decir 'Montevideo ya no me sirve, me voy a pasar a Rio Grande Del Sur'. Otro punto importante, hablando de los barcos grandes, es el costo de combustible. En 2020 la IMO (Organización Marítima Internacional) tomó la decisión de obligar a las líneas



## VINCENT VANDECAUTER

*Vincent Vandecauter tiene 33 años. Estudió en la Universidad Tecnológica de Delft, en Holanda, donde obtuvo un Máster en Ingeniería Aeroespacial en 2012. Posteriormente, concluyó su formación académica con un Máster en Dirección General en la Vlerick Business School, en Bruselas.*

*En 2014 se incorporó a Katoen Natie. Luego de pasar por un programa de gestión de dos años, fue enviado a México para liderar la puesta en funcionamiento de la plataforma logística de la planta de polietileno de Braskem, en Coatzacoalcos.*

*Luego de este proyecto, permaneció en México hasta fines de 2018 como country manager de los seis sitios logísticos que Katoen Natie posee en México.*

*En diciembre de 2018 se trasladó a Montevideo para convertirse en gerente general de la Terminal Cuenca del Plata, la terminal especializada de contenedores en el puerto de Montevideo, propiedad de los accionistas Katoen Natie y la Administración Nacional de Puertos.*

marítimas a usar un combustible más ecológico, que tiene un límite de azufre menor. El año pasado se estimó que ese combustible iba a ser entre un 25% y un 30% más caro que el tradicional. Entonces, el incremento de costos de combustible hace que cada minuto que un barco está parado en un puerto le cuesta a la naviera un montón de dinero. Por tanto, cada año la productividad va a ser más importante.

**Entonces, ¿qué hacemos para ser más competitivos en la región?**

De nuevo: siendo los mejores. Hoy en día tenemos un buen desempeño, somos mejores que Buenos Aires y que Río Grande, pero si no nos preparamos para el futuro, en algún momento alguno de los puertos de la región puede sobrepasar a Montevideo y eso hará que la carga se lleve a otro lugar. Eso sería un desastre. ¿Qué hay que hacer para que eso no ocurra? Antes hicimos una primera etapa donde hubo un crecimiento muy importante de la terminal. Pero pasaron más de 20 años, entonces tenemos que pensar en la segunda etapa. Otra vez necesitamos mejorar la infraestructura, y a eso vamos a apuntar. Construiremos un segundo muelle, actualizaremos las grúas existentes y traeremos otras para poder operar los barcos en un tiempo menor, al igual que lo hacen otros puertos en el mundo. Eso por parte de la terminal. Aquí también el gobierno tiene una obligación muy importante, que es garantizar las condiciones náuticas para las líneas marítimas; y ahí entra el tema del calado.

**¿Qué es lo ideal?**

Lo ideal es estar adelante de tu competidor. En un momento, si viene un barco muy grande va a mirar el mapa y verá dónde puede pasar con su calado de 14 metros. Va a ver el puerto de Santos, el de Río Grande, y ahí seleccionará esos puertos. Si Montevideo no prevé esa capacidad de calado, los barcos van a dejar de pasar por acá. Entonces, en esta competencia regional es muy importante ser el primer puerto que puede ofrecer el calado suficiente a los barcos grandes. Tengo un artículo que dice que ahora Río Grande puede recibir barcos de 366 metros... es lo que está pasando, la competencia se está preparando, están trabajando en calado y Montevideo tiene que hacer lo mismo. Hoy en día está en 12 metros, debemos ir a 13 y 14 metros y no esperar porque la competencia es muy fuerte y después, hacer cambiar la línea marítima de puerto de trasbordo va a ser mucho más difícil. Hoy en día el barco más grande que recibimos es de 340

metros de eslora; TCP puede recibir una generación más grande, pero lo ideal es generar un segundo muelle para poder operar más barcos en el mismo momento. Estamos preparados, pero muy justos, entonces tenemos que actualizarnos e invertir para poder recibir la siguiente generación.

**Ahora viene la gran apuesta, que es la inversión anunciada y el desarrollo de un proyecto muy importante para la terminal portuaria. ¿Cuáles son los aspectos más resaltables de este paso que dará la compañía?**

**“Hasta 2016 invertimos alrededor de 250 millones de dólares en la terminal. Pero en esa evolución no solo invertimos en infraestructura, sino también en la gente, que es la base de nuestra operación”.**

Hubo mucho análisis y estudio desde el punto de vista técnico, pero como paso estratégico no tanto. De nuevo, estamos haciendo lo mismo que hicimos hace 15 o 20 años. Sabemos que tenemos que mejorar la infraestructura. Obviamente, la pregunta es qué nivel necesitas, hasta dónde tienes que ir, y aquí entran los estudios. Hablamos mucho con las líneas marítimas para entender cuál es la última tendencia en el mercado, pero si tienes que prepararte para los siguientes 50 años, debes hacerlo al máximo posible. Entonces, vamos a construir un segundo muelle de 700 metros a 14 metros de profundidad, con la posibilidad de que sea a 16 metros. ¿Vamos a necesitar mañana esa profundidad? No. Pero si haces una inversión de este tamaño tienes que prever, como decía, al menos para los siguientes 50 años. No hay que obviar que

las obras que vamos a llevar a cabo, por sus características, no se pueden realizar en partes. Si tienes que construir un muelle, o un relleno, no tiene ningún sentido hacerlo parcial, es decir, hacer 100 metros y en otros 10 años hacer 100 metros más, porque desde el punto de vista económico no tiene ningún sentido.

**¿La competencia está más para el lado del puerto de Buenos Aires o hay que mirar más seriamente a Brasil?**

Brasil va a ser un competidor más importante que Buenos Aires. Más temprano que tarde, en algún momento Buenos Aires va a perder su competitividad, más que nada cuando vengan los barcos grandes. Hoy en día la desventaja de Buenos Aires es que tiene un canal de acceso de más de 250 kilómetros, con un calado limitado, y los barcos grandes ya no pueden pasar. ¿Qué puede hacer Argentina? Empezar a dragar, pero no tienes que ser experto para entender que dragar 250 kilómetros no es sostenible. En un momento, esta carga de Buenos Aires va a tener que pasar por otro puerto, y ahí entra la competencia con los puertos de Brasil.

# Los detalles de una obra millonaria



**Rodolfo Laporta**  
**Gerente de Proyecto de**  
**Katoen Natie, Terminal**  
**Cuenca del Plata**

**E**n diálogo con *Empresas & Negocios*, Rodolfo Laporta, gerente de Proyecto de Katoen Natie, Terminal Cuenca del Plata, brindó los detalles técnicos de la nueva ampliación de la terminal especializada de contenedores.

*Con esta nueva etapa de desarrollo, la compañía busca transformar el puerto de Montevideo en el hub del tráfico de contenedores en el ecosistema portuario regional.*

Rodolfo Laporta conoce de primera mano el desarrollo de Terminal Cuenca del Plata (TCP) desde sus inicios. Se sumó al grupo Katoen Natie en 1996, cuando aún el vínculo de la compañía con la terminal portuaria ni siquiera estaba en agenda. Luego vino la concesión y de ahí en más la historia es conocida. Hoy, en su carácter de gerente de Proyecto, es parte activa del nuevo paso que la empresa belga da en el puerto de Montevideo.

Para Laporta, el nuevo proyecto nació en el momento mis-

mo que Katoen Natie tomó posesión de la terminal, el 12 de diciembre de 2001, y comenzó a trabajar. “Las obras se hacen si se necesitan y cuándo se necesitan”, explicó Empresas & Negocios. En su opinión, la empresa siempre ha estado en marcha, analizando escenarios, proyectando, y eso es parte de la obra. “No se hace una obra si no hay un anteproyecto antes, si no lo licitaste, si no lo ganó alguien, si no hizo un proyecto ejecutivo que fue aprobado por la ANP y las autoridades de medio ambiente; recién después estás en obra efectiva. Entonces, todos esos pasos anteriores muestran de qué forma estamos trabajando desde 2001 en las sucesivas ampliaciones de la terminal hacia acá en lo que va a ser un nuevo puerto de Montevideo”, remarcó.

## Los desafíos constructivos

El nuevo proyecto consiste, entre otras cosas, en completar el área de gestión de la terminal en 58.5 hectáreas, y dotar a la misma con la correspondiente infraestructura y tecnología.

“Cuando recibimos la concesión, en el 2001, había 13.5 hectáreas en tierra y 45 en el agua. Hoy tenemos 37 en tierra y entre 21 y 22 en el agua. Ya hemos avanzado en más de la mitad de los que teníamos que hacer”, explicó Laporta.

Pero, ¿en qué consisten las nuevas obras y cuáles son los aspectos esenciales de la misma? En su parte medular, prevé la construcción de un muelle de cierre del área de gestión, que se espera tenga entre 740 y 750 metros efectivos.

Según el experto, en esta acción existen algunos puntos importantes a considerar. Debajo de la traza del muelle está la última estribación de la Cuchilla Grande, que le llaman la piedra fieramosca, entonces, para avanzar en la construcción del nuevo muelle, hay que cepillarla y sacar unos 250 mil metros cúbicos de roca. “Hay que sacar esa roca desde un sector debajo del muelle hacia afuera, que permita, por lo menos, ir a los 16 metros y así tener unos dos metros entre el calado máximo y el fondo de roca. Si fueran lodos, como los que tenemos en la bahía, no habría problema, pero cuando hay piedra y roca dura puede causarle serios problemas a un buque, especialmente en el sube y baja del oleaje. Esos son estudios que hay que hacer, es decir, definir cuál es la cota de fondo segura. Nosotros pensamos en 16 metros, aunque los asesores nos están diciendo que quizás tenemos que ir a los 17 metros”, explicó Laporta.

Recordó que las obras de los muelles del puerto se terminaron en 1940, y aún hoy todos ellos siguen siendo utilizados con un calado de 10 metros. “La inteligencia en aquel momento de sus realizadores estuvo en diseñar, o establecer, que los muelles se construyeran con calado de 10 metros y por ley –votada en el período de Juan Lindolfo Cuestas en la presidencia- imponer que el dragado de canal de acceso tenía que ser de 10 metros. Otro punto importante, como parte de la obra, “es que vamos a hacer es el *upgrade* del muelle de escala original. Todo el frente del muelle de escala ya está a 14 metros, entonces hay que extender todo el nuevo muelle como mínimo a 14 metros”, advirtió.

El otro punto crítico del proyecto es la conexión con el muelle de escala. “Esa es una tarea complicada porque seguramente va a ser una obra sobre pilotes, pero en la punta del muelle de escala tenemos un terraplén enrocado. Lo que estamos analizando es la extensión del muelle de escala unos 30 metros para que las fundaciones del nuevo muelle eviten ese empedrado enrocado, que no se puede atravesar con pilotes; ahí ganamos 30 metros en el muelle de escala y

resolvemos una dificultad técnica”, señaló.

Los 250 mil metros cúbicos de roca a excavar con precauciones especiales para no hacer daño a ningún a de las obras inmediatas y la obra de protección de la Escollera Sarandí son los rubros de mayor sensibilidad y costo unitario de esta nueva etapa. Posteriormente, en materia de desembolso económico viene la construcción de los 750 metros de muelle asentados sobre pilotes ubicados cada siete metros, lo que equivale a 65 líneas de pilotes, con cuatro por línea de 1.20 metros de diámetro hasta la roca. “Los estudios indican que hay roca a ocho metros, por eso hay que sacar la piedra y llevarla a 17 metros, por lo menos, pero en la punta de la escollera la roca está a 40 metros, y ahí tenés que llevar a ese pilote a esa profundidad y cada uno entrarlo a tres diámetros, es decir, a 3.60 metros en la roca. Por eso el pilotaje sería el tercer rubro más caro de la obra”.

### Extensión de áreas y tecnología aplicada

La extensión de áreas se realiza ganándole terreno al mar. Laporta explicó que en el caso de TCP, el relleno se viene haciendo desde 2008 con material de excavación adecuado y autorizado por la ANP y por medio ambiente. Un bulldozer empuja el material, generando una sobrecarga de 13 metros sobre los lodos del fondo. De esa forma, se llevan ganadas entre ocho y nueve hectáreas desde que se terminaron las obras de extensión de la nueva etapa.

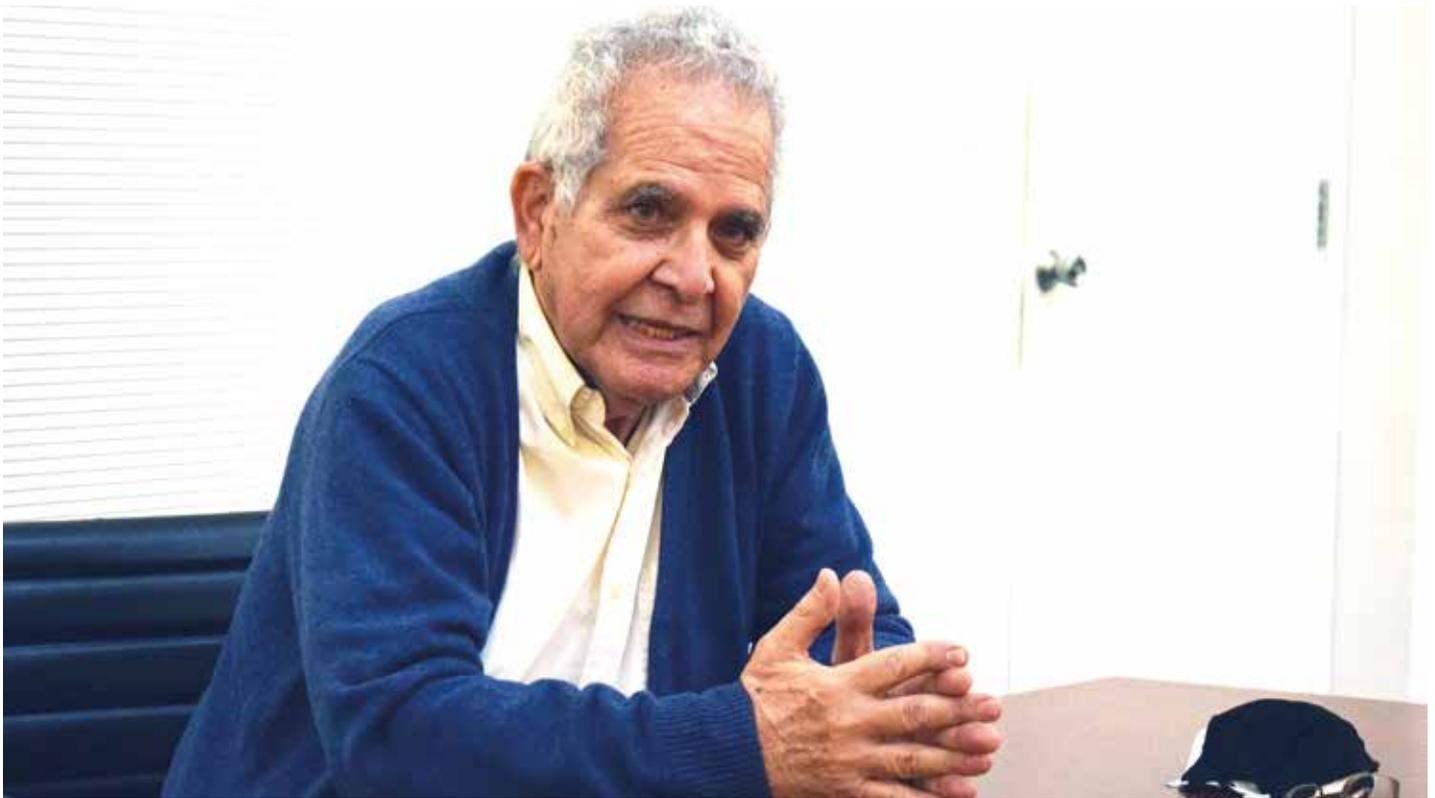
Al llegar a las 22 hectáreas, se pavimentan en hormigón y se instalan tomas eléctricas para contenedores refrigerados. “Hay que hacer obras eléctricas importantes. Probablemente instalemos 1.500 tomas o más, adicionales a los que ya tenemos; entonces tenemos dos bloques de tomas en ambos muelles”, manifestó. Laporta destacó la calidad del servicio eléctrico que tiene Uruguay -sobre todo cuando se trabaja con contenedores refrigerados-, algo que es esencial para tener una terminal seria.

Según demande el mercado, se instalarán

las grúas pórtico montadas sobre rieles adicionales necesarias.

“Todas nuestras grúas son eléctricas. Vamos a llegar a tener 14 o 15 megavatios de potencia contratada, pero podemos llegar hasta 20 porque queremos ofrecerle a los buques energía desde tierra. Ese barco que viene y atraca, de repente carga 800 contenedores refrigerados, y debe tener sus refrigeradores funcionando aún estando en puerto para dar energía a los que ya tiene cargados. Eso es consumo de gasoil y contaminación ambiental. Junto con la ANP

**El nuevo proyecto consiste, entre otras cosas, en completar el área de gestión de la terminal en 58.5 hectáreas, y dotar a la misma con la correspondiente infraestructura y tecnología.**



estamos hablando con los técnicos desde hace tiempo sobre cómo proveer energía a los buques. No es una tarea que podamos hacer solos, tenemos que estar acompañados por la ANP, que también le va a dar energía a los cruceros, cuyo consumo es bastante mayor al de los contenedores refrigerados; porque a veces hay hasta cuatro cruceros por día en el puerto”, recordó Laporta.

En el acuerdo logrado tras la concesión se establece que TCP puede utilizar áreas de Puntas de Sayago para montar aerogeneradores, lo que está en estudio dado que la empresa ve con buenos ojos generar energía eólica.

### **Mano de obra combinada**

Ante la consulta de si hay empresas uruguayas que puedan realizar esta obra, Laporta fue contundente: “Solos no”. Explicó que la misma requiere trabajos marítimos, dragado de barros, trabajo en roca y transporte de arena para relleno.

“Nosotros queremos una única cabeza, un *joint venture* entre un dragador y una empresa de obra civil. Va a ser por invitación, no va a ser una licitación abierta”, comentó.

Agregó que la arena utilizada va a venir, seguramente, del Banco Arquímedes, situado a unos 40 kilómetros del puerto, y que se utilizó en la obra anterior, aunque habrá que

hacer estudios y ver su capacidad. “Queremos asegurarnos de que haya capacidad de arena, y también que lo que se haya sacado no genere problemas en la costa”, indicó.

Respecto al final de la obra, Laporta adelantó que la idea es tenerla terminada en pocos años. “Aquel grupo constructor –dragador y obra civil– que nos ofrezca las mejores condiciones técnicas, los mejores plazos de entrega –porque no tiene que ser la obra total, puede ser por etapa– tendrá ventaja”, adelantó.

El cronograma que maneja la empresa indica que en los primeros días del mes próximo se estará presentando el llamado para que en agosto estén las ofertas. Para octubre se espera que estén los datos razonables de estudio y constatación, y que se empiece a trabajar en el proyecto ejecutivo. “Nosotros les damos un prediseño como base de trabajo, pero las empresas podrán presentar alternativas que estudiaremos. La alternativa puede ser en función de los equipos que tengan disponible. Solo su movilización para hacer excavación en roca o bajo agua cuesta millones de dólares advirtió.

Laporta recordó que la obra de la etapa anterior comenzó en enero de 2007 y la recepción provisoria tuvo lugar en febrero de 2010. Allí se desarrollaron 350 metros de muelle

y se ganaron al mar entre 11 y 12 hectáreas. “Ahora son más de 700 metros de muelle, y 22 hectáreas. ¿Cómo podemos hacerlo en el mismo plazo? Implica bastante más gente trabajando. El que tenga la idea inteligente y económicamente compatible con la razón... con los plazos para tener etapas de obra prontas; eso, por supuesto, con la calidad y la seguridad adecuada, será el que obtendrá la obra”, deslizó el ejecutivo.

**Levantar la mirada**

El pasado lunes 24 comenzaron las pruebas en el simulador de la Escuela Naval con la participación de tres prácticos designados por la Sociedad de Prácticos del Puerto de Montevideo. La intención es simular la navegación de un barco de diseño de 400 metros de largo y 59 metros de manga, y con calado de trabajo de 14 metros, aunque esta embarcación tiene capacidad para 16 metros de calado. “Este barco es el mismo que quedó atravesado en el Canal de Suez, para tener una referencia. Ahí nos dimos cuenta que dicho canal tiene una solera -la parte de abajo del canal- de 125 metros. En el canal de acceso al puerto de Montevideo la solera es de 140 metros y va ser ampliada cuando se vaya a los 14 metros de profundidad. Y después se va a tener que ir a los 15 metros para que nosotros tenga-

mos los 14 metros de calado. Por tanto, podemos decir que estamos en mejores condiciones que ese tramo del Canal de Suez”, remarcó.

El entrevistado insistió que ahora que se está estudiando avanzar a 14 metros de calado, en forma simultánea se realice el análisis para los 15 metros y que esos resultados se tengan en carpeta.

Laporta llamó a mirar hacia adelante, que es lo que está haciendo Katoen Natie en esta segunda etapa. “Nosotros tenemos un sueño, y le vamos a pedir a los contratistas que se estudie la posibilidad de calado a 16 metros. Tenemos que pensar que tenemos 60 años por delante, entonces debemos de ver si eso es viable o no. La manera de hacerlo es hoy, de lo contrario no se hace. No podemos construir el muelle a 14 y después pasar a 16. Después se estudiará si justifica la inversión”, evaluó.

En este marco, la compañía le está pidiendo a la ANP que el antepuerto norte sea dragado a los 15.5 metros para permitir la

maniobra de un buque de 400 metros de largo, y con un barco de 370 metros instalado en el muelle oeste -bautizado así por TCP-. Ese barco de 400 metros puede atracar en el muelle de escala, o al revés, pero ese escenario será lo máximo que permitirá la obra. ☺

**Ante la consulta de si hay empresas uruguayas que puedan realizar esta obra, Laporta fue contundente: “Solos no”.**



# PASANDO RAYA

VIERNES 28 DE MAYO DE 2021 **EDICIÓN 134**

Claudio D'Agostini, gerente general de General Motors Uruguay, mano a mano con **Empresas & Negocios**, realizó un repaso histórico del éxito de la firma vinculado al trabajo colaborativo en el país. GM está en el territorio desde hace casi un siglo, y su llegada fue una de las primeras operaciones de la empresa fuera de Estados Unidos. En ese tiempo comprendido por unos 100 años, se vivieron incontables desafíos y objetivos cumplidos. Una de las pruebas más importante de la compañía fue, y es, cumplir con metas a pesar de una pandemia instaurada ya hace más de un año en el país. Hoy, en un repaso con D'Agostini, queda en evidencia la fortaleza de una firma que encontró el éxito en el trabajo en equipo y que, cada día, apuesta a más.

En todo el mundo, las Bolsas de Valores tienen una importancia económica fundamental. Por un lado, son movilizadoras de grandes volúmenes de inversión. A su vez,

posibilitan la presencia de pequeños inversores -o ahorristas- que de otra forma no tendrían la posibilidad de acceder a coparticipar en los beneficios y riesgos de iniciativas empresariales de cierta dimensión.

¿Qué pasa en Uruguay, en ese sentido? Según el Cr. Carlos Saccone, experto en inversiones y columnista de **Empresas & Negocios**, el mercado de valores local siempre ha sido parte de la "agenda periférica". Eso porque la interpretación de los tomadores de decisiones ha sido que el tema es algo importante, pero no urgente. Pero el escenario parece estar cambiando. En esta edición el analista explica las razones.

Previo a la aparición del covid-19 en el mundo, Argentina enfrentaba dificultades económicas, pero la pandemia profundizó la crisis. Ya desde 2019 el país registraba recesión, alta tasa de inflación, fuerte devaluación y complicaciones fiscales que lo llevaron a solicitar un préstamo al Fondo

Monetario Internacional (FMI).

Posteriormente, las medidas de confinamiento restrictivas del año pasado profundizaron el problema, y eso tuvo su impacto en la economía. El confinamiento se reitera por estos días y agrava el panorama. En Macroeconomía, la Ec. Sofía Tuyaré analiza el tema.

Las formas de presentar un currículum ya no son las mismas que hace un par de décadas atrás. Tampoco será igual de aquí a 10 años -o incluso menos-. En el mundo está creciendo la idea de implementar los currículos ciegos: una presentación profesional en la que ya no importan los datos personales, sino que el peso únicamente lo tienen las capacidades. No muchas personas tienen claro el camino si se trata de transformaciones en materia laboral pero, Rocío Miranda, consultora independiente, tiene el rol de orientar a quienes lo necesitan, especialmente a personas mayores de 40 años, para que elijan las mejores opciones de su futuro profesional.

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

---

Director responsable **Jorge Estellano** | Consejo Editorial Ec. María Dolores Benavente, Cr. Juan Berchesi, Ing. Agr. Claudio, Williman, Ing. Fernando Puntigliano, Ec. Luis Mosca, Teresa Aishemberg y Dr. Pablo Labandera | Gerente general **Carolina Estellano** | Gerente Comercial **José Olivencia** | Editor **Oscar Cestau** oscar@cronicas.com.uy | Subeditor **María Noel Durán** maria.noel@cronicas.com.uy | Redacción **Jessica Vázquez** jessica.vazquez@cronicas.com.uy | Columnistas Cr. Carlos Saccone, Cr. Darío Andrioli, Ec. Sofía Tuyaré, Dr. Conrado Díaz Rojas y Dra. Patricia Tellería | Colaboradores **Marta Aldunate, Magdalena Raffo, Eduardo Lanza e Ignacio Palumbo** | Departamento de arte **Santiago Rovella** santiago@cronicas.com.uy | Consultores **Jorge Alfaro (Automovilismo)** | Fotografía **María Noel Durán y Jessica Vázquez** | Impreso en **El País S.A.** | Depósito legal: 373.529

## SUMARIO

18. **MERCADOS & ESTRATEGIAS.** La necesidad de un mercado de valores local.
20. **MACROECONOMÍA.** Argentina afronta un escenario complejo.
22. **DESARROLLO.** Claudio D'Agostini y los secretos del éxito de GM Uruguay.
26. **TENDENCIAS.** Avon con nueva identidad visual.
30. **GESTIÓN.** El chileno Eduardo Abedrapo se suma como socio a la consultora uruguaya AIC Economía y Finanzas.
32. **DESARROLLO.** Alcanzar los objetivos laborales después de los 40.

Sabemos que en este tiempo estás pensando en tu **salud** más que nunca.

Por eso creamos **HUMANA. Nuestro Podcast**. Un canal para profundizar en los temas de salud que más te interesan. Desde tu salud psicológica a tu salud física y social.

**Escuchanos y proponé** en nuestras redes los temas que más te interesen. Nuestros profesionales los irán abordando con la **excelencia de siempre**.



# Humana



 [www.hospitalbritanico.org.uy](http://www.hospitalbritanico.org.uy)

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

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



**HOSPITAL BRITANICO**

Tu vida nos inspira



## Fernando Mena

Gerente Comercial de Grupo Santa Rosa para JMC y Changan

**F**ernando Mena nació el 24 de abril de 1979, en el departamento de Rocha. Como ocurre con la mayoría de los niños, no podía decirse con certeza a qué quería dedicarse de adulto, pero lo que realmente disfrutaba era estudiar inglés y anhelaba ser traductor. Durante la secundaria, en cambio, deseaba ser trabajador social. Con el paso del tiempo fue migrando al área comercial, y a partir de su primer trabajo como vendedor de una distribuidora se cautivó con la venta.

Su primer empleo formal fue a los 17 años en Adam's en Rocha. Luego pasó a trabajar directamente en Cadbury Adam's en Montevideo y, posteriormente, en Chile. Desde sus primeras experiencias en ventas se interesó por investigar sobre el comportamiento de los consumidores, gracias al conocimiento de personas referentes en su vida.

Hoy —y desde 2017—, se encuentra ocupando el puesto de gerente Comercial en Grupo Santa Rosa para las marcas JMC y Changan. Su ingreso a la firma se dio debido al interés por enfrentar nuevos desafíos y su experiencia laboral. Tras un proceso de selección, se integró a Santa Rosa como representante de concesionarios para las marcas JMC y Grupo Piaggio.

En cuanto a la empresa, Mena sostuvo que

disfruta del ambiente laboral. El respeto por cada uno de los colaboradores y las oportunidades de desarrollo personal y profesional que brinda son aspectos que resalta. Al referirse a su trabajo, le apasiona el desafío constante y la posibilidad de contar con el respaldo de una empresa fuerte. Vinculado con los desafíos de su área, el entrevistado aseguró que lo principal es gene-

**Al referirse a su trabajo, le apasiona el desafío constante y la posibilidad de contar con el respaldo de una empresa fuerte.**

rar sinergia entre las marcas que representa el grupo en utilitarios. “Por otro lado, existe una gran oportunidad de desarrollo de la movilidad eléctrica, ya que es un segmento de gran proyección”, agregó. Respecto de los aprendizajes en sus expe-

riencias laborales, el ejecutivo indicó que no solo aprendió, sino que adquirió herramientas y se llevó amigos. Lo que más destaca es la importancia de tomar las dificultades como oportunidades de fortalecimiento y el valor del trabajo en equipo.

Disfruta de pasar tiempo en familia y con amigos, así como de viajar a La Paloma y conectarse con la naturaleza. Su núcleo familiar está conformado por su esposa y su hijo de siete años, Juan Bautista. Asegura que la persona que más aprendizajes le dejó fue su abuelo, “por la importancia que le daba a la familia y al trabajo”.

En su oficina no puede faltar el mate. Su libro preferido, al que conoció hace muy poco tiempo, es ‘Al encuentro de las tres Marías’, de Juana de Ibarbourou. Si se trata de música, elige el reggae y el rock uruguayo. Recomienda las películas basadas en hechos históricos y documentales.

Mena es un apasionado del fútbol y la playa; y afirma que su frase de cabecera es “el tren pasa tantas veces como uno se lo proponga”. De aquí a 10 años le gustaría estar rodeado de sus seres queridos y su familia, siempre disfrutando junto a ellos. “En cuanto a lo laboral y profesional, quisiera seguir siendo parte de Grupo Santa Rosa, afrontando cada desafío que me toque vivir”, remarcó. 🎧

# MANEJÁ LA REVOLUCIÓN DE LA CONECTIVIDAD CON PRECIO Y CUOTA CONGELADA.



NUEVO  
**ONIX**

PRECIO PREVENTA

USD: 16.790\*



WIFI 4G  
LTE



MOTOR  
TURBO



ASISTENTE DE  
ESTACIONAMIENTO

RESERVÁ TU NUEVO ONIX MY22 Y  
PAGÁ LA PRIMER CUOTA EN 90 DÍAS  
FINANCIANDO CON HSBC.  HSBC

1 AÑO DE 

FIND NEW ROADS™



CHEVROLET

[www.chevrolet.com.uy](http://www.chevrolet.com.uy) /  [ChevroletUruguay](https://www.facebook.com/ChevroletUruguay) /  [@Chevroletuy](https://www.instagram.com/Chevroletuy) /  [@Chevrolet\\_UY](https://twitter.com/Chevrolet_UY) / 



MONTEVIDEO: CARPER, 2208 2055 - MONTEVIDEO: 26041632 - POCITOS, 2628 3525 - R. CRISTÓFANO, 2304 1634 - SILCA, 2400 4078 - CANELONES: LAS PIEDRAS, SILCA, 2361 8551 - CANELONES: CARONE, MONTEVIDEO, 2682 3223 - PANDO, CANEPA'S, 2292 3344 - SANTA LUCIA, RCRISTOFANO, 4334 5496 - CERRO LARGO: MELO, DEL ESTE, 4642 3607 - COLONIA: COLONIA DEL SACRAMENTO, SILCA, 4522 5597 - DURAZNO: DURAZNO, LAMONT, 4362 2802 - SARANDI DEL YÍ, LACAVA, 4367 9054 - FLORES: TRINIDAD, AUTONORTE, 4364 3135 - FLORIDA: FLORIDA, 4352 4417 - MALDONADO: MALDONADO, FONTES, 4222 3321 - PAN DE AZÚCAR, FONTES, 4434 9012 - SAN CARLOS, FONTES, 4266 9017 - MERCEDES: MERCEDES, 4533 3966 - PAYSANDÚ: PAYSANDÚ 4723 5598 - RIVERA: RIVERA, 4624 6428 - SALTO: SALTO, 4733 5597 - SAN JOSÉ: SILCA, 4342 2149 - TACUAREMBO: AUTOS LAMONT, 4633 2850 - TREINTA Y TRES: DEL ESTE, 4452 4266. DISTRIBUIDORES OFICIALES DE REPUESTOS: FEYVI S.A., 2924 1100 - MIRVIC LTDA., 2900 1465 - YAGUARÓN IMPORTACIÓN S.R.L., 2908 1136.

BUSINESS PROCESS SOLUTIONS

# Soluciones de negocio con el foco puesto en la recuperación

Para Liliana Santos, socia en Deloitte, las organizaciones deben comenzar a pensar en un escenario post pandemia, tomando decisiones inteligentes hoy con el objetivo de prosperar mañana.



Ante este dilema el *outsourcing* permite fortalecer las capacidades internas sin significar costos estructurales fijos a la empresa. A su vez optimiza la capacidad para impulsar la misión y el negocio en medio de presupuestos reducidos, todo mientras se crea un compromiso y equipo ágil. A su vez, optimiza la capacidad para impulsar la misión y el negocio en medio de presupuestos reducidos; todo mientras se crea un compromiso y equipo ágil.

## Soluciones únicas para problemas complejos

Un aspecto clave es la necesidad de customización del servicio. Los diferentes modelos de negocio, las prioridades organizacionales y culturas corporativas distintas hacen que lo que funciona para una empresa no necesariamente funcione para otra. Para Santos, “es necesario determinar cómo opera la organización, establecer qué metas está buscando y los cambios que requiere para alcanzarlas, y así encontrar una estructura incremental para llevarlos a cabo. Cada organización tiene sus complejidades como tensiones internas, gestión de personas clave e incluso intereses diversos y contrapuestos dentro de la misma organización”.

Santos planteó que “para algunas organizaciones la clave para alcanzar sus metas puede ser tercerizar un servicio que no pueda

**O**perar en un mundo posterior al covid-19 es el gran desafío de la mayor parte de las organizaciones alrededor del mundo. Uruguay no es la excepción.

Desde inicios del 2020 el camino ha estado lleno de desafíos, y todo indica que la disrupción ha llegado para quedarse. La gran interrogante entonces es: ¿Cómo planificar un cambio de mentalidad para pasar de un estado basado en la respuesta a otro proactivo?

“Hoy vemos a muchas empresas que ope-

ran con los recursos mínimos indispensables para sobrellevar la situación y, al mismo tiempo, trabajan para alcanzar sus metas y responder, en el caso de las multinacionales, a sus casas matrices. Si bien entendemos que es un escenario de gran complejidad, estamos convencidos de que la clave es prepararse para prosperar en la situación post pandemia. En Deloitte confiamos en la recuperación y en las oportunidades que tenemos por delante. Nuestro foco está puesto en ello y en apoyarlas en el camino”, afirmó Santos.

gestionar ágilmente a nivel interno. Otras se pueden beneficiar al fortalecer sus capacidades internas con un servicio de transformación en el corto plazo”.

La socia de Deloitte destacó la asignación de personal temporario como un abordaje particularmente útil en la coyuntura actual, porque brinda recursos a la organización sin aumentar sus costos estructurales.

#### Puntos clave de una asignación de personal:

- El entendimiento del perfil profesional que se necesita.
- Identificar qué cambios se buscan concretar con este mecanismo.
- Vigilar el debido cumplimiento de los aspectos legales. En Uruguay existe una ley de tercerización.
- Remunerar al personal tercerizado con los mismos beneficios que un equivalente a nivel interno.



#### Perfil

María Liliana Santos es Contadora Pública y Licenciada en Administración, graduada en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Actualmente es Socia de Tax & Legal en Deloitte.

Para Santos, tercerizar un servicio no significa que la empresa se desentienda y pierda el control. “El cliente tiene que asegurar que el conocimiento y las herramientas clave del servicio sean controlados por éste. Los contratos deben tener ciertas características: definición clara del alcance, métricas de calidad de los servicios alcanzables, modelos de penalización y bonificaciones, transparencia de los precios y mecanismos de revisión, flexibilidad ante cambios inesperados, definición del modelo de go-

bierno, mecanismos de protección del riesgo operacional, entre otros” concluyó al respecto.

Al ser consultada por la actualidad de las organizaciones en Uruguay, Santos señaló que “hoy más que nunca, muchas empresas tienen que reevaluar sus procesos de contabilidad, impositivos y de recursos humanos. En Deloitte nos enfocamos en

la oportunidad que tienen esas empresas para optimizar los procesos internos y estar más preparadas para futuras disrupciones. Como bien dicen, el cambio vino para quedarse”. &

INVERSIÓN

# Acciones para el desarrollo

El Mercado de Valores del Uruguay siempre ha sido parte de la “agenda periférica”, dado que la interpretación de los tomadores de decisiones ha sido que el tema es algo importante, pero no urgente. Esto ha llevado a “anhelar” su desarrollo, sin tomar acciones concretas. Pues algo parece estar cambiando. Veamos...



Escribe: Cr. Carlos Saccone  
 @carlossaccone

**D**ebo comenzar esta columna expresando mi alegría y satisfacción por la iniciativa del Banco Central del Uruguay (BCU) para reactivar la Comisión de Promoción del Mercado de Valores, incorporando a un reconocido experto de la región para que la lidere. Hace ya algunos años que hemos intentando difundir los beneficios para el país de contar con un mercado de valores mucho más desarrollado que el actual, por lo que las últi-

mas medidas adoptadas no pueden ser sino muy bienvenidas. A través de **Empresas & Negocios** y de otros medios he intentado transmitir, en particular, los múltiples beneficios de contar con un mercado de acciones desarrollado. El punto ha sido estudiado también por académicos de Estados Unidos, quienes se preguntaron si *“los mercados de acciones y bancos con buen funcionamiento promueven el crecimiento económico de largo plazo”* **para llegar a descubrir que, efectivamente, “la liquidez de un mercado de acciones y el desarrollo bancario predicen ambos positivamente el creci-**

**miento, la acumulación de capital y las mejoras en la productividad”** <sup>(1)</sup>. Es que no debería ser casualidad que todos los países que pueden llamarse “desarrollados” al día de hoy cuenten con un profundo y dinámico mercado de acciones, donde sus empresas pueden acudir a abrir su capital. Naturalmente, no es la única razón por la cual son desarrollados, pero repase el lector los datos y verá que desde Islandia a Estados Unidos, todos tienen su mercado de acciones funcionando como pilar de la economía. En ciertos países, cuando una empresa llega a la instancia de captar accionistas para obtener

recursos, llama a este momento ‘volverse pública’ (*to go public*). Se asocia acudir al mercado con que la compañía se convierta en ‘pública’. Tiene sentido. Antes la empresa era propiedad exclusiva de un grupo reducido de personas. Ahora, cientos podrán comprar sus acciones libremente. De la misma forma, se verán beneficiados si a la empresa le va bien, o perjudicados si le va mal. Tendrán derecho a voto en las asambleas evaluando la estrategia de la compañía y podrán remover un director si surgen las mayorías necesarias. Así, la empresa es “pública” porque es propiedad de muchas

personas, y muchas otras personas pueden serlo comprando y vendiendo sus acciones. La empresa 'pública' aquí entonces sabe que estará bajo el escrutinio permanente de sus propietarios. Sus accionistas podrían decidir que debe modificar radicalmente su estrategia, o ser vendida, por ejemplo.

**Es un sistema en el cual existe un conjunto de beneficios, como ser:**

- a) Financiamiento no es siempre endeudamiento. La acción no es una obligación, sino que es un derecho. La empresa no se obliga en caso de que le vaya mal, sino que otorga el derecho a participar de sus beneficios cuando le vaya bien. Para la firma es más sano que exista la posibilidad de la combinación entre deuda y capital, en tanto la estructura óptima de financiamiento difícilmente sea una sola.
- b) Los accionistas pueden ejercer contralor sobre la actividad, tanto por lo que hacen como por lo que no.
- c) Ofrecen alternativas de ahorro e inversión de largo plazo. Visto desde la perspectiva del inversor, lo que se hace es darle a personas e instituciones una alternativa de inversión de largo plazo para su capital.
- d) Se obliga a mayor trans-

**Con la liquidez existente, no nos cabe duda que una salida a la Bolsa abriendo el capital, o sea, emitiendo acciones en lugar de fideicomisos u obligaciones, sería un éxito.**

parencia. Las exigencias de las bolsas de valores cumplen estándares muy altos en cuanto publicación de balances y resultados, hechos relevantes, operaciones de *insiders*, etc. Esto da garantías al inversor, aquel que financia el crecimiento.

Desafortunadamente, son muy pocas las empresas con cotización en nuestra Bolsa de Valores. Considero que esto se debe a, por lo menos, dos factores, a los que se suma un tercero, donde también existen iniciativas del BCU para atacarlo. Este es la dolarización de nuestra economía -tema que da par una columna aparte-. Sin duda, si pensáramos más en pesos, sería menos dificultoso pensar en un mercado de valores más desarrollado.

Volviendo a los dos factores mencionados, uno es la ausencia de educación en "mercados financieros". No existe en nuestro país cultura de financiamiento a través del mercado ni de inversiones financieras y sus beneficios asociados. La segunda, no hay empresas referentes de gran porte que coticen en la Bolsa. Esto se debe a que no hay empresas realmente grandes en Uruguay. Salvo las públicas.

Con la liquidez existente, no nos cabe duda que una salida a la Bolsa abriendo el capital, o sea, emitiendo acciones en lugar de fideicomisos u obligaciones, sería un éxito. Los Proyectos de Participación Público-Privada también deberían ser contemplados para impulsar al mercado de acciones. De esta forma se otorgaría la oportunidad a ejercer un verdadero control ciudadano de las empresas en cuestión. Las empresas estatales tienen todas las condiciones para iniciar este proceso. Claro, hay obstáculos para iniciar un proceso así, pero que volvería más eficiente, desarrollado y justo al país.

La Comisión de Promoción del Mercado de Valores tiene una importante y ardua tarea por delante, que todos los participantes del mercado local debemos apoyar, por el bien del país. ☺



Cr. Carlos Saccone Deambrosis

(1) Stock Markets, Banks, and Economic Growth. Ross Levine y Sara Zervos. The American Economic Review. 1998

# AEROPUERTOSVIPCLUB

Accedé a todos los servicios VIP a través de nuestra web  
[www.aeropuertodecarrasco.com.uy](http://www.aeropuertodecarrasco.com.uy)

ECONOMÍA Y PANDEMIA

# Argentina: un escenario complejo

El vecino país enfrenta importantes desafíos tanto en materia sanitaria como económica. Estos días se decidió un nuevo confinamiento para apaliar el crecimiento de contagios.



● Escribe: Sofía Tuyaré

La situación sanitaria que atraviesa el mundo ha demostrado ser impredecible, y luego de casi un año y medio de pandemia aún golpea fuertemente a las naciones que enfrentan el virus. La creación de vacunas, que según las pruebas parecen efectivas, genera optimismo y esperanzas de estar cerca del final de este complejo escenario, pero aún las realidades entre los países es muy dispar. Mientras Europa tímidamente comienza a pensar en la temporada de verano, y algunos países de la comunidad diagraman las posibles aperturas al turismo para vacunados, la región afronta un momento crítico de la pandemia.

Argentina, previo a la aparición del covid-19 en el mundo, enfrentaba dificultades económicas, pero la pandemia profundizó los problemas. Recordemos que la economía argentina en 2019 registraba recesión, alta tasa de inflación, fuerte devaluación y complicaciones fiscales que lo llevaron a solicitar un préstamo al Fondo Monetario Internacional (FMI). La llegada del virus al país generó medidas de confinamiento muy restrictivas el año pasado, algo que dificultó las actividades de muchos rubros; solamente los considerados “esenciales” pudieron trabajar con cierta normalidad. Como es de esperar, esto repercutió en el desempeño económico de los sectores económicos que fueron cerrados total o

—en principio por nueve días—, debido al aumento de casos de covid-19 en las últimas semanas. El plan de vacunación avanza lento y la llegada de las vacunas genera muchas expectativas en la población. Las miradas están en cómo progresa el programa de inmunización de los habitantes, que generó mucha controversia y críticas. Según lo que se conoce hasta el momento, la única salida que visualizan los expertos es alcanzar una importante porción de los habitantes inmunizados, y así poder salir de esta crisis sanitaria y económica.

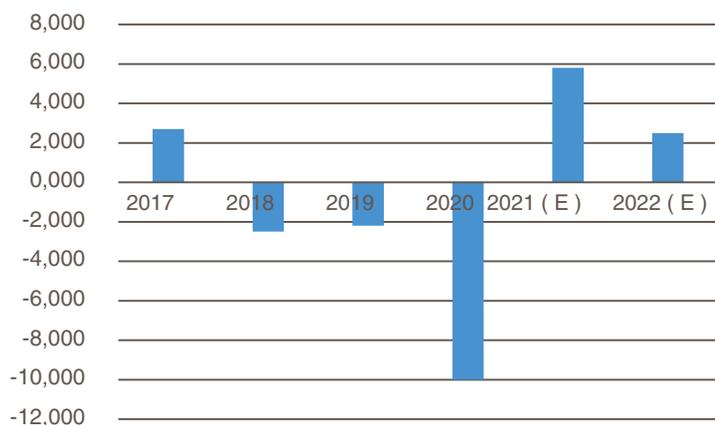
## Nivel de actividad

En 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo 2.1% y en 2020, año marcado por la pandemia, la economía cayó un 9.9%. Con esta caída se completan tres años de bajas consecutivas en el nivel de actividad. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), el PIB en el cuarto trimestre de 2020, último dato disponible, disminuyó 4.3% respecto al mismo periodo del año anterior. Si se analiza la serie desestacionalizada, el PIB en el periodo octubre-diciembre de 2020 se incrementó 4.5% respecto al tercer trimestre. Recordemos que en el primer tramo del año las medidas de confinamiento eran las más estrictas. El Estimador Mensual de Actividad Económica que elabora el

En 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) argentino se contrajo 2.1% y en 2020, año marcado por la pandemia, la economía cayó un 9.9%. Con esta caída se completan tres años de bajas consecutivas en el nivel de actividad.

parcialmente. Recientemente se volvieron a tomar directivas en el mismo sentido, según anunciaron es de carácter temporal

### Variación del PIB de Argentina



Nota: (E) Datos estimados  
Fuente: Banco Mundial. Proyecciones: FMI (WEO, abril 2021)

Indec, en marzo de 2021 creció 11.4% respecto al mismo mes del año anterior. Tomando la serie desestacionalizada, el índice cayó 0.2% respecto de febrero de 2021.

La incertidumbre es muy relevante en el actual contexto, no se conoce con exactitud cuán efectivo será el plan para salir de la crisis sanitaria, pero se espera que en la segunda mitad del año se avance en la vacunación masiva. Se proyecta una recuperación para este año. Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina de abril de 2021, los analistas que responden la encuesta proyectan un crecimiento del PIB de 6.4% para 2021.

El FMI en su informe de abril prevé que la economía argentina aumente 5.8% este año y 2.5% el próximo.

### Precio y dólar

El nivel de precios de la economía argentina es un tema que es centro de debates desde hace

tiempo. Según el Indec, en abril de 2021, último dato disponible, la inflación mensual fue de 4.1%. Con este incremento, se acumulan en los primeros cuatro meses del año un crecimiento en el nivel de precios del 17.6%. Si

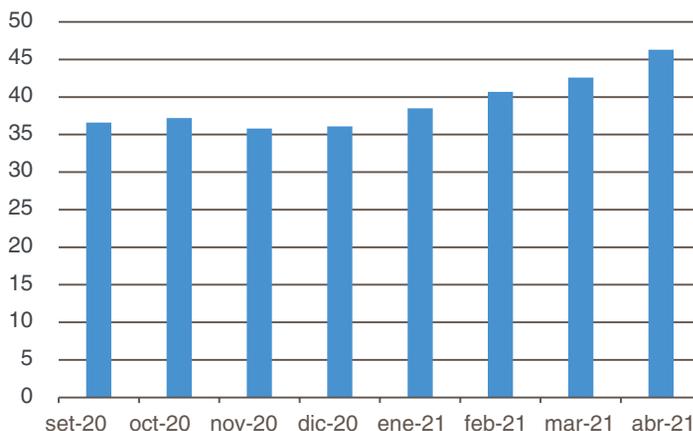
se toma la variación interanual, en los últimos doce meses a abril la inflación fue de 46.3%.

Según la Encuesta REM de abril de 2021, la mediana de las estimaciones sitúa a la inflación de 2021 en 47.3%.

El mercado de cambios tiene la particularidad de que en el mismo conviven varios mercados paralelos; esto, como consecuencia de las medidas de control que llevan adelante las autoridades. Como dólar libre se toma el denominado dólar "blue", que es al que se accede en los mercados paralelos, mientras que el oficial es la cotización del Banco Central de Argentina, que tiene restricciones. A mediados de 2019 el tipo de cambio registró un salto importante en las pizarras, y las autoridades implementaron restricciones, un instrumento ya utilizado en el vecino país. Eso llevó a que existan brechas entre ambas variables.

En abril de 2021, último mes cerrado, el valor del dólar "blue" registró un crecimiento de 28% respecto al mismo mes del año anterior. 🌐

### Inflación (%) últimos 12 meses



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec



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

GENERAL MOTORS Y EL ÉXITO DEL TRABAJO COLABORATIVO

# Claudio D'Agostini: “En 2035 el 100% de nuestra flota será eléctrica”



General Motors está en Uruguay desde hace casi un siglo; la llegada al país fue una de las primeras operaciones de la empresa fuera de los Estados Unidos. Esa historia da la pauta de la enorme cantidad de desafíos que tuvo que atravesar para mantenerse en el tiempo. El pasado año, GM -no solo en nuestro país sino en el mundo- tuvo que enfrentarse a uno de los desafíos más grandes: la pandemia. Hoy, en un repaso de primera mano con su gerente general en Uruguay, Claudio D'Agostini, queda en evidencia la fortaleza de una compañía que encontró el éxito en el trabajo en equipo y que, cada día, apuesta a más.

Por: Jessica Vázquez [@JessVazquezL](#)

**L**a renovación del portfolio de vehículos en medio de una pandemia no parece ser suficiente para alcanzar el éxito en los niveles de venta de una empresa, porque es necesario tomar en cuenta que situaciones como las que se viven actualmente generan alerta y cautela a nivel financiero. Sin embargo, si un proceso de negocios está bien pensado y llevado a la práctica, podría significar un crecimiento poco usual para un contexto de crisis. Es este el caso de General Motors (GM) en Uruguay.

En este nuevo proceso de negocios, la compañía se abocó —entre otras cosas— a trabajar en conjunto, y muy fuertemente, con su red de concesionarios, de manera de generar

compromisos mutuos y caminar hacia un mismo objetivo. Esta red está cerca de cumplir 100 años de historia, hecho que, sin lugar a dudas, da cuenta de una gran fortaleza a lo largo del tiempo.

Para poner en claro cómo trabaja GM con sus concesionarios, a qué se espera llegar, y de qué manera este año, así como el anterior -a pesar de una dura pandemia afectando al mercado-, fue posible lograr altos niveles de venta de la marca Chevrolet, **Empresas & Negocios** compartió una charla con Claudio D'Agostini, gerente general de GM Uruguay.

Respecto al primer punto, aseguró que debido a las condiciones estructurales de la compañía en el país, se definió un proceso donde los concesionarios forman parte de la toma de decisiones en conjunto con el equipo.

Otro gran aporte vinculado a las decisiones es que GM desarrolló una sociedad que, en palabras del ejecutivo, ha resultado muy exitosa, y es con el socio financiero HSBC. “Por ejemplo, en el mercado de autos financiados esa alianza ha aportado mucho porque ellos cuentan con información comercial del mercado que es relevante y eso

forma parte del nuevo proceso que tenemos para tomar decisiones”, explicó.

Otro ejemplo de trabajo en conjunto que sirvió para alcanzar buenos resultados fue el lanzamiento del nuevo Onix el año pasado. El evento estaba previsto para mayo de 2020, pero gracias a conversaciones, compromisos y apuestas de los concesionarios, fue posible adelantarlos para marzo. “La red de concesionarios aceptó adelantar el aumento de stock y hacer promociones. Hicimos el lanzamiento una semana antes de la llegada de la pandemia a Uruguay, y eso salvó nuestro año”, contó D'Agostini al respecto.

### **Un país bien parado con clientes que exigen**

El ejecutivo indicó que, comparado con otros países, Uruguay posee una economía muy bien administrada y que el gobierno ha tomado decisiones muy concretas. Afirmó que existe un manejo cauteloso con la parte económica. “El resultado que vemos es un dólar estable que es fundamental para el negocio, y se da un escenario favorable para la industria”, agregó.

En ese sentido, GM posee una perspectiva

**“El sector ocupa a más de 160.000 personas, es el 12% del PBI y tiene una capacidad ociosa no menor al 35% que está disponible para una recuperación rápida”.**

## **Electrificación en puerta**

En cuanto al tema de los vehículos eléctricos, D'Agostini expuso que la marca está muy adelantada. Aseguró que próximamente se tendrán lanzamientos de autos eléctricos con precios muy accesibles en el mercado uruguayo.

En materia de eléctricos, el ejecutivo relató que todas las compañías en el mundo, con sus respectivos fabricantes, tomaron sus propias decisiones estratégicas. “Soy un empleado y capaz hablo bien solo de GM, pero la realidad es que la compañía, hace unos 10 años, tomó la decisión de desarrollar autos eléctricos en sociedad con empresas chinas. Entonces, el movimiento que hay hoy de muchas marcas que están asociadas con otras marcas chinas, GM ya lo hizo hace una década. Estamos muy adelantados con esto”, explicó.

Hay otras marcas que ya tienen autos eléctricos en el mercado y que los están comercializando, “pero muchos de ellos son híbridos y no totalmente eléctricos. GM tomó la decisión de pasar directamente para los autos eléctricos, sin pasar por los híbridos antes. Tomamos una iniciativa distinta de otras marcas, y por eso es que nos veo en con una ventaja competitiva importante de la marca Chevrolet en los años próximos”, vaticinó el entrevistado.

La compañía se ha transformado a lo largo de los últimos años. Y, hablando del futuro, GM es una empresa que se volcará totalmente para la electrificación de los autos. “Ya tenemos un plan global bastante agresivo y rápido: en 2035 el 100% de nuestra flota será eléctrica”, informó D'Agostini.

**“Pero no se deben tener únicamente productos de muy buena calidad, sino que los precios deben ser accesibles, y ese es el gran desafío en el país”, explicó”.**



muy positiva para lo que va del año, con una proyección de crecimiento de un 25% en 2021 comparado con 2020 para la industria automotriz, según las previsiones que genera la Asociación de Comercio Automotor del Uruguay, dijo D’Agostini.

Por otro lado, remarcó que si se realiza una comparación de lo que fue la primera parte de este año, es posible ver que, de toda Sudamérica, Uruguay es el mercado que más ha crecido en volumen de venta de autos. “Nuestra compañía ve de manera muy positiva el mercado uruguayo: es estable, tenemos buenas perspectivas, y los resultados son buenos”, explicó.

Vinculado al mercado nacional, el ejecutivo de GM Uruguay opinó que el cliente es muy exigente, y que toma en cuenta en gran manera la seguridad del automóvil, teniendo presente los resultados de Latin NCAP. “El nuevo Onix ha tenido éxito también por sus prestaciones en seguridad. En ese sentido, las marcas tienen que hacer lo mejor para satisfacer al cliente uruguayo. Pero no se deben tener únicamente productos de muy buena calidad, sino que los precios deben ser accesibles, y ese es el gran desafío en el país”, explicó.

El cliente uruguayo exige calidad y buen precio, aspecto que para GM implica ver al mercado local como “un verdadero laboratorio”, según D’Agostini. “Se presenta

como un escenario ideal para probar algunos procesos, nuevos desarrollos, haciendo a Uruguay un país muy importante. Por eso GM es una marca que está instalada en el país, no somos un importador, insistimos en estar en el mercado porque funciona genial para la compañía en Sudamérica”, puntualizó.

D’Agostini agregó que es posible que GM sea líder máximo en el mercado nacional. ¿Las razones? “Tenemos una gran gama de productos y precios, que arrancan en US\$12.990 con el Onix y va hasta US\$99.900 con el Camaro; es un rango con un portafolio que tiene de todo, y para todos los gustos y bolsillos”, remarcó.

#### **Tecnología y seguridad: alianza certificada**

Para la compañía, desde hace décadas, es muy importante todo lo relativo a la seguridad y el desarrollo de sistemas que permitan viajes protegidos en los vehículos. El sistema OnStar es un claro ejemplo de ello. Se trata de un procedimiento exclusivo de seguridad y tecnología donde se permite a la empresa hacer un rastreo de todas las unidades que están en las calles. Si por ejemplo llegara a explotar el airbag de algunos de los autos, se genera una indicación en el sistema y se ponen, de inmediato, en contacto con los ocupantes.

“Si llamamos y el cliente no responde, ya sabemos que fue un accidente con una gravedad importante, entonces accionamos un llamado a la ambulancia y los bomberos. De esa manera, con la tecnología estamos conectados con los clientes, los fabricantes y el Ministerio del Interior. Recuerdo que cuando llegué al país tenía el desafío de ponerme en contacto con el Ministerio para desarrollar el sistema, y hoy es un hecho”, detalló D’Agostini.

Más allá de OnStar, en materia tecnológica se han implementado varias acciones en este último tiempo. Otro elemento es el sistema de wifi incorporado en el auto, hecho del que Chevrolet es pionero. “Además, contamos con la motorización 1.0 turbo, que tiene mucho menos emisión y una performance mucho mejor comparado con un motor convencional, con lo que también fuimos pioneros. Entonces, la tecnología ha sido fundamental para los avances de nuestros negocios”, resaltó el entrevistado. 🚗



## Tu casa habla de vos. Tu banco también.

Accedé hasta el 90% del valor del inmueble y además tenés el crédito aprobado durante 6 meses para buscar tu casa.

Tú decidís.

Préstamo inmobiliario  
pagalo hasta en

**25** años

Pedilo en [scotiabank.com.uy](http://scotiabank.com.uy)

PATRICIA CUADRADO, COUNTRY MANAGER DE AVON URUGUAY

# “Apostamos a seguir transformando el mercado laboral de miles de uruguayas”

Desde su llegada al país, hace 40 años, Avon ha sido la puerta de entrada al mercado laboral de miles de mujeres uruguayas. Hoy la marca se presenta con una nueva identidad visual que invita a redescubrir la esencia de la compañía, todo ello sin perder de vista los valores y las cualidades que la han caracterizado a lo largo de la historia. Sobre esta reinvención y el papel de las consejeras a lo largo del tiempo, pone foco Patricia Cuadrado, country manager de Avon Uruguay en diálogo con **Empresas & Negocios**.

## ¿ De qué se trata este relanzamiento de Avon?

El cambio de logo y de identidad visual de Avon responde a una necesidad de resignificar la historia y el presente de la marca, poniendo en valor aspectos y cualidades de nuestra propuesta que eran desconocidos o poco destacados. Por eso, elegimos el claim “Mirá de nuevo” como una convocatoria a redescubrir una marca con el mismo propósito, hace más de un siglo: utilizar el poder de la belleza y de los vínculos sociales, con el fin de crear oportunidades para que las personas -mayoritariamente mujeres- puedan emprender y aprender.

Es una invitación que desafía la mirada de los consumidores y su percepción sobre la clásica marca, para que miren nuestra historia, conozcan verdaderamente nuestros principios y vean lo que somos: una marca innovadora, audaz e inclusiva, que moviliza una comunidad de millones de mujeres.

Con este relanzamiento queremos destacar nuestros compromisos como una marca que se moviliza por un paradigma de be-



lleza más inclusivo, donde todas las personas puedan expresarse como quieran, promoviendo un desafío a los estereotipos de género, de edad, de cuerpos, donde los hombres puedan usar maquillaje si así lo desean, donde mostremos historias de personas reales.

Queremos invitar a mirar de nuevo la alta calidad internacional de nuestros productos, que son creados en los Laboratorios de Desarrollo e Investigación de Suffern, New York, con los más altos estándares -llevamos más de 750 patentes y 300 premios- y libres de crueldad animal. Y que, de las manos de consejeras independientes, llegan a los hogares de uruguayas y uruguayos, con precios accesibles. Porque la belleza y el

bienestar no tiene por qué ser un privilegio de pocos.

### ¿Cómo se ha reinventando la firma para adaptarse a los tiempos actuales?

La venta directa es el modelo fundacional de la empresa y en la actualidad continúa más vigente y relevante que nunca, potenciado por las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías y canales.

La transformación digital ocupa un lugar central en la estrategia de construcción y crecimiento de Avon, y sobre la que venimos trabajando desde hace años. Pero como ya sabemos, la pandemia aceleró la digitalización y es real. En Avon lo vivimos con particular atención porque las propuestas digitales permitieron a miles de consejeras continuar con sus negocios independientes, de manera cuidada y desde sus casas. En este sentido, uno de los grandes hitos de la transformación digital de Avon fue el desarrollo del folleto digital que se envía principalmente por WhatsApp y permite armar

tu carrito de compras digital, trasladando la experiencia de marcar los productos en el folleto, pero ahora desde la pantalla.

Además, a través de la aplicación exclusiva "Avon ON App", las consejeras pueden cargar su pedido online, conocer las novedades, generar contenido para sus redes sociales y allí también tienen el folleto digital. Es una herramienta de gestión de su negocio. Todos estos avances nos permiten estar a la vanguardia con las exigencias del mercado, pero siempre manteniéndonos fieles a nuestro propósito de potenciar la independencia económica de las mujeres, y con ellas el desarrollo de la comunidad.

### ¿Cómo fue recibida la nueva propuesta?

La pandemia aceleró los procesos de digitalización y dejó en descubierto también la realidad de la brecha digital.

El 2020 demostró que el acceso a internet es necesario para la inclusión y a nosotros nos mostró diferentes historias de mujeres que se reinventaron y se desafiaron a cam-

biar su modo de hacer, que se sumaban a capacitaciones para ver cómo podían vender por redes sociales, que compartían tutoriales, que hacían red por videollamadas de Whatsapp para enseñarse unas a otras cómo cargar su pedido online.

Esto nos inspiró a seguir mejorando las herramientas digitales y ampliando la oferta de capacitaciones gratuitas -uso de medios digitales, cómo vender online, cómo potenciar el negocio digital- para que toda persona que elija emprender con Avon cuente con todas las herramientas para potenciar su negocio y mantener sus vínculos estrechos con sus clientes en donde, aún en un mundo hiperconectado, la recomendación de las consejeras sigue siendo esencial.

### ¿Cuántas consejeras de Avon usan el formato digital?

La gran mayoría de las consejeras cargan sus pedidos por plataformas digitales de Avon. Además, cerca del 50% de ellas utiliza la herramienta Avon ON para gestionar su negocio.

Todos los días

50%  
OFF

EN TODOS LOS VINOS



Beneficio válido para almuerzo y  
cena

**Panini's**

Reservas al  
2622 1232  
094 985 000

Abierto de Martes a Domingo

26 de marzo 3586

25% dto en toda la carta

## Compromiso con el bienestar animal

### ¿Avon testea en animales?

Avon no testea productos o ingredientes en animales en ningún lugar del mundo y, hace más de 30 años, trabaja para la aceptación de métodos de testeo alternativos sin animales, para toda la industria.

Fuimos reconocidos por PETA (Personas por el Ético Tratamiento de Animales), que nos ha incluido en su lista de empresas que están “trabajando para el cambio regulatorio”. Esto significa que somos parte de un pequeño grupo de empresas reconocidas por su compromiso permanente de promover el desarrollo, validación, regulación y aceptación de métodos no animales. También continuamos colaborando con Humane Society International (HSI), con Frame, para apoyar el Fondo para el Reemplazo de Animales en Experimentos Médicos y con el Instituto de Ciencias In Vitro (IIVS) en el desarrollo de alternativas científicas éticas y métodos de testeo sin crueldad animal.

### ¿Cuáles son las expectativas que tienen a corto y mediano plazo en cuanto al desarrollo de la empresa en Uruguay?

Nuestro foco está puesto en la transformación digital, y sobre esto continuaremos trabajando, tanto desde el desarrollo de nuevas plataformas, fáciles y orientadas al usuario, como también en el acompañamiento de las consejeras independientes en esta transformación, ampliando la oferta de capacitaciones, formación continua, y formatos accesibles.

Apostamos a seguir llevando la oportunidad de ingreso independiente a todo el país y transformar vidas. En momentos donde las personas están buscando un ingreso extra, la propuesta flexible, adaptable y digital que ofrece Avon es una oportunidad para muchos hogares de seguir teniendo sus ingresos y potenciarlos.

### Avon señala que busca crear un mundo mejor para las mujeres. ¿Cómo ha permeado el movimiento feminista a la empresa y sus mensajerías?

Históricamente, el activismo de las mujeres ha puesto sobre la mesa debates sobre su rol en todos los ámbitos -privado, público y empresarial-. Han instalado temas, visibilizando problemáticas, incluso antes que los estados y las or-

ganizaciones. Las marcas debemos aportar a un mundo mejor, porque somos parte de este mundo. En Avon nos enfocamos en crear un mundo mejor para las mujeres, que es, en definitiva, un mundo mejor para todos.

Avon particularmente se constituyó, desde su génesis en 1886, como una propuesta para mujeres, en un momento donde no existía derecho al voto y solo el 20% participaba del mercado laboral. Nuestro compromiso siempre ha sido escuchar las necesidades de las mujeres, y alzar la voz junto a ellas.

Desde nuestro modelo de negocio creamos oportunidades para que todas las personas puedan emprender y aprender, potenciando su empoderamiento económico. Sabemos y constatamos que la autonomía financiera y económica se ubica como primer factor que apuntala la autoestima de las mujeres y nuestra capacidad de ser libres y poder decidir sobre nuestro futuro.

Por otro lado, somos activistas por la salud y la seguridad de las mujeres. Junto a la Fundación Avon global y en articulación con organizaciones sociales y públicas, movilizamos recursos para la detección temprana del cáncer de mama y para poner fin a la violencia basada en género, que son dos de las problemáticas que más afectan a las mujeres.

En Avon tenemos una política corporativa de pro-

moción de la igualdad de género, tanto en nuestros compromisos de responsabilidad social como en las políticas internas. Hoy, Avon Uruguay cuenta con un equipo directivo compuesto íntegramente por mujeres, algo que es altamente inusual en el panorama empresarial mundial.

Hace ya varios años, proponemos un entorno de trabajo flexible que permita un balance de vida laboral y personal con modalidades de trabajo tales como Jornada Flexible, Home Office y Viernes Flex. Sin lugar a duda, el trabajo remoto a presentó desafíos dobles a aquellas personas con niños o niñas. Para ello, y en base a relevamientos de necesidades, aumentamos el apoyo para gastos de guardería o servicios de cuidado de niños y niñas.

Respecto al acompañamiento de la maternidad y paternidad, y como complemento de las licencias remuneradas -la de paternidad extendida a 15 días-, Avon ofrece tanto a madres como a padres la posibilidad de optar por un *soft landing*, es decir, una política de retorno paulatino al trabajo.

En noviembre del año pasado presentamos en Uruguay una iniciativa de Avon que es necesaria para todas las empresas: el protocolo de abordaje y licencia por Violencia de Género. Avon hace más de 15 años se comprometió globalmente a trabajar para erradicar la violencia de género. Este protocolo es solo una acción más para apoyar a nuestras colaboradoras, pero es un mensaje importante: acá estamos, acompañamos y vamos a seguir comprometidas hasta que la violencia no sea más moneda corriente. ☺

**“En Avon tenemos una política corporativa de promoción de la igualdad de género, tanto en nuestros compromisos de responsabilidad social como en las políticas internas”.**

**CON EL COMBO  
CABLEVISIÓN HD  
+ FLOW BOX**

# LA TV NO PARA

**\$ 1190**  
POR MES



**CABLEVISIÓN HD**  
EN 1 TELEVISOR

**FLOW BOX**  
EN OTRO

**ADEMÁS**

**FLOW APP**  
EN TUS DISPOSITIVOS

**DISNEY+**  
DE REGALO POR 3 MESES

**flow**  
Cablevisión  
2619 7000

CONTRATO A UN AÑO. PROMOCIÓN VÁLIDA PARA NUEVAS AFILIACIONES HASTA EL 31/05/2021 EN MONTEVIDEO. COSTO DE CONEXIÓN BONIFICADO EN UN 100% HASTA EN 1 TELEVISOR CON SERVICIO CABLEVISIÓN HD Y 1 TELEVISOR CON SERVICIO FLOW BOX. CONECTADOS EN FORMA SIMULTÁNEA EN LA INSTALACIÓN. FLOW APP: PRODUCTO EXCLUSIVO Y SIN CARGO PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN. FLOW BOX: PARA CONTRATAR FLOW VERSIÓN BOX ES NECESARIO CONTRATAR CON SERVICIO DE INTERNET DE ANTEL CON UN PLAN DE FIBRA ÓPTICA BÁSICO O SUPERIOR. DISNEY+: PROMOCIÓN Y SERVICIO SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. VÁLIDA HASTA EL 31/05/2021 PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN CON SERVICIO FLOW BOX QUE CONTRATEN DISNEY+ POR PRIMERA VEZ A TRAVÉS DE CABLEVISIÓN. PRECIO DE LISTA A ABRIL 2021: \$320 IVA INCLUIDO POR MES. EL SERVICIO DISNEY+ SERÁ PROVISTO POR DISNEY Y FACTURADO POR CABLEVISIÓN. DISNEY DTC LATAM, INC., 2400 WEST ALAMEDA AVENUE, BURBANK CA91521, ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. CONSULTAR PRECIOS Y CONDICIONES PARA ESTA PROMOCIÓN POR EL 26197000.

**EDUARDO ABEDRAPO**

CHILENO, EXPERTO EN TEMAS DE REGULACIÓN ECONÓMICA Y CONTRATACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA Y TRANSPORTES

# “Desde Chile siempre se ve a Uruguay como un país de referencia en Latinoamérica”

Con más de 20 años como abogado especializado en temas de regulación económica y contratación para el desarrollo de proyectos de infraestructura pública y transportes, especialmente a través de esquemas de participación público privada, el chileno Eduardo Abedrapo se suma como socio a la empresa uruguaya de consultoría AIC Economía y Finanzas. En diálogo con **Empresas & Negocios**, el especialista dio su visión de Uruguay y puso foco en la modalidad de PPP como herramienta para solucionar los problemas de infraestructura que afronta el país.



**¿Cuál cree que es el mayor aporte que usted puede brindarle a AIC con su incorporación como socio de la empresa? ¿En qué áreas puede estar su principal contribución?**

Para mí es un gran gusto poder integrarme a AIC, una empresa conformada por profesionales uruguayos de gran nivel, que siendo jóvenes cuentan ya con una importante trayectoria nacional e internacional. Creo que mi aporte principal es poner a disposición de AIC y sus clientes una experiencia de más de 25 años en el campo

del desarrollo de grandes proyectos de infraestructura pública y servicios, tanto en Chile como a nivel latinoamericano, y una mirada jurídico económica que es esencial para este tipo de desarrollos.

**Desde la órbita de los proyectos de infraestructura y gestión de contratos, ¿cómo se visualiza el Uruguay desde la mirada chilena?**

Desde Chile siempre se ve a Uruguay como un país de referencia en Latinoamérica, por su mayor equilibrio en términos de una concepción del desarrollo más integral. También me ha parecido muy importante la especial preocupación de importantes organismos públicos, como la CND, en la gestión de contratos. De hecho, hace algún tiempo me tocó participar en Montevideo en una actividad de preparación de equipos profesionales para dicha labor.

**Los contratos de Participación Público Privada (PPP) aparecían como una modalidad en la cual existía bastante expectativa en Uruguay para que a través de los mismos se comenzaran a solucionar los problemas de infraestructura que tiene el país. Pero queda la sensación de que aún resta mucho por hacer**

**para que esta figura se desarrolle con más efectividad. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué es lo mejor que tiene esta modalidad y qué hace falta en Uruguay para acelerar los tiempos de concreción?**

Efectivamente los esquemas de participación público privada son un medio muy eficaz para la provisión de infraestructura pública y servicios de calidad, y su preservación en el tiempo. Ello, tanto por la mejor compartición de riesgos entre el Estado y los ejecutores privados, como por la mayor eficiencia que se puede lograr en la gestión operacional. Adicionalmente, está la posibilidad de aprovechar de mejor manera las capacidades presupuestarias del Estado y complementarla con recursos privados. Para optimizar los tiempos de concreción es clave precisar si sus retrasos se deben a problemas institucionales o con los proyectos mismos.

**¿La modalidad de PPP vigente en Uruguay necesita cambios para ser viable?**

Creo que Uruguay tiene un buen marco normativo para proyectos PPP. Se pueden optimizar aspectos vinculados a los tiempos de implementación, pero ciertamente es una herramienta plenamente válida y

## Perfil

Eduardo Abedrapo es abogado por la Universidad de Chile, donde además cursó el Programa de Magíster en Derecho, mención en Derecho Económico.

Por más de 20 años ha trabajado como abogado especializado en temas de regulación económica y contratación para el desarrollo de proyectos de infraestructura pública y transportes, especialmente a través de esquema de asociación público privada (APP).

Fue director de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas de Chile, teniendo a su cargo la responsabilidad por la supervisión de 65 contratos en operación, con un patrimonio superior a los US\$ 22.000 millones. Además, llevó adelante un programa de 19 nuevas licitaciones por una suma superior a los US\$ 4.500 millones, más un programa de mejoramiento de concesiones viales por más de US\$ 1.800 millones. Fue viceministro de Planificación de Chile; vicepresidente de la empresa portuaria Antofagasta (1999-2006); jefe de Gabinete del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (1996-2000).

Ha sido consultor del BID, del Banco Mundial y del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), en temas de gestión institucional en el sector de logística, infraestructura y transporte; para la estructuración de proyectos de infraestructura y servicios públicos; y, en el desarrollo de concesiones y capacitación en contratos de asociación público privada.

En el ámbito internacional, sus asesorías se han centrado en el desarrollo de propuestas de perfeccionamientos institucionales para el desarrollo de proyectos de participación público privada y para el diseño de proyectos de concesiones, desempeñando trabajos de asesoría en México, Colombia, Uruguay, Paraguay, Perú, Argentina y América Central.

que puede ayudar al desarrollo de importantes proyectos de infraestructura. Posiblemente deberá revisarse si la elección de los proyectos fue la adecuada o no.

**En esta nueva administración de gobierno, Uruguay incursionó en los contratos 'Crema', una modalidad alternativa a las PPP, en que la empresa debe presentar el proyecto constructivo y hacer la obra en un plazo aproximado de dos años. ¿Qué opinión tiene de esta modalidad?**

Los contratos Crema dan cuenta de algo que es del corazón de las PPP: asegurar el mantenimiento de las obras públicas y con ello tanto preservar adecuadamente el patrimonio público como asegurar la funcionalidad de las obras en el largo plazo. Para mí, son, por tanto, una modalidad de PPP.

**¿Qué aspectos son importantes en la gestión de los contratos de proyectos de infraestructura, principalmente de aquellos a largo plazo como son las concesiones, PPP o contratos Crema, que involucran un compromiso a largo plazo con el Estado?**

Tratándose de contratos de largo plazo, que por tanto van a tener que dar cuenta de contextos y necesidades cambiantes, es fundamental que los mismos tengan elementos de gobernanza interna claros y precisos, que le permitan su adaptación y actualización en el tiempo, considerando su dimensión técnica, funcional, social y económica, evitando renegociaciones o términos anticipados ineficientes o no reglados.

Por otro lado, está la habilidad y capacidades con que requiere contar el sector público para supervisar adecuadamente el cumplimiento de los contratos, de manera permanente y sistemática, pero también para participar de forma organizada, transparente y sostenida en la gestión de los mismos, a fin que se generen condiciones para su mejor ejecución y desarrollo. ☞

**“Los esquemas de participación público privada son un medio muy eficaz para la provisión de infraestructura pública y servicios de calidad, y su preservación en el tiempo”.**

IMPULSO LABORAL

# El camino hacia la mejor opción para el futuro profesional

La orientación profesional implica ayudar a las personas a reflexionar sobre sus aspiraciones, intereses, competencias, atributos personales y aptitudes, así como establecer correspondencias con las oportunidades de formación y empleo disponibles. Ese es el papel que lleva a cabo Rocío Miranda, una consultora independiente que trabaja como partner asociada a Bayton Group, y quien fue entrevistada por **Empresas & Negocios**. Actualmente se encaminó en un proyecto que asesora e impulsa a personas mayores de 40 años a elegir las mejores opciones para su futuro profesional.

Por: Jessica Vázquez [@JessVazquezL](#)

**L**as formas de presentar un currículum a la hora de postularse a un empleo ya no son las mismas que hace un par de décadas atrás. Tampoco será igual de aquí a 10 años —o incluso menos—. En el mundo está creciendo la idea, o teoría, de implementar los currículos ciegos, es decir, una presentación profesional en la que ya no importan los datos personales vinculados a nombre y género, sino que el peso únicamente lo tienen las capacidades. Lo que sí no es teoría, es que actualmente se internacionaliza en gran medida la presentación de los perfiles para postularse a un puesto. Por ejemplo, están instalados los diseños de dos hojas, las escolaridades ya no se adjuntan y, además, se tiene más de un currículum para elegir cuál presentar según el perfil que se busque. En el marco de la llegada de la pandemia, miles de personas perdieron sus puestos de trabajo, muchas de ellas mayores de 40 años y que tenían un cargo importante, o toda su vida habían trabajado para la misma empresa, y esta, por razones vinculadas a la crisis que la emergencia sanitaria conllevó, cerraron. Otro público no se quedó sin empleo, sin embargo, buscan un cambio dentro de su

empresa y aspiran a más. En ese sentido, Rocío Miranda identificó un nicho al que era necesario llegar para apoyarlo en su cambio de puesto u obtención de un empleo, tomando en cuenta el nuevo mercado, las nuevas exigencias, los cambios que se dan de manera acelerada, y que, si bien muchos estaban enlentecidos, la pandemia obligó a poner velocidad. Miranda es consultora independiente, y en la actualidad se encuentra trabajando como partner asociada en la primera consultora en la que prestó servicios en el 2008, que es Bayton. Pero este proyecto no es genuino de la firma, sino que lo encausó junto a una colega que es psicóloga. “Le damos una mirada interdisciplinaria, donde yo tengo una mirada más de mercado y comercial y ella más de lo que aporta la psicología en las evaluaciones en los procesos de selección”, relató. Lo nombraron Asesoramiento u Orientación para el Desarrollo Profesional.

## Identificar el objetivo

A través de varios medios y por su rol profesional, a Miranda le llegan postulaciones voluntarias a puestos de trabajo o iniciativas de personas que están en desempleo y desean obtener un trabajo. En 2020 este hecho se incrementó, así como quienes apuestan lle-

gar al país desde el exterior, ya sean extranjeros o uruguayos que retornan. Estos, antes de arribar, hacen búsquedas de compañías o consultores que estén trabajando en recursos humanos para lograr conectar con puestos de trabajos.

A Miranda siempre le llega la demanda y, a partir de eso, junto a su colega, evalúan el perfil para comenzar con el trabajo de orientación y asesoramiento. Sostuvo que se tiene una gran cantidad de profesionales que, aún teniendo trabajo, necesitan hacer un cambio o dar un salto en su carrera, “pero se postulan a determinadas posiciones sin tener claro la orientación o sus competencias más fuertes para evaluar si es posible el acceso a ese puesto”, explicó a **Empresas & Negocios**.

La entrevistada relató que suele suceder que una persona que siempre trabajó en el área de marketing, crea que está capacitada para ser jefe en su rubro, tanto porque tiene experiencia o porque posee un buen manejo de equipo, y es probable que lo sea. Aunque también se dan casos de quienes, por ejemplo, son gerentes comerciales y se postulan para el área de gerencia general, “y a veces perdemos un buen gerente comercial porque no está preparado para ser general, aunque sea parte de la misma compañía”, sostuvo. Para evitar este tipo de infortunios, la con-

sultora toma el perfil de la persona, que quizá no está pudiendo “dar el salto” por no quedar seleccionada, o quizá está dudando si postularse o, también, puede que no tenga trabajo y se está presentando a puestos de logística y finanzas, porque ha trabajado en esas áreas, “entonces tiene un variopinto que tampoco ayuda a delinear a dónde debe apuntar”, agregó Miranda.

“La orientación que se brinda sirve para ayudar a las personas a reflexionar sobre sus aspiraciones o intereses contemplando las competencias o atributos personales y profesionales, así como para establecer lo que llamamos ‘correspondencias con la oportunidad del empleo disponible’. Desde mi punto de vista vinculado al mercado y de mi colega como psicóloga, articulamos lo personal con los recursos y las posibilidades del entorno, para que realicen una elección sustentable” detalló la entrevistada.

En ese sentido, se busca que la elección del candidato sea efectiva, más allá de lo que posteriormente decida la empresa. Se delinea el perfil, el currículum, se actualizan los contenidos, y se prepara a la persona para una entrevista.

### Con el foco en un nicho muy específico

El producto ofrecido por Miranda se creó orientado para las personas mayores de 40 años, pero no porque haya decidido sesgarlo desde el principio, sino porque, casualmente, las personas que se contactan o se contactaron tienen más de esa edad. Aseguró que, de todas maneras, el proceso puede aplicarse a otras edades, “pero en una época donde las probabilidades de cambio o acceso al trabajo en mayores de esa edad son bastante bajas, este tipo de personas es el público objetivo”, aseveró.

Indicó que estos individuos suelen tener la maduración de la experiencia, además, se estima que es la etapa de la vida en la que se necesita hacer un cambio a nivel laboral, dar el llamado “salto” y pasar a tener una responsabilidad en la compañía.

Miranda considera de relevancia detallar que, en su caso, el trabajo se enfoca a cierto nicho de trabajadores. “No perdamos de vista que esto es parte de un gran recorte de la realidad, porque estamos hablando de personas con determinado nivel socioeconómico y que, en algunos casos, ocupan u ocuparon cargos específicos en sus empresas. Y así no



es el mercado laboral de todo el mundo”, aclaró.

La orientación hacia este público objetivo, obedece, como se indicó anteriormente, a la demanda de personas que tienen 40 años o más y les cuesta en gran manera acceder a empleos cuando no lo tienen; algunas se han quedado sin trabajo después de la llegada de la pandemia. “En muchos casos, las empresas en las que estuvieron toda la vida cerraron, y hoy, por estar siempre en el mismo nicho, les está costando reinsertarse y reinventarse”, dijo la consultora.

### La resistencia al cambio

Desde la experiencia de la entrevistada, determinado tipo de posiciones o de carreras son mucho más fáciles de llevarlas por la reinversión. Por ejemplo, una persona que está en marketing es más fácil orientarla a que se dirija hacia el marketing digital y se reinvente desde ahí apostando al e-commer-

ce; o una persona de logística. “No pasa lo mismo con alguien con un perfil más duro, como un administrativo, o alguien vinculado a las finanzas”, explicó.

Referente a ese asunto, Miranda expresó que “el uruguayo es muy ‘pacato’ para este tipo de cambios, y lo digo con total propiedad. Somos muy resistentes al cambio. Nos ha costado un montón, por eso todavía el trabajo remoto no se venía dando en Uruguay cuando en todas partes del mundo ya se veía la flexibilización de la jornada laboral”, fundamentó.

Por otra parte, la consultora afirmó que uno de los grandes dilemas de las compañías hoy es la vuelta a la oficina, porque hay gente que no quiere hacerlo, o quiere tener una dinámica mixta; “pero, un gran número de empresas, quiere volver a lo que éramos antes de 2020 y, salvo excepciones, nadie podrá regresar a ese punto”, explicó.

A su vez, indicó que algunas compañías,

con la pandemia, visualizaron que no estaban preparadas para el mundo en el que ya estamos. A nivel empresarial e individual de candidatos, “el uruguayo es resistente a los cambios, por eso el tipo de orientaciones que brindamos es un producto que se pide a demanda. Lo aconsejamos como una oportunidad para los candidatos, pero que además es necesario para que la persona tenga claridad”.

Miranda explicó que si una persona trabajó en administración, en logística y en marketing, no puede presentarse con un currículum para tres cargos diferentes, porque un selector no sabe en dónde es fuerte. “Capaz que debería hacer tres tipos de currículos, por ejemplo. Todo esto sale en las entrevistas, y lo evaluamos en el proyecto de orientación”, dijo.

Resaltó que antes de la pandemia se decía que no se podía hacer trabajo remoto, “pero se pudo, a fuerza y a rigor. Y ahora se está dando un cambio de paradigma con los nuevos liderazgos. Los líderes no van a tener que trabajar igual, los equipos tampoco y se está trabajando más con las metodologías ágiles”.

#### + 40: UN REPASO DEL MERCADO LABORAL

##### Advice

Desde la consultora Advice, Federico Muttoni, director de la firma, expuso en entrevista con **Empresas & Negocios** que cuando se trata de trabajadores mayores de 40 años de edad, es preciso hacer tres diferenciaciones. Uno de los grupos es el comprendido entre 40 y 49 años; otro es de 50 a 64 años, y el último está integrado por mayores de 65 años. En ese sentido, explicó que según datos de la Encuesta Continua de Hogares de INE, el primer tramo tiene una alta tasa de empleo, por encima del 84% en datos del año 2019; en tanto, la tasa de desempleo se ubica en el 5,6%, siendo casi la mitad del porcentaje de desempleados del país que es 9,7% (2021). “Los datos indican que entre los 30 y 49 años es la mejor edad para reinsertarse en el mercado de trabajo en Uruguay”, resaltó el director.

Por otra parte, Muttoni indicó que quienes están entre los 50 y 64 años también poseen una alta tasa de empleo, por encima del 68% (2019). Asimismo, la tasa de desempleo es de 3,9%, según datos de INE. “En este caso, existe una percepción en el mercado de que las nuevas oportunidades laborales que se crean excluyen al 80% de quienes poseen

más de 50 años”, explicó.

Al mismo tiempo, las cifras confirman que se trata de los trabajadores con más estabilidad, “debido a que son jefes, personas con cierta antigüedad laboral, se van acercando a la jubilación, entre otras cosas como poseer vínculos afectivos con el empleadores o ser personas de confianza”.

Por otro lado, los mayores de 65 años cuentan con una tasa de empleo del 13% en el total del país. “Aunque su tasa de desempleo es baja (3,5%) en comparación con la del país (9,7% en marzo de 2021), esta cifra se explica debido a que la participación en el mercado de las personas de esta franja es baja, la mayoría se ha jubilado, aunque esto tenderá a cambiar en el futuro, y en particular con la reforma de la seguridad social en Uruguay”, dijo Muttoni.

##### ¿Qué hace Advice?

El entrevistado destacó que, desde su fundación, la empresa, se define por una visión socialmente responsable y un concepto ético del negocio. “Esto se refleja en términos de principios, en su misión y su visión; así como en sus valores y en los instrumentos con los que cuenta”, aseguó.

En todos los procesos de reclutamiento y selección, Advice aplica principios básicos como igualdad de oportunidades y no discriminación. “Tenemos claro que su área de expertise, el mercado laboral y el mundo del empleo, es de alta sensibilidad social. Volcar este saber hacia la comunidad supone poder hacer una diferencia real, afirmó el ejecutivo. En ese sentido, la firma realiza acciones de Promoción para la Inserción laboral de personas con discapacidad, así como para mayores de 50 años. Posee un compromiso con la igualdad de género, busca la inserción laboral de personas migrantes y da orientación para el reposicionamiento en el mercado. Además, brinda apoyo a organizaciones sociales y participa y difunde campañas promovidas por Deres, entre otras cosas.

##### Deloitte

En lo que respecta a Deloitte, una de las principales firmas de servicios profesionales

del país, consideran que hoy, más allá de la formación, requerimientos técnicos y la experiencia, la actitud es algo clave dentro de lo que se evalúa para cubrir un cargo, y eso no depende de la edad, sino de una forma de encarar el trabajo y las relaciones que allí se generan.

Por otra parte, el bagaje de conocimientos y situaciones vividas en esa edad puede ser un requerimiento muy valorado, tanto en las tareas a desarrollar como en la templanza que se requiere para afrontar los cambios en las empresas por ejemplo, a la orden del día

en el contexto actual, según explicó a **Empresas & Negocios** el equipo de la firma.

Por otra parte, indicaron que hay un tema que tiene que ver con el nivel de preparación que hay en personas de 40 versus las de menor edad. Es muy habitual entrevistar personas recién egresadas de la universidad, con un nivel de inglés excelente, con claras destrezas en la utilización de herramientas informáticas e incluso, con estudios de postgrado o Maestrías en curso.

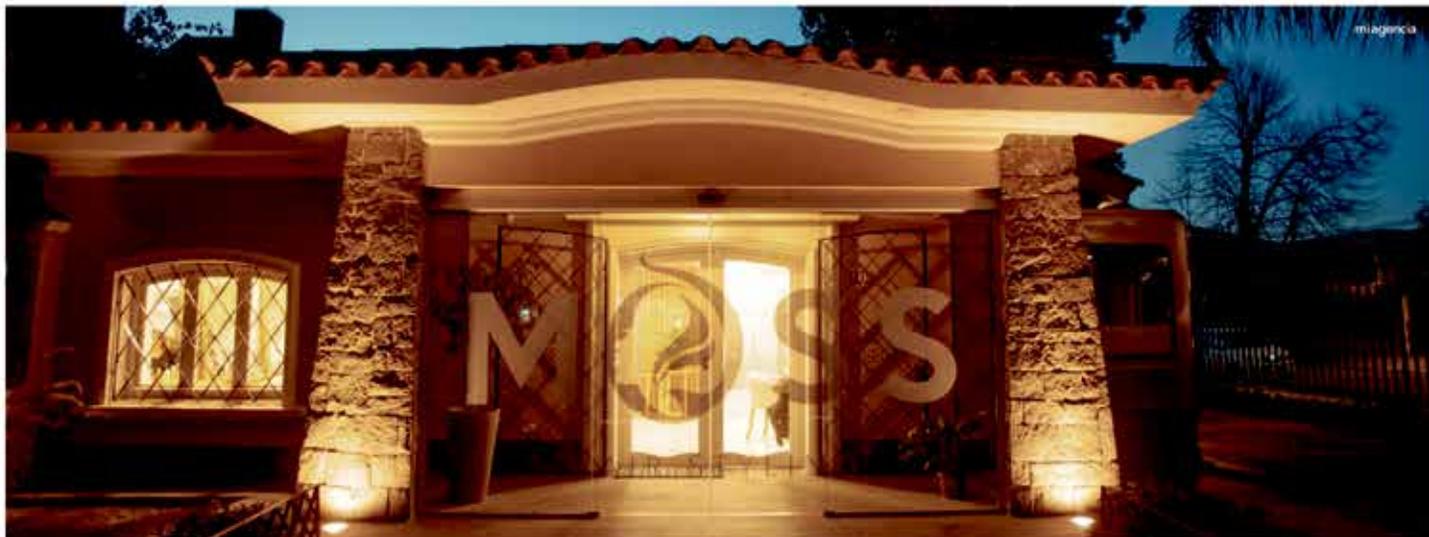
Este es un escenario que se plantea como difícil de competir para candidatos de más

de 40 años, en especial si permanecieron varios años en una determinada posición -staff, sin haberse actualizado en sus conocimientos, lo que, ante el mercado laboral de hoy los puede poner en desventaja frente a candidatos más juniors pero mejor preparados en algunos temas.

“Al final del día, todo indica que el desarrollo de las personas y por ende, de las organizaciones en las que trabajan, no viene dado solo por la formación y experiencia, sino que deben desarrollarse las competencias que demanda el actual mercado laboral, unido al aprendizaje e incorporación del mundo digital. Cada persona es diferente, no tanto por la edad, sino por la experiencia que trae y las competencias con las que cuenta para un determinado puesto”, expresaron.

Sostuvieron que la clave está en apostar a facilitar la capacitación y desarrollo de habilidades en las personas mayores a 40 años, aún cuando no estén en la búsqueda activa de trabajo, ya que las empresas cambian cada vez más rápidamente, y la escasez de certezas forma parte del mundo del trabajo actual. 🌐

**A Miranda siempre le llega la demanda y, a partir de eso, junto a su colega, evalúan el perfil para comenzar con el trabajo de orientación y asesoramiento.**



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

 @mospeluqueria



# SEAT Arona



Financia  
**BBVA**

**5**  
AÑOS

**GARANTÍA**  
o  
100.000 km

Entrega desde  
**US\$ 14.975\***  
+ saldo tasa 0%

### Coche 100% europeo

AT / 6 airbags / ABS / ESC / ASR / Inmovilizador de motor / Asistencia frenado de emergencia / ISOFIX + Top Tether / Control Crucero / Computadora a bordo / Detector de cansancio y Hill Hold (asistente en pendiente) / Diferencial bloqueante electrónicamente / Control de tracción dinámico XDS+ / Full LED con regulación automática de luces / Asistente de estacionamiento más cámara trasera / Climatizador bi-zona / Coming Home / Sensor de lluvia y luz / Park Assist / Cuadro de instrumentos digital / Volante multifunción / Pantalla multimedia de 8" Full Link (compatible con Android Auto / Apple CarPlay / MirrorLink) + USB + Aux + tarjeta SD / Llantas 18" \*\*



Av. Rondeau 1719 - 2924 4709 - seat.uy



\*PTF: Versión Style: US\$ 29.950

\*\*Equipamiento dependiente de la versión