

EMPRESAS & NEGOCIOS

DESARROLLO

GERARDO DA PRÁ:
LAS TENDENCIAS
EN EL MANEJO DE
LOS RRHH EN FNC

MERCADOS & ESTRATEGIAS

¿QUO VADIS
DÓLAR?
ENTRE EL
OBJETIVO Y
LA REALIDAD

PABLO RAMOS

DIRECTOR DE OPERACIONES
DE GRUPO SANTA ROSA

TENDENCIAS

EL VERDADERO
VALOR DE LOS
DATOS PARA
LA TOMA DE
DECISIONES
EN LA
EMPRESA

**“TENEMOS EL DESAFÍO
DE REPRESENTAR A LAS
MEJORES MARCAS”**



*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



PASANDO RAYA



Pablo Ramos, director de Operaciones de Grupo Santa Rosa, en una extensa charla con **Empresas & Negocios** hace un balance de la compañía y se refiere a las lecciones y aprendizajes que dejó la pandemia a la interna. Habla sobre cómo ganar mercado hoy, donde las automotrices luchan por conseguir semiconductores en esa lucha que tienen con los fabricantes de laptops, computadoras y tablets por conseguir esos chips. El ejecutivo realiza, además, un análisis marca por marca de las que el grupo representa y los planes de desarrollo para cada una de ellas. Los desafíos de Santa Rosa de cara al futuro es otro de los capítulos de los que Ramos brinda su visión. La cotización del dólar en Uruguay ha tomado un rumbo diferente, una vez más. La decisión del Banco Central de aumentar la tasa de interés de referencia en pesos fue uno de los factores que hizo que el tipo de cambio cayera a nivel local. Sin embargo, según nuestro columnista Cr. Carlos Saccone, hay otros factores más potentes que afectan su tendencia. En esta edición, el experto analiza el tema.

El próximo domingo 3 de octubre la Asociación Rural del Uruguay cumple 150 años de historia. Como homenaje al órgano que prioriza los intereses rurales que mueven la economía del país, **Empresas & Negocios** realizó un repaso de los inicios y una puesta a punto del presente y futuro de la ARU, de la mano de su presidente, Gonzalo Valdés Requena.

La pandemia representó un gran desafío para las empresas en diversos ámbitos. FNC vivió ese proceso, pero supo rearmarse rápidamente sin perder su esencia y su foco, protegiendo a su gente. Gerardo Da Prá, gerente de Gente de FNC, se refirió a los cambios y desafíos que debió afrontar la organización en varios niveles, pero sobre todo en su área: la de recursos humanos.

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

EDICIÓN 137

6. BANDEJA DE ENTRADA

La importancia de la interpretación efectiva de los datos para la toma de decisiones en la empresa.

10. MERCADOS & ESTRATEGIAS

¿Qué pasa con el dólar a nivel local? Entre el objetivo de las autoridades del BCU y la realidad internacional y del mercado.

14. ENTRE VISTAS

Pablo Ramos, Director de Operaciones de Grupo Santa Rosa, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

21. ANIVERSARIO DE LA ARU

Historia y puesta a punto del gremio de los productores rurales.

30. DESARROLLO

Gerardo Da Prá, gerente de Gente en FNC, se refiere a las nuevas tendencias en materia de RRHH de la compañía y a los cambios en los consumidores.

FERNANDA SALINAS
Jefa de Marketing de
Logicalis para Uruguay,
Paraguay y Bolivia



A los 18 años ya sabía que quería dedicarse al marketing, porque desde chica admiraba a las grandes marcas y se preguntaba cómo hacían para estar en todos los países, cómo se les ocurrían las ideas para los comerciales, cómo aparecían en escenas de películas o cuánto pagaban por estar dentro.

Es así que comenzó su búsqueda laboral en el rubro y su primera oportunidad fue en una industria publicitaria como recepcionista. “Era increíble ver a los gerentes de marca traer sus ideas y hacerlas realidad. Me emocionaba ver los exhibidores de las marcas que habían estado a lo largo de mi vida. Fue ahí donde me interesé cada vez más, y fui creciendo con eso”.

Esta es la historia de Fernanda Salinas, quien hoy, desde hace dos meses, se desempeña como jefa de marketing de Logicalis para Uruguay, Paraguay y Bolivia. Es licenciada en Marketing, nació en Asunción en febrero de 1994 y entiende que su vocación es estar al servicio de manera empática y con iniciativa.

En lo que respecta a su cargo actual, asegura que Logicalis se ha convertido rápidamente

en una de sus marcas favoritas por el estilo de trabajo que maneja y la calidad de las personas que integran el equipo, según expresó en conversación con **Empresas & Negocios**.

“Aunque suene raro, de niña no soñaba con ser doctora o bombera. Jugaba a que era una ejecutiva, usaba las viejas agendas, periódicos y sellos que había en casa y me encantaba decir ‘veré si tengo espacio en la agenda’. Admiraba mucho a las mujeres que veía en películas llenas de empoderamiento”, recuerda, en tanto piensa en quién se ha convertido hoy.

Lo que más destaca de su empresa es el espíritu de colaboración que todos tienen, así como la disposición de siempre ayudar y apoyar a compañeros en cualquier tarea. A su vez, afirma que en el mundo del marketing lo único seguro es que los desafíos y los cambios son constantes, más teniendo en cuenta el panorama tecnológico y el comportamiento de los consumidores.

En esa línea, explicó que la transformación digital se ha acelerado y ha cambiado el estilo de vida, por lo que desde su área tiene la responsabilidad de crear nuevas estrategias

que puedan adaptarse al nuevo escenario. Otros de los desafíos más importantes, dice, es el de mejorar la experiencia de los clientes, apuntando a la personalización con ayuda de la inteligencia artificial y la automatización.

De sus experiencias en marketing destaca haber aprendido que un buen líder es el que crea buenos líderes, y que se trata de una carrera tan dinámica que va evolucionando constantemente, con un impacto increíble en la sociedad.

En sus horas libres, Fernanda disfruta de ver películas, pasar con su familia -compuesta por su hijo Benjamín y su novio- y conocer lugares. Se declara admiradora de sus padres, “por ser personas íntegras que siempre están dispuestas a ayudar al prójimo” y por ganarse las oportunidades con esfuerzo y dedicación.

En su oficina no puede faltar café y buena energía. Su libro preferido es ‘Días sin Tí’, de Elvira Sastre. En cuanto música, tiene una *playlist* para cada momento. Su pasión es apreciar los atardeceres y fotografiarlos. De aquí a 10 años se ve creciendo en lo profesional y personal, haciendo lo que saque lo mejor de ella. ☺

De paseo al pediatra

Cuando **ir al doctor** se transforma en una **linda aventura** para los más chicos, es porque cada detalle fue **pensado** para que su experiencia en consulta sea la mejor. Desde los **juegos, talleres y dinámicas** junto a nuestro equipo de educadoras que estimulan su creatividad en sala de espera, hasta el **tiempo de consulta** que le dedicamos a cada uno.

Todo suma para que se sientan **seguros y queridos**. Y todo es importante para darles el seguimiento pediátrico de **excelencia**, que siempre buscaste.

 www.hospitalbritanico.org.uy

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

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



HOSPITAL BRITANICO

Tu vida nos inspira

UN MEDIO INVALUABLE PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES

Interpretación efectiva de los datos

El verdadero valor de los datos que se encuentran dentro y fuera de nuestra empresa, radica en la forma en que los interpretamos y a partir de ello, construimos una historia clara y coherente de cómo se está desempeñando nuestra organización y los ajustes que debemos hacer para mejorar en el futuro inmediato.

Escribe: Jesús Cuenca, Socio Líder de Transformación Digital y Analytics en Consultoría, Deloitte Spanish Latin America

Hoy, más que nunca, es altamente demandado que los ejecutivos de las corporaciones proporcionen información contundente y clara del desempeño de la organización, el de los competidores, así como de las necesidades de sus clientes actuales y de su mercado objetivo. Dicha información debe presentarse en un formato claro, en términos que toda la organización pueda comprender, de tal forma que se proporcione a cada área, la información necesaria (*insights*) para orientar las estrategias y tácticas de la compañía, facilitando la toma de decisiones efectiva. El volumen creciente de los datos, la diversidad de las fuentes y la complejidad de los análisis pueden representar un reto importante para lograr su adecuada interpretación. Pero la creciente oferta de herramientas de modelado, interpretación, visualización y enriquecimiento de información, contribuyen a mejorar considerablemente la capacidad de las áreas de una empresa, para contar historias que transmitan

El volumen creciente de los datos, la diversidad de las fuentes y la complejidad de los análisis pueden representar un reto importante para lograr su adecuada interpretación.

los mensajes con la claridad que se necesita, para tomar decisiones estratégicas.

La claridad tiene, entonces, un rol fundamental. Si un elemento gráfico tiene que explicarse, significa que de principio su diseño es pobre y que no se dedicó ni el tiempo ni la creatividad suficiente.

Para delimitar lo que es un diseño óptimo en cada organización, cada función debe comenzar por preguntarse quiénes son sus audiencias objetivo, para qué requieren los datos y cómo presentar la información. Por ejemplo, cabe cuestionarse si es adecuado para la audiencia “leer” la información que se proporciona en una gráfica o en una tabla.

Adicionalmente, es igual de importante considerar el grado de interactividad que requieren, el tipo de dispositivo que utilizarán (tableta, laptop, teléfono, notebook) y el nivel de detalle que se necesita, además de determinar cómo los *insights* ayudarán a tomar decisiones, generar mejores discusiones o educar al usuario final (*actionable insights*).

Mientras se desarrollan éstos análisis, es importante tener siempre en cuenta que el propósito es diseñar un *front-end* para diversas fuentes de datos, a fin de simplificar el acceso a sistemas dispares y crear una interfaz ana-



lítica mucho más intuitiva, que nos permita interpretar la información y distribuirla a lo largo y ancho de nuestra organización.

A medida que se logre una madurez en la interpretación de los datos, podremos avanzar a nuevas dimensiones, en las que incorporando herramientas que enriquezcan nuestra información, como las de inteligencia artificial y *machine learning*, podremos avanzar de la interpretación a la predicción, y obtener de nuestros análisis las recomendaciones que requiere nuestra organización para estar un paso adelante en el mercado.

Las preguntas a responder entonces son: ¿Estamos aprovechando el gran volumen de datos (internos y externos) que están a nuestro alcance? ¿Contamos con modelos para interpretar dichos datos y responder las preguntas clave que tiene nuestra organización? ¿Utilizamos ya la información para la toma de decisiones estratégica? ¿Estamos aprovechando las tecnologías disponibles, para obtener recomendaciones a fin de mejorar el desempeño de nuestra organización y ganar participación de mercado?

Si para alguna o para varias de estas preguntas la respuesta es no, lo siguiente es: ¿Mis competidores ya lo están haciendo?

Fuente: Deloitte Insights, *Why a picture can be worth a thousand clicks*: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-why-a-picture-can-be-worth-a-thousand-clicks.pdf> 📄

En HSBC Premier tenés el mejor préstamo con la cuota **más baja del mercado.**

Préstamo Hipotecario HSBC Premier

Hasta

90%

de financiación

Hasta 25 años



2915 4722 | hsbc.com.uy | ☎ 2915 1010



Producto sujeto a aprobación crediticia. Promoción válida hasta el 31 de diciembre de 2021. Ver condiciones y cartilla del préstamo en hsbc.com.uy. HSBC Bank (Uruguay) S.A. se encuentra supervisado por BCU (bcu.gub.uy)

INN CONTENT

La clave de Overactive para liderar el desarrollo de software en la región

Con la vertiginosa expansión de la industria de las Tecnologías de la Información, Overactive se posiciona como referente en el sector dentro y fuera del país. Su Chief Business Officer, Gonzalo Cuiñas, explicó a qué responde el exitoso desempeño de la compañía, que cuenta con más de 700 colaboradores en diferentes países de las Américas y que en los últimos años ha experimentado un crecimiento exponencial.

La demanda de los servicios TI ha aumentado de manera constante desde la irrupción de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana y en el mundo de los negocios. Desde el año 2000 la tendencia se ha acelerado, adquiriendo mayor intensidad en el último tiempo como efecto de las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia de covid-19.

Con más de 13 años acompañando este proceso, Overactive ha logrado posicionarse como la empresa global de servicios y desa-

rrollo de software más grande en el país y como uno de los actores más relevantes de Latinoamérica hacia el mundo.

Con presencia en más de diez ciudades, la firma ofrece productos a una amplia variedad de clientes en Estados Unidos, América Latina y el Caribe, entre los que se destacan entidades financieras, empresas logísticas y aseguradoras, especialmente relacionadas con el área de la salud. Asimismo, cuenta con experiencia en educación y se ha destacado por el desarrollo de productos de software avanzados.

Si bien el crecimiento de Overactive ha sido sostenido desde su comienzo, Gonzalo Cuiñas destaca que a partir de 2017 el crecimiento fue exponencial año a año, principalmente en Estados Unidos, donde hoy es quince veces más grande de lo que era cuatro años atrás.

Para Gonzalo Cuiñas, Chief Business Officer de Overactive, este desempeño es el resultado de una buena estrategia que ubica al cliente como foco central de toda la cadena de valor y que engloba a todos los equipos de la compañía, bajo la consigna de procurar siempre exceder las expectativas de los clientes. Bajo esta consigna, Overactive ha logrado afianzar la relación con sus clientes y se fue transformando en su socio estratégico para sus planes de crecimiento y transformación digital.

“Nosotros nos planteamos un plan muy ambicioso en 2017, que fuimos ejecutando minuciosamente y que se ajustaba trimestre a trimestre conforme los resultados obtenidos. Eso significó que empezamos a abrirnos a nuevos clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades particulares. En la medida en que crecíamos, íbamos aumentando en términos de cantidad de colaboradores y sofisticación de las capacidades técnicas del equipo. Incorporamos a figuras clave del sector en distintas áreas, que era y

Sponsor de America Rockstars 2021

Con el afán de promover iniciativas inspiradoras que contribuyan a potenciar a las personas tanto desde lo personal como en lo profesional, Overactive anunció su apoyo al evento America Rockstars, que se desarrollará el sábado 9 de octubre en Punta del Este.

Se trata de una actividad que combinará charlas, música, espacios de networking, gastronomía y un gran #AfterRock, a cargo de reconocidas personalidades del ambiente artístico y empresarial, así como el deporte y el diseño.

Ricky Sarkany, el dúo Mau & Ricky, María Becerra, Coti Sorokin, Cande Tinelli, Guillermo Coria, Darío Turovelzky, Martín Bossi, Peke 77, Ignacio Viale, Santi Maratea y Enemy serán los protagonistas de una jornada única conducida por el actor y conductor argentino Darío Barassi.

El detalle de esta actividad se encuentra disponible en el sitio web www.america-rockstars.com.

Perfil

Gonzalo Cuiñas, Chief Business Officer, es ingeniero de sistemas egresado de la Universidad ORT en 2005 y cuenta con un MBA de la misma Universidad. Fue reconocido como Alumni MBA destacado en 2019. Gonzalo tiene años de experiencia en grandes empresas del sector, radicado en Japón y luego en Estados Unidos liderando áreas técnicas y comerciales.



son parte de esa cadena de valor. Esto hizo que los clientes nos fueran recomendando en sus sectores. La buena reputación de Overactive en cuanto a la calidad del servicio fue y es un valor clave para nuestro crecimiento”, explicó Cuiñas.

Sobre este punto, destacó la solidez alcanzada por la empresa gracias a un vínculo con sus clientes que perdura en el tiempo, algo que sucede “cuando se consigue armonizar un equipo de ventas local con una buena estrategia, que a su vez cuenta con el apoyo “detrás de escena” del equipo de producción y delivery, y una fortaleza de toda la empresa fundamental para soportar un crecimiento vertiginoso. Somos una organización que logró ese equilibrio que hoy nos permite tener estas relaciones de largo plazo con clientes importantes y que nos transforma en un player global”.

Hacer la diferencia en un mercado competitivo

Imponerse en una industria en pleno crecimiento, como lo es el desarrollo de software, considerando la existencia de grandes ecosistemas en Asia o Europa, ha sido un desafío cada vez mayor para Overactive y, al mismo tiempo, un impulso para buscar la superación constante.

En este sentido, Cuiñas afirmó que para hacer la diferencia la compañía se basó en aspectos como la obsesión por el cliente y la necesidad imperiosa de exceder sus expectativas para generar en él el deseo de querer continuar trabajando juntos. Según dijo,

“eso no solo es entregar un mejor producto al final del camino, sino rodear al cliente de valor agregado. Cuando se habla en términos de desarrollo de software, implica no solo la calidad del servicio sino también la visibilidad y la predictibilidad, cosas muy apreciadas en los mercados desarrollados”.

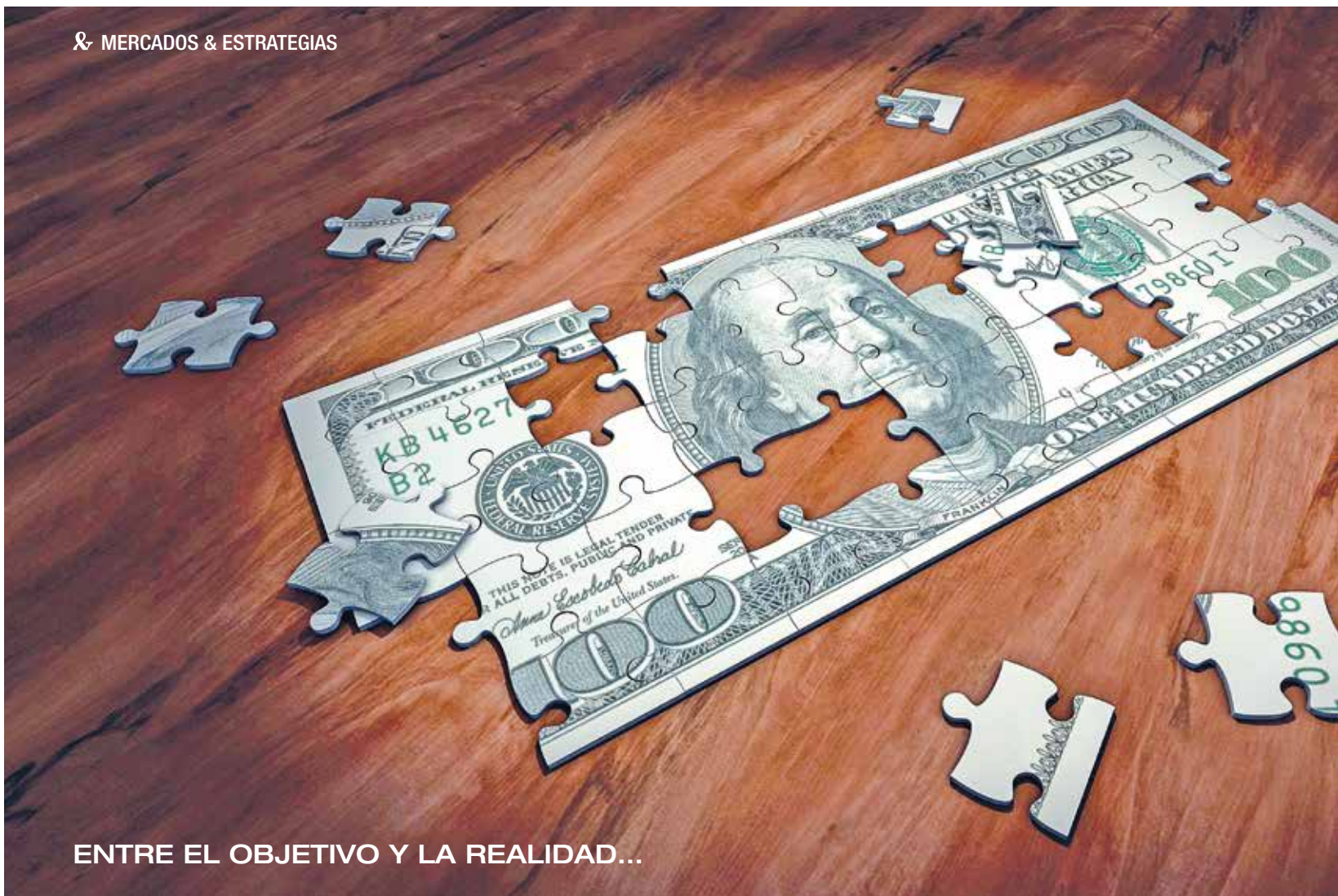
“Somos obsesivos con brindar una buena experiencia porque es la forma de destacar en un mundo de tanta competencia, donde hay tantos actores ofreciendo lo mismo. Por eso hacemos todo para que la calidad de los productos sea la mejor, para que el cliente reciba no solo el 100% de lo que quería, sino un 20% más. Eso es muy bien valorado, incluso hemos ganado clientes frente a empresas mucho más grandes que nosotros”, apuntó.

Respecto a la manera de apalancar un servicio de estas características, el director comercial se refirió a uno de los principales motivos de orgullo de la empresa: el talento de los overactivos. “El talento tiene distintas caras, una es la del talento per se, lo técnico de una persona o la capacidad de resolución de problemas, pero también hay talentos relacionados con el manejo correcto de las relaciones con los clientes, con el liderazgo. En este punto, creo que somos muy buenos armando equipos, y esos buenos equipos son los que nos permiten atender clientes de primera talla a nivel mundial”, expresó Cuiñas.

El impacto del covid-19

Resulta imposible afirmar que la situación de crisis sanitaria provocada por la pandemia de coronavirus no afectó al conjunto de las compañías a nivel mundial. No obstante, este período no trajo grandes cambios a Overactive, cuyos colaboradores ya contaban con las herramientas apropiadas para llevar adelante las tareas habituales de forma remota. Además, los responsables de cada área se aseguraron de que todos estuvieran en condiciones de trabajar con comodidad y los acompañaron en los momentos lógicos de incertidumbre y nerviosismo.

Desde el punto de vista del negocio, la afectación no fue significativa desde el punto de vista estructural debido a que en los países donde opera la empresa existen equipos que manejan la operación local. Desde el punto de vista de las nuevas oportunidades, sí hubo una desaceleración inicial del negocio debido a la incertidumbre del momento pero que hoy se ve compensada por la necesidad de muchas industrias de digitalizarse. Aun así, 2020 fue un año de crecimiento para Overactive, ya que la tendencia a la digitalización registrada en el período ha impulsado el camino. De aquí en más, las metas apuntan a afianzarse en los mercados donde está presente y continuar con su expansión en Estados Unidos, aprovechando el potencial del territorio y el conocimiento de la empresa sobre las especificidades del rubro en este país. 📍



ENTRE EL OBJETIVO Y LA REALIDAD...

¿Quo vadis dólar?

Una vez más la cotización del dólar en Uruguay ha tomado un rumbo diferente al que está incorporado “culturalmente”, si no inesperado. La decisión del Banco Central de aumentar la tasa de interés de referencia en pesos tuvo que ver con esta caída del tipo de cambio en Uruguay. Sin embargo, hay factores más potentes que afectan su tendencia. No deberíamos caer en pensar que vis a vis la política monetaria local podría “competir” con la política monetaria de la mayor economía del mundo, que por otra parte emite la moneda más demandada del planeta.

● Escribe: Carlos Sacone

Si “el objetivo” del BCU es moderar la inflación, era lo que había que hacer, en función de la recuperación económica y de la influencia que tiene el dólar sobre los precios. Va a ser un camino largo y no sin obstáculos, pero pienso que

se ha iniciado y se llegará, más tarde o más temprano, a niveles de inflación más consistentes con estabilidad, como ha sido mencionado públicamente, del orden de 3%. Pero por su importancia debe ser una política de Estado y debería estar, cuando nos liberemos de la pandemia definitivamente, acompañada de otras medidas, como por

ejemplo, equilibrar las cuentas públicas. No será el año que viene ni el otro, pero teniendo claro el objetivo, definitivamente se llegará. Seamos claros, tampoco fue que la suba de la tasa de una magnitud tal que dislocó al mercado; fueron 50 puntos básicos, en un entorno donde las tasas de Estados Unidos siguen y seguirán cercanas a 0%. Así, con tasa

4% o tasa 5% la cotización del dólar no la imagino que hubiera cambiado demasiado. Estas reacciones de cortísimo plazo son las que se han hecho mención para, de alguna manera, “criticar” la medida de política monetaria, lo que tampoco tiene demasiado sentido. Es necesario levantar la mirada y ver qué sucede en los próximos meses y años.



está ahora¹. Esto escribía Steven Major², seguramente la persona del mundo que lee mejor el mercado de tasas y bonos, en enero de este año en el diario británico Financial Times:

“Para comprender la caída de los tasas reales, no debemos perder de vista el contexto secular a largo plazo. Además del exceso de deuda que pesa sobre el crecimiento futuro, hay una serie de tendencias que no van a desaparecer repentinamente. Por ejemplo, las poblaciones que envejecen requieren mayores ahorros. Esto empujará más dinero a los mercados de bonos, deprimiendo los rendimientos. Un mayor ahorro también significa un menor impulso del consumo para la economía. Y el cambio tecnológico seguirá teniendo un impacto deflacionario. Nuestra visión de tasas ‘más bajas por más tiempo’ será incorrecta si la nueva administración de los Estados Unidos se las arregla para ofrecer la combinación de políticas correcta. Si el estímulo fiscal conduce a un rápido retorno al pleno empleo,

entonces la Fed podría enfrentarse al útil ‘problema’ del aumento de los salarios y una buena inflación. Sin embargo, creemos que los rendimientos en el próximo año serán más bajos que la tendencia actual de reflación y los pronósticos de consenso están anticipando. En última instancia, políticas como la flexibilización cuantitativa y el estímulo fiscal son respuestas a la falta de demanda en la economía. Los rendimientos sólo aumentarán si encontramos una solución permanente a este problema, en lugar de un anestésico a corto plazo”.

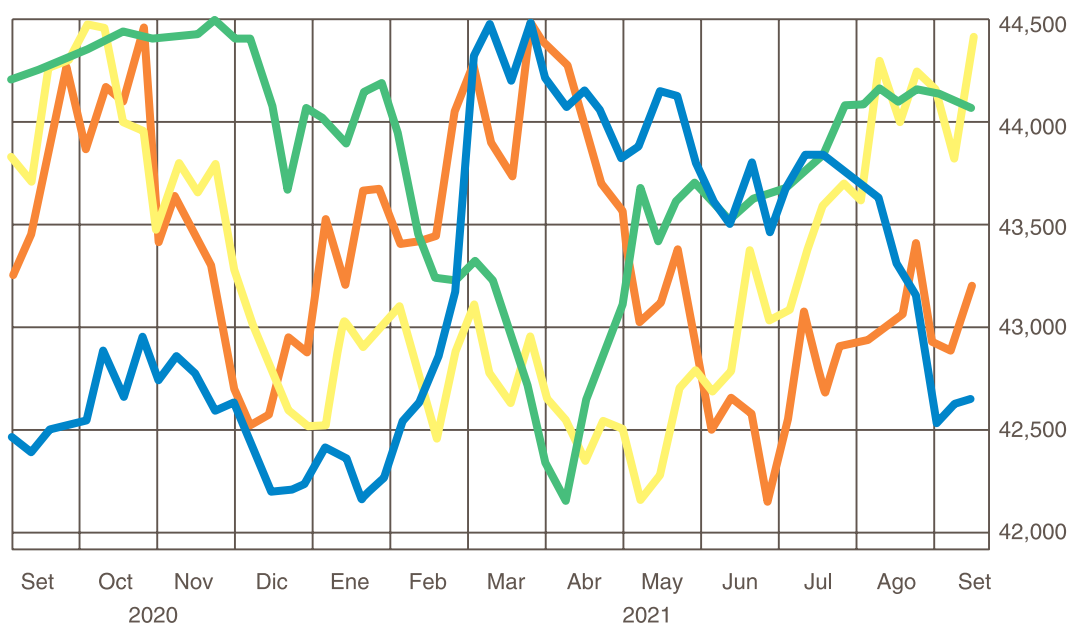
Por último, es importante reflexionar sobre cómo ha evolucionado la “actitud” de la Reserva Federal durante las últimas dos décadas. Hace ya muchos años que pasó Alan Greenspan y su ortodoxia. Llegó Bernanke y enfrentó la crisis financiera de 2008 con herramientas inusuales, pero instaló el reconocimiento de algunas de las fallas que tenía el sistema. Al mismo tiempo, se basó en la potencia que sigue manteniendo el dólar

como reserva de valor y activo refugio, para delinear los años que vendrían. Yellen y Powell no cambiaron. Una Fed muy prudente, una Fed que no le gusta la volatilidad; aunque sea la naturaleza del mercado. En este marco, los pasos que darán serán de extrema prudencia, siempre consistentes con la consecución de su objetivo de “crecimiento y estabilidad”, pero nunca arriesgando la predominancia global del dólar.

Se ha hecho referencia también a la evolución regional, donde el dólar ha subido (supuestamente). Empecemos por analizar lo más evidente entre los vecinos. Tenemos la disfuncionalidad del mercado de cambios en Argentina. Allí, donde todo se “paga” con emisión monetaria, la inflación ronda el 50% anual y las restricciones abundan, es claro que, en general, los agentes no tienen apetito alguno por su moneda doméstica. Entonces, ¿cómo no podría subir el dólar en Argentina? Y me estoy refi-

Otra de las preocupaciones de analistas locales es el eventual *tapering* en Estados Unidos, esto es, la disminución de recompras de bonos en el mercado, lo que en parte ha estado conteniendo el crecimiento de tasas largas en dólares. Pensamos dos cosas: la primera es que el *tapering* se demorará más de lo previsto inicialmente, producto de que la reactivación económica en Estados Unidos ha sido muy buena en la primera mitad del año, pero se ha moderado últimamente. La segunda es que las tasas de interés bajas han pasado a ser un tema estructural y no coyuntural de países desarrollados. Quiero decir que inclusive si comenzara el *tapering* las tasas podrían subir levemente, pero definitivamente no serán “mucho” más altas que lo que

Latam: ¿es posible verificar una tendencia específica? La estabilidad nominal año sobre año



Fuente Bloomberg

Tipos de cambio US\$: Brasil (naranja); Uruguay (azul); Paraguay (verde); Chile (amarillo).

riendo solamente al TC oficial, dado que por temas de espacio me es imposible hacer referencia a la naturaleza de las cotizaciones adicionales que existen en mercados no oficiales. En Chile y Brasil el comportamiento ha sido relativamente volátil, pero ¿dónde estamos comparado con un año atrás? Prácticamente en el mismo lugar –nominal-, o sea que la operativa de cambios ha llevado al dólar en la región –casi- al mismo lugar que hace un año.

Sí es cierto que el tipo de cambio real está relativamente bajo en términos históricos, aunque estamos estables con China y Estados Unidos. Las otras dos situaciones reflejan más problemas de ellos que nuestros.

¿Qué es el tipo de cambio real efectivo? “*Los Índices de Tipo de Cambio Real Efectivo (TCRE) se*

encuentran definidos como la relación entre los índices de precios al consumo de nuestros principales socios comerciales con respecto a la economía doméstica, expresados en una misma moneda” (de nota metodológica BCU). O sea, es un indicador que toma en cuenta el tipo de cambio doméstico y la inflación, para determinar el poder adquisitivo de una moneda en términos de otra. Es un indicador de competitividad entre economías

En este contexto, me imagino un escenario de estabilidad en el tipo de cambio a nivel local durante los próximos meses si las condiciones actuales se mantienen. No estoy hablando de “fin de año”, ni del mes que viene, sino de tendencias (aquí hay que hacer un disclaimer particular por la situación en Argentina, dado que el “canal sicológico”

de transmisión sobre el tipo de cambio, aunque disminuido, sigue existiendo).

¿Por qué? Porque el BCU tiene el objetivo ineludible de bajar la inflación para lo que está dispuesto a continuar subiendo la tasa de interés de referencia. Y porque las tasas en Estados Unidos seguirán muy bajas un poco más de tiempo de lo que piensa el consenso del mercado. En el mediano y largo plazo no habrá como “pelearle” a la política monetaria de la Fed, y el dólar seguramente retome la senda alcista pensando en los próximos años. Confío en que dentro de algunos años esto importará bastante menos que hoy.

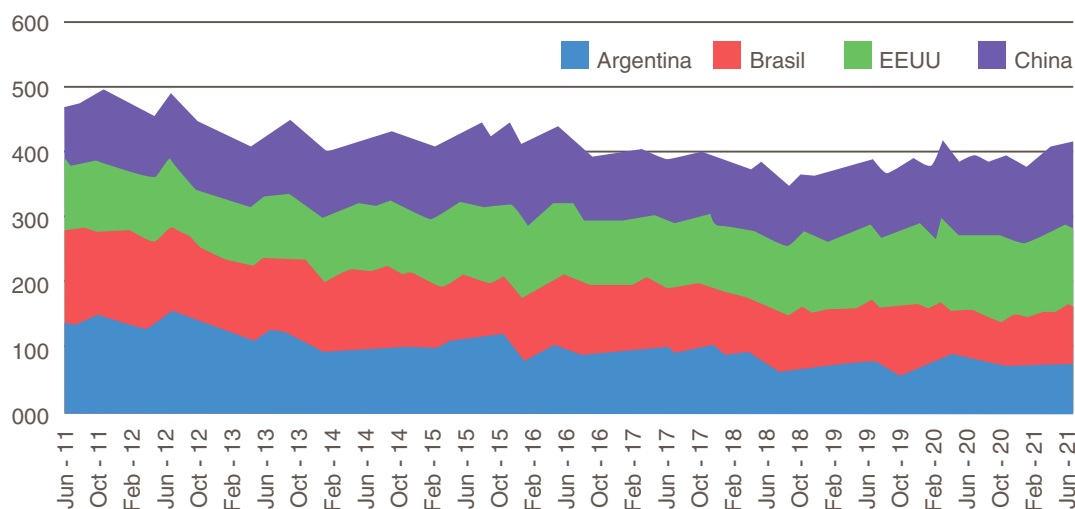
Esta columna está dedicada a dos amigos, ávidos lectores y estimados colegas: Fernando Granotich y Marcelo Masner. A ellos gracias por el interés y un saludo afectuoso. ☺



Carlos Saccone

Head of Wealth en HSBC Uruguay. Contador Público de profesión, se desempeña en la industria de servicios financieros de nuestro país desde 1997. Integra el Consejo Directivo de la Academia Nacional de Economía y posee la licencia Series 65 de uno de los organismos reguladores del mercado de valores de EE.UU. (FINRA). Cuenta con un MBA del IEEM, la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo.

Tipo de cambio real



Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCU (en <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Cambio-Real-Efectivo.aspx>)

1* El National Bureau of Economic Research de los EEUU ha estudiado el tema y lo ha denominado “Japonization” en referencia a que es la realidad que se vive en Japón desde hace 25 años. En el siguiente link se puede acceder a información adicional https://www.nber.org/system/files/working_papers/w21954/w21954.pdf

2* Global Head de Fixed Income en HSBC Global Research



NUEVA NISSAN **KICKS**

La SUV más equipada
del segmento.



DESDE
USD **26.990**



nissanstore.com.uy



Nissan Uruguay

Pablo Ramos

Director de Operaciones de Grupo Santa Rosa

“Nuestra performance a nivel de volumen y de rentabilidad ha sido muy buena”

La pandemia afectó diversos segmentos e industrias en nuestro país, pero a diferencia de otros momentos complicados de la economía, esta vez el mercado automotor prácticamente no sintió el impacto. Hoy los problemas son otros, y así lo establece Pablo Ramos, director de Operaciones de Grupo Santa Rosa, en un mano a mano con **Empresas & Negocios**. “Hoy las automotrices pelean por tener semiconductores”, dijo al respecto, y eso retrasa entregas e incrementa los costos, entre otros inconvenientes. En su evaluación sobre el mercado, destaca la buena performance del grupo y de las diversas marcas que este representa. Los desafíos de Santa Rosa, el estilo de liderazgo de la empresa y el posicionamiento de Car One fueron también temas de análisis por parte del ejecutivo en la charla.

Escribe: Oscar Cestau | [🐦 @OCestau](#)



Cuáles fueron las enseñanzas y las lecciones que la pandemia le dejó a Santa Rosa?

Primero que nada, la capacidad del equipo de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Aprovechamos los primeros quince días que estuvimos reclusos trabajando desde nuestros hogares, viendo como reestructurábamos rápidamente el negocio. Hoy con el diario del lunes es más sencillo, pero en ese momento las perspectivas eran muy malas por lo que estábamos viendo en Europa, en Estados Unidos, en China y en otras zonas del mundo. La nuestra es una industria que hace pedidos a seis meses -lo que hoy estamos solicitando a las fábricas lo vamos a reci-

bir dentro de 180 días aproximadamente-, entonces como teníamos muchos encargos confirmados, había que ver cómo hacíamos para que eso no tuviera impacto después en el negocio. Ante ese escenario, tuvimos que negociar con las fábricas para demorar embarques y acortar pedidos porque no sabíamos qué iba a pasar. Las crisis en el sector automotriz suelen ser muy profundas, y son sensibles al humor del consumidor, sobre todo con su economía. La verdad es que nos sorprendió gratamente de que el nuestro no fue de los sectores más afectados, como sucede normalmente. Si se miran las crisis anteriores, el automotriz es el sector que más rápido y profundo cae, pero esta fue distinta, menos profunda de lo que esperábamos. En lo que respecta al trabajo interno, rápidamente el quipo diseñó un montón de actividades como para que el público pudiera comprar un auto sin moverse de la casa. El desafío

estaba en cómo organizábamos un test drive a domicilio, cómo resolvíamos el pago a distancia, y cómo implementábamos nuevos medios de comunicación, como WhatsApp. En quince días lanzamos un programa que permitía comprar un auto sin que el cliente se moviera de su casa.

La pandemia aceleró los procesos de venta digital, por eso lanzamos el e-commerce recientemente. Creo que todo esto acortó los procesos en una década de lo es la venta online. De todas maneras, el vehículo es algo muy particular que siempre querés verlo, tocarlo, estudiar bien el color, y ver múltiples detalles.

La competencia es natural en el mercado local. Variedad de marcas, de precios y orígenes marcan el día a día del sector en Uruguay. Con ese escenario, ¿cómo ganar cuota de mercado hoy?

Este año en particular es muy difícil contestar esa pregunta porque hoy el mercado depende más de la oferta que de la demanda. A nivel global hay una crisis de los semiconductores. El sector automotriz está compitiendo con las laptops, las computadoras y las tablets por conseguir esos chips. Hoy las automotrices pelean por tener semiconductores, pero después, cuando empieza la distribución por país, cada uno está tratando de conseguir dentro de la marca la mayor cantidad de producto que esté alienado con su demanda. Lo cierto es que hoy el producto es escaso y los costos están subiendo, lo mismo que los commodities, los fletes, el acero. Y las marcas tienen poco producto y ajustan el precio, entonces priorizan ciertos mercados y modelos que les brindan mayor rentabilidad. Muchas marcas que hoy trabajan y venden en el mercado americano lo priorizan porque es donde tienen más rentabilidad -y lo mismo con el europeo-, en detrimento de los mercados emergentes, que son los que pueden pagar menos el producto, o que tienen menos rentabilidad por este. Eso está cambiando mucho las reglas de juego que normalmente tenemos en el sector, y está en la habilidad de cada importador cómo hacerse de producto por parte de sus proveedores. Por tanto, el market share de este año no es un tema de performance comercial, sino que lo va a definir la disponibilidad es el producto, porque va a estar todo vendido. La demanda está, tenemos un dólar estable, y venimos de una crisis de movilidad, entonces hay un optimismo generalizado por salir y consumir después del mal momento que pasó mucha gente. Las buenas métricas que tiene el país después de la pandemia y la situación económica -mucho mejor a la de otros mercados que se cerraron- genera un optimismo generalizado; y en la medida que hay disponibilidad, la gente invierte. De nuevo, no es un problema de demanda, sino de oferta.

Algunos informes de marcas europeas estiman que eso lo vamos a sufrir hasta el 2023, aunque sí veo seguro que lo vamos a sentir todo 2022. Fue tan rápido el impacto que la mayoría de los fabricantes tienen descontrol no de su capacidad instalada, sino sobre lo que van a producir. Ahí se revisarán los canales que son más rentables. Posiblemente se hagan menos negocios de flota y se priorice el cliente final; ahí va a depender de cada compañía dónde coloca el producto y qué tanto le impacta el precio. Están subiendo los costos y los precios CIF que recibe cada marca. Entonces,



seguramente vamos a ver durante este año y el que viene aumentos de precios y escasez de mercadería.

En este escenario que describe, ¿cómo evalúa el desempeño de Santa Rosa en la primera mitad del año?

En general son muy buenos los números de este año, hay una recuperación rápida. El mercado creció un 75%, pero por lo que comentaba anteriormente estamos por debajo de esa cifra... estaremos en un 68%, más o menos, de crecimiento en números globales.

Después, cada marca tiene una mejor disponibilidad que otra y eso cambia el escenario. En el primer semestre sufrimos un poco más con Nissan que con Renault, ahora empezamos a sufrir con Renault la falta de producto. Dependiendo de la marca, el año tuvo diferentes tipos de agravamiento.

Nos movimos rápido, la red de concesionarios acompañó, y al haber menos ofertas de nuevos, hay una sobredemanda sobre el sector de usados. Lo difícil en este contexto es hacerse de los usados, porque hay una dinámica que muestra que al estar aumentando los nuevos, también lo hacen los usados. Hay todo un corrimiento de precios, pero en general nuestra performance a nivel de volumen y de rentabilidad ha sido muy buena.

¿Los SUV están eliminando otros segmentos del mercado?

Hay un corrimiento notorio desde hace unos diez años a la fecha, que en los últimos seis o siete se aceleró, que es una disminución de sedanes, y un aumento de SUV. Y si venimos al mercado uruguayo, hay un crecimiento de SUV y de pickups pequeñas. De todas maneras hay estudios, so-

bre todo en el mercado americano, donde el público joven está volviendo a los sedanes por un tema de practicidad y espacio, dejando un poquito de lado los hatchback. Esa tendencia se está empezando a ver de a poquito en Uruguay; de hecho, nuestras ventas de Nissan Versa y Nissan Sentra están yendo muy bien. De todas formas, Kicks, que es la SUV líder por excelencia del mercado uruguayo, sigue con una excelente performance. Pero sí, en general hay un crecimiento del mercado de SUV, que puede empezar no a revertirse -porque este segmento llegó para quedarse por un tema de comodidad, espacio, practicidad-, pero tal vez ahora empezemos a ver un crecimiento de los sedanes en detrimento de los hatchback.

Los desafíos del grupo

Santa Rosa tiene bajo su paraguas varios segmentos y marcas. Mirando al largo plazo, ¿cuál es el desafío del grupo?

El desafío es representar las mejores marcas. Ese es el objetivo que nos pusimos. Y si ves el portafolio de las cinco marcas, cada una tiene su expertise, e internacionalmente es muy fuerte. Ni que hablar de Renault y Nissan, marcas emblemáticas, históricamente consolidadas. Iveco es una marca líder en Europa, con un producto excelente. Y cuando pasamos a las chinas, Changan es la marca con mayores indicadores de calidad. No sólo es la marca líder en ventas en china, sino que lo es en calidad. Son indicadores muy fuertes. La calidad se mide por fallas cada 100 vehículos, en períodos de garantía. Estamos hablando de que Changan está liderando en 204 ítems. Después, JMC en camiones en China tiene como principal accionista a Ford, con un producto muy confiable, con una base de Isuzu. Changan tiene también SUV tecnológicas y un portafolio de eléctricos muy interesantes a futuro, pero también es muy fuerte en la parte de utilitarios pequeños, con productos muy confiables. Hoy tenemos un espectro de marcas que cubren todas las necesidades de movilidad del mercado uruguayo, con poca interferencia entre ellas, porque inclusive a Renault y Nissan las trabajamos por separado; cada marca tiene su autonomía comercial y hace su trabajo independientemente de cómo puede afectar a las otras. Es un tema que siempre lo tuvimos claro y lo pregonamos. La competencia interna se da porque hay independencia en los equipos de vendedores, de venta, de flota, de atención a los concesionarios, que hace que haya, si se quiere, conflicto comercial interno, pero en el buen sentido. No podemos tener interferencia porque, a su vez, cada marca tiene su imagen. No es lo mismo los atributos de marca de Nissan que los de Renault, y en los otros sectores mucho menos.

Por tanto, otro de los desafíos es siempre mantener nuestra independencia de marca a nivel de imagen, de red de distribución, de salones independientes, de talleres y equipos técnicos distintos, para que cada uno vaya poniendo el foco en su marca y después sí, como grupo, el desafío de tener a las mejores marcas. Ese es nuestro rumbo.

Nissan se caracteriza por las innovaciones tecnológicas en sus vehículos. ¿Cuáles son los próximos pasos de la marca?

A partir del programa Nissan Intelligent Mobility la marca empezó a poner mucho foco en la protección de ocupantes y peatones. Incorporamos una serie de equipamientos de seguridad, alertas a la conducción -que en el sector se denominan ADAS (Advanced Driver Assistance Systems)- como por ejemplo alertas de punto ciego, alertas de colisión, frenado inteligente, -donde el vehículo, si no se reacciona a tiempo, y dependiendo de la velocidad a la que vaya y la distancia que se encuentra el coche próximo, frena solo o aplica mayor presión de frenado más allá de la que estemos ejerciendo en el pedal-. Hay un montón de alertas y cámaras 360 que permiten visualizar todo lo que pasa alrededor del vehículo. Hoy estamos, de a poco, yendo a la conducción autónoma; estos son los primeros pasos. El nivel de autonomía se va a ir incrementando, hasta llegar dentro de 15 o 20 años a la conducción ciento por ciento autónoma. Los primeros pasos Nissan los da con la incorporación de esta tecnología.

Renault presentó este mes en Uruguay el Zoe. ¿Qué expectativas hay con este vehículo 100% eléctrico?

Con Renault, de alguna forma, fuimos líderes en innovación. Iniciamos la movilidad eléctrica ya hace más de seis años; lo hicimos con el Kangoo ciento por ciento eléctrico, en un acuerdo con UTE. Nunca dejamos de participar ni de lanzar nuevos productos. Primero fue con la primera generación de Zoe, próximamente se estará lanzando el Zoe Néo con más autonomía y mayor seguridad. Santa Rosa tiene una apuesta fuerte a la movilidad eléctrica, y particularmente Renault ha sido líder estos años, tanto en innovación como en volumen. Hace pocos días se presentó el nuevo Megane ciento por ciento eléctrico. Megane es una marca tradicional, emblemática de Renault. Ahora dejó de ser un sedán para transformarse en un SUV, un poco por lo que hablábamos de esa migración que hay hacia esta categoría. Hoy pasa a ser una SUV muy novedosa, con dos motores eléctricos -uno en el eje delantero y otro en el trasero y dos pack de baterías-.

Por otro lado, Nissan, fue de las primeras marcas en decir que el futuro de la movilidad era eléctrica. Incluso se saltó el paso de los híbridos y fue directamente al eléctrico, más allá de algunos tipos de hibridaje que vamos a empezar a ver; básicamente se trata de un auto eléctrico al cual se le agrega un motor de gasolina estacionario para generar corriente eléctrica y así alimentar una batería o un motor. Es un tipo de hibridaje distinto al que solemos conocer.

¿Cómo ve el futuro del coche eléctrico en el país?

Uruguay tiene inmejorables condiciones para la movilidad eléctrica. Fue parte de la apuesta que hicimos hace seis años. El país tiene una energía eólica muy desarrollada, que se le suma a la hidráulica; hoy prácticamente el ciento por ciento de las generaciones son de energías renovables, con una muy buena distribución eléctrica.

Si nos comparamos con el contexto regional, Uruguay tiene inmejorables condiciones tanto en generación como en distribución. Además, construyó una ruta verde, agregó un montón de cargadores en alterna de tipo 2 en la norma europea. Entendemos que hay que dar un paso más y agregar cargadores eléctricos de corriente continua, que es en lo que se está en falta, porque carga más rápido; de hecho, con Nissan agregamos un cargador que está instalado en Bulevar Artigas y la rambla. Y hay que agregar otros picos. Hoy estamos trabajando solo con el tipo 2, que es la norma que se definió, pero China usa una, los japoneses otra; típico de esa guerra de normas que se dan. Las marcas también se van adaptando para vender en los distintos mercados, pero entendemos que hay un paso necesario que, más allá de la norma y del pico de suministro, es importante tener estos cargadores.

¿El futuro es eléctrico y autónomo?

Sí, sin dudas, el futuro es eléctrico y autónomo. Quizás para transporte carretero, a nivel de pesados, ahí seguramente las células de hidrógeno van a jugar un papel importante a futuro, pero siempre va a estar relacionado a lo eléctrico.

Da la sensación que las nuevas generaciones parecen menos interesadas en el mundo del automóvil ¿Cuál

es el plan de la marca para atraer clientes jóvenes?

El atractivo siempre va a ser, más allá del diseño, tener una marca fuerte, con respaldo. Hoy el diseño, las prestaciones, la seguridad del producto, lo define la fábrica, pero estamos con organizaciones que, entendemos, están con una buena estrategia a futuro. Después, en lo que está en el campo de acción de Santa Rosa como grupo, ponemos mucho foco en escuchar al cliente y satisfacerlo en cada contacto que tenga con nosotros, lo que es fundamental para generar confianza y relación de largo plazo y que sienta que la relación va mucho más allá que solo venderle un auto, sino generar un vínculo y crecer juntos. Para eso se precisa una muy buena red de distribución, socios estratégicos, porque por más que Santa Rosa lo quiera hacer, no cubre la totalidad del país.

Y también estar atentos a las nuevas tendencias. Hemos estado en Europa visitando empresas que se dedican al *car-sharing*, que es una tendencia que se está viendo allá y que puede llegar a manifestarse en Uruguay, es decir, el auto compartido, el auto que se deja para que lo use otro. Son flotas de autos eléctricos que están a disposición y una aplicación indica la posición del vehículo, la batería que le queda, y la persona va, lo levanta, y lo usa el tiempo necesario, luego lo deja dentro de una cierta área y ya queda disponible para otra persona que lo quiera usar. Son experiencias

Todos los días

50%
OFF

EN TODOS LOS VINOS



Beneficio válido para almuerzo y

Panini's

Reservas al
2622 1232
094 985 000

Abierto de Martes a Domingo

26 de marzo 3586

25% dto en toda la carta

Una vidriera para Iveco

Santa Rosa comenzó a comercializar desde setiembre los modelos de la firma italiana Iveco. ¿Cuáles son las expectativas que hay de desarrollo de la marca?

Primero que a nivel técnico y de producto es una marca muy confiable. Entonces, partimos de una muy buena base. Después, obviamente, tenemos que hacer un trabajo de desarrollo en lo local. Iveco es una marca que está muy bien en el mercado argentino y también en el brasileño, pero después, en el resto de los países de la región no ha tenido una penetración importante. Tuvimos la suerte de ser elegidos por Iveco para representar la marca en el país después de un proceso de selección entre grupos del exterior y otros nacionales. Durante ese proceso de selección, obviamente, investigamos el mercado para ver las cosas que uno tiene que trabajar a futuro. Nuestro foco va a estar puesto en el respaldo postventa, generando una red de concesionarios y de servicios que puedan dar respaldo técnico a la marca a nivel nacional.

El forestal es un negocio en expansión que va a demandar una gran cantidad de camiones. Iveco tiene el producto para eso. Es un camión europeo, recientemente lanzado de la línea S-WAY, con foco en transporte carretero, que tiene los mejores indicadores de consumo y en el costo de mantenimiento por kilómetro. Sabemos que contamos con el producto, ahora nuestro trabajo es hacerlo conocer a los clientes, al mercado y darle el respaldo que la marca se merece a nivel de repuestos, sobre todo tener una buena disponibilidad de los mismos y en lugares donde sea rápido el servicio. El camión es una máquina de trabajo, es como una fábrica produciendo, no puede parar, entonces para hacer el mantenimiento hay que minimizar los tiempos de parada. En ese sentido, hay una serie de servicios que vamos a estar lanzando, con un 0800 de atendimento 24/7 no solo para evacuar una consulta o generar un contacto, sino también que brinde, de ser necesario, asistencia técnica al chofer, que lo pueda atender un técnico del otro lado ante cualquier tipo de duda sobre el producto. Además, talleres móviles que puedan hacer el mantenimiento o prestar asistencia en tu playa de estacionamiento o en el lugar donde el camión esté, que hasta puede ser la cola de espera para entrar a una planta. Nosotros vamos con un taller móvil con la capacidad de atender en el lugar. Después está todo el tema de una rápida entrega de respuestas sin importar el día que sea. El foco, repito, va a estar puesto en la postventa.

¿Qué evaluación han hecho hasta el momento?

Por lo pronto, ya tenemos algunas unidades prevendidas a pesar de que todavía no nos dimos a conocer ni hicimos el lanzamiento formal. Pero a partir de que empezaron a salir las primeras

noticias sobre quién era el nuevo representante se empezaron a generar consultas. Vamos a trabajar la línea de 11 toneladas para arriba, ese va a ser el foco de Iveco, y la parte de pasajeros y distribución urbana con Daily Furgón y Daily Pasajeros, con productos de muy buena capacidad de carga y un muy buen metraje cúbico de volumen. Después, en la parte de camiones -medianos, semipesados, pesados y transpesados- vamos a tener un portfolio de producto que nos va a permitir cubrir todas las necesidades, ya sea transporte carretero de distintas toneladas de arrastre, un camión para basurero o un camión cisterna. Vamos a tener todas las opciones.

¿Con qué cuota de mercado estarían conformes?

Tenemos un business plan a cinco años, con objetivos que van a ir creciendo. Estamos hablando de unas 100 unidades en el primer año, hasta llegar de acá a cinco años a tener un volumen de unas 300 unidades, lo que para el sector camiones estaría muy bien. Estamos hablando de un mercado que en 2021, después de cinco años, va a llegar a las 1.000 unidades anuales. Y el crecimiento, principalmente, se está dando en el sector donde se mueve Iveco. La línea de Iveco va a complementar, en cierta forma, lo que hacemos con JMC en la parte de livianos. No hay solapamiento entre JMC e Iveco porque el camión más grande de JMC no llega a ser del tonelaje del más chico de Iveco, con lo cual esto nos significa volumen adicional.

A grandes números, el 50% del mercado camiones son livianos. Y después el resto se divide en semi, medianos, pesados y extrapesados. Hay cuatro o cinco segmentos que se distribuyen en el otro 50%, y el principal nicho de mercado está en 17 y 24 toneladas, es decir, entre semipesados y pesados se concentra el mayor volumen. Ahí Iveco tiene productos muy interesantes, con camiones de cajas automáticas, semiautomatizadas, cabinas dormitorio, cabinas sencillas, camiones tractores... tenemos el producto que el mercado demanda. Hay que hacer un trabajo de desarrollo de marca porque estamos arrancando en cuanto a volumen con un share bastante bajo, que va a ir creciendo con el tiempo.

¿Cuál es la evaluación del mercado de livianos?

Es un mercado dinámico. La crisis no afectó al sector de distribución urbana, inclusive este año está creciendo y retomando números. El récord fue de 3.500 camiones por el 2013, y estuvimos los últimos cuatro años en un mercado de entre 1.500 y 1.700, es decir, al 50% del récord. Ahora, vamos a terminar el año con un mercado de unos 2.200 camiones. Por suerte el sector del camión liviano fue el menos afectado. Creemos que porque hubo más entregas a domicilio. Este año está estable, y el crecimiento que estamos viendo es de medianos hacia arriba.

que se están dando con éxito, sobre todo en el mercado europeo. No vemos todavía que en el mercado americano se esté realizando. El mercado americano está más dedicado a la parte de financiación; ya el auto no es tuyo, vas pagando una cuota. Nosotros lo llamamos compra inteligente o Cero Kilómetro para siempre, que es un plan que lanzamos. Son planes con un compromiso de compra a un precio ya prefijado, entonces el cliente sabe a cuánto le vamos a tomar el auto y cuánto es la cuota; y siempre va pagando una cuota. Eso ya lo tenemos. El negocio del *carsharing* puede, en el futuro, ir tomando mayor relevancia, y ahí estaremos preparados para hacerlo.

¿Está pensando Santa Rosa implementar ese sistema en Uruguay?

Sí, pero pensamos que todavía no está maduro el mercado. Es una apuesta ambiciosa, porque los autos eléctricos aún son caros en comparación con los vehículos de combustión, más allá de los beneficios, que son muchos. Todavía no somos un mercado suficientemente maduro como para usar un vehículo y tener la responsabilidad de dejarlo en condiciones para que otra persona lo utilice. Todavía falta un poquito de cultura para un modelo de negocio de este tipo.

¿Qué evaluación hace del plan Cero Kilómetro?

El uruguayo quiere que su auto sea "su auto", y en realidad tiene cierta explicación. El auto en Uruguay todavía es muy caro porque tiene una carga impositiva muy alta: Imesi, IVA, el arancel externo en el caso que aplique... Entonces, el consumidor uruguayo si algo cuida es el auto, no es un bien de consumo más, sino que es, muchas veces, una inversión; y el valor de reventa es importante. Son cosas que el cliente mira antes de tomar la decisión de compra. Primero le tiene que gustar el producto, eso es indudable, después empiezan los otros análisis: tengo confianza en esta marca, tiene respaldo, cuánto paga de patente, cuánto de seguro, que tan caros son los repuestos, el valor de reventa... ese es, generalmente, el proceso normal.

¿Cuáles son las tendencias que se vienen en materia de comercialización de vehículos?

Hay un público joven que te va marcando ciertas pautas.



Somos un país caro, y eso, en cierta forma, nos dificulta independizarnos. En Estados Unidos o en Europa a los 18 años los chicos se van a estudiar a la universidad y eso significa que se van de la casa y ya no vuelven. Ahí ya empiezan su independencia, porque después ya se van a trabajar. Entonces, se despiden rápido de la familia. Pero acá los tenemos más tiempo con nosotros. El público joven uruguayo se independiza cerca de los 30 años. Capaz que termina la carrera a los 25, pero sus primeros trabajos no le dan para independizarse, y los que no hicieron una carrera tienen incluso menores ingresos.

Lo cierto es que el mercado automotor uruguayo no ha crecido por población sino que ha sido, mayormente, por la tendencia a la baja del precio de los vehículos.

Hay más coches por hogar, eso es una realidad. Las tendencias de consumo marcan eso, sobre todo con el crecimiento de los barrios cerrados. Hoy la mayoría de las familias tienen auto; si vamos al promedio, es 1.5 autos por hogar, independientemente de la antigüedad y del estado del vehículo.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

Una experiencia familiar

¿Cuál es el presente de Car One? ¿Qué evaluación hace del negocio?

Car One generó una nueva experiencia en el mercado uruguayo. Y lo ha hecho solo abriendo el sector automotor, porque el resto del centro comercial va a estar funcionando en su totalidad a partir de noviembre, con supermercado, con el sector gastronómico, con Decathlon, con Mosca, con MP.

Hoy lo que está funcionando es solo la parte automotriz y con un gran impacto. Se están vendiendo 200 usados por mes, otra cantidad similar en 0 kilómetro de las 12 marcas que están participando; todas están satisfechas con los volúmenes que están manejando, en algunos casos mejores que los de las casas centrales. Esto confirma los análisis que nosotros hacíamos de que el público uruguayo no iba a tener problema en trasladarse de Pocitos o Punta Carretas a Car One a tener una experiencia familiar. Porque es eso lo que da Car One: una experiencia en la cual participa la familia. Hoy nadie compra un auto solo... siempre querés o el asesoramiento de un amigo o que la familia opine; opinan los chicos, ni que hablar el matrimonio.

Car One tiene algo que otras concesionarias no. Por un lado, la amplitud de horario, por otro, la oferta que hay. Para salir a ver autos entre semana, generalmente no lo puede hacer el núcleo familiar completo por las distintas actividades que cada uno tiene. Y si se quiere comparar más de un producto o de una marca, en Car One está representado el 80% del mercado.

El lugar estuvo muy bien elegido por la tendencia del desarrollo de la zona sur. Más allá de que es Canelones, sabemos que el crecimiento de Montevideo se expande hacia esa zona. Está ubicado en un lugar de fácil acceso, de fácil estacionamiento, para toda la familia, ni que hablar cuando esté todo el centro comercial habilitado, porque no solo vas a ir a ver autos, sino que se va a convertir en un paseo.

La estación Ancap ya está funcionando. Es la única de ese lado de la ruta entre Atlántida y Portones, entonces el tráfico que tiene es increíble. Ancap está muy satisfecha con la performance de la cantidad de litros que está vendiendo.

Tienda Inglesa va a tener el local más grande y más moderno de todos, con una promesa de innovación tecnológica importante, y eso posiciona al resto del centro comercial.

Ni que hablar cuando en una segunda etapa venga McDonald's. Las grandes marcas ya están convencidas del acierto del centro comercial.

¿Cómo define el estilo de liderazgo que tiene hoy Santa Rosa?

Creemos en que un buen ambiente de trabajo mejora resultados. Pasamos mucho tiempo en la oficina, en el trabajo, con los compañeros, dedicamos muchas horas a este

negocio, que es bastante estresante por la volatilidad que tiene y por las consecuencias que traen aparejados los errores que se cometen durante el proceso. La volatilidad del negocio hace que seas conservador a la hora de dimensionar los equipos para no estar contratando y sacando gente, con todo el impacto social que tiene eso, entonces tratás de tener un equipo bien dimensionado pero no sobredimensionado. La demanda laboral y el estrés que tiene la dinámica del negocio hacen que requieras concentración del equipo. Para que eso ocurra, para tener un equipo concentrado, este tiene que estar comfortable, debe haber un buen ambiente de trabajo. Si los líderes, además, le agregan estrés a la organización, miedo a tomar decisiones, lo único que se genera es pánico y deriva en una empresa que no se mueve, que no es ágil para responder.

Creo que cultivamos el buen ambiente de trabajo. Tenemos muy baja rotación, y eso es un buen indicador. Las encuestas de satisfacción de los funcionarios nos han dado muy bien, entonces tratamos de crear un buen clima de trabajo para, justamente, que el foco esté puesto en el negocio y que no haya distracciones. Es un negocio lindo, más allá de todas las dificultades y del nivel de estrés que tiene. Los que estamos hace años en esto no nos vamos, estamos siempre en el mismo negocio. Yo tengo mucha suerte de trabajar en lo que me gusta, y creo que el equipo que tenemos tiene la misma postura. Eso, combinado con un buen ambiente de trabajo, hace que se note en la performance y en los resultados.

¿Cuál considera es el elemento diferenciador de Santa Rosa hoy en el mercado local?

Considero que es el foco que ponemos en el cliente. Nos los dicen las propias marcas... Las marcas hacen encuestas de satisfacción al cliente, no las hacemos nosotros, porque entraríamos en un conflicto de intereses hacernos nuestra propia encuesta de satisfacción. Las marcas contratan ese servicio, y después nos comparan con el resto de los países. Es fácil para Renault o para Nissan comparar la performance que tiene Uruguay con la de Argentina o Brasil; y no es casual que seamos top one para las dos marcas dentro de los países que se analizan en la región. Eso habla de un equipo con mucha vocación de atención al cliente, que hace que la experiencia de este sea la mejor posible en cualquier etapa del negocio. Eso habla de la vocación de servicio que tiene el equipo de Santa Rosa; creo que eso es lo que lo destaca. Cuando se hacen estudios a nivel local, en el comparativo con clientes de distintas marcas, también nos da que somos líderes con Nissan y Renault. Cuando miro lo que nos dicen las marcas, y lo que nos dicen los estudios de mercado que hacemos nosotros en el local, hay una congruencia en que el diferencial de Santa Rosa como grupo es el foco en el cliente. ☞

El surgimiento del “órgano de los intereses rurales y centinela de los derechos de los productores”

Como homenaje a los 150 años de la Asociación Rural del Uruguay (ARU), Empresas & Negocios comparte con sus lectores un capítulo del libro “Historia Económica del Uruguay”. En el mismo, el historiador Dr. José Claudio Williman, exintegrante del Consejo Editorial de CRÓNICAS, realizaba un repaso de los primeros hechos que abrieron el camino hacia la creación de la ARU.

La organización, que nació con el fin de ser el “órgano de los intereses rurales y el centinela avanzado de los derechos de nuestros productores”, como lo dijo el doctor José María Castellanos en el primer número de la Revista -una publicación destinada a defender los valores y voluntades de la organización-, el próximo 3 de octubre cumplirá oficialmente sus 150 años de vida.



Fueron los estancieros progresistas en la línea de la “modernización” quienes fundaron la Asociación Rural (ARU) en años de crisis económica y en plena Revolución de Timoteo Aparicio: 1871. El programa que se propusieron desde su instalación, identificaba los intereses pecuarios con los nacionales; la ganadería constituía el punto de partida para la expansión del país. En su momento, la realidad no estaba tan distante con la tesis, ya que el 90% de sus exportaciones tenían origen pecuario. La tesis, en cambio, venía a

transformarse en su ideario de congelamiento de las futuras posibilidades industriales del país, tan pronto como se iniciara un proceso de diversificación de su producción para abandonar el “destino manifesto de su especialización regional”.

Entre sus fundadores, se advierte que los extranjeros, especialmente los de origen inglés, tuvieron una presencia destacada. Los estatutos de la ARU estaban firmados por Juan Miguel Martínez, como presidente -aunque de la primera directiva lo fue Juan Ramon Gómez-, Juan Antonio Porrúa, Marcos

A. Vaeza, Domingo Ordoñana -quien de inmediato pasó a ser su secretario perpetuo- Ricardo B. Hughes, Gustavo Heber, Enrique Artagaveytia y Lucio Rodríguez (secretario en ese momento). Y entre los demás fundadores, cabe citar aun a Federico E. Balparda, Juan Maria Perez, Alfredo de Herrera, Daniel Zorrilla, Blas Vidal, Lucas Herrera y Obes, Antonio María Marquez, Juan P. Caravia, Manuel Garcia de Zúñiga, Tomas Butler, Octavio Lapido, Perfecto Giot, Santos Urioste, Antonio F. Braga, Jose María Cibils, Aurelio Berro, Juan Quevedo,



Juan Mackinon, Jose María Montero, Roberto Young, Manuel Herrera y Obes, Joaquín Requena, Adolfo Vaillant, Tomkinson y Jones, Juan J. Herrera, Félix Buxareo, Jose Pedro Ramírez, Carlos Crocker, Juan J. Durán, Carlos Reyless, Cándido Joanico, junto a una larga lista de nombres destacados de la sociedad de entonces.

La Asociación Rural se constituyó, originariamente, como un núcleo relativamente cerrado, ya que por el art.30 de sus estatutos clasificaba a los socios en “fundadores”, “suscriptores” y “honorarios”, siendo los primeros los que adhirieran a los estatutos hasta el momento de constituirse la Asociación “y los que en adelante sean invitados por la Junta Directiva”. Por el art.4 solo los socios fundadores podían ser miembros “de la Junta Directiva y tener voto en su elección y en las deliberaciones de la Asamblea General”, con lo que se creaba así, a partir de la fundación, un verdadero sistema de cooptación.

Tuvo un primer impulso importante que la llevó a registrar entre 1871 y 1874, 412 socios fundadores y 700 en total, con las demás categorías. Pero la crisis de 1875 la afectó profundamente, especialmente en lo que a aportes sociales se refiere, por lo que en 1884 su vicepresidente, Justo Carta, estimaba los socios fundadores en unos 100 miembros, no pasando de 20 los activos. Así, con los años, sus miembros activos fueron fundamentalmente los hacendados vinculados a Montevideo, y aun los más progresistas, ya que muchos se borraron por ser contrarios a soluciones apoyadas por la institución en el Código Rural (1876).

El 15 de marzo de 1872, apareció el primer número de la Revista de la Asociación Ru-

ral del Uruguay, bajo la dirección del doctor José María Castellanos. El editorial, que llevaba por título “Nuestro Programa” mostraba a la institución como “el órgano de los intereses rurales y el centinela avanzado de los derechos de nuestros productores”. Recordaba que la campaña es “la única fuente de producción que tenemos”, y principal proveedora de rentas con que el Estado financiaba sus gastos; se proponía “hacer respetar la propiedad y la vida, a contribuir a que la educación llegue hasta el solitario rancho, a que los dineros del municipio sean manejados y empleados como corresponde, a mejorar nuestro sistema de policías, a estudiar los impuestos, en una palabra, a tratar toda cuestión que sea de interés general”. El editorial terminaba invocando “la majestuosa trinidad de la República: Libertad - Igualdad - Fraternidad”, con lo que dejaba en evidencia la indiscutible presencia de integrantes de la Masonería del Uruguay. La Revista, que en 1889 tiraba 1.200 ejemplares en forma quincenal, cumplió una notable labor de difusión no solo de su ideario, sino también de información técnica, llegando a un público por cierto mucho más extenso que el de sus propios socios: ministerios y oficinas públicas en general, maestros y escuelas, juzgados, comisarias, Juntas Económicas Administrativas, jefes políticos, etc. Exaltó el trabajo, el ahorro y la sobriedad, virtudes estas a las cuales atribuían su éxito, y con ser típicas virtudes burguesas -que como vinculadas a esta clase europea bien conocían- eran también principios de un estilo de puritanismo inglés que integraban los valores de mayor recibo de una Inglaterra de la cual venían muchos de esos integrantes de la nueva clase alta rural, como hemos visto.

“La posición del gremio de los hacendados -dice Andrés Vázquez Romero- fue muy coherente en cuanto a la relación que existía entre las funciones inherentes al Estado y su ubicación en la sociedad; un Estado intervencionista en todo aquello que estuviera dirigido al mejoramiento de la situación general del país y encargado de las tareas no específicamente realizables por los particulares. Al tiempo que cumplía con el objetivo prioritario de lograr la paz interior y unificar al país, el Estado debía instrumentar, sin dilaciones, las medidas conducentes a la afirmación del derecho de propiedad, a la ‘estabilidad de lo poseído’, pues la relación entre la propiedad de la tierra y la explotación era considerada por los rurales -con razón- la condición básica para el mejoramiento de los establecimientos”

Esa presencia del Estado debía hacerse incluso al margen de la legitimidad formal de quien gobernara. Ello explica las palabras que Ordoñana afirma haberle transmitido al coronel Latorre con motivo de la toma del poder: “Me permití indicarle algunas de las medidas que concurrían a dar a la campaña la seguridad en la vida y en la propiedad, haciéndola al fin habitable, encauzando al efecto, con manos vigorosas, las corrientes desbordadas”.

“Los ideales rectores del programa de la Asociación Rural del Uruguay -afirmará. W. Reyes Abadie- hicieron de esta y de sus hombres el centro de inspiración y apoyo más calificado de la gestión económica del gobierno provisorio. Las sumarisimas ejecuciones de matreros, el Reglamento de Policías Rurales, las exenciones impositivas a la importación de alambres y postes, la organización de ferias y concursos con premios y estímulos para la producción pecuaria y otras medidas adoptadas por el gobierno de Latorre

con prontitud y siguiendo las pautas y proyectos originarios o sometidos a la consulta de la gremial rural, ratifican ampliamente el aserto".

Entre los indiscutibles aportes de la ARU debe recordarse la participación en la creación del Código Rural. El 4 de julio de 1873, el senador Juan Ramón Gómez, fundador y presidente de la institución, presentó un proyecto de ley por el cual se encomendaba a la Asociación Rural la redacción de un Código Rural. En agosto de 1873 quedó integrada la Comisión Codificadora por el doctor Joaquín Requena y los hacendados Domingo Ordoñana y Daniel Zorrilla, haciéndose responsable de la secretaria Francisco Xavier de Acha. La Revista de junio de 1874 informa que había finalizado la labor y el Código estaba en condiciones de ser elevado a las autoridades.

En el conjunto de ideales que la ARU expone a través de su prédica y, particularmente en su Revista, el problema del proteccionismo y libre cambio constituye uno de los de mayor interés, especialmente porque la his-

toriografía ha tendido a afirmar la posición librecambista y liberal de la Asociación. El doctor Frick Davies recoge y participa de la tesis de que la Asociación tuvo en sus comienzos una posición proteccionista, justificando tal interpretación con las palabras de Ordoñana expresadas en 1875: *"El país necesita alzarse y es mentira, es engaño creer que eso puede suceder por su propia virtud y sin que se le faciliten mulecillas de apoyo. Es necesario suprimir esas entradas de productos industriales que hacen terrible competencia a los propios..."*.

Luego, la entidad modificó su posición -dirá Frick Davies- pero lo hizo cuando se enfrentó a un proteccionismo generalizado y especialmente a un proteccionismo contrario a la producción agropecuaria. La ARU llegó a contradecir a la "Liga Industrial" (fundada en 1879) cuando pretendió ese tipo de proteccionismo.

En 1887, el presidente de la ARU, Luis Le-

rena Lenguas, en colaboración con don Federico R. Vidiella, presentaron un proyecto de creación de los libros genealógicos para las razas vacunas y caballares importadas, así como para sus descendientes nacidos en el país. Aprobada tan importante iniciativa, las primeras inscripciones aparecen en la Revista de setiembre de 1887. Don Félix Buxareo Oribe realiza tres inscripciones de raza Shorthorn, importadas de Inglaterra, Eduardo Zorrilla realiza la 4ta. inscripción y la 1ra. de raza Hereford (siete reproductores); la 5ta. es de Leoncio Correa, con Shorthorn de Francia y la 6ta. es del general Máximo Santos -estando ya fuera del país- siendo la 1era. de especies equinas. Dos años después, en 1889, se habían registrado 19 animales de la raza Durham, 45 de la raza Hereford, tres de la Devon, uno de la Angus y 20 Stud Book (yeguarizos).

PRÉSTAMO SUEÑOS

125 años del Banco República



MENOS TASA, MÁS PLAZO.

Además, te devuelve plata
con el programa de lealtad
de la Tarjeta de crédito
BROU Recompensa.

Pedilo por **e BROU**

brou.com.uy / App eBROU



**BANCO
REPÚBLICA**
125 AÑOS DE NUESTRO BANCO PAÍS

PUESTA A PUNTO

150° años en defensa de la producción nacional

La Asociación Rural del Uruguay (ARU) fue fundada en 1871, siendo la institución más antigua del país en materia agropecuaria. Reconoce que tiene por objeto la defensa y el fomento de los intereses de la producción agraria e industrias complementarias y derivadas, así como la promoción de la población rural en los planos humano, ético, cultural y económico.

*Su historia fue testigo de los más diversos momentos en el Uruguay, desde las crisis más dolorosas hasta la bonanza más recordadas. En este período postpandemia, la mayor parte de las esperanzas de una recuperación económica están puestas en los agronegocios, hecho que implica un gran esfuerzo y responsabilidad por parte del sector. En ese contexto, **Empresas & Negocios** dialogó con el presidente de ARU, Gonzalo Valdés Requena, quien reconoció el hecho, y destacó el rol de la organización durante estos 150 años para batallar por la producción nacional.*



Escribe: Jessica Vázquez
[@JessVazquezL](#)

Cómo encuentra este 150° aniversario a la Asociación Rural del Uruguay?

Para nosotros es un año muy importante, por todo lo que significa que una institución cumpla 150 años, lo que no es algo menor. Como di-

rectiva nos plantea un desafío y responsabilidad grande, más en un año con pandemia, en el que hay que medir cómo se celebra. Tenemos prevista una actividad en el ruedo para el 3 de octubre, que es la fecha en concreto del aniversario, y en ese momento trataremos de resumir todo lo que pensamos hacer.

¿Cómo se han vivido estos días en la

Expo Prado 2021?

Desde el punto de vista de la afluencia de público, fue bueno. Estamos muy conformes, el tiempo nos ayudó. Lo que pretendíamos, y quizás el año pasado no fue la mejor experiencia, fue liberar el tema de aforos, este año lo logramos y permitió que muchos expositores, principalmente los comerciales, pudieran volver a trabajar; así que por ese lado tenemos devoluciones muy buenas.

Lo que refiere estrictamente a lo ganadero, que es el corno de la exposición, podemos decir que fue muy buena, con récords que hacía unos seis años no batíamos, y con un nivel de genética excelente. Los animales que se ven son la punta del iceberg, es lo que está en vidriera, pero representa al rodeo nacional. En ese sentido, la evolución que vemos año a año de lo que hace la cabaña uruguaya es muy importante, porque sigue apostando a mejorar los rodeos.

Eso es un poco lo que el país necesita, por un tema de escala; necesitamos generar productos de calidad, y acá se vio una genética que no tiene nada que envidiarle al resto del mundo.

¿Qué análisis podría hacer del sector y de cómo se sobrellevó la pandemia?

Terminamos un 2019 con un buen nivel de negocios y de precios internacionales de la



EL MOTOR QUE MUEVE AL PAÍS



**Potencia, Seguridad, Equipamiento y Confort,
convierten a la Hilux en un vehículo líder en Uruguay**

Toyota
Safety
Sense™

7 Airbags / Android Auto & Apple Car Play
Control de estabilidad + Control de Ascenso + Estabilidad del tráiler



AYAX  **TOYOTA**

Montevideo | Av. Rondeau 1751 | T 2924 0918 - 2682 6161 | info@ayaxonline.com
Punta del Este | Av. Pedragosa Sierra esq. Julio Herrera y Reissig | T 2929 3221 | infopunta@ayaxonline.com
toyota.com.uy y red nacional de concesionarios



“Hoy estamos en unos precios de carne que son muy satisfactorios y con una demanda insatisfecha a nivel mundial, por lo que no tenemos problemas de colocación”.

carne. El primer trimestre de 2020, si bien todavía no estaba instalada la pandemia en Uruguay, sí lo estaba en China y muy fuerte, lo que generó determinados problemas de logística de entrada a los puertos y frenó un poco la demanda. Esto provocó una caída fuerte del precio de la carne, particularmente.

Más allá de eso, comenzó a moverse nuevamente el valor. El trabajo en el campo, por ser a la intemperie, no tuvo la gravedad de otros sectores. Tuvimos excelentes protocolos a nivel de frigoríficos, y eso es muy destacable ya que en otros países los brotes en frigoríficos fueron comunes, pero acá tuvimos la suerte de evitar ese tipo de preocupaciones. Las industrias estaban muy bien preparadas y supimos responder.

Hoy estamos con unos precios de carne que son muy satisfactorios y con una demanda insatisfecha a nivel mundial, por lo que no tenemos problemas de colocación. Lo que sí tenemos son algunos inconvenientes habituales y esperamos solucionarlos, como por ejemplo con un TLC con China, que puede implicar una rebaja de aranceles que impactaría mucho en la carne.

En lo que tiene que ver con agricultura, fue una zafra que se dio de menos a más. Por ejemplo la soja venía con unos US\$ 300 o US\$ 320 la tonelada y fue subiendo. Obviamente que hubo muchos productores que empezaron a vender a futuro, cuando se acercó a US\$ 380 o US\$ 400 vendieron, y cuando pasó la última cifra se vendió la mayor cantidad disponible. Son muy pocos los productores que lograron captar el auge de la soja, que fue de US\$ 550 en el correr del año, muy sobre el final.

Tuvimos una primavera y verano muy seco, lo que hizo que promedialmente el rendimiento país se ubicara en los 1.800 kilos, cuando lo esperado es 2.800 o 3.000 kilos. Entonces, si bien hubo una mejora de precios en un promedio de venta de US\$ 420, el costo de siembra y cosecha fue de US\$ 600, por lo que los números no terminan de cerrar del todo bien.

Hoy la soja está a US\$ 450, y estamos entrando en una primavera con agua, lo que es bueno, aunque, quizás, está complicando un poco los cultivos de invierno, porque al que va sembrar le sirve el agua y al que va a cosechar no, por lo que se superponen los intereses.

Pero, por todo esto, el sector pudo, a pesar de la pandemia, seguir trabajando.

Más allá de las cuestiones de la naturaleza, ¿qué otras amenazas o desafíos tiene por delante el sector?

El sector agropecuario es un rubro que no ha sufrido como los demás de la economía nacional; esto hace que deba apuntar a más y ser más productivo. Somos conscientes de la responsabilidad que tiene el rubro en el momento actual. Hemos visto, y los vemos, que este buen momento de precios y demanda está haciendo que el productor invierta; el agro se está llevando más de la mitad de las inversiones que se hacen en el país.

Creo que el productor agropecuario es, por naturaleza, alguien que desafía los temas climáticos, desafía trabajar a cielo abierto, pero cuando ve una oportunidad donde puede mejorar su rentabilidad y productividad, va hacia ella arriesgando todo lo que tiene que ver con el clima. En este momento, en particular, hay una conciencia generalizada de que el sector es el que tiene que contribuir con la economía nacional y tiene la capacidad de hacerlo si las cosas funcionan bien.

¿Entonces los dichos que afirman que el agro es el motor que puede sacar al país adelante en esta crisis es una realidad?

Es así. El sector transable, es decir, el que exporta y es tomador de precios, son los que traen divisas al país. Eso alimenta al sector agropecuario, y este genera actividad e inversiones, más áreas de siembra, mayor servicios de siembra y cosecha, lo que a su vez impacta en el transporte, que da más trabajo a los talleres, gomeros, herreros; ahí es donde se da el valor agregado.

En definitiva, un camión que sale cargado de un campo va a generar trabajo al servicio de transporte, y este consumirá combustible, por ejemplo. A su vez, al mejorar los ingresos de las variables que impacta, mejora el ingreso a los hogares, se consume más y los comercios incrementan sus ganancias. Todo se va enabando hasta llegar a la población en general.

A veces uno puede decir que no depende del campo, pero si vamos hacia atrás en la cadena terminamos en el agro. Cualquier persona que abre la heladera, básicamente, tiene productos agropecuarios.

150 años

Felicitamos y acompañamos a la Asociación Rural del Uruguay en sus 150 años llevando adelante el desarrollo constante del sector agropecuario.



Scotiabank®

“El sector agropecuario es un rubro que no ha sufrido como los demás de la economía nacional, esto hace que deba apuntar a más y ser más productivo”.

¿Cómo se está actualmente en materia logística?

A nivel interno bien, con algunas excepciones, aunque creo que ha habido un avance importante que es la infraestructura; se ve que hay más obras públicas, están mejorando las rutas, que obviamente en el proceso se generan algunos inconvenientes pero son para bien.

Lo cierto también es que tenemos combustibles que no son competitivos, eso incrementa el costo del funcionamiento. A nivel de puerto tenemos un problema de logística, hay falta de contenedores, de barcos que entren a la terminal. En ese sentido hay varios componentes: los costos del puerto siempre fueron muy caros; hay un problema de escala; y en el mundo son pocos los barcos que están en circulación.

Hay tres tipos de barcos, unos son los modernos, otros los viejos actualizados y los viejos. Estos últimos salieron de funcionamiento en la primera caída de la pandemia, los del medio entraron a dique a actualizarse, entonces hoy en tránsito solo están los modernos. Por ende, todo eso, más nuestra falta de escala, hace que cueste mucho, tanto en dinero como traer barcos al Uruguay. Actualmente la carne y más productos están saliendo del país vía Chile o Brasil. Si bien en la parte nacional influye el tema costos-puerto, igualmente es un problema mundial.

¿Cómo está posicionado Uruguay frente al comercio internacional?

La gran restricción que tenemos frente al comercio exterior son los aranceles que estamos pagando. Los aranceles que se están dejando son equivalentes a las exportaciones con Argentina en 2019, es decir que el monto de todo lo que se exporta al vecino país es igual al que se deja en aranceles en el mundo.

Por eso es importante la inserción internacional, buscar una flexibilización con el Mercosur, que, evidentemente no ha funcionado como se pensó que lo haría. Un tratado bloque a bloque con la Unión Europea lleva 20 años en trámite y no se ha logrado, entonces Uruguay necesita meter velocidad, por eso apoyamos desde el inicio la búsqueda de la flexibilidad, el acuerdo de prefactibilidad con China nos da una certeza de que el gobierno está buscando esa agilidad que pretendemos.

¿Cómo ve el fenómeno de la forestación a nivel de campo?

La forestación es un rubro que está regulado desde hace muchos años. Se ha fomentado en plantación de bosques hasta 2007 con determinados subsidios, desde ahí y hasta hoy es un sector que ha crecido muchísimo, a nivel de exportaciones es muy importante. Ha ocupado 1.100.000 hectáreas con un potencial de 4.000.000 de hectáreas de prioridad forestal.

En materia de algunas prohibiciones de las que se está hablando, entendemos que se trata de un proyecto de ley que está limitando el derecho de los productores de destinar sus recursos naturales a donde ellos entiendan más pertinente. Hoy esa prohibición está centrada en la forestación, pero mañana podría ser sobre la lechería, agricultura o cualquier otra actividad que se quiera realizar.

Defendemos la libertad del productor de decidir y entendemos que es quien debe tomar la decisión de a qué actividad destina sus recursos. Además de eso, la ley fija un porcentaje que, al menos en la exposición de motivos, no tiene una base técnica, es un número totalmente arbitrario: el 10% del área productiva del país. Entonces, ¿qué pasaría en el mercado con las tierras que ya están plantadas?

Por tanto, esa ley nos parece que no es apropiada. Ya lo hemos ido a manifestar y lo hablamos en la comisión de Ganadería del Senado.

¿Qué sucede con la forestación a nivel industrial?

En ese sentido sí somos contrarios. No estamos de acuerdo con cómo se han negociado las condiciones para determinadas plantas en ciertos momentos, con negociaciones que no fueron transparentes, y cuando nos enteramos todo estaba resuelto. Entendemos que hubo beneficios que no estaban acordes a lo que significa una planta.

¿Qué pasaría si un frigorífico tuviera las mismas condiciones? ¿Se llevaría un tren hacia la puerta? Nos preguntamos por qué a un rubro sí y a otro no, y entendemos que son temas a estudiar y ver los números, porque no los tenemos claros realmente, aunque salta a la vista que no fue una negociación apropiada para el país en el momento que se dio. ☞



IMPORTA Y RESPALDA HOMERO DE LEÓN.

DONDE VAS VOS, VA FOTON

CAMIONES de 2 a 10 TON.

CAJA FIJA



BOX



VOLCADORA



DOBLE CABINA



CHASIS CABINA
EXTENDIDA



5 AÑOS DE
GARANTÍA
o 150.000km

TRABAJAMOS A LA PAR

Showroom FOTON: Av. Gral. Rondeau 1928 - 2924 6922 | HOMERO DE LEÓN: Av. Libertador 1777 - 2924 0858 o en su red de agentes en todo el país.

www.fotonuruguay.com

GERARDO DA PRÁ GERENTE DE GENTE EN FÁBRICAS NACIONALES DE CERVEZAS (FNC)

“Nuestros cuatro pilares clave de trabajo en diversidad e inclusión son género, LGBTQ+, discapacidad y empleabilidad en contexto crítico”

La pandemia desafió a las empresas a adaptarse rápidamente a una nueva dinámica laboral y a los cambios de comportamientos del consumidor.

FNC fue de las compañías que rápidamente supo rearmarse sin perder su esencia y su foco, con un proceso que apunta a cuidar a su gente y a los distintos colectivos que conforman la sociedad. Así lo deja entrever Gerardo Da Prá, en diálogo con **Empresas & Negocios**. El ejecutivo relata los cambios que se han dado en materia de recursos humanos en estos meses y pone énfasis en los distintos programas que la compañía lleva adelante para que los jóvenes tengan su primera experiencia en el mundo del trabajo.

Escribe: Oscar Cestau | [@OCestau](#)

Da Prá ingresó a la compañía en julio de 2014, en el programa de trainees. Estuvo seis meses en Argentina rotando por diferentes áreas -industrial, comercial, marketing, y dando los primeros pasos por sistemas-. Retornó a Uruguay en enero de 2015 para desempeñarse durante un año y medio en lo que se denomina *revenue management*, que es el área de facturación de los ingresos de la compañía. Posteriormente ocupó el cargo de jefe de Distribución, con el control del reparto de los camiones para los 18 distribuidores. Luego fue designado jefe de Ventas de Montevideo, donde tuvo a cargo los vendedores y distribuidores de la capital. En ese entonces, surgió la posibilidad de irse a Bélgica, donde tuvo participación en diversas áreas de la industria. Volvió a Uruguay por un corto lapso, para marcharse después a Argentina como Jefe de Trade Marketing del canal refrigerado. Desde diciembre de 2019 es el gerente de Gente en FNC.

¿Cuáles son los principales cambios que la aparición del covid-19 trajo aparejado en materia de recursos humanos en FNC?

Creo que nos puso en un lugar mucho más *core* del negocio de lo que éramos antes. El área se estaba agrandando, empezaba a ser totalmente transversal y clave, pero la pandemia nos puso en un lugar central, de decisión y de ayudar al negocio de una manera más acelerada; aunque ya estábamos preparados. Siempre pusimos a la gente en primer lugar en tres ejes: el corto, el mediano y el largo plazo.

El corto plazo, evidentemente, era poniendo foco en que todos aquellos que pudiesen hacer su tarea de manera remota, lo hicieran. Pero lo importante era poder cuidar a la gente en el largo plazo y lograr un equilibrio; eso era lo esencial.

¿Cuándo se dieron cuenta de que podían hacerlo?

El primer caso en el país surgió el viernes 13

“Somos una parte central en la economía del Uruguay”

¿Cómo evaluaría el papel de FNC en la industria laboral del Uruguay de hoy?

Tenemos dos malterías -una en Paysandú y otra en Nueva Palmira-, dos cervecerías -una en la calle Entre Ríos y la de Minas-, un centro de distribución en camino Bajo de la Petisa y la oficina de ventas y staff. Somos unos 1.000 empleados e impactamos el 1% del PIB del Uruguay aproximadamente.

Se les suman 8.500 empleados indirectos, y si vemos en la cadena de valor a los productores -porque nuestro producto comienza en el campo y termina en el consumidor-, son 1.000 más. Impactamos, además, en muchos lugares. En el Interior del país tenemos 16 distribuidores, entonces, evidentemente, tenemos una permeabilidad de capacidad de trabajo muy grande. Somos una parte central en la economía del Uruguay.

de marzo, y el sábado 14 ya teníamos implementados los protocolos y los días asignados de quiénes iban a venir y cómo iba a ser la dinámica de ahí en más. Ser una multinacional nos dio una espalda importante porque ya sabíamos cómo actuar uno o dos meses antes de que apareciera el primer caso de covid-19 en Uruguay; así que estábamos bastante preparados.

Después, evidentemente, fueron sucediendo cosas y tuvimos que ir aprendiendo todo el tiempo cómo actuar; desde los protocolos hasta lo que nos demandaban los consumidores, pasando por otros aspectos esenciales. Nuestro sueño es unir a la gente por un mundo mejor, pero hacerlo, juntarla, no era el camino para pelear contra la pandemia, entonces tuvimos que adaptarnos, desaprender y reaprender para entender cómo teníamos que llevar nuestro negocio en un mundo diferente.

¿Cómo está ejecutando FNC la vuelta a la presencialidad postpandemia?

Previo a la pandemia defendíamos mucho la presencialidad. Es una locura decirlo porque dos años atrás estábamos empezando a pensar en modelos más híbridos. Hoy estamos promoviendo a partir del 2022 un esquema flexible de tres días en la oficina y dos días de trabajo remoto. Gradualmente, estamos empezando a volver uno o dos días a partir de este mes con todos los protocolos. Preservamos mucho la intención de reconectar con los equipos; es clave, hay cosas que se solucionan mucho más si estamos en contacto. Seguimos defendiendo que la presencialidad y tener los equipos conectados son aspectos muy importantes. No podemos negar que la flexibilidad de los trabajos híbridos vino y se va a quedar para siempre... Ahora estamos optando por un modelo híbrido, sí con intenciones de que los equipos reconecten, porque cuando estamos juntos se generan cosas diferentes.

Hoy todavía tenemos las oficinas con un cupo. Tratamos de que no haya más del 35% de la dotación acá adentro, y eso se va a ir incrementando paulatinamente. La planta que está al lado está ejecutada por células de personas que van rotando dos días de manera diferente.

Por tres años consecutivos FNC va primera en el ranking de marca empleadora "Empleo Soñado". ¿Cuál es el motivo?



Primero, me da mucho orgullo que una empresa de 155 años sea elegida por jóvenes de entre 17 y 26 años. Evidentemente habla de un lugar en el que confluye la tradición y la innovación.

Trabajamos en una industria divertida, pero siempre apostamos a la innovación y a la tecnología, y eso es valorado por los perfiles jóvenes, que son los que muchas veces queremos atraer para trabajar acá.

Desde el año pasado implementamos metodologías ágiles en consumo masivo, algo que nunca se había hecho. Usualmente son metodologías que se implementan en software. Es cierto que hay errores, porque no siempre todo sale bien, pero apostamos a tener metodologías ágiles en nuestro sector comercial, trabajando por squads (equipos interdisciplinarios, trabajando por objetivos cortos, aportando a un bien común y mayor), no dejando caer los objetivos y con resultados claves de medición a corto plazo. Eso es atractivo. Nosotros no solo enseñamos nuevas metodologías e innovamos, sino que por nuestro paraguas de autenticidad, diversidad e inclusión, también buscamos pensar en el mediano y el largo plazo.

¿Cuáles son los perfiles de trabajadores más demandados hoy por la compañía?

Es una pregunta bastante amplia y que me

la hacen mucho en las universidades. Me gusta centrarme en las habilidades que salimos a buscar en el mercado más allá de las capacidades de perfiles técnicos. Para mí es mucho más interesante su curiosidad en aprender que su formación en data. Buscamos ingenieros en datos, programadores, gente que sea dual, que entienda el *core* del negocio, que pueda implementar tecnología y datos para tomar mejores decisiones, pero en verdad salimos buscar capacidades como la curiosidad, la innovación, las ganas, el entender que el cliente está en el centro, la empatía, la escucha activa. Son habilidades más innatas.

En el marco del 155 aniversario de FNC en nuestro país, ¿cómo se adapta la compañía a las nuevas tendencias de manejo de recursos humanos?

Ya hablamos un poco de lo que son metodologías ágiles, y que ya lo estamos implementando. Trabajamos en base a procesos de selección y de evaluación, donde cada vez implementamos más tecnología. Tenemos uno, que se llama OPR, que tiene mucho de tecnología. Para mí es uno de los más lindos, en el que estamos aplicando cada vez más cambios, por ejemplo, cómo tratar de tener un proceso ciego, donde no sepamos el género ni la edad del perfil hasta la última

instancia, que es la entrevista. Así, a través de diferentes tipos de test, se puede llegar sin sesgos al último perfil. Hay un montón de tecnología a seguir aplicando en nuestros procesos de recursos humanos.

Después tenemos un paraguas muy importante, que es el de autenticidad.

Nuestros cuatro pilares clave de trabajo en diversidad e inclusión son género, LGTBQ+, discapacidad y empleabilidad en contexto crítico.

Tenemos un pilar económico, de viabilidad, porque como decía antes, somos un 1% de la economía del país, por lo que tenemos un compromiso muy importante con la comunidad para generar el cambio. Creo que en el pilar de autenticidad es donde más se ve eso y donde más compromiso tenemos.

Después tenemos un pilar que es dual, es el de LGTBQ+, una comunidad que protegemos mucho. Queremos que FNC no solo sea una empresa donde la gente venga a aprender, sino que nuestra pretensión es que la gente también se sienta cómoda para jubilarse en esta compañía. El de edad es un pilar que tenemos que trabajar un montón, donde hay mucho para aprender.

En lo que es género, fuimos una empresa de origen más masculina, dado que había que cargar cajones de cerveza que eran de madera, y eso requería de un esfuerzo físico importante. Venimos trabajando hace muchos años para que eso cambie.

A mí me da orgullo la consistencia que tuvimos... Como veíamos antes, tres años en el primer puesto de marca empleadora, y si nos vamos del cuarto año para atrás, estuvimos en el podio.

Eso mismo lo vemos en el pilar de género. Trabajamos mucho para tener mujeres operarias, y con satisfacción podemos decir que se vienen incluyendo cada vez más. Hoy, con orgullo, podemos decir que el 50% de las posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres. Creo que es una buena señal y un compromiso para que otras empresas también se animen a hacer este trabajo y ese proceso.

¿Cómo es la realidad hoy de la compañía en materia de género en el total de funcionarios?

Estamos en un 30% de mujeres y 70% de hombres. Es un mix que, evidentemente, vamos a ir llevando a una equidad porque, como explicaba antes, nuestros procesos de

selección están con perfiles ciegos para que no haya sesgos en las decisiones finales. En liderazgo ya tenemos 50/50; y en la operación nos va a llevar más tiempo, pero cuando algunos funcionarios se vayan jubilando y vayamos ocupando esas posiciones este porcentaje se va a ir haciendo cada vez más equitativo.

¿Cuál es la realidad con otros colectivos?

En cuanto al pilar de discapacidad somos parte de la red de empresas inclusivas y trabajamos con un par de fundaciones para que nos traigan talento y así contar con equipos cada vez más complejos y de alto rendimiento; la única forma de llegar a esto es a través de la diversidad.

Si queremos tener la visión de los clientes tenemos que contar con equipos lo más diversos posible. Lo lindo y lo rico es que cada discapacidad es un libro diferente.

En cuanto a la edad, seguimos cuidando la experiencia. El promedio de edad es bajo, sobre todo cuando hablamos de posiciones más administrativas. Mediante diferentes programas de desarrollo, con distintas capacitaciones, apuntamos a cuidar a nuestros

expertos en su carrera. Tenemos que lograr ambientes psicológicamente seguros para que personas de 45, 50 y 55 años nos continúen eligiendo y sientan que siguen pudiendo aportar en esta compañía.

Al colectivo LGTBQ+ lo llevamos mucho a través de las marcas.

Crear ambientes psicológicamente seguros es que no tengamos que dejar nada de lo que somos de la puerta para afuera, que podamos entrar ciento por ciento con lo que somos. Lo comparo a los momentos de una fiesta: es bueno que te inviten, que te saquen a bailar, pero el estadio más pleno es bailar como si nadie te estuviese viendo; esa es la sensación que queremos generar acá adentro. Yo no sé si ya estamos ahí, pero sí estamos convencidos que es a donde tenemos que llegar.

¿Cuál es el objetivo del Programa Global Management Trainee?

Es una de las tantas formas de ingresar a la compañía. Yo creo que es una muy linda experiencia, porque también aporta la internacionalidad del origen que tiene FNC. Es un programa que arranca con rotaciones

Un consumidor más sofisticado

¿Cómo interpretan los gustos del consumidor y de los clientes? ¿Cuáles son los procesos internos para llegar a conocer sus gustos o pretensiones?

Internamente necesitamos tener a todos los consumidores, y la diversidad de los equipos es la que nos va a dar lo que necesitan, precisamente, esos consumidores. Después, salir y estar mucho en la calle es clave. Realizamos ciclos cortos de aprendizaje, testeamos en escala, probamos, aprendemos y volvemos a probar con lo que aprendimos. Esos ciclos nos van a permitir entender siempre a todos los consumidores de la mejor manera.

Después hemos innovado en focus group, escuchando, viendo tendencias y data. Innovamos un montón dentro de nuestros productos y ahí hemos dado en la tecla. Ejemplo de eso es Zillertal IPA, APA, 0.0. Precisamente 0.0 fue una innovación impresionante, incluso desde el proceso, porque cortamos la fermentación en frío para lograrla pero sin la generación de alcohol. Esos productos nos dan orgullo, porque escuchamos al consumidor, y la respuesta se la teníamos que dar localmente.

¿El consumidor cambia cada vez más rápido de preferencias y gustos?

Yo creo que el consumidor se ha sofisticado mucho. Diez años atrás todos íbamos a buscar al uruguayo que tenía como calibre una cerveza lager, rubia, de litro, retornable; esa era la forma de trabajar. Hoy el consumidor se sofisticó mucho más, y eso, para nosotros, es una exigencia mayor. Debemos tener más poder de adaptación y de procesos con el fin de lograr lo que el consumidor quiere.

AL QUE QUIERA CELESTE QUE NO LE CUESTE

COMBO
CABLEVISIÓN HD
+ FLOWBOX

+ FLOW APP
TUS DISPOSITIVOS

EN + DISNEY+
DE REGALO
POR 3 MESES

+ PARAMOUNT+
DE REGALO
POR 1 AÑO

\$995

POR MES

LOS PRIMEROS 3 MESES

flow
Cablevisión



CONTRATO A UN AÑO. PROMOCIÓN VÁLIDA PARA NUEVAS AFILIACIONES HASTA EL 31/10/2021 EN MONTEVIDEO. PROMOCIÓN: LOS PRIMEROS 3 MESES A \$995 Y LOS SIGUIENTES 9 MESES A \$199. OPCIÓN DE CANCELACIÓN INDICADA EN LA TARJETA EN LA TELEVISIÓN CON SERVICIO CABLEVISIÓN HD Y 1 DISPOSITIVO CON SERVICIO FLOW APP 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 INSTALACIÓN DE ANTENA CON UN PLAN DE FIBRA ÓPTICA BÁSICO O SUPERIOR. DISNEY+: PROMOCIÓN Y SERVICIO SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. VÁLIDA HASTA EL 31/10/2021 PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN CON SERVICIO FLOW BOX QUE CONTRATAN DISNEY+ POR PRIMERA VEZ A TRAVÉS DE CABLEVISIÓN. PRECIO DE LISTA A SETIEMBRE 2021. \$200 IVA INCLUIDO POR MES DEL SERVICIO DISNEY+. SERVICIO DE REGALO POR DISNEY+ Y FACTURADO POR CABLEVISIÓN. DISNEY OTG (LATAM, INC., 1400 WEST ALAMEDA AVENUE, BURBANK, CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, PARAMOUNT+): PROMOCIÓN Y SERVICIO SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. VÁLIDA HASTA EL 31/10/2021 PARA CLIENTES DE CABLEVISIÓN CON SERVICIO FLOW BOX QUE CONTRATAN PARAMOUNT+ POR PRIMERA VEZ A TRAVÉS DE CABLEVISIÓN. PRECIO DE LISTA A SETIEMBRE 2021. \$159 IVA INCLUIDO POR MES. CONSULTAR PRECIOS Y CONDICIONES PARA ESTA PROMOCIÓN POR EL 26197000.

globalidad de la compañía. Es un proceso de seis meses, y después otros seis meses de un proyecto específico, ya trabajando en un área establecida. Hoy tenemos el programa *trainee supply* para lo que es industrial, y *trainee business* para el área de negocios. Estamos en la búsqueda de gente que tenga ganas de aprender y de demostrar en una compañía como FNC, que está innovando un montón.

Otra de las iniciativas es el Programa Valor, que tiene como foco el impacto de FNC en las comunidades donde opera. ¿Cuáles son las iniciativas que se llevan a cabo a través del mismo?

Operamos a nivel nacional, entonces tenemos que tener una capilaridad que permita que el impacto se dé en todo el país. Considero que al programa Valor tenemos que seguir agrandándolo. Tuvimos acciones súper importantes con los liceos, con Sabores de Olla, pan de cebada -que fue donado a instituciones-, con cerveza Patricia se hicieron donaciones de alimentos y bebidas a través de Redalco, y ayudamos mucho al banco de alimentos. También la vertical de empleabilidad del programa Valor es otra cosa importante que estamos trabajando con Los Pinos, Impulso, Ánima; es decir, con diferentes instituciones. Desde el bachillerato en esas instituciones, o a través de nuestro programa de empleabilidad, pueden empezar a hacer sus primeras armas aquí desde los 17 años. Es parte del programa de Autenticidad, pero también de Valor para generar empleo de calidad para chicos de contexto más crítico.

También se lleva a cabo un programa de pasantías para apoyar a esos jóvenes a que tengan su primera experiencia laboral. Apostamos mucho al talento interno, a crecer acá. El programa de pasantías usualmente lo implementamos dos veces al año -a principio y a final de año-, y lo que hacemos es salir a reclutar talento, primero para que nos conozcan, y después, desde adentro, ir buscando posiciones efectivas para que los chicos puedan seguir trabajando en la compañía.

Llevaron adelante un programa de asistencia al empleado. ¿Cuál es el objetivo?

El EAP es un programa de asistencia al empleado que lanzamos el año pasado y nos pareció muy importante. Es totalmente gra-



Perfil

Gerardo Da Prá es uruguayo y tiene 33 años. Es padre de Amanda -que acaba de cumplir un año- y esposo de Fernanda. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de la República. "Luego de la etapa de facultad ya me di cuenta que quería algo diferente a lo industrial mecánico. Eso me motivó a buscar como marca empleadora a FNC", recordó.

Ahora está empezando un programa de desarrollo gerencial, y cursa el primer año del MBA de la Universidad Di Tella.

tuito y tiene un nivel de servicio muy alto. Nos da apoyo en cuatro ejes: financiero, abogados, un apoyo psicológico y de bienestar. El desafío más grande de la pandemia no es solo el empleo, sino la salud mental. Además del liderazgo y de estar cerca de la gente, EAP da una línea donde podamos comunicarnos y ayudarnos en el tema de salud mental, que es clave. Nos ayuda a hacer mucho mejor nuestro trabajo y a dar soluciones a la gente que trabaja con nosotros.

Hoy el término sustentabilidad dejó de ser un slogan o una moda, y cada vez más las grandes compañías apuestan a una gestión donde, precisamente la sustentabilidad juega un papel esencial. ¿Cómo está FNC en ese sentido? ¿Cuáles son los principales ejemplos de economía circular que se dan en la interna, y que en ocasiones involucran

a los socios de negocio?

Tenemos una fortaleza, y es que el 75% de nuestro volumen de cervezas viene en envases retornables, así que partimos de una base positiva.

Después tenemos casos donde fuimos buscando innovación. Por ejemplo en lo que fue arenas de vidrio, que hicimos con los envases de Corona y con la empresa Bitafal. Así, asfaltamos la calle Inés Durán, en la ciudad de Trinidad, Flores. Pudimos moler el envase y transformarlo en asfalto; ese fue un piloto para poder tener el menor impacto posible con nuestros envases descartables. Con el mismo sistema de arena de vidrio haremos baldosas por la zona y también queremos hacer el estacionamiento de FNC.

Tenemos un compromiso grande en energía eléctrica con paneles solares y que están alineadas con las metas de sustentabilidad que tenemos planteadas para el 2025. ☞



EN CARRASCO, UN LUGAR PARA TU ESTILO



MOSS.

HAIR STYLING

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

info@peluqueriamoss.uy

@mosspeluqueria

¿CONOCÉS ESE
SEXTO SENTIDO
QUE SIEMPRE TE AYUDA
ANTE LOS IMPREVISTOS?

ONSTAR Y CHEVROLET
LO TRANSFORMARON
EN **TECNOLOGÍA.**



RESPUESTA AUTOMÁTICA EN CASO DE ACCIDENTE.

OnStar detecta cuando estás involucrado en un accidente. Un asesor se pondrá en contacto contigo y enviará asistencia inmediatamente incluso si no podés responder.



ASISTENCIA EN CASO
DE EMERGENCIA



RESPUESTA AUTOMÁTICA
EN CASO DE ACCIDENTE



RECUPERACIÓN
VEHICULAR



DIAGNÓSTICO
VEHICULAR



SIEMPRE ON
PARA PROTEGERTE.
#SiempreOn