

EMPRESAS & NEGOCIOS

DESARROLLO

IMPULSA VERDE,
UN PROYECTO
PARA FOMENTAR
LA ECONOMÍA
CIRCULAR EN
LA INDUSTRIA

INFORME

LUCES Y SOMBRAS
DE LA ZAFRA
AGRÍCOLA 2022-23

ACADEMIA DE ECONOMÍA

COMERCIO EXTERIOR:
UN PAÍS PEQUEÑO DEBE
SER UN PAÍS ABIERTO

Juan Salgado

Presidente de Cutcsa

LIDERAZGO CON SENTIDO COMÚN

NUEVA CHEVROLET GROOVE

ENCONTRÁ TU RITMO, ENCONTRÁ TU GROOVE



PRECIO
USD 23.990*

*FINANCIANDO CON HSBC

Cuando sentís un ritmo de esos que no podés controlar, llega la nueva Chevrolet Groove para moverte donde querés estar.



CONTROL DE ESTABILIDAD Y TRACCIÓN



CÁMARA Y SENSOR DE RETROCESO



4 AIRBAG DE SERIE



SUNROOF PANORÁMICO

ENCONTRÁ
NUEVOS
CAMINOS™



www.chevrolet.com.uy / [Facebook](#) ChevroletUruguay / [Instagram](#) @Chevroletuy / [ACDelco](#)

MONTEVIDEO: CARPER, 2208 2055 - MONTEVIDEO, 2604 1632 - POCITOS, 2628 3525 - R. CRISTÓFANO, 2304 1634 - SILCA, 2400 4078 - CANELONES: LAS PIEDRAS, SILCA, 2361 8591 - PANDO, CANEPA'S, 2292 3344 - SANTA LUCIA, RICRISTOFANO, 4334 5496 - CERRO LARGO: MELO, DEL ESTE, 4642 3807 - COLONIA: COLONIA DEL SACRAMENTO, SILCA, 4522 5597 - DURAZNO: DURAZNO, LAMONT, 4362 2802 - SARANDI DEL YI, LACAVA, 4367 9054 - FLORES: TRINIDAD, AUTONORTE, 4364 3135 - FLORIDA: FLORIDA, 4362 4417 - MALDONADO: MALDONADO, FONTES, 4222 3321 - PAN DE AZÚCAR, FONTES, 4434 9012 - SAN CARLOS, FONTES, 4266 9017 - MERCEDES: MERCEDES, 4533 3966 - PAYSANDÚ: PAYSANDÚ, 4723 5598 - RIVERA: RIVERA, 4624 6428 - SALTO: SALTO, 4733 5597 - SAN JOSÉ: SILCA, 4342 2149 - TACUAREMBO: AUTOS LAMONT, 4633 2850 - TREINTA Y TRES: DEL ESTE, 4452 4266. DISTRIBUIDORES OFICIALES DE REPUESTOS: FEYVI S.A., 2924 1100 - MIRVIC LTDA., 2900 1485 - YAGUIARÓN IMPORTACIÓN S.R.L., 2808 1138.

Hace 27 años que Juan Salgado ocupa la presidencia de Cutcsa. Bajo su gestión la empresa ha recorrido diferentes etapas de modernización y llevado a cabo diversas obras de infraestructura, adaptándose a los nuevos tiempos. La tecnología es hoy un pilar de la compañía, y prueba de ello es el Centro de Estudios Tecnológicos que se proyecta para atender su flota eléctrica. En un extenso mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo rememora algunas etapas de su vida, habla del presente y establece las bases del futuro de Cutcsa, que hoy trasciende a la actividad del transporte de pasajeros. El proyecto Impulsa Verde, ejecutado por la Cámara de Industrias del Uruguay y coejecutado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana (AHK Uruguay), tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible de las mipymes industriales uruguayas mediante la incorporación de prácticas y modelos productivos y organizacionales respetuosos con el medio ambiente, innovadores y asociativos. En esta edición, desde la CIU ponen foco en el tema y explican el alcance de dicho proyecto.

¿Qué debe hacer nuestro país en materia de comercio exterior? ¿Está anclado al Mercosur y eso le quita maniobrabilidad? “La realidad del bloque ha mostrado que no ha sido un vehículo eficiente para que Uruguay persiga la inserción comercial internacional que precisa”, dice Victoria Martini, ganadora del Premio Academia Nacional de Economía 2021, al referirse al tema. En su análisis, establece que observando algunas características de su política comercial actual, el país está estancado en comparación con otras naciones y desfasado de las tendencias globales. A su vez, destaca que en la actualidad parece existir un consenso a nivel nacional entre la academia, el sector privado, el político y las organizaciones de la sociedad civil, de que Uruguay precisa lograr una mayor apertura comercial, aunque no parece haber una postura única respecto a cómo lograr este objetivo.

El 30 de junio cerró una campaña agrícola de características muy particulares, impactada por una menor rentabilidad a raíz de la sequía, la cotización del dólar, el ajuste a la baja de los precios internacionales y la presión al alza de algunos de los costos. Pero mirando la zafra anterior, los productores lograron incrementar el área sembrada, la inversión en maquinaria agrícola y acceder a financiamiento bancario. En esta edición, un análisis de Darío Andrioli y Natalia Silva explican estas diferentes etapas de la zafra y de cara al futuro, establecen que a pesar de expectativas de baja de los costos productivos, el área sembrada disminuirá, al igual que las inversiones.

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



EDICIÓN 160

10. DESARROLLO

Impulsa Verde, un nuevo proyecto de la CIU y AHK Uruguay para el fomento de la economía circular en la industria.

12. DESARROLLO

Uruguay y su inserción internacional.

14. ANÁLISIS

Zafra agrícola 2022-23: luces y sombras.

18. MACROECONOMÍA

Las causas de la desaceleración económica mundial.

22. ENTRE VISTAS

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

34. BUENAS IDEAS

La importancia de aprender inglés en la actualidad.



María Inés Lorenzo

Encargada del área de Responsabilidad Social de Grupo Disco Uruguay (GDU)

Descubrir nuestra vocación no es tarea fácil y no siempre es un camino lineal, pero lo importante es aprender en el trayecto, estar dispuesto a experimentar y volver a empezar. “La verdad es que nunca tuve una vocación definida, la fui encontrando con los años, de adulta, y la misma fue cambiando según mi desarrollo personal”, contó a **Empresas & Negocios** María Inés Lorenzo, ahora encargada del área de Responsabilidad Social de GDU.

“Cuando terminé el liceo ingresé a la facultad de Economía, pero por inercia, porque algo debía hacer. Realmente no sabía a qué quería dedicarme. No me gustó, y dejé. Luego estudié un año pintura en lienzo -pintaba cuadros e incluso hice dos exposiciones de arte que

recuerdo con mucho cariño- y posteriormente comencé a estudiar comunicación social – orientación periodismo-. Me sentí a gusto con la elección y me di cuenta que la comuni-

“Siempre me encantó el trabajo que GDU llevaba adelante en esta área, una empresa comprometida con la sostenibilidad y la comunidad en la que opera, con los niños, niñas y adolescentes de contexto vulnerable, con el fomento de hábitos saludables y el cuidado del medioambiente”.

cación era importante, comencé a identificar que representa una de las expresiones más complejas de las relaciones humanas y por ende sería de vi-

tal utilidad para el mundo del trabajo también”, rememoró sobre su camino profesional la ejecutiva.

Luego de esto sumó experiencias en una agencia de diseño, en la web de Canal 12 y en diversos medios, así también como en la agencia Quatromanos.

Desde el 15 de enero de 2018, fecha que recuerda con exactitud, Lorenzo forma parte del equipo de GDU.

“Había tomado la decisión de renunciar luego de varios años a mi trabajo de ese entonces y siete meses después me contactan de GDU porque había una vacante en el área de Responsabilidad Social Empresarial. No lo dudé. Siempre me encantó el trabajo que GDU llevaba adelante en esta área, una empresa comprometida con la sostenibilidad y la co-

munidad en la que opera, con los niños, niñas y adolescentes de contexto vulnerable, con el fomento de hábitos saludables y el cuidado del medioambiente. Sentía que podía aprender mucho en la empresa, y así fue y sigue siendo”, precisó.

En un escenario donde la sostenibilidad ocupa un rol cada vez más protagónico en el mundo de los negocios, manteniendo al mismo tiempo un firme compromiso con la sociedad, los desafíos y las oportunidades son diarios para la entrevistada.

A nivel personal, la encargada del área de Responsabilidad Social disfruta de estar en contacto con la naturaleza, hacer yoga, gimnasia, cocinar rico y saludable y compartir momentos con su pareja, amigos y seres queridos, actividades que resume en disfrutar de las pequeñas cosas, “que son muchas veces las más valiosas y lo olvidamos”.

‘Los cuatro acuerdos’, de Miguel Ángel Ruiz, libro sobre la sabiduría tolteca y el poder de las palabras y ‘Cómo’, del médico funcional colombiano Carlos Jaramillo, experto en metabolismo, nutrición y bioquímica, sobre el arte de comer bien para estar bien, son sus libros de cabecera en este momento.

“Soy de cuestionarme cosas con el fin de tratar de ser lo más fiel a lo que pienso y siento. No siempre se puede, pero trabajo mucho en ello y puedo decir que gracias a la terapia, el yoga, la meditación y la alimentación que llevo he aprendido a conocerme más y a aceptarme, con lo lindo y lo no tanto también. Todo eso me ha permitido tener mayores herramientas para manejarme en la vida y en el trabajo”, cerró Lorenzo sobre lo que ha aprendido en su camino profesional y personal. 🌀



selfplus

El **programa** para que los **no socios** del **Hospital Británico** puedan **acceder a servicios** del Hospital Británico.

Self Plus te permite acceder a la **atención de excelencia** del Hospital Británico **sin restricciones de edad o condiciones médicas**.

Sé parte de una institución médica **referente en la región** y **disfrutá** de tarifas **preferenciales**.



Escaneá
y conocé más

Solicitá más información:

✉ selfplus@hospitalbritanico.org.uy

☎ 2487 1020 int. 2201



HOSPITAL
BRITANICO



www.hospitalbritanico.org.uy



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



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



La educación de los **CEO**

Cinco altos cargos de los principales sectores del país detallan su formación, trayectoria y las claves para un liderazgo positivo.

Carlos Acle

Cargo CEO de **OneTree** y presidente de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
Sector Tecnología

Formación universitaria Ingeniería en informática en la Universidad Católica

Masters o postgrados Postgrado y maestría en Administración de empresas en la UCU Business

Conocimientos en idiomas Manejo del inglés

Primera experiencia laboral Ingeniero de preventa en la oficina de Oracle Uruguay

¿Evalúa volver a cursar estudios universitarios? “No sé si a nivel universitario, pero me gustaría estudiar algo relacionado con la transformación digital en las organizaciones, en el exterior, probablemente un curso corto”

Tres cualidades esenciales para ser un buen líder

- Ser empático
- Ser transparente
- Ser justo

+ ¿Qué soñaba ser de niño?: Periodista deportivo, jugador de fútbol o algo relacionado con el espacio

Alejandro Ruibal

Cargo Director ejecutivo de **Grupo Saceem**, presidente de la Cámara de la Construcción
Sector Construcción

Formación universitaria Ingeniería Civil Estructural en Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República

Masters o postgrados Programa de Desarrollo Directivo en Escuela de Negocios Isede

Conocimientos en idiomas Buen nivel oral y escrito de inglés y francés

Primera experiencia laboral Ayudante de Ingeniero en OSE para obras de mantenimiento en la red de Montevideo

¿Evalúa volver a cursar estudios universitarios? No

Tres cualidades esenciales para ser un buen líder

- Saber escuchar
- Saber cambiar de opinión
- Saber decidir

+ ¿Qué soñaba ser de niño?: Jugador de fútbol

Pablo Ramos

Cargo Gerente de operaciones de **Santa Rosa**
Sector Automotriz

Formación universitaria Ingeniería Industrial Mecánica en la Universidad de la República

Masters o postgrados Postgrado en Administración de Empresas en la Udelar y un PAD programa de Alta Dirección en el IEEM

Estudios en el exterior Beca para curso de programación de robots en la Universidad de Giron, España

Conocimientos en idiomas Manejo del inglés y portugués

Primera experiencia laboral Pasantía en los talleres Peñarol de AFE en el departamento técnico

¿Evalúa volver a cursar estudios universitarios? No por el momento

Tres cualidades esenciales para ser un buen líder

- Empatía
- Resiliencia
- Confianza en sí mismo y en el equipo

+ ¿Qué soñaba ser de niño?: Diseñador de autos

Gabriel Valdés

Cargo
Sector

Formación universitaria
Masters o postgrados

Conocimientos en idiomas
Primera experiencia laboral

¿Evalúa volver a cursar estudios universitarios?

Tres cualidades esenciales para ser un buen líder

+ ¿Qué soñaba ser de niño?:

CEO de **Conaprole**, presidente de la Cámara de la Industria Láctea del Uruguay Agro

Contador Público en la Universidad de la República

Capacitaciones permanentes en Uruguay y en el exterior especializadas en diversas temáticas

Inglés profesional, portugués básico

En la consultora internacional Deloitte

“Considero la formación continua indispensable para nuestro trabajo, el mundo se mueve muy rápido y está hiperconectado por lo que indudablemente nos mantendremos preparados”

-Visión amplia y estratégica: definir objetivos, planificar acciones, evaluar y tener dinamismo y flexibilidad para adaptarse y mejorar continuamente.

-Motivar a los equipos, la comunicación y el “combustible emocional” es clave, mostrar confianza, reconocer los logros, dar apoyo y aliento para crecer y ser proactivos siempre

-Ser apasionado por lo que se hace, y mantenerse al día con las tendencias tecnológicas, desde la automatización de procesos en complejos industriales hasta la inteligencia comercial. Dedicar tiempo a hacer cosas nuevas y estar dispuesto a escuchar y aprender siempre

“Recuerdo que me interesaba la medicina, pero claramente siempre me gustaron mucho los números, las matemáticas, y los desafíos de razonamientos”

Salvador Ferrer

Cargo
Sector

Formación universitaria
Masters o postgrados

Estudios en el exterior

Conocimientos en idiomas

Primera experiencia laboral

¿Evalúa volver a cursar estudios universitarios?

Tres cualidades esenciales para ser un buen líder

+ ¿Qué soñaba ser de niño?:

Presidente del **Banco República**

Bancario

Licenciatura en Economía en la Universidad de la República

No, un pendiente que fue supliendo con mucha formación académica en su carrera laboral.

En sus primeros tres años en la banca pasó casi cuatro meses afuera en entrenamientos específicos, incluyendo dos meses intensivos cursando la última versión que se hizo de un programa que incluía desde cursos de Finanzas de Harvard a formación en habilidades blandas, pasando por riesgos, cumplimiento, y toda la gama de soluciones financieras que la banca podía ofrecer entonces.

Inglés fluido a nivel de negocios, y portugués o “portuñol” para manejo práctico comercial, consecuencia de años de negocios.

Siendo menor de edad, en una agencia de loterías y quinielas; profesionalmente en el Estudio Económico Financiero de Jorge Caumont, Michele Santo y Jorge Cola

“Creo que la formación nos debe acompañar siempre en nuestra vida, uno nunca deja de aprender. Por lo que no sé si cursos “universitarios”, pero siempre abierto a seguir aprendiendo, creciendo y desarrollándome profesional y personalmente”.

-Los valores de la persona: la integridad, la ética, la transparencia y credibilidad son cualidades básicas sobre las cuales construir liderazgos positivos.

-Una visión clara, habilidades comunicacionales, de relacionamiento y de construcción de equipos para transmitir interna y hasta externamente, en caso de corresponder, la misma

-Capacidad de resiliencia y adaptación al cambio

Futbolista (asegura que en el fondo todavía sigue intentándolo)

Scotia®

Préstamo Automotor

Preaprobado 
online

Pedilo aquí



El otorgamiento del crédito se encuentra sujeto a aprobación crediticia de Scotiabank Uruguay S.A.
Ver condiciones completas en [scotiabank.com.uy](https://www.scotiabank.com.uy)

INDUSTRIA SOSTENIBLE

Impulsa Verde, un nuevo proyecto de Cámara de Industrias del Uruguay y AHK Uruguay para fomentar la economía circular en la industria

Impulsa Verde, el único proyecto aprobado para Uruguay por el Componente 1 del Programa AL-Invest Verde de la Unión Europea, se encuentra en ejecución, desplegando servicios novedosos para el país, con el objetivo de apoyar a 300 empresas industriales para que puedan incorporar prácticas de Economía Circular y Simbiosis Industrial en sus productos y procesos productivos.

El proyecto Impulsa Verde, ejecutado por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y coejecutado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo-Alemana (AHK Uruguay), tiene como objetivo promover el desarrollo competitivo y sostenible de las mipymes industriales de Uruguay, mediante servicios innovadores que fomentan la incorporación de prácticas y modelos productivos respetuosos con el ambiente y asociativos entre industrias. Para la prestación de sus servicios, construye alianzas con instituciones académicas nacionales como UTU, UTEC, Latitud y Universidad ORT Uruguay. La generación de sinergias se amplía a medida que avanza la ejecución del proyecto, enriqueciendo de esta forma las relaciones y complementariedades entre las diferentes instituciones que integran el ecosistema de apoyo industrial: académicas público-privadas y organismos nacionales e internacionales interesados en el crecimiento sostenible de las mipymes uruguayas.

Compromiso institucional en Economía Circular

En el lanzamiento de Impulsa Verde, **Leonardo García** - Vicepresidente de las Micro y Pequeñas Empresas de CIU, manifestó que ejecutar este proyecto: *“resalta la importancia del desarrollo sostenible en el ámbito empresarial, promoviendo las prácticas de Economía Circular que se ajustan a las nece-*



sidades de las demandas actuales, tanto de los mercados como de la sociedad en su conjunto”.

Franziska Gruber - Encargada del Departamento Servicios, Comercio Exterior & Sustentabilidad, de AHK Uruguay, destacó la importancia del desarrollo sostenible dentro del sector industrial: *“En Uruguay estamos focalizados con Impulsa Verde en apoyar a que las mipymes industriales incorporen prácticas sostenibles. Para ello, estamos generando capacidades técnicas compartidas con la Cámara de Industrias del Uruguay que llegarán a las empresas”.*

Markus Handke - Jefe de Cooperación de la Delegación de la Unión Europea en Uru-

guay también brindó su testimonio resaltando que *“entre la Unión Europea y Uruguay compartimos muchos valores, y uno de esos es la preocupación por el medio ambiente y por el cambio climático”. Impulsa Verde permite “juntar pequeñas y medianas empresas representadas por las Cámaras e intercambiar conocimiento, buenas prácticas y una manera de hacer los productos y servicios más sostenibles”*

Irene Haddad - Team Leader del Componente 1 del Programa AL-Invest Verde, dedicó unas palabras de agradecimiento al equipo ejecutor de Impulsa Verde: *“Queremos felicitar a quienes forman parte de este proyecto, e invitar a las mipymes uruguayas a sumarse a esta iniciativa”.*

Servicios de Impulsa Verde

Los servicios de Impulsa Verde están divididos en tres bloques complementarios entre sí los cuales permiten la capacitación, identificación e implementación de prácticas circulares a medida de las micro, pequeña y medianas empresas uruguayas: **Despegar Circular**, Transformación Circular y Coaching Sostenible. Estos servicios abordan diferentes aspectos de la operativa empresarial, abarcando de forma amplia los conceptos de Circularidad y Simbiosis Industrial, promoviendo su incorporación en productos, procesos productivos y modelos de negocio; tanto a nivel individual como asociativo. De esta forma, Impulsa Verde despliega un

abánico de 11 servicios de diferente complejidad y coherentes entre sí, que tendrán efectos positivos en las empresas, relacionados con la creación de nuevos negocios, la mejora en la eficiencia de la utilización de recursos, la elaboración y avance de productos sostenibles, así como la optimización de sus procesos productivos.

Los servicios de Despegar Circular ofrecen a las empresas la posibilidad de identificar oportunidades de circularidad, mediante la elaboración de diagnósticos y planes de acción en cuatro servicios: Plan de Aceleración Verde, Digitalización Sostenible, Conecta Industrias y Medición de Huella de Agua.

Por su parte, **Transformación Circular** trabaja en la implementación de prácticas circulares, a través de asistencias técnicas, certificaciones y vinculación con el sector académico. Además, las empresas disponen de un mercado virtual llamado Plataforma Industrial, para la publicación de ofertas y demandas de residuos, subproductos, in-

fraestructura, soluciones tecnológicas y servicios; y para la concreción de transacciones entre empresas.

Mientras que, el bloque de **Coaching Sostenible** se encarga de generar espacios de encuentro para las empresas mediante capacitaciones y mentorías.

Todos los servicios de Impulsa Verde se encuentran disponibles en la página web del proyecto, a través del siguiente enlace: <https://impulsaverde.com.uy/servicios/>

Convocatorias abiertas

La iniciativa tiene una cartera de convocatorias abiertas para las mipymes industriales, las cuales permiten transitar por los apoyos brindados a través de los diferentes servicios. Al momento, ya se encuentran siete empresas trabajando en encontrar soluciones a sus retos de ecoinnovación y 30 empresas se han capacitado sobre gestión del agua en la industria. Además, más de 20 empresas se encuentran en proceso de

registro para construir su Plan de Aceleración Verde, avanzar en la identificación de tecnologías digitales que promuevan la sostenibilidad, generar acciones de Simbiosis Industrial con otras empresas y realizar un proyecto circular con el apoyo de estudiantes de las carreras de diseño de la Universidad ORT Uruguay.

Programa AL-Invest Verde

Impulsa Verde es un proyecto cofinanciado por el Programa AL-Invest Verde de la Unión Europea. Este programa tiene como objetivo promover el crecimiento sostenible y la creación de empleo en América Latina, apoyando la transición hacia una economía baja en carbono, eficiente en recursos y más circular. A través del Componente 1, liderado por sequa, el programa AL-Invest Verde gestiona fondos para la implementación de proyectos innovadores de asociaciones de empresas para impulsar prácticas sostenibles en el sector privado. 



CONOCÉ LA OFERTA INTEGRAL QUE TU BANCO TIENE PARA TU EMPRESA

- Cuenta Pyme gratuita.
- Tarjeta de Débito para compras y retiros de efectivo.
- eBROU las 24 h para consultas, pagos, transferencias y cambio de moneda con cotización preferencial.
- Crédito Express en 48 h, a sola firma y con una tasa muy conveniente.
- Primer POS gratis por seis meses.



Más información en brou.com.uy





País pequeño debe ser país abierto

- Escribe: **Victoria Martini**
Académico Supernumerario, Ganadora
Premio Academia Nacional de Economía 2021

En 1984 Ramón Díaz presentó en un seminario en Washington DC llamado “Uruguay y la Democracia”, un trabajo titulado “*País pequeño debe ser país abierto*”, donde buscaba argumentar a favor de mantener y profundizar las políticas hacia una mayor apertura comercial. Allí explicaba cómo una economía pequeña no tiene alternativa más que abrirse al mundo si pretende alcanzar niveles de desarrollo superiores.¹

Al hablar de países “pequeños” se hace referencia a la población y no al territorio, ya que es el tamaño del mercado y no la superficie lo que impacta principalmente desde

el punto de vista económico. Vemos varios países con menor extensión territorial que Uruguay dentro de los más desarrollados a nivel mundial: Israel, Singapur, Suiza y Dinamarca, entre otros. Tampoco estos países ostentan una población numerosa en comparaciones globales, sin embargo, tienen otro factor clave en común: son abiertos o libres económicamente. El censo de 2023 confirmará que la población oriental no supera los 3.5 millones de habitantes y las tendencias de natalidad e inmigración sugieren que esto no cambiará drásticamente en el futuro cercano. Por lo que queda claro que Uruguay puede ser considerado un país relativamente pequeño.

Los principales efectos por los cuales el libre comercio es una condición necesaria para el desarrollo de las naciones -que han sido ampliamente demostrados- es que los

mercados ampliados generan ganancias de eficiencia gracias a las economías de escala y la posibilidad de especialización, también el aumento de la competencia, la consecuente disminución de costos, el acceso a los mejores insumos y una mejor asignación de recursos en general, así como el contacto con los mejores estándares y tecnologías a nivel mundial. Desde la firma del GATT, en 1947, y especialmente después de la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC), en 1995, los países han logrado este acceso ampliado a otros mercados a través de acuerdos comerciales.

Algunos economistas consideran, con buenos argumentos, que Uruguay puede ser el primer país desarrollado de América Latina. Es cierto que para lograrlo se requieren reformas estructurales que tienen sus costos (o inversión) y precisan de tiempo para

implementarse y observar sus efectos. En este sentido, nuestro país tiene hoy en día una tasa de crecimiento potencial de largo plazo de PIB estimado en 2.8%, que no es suficiente para poder alcanzar un salto en su desarrollo.

Observando algunas características de su política comercial actual, vemos que Uruguay está estancado en comparación con la mayoría de los países y desfasado de las tendencias globales, y que forma parte del Mercosur que es una de las zonas más cerradas del mundo, tanto medido por su arancel promedio como por su coeficiente de apertura (comercio ponderado por PIB). La realidad del bloque ha mostrado que no ha sido un vehículo eficiente para que Uruguay persiga la inserción comercial internacional que precisa. Afortunadamente, hoy en día parece existir un consenso a nivel nacional entre la academia, el sector privado, el político y las organizaciones de la sociedad civil, de que Uruguay precisa lograr una mayor apertura comercial, sin embargo, no parece haber una postura única respecto a cómo el país debe lograr este objetivo.

Actualmente, nos encontramos con que los esfuerzos por lograr acuerdos bilaterales no han sido fáciles de concretar, como ha sido el caso del TLC con China, una aproximación de términos de referencia con Turquía, y otros acercamientos. Se entiende que en estos casos existe una reticencia a avanzar en acuerdos bilaterales con Uruguay sin contar

con el aval explícito del Mercosur y el consentimiento implícito de Brasil, que históricamente ha querido presentarse a nivel global como el líder de la región.

A raíz de comentarios del canciller Francisco Bustillo en la última cumbre de presidentes del Mercosur, se ha retomado la discusión sobre la conveniencia de que Uruguay denuncie el tratado de Asunción y decida dejar de ser un Estado Parte pleno del bloque e intente negociar para convertirse en un Estado Asociado, como es la categoría en que se encuentra Chile —con preferencias comerciales, pero sin compromiso de presentarse como bloque frente a terceros países—, recuperando así su soberanía sobre la materia arancelaria de su política comercial. En este sentido, definir cuál es la mejor estrategia para lograr una mayor apertura económica resulta desafiante ya que se trata de un tema complejo, cuyo estudio debe considerar escenarios hipotéticos, y distintos efectos de corto y largo plazo, que involucran varios actores cuya reacción es difícil de predecir. Asimismo, se debe considerar que en cada

Hoy en día parece existir un consenso a nivel nacional entre la academia, el sector privado, el político y las organizaciones de la sociedad civil, de que Uruguay precisa lograr una mayor apertura comercial, sin embargo, no parece haber una postura única respecto a cómo el país debe lograr este objetivo.

escenario inciden factores de distinta índole: legales, comerciales, diplomáticos, de geopolítica, y de política interna.

Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que Uruguay puede resultar un socio atractivo para terceros países para firmar nuevos acuerdos comerciales. Contrariamente a lo que a veces se piensa, que sin los socios del Mercosur nuestro país no contaría con peso suficiente para atraer nuevas negociaciones, es probable que justamente el tamaño de su mercado y las características de su producción no supongan una amenaza frente a potenciales socios, sino que puede ser un socio que cuenta con prestigio institucional y ambiental

a nivel internacional y como una posible puerta de entrada a una región cerrada del mundo, con gran potencial de desarrollo.

El trabajo presentado por Ramón Díaz hace prácticamente 40 años sigue más vigente que nunca, y destaca un argumento histórico relevante: cuando Uruguay fue más abierto también fue más próspero. Por un camino u otro, nuestro país necesita avanzar hacia una mayor apertura comercial. ☞

1. Véase Hernán Bonilla, Ramón Díaz. Una biografía intelectual, 2022, p. 182

AEROPUERTOS VIP CLUB

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

PUESTA A PUNTO

Luces y sombras de la zafra agrícola 2022-23

● **Escriben:** Darío Andrioli y Natalia Silva

Las decisiones productivas y financieras en los agrobizos están incididas por las expectativas de rentabilidad, donde influyen precios, costos y clima. El 30 de junio cerró una campaña agrícola especial, con menor rentabilidad por la sequía, la cotización del dólar, el ajuste a la baja de los precios internacionales y la presión al alza de algunos de los costos. Por su parte, impulsado por los buenos rendimientos de la zafra anterior, los productores lograron incrementar el área sembrada, la inversión en maquinaria agrícola y acceder a financiamiento bancario.

Precios y costos

En la zafra finalizada en junio de 2023 las noticias no fueron buenas para los productos agrícolas por el lado de los mercados ya que los precios de los cereales descendieron 24%, según el índice de precios elaborado por FAO, con caída en soja, trigo y colza, mientras que el arroz subió.

Distinta era la situación al cierre de la campaña anterior. Debido al conflicto bélico en Ucrania, sus precios internacionales

habían tenido un importante aumento de 28%, alcanzando valores máximos en mayo de 2022. Ahora en el comienzo de la nueva zafra 2023-2024, por la incertidumbre ante nuevos avances del conflicto, los precios de cereales y oleaginosos parecen tomar nuevo impulso.

Por su parte, los costos medios agrícolas medidos en dólares en la zafra recién finalizada subieron 13% por incrementos de precios de varios componentes, como fertilizantes, combustibles y salarios. La guerra en Ucrania, además de aumentar los precios de los alimentos, determinó subas importantes en insumos agropecuarios y energía.

Además, en los costos en dólares incidió la cotización del tipo de cambio, ya que la zafra finalizó con una caída del dólar de casi 7% con aumento del IPC de 6%, que determinó un incremento de 13% en dólares de los componentes de costos en moneda nacional. En particular en la zafra los salarios tuvieron aumentos nominales de 11% en pesos y de 18% en términos de dólares.

En las dos últimas zafras agrícolas se acumulan subas de costos en dólares de 30%, lo que plantea desafíos para la nueva campaña. Por el lado de los insu-

mos, los costos de los fertilizantes disminuirán, mientras que la cotización del dólar continuaría incidiendo en forma negativa.

Producción

Los rendimientos productivos de la zafra agrícola 2022-2023, impactados por factores climáticos, tuvieron comportamientos diferentes según el cultivo, con un saldo neto de caída de producción agrícola. Los cultivos de invierno presentaron un buen desempeño; en particular las productividades fueron altas para el trigo y la cebada.

Respecto a los cultivos de verano, el arroz registró un rendimiento récord, mientras que la soja y el maíz tuvieron caídas excepcionales e impactados por la sequía tuvieron la cuarta parte de la su-

perficie perdida sin cosechar. En particular los rindes por hectárea de la soja fueron apenas la cuarta parte de la campaña anterior y la menor productividad de los últimos 25 años.

Por lo tanto, en esta zafra se interrumpe la tendencia creciente de los rendimientos medios agrícolas, con una caída de 4% en el índice de productividad que elabora nuestro Estudio sobre la base de la media móvil de cinco zafras de los rendimientos ponderados.

El bajo rendimiento del cultivo de soja determinó caídas importantes de la producción agrícola y del producto agropecuario de la zafra (bajó 10% interanual en los primeros nueve meses), y afecta el desempeño del PIB y de las exportaciones agrícolas.

	Kg por ha Zafra 2021-22	Kg por ha Zafra 2022-23	Promedio última década
Trigo	3.900	4.251	3.300
Cebada	4.100	4.252	3.200
Colza	1.800	1.687	1.600
Soja	2.800	641	2.300
Arroz	9.300	9.647	8.500

Carle & Andrioli con base en datos Opyya, MGAP y ACA

Valores exportados de productos agrícolas
(Millones de dólares)

Producto	Zafra 2020-21	Zafra 2021-22	Zafra 2022-23	Variación
Soja	892	1.537	1.024	-33%
Arroz	409	430	526	22%
Trigo	160	219	189	-14%
Total	1.461	2.186	1.739	-20%

Carle & Andrioli con base en datos de Uruguay XXI.

Esta baja de producción de la agricultura se suma a la menor producción pecuaria por una importante caída de la tasa de extracción ganadera y una leve baja de remisión de leche. Si bien la fase primaria de las actividades agropecuarias representa el 8% del PIB, la cadena expandida de los agronegocios incide 20%, según un estudio de Exante elaborado el año pasado para la Asociación Rural. Estos factores están determinando un ajuste a la baja de las expectativas de crecimiento del producto para este año (mediana de 1% de acuerdo a la última encuesta del BCU).

Expansión de área

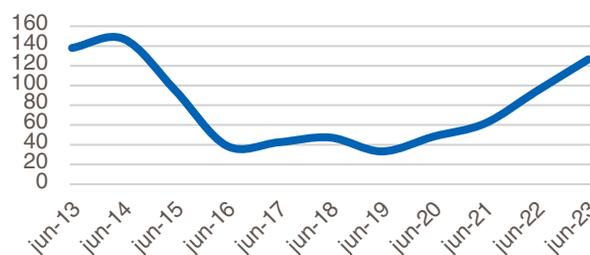
En la zafra 2022-2023 el área sembrada fue de 2.200.000 hectáreas, que representó un aumento de 15% en relación a la campaña anterior, destacando la expansión de las superficies de los cultivos de invierno colza y trigo.

Por lo tanto, los niveles de áreas sembradas superaron en 16% el promedio de la última década y se situaron apenas 7% por debajo del máximo histórico.

Inversión agrícola

A pesar del impacto del déficit hídrico y del descenso de pre-

Evolución del Indicador de Inversión en Maquinaria Agrícola (Idima)



Carle & Andrioli con base en datos de la Dirección Nacional Aduanas

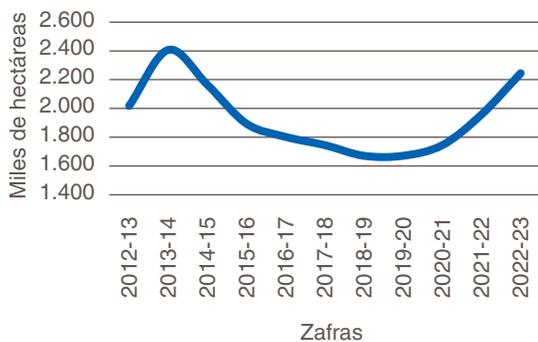
cios, impulsado por los buenos resultados de la zafra anterior la inversión en maquinaria agrícola de la campaña 2022-2023 aumentó 34%, según el Índice de Inversión en Maquinaria Agrícola (Idima) que elabora nuestro Estudio con base en los valores importados de tractores, cosechadoras y sembradoras informados por la Dirección Nacional de Aduanas.

Por lo tanto, se registran cuatro campañas consecutivas de crecimiento de las inversiones agrícolas: 45% en 2019/20, 28% en 2020/21, 55% en 2021/22, y

34% en la zafra recién finalizada. Corresponde precisar que en la zafra anterior la importación de maquinaria agrícola presentó dificultades por atrasos en la entrega, y que se realizaron en los primeros meses de esta zafra, lo que incidió en las mediciones de las inversiones de la campaña 2022-2023.

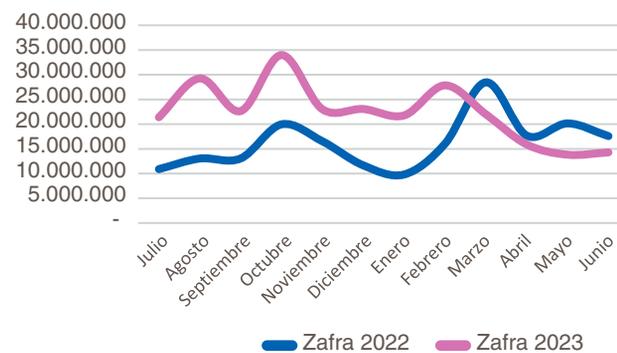
Además, analizando las inversiones mensuales se observa que el aumento de inversión fue en la primera parte de la zafra y cambió de trayectoria en el último cuatrimestre, donde las importaciones de maquinaria agrícola cayeron 21%.

Área sembrada por zafra
(miles hectáreas)



Carle & Andrioli con base en datos de Estadísticas Agropecuarias del MGAP

Importaciones mensuales por zafra US\$ corrientes



Carle & Andrioli con base en datos de la Dirección Nacional Aduanas



Darío Andrioli
 Contador Público.
 Diploma Program
 Management Development,
 Esade Barcelona. Socio
 Director de Carle & Andrioli,
 firma miembro de Geneva
 Group International Global
 Alliance. Mentor de Endeavor y
 Profesor de Universidad ORT.



Natalia Silva
 Contador Público.
 Certificado de especialización
 AMP Advanced Management
 Program de Esade Business
 School Barcelona. Socio-
 Gerente de Consultoría
 de Carle & Andrioli, firma
 miembro de Geneva Group
 International Global Alliance.
 Mentor de Endeavor y
 Profesor de Universidad ORT.

En las últimas campañas aumentó en forma importante el indicador inversión por hectárea, llegando a US\$ 120 en la última zafra. En el segundo semestre de 2022 los productores incorporaron mayores niveles de inversión y tecnología en sus operaciones, con potencial efecto positivo en futuras productividades.

Disponibilidad de financiamiento

En las últimas campañas con mejores expectativas en los agro-negocios se observó una mayor oferta de las instituciones bancarias para financiar inversiones en activos fijos y en capital de trabajo. Para el agro, intensivo en el uso de bienes de capital en su actividad, es clave la disponibilidad de financiamiento a mediano y largo plazo.

Según la última información del Banco Central, los préstamos bancarios al agro a mayo de 2023 ascendían a US\$ 3.170 millones, con un aumento global del crédito al agro en los últimos doce meses de 24%, impulsado por el incremento de la silvicultura (en

particular los préstamos al sub-sector agrícola se incrementaron 12%).

En la zafra la morosidad se mantiene en niveles bajos, de 1.1 % de los préstamos, mientras que la suba de las tasas de interés determina un mayor costo financiero, que podría presionar al servicio de deuda en un contexto más adverso. Al finalizar la zafra la relación deuda bancaria/producto del sector agro se ubica en 60%, algo superior que la de su inicio. También corresponde destacar que en la primera parte de la campaña el agro utilizó los beneficios impositivos a la inversión, lo que permitió mediante ahorro de impuestos financiar parcialmente inversiones en máquinas agrícolas y equipos de riego.

Consideraciones finales

La campaña agrícola 2022-23 tuvo precios de mercado más bajos, costos más altos y menores productividades por la sequía, que afectaron la rentabilidad, con moderación de la inversión del sector.

Al comenzar la nueva zafra

2023-24, a pesar de expectativas de baja de los costos productivos, el área sembrada disminuirá, al igual que las inversiones. Según muestra la encuesta agrícola del MGAP, la intención de siembra en los cultivos de invierno desciende 12%, principalmente por la caída de área de la colza por razones económicas y decisiones productivas.

Por su parte, los productores de soja, más que a la inversión, orientarán sus decisiones a la reconstitución de su capital de trabajo afectado por la caída de producción de la última zafra.

De todas formas, la inversión en maquinaria agrícola acumulada en las últimas cuatro zafras permitirá contar con adecuado equipamiento y tecnología en la nueva campaña, a la espera de mejores noticias del mercado y del clima.

Algunos aprendizajes de la zafra finalizada tienen que ver con la relevancia del riego, de los seguros y de la constitución de reservas financieras en los buenos años como cobertura para contextos adversos. ☞

NUEVA RENAULT OROCH

trabaja y viví



Precio
leasing
desde
USD **17.190**

Imágenes meramente ilustrativas



nueva tienda online Renault. renaultstore.com.uy

Montevideo: Santa Rosa Centro - Santa Rosa Av. Italia - Oscar Pisano Automóviles - Mariño Sport / **Canelones:** Moreira Automóviles - Renault Car One / **Cerro Largo:** Mauricio Farías Automotores / **Colonia:** Videsol / **Florida:** Romildo Pereyra / **Lavalleja:** Automotora Marmolejo / **Maldonado:** Giovia Automóviles / **Paysandú:** Wave Automotores / **Rivera:** Horizonte Automóviles / **Salto:** Omar Castro Automóviles / **San José:** Oscar Pisano Automóviles / **Soriano:** Automotora Mercedes / **Treinta y Tres:** Automotora 33 / **Flores:** Automotora Rural / **Durazno:** Sere y Cía. Automotora / **Tacuarembó:** Horizonte Automóviles.

Renault recomienda

renault.com.uy

LA ECONOMÍA QUE VIENE

Persisten desafíos

El crecimiento mundial continúa desacelerándose, donde los países enfrentan importantes retos como la baja del producto mundial, la inflación y la inestabilidad financiera.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Algunas economías crecen a mejor ritmo de lo previsto a comienzos del año y los datos de inflación muestran una significativa desaceleración, pero los desafíos que enfrenta la economía mundial aún persisten. Mientras el mundo continúa recuperándose de la crisis sanitaria y de la guerra en Ucrania, algunos riesgos pueden empañar los pronósticos. La desaceleración de la economía mundial, según las proyecciones, se volvería a registrar este año. Dentro de los factores que impacta en el menor empuje económico se encuentra la política monetaria más restrictiva que llevan adelante los bancos centrales, con el objetivo de disminuir el incremento en el nivel general de precios. La inflación en muchas economías aún está fuera del objetivo, y la inflación subyacente desciende a un ritmo menor del indicador general. La buena noticia es que se prevé que la inflación global continúe reduciéndose. Luego de las turbulencias observadas en los mercados financieros en los primeros meses del año, donde algunas instituciones bancarias de Estados Unidos y Suiza presentaron dificultades, es importante conservar la estabilidad financiera.

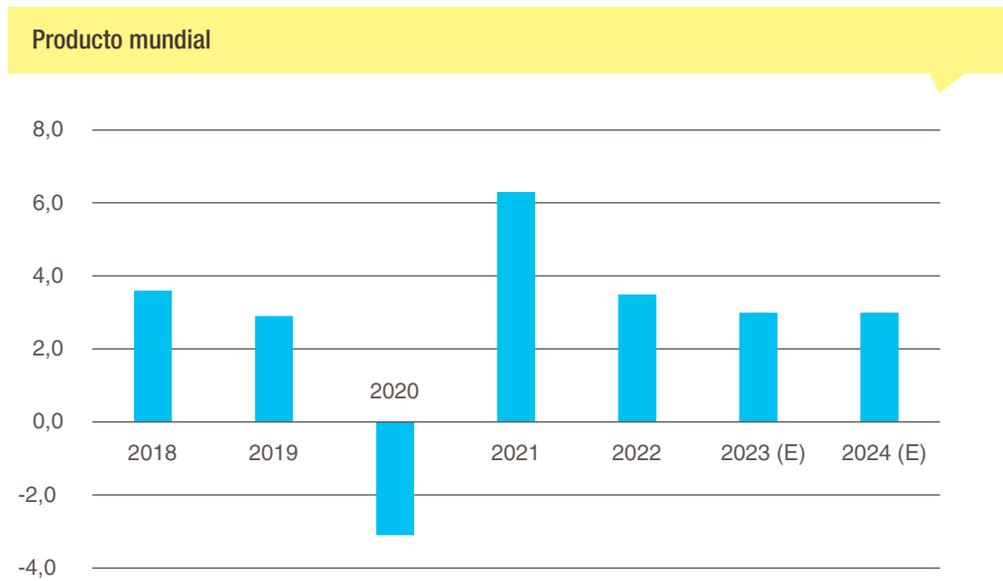
El mundo

Hace unas semanas se conoció la actualización a las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). Según el informe de “Perspectivas de la economía mundial” en su versión de julio, el producto mundial disminuiría este año como consecuencia, principalmente, de la desaceleración sobre todo de las economías avanzadas. El FMI proyecta que el crecimiento mundial sea de 3% este año, luego de incrementarse 3.5% el año pasado, por lo que se estima una nueva baja en el

Algunas economías crecen a mejor ritmo de lo previsto a comienzos del año y los datos de inflación muestran una significativa desaceleración, pero los desafíos que enfrenta la economía mundial aún persisten.

ritmo de crecimiento. Dentro de sus estimaciones prevé que el año que viene el producto mundial se expanda 3%, mismo guarismo que el del 2023. Para los precios, el organismo pronostica que la inflación mundial descienda del 8.7% registrado el año pasado al 6.8% este año. Se proyecta que la inflación subyacente, que no tiene en cuenta los precios de la energía ni los alimentos no elaborados, disminuya más gradualmente.

Eurozona, Estados Unidos y China
Las economías avanzadas re-



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de julio 2023
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

SAMSUNG

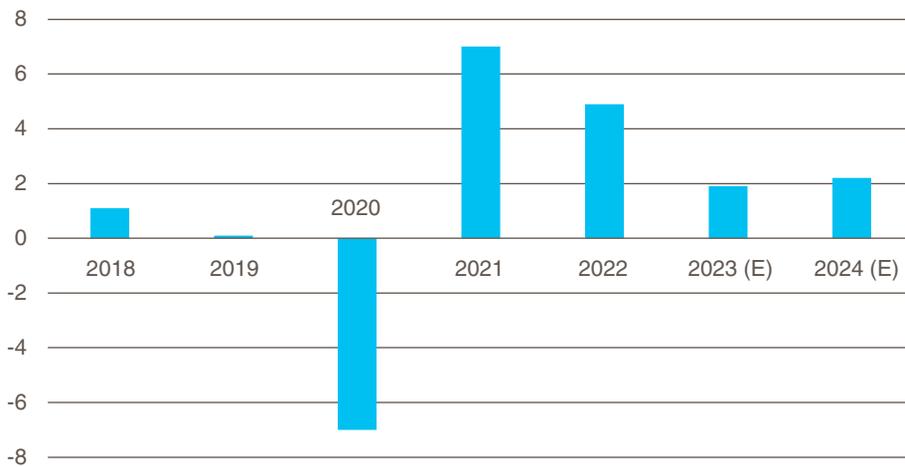
Galaxy Z Fold5 | Z Flip5 5G



Tienda Oficial  shop.samsung.com.uy

Imagen simulada con fines ilustrativos. Galaxy Z Fold5, Galaxy Z Flip5, Galaxy Watch6 Classic, Galaxy Watch6 SE venden por separado. La disponibilidad de colores, tamaños, modelos y carteras de reloj puede variar según el país del proveedor.

PIB de América Latina y el Caribe



Nota (E): Datos estimados por el informe WEO de julio 2023
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI.

gistrarían desaceleración en su crecimiento económico según las proyecciones del FMI. El organismo estima que el incremento del producto sea de 1.5% este año, luego de crecer 2.7% en 2022, acompañado de un magro crecimiento en el sector manufacturero, entre otros factores, contrarrestado parcialmente por una mayor actividad de servicios.

Estados Unidos en el primer trimestre del año registró una suba en el consumo, esto empujado por un mercado laboral más robusto. Sin embargo, no se prevé que continúe este impulso en el consumo debido a un agotamiento del exceso del ahorro acumulado en la pandemia y que se estima que la FED siga con su programa de suba de tasas de interés. El FMI proyecta que el PIB crezca 1.8 % en 2023 y 1% en 2024.

Para la Eurozona se prevé que aumente 0.9% este año, lo que se traduce en una importante

La recuperación de la economía de China podría ser más lenta de lo previsto, producto de los problemas inmobiliarios que aún persisten, entre otros factores. Según el FMI, el país asiático crecería 5.2% este año y 4.5% el próximo.

desaceleración. En 2022 el PIB de la zona del euro creció 3.5%. Se proyecta que repunte a 1.5% en 2024.

La recuperación de la economía de China podría ser más lenta de lo previsto, producto de los problemas inmobiliarios que aún

persisten, entre otros factores. Según el FMI, el país asiático crecería 5.2% este año y 4.5% el próximo.

América Latina

Se espera que América Latina y el Caribe experimenten baja en el ritmo de crecimiento este año. Según el FMI el PIB de la región pasaría del 3.9 % en 2022 al 1.9% en 2023, producto de la caída luego del fuerte repunte después de la pandemia y la baja de los precios de las materias primas. En 2024 se expandiría 2.2%.

Uruguay

En el informe de julio el FMI no actualiza las proyecciones para la economía uruguaya. Sin embargo, mensualmente el Banco Central del Uruguay (BCU) publica la Encuesta de Expectativas Económicas. Según la mediana de las respuestas en agosto, los analistas locales estiman que el PIB de Uruguay crezca 1% este año y 3% el próximo. 🌐



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

JAN DE NUL.

EXPERIENCIA MUNDIAL
INNOVACIÓN
Y SUSTENTABILIDAD



Desde Jan De Nul, empresa familiar de origen belga y líder mundial en actividades de dragado, marítimas y portuarias, nos enorgullece estar presentes en Uruguay, realizando obras de calidad internacional,

con flotas ultra modernas y sustentables, que ayudan a mejorar la infraestructura local, potenciar las industrias y cada vez más, conectar el país con el mundo. ¡Sigamos avanzando juntos!

WWW.JANDENUL.COM



Jan De Nul
GROUP

Juan Salgado

Presidente de Cutcsa

“La mejor ecuación es que lo técnico y lo político vayan juntos, pero el sentido común y el trabajo son fundamentales”

Con 17 años entró a Cutcsa como ordenanza, manejó un taxi desde los 18, y a los 24 ya recorría las calles de Montevideo detrás del volante de un Leyland con dirección mecánica, el 724 de la Línea I. A los 32 ingresó al directorio de la Lista 5, agrupación que lo llevó a la presidencia de la compañía en el 96, cargo que ostenta hasta hoy. Resumido así parece sencillo de contar, pero cada etapa de su vida está llena de anécdotas y recuerdos. Tantos que se precisaría un libro para que entren todos. Hay historias dulces pero también amargas. En la charla con **Empresas & Negocios** cuenta de las dos. Pero aún en los tiempos más complicados supo sobreponerse, con un estilo de gestión que prioriza el sentido común y el trabajo.

Escribe: Oscar Cestau [@OCestau](#)

V

isión, liderazgo, pasión, creatividad, ingenio, decisión y confianza en uno mismo son cualidades que, según los expertos en recursos humanos, todo emprendedor o empresario debe tener. Pero hay dos que generalmente no figuran en esa lista y que para la vieja guardia son fundamentales: conocimiento de cada área de la empresa y sentido común a la hora de tomar las deter-

minaciones más importantes. En el grupo de los que se afilian a estas últimas dos premisas está Juan Salgado.

Su historia en Cutcsa comienza a gestarse, incluso, antes de nacer. El principio de todo tiene a su padre como protagonista. Antonio, su progenitor, español de nacimiento, fue uno de los tantos “gallegos” que cuando llegó a Uruguay le pidió trabajo a su coterráneo, José Anón, que había fundado Cutcsa en 1937. Ambos provenían de Laracha, un pueblo de La Coruña.

Antonio entró a la compañía de transporte como conductor en la unidad 481, que era propiedad de Cándido Azcárate, padre

de Celso Azcárate, fundador de la Lista 5, la que acompañaron los Salgado toda su vida.

El mercado estaba aumentando y era necesario extender el servicio de transporte a otras zonas de Montevideo. Fue en ese momento, a principios de los 60, en que la Intendencia de Montevideo le dio a Cutcsa más permisos, pero estos estaban condicionados a que una octava parte de un ómnibus fuera compartido por los dueños con un empleado.

Fue así que Cándido Azcárate eligió a Antonio para darle la oportunidad de ser propietario de esa parte de la unidad en la que trabajaba. Luego, con su trabajo, y juntando peso tras peso, se hizo del dinero para adquirir una cuarta parte en el 754, ómnibus que mantuvo durante toda su vida hasta que se jubiló.

Eran tiempos donde la industria tenía otras características, a tal punto que bajo la presidencia de Celso Azcárate, Cutcsa montó la fábrica de carrocerías El Montevideano, que era la que usaba el ómnibus Mercedes con trompa, y también el Banda Oriental, que era usada por el Leyland de tres puertas. Cutcsa llegó a fabricar casi siete carrocerías por mes en sus



“

Es difícil que me puedan contar algo de lo que se siente en el lugar que sea dentro de la empresa sin que yo no lo sepa, porque lo viví. Es verdad que los tiempos cambian, pero la esencia siempre es la misma”.

talleres, dinámica que se mantuvo hasta 1992, momento en que los beneficios impositivos y el leasing hicieron más viable comprar los coches en Brasil que hacerlos acá.

El capítulo de Juan Salgado y Cutcsa empezó a tomar forma cuando el protagonista de esta historia era un niño. Nació en la zona del Hipódromo, más precisamente en la calle Timbues casi Aparicio Saravia. Allí vivió parte de su infancia, hasta que se mudó a dos cuadras de distancia, a Guarapirú esquina Niágara, siempre en el vecindario, donde vivió hasta los 25 años.

Usted tenía ocho años cuando manejó el ómnibus de su padre durante una cuadra, según le contó a Empresas & Negocios una vez...

Así es. El ómnibus llegaba a la puerta de mi casa y yo jugaba a manejar, a hacer de guarda, abría y cerraba las puertas. Venían los pibes del barrio y también se subían; unos hacían de pasajeros, otros de guarda, otros de chofer, siempre con el ómnibus parado. Un día, cuando llegó el ómnibus a la puerta de mi casa, le pedí al guarda si me dejaba moverlo. Y con él sentado al lado me dejó hacerlo. ¡Hice mi primera

cuadra a los ocho años! Pero era algo que solo se podía hacer en aquella época.

¿Qué edad tenía cuando entró a Cutcsa?

Tenía 17 años y entré por concurso. En aquel tiempo para entrar en la Administración de Cutcsa ya fuera para auxiliar administrativo u ordenanza se hacía a través de un examen. Cuando me presenté había 500 personas para ocupar 20 puestos. Con un amigo estuvimos preparándonos durante todo el verano en una academia particular. Tenías que conocer algo de contabilidad, dactilografía, tenías que saber hacer un pequeño balancete, te ponían una redacción para ver la caligrafía y si tenías faltas de ortografía; y si sabías algo de idioma, era ya un puntaje mucho más alto. Hoy es excluyente manejar una computadora, y en aquel momento tenías que escribir 120 palabras por minuto en una máquina.

Salvé el examen, e iba a entrar cuando cumpliera 18 años porque esa era la edad para ingresar como auxiliar administrativo, pero eran tantas las ansias de trabajar, como las ganas de mi padre de que ocupara el tiempo en algo, que

entré de mandadero con 17 años. Mis padres tuvieron que hacer un trámite en el Ministerio de Trabajo para sacar el permiso de menor para que pudiera trabajar. No me gustaba mucho estudiar, ni tampoco me atraía la idea de hacer carreras largas. Yo había hecho cursos de perforador en la Academia Germán Núñez, que no existe más. Eran las computadoras de aquellos tiempos. Eran las máquinas que hacían todos los agujeros que aparecían en los recibos

de impuestos, como si fueran códigos. Ese sistema lo tenía Cutcsa.

¿Cuál fue el proceso dentro de la empresa?

Trabajé unos meses de mandadero y cuando cumplí 18 años pasé automáticamente a la categoría de auxiliar. Empecé en el centro de cómputo de Cutcsa -el área se llamaba Mecanizada- y yo pasé a desempeñarme en esas máquinas

Modelando el futuro

La dinámica de los tiempos que corren y los avances tecnológicos obligan a determinadas demandas y a la preparación continua tanto de los talleres como del personal. En ese escenario, y ante la incorporación de un número importante de coches eléctricos, hay que adecuar espacios y que sean funcionales a esa demanda. “Estos coches no solo van a tener aspectos exclusivamente relacionados con el carácter eléctrico de los mismos, sino que hay cuestiones relacionadas con las baterías, con los aires acondicionados, y a estos temas Cutcsa no los va a dejar en manos de terceros. La empresa lo asume y nosotros vamos a ser quienes representemos esa situación. Entonces, lo que anunciamos en estos días en forma virtual, pero con una imagen, es el nuevo Centro de Estudios Tecnológicos aplicados al transporte, en un edificio que va a estar en los talleres, en Dámaso Antonio Larrañaga 4072”, señaló el ejecutivo.

¿De qué se trata?

Vamos a hacer un edificio pura y exclusivamente para eso, que al frente se van a ubicar todos los que trabajen con la tecnología, y del lado de atrás van a estar todas las reparaciones. Lo que pusimos es la piedra fundamental virtual de lo que serán los nuevos talleres que demanda esta tecnología. Este no va a ser un edificio administrativo, es un edificio

taller donde la parte de software tiene mucho peso, porque las reparaciones se realizan, precisamente, trabajando en los software. Cutcsa asume la responsabilidad y el compromiso. Nosotros valoramos muchísimo eso porque, en primer lugar, nos permite hacer todas estas cosas en forma absolutamente cristalina. En segundo lugar, el hecho de que Cutcsa tenga la capacidad de asumir la reparación en todo sentido de su propia flota hace que no quede de rehén de un tercero. Hay un tema económico, sin ninguna duda, pero a la vez nosotros vamos a estar generando nuevos puestos de trabajo para nuestra gente, para la familia de Cutcsa.

¿Está la chance de prestar servicio a otras empresas?

Sin duda, pero no va a ser el fin principal. El objetivo es abaratar nuestros costos. Estamos hablando de cifras importantes, pero además de eso nos abre la posibilidad de generar puestos de trabajo. Nosotros ya venimos trabajando con UTU en darles becas a los estudiantes que están más avanzados. Es más, desde hace algunos años, cuando terminan la beca, la gran mayoría se quedan como operarios. Estamos trabajando con estudiantes de electromecánica y de todo lo relacionado con el tema eléctrico, porque es lo que se viene y vamos a ser demandantes de esa mano de obra.



Baiiana

DANIELA MERCURY

9 DE SETIEMBRE | 21 HS.
SALÓN PUNTA DEL ESTE

ENTRADAS EN VENTA EN



6.000.000

EN PREMIOS GARANTIZADOS

EPV
1400 POKER EPV
24 AL 26 AGOSTO
USD 300.000 GTD
7 AL 9 SETIEMBRE
USD 300.000 GTD
12 AL 14 OCTUBRE
USD 300.000 GTD

POKER
12 AL 14 OCTUBRE
USD 200.000 GTD
2 AL 4 NOVIEMBRE
USD 300.000 GTD

GRAN FINAL
MILLONARIA
1 AL 9 DICIEMBRE
USD 3.100.000 GTD

ENJOY POKER
MILLIONS
2 AL 4 NOVIEMBRE
USD 1.000.000 GTD

TORNEO
HIGH ROLLER
12 AL 14 OCTUBRE
USD 300.000 GTD

TORNEO
BACCARAT
22 SETIEMBRE
USD 100.000 GTD

BET
WEEKEND
7 AL 9 SETIEMBRE
USD 100.000 GTD

perfoverificadoras, que hacían un ruido ensordecedor. Posteriormente fui parte del proceso del arribo de la primera computadora a Cutcsa, que era de la marca Bull. Recuerdo que se hizo una cámara especial de vidrio, con aire acondicionado, donde había que entrar casi como si estuviéramos en una estación espacial. Ahí pasamos de ser perfoverificadores a tener la categoría de digitadores. Además de la tecnología, trabajar ahí en un silencio absoluto fue un cambio enorme.

Después de un tiempo pedí para trabajar en Contaduría. Me gustaban los números y quería cambiar. Siempre fui muy inquieto. En Contaduría se llevaba el control de cada una de las unidades de transporte. Ahí estuve un año y medio, y me iba acercando a los 23 años, momento que yo me lo había puesto como objetivo porque ahí podía sacar la libreta para manejar ómnibus.

Mi familia y mis amigos trataron de convencerme de que me quedara en la Administración porque ahí podía crecer, pero a mí me gustaba la calle.

Si bien para sacar la libreta de ómnibus precisabas tener 23 años, para taxis te autorizaban la libreta a los 18 años, entonces mientras no manejé ómnibus, entre los 18 y los 23 años, además de trabajar en Cutcsa, hacía algunas horas todos los días en un taxi, como empleado. Salía a las 17:00 y trabajaba hasta las 00:00, de lunes a viernes. Y el primer día en que estuve habilitado me fui a la Intendencia a hacer el trámite para sacar la libreta para ómnibus.

A excepción del área Jurídica, Salgado recorrió casi todas las divisiones, porque también tuvo su pasaje por el sector Importaciones. “Cutcsa tiene una oficina especialmente para las compras en plaza, pero para las importaciones tenemos nuestro propio despachante de aduana, y también trabajé ahí. Importaciones estaba muy ligado a los materiales que teníamos, entonces estuve metido en los almacenes y en los talleres durante cierto tiempo”, relató.

¿Cómo fue el comienzo arriba del ómnibus?

Empecé a trabajar en un ómnibus en el que mi padre había puesto una parte a mi nombre. Arranqué como chofer cubriendo algunas licencias. Era el coche 724 de la Línea I, con el recorrido del 169, de Toledo Chico a la Terminal de Aduana, cuando esta última estaba frente al Club Neptuno. Precisamente la última parada era en la puerta del club, frente a donde hoy está la terminal de contenedores.

De guarda hice algún día puntual, y después empecé a manejar un coche que tenía mi padre en la línea interdepartamental, donde ya se usaba el sistema de conductores cobradores.

¿Hasta cuándo trabajó como chofer?

Hasta los 32 años. Fueron ocho años, porque a los 24 me fui de la Administración y me subí al ómnibus.



Lo que en Cutcsa nunca vamos a hacer, y nunca deberíamos hacerlo en el futuro -porque no lo hemos hecho en estos tiempos tan difíciles que se vivieron- es sentarnos a llorar y a quejarnos”.

¿Qué le dejó esa etapa arriba del ómnibus?

Los dos trabajos, el administrativo y el de chofer, te dejan mucha enseñanza y experiencia. Es difícil que me puedan contar algo de lo que se siente en el lugar que sea dentro

de la empresa sin que yo no lo sepa, porque lo viví. Es verdad que los tiempos cambian y hay que adaptar mecanismos y formas de trabajo, pero la esencia siempre es la misma. Si bien yo era muy joven, y podía ser volátil, encaraba cada tarea con mucha responsabilidad por un respeto que me había autoimpuesto, que era, en definitiva, venerar la historia de mi padre y lo que había logrado desde que llegó a Uruguay. Si yo quería ser revoltoso tenía que ir a otro lado, no acá. Eso me fue dando cariño por el trabajo, y me dotó de una conducta especial durante los años en los que estuve en plataforma. Hoy cambió la forma de trabajo y las unidades son otras, pero yo soy de la época en la que abajo del pantalón había que ponerse hojas de diario porque hacía más frío adentro del ómnibus que afuera, porque no había

calefacción. Y por más frío que hiciera había que salir a sacar la escarcha del parabrisas con una regadera con agua, porque no veías nada. ¡No había dirección hidráulica! Sacabas músculo de tanto luchar con el volante, porque era mecánica. Volviendo al principio, tener el conocimiento a fondo del tema de verdad, no teórico, sino práctico, es muy importante. Eso permite saber cuándo hay que tener contemplaciones humanas por distintas circunstancias, como también me doy cuenta cuando alguno está de vivo, porque la viví.

¿Cómo siguió la historia cuando se bajó del ómnibus?

En determinado momento la Lista 5, de la que mi padre había sido fundador con Celso Azcárate, estaba con dificultades electorales. Casi no había ningún director que fuera menor a 60 y pico de años, entonces estaban pensando en una renovación. Yo tenía 32 años, y un día me llaman y me dicen que estaba reunido el comité político de la lista y me invitaban a sumarme. Siempre me involucré en lo que podía a nivel social dentro de la empresa, me gustaba participar de las reuniones, pero no activamente, porque alguien de 30 años no tenía esa posibilidad. Yo ya estaba trabajando en una comisión de la línea con la función de ir al directorio y pedirle lo que se precisara. En eso siempre fui muy activo, no era de largar el trabajo e irme para mi casa, sino que socializaba. Eso, lógicamente acompañado de la figura de mi padre que siempre andaba en la vuelta, me dio visibilidad. Fue en parte por eso que cuando la Lista 5 pensó en sumar a alguien joven, naturalmente, me fueron a buscar. Para mí fue una sorpresa. Cuando me llamaron, palabras textuales, le dije al presidente: ‘Solo te voy a pedir un minuto porque tengo que llamar al jefe, a mi viejo’. Lo llamé, le expliqué sobre el ofrecimiento que me habían

hecho, y el viejo me dijo: 'Vos ya sos grande y tenés que decidir lo que te gusta. Lo que te pido es que, por favor, las cosas las hagas bien. Podés ganar, pero también podés perder, y si perdés, tenés una vida por delante'. Corté, llamé al presidente y le dije que la respuesta era 'sí'. Enseguida me dijo: 'Mañana al mediodía se presenta la lista y nos estaba faltando un candidato, que sos vos'. Yo quedé duro. '¿Y qué se hace en la presentación?', le pregunté. 'Tenés que hablar', me respondió. La presentación fue en el club de bochas Hijos del Mar, en la Curva de Maroñas.

¿A qué cargo iba?

Iba de candidato al directorio, y después el directorio decidía. Y gané. Era por un período de tres años y luego había que estar un año afuera, no había reelección; después podías volver. O sea, estuve del 92 al 95 siendo uno de los nueve directores en aquel momento. Yo era el responsable de la imagen de toda la juventud, y si fallaba, se caía la idea de renovar, porque muchos no querían hacer cambios. En el 95 salí del directorio y volví a ser conductor. En ese tiempo, por distintos motivos internos de la Lista 5 se precipitó el cambio, así que retorné en el 96 al directorio, y me votaron como presidente.

Posteriormente se hicieron algunas reformas en el estatuto, se extendieron los mandatos, se impuso la reelección y desde el 96 a la fecha, en forma ininterrumpida, mantengo la presidencia.

¿Cuáles han sido los grandes cambios que bajo su gestión ha tenido Cutcsa?

Yo tengo para mirar prácticamente 27 años, y algunas cosas que me parecían muy importantes en el momento, no lo son tanto, y termino quedándome con tres o cuatro, no son ni 20 ni 30. Algunas fueron muy importantes en su momento, incluso podían implicar la vida o la muerte de la propia empresa, pero los legados son aquellas cosas que realmente quedan, que perduran en el tiempo y que siguen vigentes.

¿Cuáles son esas tres o cuatro cosas?

En materia de estructuras físicas, lo que en Cutcsa cambió en estos últimos 15 años se puede ver. Pero esto tiene consecuencia directa con lo que es el servicio. Por ejemplo, ver que toda la parte operativa, logística, que teníamos donde hoy está Nuevocentro Shopping se trasladó a un lugar cercano, en el centro geográfico de Montevideo, es un cambio




XI Congreso Nacional de Graduados en Ciencias Económicas

SEMINARIO REGIONAL INTERAMERICANO DE CONTABILIDAD

Competencia, integridad
y liderazgo: nuestro compromiso
para el desarrollo sostenible

Inscripciones abiertas en: www.ccea.com.uy

Sponsors platino:




Sponsor plata:





Sponsor bronce:



ORO DEL RHIN
• Integrat •

Segalberba & Asociados
CONTADORES



IDigital
Abiteb

SISINFO
Contadores del Uruguay

odoo

crónicas

Auspicio académico:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN





UMPE
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO




Declarado de
interés turístico:



Organizan:




Colegio de Contadores,
Económicos y Administradores
del Uruguay

4, 5 y 6 de
Setiembre
Hotel Radisson
Montevideo



positivo tremendo. Eso nos permitió hacer talleres modelo, que tienen todo lo necesario para lo que las nuevas tecnologías hoy nos demandan, con servicios centralizados. También la Planta José Añón, con todos los servicios de administración, sociales, y con lo que es el corazón de la empresa en cuanto a los sistemas tecnológicos que se fueron desarrollando para la logística de transporte de la calle, como por ejemplo el GPS que se puso en los ómnibus. Se hizo infraestructura en los distintos predios, y ahora no son galpones de estacionamiento solamente, sino que hay una obra estratégicamente ubicada a lo largo de Montevideo; una para el lado oeste, otra para el lado este y las dos o tres más importantes en el centro de Montevideo. Otro cambio fue haber creado un fondo de financiamiento para el transporte urbano, y así lo concebimos. Tuvimos muchas piedras en el camino, pero entendíamos en aquel momento que era la herramienta de financiación más sana y conveniente para las empresas de transporte.

¿Por qué habla de “piedras en el camino”?
Porque creo que algunos tenían que haberse dado cuenta

antes de que eso era maravilloso y que cambiaba absolutamente el eje de la discusión en cuanto a la financiación, nada menos. Y que eso nos iba a permitir llevar adelante un plan de renovación de flota como realmente se necesitaba. Cuando se dieron cuenta se fueron sumando, pero muchos años después. Y ya estamos en la quinta versión del Fondo de Financiamiento del Transporte, y en la segunda versión del Fondo de Financiamiento del Transporte Suburbano. Hoy no hay ninguna empresa que no vea al Fideicomiso Financiero Fondo de Financiamiento del Transporte como la herramienta más importante desde el punto de vista financiero. Hace casi un año empezamos a trabajar en un fondo puro y exclusivamente para Cutcsa pensando en el cambio de la matriz energética y la renovación de la flota. Aquella decisión, que se tomó en diciembre de 2021 en el directorio, de no renovar más coches a gasoil tuvo después el compromiso público en marzo de 2022 en presencia prácticamente de todo el gobierno en ese momento, incluido el presidente de la República, cuando explicamos que teníamos nuestro cronograma que empezaba en el 2025 con aproximadamente

“
Hoy cambió la forma de trabajo y las unidades son otras, pero yo soy de la época en la que abajo del pantalón había que ponerse hojas de diario porque hacía más frío adentro del ómnibus que afuera, porque no había calefacción”.

250 unidades, y que cada cinco años se iban sumando 250, hasta llegar al 2040 con el 100% de la flota eléctrica.

Ahí nos pusimos a trabajar en una herramienta financiera que le permitiera a la empresa dar el paso no dependiendo de las discusiones de otras empresas de las que no tenemos nada que ver.

Así fue que, hace pocos días, se efectivizó el primer fondo de financiamiento para Cutcsa solamente. Esta es una de esas tres o cuatro cosas de las que hablábamos.

Hablamos del Fideicomiso Financiero Cutcsa, y en ese sentido la demanda total fue de 168.5 millones de UI, un 12% superior a la oferta del emisor, que era de 150 millones de UI. ¿Qué lectura hace?

Eso, en criollo, quiere decir que hubo una confianza muy importante, porque además esos fondos no se nutren solamente de dos o tres organismos, sino que hay una parte de eso que sale al mercado de menudeo, o sea, ahorristas

que ponen 10.000 o 20.000 dólares, y que por medio de la Bolsa hacen la inversión. El hecho de que hubiera más oferta que demanda es una muestra clarísima de confianza.

¿Qué otras acciones destacaría?

Hace 20 años en Cutcsa ya teníamos madurada la idea de hacia dónde íbamos a ir y que no había otro camino que acompañar los cambios tecnológicos.

En aquel momento lo que se podía vislumbrar era la llegada de la boletería electrónica. No se conocía ni siquiera cómo podría ser físicamente, pero nosotros empezamos a trabajar. Nos fuimos preparando para cuando llegara el momento de definir que desaparecieran aquellas boleterías colgadas de los brazos de los guardas y aparecieran las boleterías electrónicas. Además, hubo que empezar a explicarles a 600.000 personas por día su funcionamiento.

Hoy ya estamos pensando en que en los próximos seis meses va a haber que renovar esa boletería electrónica con otra

Héroes anónimos

El miércoles 16 de agosto, con motivo de la celebración de los 86 años de Cutcsa, la compañía, en la figura de su presidente, realizó un homenaje a los trabajadores, o “héroes anónimos”, como fueron definidos, que durante la pandemia se la jugaron y arriesgaron sus vidas para brindar un servicio por el bien de toda la sociedad, destacando en ese sentido al personal del transporte de la empresa y de la salud, en este caso con una distinción a la Asociación Española y su gente, institución que estuvo representada por sus máximas autoridades. El reconocimiento quedó estampado en una placa conmemorativa en una pared del Club Social Cutcsa, en la Planta José Añón.

“En general, el transportista se levanta temprano para llegar con tiempo y revisar el coche antes de salir. Durante la pandemia, ese trabajador se levantaba una hora antes, pero para escuchar el informativo y tener un panorama de lo que se iba a encontrar ese día; y había dormido cuatro horas. Luego, se subía al ómnibus arriesgando su vida y sin saber qué iba a ser de él al final de la jornada. Eso fue lo que nos llevó, en una fecha tan especial como la de nuestro aniversario, a poner una placa en una pared como homenaje a nuestros héroes anónimos, y que la población sienta que forma parte de ellos, porque muchos tenían que usar el transporte público de forma obligatoria, dado que era la única manera que tenían de trasladarse”, reflexionó Juan Salgado en la charla con **Empresas & Negocios**.

El empresario contó que a finales de marzo de 2020 la dirección le pidió al personal que saliera de licencia, que se les iba a pagar a todos el cronograma. “Eso, en un mundo que no sabíamos hacia dónde iba ni qué iba a pasar en 10 días



y donde solo había incertidumbre. Pero queríamos que la gente se quedara tranquila, y cumplimos; pagamos todo”, explicó.

Escenificando lo que eran aquellos días, el ejecutivo recordó lo increíble que resultaba que una empresa de transporte le pidiera a la gente que no saliera de su casa, y que sí lo hicieran aquellos que estaban cumpliendo un servicio esencial, como forma de minimizar los riesgos de contagio. En aquel momento la empresa puso énfasis en organizar los recorridos en la noche por los distintos barrios de Montevideo y que hubiese transporte en la zona de los hospitales para la entrada y salida tanto del turno de las 00:00 como de las 06:00, y que el personal de los centros de salud no sufriera inconvenientes para estar en el trabajo. “Lo que hizo el personal de Cutcsa durante la pandemia y en la forma en que se entregaron nuestros trabajadores fue conmovedor, por eso el homenaje”, finalizó Salgado.

tecnología y empezamos a pensar en no utilizar el papel. Hubo, además, muchos pasos en la renovación de las unidades que fueron importantes para el personal. En el sector interdepartamental un cambio importante fue cuando se sacó el motor de al lado del conductor, como había también en los urbanos, y se lo puso atrás. Solamente ellos valoran que te quiten esos decibeles de al lado, algo que era imposible de aislar. O que te cambien de un sistema de amortiguación de elásticos rígido a uno de amortiguación con vejigas de aire, donde el ómnibus no golpea sino que se hamaca. Otra cosa que parecería insignificante es que a los ómnibus se les sustituyera el destino en rollos de tela por destinos electrónicos. Una de las quejas más comunes era que el destino al costado del ómnibus no tenía nada que ver con el de adelante, porque había que cambiarlo con una manija y hacerlo dependía del humor del guarda. Es más, a veces eso ocasionaba hasta accidentes, porque la gente venía corriendo y tenía que pasar adelante del ómnibus para mirar el destino. Ahora, lo mismo que aparece adelante está al costado.

El cambio tecnológico se ha acentuado con las nuevas unidades y hasta en pequeños detalles, que hoy ya se aceptan como algo de uso cotidiano, como ómnibus con puertos USB y wifi, y así lo reconoce Salgado, estableciendo que son avances que luego de que se incorporan no tienen marcha atrás.

O también en lo que respecta a accesibilidad, con la mitad de la flota que permite el ascenso de sillas de ruedas y 330 unidades con piso bajo, las que dan facilidad de ascenso a las personas mayores.

A su vez, la tecnología ha posibilitado que cada ómnibus esté conectado de forma online al centro de control de la compañía, permitiendo el monitoreo en tiempo real. O el botón de pánico para los conductores y guardas, el cual en caso de necesidad de uso activa un protocolo en conjunto con Jefatura de Policía.

La evolución de cámaras es otro ingrediente que el empresario destaca, estableciendo que hoy hay unidades que tienen hasta ocho dispositivos de este tipo para respaldo del personal y como elemento disuasivo para cualquier conducta malintencionada, siendo determinante en la baja del número de rapiñas.

Otra faceta de la empresa tiene que ver con que fueron parte activa del proyecto del Nuevocentro Shopping y de las torres que se erigen a su costado, en una de las cuales está esta oficina donde estamos conversando. Esto, me imagino, le permite a Cutcsa no depender solamente de la venta de boletos y obtener un ingreso extra. ¿Qué importancia tiene este negocio?

Conceptualmente, en el mundo del transporte se habla de que es necesario tener recursos extrapresupuestales, es decir,

que una compañía como esta no dependa pura y exclusivamente de lo que es el precio del boleto. ¿Para qué? ¿Para ganar? Yo diría que acá no es para ganar, sino para que, de alguna manera, el producto popular, además de tener calidad de servicio, pueda ser lo más barato posible.

¿Costó convencer a la familia de Cutcsa de llevar adelante ese negocio?

Se tuvieron que hacer cuatro asambleas, porque a medida que iba avanzando aparecía el arraigo. Esto era como para un religioso, la capilla. Acá estaban los que llegaron a Uruguay y empezaron a transitar estos talleres toda la vida, y los que nacimos en esta tierra y caminamos desde chiquitos entre los ómnibus y los mecánicos. Entonces, el tema sentimental era pesado. ¿Qué pasó? Los más veteranos, aquellos de los que se podía pensar que iban a sentirse más impactados desde el punto de vista sentimental, fueron los primeros que levantaron las dos manos entendiendo que el negocio era ese. Muchos lo apoyaron pura y exclusivamente por confianza hacia quienes lo estábamos proponiendo en este caso. Hubo mucha confianza al directorio en ese momento. En noviembre, Nuevocentro Shopping va a estar cumpliendo 10 años. Esa fue otra de las grandes decisiones que se tomaron, y que nos permitió ver hoy con orgullo la nueva Planta Añón y los talleres.

Cuando decidimos levantar el shopping acá algo que destaco es haber conocido a un gran profesional y a un ser humano especial como Carlos Lecueder, una persona

ciento por ciento confiable. Cutcsa no tenía el expertise de construir un shopping y dos torres, porque ese no era su negocio, y más allá de que sí teníamos el terreno, ubicado en una zona privilegiada, Lecueder nos generó toda la confianza para llegar a lo que hoy tenemos.

¿Cuáles fueron los momentos más difíciles que debió afrontar la empresa bajo su gestión?

Desde su creación la empresa tuvo que atravesar momentos muy difíciles, porque se forjó en una guerra contra las multinacionales inglesas y alemanas.

Después tuvo que transitar el tiempo posguerra, cuando no había repuestos ni combustible ni cubiertas y había que arreglárselas con lo que viniera. Otro momento muy difícil fue en 1982, cuando se rompió la tablita y agarró a la empresa con deudas importantes en dólares por renovación.

El 2002 fue un año complicado, cuando no solamente la empresa, sino el transporte y el país estaban quebrados, lo que generó una incertidumbre tremenda. Ahí también la empresa se había metido en una renovación de flota importante en el año 2000, o sea que estábamos en pleno pago.



“Una de las cosas que he aprendido en este tiempo es que los 4.000 y pico de dueños son muy inteligentes. Muchas veces parece que están mirando para otro lado, pero en realidad están observando minuciosamente lo que hace cada uno de nosotros que los representamos. Confían, pero no firman cheques en blanco”.

Tanto en la posguerra como en el 82, como en el 2002 y en la etapa de pandemia, lo único que mantuvo a la empresa a flote fue, primero, la gente -los propietarios, los trabajadores-, y luego el diseño jurídico que tiene Cutcsa, que fue hecho en 1937 por el doctor Francisco Panizza, donde la empresa tiene una conformación muy especial. Esta es una sociedad anónima y es una muestra clara de un capitalismo popular, donde todos recaudan para algo y después cada uno tiene que ser eficiente para que en el “suma y resta” le quede algún beneficio. Este es el mismo sistema y está tan vigente ahora como en 1937. Si tuviéramos la posibilidad de cambiar algo, no le tocaríamos ni un punto.

Y ahí llegamos a la pandemia, que además de la tremenda crisis sanitaria que significó, trajo consigo una incertidumbre económica muy grande.

En lo sanitario fue tremendo, porque nuestros trabajadores -propietarios y obreros- salían y no sabían si volvían o en qué condiciones lo hacían. Veíamos cómo se nos iban

“

Hay que adelantarse a lo que va a pasar porque eso es lo que le va a permitir a las empresas dar respuesta. Nosotros vamos a estar a favor de lo que nos permita mejorar la calidad del servicio y darle trabajo a nuestra gente”.

algunos afectos, pero nosotros teníamos que seguir dando el servicio porque había que brindarle seguridad de traslado al personal de la salud, a la policía, a los bomberos, a los trabajadores de UTE, de OSE, de la prensa... Cuando se había perdido el 80% del pasaje la empresa tenía que salir a la calle de cualquier forma porque la mayoría de esos trabajadores, que fueron héroes, no tenían otra forma de trasladarse que no fuera en el transporte público.

¿Qué ha aprendido en este tiempo de la gestión de una empresa como Cutcsa?

En primer lugar, por sobre lo técnico y lo político hay que usar siempre el sentido común. La mejor ecuación es que lo técnico y lo político vayan juntos, respetándose, pero el sentido común y el trabajo son fundamentales. Si alguien está dispuesto a trabajar, a entregarse, y en las decisiones más difíciles termina aplicando el sentido común, genera la mejor ecuación. Y si aparte de eso logra armar un equipo de confianza para trabajar, ahí cerrás absolutamente todo. En lo político tenemos un directorio

¿CUÁLES
TU **flow**?

\$ **699**

por
mes

flow box
en tu televisor

HD

+

Flow App

En todos tus dispositivos



flow

2619 7000
flowtv.uy

renovado. Si me saco yo, el promedio de edad es muy bajo; hay muchachos de 30, de 40 años, y queremos seguir en ese camino.

Otra de las cosas que he aprendido en este tiempo es que los 4.000 y pico de dueños son muy inteligentes. Muchas veces parece que están mirando para otro lado, pero en realidad están observando minuciosamente lo que hace cada uno de nosotros que los representamos. Confían, pero no firman cheques en blanco. Son un grupo humano muy noble al que nadie podría defraudar.

De la funda transparente de su móvil se deja ver una tarjeta STM. Por tanto, la pregunta surge en forma espontánea.

¿Sigue subiéndose al ómnibus como pasajero?

No todas las veces que yo quisiera, pero trato de que no pase la semana sin hacerlo. Soy pasajero frecuente del 181 y el 183, que pasan por la puerta de la oficina. Los uso cuando voy a hacer algún trámite, o dejo el auto en el garaje del shopping y uso el ómnibus para ir a mi casa. Disfruto del viaje. Tengo una nieta de dos años y medio que me demanda viajar en ómnibus, entonces al-



Conceptualmente, en el mundo del transporte se habla de que es necesario tener recursos extrapresupuestales, es decir, que una compañía como esta no dependa pura y exclusivamente de lo que es el precio del boleto”.

gún sábado salgo con ella y hacemos cuatro o cinco viajes. Después de que se sube, no se quiere bajar (cuenta entre risas). Después del segundo ómnibus, cuando toma confianza, se pone al lado del chofer, mira todo, empieza a hablar y no para. Que le guste eso, para mí es como estar en Disney.

¿Maneja de vez en cuando algún ómnibus?

Tengo libreta profesional vigente y cada oportunidad que tengo de poder manejar la aprovecho. Cada ómnibus nuevo que llega lo manejo, es algo que me encanta. Antes de la pandemia, en la última partida de eléctricos que vino de Brasil, de piso bajo, vine manejando. El mecanismo es que ellos los entregan en la frontera, en este caso en el Chuy, y hasta ahí van los propietarios de los coches y los vienen manejando en una especie de caravana. Es un momento muy lindo. En esa ocasión recuerdo que le pedí al propietario del coche 1140 que me permitiera traerlo. Disfruté mucho de esos 340 kilómetros desde que salí del Chuy hasta que lo guardamos en

Montevideo. Este tipo de cosas me traslada a mi juventud.

¿Cómo ve el futuro del transporte?

El futuro inmediato viene de la mano del cambio de la matriz energética. Hay una demanda cada vez mayor hacia las autoridades en cuanto a las condiciones para la movilidad, fundamentalmente porque va a llegar un momento donde no se va a poder circular en Montevideo ni en el área metropolitana. Y en lo que respecta a Cutcsa, continuamente, sin descanso, estaremos a la altura de las circunstancias, acompañando los avances tecnológicos y desarrollando las infraestructuras que esa tecnología necesita. Hay que adelantarse a lo que va a pasar porque eso es lo que le va a permitir a las empresas dar respuesta. Nosotros vamos a estar a favor de lo que nos permita mejorar la calidad del servicio y darle trabajo a nuestra gente.

Lo que Cutcsa nunca va a hacer, y nunca debería hacerlo en el futuro -porque no lo ha hecho en estos tiempos tan difíciles que se vivieron- es sentarse a llorar y a quejarse.

Hay un legado que nos dejaron los emigrantes: ‘Usted trabaje, sacrifíquese, no esté esperando que le regalen nada. Y después de que usted haga las cosas entonces demande, que los demás le den respuesta, pero primero usted hágalo’. Eso, aplicado a una realidad reciente, fue que en marzo del 2020 fuimos a Presidencia de la República a decirles a las autoridades que el transporte, sin condicionamientos, aseguraba la conectividad. No sabíamos cómo, pero estábamos seguros de que lo íbamos a hacer; después hablaríamos de cómo subsistiríamos. Pero primero hicimos lo que teníamos que hacer y no nos sentamos a discutir y a esperar a ver qué nos daban. ☺

Perfil

Juan Salgado tiene 63 años, está casado hace 40 años con Olga y tiene cuatro hijos: Lucía, que es la mayor; Juan Pablo, que hoy es director en Cutcsa; Andrés y Gonzalo. Tiene tres nietos -Pía, Juan Manuel y Agustín- que pronto van a ser cuatro porque Luisa María llegará en setiembre.

En la charla no pasa por alto el recuerdo de sus padres, Antonio y Celia. De esta última destaca que era el motor fundamental de la casa. “Ella falleció con 94 años, y hasta sus últimos días cuando venían las elecciones agarraba el teléfono y hablaba con su gente, incitándola a votar. ¡Era una activista política! Hasta casi los 90 años se manejaba sola en los ómnibus, se subía y combinaba dos o tres líneas. Y si veía algo que no le gustaba iba y le decía al chofer: ‘dígame, ¿usted no tendría que hacer tal cosa?’, o ‘¿usted no se dio cuenta de que el ómnibus de la competencia va adelante y usted tiene que pasarlo?’ Era tremenda (se ríe con el recuerdo). Todos la conocían, y nunca nadie le faltó el respeto. ¡Y después venía y me pasaba las facturas a mí!” , relató el entrevistado.



*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



FORMACIÓN

Aprender inglés: una herramienta útil sea cual sea nuestro contexto

Sofía Scherschener, integrante de la Comisión Directiva del Instituto Dickens conversó con Empresas & Negocios sobre los detalles de un nuevo reconocimiento para el centro de enseñanza de idiomas y profundizó en la importancia del inglés en la actualidad.



Recientemente Dickens obtuvo la distinción de Platinum Centre de Cambridge. ¿Qué significa este reconocimiento para la institución y cuáles fueron los pasos que se siguieron para obtenerlo?

Comenzamos representando algunos de sus exámenes y paulatinamente fuimos incorporando cada vez más niveles hasta ofrecer toda la gama.

A su vez, añadimos servicios de apoyo académico que colaboraron con el desarrollo profesional de los docentes, brindando respaldo y seguridad en el proceso de preparación de examen e incentivando a que cada vez más alumnos pudieran apuntar a niveles más ambiciosos.

Además, Dickens tiene como filosofía poner siempre al alumno en el centro, lo que nos motivó a llevar estos exámenes a gran parte del interior para que los alumnos pudieran evitar tiempos y costos de traslado y rendir su examen en óptimas condiciones.

En este momento Dickens lleva los exámenes internacionales a 22 localidades en 12 departamentos y estamos presentes en el interior con todos los niveles de Cambridge.

Es por todo esto que ser centro Platinum de Cambridge es un logro que nos llena de orgullo ya que es un reconocimiento que la universidad otorga a los centros examinadores que ofrecen toda la gama de exámenes de la universidad y cumplen con los más altos estándares de calidad asegurando una experiencia de primer nivel para los alumnos.

Este logro lo vivimos como un reconocimiento al esfuerzo y al trabajo de todo nuestro equipo y al apoyo de todos los docentes y colegios de nuestra comunidad que nos brindan año a año su confianza. Estamos muy agradecidos con toda la comunidad Dickens.

¿Cuáles son las tendencias actuales en el mercado de enseñanza del inglés?

En este mundo globalizado, es muy pro-

bable que tengamos que enfrentarnos a situaciones en las que tengamos que comunicarnos con gente de otros países, idiomas y culturas, y aunque esa gente no sea inglesa, es muy probable que el inglés sea el idioma común para lograr una comunicación fluida. Es por esto que cada vez más nos encontramos con jóvenes y adultos que se encuentran con la necesidad de profundizar en sus conocimientos del idioma, ya sea porque necesitan comunicarse a nivel laboral o personal.

Por otro lado, los centros de enseñanza están tomando al inglés como objetivo prioritario, por lo que los alumnos egresan con un nivel promedio de inglés más alto que hace unos años, lo que cambia la realidad del mercado. Las personas que quieran diferenciarse con el idioma, tienen que apuntar a niveles más altos, no basta con un nivel intermedio.

A nivel laboral, ¿qué importancia cree que tiene actualmente el tener un buen nivel de inglés?

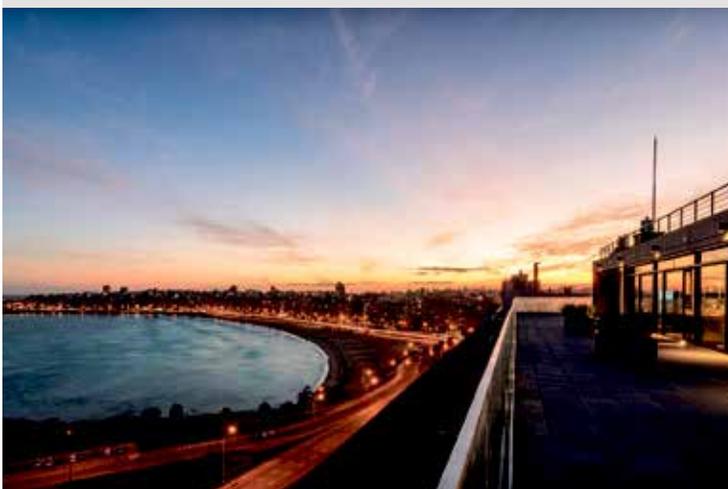
Sin duda el inglés brinda oportunidades diversas en el mercado laboral. En empresas internacionales que trabajan con personas de diferentes idiomas y culturas es el idioma que se utiliza como medio para comunicarse. Y si nuestro objetivo es trabajar en empresas locales, el inglés nos va a dar acceso a información y nos va a permitir comunicarnos con potenciales clientes que no necesariamente dominen el español. Siempre va a ser una herramienta útil, sea cual sea nuestro contexto. 🌐



EVENTOS CON ESTILO HYATT CENTRIC

Hyatt Centric Montevideo brinda más de 1.700 m² de espacio para celebrar reuniones a medida, con la creatividad Centric, salones flexibles con diseño y luz natural, desarrollo personalizado y una ambientación que inspira.

El equipo profesional de Hyatt trabaja con dedicación y pasión para brindar un evento perfecto, porque queremos que vivas a pleno la experiencia Hyatt Centric.



www.hyattcentricmontevideo.com.uy

Rambla República del Perú 1479

Consultanos: sales.mvd@hyatt.com / +598 2621 1234

HYATT CENTRIC™
MONTEVIDEO

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



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

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

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

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

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

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

PANDO:

Av. Artigas 1198 / Tel.: 2292 4584

SAN JOSÉ:

Peatonal Asamblea 649 / Tel.: 4342 2350

TACUAREMBÓ:

Ituzaingó 248 / Tel.: 4634 6474

0800 4584 | secom.com.uy