

EMPRESAS & NEGOCIOS

**ACADEMIA
DE ECONOMÍA**
ACERO VERDE:
EL PUNTO DE
INFLEXIÓN
DE LA INDUSTRIA
SIDERÚRGICA

MACROECONOMÍA
LA INFLACIÓN
PERMANECE
DENTRO
DE LA META
IMPUESTA
POR EL BCU

CARLOS CASAS
**DIRECTOR GLOBAL
DE TALENTO Y
CULTURA DE BBVA**
LOS PRINCIPALES
RETOS DE LOS
DIRECTORES
DE RRHH

**LA
CALIDAD
COMO
VALOR
ESENCIAL**

Agustín Mostany
Gerente general de Salus

INFORME ESPECIAL

125° ANIVERSARIO DE LA CIU



*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



MAM - Mercado Agrícola de Montevideo - José L. Terra 2220.
www.rusconi.com.uy | facebook.com/rusconicueros

 **RUSCONI**
Hecho a mano

Desde enero de este año Agustín Mostany ocupa la gerencia general de Salus. Experto en marketing, está vinculado al grupo Danone desde 2015. En un mano a mano con Empresas & Negocios, el ejecutivo destaca la identidad y cultura de una compañía a la que denomina de emblemática para los uruguayos.

Otro aspecto que destaca es que se trata de una organización que tiene un propósito definido, que es brindar hábitos de hidratación saludable a todos los consumidores. Considera vital toda política o iniciativa para reducir el impacto que genera la cantidad de plásticos de los envases, tarea que en Salus se remonta a 2015. .

Remarcó que en 2021 se redujo casi 70 toneladas de plástico, en 2022 un total de 160 toneladas, y este año la cifra será similar a esta última.

El desafío que representó la crisis hídrica también fue tema de destaque en la charla. El acero es uno de los componentes más utilizados en el mundo, con cifras superiores a dos millones de toneladas de aleación de hierro fabricados anualmente. Esta aleación es uno de los principales insumos en casas, puentes, medios de transporte, equipos y productos esenciales. Según datos proporcionados por la Asociación Mundial del Acero, alrededor de seis millones de individuos están empleados directamente en este sector. Aunque si se consideran los empleos indirectos, esta industria respalda los puestos de trabajo de aproximadamente 50 millones de personas. En esta edición, Octavio Berruti, ganador del Primer Premio Academia Nacional de Economía 2023, pone el tema bajo análisis.

En octubre de 2023, la inflación de Uruguay se ubicó en 4.3%, y desde mediados de año el incremento de los precios se ubica dentro del rango meta impuesto por la autoridad monetaria y se proyecta que continuará este año dentro de este nivel, lo que es una buena noticia. En Macroeconomía, la Ec. Sofía Tuyaré analiza el tema.

La Cámara de Industrias del Uruguay cumplió 125 años, y en esta edición ofrecemos a nuestros lectores un especial sobre el tema. En la actualidad, este sector de actividad tiene una participación del 10% en el PIB del país. Sin contar la refinería de Ancap, la industria vende bienes por US\$ 17.000 millones anuales, lo que equivale al 40% de las ventas en el mercado interno, mientras que exporta por US\$ 10.000 millones. Asimismo, las exportaciones de bienes industriales son el 56% del total de lo que exporta el país. En este escenario, China es el principal comprador de bienes industriales uruguayos, con un 24%, seguido de la Unión Europea (18%), Brasil (17%), Estados Unidos (7%) y Argentina (6%), entre otros.

En esta edición, Fernando Pache, presidente de la institución brinda un panorama del sector y establece algunas alertas.

Están en **Empresas & Negocios**.

Pasen y vean...

EDICIÓN
163



6. Bandeja de entrada

El e-commerce de Mercado Libre en cifras.

8. Desarrollo

Acero verde, el punto de inflexión de la industria siderúrgica.

10. Macroeconomía

La inflación continúa dentro del rango meta del BCU.

14. Entre vistas

Agustín Mostany, gerente general de Salus, mano a mano con Empresas & Negocios.

27. 125 años de la Cámara de Industrias

Tradición, cultura e identidad.

46. Desarrollo

Carlos Casas, director global de Talento y Cultura de BBVA: Cómo ser un buen director de recursos humanos en el mundo de hoy.

Carolina Pastorino

Gerenta de Marketing de Coca-Cola Femsa Uruguay



Cuando Carolina Pastorino, actual gerenta de Marketing de Coca-Cola Femsa Uruguay cursaba el bachillerato en arquitectura, su participación en un focus group hizo que descubriera la pasión por entender el comportamiento, las necesidades y las motivaciones de los consumidores.

“En ese momento no existía la carrera en marketing, sino que era una especialización de un par de semestres dentro de la licenciatura en Dirección de Empresas, y fue así que me in-

cliné por esa carrera”, contó a **Empresas & Negocios**.

Pastorino se define como una apasionada de su trabajo. Experiencia profesional se destaca su paso por British American Tobacco, Unilever, Clorox, Samsung y ahora Coca-Cola Femsa. Los diversos puestos en donde tuvo la posibilidad de desempeñarse como profesional, aseguró, fueron los que la ayudaron a obtener las herramientas que hoy aplica en su día a día y que se resumen en trabajar con pasión, dedicación y en equipo para hacer que las cosas sucedan.

“Comencé a trabajar en Montevideo Refrescos hace ocho años como jefa de marketing para nuevas categorías e innovación. Con el tiempo tuve la oportunidad de desarrollarme en el resto de las marcas y áreas de la compañía. Formo parte del capital humano de Coca-Cola Femsa desde el inicio de las operaciones de la compañía en el país, hace cinco años, y hace un año y seis meses me desempeño como gerenta de marketing”, precisó sobre su camino en Coca-Cola Femsa.

Conocer al consumidor y entender cuáles son sus gustos y preferencias para ofrecerle un portafolio de productos que satisfaga sus necesidades, son algunos de los desafíos y oportunidades que la ejecutiva resaltó de su trabajo.

“Los consumidores son el centro de las operaciones de Coca-Cola Femsa, y es por ello que constantemente estamos transformándonos y evolucionando para ser la plataforma comercial preferida de nuestros clientes y consumidores. En este camino tenemos la posibilidad de crear sinergias con los diferentes equipos que integran la organización, así como con actores claves de la sociedad para generar mejores estrategias”, profundizó la entrevistada.

Además, agregó que valora el desafío que representa trabajar para un sistema tan reconocido a nivel mundial, que está en el día a día de los consumidores y que busca dejar una huella positiva en el planeta y generar valor económico y social a través de modelos de negocio innovadores.

Más allá del trabajo

Pastorino tiene tres hijos -Alfonsina (10), Juan Martín (8) y Sofía (5)-, y cursa actual-

mente un MBA, por lo que no duda en admitir que las horas libres son cada vez más reducidas. De todos modos, narró a **Empresas & Negocios**, siempre se las ingenia para poder hacer algún plan al aire libre con su familia, salir a cenar con su esposo Juancho- con el que lleva 12 años de casada- o armar alguna caminata o juntada de puesta a punto con amigas.

“Busco que mis días sean productivos al máximo y desde hace un tiempo formo parte del llamado Club de las 5 AM, una filosofía de vida que invita a iniciar las actividades diarias cuando aún la ciudad está en

“Los consumidores son el centro de las operaciones de Coca-Cola Femsa y es por ello que constantemente estamos transformándonos y evolucionando para ser la plataforma comercial preferida de nuestros clientes y consumidores”.

calma”, comentó.

Timba, Mora, Flor y Olivia, a las que define como sus hijas perrunas, completan su núcleo familiar.

En este ámbito, la entrevistada mencionó que sus padres han sido su mejor ejemplo, dándole todo por su familia. “Ellos me enseñaron a dar siempre lo mejor de mí y no rendirme nunca”, sostuvo.

Por último, Pastorino se refirió a sus claves para el día a día: música divertida que sea una fuente de energía y “¡vamos con todo!” como su frase de cabecera. ☺



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)

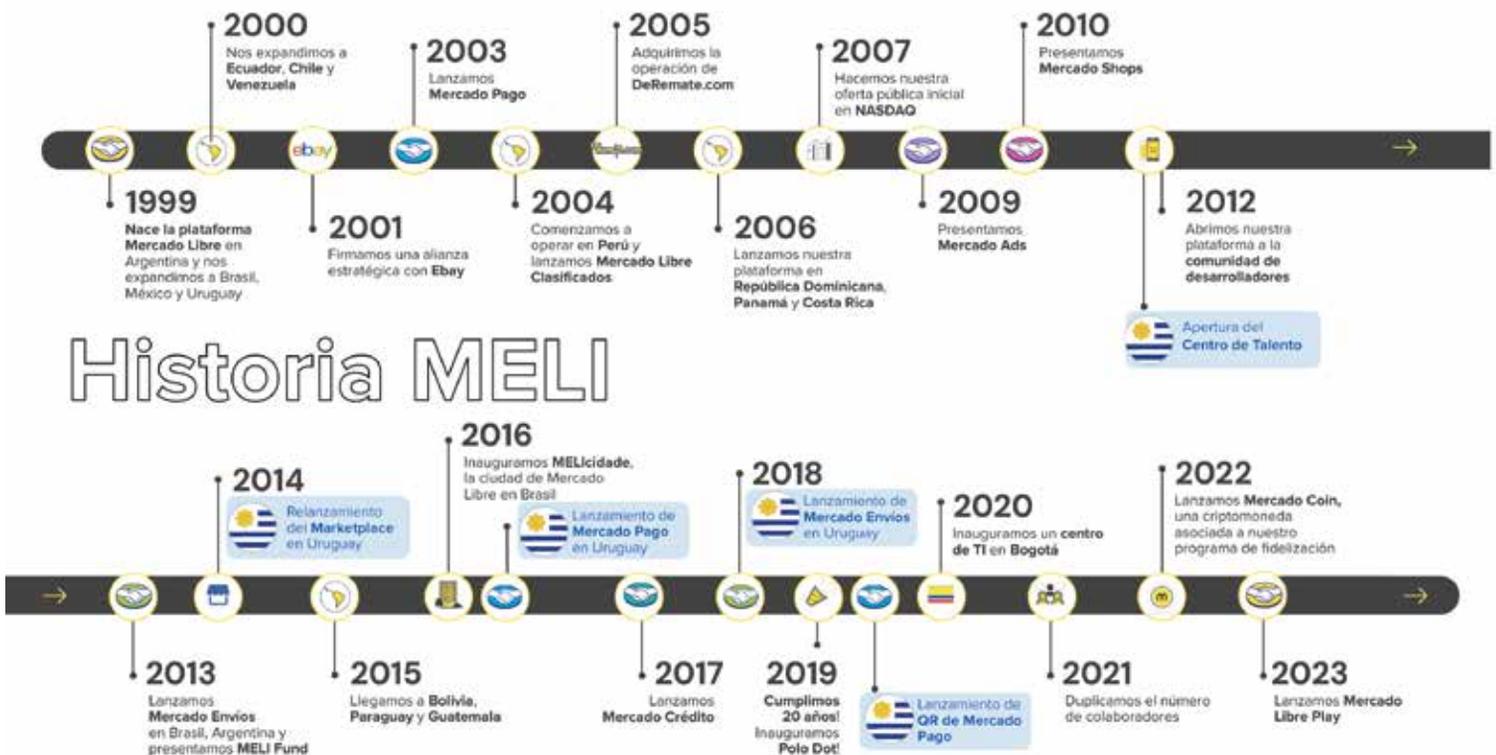
MERCADO LIBRE EN URUGUAY

Los números del e-commerce

Mercado Libre, el marketplace y plataforma de comercio electrónico líder de la región brinda actualmente servicio a millones de usuarios, creando un mercado online para la negociación de una amplia variedad de bienes y servicios de una forma fácil, segura y eficiente. En esta edición de **Empresas & Negocios** brindamos a los lectores los principales números de la compañía en Uruguay, los que fueron presentados a un grupo de periodistas en un desayuno de trabajo.

Un resumen de la historia de la compañía

Mercado Libre tiene 24 años de trayectoria y cuenta actualmente con más de 50 mil empleados. La apertura del Centro de Talento en 2012, el relanzamiento del Marketplace, el lanzamiento de Mercado Pago, del Mercado Envíos y del QR de Mercado Pago, son algunos de los hitos de la compañía en Uruguay en este período.

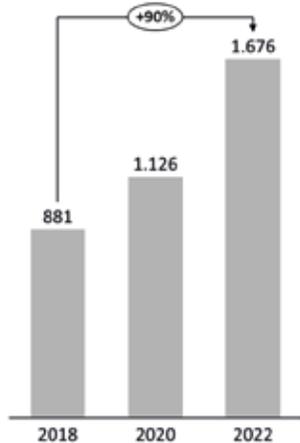


El empleo

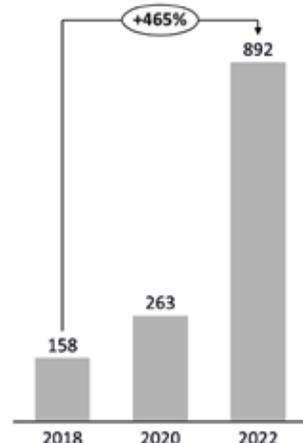
La empresa tiene un hub de servicios en Uruguay, lo que genera empleo de calidad e impulsa el desarrollo del polo tecnológico local. Durante el 2023, se generaron 150 nuevos puestos en la empresa.

Tenemos un Hub de Servicios en Uruguay que genera empleo de calidad y desarrolla el polo tecnológico local

Nómina total de ML en Uruguay
(a fin de cada año)



Nómina de IT de ML en Uruguay
(a fin de cada año)



- +7600 m2 de oficinas
- #1 GPTW (desde 2018)

En Uruguay Mercado Libre es el buscador de productos N°1

Dos de cada tres personas con internet en Uruguay compró en Mercado Libre en el 2021.

Además, la plataforma es el 3° sitio web más visitado, con más de 750.000 visitas cada día y un aproximado de 200.000 compradores únicos cada mes.

De los más de cinco millones de envíos anuales, el 56% tiene como destino el interior del país y el 44% Montevideo.

Impulso al e-commerce

A partir de la tecnología, Mercado Libre desarrolla soluciones financieras innovadoras para individuos y comercios.

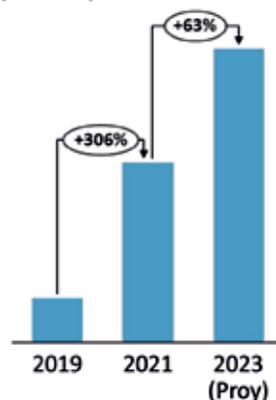


Herramientas de cobro online

- #1 Cobros digitales vía Checkout
- #2 Link de pago
- #3 Suscripciones y recurrencia

+45k vendedores activos (2023)

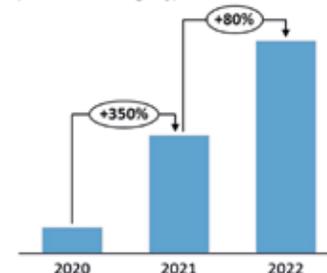
Volumen procesado por MP UY
(Indexado)



+40k vendedores activos (2023)

+350k compradores activos (2023)

Volumen procesado por QR de MP
(Indexado, Uruguay)



Además, miles de uruguayos realizan pagos con el QR de Mercado Pago. 

Acero verde: el punto de inflexión de la industria siderúrgica

● **Escribe: Octavio Berruti**
Académico Supernumerario- Ganador del Primer Premio Academia Nacional de Economía 2023

En una pequeña ciudad al norte de Suecia llamada Boden, la empresa H2 Green Steel toma la bandera innovadora en la industria siderúrgica mediante la producción de acero verde. Sus insumos provienen de hidrógeno verde producido a partir de un río cercano al pueblo y electricidad proporcionada mediante energía hidroeléctrica del Río Lule y parques eólicos de la región.

H2 Green Steel se direcciona a reducir 95% las emisiones de gases respecto a la producción de acero tradicional. La compañía espera lanzar sus primeros lotes de acero en 2025 y proyecta producir cinco millones de toneladas para 2030. Mediante el desarrollo de esta planta en Boden, en medio de un creciente interés en la producción de ace-

ro ecológico, H2 Green Steel se hace de la posta en la carrera vía carbono neutro, caso propio de analizar.

¿Qué es el acero verde?

El acero es uno de los componentes más utilizados en el mundo, con cifras superiores a dos millones de toneladas de aleación de hierro fabricados anualmente, siendo uno de los principales insumos en casas, puentes, medios de transporte, equipos y productos esenciales. A su vez, el acero es crucial hacia una economía baja en carbono, dado que los vehículos ecológicos, autobuses y trenes eléctricos requieren enormes cantidades de acero, al igual que las turbinas eólicas y los electrolizadores. Según datos proporcionados por la Asociación Mundial del Acero, alrededor de seis millones de individuos están empleados directamente en este sector. Si consideramos el empleo indirecto, estas cifras indican que la industria del acero respalda los puestos de trabajo de aproximada-

mente 50 millones de personas.

¿La antítesis? Nos encontramos frente a una de las industrias con mayor índice de contaminación y consumidor de energía en el planeta. La producción en este sector tiene un fuerte impacto ambiental, emitiendo aproximadamente 1.89 toneladas de dióxido de

Se estima que la industria del acero contribuye con entre el 7% y el 9% de las emisiones directas derivadas del uso global de combustibles fósiles; por ende, urge proyectar estrategias en vistas de descarbonizar la industria.

carbono (CO2) por cada tonelada de acero fabricada. Se estima que la industria del acero contribuye con entre el 7% y el 9% de las emisiones directas derivadas del uso global de combustibles fósiles; por ende, urge proyectar estrategias en vistas de descarbonizar la industria. La producción de acero se lleva a cabo en altos hornos que utilizan combustibles fósiles como carbón, petróleo y gas natural como materia prima para alcanzar altas temperaturas y llevar a cabo las reacciones químicas necesarias.

Con una visión consensuada de una población mundial en aumento y una mayor prosperidad, se proyecta que la demanda de acero crezca un 35% para 2050, según *Bloomberg New Energy Finance*. Según la Agencia Internacional de Energía, si se quieren cumplir los objetivos de emisiones para 2050, la industria del acero debe reducir las emisiones en un 50%.



Se vislumbran tres posibles soluciones para mitigar el impacto de la industria del acero.

1. Templar la demanda de acero: Tarea difícil dado la direccionada demanda en vistas de 2050.

2. Mejorar la eficiencia energética de las plantas: Dicha eficiencia se puede lograr mediante el reciclaje de acero, pero las tasas de este ya se encuentran en su mayoría en 85%, cercanas a su máximo.

3. Aplicar soluciones tecnológicas: La sustitución del carbón por un combustible sintético como el hidrógeno es una solución tecnológica que puede reducir en gran medida las emisiones de carbono.

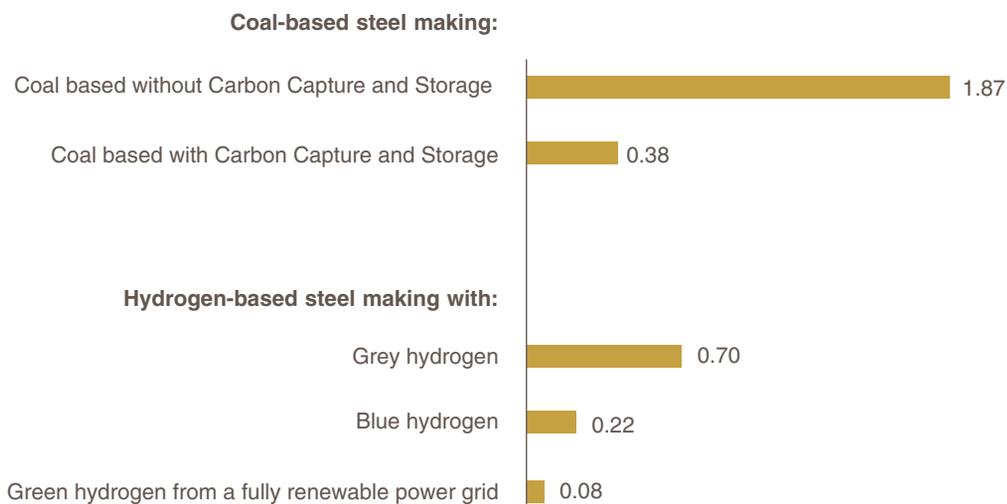
Inserción del hidrógeno verde en la industria siderúrgica

El hidrógeno debe ser producido de forma sustentable, es decir, con hidrógeno verde proveniente de fuentes de energía renovables y con baja emisión de carbono, como lo son los paneles solares, turbinas eólicas, energía hidráulica; insumos en los cuales Uruguay posee ventajas comparativas debido a la abundancia de sus recursos naturales. Los avances en soluciones tecnológicas corren el riesgo de efectos rebote y caer en la paradoja de Jevons: la cantidad de demanda de acero podría aumentar una vez que se reduzca su impacto climático. No obstante, la transición vía hidrógeno verde podría conllevar una solución sustentable al sector del acero.

El hidrógeno verde ofrece la posibilidad de reestructurar el proceso de fabricación de acero, con el beneficio de llevar a altas tasas de reducción de huella de carbono. Al

El desarrollo de Hierro Reducido Directo (DRI) y acero con hidrógeno verde ofrece una ventana de oportunidad para Uruguay con vistas a largo plazo.

reaccionar directamente el hidrógeno con el mineral de hierro, se produce hierro y agua en lugar de hierro y CO₂. Este proceso se denomina Hierro Reducido Directo (DRI, por sus siglas en inglés). Un beneficio adi-



Extraído de: **Hydrogen sparks change for the future of green steel production (2023)**



cional de la fabricación de acero mediante DRI es que la reacción principal se lleva a cabo a una temperatura más baja y, por lo tanto, requiere menos energía.

El siguiente gráfico muestra las emisiones de carbono de un kilogramo de acero para diferentes tecnologías de fabricación de acero.

Contexto de Uruguay

El desarrollo de DRI y acero con hidrógeno verde ofrece una ventana de oportunidad para Uruguay con vistas a largo plazo. Proyecciones hacia 2040, potencialmente, ofrecen un mercado de ingresos anuales de US\$ 4.100 millones. Para lograr esto se requeriría de una capacidad eléctrica de 5-6 GW para la electrólisis y alrededor de 10-12 GW de energía renovable. Además, sería necesario desarrollar la extracción a gran escala del mineral de hierro y toda la infraestructura requerida para su procesamiento, transporte y exportación.

Según Hoja de Ruta de Hidrógeno Verde en Uruguay (2022), el DRI producido localmente podría ser competitivo debido a la alta calidad del hierro en los depósitos locales y a la estructura de costos, donde el hidrógeno verde, la electricidad y el mineral constituyen entre el 80% y el 90% de los costos totales. Además, el DRI es más económico de transportar que el acero, el cual sería menos competitivo de producir en el país.

Así como en Boden, Uruguay podrá proyectarse mediante la producción de acero verde y DRI mirando al largo plazo, fomentando el desarrollo económico sustentable y contribuyendo a la reducción de huella de carbono regional. 🌱

BUENAS SEÑALES

Inflación continúa en el rango

En octubre de 2023, la inflación de Uruguay se ubicó en 4.3%, y desde junio de 2023 se encuentra dentro de la meta impuesta por el BCU.

● Escribe: Sofía Tuyaré

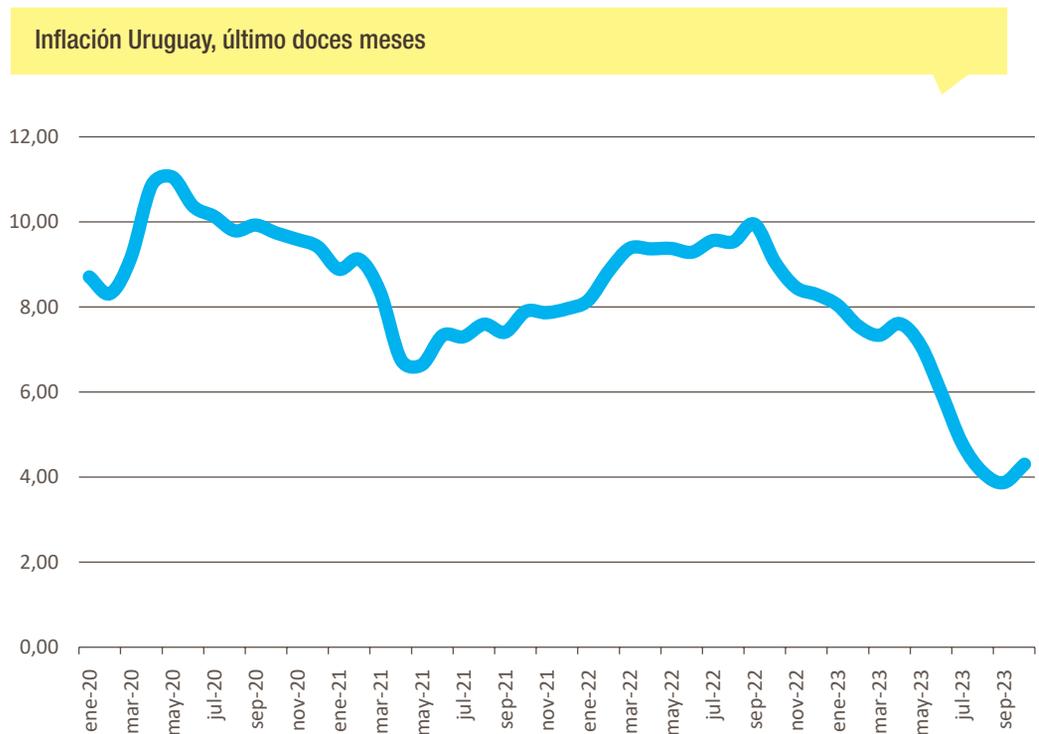
En el correr del año la tendencia a la baja de los precios en la economía uruguaya acompañó la tendencia de la inflación global. Mientras que en el mundo el alza de los precios cedía y se comenzó a registrar desaceleración del indicador, en Uruguay también se observó una baja en los precios y se registraron guarismos bajos para lo que se venía observando en los últimos años. Desde mediados de año el incremento de los precios se ubica dentro del rango meta impuesto por la autoridad monetaria y se proyecta que continuará este año dentro de este nivel.

Uruguay

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en octubre de 2023 el IPC aumentó 0.63% en el registro mensual y con este aumento se acumula, a dos meses de finalizar el año, un crecimiento de 4.9%.

En los últimos doce meses a octubre, la inflación media a través del IPC se ubicó en 4.30%, y esto significó una aceleración respecto al registro del mes anterior (3.9%), luego de alcanzar el valor más bajo desde agosto de 2005.

Con este registro, el índice continúa dentro del rango meta



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

establecido por la autoridad monetaria de 3% a 6%, destacándose que desde junio de 2023 se ubica dentro del objetivo.

Del informe se desprende que las divisiones que tuvieron mayor incidencia en el comportamiento de octubre fueron Vivienda, donde se destaca aumentos en alquileres y supergás, y Transporte, donde la suba de los com-

bustibles tuvo incidencias.

El INE elabora también la inflación subyacente, es decir que al Índice de Precios al Consumo se le excluye las frutas, verduras frescas y los combustibles. Con esto se busca obtener la tendencia de la inflación y poder tener una aproximación del comportamiento de la inflación a largo plazo. La serie comenzó a registrarse desde octubre de 2022. En

octubre de 2023 este indicador se incrementó 0.43% respecto al mes anterior y en la medición interanual fue de 3.80%.

BCU

El Banco Central del Uruguay (BCU) decidió reducir nuevamente su tasa de política monetaria, en un contexto donde la inflación se ubica dentro del rango meta y es significativa-

NUEVO RENAULT CLIO V



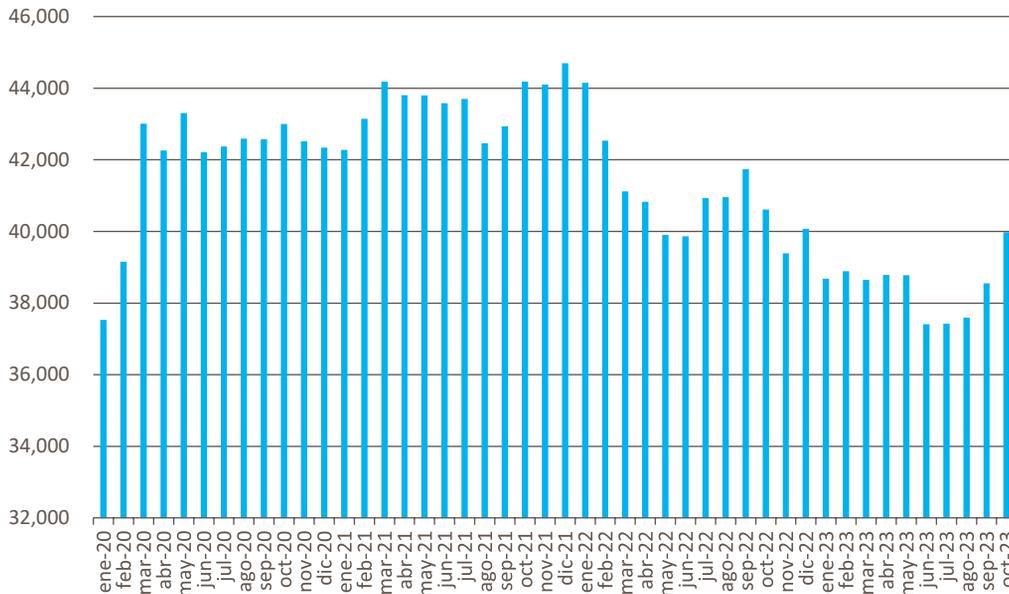
PARTIDA LIMITADA
DESDE
USD **24.990**

Montevideo: Santa Rosa Centro - Santa Rosa Av. Italia - Oscar Pisano Automóviles - Alianza Motors /
Canelones: Moreira Automóviles - Renault Car One / Cerro Largo: Maurício Farias Automotores /
Colonia: Videsol / Florida: Romildo Pereyra / Lavalleja: Automotora Marmolejo / Maldonado:
Giovio 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

Imágenes meramente ilustrativas
renault.com.uy



Dólar interbancario billete, valor a fin de cada mes



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

mente menor a la tasa de octubre 2022 (9.05%). En la última reunión del Comité de Política Monetaria (Copom), a mediados de noviembre, se disminuyó la tasa en 25 puntos básicos y la situó en 9.25%.

Dentro de los argumentos expresados en el comunicado se destaca, por un lado, el escenario internacional: inflación global a la baja, recuperación de las principales economías a excepción de la Eurozona, desaceleración de la economía China, reciente decisión de la Fed (Reserva Federal) de mantener la tasa de interés. Por otro lado, está el escenario regional, donde la situación de Argentina genera incertidumbre. Por el lado doméstico, el organismo espera que la economía uruguaya crezca en el segundo trimestre, producto de la finalización de la sequía y la puesta en marcha de la nueva plata de celulosa.

El Banco Central del Uruguay (BCU) decidió reducir nuevamente su tasa de política monetaria, en un contexto donde la inflación se ubica dentro del rango meta y es significativamente menor a la tasa de octubre 2022 (9.05%).

Dólar

La divisa se encuentra estancada en el entorno de los 40 pesos por dólar. El interbancario billete cerró en octubre un 0.2% debajo del valor alcanzado a finales de 2022. Respecto al cierre de octubre de 2022, la divisa finalizó el décimo mes del año 1.6% menor.

Expectativas

En Encuesta de Expectativas de Inflación que elabora mensualmente el BCU de noviembre de 2023, la mediana de los analistas encuestados proyectó que la inflación del corriente mes estaría en 0.4%.

Para la medición anual, la mediana de los analistas que responde prevé que la inflación cierre en 5.2% en 2023.

Adicionalmente, se cuenta con la Encuesta de Expectativas Empresariales que publica el INE. Según dicho informe, la mediana de la inflación esperada por los empresarios sería de 7% para este año.

A poco de cerrar el año, la mediana de los que responden la Encuesta de Expectativas Económicas del BCU sitúa al dólar en 40.10 pesos. Para el año que viene se espera que se registre una ligera apreciación. 🔄



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

Scotia zero

- ZERO Costo
- ZERO Trámites
- ZERO Límites



Pedí
tu cuenta
aquí



**Agustín Mostany**

Gerente general de Salus

“ El consumidor tiene una expectativa muy alta con Salus, entonces la calidad es un valor esencial ”

Su vida laboral se desarrolló dentro del marketing, y fue en ese sector donde volcó sus capacidades en distintas empresas. Llegó a Uruguay en enero de 2023 para tomar el control de la gerencia de Salus, una compañía a la que cataloga como “emblemática”. Se apega a la idea de liderar con propósito, un concepto que aparece más de una vez en la charla, siempre con el foco puesto en fomentar hábitos de hidratación más saludables entre los uruguayos. Consciente del impacto en el medioambiente que generan las empresas que utilizan envases de plástico, enumera todas las acciones que desde Salus llevan adelante para minimizar la huella de carbono. A su vez, resalta el perfil del consumidor uruguayo, al que califica como “experto en agua”.

Escribe: Oscar Cestau [@OCestau](#)

M

ostany nació en 1976, en Buenos Aires, y si bien es oriundo de Belgrano, se crió en Hurlingham, en el conurbano bonaerense, con sus padres y sus cuatro hermanos. Su

padre, ingeniero industrial, trabajó en relación de dependencia durante muchos años y ahora está retirado. Su madre fue profesora de filosofía y letras, aunque en algún momento se desempeñó como ama de casa e hizo coaching y teología.

El entrevistado es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina y cuenta con una extensa trayectoria en Danone. Está en este grupo desde 2015, donde fue director de marca de Levité y Villa del Sur. Posteriormente fue director de marketing de Aguas Danone, hasta su desembarco en Uruguay.

Antes de llegar a Danone se desempeñó en Anheuser-Busch InBev, donde fue director de marketing de la cervecería en Chile y director de marca de Brahma, retirándose de esa empresa como director de la marca Quilmes.

¿Qué recorrido hizo dentro de Danone?

A Danone entré en febrero de 2015 como director de marca de Villa del Sur, que incluía Villa del Sur y Levité. Posteriormente, en 2017, fui director de marketing del negocio de Aguas, y en octubre de 2019, gerente general de Aguas de Danone Argentina.

¿Cómo se gestó su llegada a Uruguay?

Salus siempre fue una compañía muy linda para el grupo. Se trata de una empresa muy bien estructurada y un gran motivo de orgullo. Mi predecesor estaba encarando nuevos rumbos, y yo ya estaba terminando también mi mandato en Argentina. Se abrió la posibilidad y por supuesto que acepté gustosamente venir a tomar ese desafío. Es un reto muy grande en una compañía muy linda y representativa para los uruguayos, lo que es una prueba extra. Porque mantener una compañía como es Salus, siendo tan emblemática y tan prolífica durante muchos años, significa que hay que conservar más de lo que hay que cambiar. Entonces, el gran desafío es saber qué proteger o qué cambiar para adaptarse a los nuevos tiempos.

Estas compañías tienen un modelo de gestión que muchas veces viene desde la matriz, aunque después cada líder pone algo de su impronta en la gestión ¿Qué es lo que pretende impulsar desde su lado?

Lo primero que quiero decir es que Salus ya tiene una identidad propia, muy sana y muy linda; tiene una cultura interna muy envidiable para muchas organizaciones. De hecho, justo estamos haciendo todo un trabajo a nivel de grupo de valores y comportamientos hacia dónde quiere ir la compañía, y te diría que Salus casi en un 90%

ya los tiene incorporados. Entonces, es una cultura tan linda que no me costó mucho adaptarme, y no hay que cambiarla mucho. ¿Qué busco yo? ¿Qué creo que puedo darle a Salus? Creo que Salus hace un trabajo espectacular respecto al consumidor y a sustentabilidad en cuanto al medio ambiente.

La idea es buscar cómo podemos hacer que Salus sea una fuente de inspiración de cómo se pueden hacer las cosas y cómo llegar a un lugar concreto. O sea, darle mucha más relevancia a lo que ya se viene haciendo acá para que sea motivo de *benchmark* o de visibilidad para otros negocios. Lo que tiene Uruguay es que necesita exponerse más.

“

Salus ya tiene una identidad propia, muy sana y muy linda; posee una cultura interna muy envidiable para muchas organizaciones”.

La palabra propósito cobra en las empresas cada vez más relevancia, y alude al sentido de la actividad de la organización en sí. ¿Qué implica liderar desde el propósito?

Yo creo que ya me fui acostumbrando a liderar con propósito. Creo que hoy no podría hacerlo sin propósito porque no le encontraría sentido al trabajo si no tiene algo para ofrecerle a la comunidad. En el caso de Salus, que tiene como propósito brindar hábitos de hidratación saludable a todos los uruguayos es eso, y está muy bien. Y tuvimos el desafío que presentó la crisis hídrica, donde ese propósito se desnudó y tuvimos la oportunidad de mostrar toda esa grandeza que nosotros teníamos, cumpliendo realmente en un momento muy crítico con esto de llevar hidratación a los uruguayos. Entonces, te digo que hoy me costaría trabajar en una empresa grande sin propósito. Si me ofrecen un trabajo el día de mañana, lo primero que diría es ¿y qué vamos a resolver? o ¿para qué estamos? Si no está eso, va a ser raro manejar un negocio; se puede, pero yo creo que casi no existe. Después otros lo harán más o menos, pero no creo que existan las empresas sin propósito.



Otro término que cobra cada vez más relevancia es el de ser sustentable. En ese sentido, ¿qué hace Salus?

Nosotros creemos que la sustentabilidad está regida por tres pilares. Tenemos la sustentabilidad económica, la medioambiental y la social. Creemos en esos tres pilares. Para vos poder ser sustentable socialmente o medioambientalmente, también tenés que ser sustentable económicamente. Ahora, la sustentabilidad medioambiental y la social tienen que estar metidas dentro del negocio, no es “tengo un negocio y además me ocupo de eso”. En ese sentido Salus lo viene transitando, te diría que desde sus orígenes, y en la parte medioambiental tenemos dos patas muy grandes. Una es nuestra reserva natural, las 1.300 hectáreas de reserva protegida con la Asociación “Vida Silvestre”, donde preservamos flora y fauna. Esto garantiza que el agua filtre correctamente, retorne a nuestras fuentes y vuelvan a llenarse nuestros pozos. Además, tenemos 58 especies en peligro de extinción. Esa responsabilidad es enorme, y también sabemos que la reserva de Salus es un ícono y un

“

Todo nuestro desarrollo, innovaciones, propuestas y la educación que tenemos que dar al consumidor van a venir del lado de cómo llevamos adelante el propósito genuino de fomentar hábitos de hidratación más saludables en los uruguayos”.

patrimonio cultural para los uruguayos. Está en el ADN y se encuentra bajo nuestros pies. Si nosotros queremos tener agua, tenemos que cuidar nuestra reserva. Entonces, en ese ciclo está inserto nuestro negocio. No hay chance de de-

cir “no invierto” o “invierto”... hay que cuidarlo, hay que mantenerlo. No solamente porque nos guste, sino porque necesitamos que nuestra agua siga siendo de esa misma calidad; necesitamos esa naturaleza perfecta. Y después está la parte de sustentabilidad social: “¿Cuál es el rol que tiene Salud?”. Y ahí entra la hidratación. Entonces, todo nuestro negocio va a estar regido por lo que hacemos para brindar opciones de hidratación saludable a los uruguayos. Todo nuestro desarrollo, nuestras innovaciones, propuestas y la educación que tenemos que dar al consumidor van a venir del lado de cómo llevamos ese propósito genuino, que es el de fomentar hábitos de hidratación más saludables a los uruguayos.

Va un poco de la mano con la política de reciclaje.

Sí. Además de la reserva, la otra pata es “¿cuál es el impacto que nosotros tenemos en mente?”. Yo soy un convencido de que todas las empresas tienen impacto, y que por un lado están las empresas que tratan de ir mejorando, y por otro las que no les importa tanto. A nosotros, como compañía, nos importa mucho, y desde hace bastante tiempo estuvimos trabajando en el impacto que tienen nuestros envases.

“

Creemos que hay que reducir la cantidad de plástico, que hay que recolectar la mayor cantidad posible y queremos que haya un segundo uso de los mismos”.

Nosotros creemos también en tres cosas. Consideramos que hay que reducir la cantidad de plástico, que hay que recolectarlos y que haya un segundo uso de los mismos. En la parte de la reducción de plástico, desde el 2015 venimos con una tarea de todos los años de ir bajando la cantidad de plástico que tienen nuestras botellas. En el año 2021 redujimos casi 70 toneladas de plástico, en el año 2022 redu-

APOYAMOS LOS SUEÑOS DE LAS PYMES URUGUAYAS



▪ **CUENTA PYMES SIN COSTO**

▪ **TARJETA DE DÉBITO**

▪ **CRÉDITO EXPRESS**

▪ **LA TASA MÁS BAJA**

▪ **RESOLVÉ TODO CON  BROU**

www.brou.com.uy



**BANCO
REPÚBLICA**
NUESTRO BANCO PAÍS

jimos 160 toneladas, algo parecido este año, y es algo que en los tiempos venideros seguiremos implementando en la medida que la tecnología nos vaya acompañando. Respecto a la recolección de plásticos, tenemos actividades propias, como puntos de reciclado específicos, sobre todo en la Intendencia de Lavalleja. Después estamos, junto a la Cámara de Industrias (CIU), en el plan de gestión de envases, y desarrollamos junto a Cempre, una app que dice dónde reciclar y a qué lugar cada uno de los consumidores puede ir a llevar sus envases a los distintos puntos de recolección. Adicionalmente, estamos trabajando muy fuertemente con la cámara de bebidas y la CIU en lo que ya se conoce como el Plan Vale. Queremos hacer de eso un proyecto viable, en una primera instancia, y en una segunda instancia 100% efectivo en cuanto a la recolección de plásticos.

Salus fue pionera en 2015 cuando lanzó Renueva, la primera botella en Uruguay elaborada parcialmente con plástico reciclado. En 2019 la compañía reafirmó su compromiso con el medioambiente con el lanzamiento de Rebotella, un

“

Salus, históricamente, estuvo muy enfocada en la educación con respecto a la hidratación saludable. ¿Qué significa esto? Que desarrolló programas junto al Ministerio de Salud y en algunos colegios, explicando la importancia del agua dentro de la nutrición en general”.

envase elaborado con material reciclado para toda su línea de aguas. Luego, en 2021, avanzó aún más en el camino con más novedades medioambientales y lanzó la Eco Bote-



CREEMOS EN URUGUAY Y SEGUIMOS INVIRTIENDO EN EL PAÍS.



Trabajamos continuamente para mejorar el acceso de la carne uruguaya en el escenario internacional.



Plataforma única de exportación

A través de nuestra red global de oficinas internacionales, llevamos la carne uruguaya a más de 40 países. También realizamos recientemente nuestros primeros embarques de sebo bovino desde el puerto de Montevideo, creando así un hub de exportación regional para este producto.



Alianza con el productor

Somos aliados de 5.800 productores, que confían en nosotros y nos eligen. Promovemos entre ellos prácticas sostenibles para darle aún más valor a la carne uruguaya y su competitividad global. Incluso, somos una de las primeras empresas del país en exportar carne carbono neutro y también desarrollamos un programa de exportación de carne orgánica.



Generación de empleo

Somos fuente de empleo directo e indirecto para casi 13.000 personas desde 2011.



Lo que hacemos aquí genera trabajo y empleo. Uruguay, ¡cuenta con nosotros!

minerva
foods

www.minervafoods.com



lla, reciclable, la primera botella 100% hecha de otras botellas recicladas. Además de estar elaborada únicamente con plástico reciclado, la Eco Botella no tiene etiqueta impresa. Por supuesto que esto tiene que venir acompañado de la mayor recolección y desde la mejora de tecnología, para poder ir aumentando progresivamente el porcentaje de botellas que sean de reciclado. En eso estamos muy enfocados y con una meta bastante clara de a dónde queremos llegar.

Otro tema en el que muchas empresas empiezan a incursionar es en crear compromisos con lo educativo, buscando, sobre todo, generar buenas prácticas. ¿Cómo trabaja Salus en ese sentido?

Salus, históricamente, estuvo muy enfocada en la educación con respecto a la hidratación saludable. ¿Qué significa esto? Que desarrolló programas junto al Ministerio de Salud y en algunos colegios explicando la importancia del agua dentro de la nutrición en general. Ahora estamos lanzando en paralelo dos proyectos grandes. Por un lado, fruto de la crisis hídrica, acabamos de cerrar un acuerdo junto a ANEP para poder educar a los chicos, que son los grandes

“

La búsqueda de alternativas saludables en hidratación es una tendencia que va en aumento en el mundo. Eso hay que acompañarlo, tenemos que fomentarlo desde nuestro propósito, impulsar que las aguas pesen cada vez más dentro del mercado de bebidas”.

educadores de los padres, en el uso eficiente y efectivo del agua potable. Por otro lado, acabamos de cerrar otro acuerdo con la Asociación Uruguaya de Fútbol. Ahí se juntaron nuestras ganas de educar con algo tan potente como es la celeste. Ambos nos ponemos como objetivo ser agente de cambio. Vamos a usar a la selección de fútbol para hablar

de reciclaje, para educar al consumidor. Próximamente, también vamos a apelar a la selección como gran pilar en la campaña de alimentación saludable en chicos. Uno ya ha empezado a salir y el otro está todavía en el horno.

¿Qué representó la crisis hídrica para la compañía? ¿Qué balance hace de cómo respondió la empresa en ese momento complicado?

Creo que fue una responsabilidad muy grande tanto para nosotros como para el gobierno. Y digo lo del gobierno porque, ante la falta de lluvia durante seis meses, definió que el agua era bebible pero no potable, y volcó esa necesidad hacia la industria de bebidas. Eso puso una responsabilidad muy grande sobre las espaldas de compañías que tenemos bebidas. En ese sentido, Salus en agua es la número uno, con lo cual el compromiso fue doblemente grande ahí.

Nosotros tomamos dos o tres decisiones que fueron muy importantes. La primera fue que teníamos que maximizar la cantidad de agua que podíamos sacar a nuestras plantas. Para eso se tomaron acciones concretas que fueron, primero, poner las plantas a funcionar 24/7, incluso sábados y domingos. Contamos con un gran apoyo del sector sindical



Yo creo que el consumidor de Uruguay es bastante experto en agua. La crisis hídrica lo potenció más, porque ahora hablamos de minerales, de sodio; somos todos especialistas en agua”.

para lograr ese objetivo. Y la segunda fue la de abastecer todo el mercado. Porque entre las opciones podía estar que abasteciéramos a las grandes superficies y dejáramos de lado a los más chicos. Nosotros entendimos desde el día uno que la polaridad de nuestra red de distribución era lo que iba a garantizar que todas las casas tuvieran acceso al agua. Eso para nosotros fue un desafío enorme, porque si bien llega-

flow

Ahora la pasión de Chris es la Box

\$699
por mes

+FLOW APP
en tus dispositivos

Flow Box en tu TV 



Recorrer un camino de sustentabilidad

“A veces me preguntan qué es ser Empresa B, y yo soy un convencido de que recorrer un camino de sustentabilidad parte de una convicción personal, después transmitido a la empresa. No es porque de mañana me levanto y digo ‘voy a hacer una Empresa B porque está de moda’. No va a funcionar nunca. Creo que vos tenés que tener una convicción, y eso no depende de una persona, sino que es una cultura. Y una vez que empezaste a transitar ese camino te queda medirte, que alguien te diga ‘por acá es el camino correcto’. Y ahí es donde para mí es Empresa B”, *explicó Mostany.*

En su opinión, “Empresa B viene a ayudarte, a ver lo que estás haciendo bien, a ver lo que no estás viendo, porque hay muchas cosas que no estás viendo y pueden tener un impacto”.

El ejecutivo explicó que Salus casi nació como una Empresa B sin darse cuenta. “Siempre tuvo la sustentabilidad muy en su corazón, con la leyenda del Puma, su relación con las comunidades o su forma de entender las 1.300 hectáreas y después transformarlo en reserva. Así que es una compañía hermosa, muy linda. He hecho el proceso de Empresa B en otros lugares y en este es muy natural y se vive culturalmente de forma muy sana, muy linda, y en cada decisión que se toma, en cada momento de la organización”, *remarcó.*

mos a otro punto de venta, cuando los niveles de repetición de compras son mucho más altos, hay que robustecer toda la parte logística. Tuvimos que fortalecer la parte industrial y también la logística. Creo que más allá de faltantes puntuales en algún momento por el exceso de demanda, Salus cumplió muy bien su rol de estar presente. Después, con la baja de impuestos también lideró la agenda en establecer que los precios eran los que tenían que ser, los que correspondían, y no permitir que alguno se hiciera el vivo. Si el líder pone los precios, el resto se acomoda. Así que, desde esa parte, en lo que refiere a los negocios y a importancia social de nuestras acciones, creo que actuamos muy bien.

Luego, la segunda decisión que tomamos internamente fue la de trabajar muy en sintonía con OSE, con el gobierno nacional y con las intendencias. Había necesidades distintas por cada sector, que si no estaban articuladas podían generar mayor complejidad. Trabajamos muy bien con ellos y también nos pusimos a disposición de estos tres organismos y algunas ONG para hacer foco en los más vulnerables. Definimos a “los más vulnerables”, como tres poblaciones en particular. Por un lado los infantes y niños, y ahí cerramos un acuerdo de donación muy importante con el Hospital Pereira Rosell. Otro foco importante abarcó a aquellas personas con afecciones asociadas al consumo de agua, y en ese sentido hicimos una donación muy grande para pacientes de diálisis. Y también estaban los que menos poder adquisitivo tenían, y ahí estuvimos en acuerdo con el Mides para generar, junto a ellos, una política de ayuda, de subsidio a la compra de agua. Yo estoy muy orgulloso de lo que hizo la compañía en esa etapa tan crítica.

Quiero destacar que trabajamos de forma muy coordinada, independientemente de si se trataba de municipalidad,

gobierno nacional, ONG, y partido de un color o de otro. Hicimos una tarea en conjunto, con mucha coordinación, como hay que trabajar en una crisis.



Todo lo que Salus vaya a hacer en los próximos años, y ojalá sea mucho, muy efectivo y exitoso, va a ir en el camino de buscar alternativas saludables a lo establecido en el mercado, o nuevas necesidades de saludabilidad”.

¿Cuál fue el volumen de producción de litros por día durante la crisis hídrica?

La producción diaria no necesariamente es un indicador. Como para darte una referencia, nosotros saturamos la producción todos los años en temporada alta. Esa temporada alta corresponde al verano, porque con el calor sube la demanda de agua. Entonces se generan pre stocks, y después en temporada alta la producción está a full. Y en este caso tuvimos momentos de full producción en invierno, que no es lo habitual. En nuestro caso, vendimos casi lo mismo que en temporada alta; esa es la relación.

En septiembre Salus selló un acuerdo en alianza con Marca País, reafirmando la historia de identidad y arraigo con el Uruguay ¿Hay algo que esta nueva etapa abarque?

Reafirma nuestro compromiso con Uruguay y la voluntad de que el país progrese y que la gente esté cada vez mejor.

¿Cómo evolucionó el sector y el perfil del consumidor en los últimos años? ¿Hay un convencimiento por parte de este de la importancia que tiene el consumo de agua para la salud personal?

Te voy a hablar en términos comparativos y relativos. Yo creo que el consumidor de Uruguay es bastante experto en agua. La crisis hídrica lo potenció más, porque ahora hablamos de minerales, de sodio; somos todos especialistas en agua. Pero eso está bueno, porque habla de una cultura de poner valor en el agua. Entonces, yo creo que sí, que el consumidor uruguayo está muy educado en cuanto a hidratación. Te diría que del 2013 para acá, por poner una fecha, ha evolucionado enormemente. Cuando nos medimos en cuánto pesa el agua sobre el total de bebidas envasadas, y nos comparamos con Argentina, México, o Brasil en el porcentaje de todas las botellas que se consumen en Uruguay, el agua tiene un peso mucho más grande del que muestran el resto de los países de Latinoamérica. Te diría que es un consumo más parecido al europeo, más a Reino Unido, Francia o Alemania. Eso habla de un consumidor que ya ha adquirido hábitos de hidratación saludables. Y dentro de esos hábitos de hidratación saludables está la elección de locación, de momento y de situación. Y en una mesa donde hace unos diez años atrás había una botella de una gaseosa, hoy ves cada vez más una botella de agua. Y eso habla de un consumidor que ha tomado conciencia de la importancia en hidratarse.

¿Qué tendencias ve en el futuro del consumo de agua? ¿Hay una preferencia marcada que la compañía esté vislumbrando con sus experiencias a nivel europeo?

La búsqueda de alternativas saludables en hidratación es

una tendencia que va en aumento en el mundo. Eso hay que acompañarlo, tenemos que fomentarlo desde nuestro propósito, impulsar que las aguas pesen cada vez más dentro del mercado de bebidas. Después, también entendemos que hay momentos de placer. Si bien hay muchísima gente que encuentra un placer enorme en tomarse un vaso de agua fría, hay otro segmento que necesita algo con sabor. Es donde nosotros también tenemos que tener las propuestas de hidratación saludable. Así nació hace unos años Frutté, y después salió la Frutté sin azúcar. A finales del año pasado nos metimos en el negocio de refrescos con tónica y pomelo, con la opción también sin azúcares. Es una opción dentro del mundo de las gaseosas, con la visión un poquito más adulta de la gaseosa, una búsqueda de un placer con un sabor específico, pero siempre manteniendo una línea saludable.

“

La calidad se construye a lo largo del tiempo, y en ese sentido Salus tiene 130 años, pero también podés destruir esa calidad en un día. Creo que la diferencia es que en otros países no hay una marca tan emblemática, tan grande y tan importante para el ciudadano como es Salus en Uruguay”.

Todo lo que Salus vaya a hacer en los próximos años, y ojalá sea mucho, muy efectivo y exitoso, va a ir en ese camino de buscar alternativas saludables a lo establecido en el mercado, o nuevas necesidades de saludabilidad.

AEROPUERTOSVIPCLUB

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



aeropuertovipclub



+598 99 673 891

¿Cómo observá el mercado uruguayo? ¿Qué similitudes y diferencias tiene con respecto a otros países?

No veo cosas muy diferentes en Uruguay con respecto a otros países donde yo estuve. Tuve la oportunidad de operar en Argentina y en Chile, y en Uruguay no veo grandes diferencias respecto a la calidad y cantidad de clientes. Por supuesto que es un mercado más chico, por el per cápita que tiene y por la cantidad de clientes, pero las discusiones son siempre las mismas, los desafíos son iguales, y el cómo llegar es igual.

En el caso del agua, que es un negocio primario, hay que estar en todos los puntos de venta; no puedes estar en algunos sí y en otros no. Entonces, el desafío es cómo tener una red lo suficientemente buena para llegar ahí. Con Argentina pasa lo mismo, y con Chile también. En el caso de Argentina, es un tema de tamaño. Pero el negocio es muy parecido; lo único que acá tenés menos influencia de la informalidad. En este mercado el desafío es siempre cómo mantener la compañía en la posición en la que está, siempre apostando a la calidad. El consumidor tiene una expectativa muy alta con Salus, entonces la calidad es un valor esencial.

La calidad se construye a lo largo del tiempo, y en ese sen-

tido esta compañía tiene 130 años, pero también podés destruir esa calidad en un día. Creo que la diferencia es



Estamos trabajando muy fuertemente con el resto de la cámara de bebidas y la CIU en lo que ya se conoce como el Plan Vale. Queremos hacer de eso un proyecto viable, en una primera instancia, y en una segunda etapa 100% efectivo en cuanto a la recolección de plásticos”.

que en otros países no hay una marca tan emblemática, tan grande y tan importante para el ciudadano como es Salus en Uruguay. 🌐

Reducir a la mitad la huella de carbono

El tema de la economía circular es uno de los conceptos transformadores de hoy, de las sociedades modernas más avanzadas, y si se quiere, la forma de producir en el futuro. ¿Qué otras iniciativas en ese sentido hacen dentro de Salus a esta filosofía de producción?

Nosotros creemos mucho en el segundo uso, estamos muy enfocados en eso. No tenemos ningún residuo que vaya al vertedero. Había un elemento, el separador de pallets, el inter pallet al que no le encontrábamos la vuelta, y terminamos trabajando con Deres. Al final trajeron una chipeadora que lo cortaba todo. El chipeado después lo metemos en la caldera para darle calor al plástico, así que estamos muy enfocados en el segundo uso.

Por otro lado está la huella de carbono. Nosotros tenemos un compromiso a nivel mundial de reducir a la mitad la huella de carbono. También estamos convencidos de que lo que no se mide, no se cambia. Estuvimos todo este año midiendo nuestra huella de carbono; lo hicimos nosotros y nuestras redes. Cuando uno empieza a hacerlo dice “¿cuál es mi gran impacto? Y nuestro gran impacto es el plástico. Nosotros creemos que el plástico es en lo que más tenemos que ocuparnos. Y ahí es donde viene el segundo uso. Hay dos conceptos en sustentabilidad en general, pero sobre todo el plástico, es reciclable o reciclado. Reciclable significa que puede tener un segundo uso, y en ese sentido el 100% de nuestros *packaging* puede tener un segundo uso. Reciclado es cuando vuelve a incorporarse como materia prima. En reciclables ya estamos al 100%. El Plan Vale, como concepto, lo que trae aparejado es un aumento sustancial en la recolección del plástico. Ese aumento de recolección del plástico habilita a inversiones en nuevas tecnologías, que permitirían aumentar la cantidad de plástico reciclado para usar como materia prima, y así aumentar el porcentaje que nosotros usamos en nuestra botella de reciclado. Termina siendo casi circular, porque juntamos más plástico, tenemos más materiales, tenemos además inversiones y podemos usar menos plástico virgen. Vamos por ahí, ese es el camino que queremos, el que tenemos que transitar en los próximos años.

Señas de identidad

Agustín tiene 47 años, está casado con Sofía hace 20 años, y tiene tres hijos; uno de 15, otro de 13, y perdió a su hija mayor hace unos años.

¿A qué imagen de su infancia le sacaría una foto y colgaría en un lugar especial?

Creo que en el departamento de la costa, con mis hermanos jugando a las cartas y con mi madre durmiendo la siesta. Una hermosa época.

¿Qué hobbies tiene?

El golf y la pesca con mosca.

¿Una comida?

Cualquiera con mi familia.

¿Una bebida?

Agua, siempre. Un whiskicito puede ser.

¿Mate, café o té?

Agua y mate.

¿Qué música le gusta?

Rock de los 80' y 90', y algo de folclore argentino... Los Chalchalers, Larralde.

¿En qué otro rubro le hubiera gustado trabajar?

Yo tengo un pendiente en mi vida, que es la educación. En algún momento quiero dedicarme a educar. Transmitir lo que aprendí, lo que viví, lo que sentí, y poder tener esa capacidad con alumnos. En un momento me gustaría hacerlo.

¿Cuál es la prenda más repetida en su guardarropa?

Los jeans y las camisas blancas.

¿Su lugar en el mundo?

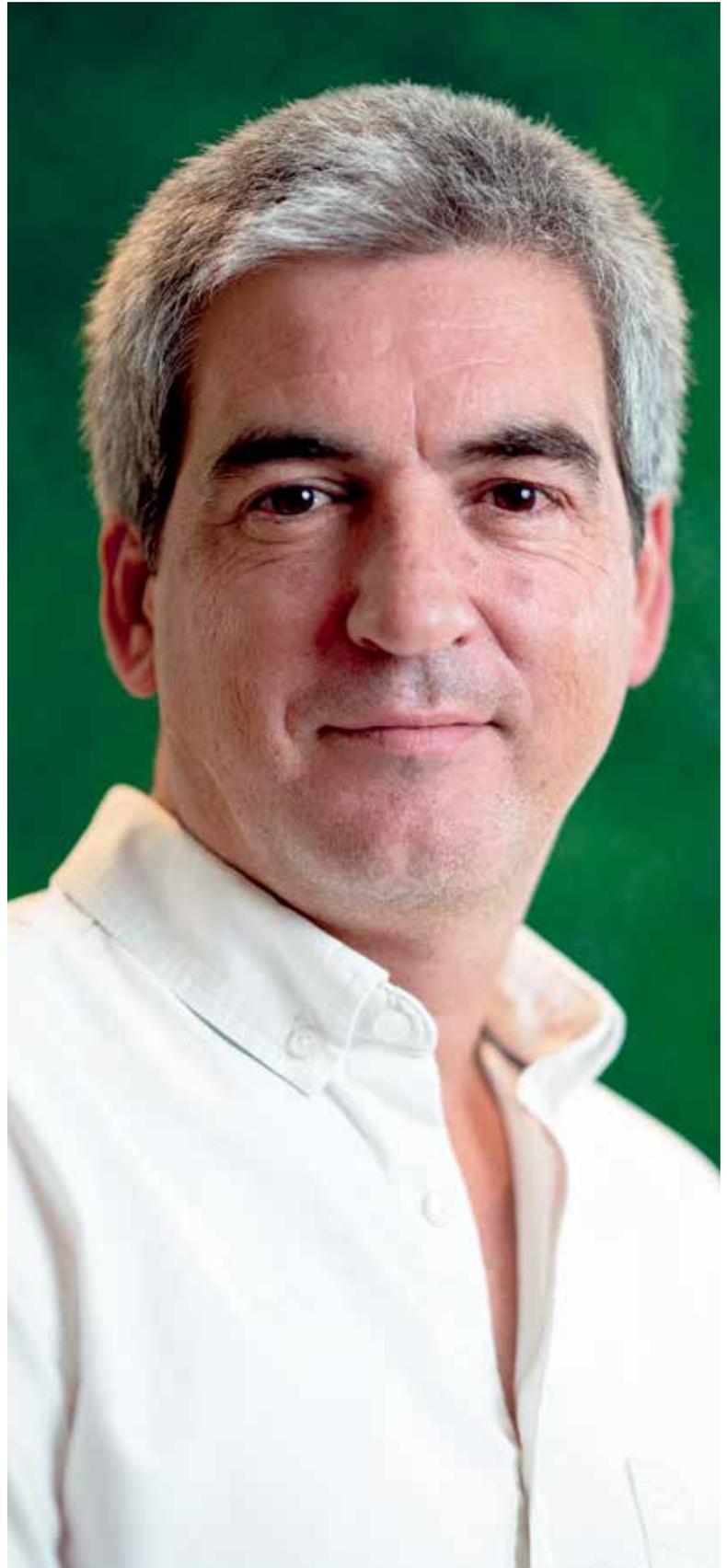
La Patagonia, San Martín de los Andes. Un río en la Patagonia, es todo lo que está bien.

¿Qué cuenta más, el talento o la experiencia; o es una mezcla?

Creo que es una mezcla. El talento sin experiencia no existe, sobre todo en el mundo en que estamos hoy. Que vas, volvés, vas, volvés. Ya estás todo el día aprendiendo, después siempre hay alguien arriba para preguntarle y también alguien que te asombra. Así que creo que es la mezcla.

¿Qué tres características cree que lo definen?

Apertura, simpleza y energía.



**Desde CONECTA y MontevideoGas felicitamos
a la Cámara de Industrias del Uruguay
por estos 125 años de dedicación y liderazgo**



**Renovamos el compromiso que nos conecta
con el desarrollo sostenible, la innovación
y el progreso de nuestro país.**





Especial

CIU: 125 años representando al sector industrial del país

Remontarnos al origen de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) en la República Oriental nos lleva al lejano 1898. En ese Uruguay de antaño, la industrialización, en sus inicios, estuvo marcada por las oleadas de inmigrantes europeos que llegaban al país, que significaron el impulso principal en el desarrollo de la industria uruguaya.

Las industrias básicas en los comienzos fueron los saladeros, las curtiembres y las fábricas de velas, jabones y sebos, que apuntaban a cubrir las nuevas necesidades que los recién llegados imponían. Quienes estaban detrás de estas empresas eran aquellos asalariados recién arribados al país que, con un fondo de ahorros, instalaron pequeños talleres que se especializaban en distintos rubros y que algunos de ellos terminaron por convertirse en grandes fábricas con el paso de los años.

El grueso de estos empresarios inmigrantes, principalmente vinculados con el entorno de su colectividad, estaba compuesto por italianos como Luis Montedónico y Carlos Brignoni, y en torno a las figuras de Pedro Compe, Francisco Vilaró y José Sintas se reunían los industriales procedentes de España.

Es así como en los inicios de la industrialización, las pequeñas y medianas empresas predominaron en el espectro empresarial que, posteriormente con la llegada de la nueva Ley de Aduanas en 1875, se enfrentaron a un panorama distinto, porque si bien crecieron las inversiones y los capitales, también lo hicieron las importaciones.

La nueva Ley de Aduanas apuntaba al libre cambio como la teoría más aconsejable a los efectos del crecimiento de la economía. Esta nueva ley, en su artículo 1° declaraba

MYPE SEGURA

UNA GRAN COBERTURA PARA
TU PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA



ASEGURÁ TU MYPE CONTRA:

- Hurto
 - Incendio Edificio y Contenido
 - Cristales
 - Todo Riesgo Equipos eléctricos
 - Rapiña de Dinero
 - Gastos por interrupción del Negocio
 - Responsabilidad Civil
 - Muerte Accidental
 - Infidelidad de Dependientes
 - Reconstrucción de Documentación
- Tarifas diferenciadas para Montevideo e interior.



En Uruguay nadie te da
más seguridad.

Informate sobre las actividades incluidas y más con tu Asesor
de confianza, por el 1998 o en bse.com.uy

“libres de todo derecho a su introducción, las imprentas y las prensas litográficas, toda clase de máquinas y aparatos destinados a mejorar y fomentar la viabilidad, la agricultura y la industria”. Además, disponía una rebaja general de gravámenes y establecía, como tasa general de importación, el 15% para “todos los artículos y efectos ya naturales, ya manufacturados que no estén expresados en la presente ley”.

A partir de 1860 ya se advertían nuevas empresas de mayor magnitud y la aparición de grupos de empresarios con mayor iniciativa. En las décadas venideras, Uruguay estuvo inserto en los avatares de la economía internacional y su ciclo de negocios, lo que terminó exigiendo una lógica adecuación a las etapas de prosperidad y depresión de ese ciclo.

Tal como lo expresa con claridad José Claudio Williman en su libro “Historia Económica del Uruguay 1811 –

1900”, fue con este panorama que surgió, en 1879, la Liga Industrial, la primera institución gremial que representó los intereses del sector, cuando un grupo de industriales uruguayos decidiera reunir esfuerzos para crear una institución gremial que representara los intereses del sector industrial.

Cerca del fin del siglo y con la disolución de aquella primera gremial, el 12 de noviembre de 1898, en la ciudad de Montevideo, con el objetivo de promover los intereses de la industria nacional, defender sus derechos e incentivar el desarrollo industrial del país, se creó la Unión Industrial Uruguaya. Dentro de sus principales actividades se encontraban la organización de conferencias científicas, difusión de las innovaciones

del sector y la atención de las demandas de los socios.

Su primera sede tuvo sitio provisoriamente en 177 de la calle Juncal, hasta que adquirió el edificio situado en la

Testigo de los múltiples desafíos y progresos del Uruguay, la CIU ha sido un eslabón fundamental para el posicionamiento de este rubro tan relevante para la nación, y por ende para el trabajo y desarrollo de los uruguayos.

Nuestras más cálidas felicitaciones a la Cámara de Industrias en la celebración de su 125º aniversario, destacando su valioso legado y contribución al sector.

La Trigueña



calle Treinta y Tres 1327 y su primer presidente fue Enrique Gianelli.

El paso hacia lo que es hoy

El 20 de marzo de 1914, con el afán de ampliar la visión y las atribuciones, a través de la creación de un nuevo estatuto, se transformó la Unión Industrial Uruguaya en la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), institución que actualmente rige el destino de la industria nacional, mediante la intervención de una comisión integrada por Luis Caviglia, Juan Bidegaray, Juan Dermit, Arturo Strauch y Roberto Dupit.

En la nueva gremial se incluyeron normas sobre los socios, distinguiéndolos en dos categorías: activos y protectores, estableciendo derechos y obligaciones a cada uno según su escalafón, y se redujo los miembros del Consejo Directivo a 11 titulares y cinco suplentes que podrían ser renovados cada tres años.

También se dispuso que sea la Cámara quien nombrara sus comisiones asesoras y se constituyeron gremiales a lo largo de todo el país, designando para ello, comisiones delegadas.

Como acontecimiento destacable del aquel entonces, la CIU impuso la incidencia de la sociedad sobre la legislación nacional para favorecer y fortalecer la producción, al plantear transformaciones legislativas ante el reconocimiento del obrero y los derechos del trabajador, logrando que se la establezca como interventor en los conflictos entre obreros y patrones, salvando los derechos de cada parte.

En este marco, se creó el cuerpo de asesores técnicos y los socios corresponsales, buscando acercar el interior a la capital, además de establecer la defensa judicial y administrativa de los industriales.

Ahora, nada menos que 125 años después, la gremial sigue fiel a su propósito: representar al sector industrial del país.

Testigo de los múltiples desafíos y progresos del Uruguay, la CIU ha sido un eslabón fundamental para el posicionamiento de este rubro tan relevante para la nación, y por ende para el trabajo y desarrollo de los uruguayos. Y es que, como dijo Fernando Pache, actual presidente de la cámara en el marco del 125º aniversario, cuando hablamos de la industria uruguaya también hablamos de tradición, cultura e identidad de este país.

En el presente el sector está compuesto por más de 17.000 empresas y genera 164.000 puestos de trabajo directo, con remuneraciones superiores a la media nacional. Un sector que además acompaña las nuevas tendencias a nivel global en materia comercial, productiva, tecnológica y ambiental.

La CIU se caracteriza por mantener un diálogo constante con las autoridades de gobierno, promoviendo una articulación público-privada que permite el diseño y ejecución de políticas e instrumentos que favorecen el desarrollo industrial.

Las cifras de la industria

En la actualidad, este sector de actividad tiene una participación del 10% en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. Sin contar la refinería de Ancap, la industria vende bienes por US\$ 17.000 millones anuales, lo que equivale al 40% de las ventas en el mercado interno, mientras que exporta por US\$ 10.000 millones. Asimismo, las exportaciones de bienes industriales son el 56% del total de lo que exporta el país. En este escenario, China es el principal comprador de bienes industriales uruguayos, con un 24%, seguido de la Unión Europea (18%), Brasil (17%), Estados Unidos (7%) y Argentina (6%), entre otros.

Empleo industrial

Año 2022

163.900 puestos de trabajo

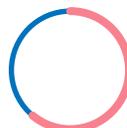
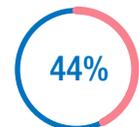


USD 16.934

Ventas - industria sin refinería

USD 7.451 mil

Ventas mercado interno - industria sin refinería



USD 9.483 mil

Exportaciones - industria sin refinería

EXPORTACIONES - 2022
USD 13.611



Industria Manufacturera



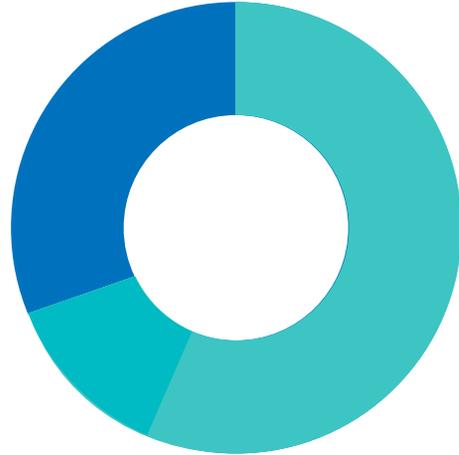
Servicios



Bienes Primarios

Servicios
USD 10.344 mil

Bienes Primarios
USD 10.344 mil

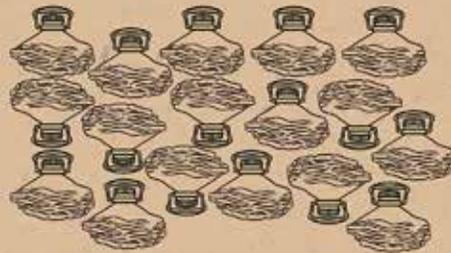


Donde
entran 4
bidones,



SALUS

compactados entran 14.



Y si
entran 14,
entran
17.

Llevá tus envases compactados y limpios a los puntos de recepción.

Encontrá los puntos en  dondereciclo.com.uy

¿Lo hacemos juntos?



Promover el diálogo

La CIU se caracteriza por mantener un diálogo constante con las autoridades de gobierno, promoviendo una articulación público-privada que permite el diseño y ejecución de políticas e instrumentos que favorecen el desarrollo industrial.

Para este cometido, la institución cuenta con representación de sus directivos y técnicos en diferentes comisiones asesoras, agencias y espacios puntuales de consulta.

La dedicación plena de funcionarios técnicos en diferentes direcciones y centros ha permitido construir un contacto fluido con el sector industrial, una alta confianza de las empresas en la institución y una capacidad de articulación con agentes públicos y privados.

Asimismo, las áreas de trabajo técnico están focalizadas en la prestación de servicios de apoyo al desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales; así como de nuevos emprendimientos del sector.

La CIU trabaja en el impulso de las nuevas generaciones de empresarios industriales, actividad que considera central para ampliar el tejido industrial. Para este objetivo, específicamente, la institución tiene la única Red de Mentores Industriales del país, conformada por más de 50 directores y gerentes de empresas y la Aceleradora de Empresas Industriales, donde en el marco del proyecto Impulsa Industria y con el apoyo de Inefop, 74 emprendimientos han recibido capacitaciones, asistencias técnicas y mentorías a partir del trazado de una hoja de ruta para su crecimiento.

La importancia de lo ambiental

Hace más de una década que la CIU pone especial foco en temas medioambientales, lo que la ha consolidado como un referente técnico en la relación entre industria y ambiente. Su rol en este ámbito es el de facilitar el avance del sector hacia una gestión ambiental socialmente responsable, mediante la articulación con las políticas públicas y la búsqueda e implementación de soluciones a temas relevantes como son los envases y los residuos industriales peligrosos a nivel ambiental.

Uno de los hitos que se puede destacar en ese ámbito es el Plan Vale (transformación del viejo Plan de Gestión de Envases a las exigencias actuales).

Este plan nacional, impulsado por la CIU y más de 2.500 empresas, busca recuperar y valorizar envases y materiales de envasado posconsumo. A partir de esto se da cumplimiento a la normativa nacional y se apunta a nuevas metas de recuperación, así como optimizar recursos en economía de escala, contribuir con la economía circular y los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

El trabajo tiene como desafío involucrar a los 19 departamentos en un doble sistema de recolección, recuperación y valorización de envases. Por un lado, en el Sistema de Devolución Depósito y Reembolso, incentivando de esta manera al consumidor, a obtener un retorno económico por el envase devuelto. Y en segundo lugar, la recolección

selectiva, que requiere de mucho trabajo, ya que esto debe originarse en los hogares, lo cual conlleva un esfuerzo enorme de cambio de hábitos.

“Una inversión de más de 50 millones de dólares con un presupuesto operativo de más de 25 millones, hacen que necesariamente debamos cuidar el retorno del dinero invertido, esperando conseguir los mejores objetivos”, manifestó al respecto Pache.

Comercio interno

El impulso y la defensa del comercio interno es otro de los desafíos que asume la CIU como representante del sector industrial. En este sentido, la cámara se ha posicionado en el último tiempo con la propuesta del cero kilo, como forma de frenar el impacto de lo que denomina “pandemia de frontera”, sin afectar lo que la legislación nacional permite a quienes deciden hacer parte de su compra cruzando el río. Además, desde la CIU celebran el reciente anuncio del presidente, en cuanto a mayores controles, incluso involucrando al Ministerio de Defensa.

Un relevamiento realizado por la Cámara de Industrias en el último año, que incluye también el mapeo realizado entre las ventas de grandes superficies y lo relevado por el comercio minorista, la producción nacional muestra una caída de ventas entre el 30 y el 40%.

Rol a nivel internacional

Al momento de esta publicación, la Cámara de Industrias acompaña al presidente Luis Lacalle Pou y su comitiva oficial en su viaje a China, instancia que busca un mayor acercamiento con el gigante asiático. Este es solo un dato que da cuenta del rol de la CIU en esta materia.

A lo largo de su historia, como referente del sector industrial, ha acompañado a diferentes gobiernos, compartiendo la estrategia de apertura de mercados.

Sin ir más lejos, durante el 2021, ante la posibilidad de firmar un Tratado de Libre comercio con China, la directiva anterior lideró un trabajo con cada sector industrial para conocer los pros y contras si se concretaba este TLC.

“No olvidemos que el único camino del desarrollo sostenible para nuestro país está fuera de fronteras, y no hay ningún acuerdo más importante que ser competitivo; sin ese elemento el mejor de los acuerdos firmados carecerá de todo efecto si no tenemos condiciones para competir de igual a igual”, plasmó su actual presidente en su discurso por los 125° años.

Una oportunidad

Todos los puntos mencionados anteriormente hacen al aniversario de los 125 años de la CIU un hito importante para el sector y para el país en general.

Una oportunidad para reflexionar sobre la evolución de la institución y del ecosistema industrial como actor clave en los diferentes momentos del país. Justamente de eso se trata este especial...

Fernando Pache

Presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay

“La industria se ha ido adaptando a ser lo más competitiva posible a través de su administración empresarial, pero no porque los gobiernos le hayan dado las mejores condiciones”

El empresario de la industria del cacao, Fernando Pache, preside la Cámara de Industrias (CIU) desde hace casi un año. En este especial de **Empresas & Negocios**, dedicado a los 125 de esta organización, el ejecutivo ahondó sobre temas como la competitividad de la industria uruguaya, los conflictos gremiales y la relación con el Mercosur, entre otros.

¿Cómo define el presente de la industria en nuestro país?

El gran desafío de la industria hoy es mantenerla funcionando con una baja real del entorno del 4.5 al 5%, fuera de lo que son las pasteras, las empresas celulósicas, las zonas francas, jarabes y demás. Tenemos un problema a resolver de falta de competitividad, que con la resiliencia que tiene el empresariado uruguayo lo seguiremos llevando adelante. Aun así, no podemos perder de vista que los costos laborales son parte de lo que va a terminar siendo un elemento sacrificable para poder llegar a nivelar los costos que la falta de competitividad nos está dando. Eso es muy duro, es es-

pantoso tener que llevarlo a esos terrenos, pero no hay más remedio si el tipo de cambio mantiene el atraso actual y no podemos compensar la falta de competitividad para lograr volúmenes de exportación. Estamos frente a esa situación difícil de llevar adelante.

¿Bajo qué circunstancias puede crecer la industria, cuando el país hace décadas lo hace en una media del 2 o el 3%? En ese contexto, ¿cómo puede hacer el sector para mejorar los números?

Cuando las cosas son coyunturales la industria puede cre-



Droguería
Industrial
Uruguay

EMILIO BENZO S.A.

**Saludamos a la
Cámara de Industrias del Uruguay
con motivo de su 125 aniversario.**

Lagomar: Giannattasio km 20.800 , Acera sur - Maldonado: Av. M. Chiossi Esq. Luxemburgo

Durazno: Juan Zorrilla de San Martín 712 - Paysandú: Rep. Argentina 1710

Casa Central Montevideo Paysandú 1024 ☎ 2900 8190    www.diu.com.uy



cer transformando lo coyuntural y quedando a la espera de que sea meramente puntual. En el país hace décadas que estamos en esta situación, pero la industria sigue generando 7.000 millones de dólares de volúmenes de exportación. De ese total, 2.000 millones se van a Argentina y Brasil en conjunto, otro tanto se va a la Unión Europea y otro tanto se va a China. La industria, evidentemente, está fuera de los términos lógicos de crecimiento, está por debajo del 3%, que es lo que históricamente hemos venimos creciendo, y no lo superamos. Pienso en el crecimiento de China del 6, 7 y 8%, y eso, para nosotros, es un sueño que no hemos podido vivir.

La industria se ha ido adaptando a ser lo más competitiva posible en la condición de administración empresarial, pero no porque los gobiernos le hayan dado las mejores condiciones para que así sea. Pero un buen administrador siempre encuentra la manera de ser competitivo y mantener su empresa abierta, y eso es lo más gratificante, dignificable y destacable para un empresario uruguayo. Más aún cuando se trata de capitales uruguayos y empresas familiares; buscan la manera siempre de adaptarse y recortar los costos hasta de su propio peculio para poder llegar a tener una empresa abierta y con la mayor competitividad posible.

Lo que pasa es que en este momento estamos en un punto de inflexión importante debido a que la rentabilidad de las empresas en dólares es muy baja. Los bonos del Tesoro, algunas letras de Tesorería y determinadas obligaciones negociables pagan entre el 6 y 7%; lo vemos semanalmente. Mientras tanto, la rentabilidad de una empresa luego de pagar el Impuesto a la Renta no deja el 3%. Entonces es

muy loable la resiliencia y la voluntad de un empresario uruguayo de mantener su empresa abierta, cuando vendiéndola aplica la plata, descansa en paz, no tiene problemas sindicales ni de ningún tipo, y los propios papeles le dan más renta que administrando una industria.

Con eso hay que ser realista, y es muy duro de escuchar. Los papeles de la reserva federal de los Estados Unidos hoy pagan el 4.9%, con el inversor durmiendo en su casa tranquilamente. No lo conseguimos hoy en un promedio del resultado después de impuestos en las industrias funcionando. Eso hay que tenerlo en cuenta, no se habla, pero es una realidad.

¿Cómo puede cerrar esa ecuación?

Montar una empresa lleva muchos años. Uno empieza a montar una empresa y para lograr su estabilización pueden pasar 10 años, y para mantenerse, toda la vida. No se puede tampoco tomar la decisión de cerrar una empresa después de que tiene 15, 30, o 50 años de abierta porque haya una coyuntura que momentáneamente perjudique esa ecuación.

Ahora, sí está bien que las cámaras empresariales le informemos a los poderes ejecutivos y los ministerios que administran la economía del país que esa política que se está llevando adelante no sea permanente. Porque el aviso de que sin trabajar, la colocación del dinero tanto en bonos nacionales como exteriores de primer nivel, como la Reserva de Estados Unidos, pagan más que la propia renta yendo a trabajar todos los días, es una alerta que no es menor. No hay que olvidarse de que en la industria trabajan apro-

ximadamente 163.000 cotizantes del BPS, y hay más de 12.000 empresas abiertas. Estamos en una situación difícil y con la esperanza de que cambie la óptica y que lleguemos a tener mayor competitividad en la región, donde tenemos a la mano de obra y los combustibles más caros. La energía y la mano de obra son dos variables de una ecuación de costos muy importantes para una empresa. Fuera de lo que es la materia prima que se va a utilizar, el restante del costo de los insumos, más del 50%, corresponden a energía y mano de obra en general.

Si esos rubros los tenemos fuera de competitividad, y en algunos casos con grandes conflictividades, estamos poniéndole la frutilla al postre de decisiones que tiene que tomar un empresario cuando llega a los 70 años. ¿Cuánto le va a quedar de productividad física para adelante para saber si vale la pena amargarse o vender la empresa? Y con respecto a eso estamos en contra, pero es una coyuntura difícil que debemos atender.

Más de una vez usted ha remarcado, a nivel de comercio exterior, la importancia de cuidar a los clientes actuales. Ha expresado lo que representan Brasil y Argentina para la industria uruguaya, por ejemplo. ¿Se han dado

pasos con los que no está de acuerdo y por eso hace ese llamado de atención de cuidar los clientes actuales?

Sí, por supuesto. Si bien tengo más de 34 años de trabajo dentro del Mercosur, no domino esas relaciones o esos protocolos que deben existir a nivel diplomático. Ahora, desde el punto de vista empresarial yo sí puedo decir que las relaciones con nuestros vecinos, aunque ideológicamente no sean exactamente compatibles con nuestro gobierno actual, no se pueden perjudicar. Porque por más de los problemas que tiene hoy el Mercosur, al que todos denominamos como imperfecto, no podemos olvidar que es el volumen más importante y cercano que tenemos para comerciar. Entonces, si la visión política de ese acercamiento no ha dado resultados buenos, creo que hay que dar un golpe de timón inmediato.

Las relaciones con los socios deben ser, dentro de lo posible, buenas. Y no hay directorio empresarial, mundial y comercial desde toda la vida que no tenga algún chisporroteo interno entre sus miembros. Eso funciona como en cualquier familia, no todos tenemos puntos de vista similares. Ahora, la familia se cuida. Al Mercosur hay que cuidarlo. Es donde vendemos nuestros productos, y no todas las empresas que están montadas en el Uruguay tienen gran capacidad



Calidad, servicio y disponibilidad.





idiomática o de producción en volumen. Sí tienen muy buena capacidad de calidad para poder exportar, pero los volúmenes mandan. Entonces hay que cuidar muchísimo lo que cercanamente y en la misma lengua podemos mandar a los vecinos. Yo creo que quizás no hayamos tenido las misiones comerciales oficiales adecuadas para mejorar el relacionamiento con nuestros vecinos. Por eso el pedido que le hicimos al señor presidente en el discurso, solicitándole humildemente que nos permita ser parte de las negociaciones con nuestros vecinos, porque creemos que podemos dar valor agregado a nuestros industriales y al país.

Innovación es uno de los términos que suele utilizar también, y dice que es a donde hay que apuntar si se quiere una industria desarrollada que mire al futuro. ¿Estamos muy lejos de lo ideal y qué se puede hacer en ese sentido?

En materia de innovación, tenemos la suerte de que ingresa gente más joven y más preparada en las empresas. Todo aquel empresario que mejore la producción de las industrias mediante la robótica o cualquier modelo electrónico moderno, y logre que la mayor productividad rebaje costos fijos, hay que aplaudirlo, traerlo e internarlo en las empresas. Ese es el único camino real que tenemos de mejorar frente al mundo exterior que ya está en ese plan hace muchos años.

Acá tenemos muy buenas herramientas que nos han ofrecido, desde la pandemia y antes de ella, como los acuerdos de Comap, que en definitiva reducen porcentualmente el aporte de impuestos a la renta de las empresas o los compensa con las inversiones que la empresa está realizando o va a realizar. Ahora bien, cuando se habla en algunos medios de que le entregamos a muchas de las empresas un monto de dinero por

medio del sistema de Comap, yo digo que hay que acordarse que para que eso suceda esa empresa primero tiene que ganar dinero. Entonces, si no gana dinero, no hay regalía alguna, y el que pagó esa maquinaria y esa transformación es el empresario, y la tiene que seguir pagando.

Ahora, ¿cuál es el incentivo de que invierta, y cuál es el incentivo que le da el Poder Ejecutivo para que se transforme y se modernice? Deducir de ese potencial impuesto a la renta un porcentaje de lo invertido. Eso me parece perfecto, hay que seguir innovando en ese sentido para poder seguir compitiendo.

Aun así, veo que muchas veces las centrales sindicales de trabajo no lo notan, y piden menos horas de trabajo por el mismo sueldo. Y yo digo 'bueno, voy a escuchar esta propuesta'. Supongamos por un minuto que estemos de acuerdo. Esto significa que voy a tener que poner una robotización de procesos industriales para, por lo menos, mantener el mismo volumen que hasta hoy produzco. Cuando usted me pide que yo reduzca la jornada laboral de ocho a seis horas, usted me saca dos horas de producción, y a la vez me dice que le tengo que pagar lo mismo. Ahora, cuando yo ponga la robótica hay ocho personas en esta línea que se quedan afuera, porque el robot es más rápido que la persona. Entonces hago la de Conaprole, le paralizo la planta porque usted se modernizó. Eso es intolerable. Y la falta de intervención notoria del gobierno en medidas de este tipo es incomprendible. ¿Cuánto tiempo estuvo paralizada la planta de embotellamiento de leche tetrapak de Conaprole por una presión en la cual no perdía el sueldo nadie, no perdía el puesto de trabajo nadie, y se les reinstalaba en otro lugar? Pero la lucha fue a tal punto que tuvieron que acordar, porque no daba para tener de paro a Conaprole

24 horas más, porque creo que estuvo 35 días. ¿Cómo hablamos de productividad con eso?

¿En ese sentido cree que el gobierno tendría que haber tomado otro papel?

Estoy convencido de que tomó la línea del interés de la negociación, de eso no tengo dudas. Ahora, desde el más alto nivel del Poder Ejecutivo no se puede parar una planta de ningún tipo, pero especialmente una de leche, ni pedirle a los productores rurales que tiren el producto porque no se la irá a buscar. Eso, desde mi punto de vista, es una inmoralidad que no se debe permitir cuando en el mundo entero hay mucha gente que pasa hambre. Nosotros tenemos que ser claramente opositores a este tipo de situaciones cuando se tiran alimentos, y no podemos bajo ningún concepto permitir que eso vuelva a suceder.

Mencionó la palabra “productividad”. ¿Estamos lejos de que ese concepto sea una realidad a nivel general en nuestro país?

Estamos tan lejos de eso como la contraparte sindical quiera que estemos. La productividad se analiza, se estudia, y se determina, entre otras cosas, con los nuevos equipamientos que tenemos para poder generar mayores volúmenes, o los mismos volúmenes en menor cantidad de tiempo. Eso puede suceder si no se pierden las fuentes de trabajo. Si se trabaja menos y se paga lo mismo, nunca va a cerrar la ecuación. Si la visión sindical es que aun así se implanten soluciones tecnológicas de mayor productividad industrial, que esto determina reducción de puestos de trabajo o reubicación de puestos de trabajo, y si esto no es apoyado o razonablemente consensuado entre las posiciones sindicales y un buen administrador de una industria, nunca vamos a llegar a un acuerdo. Así nunca va a cerrar esa ecuación.



ADAU

ASOCIACIÓN DE DESPACHANTES
DE ADUANA DEL URUGUAY



Escuela Internacional
de Comercio Exterior y Aduana

Despachantes de Aduana del Uruguay
profesionales para un comercio exterior
SEGURO, ÁGIL Y COMPETITIVO

Ruperto Long
Presidente del LATU

“La CIU es un gran respaldo y un punto de apoyo para la producción nacional”

La importancia del vínculo entre la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se puede apreciar en cómo Ruperto Long habla del “gran acierto” de los padres fundadores del laboratorio al establecer esta relación. Así lo expresó en una entrevista que concedió a CRÓNICAS, donde además destacó que la CIU es “un gran respaldo” y un “gran punto de apoyo” para la producción nacional.



En el marco de los 125 años de la CIU, ¿qué evaluación realiza del vínculo del LATU con la CIU?

Pienso que fue un gran acierto de los padres fundadores del Latu hace 60 años. Esta institución tecnológica tiene por objetivo fundamental aportar conocimiento para mejorar la calidad de los productos uruguayos para que puedan ingresar a más mercados, lo que está fuertemente ligado a nuestro vínculo con la CIU. Que la CIU haya estado desde los orígenes con el LATU ha ayudado mucho a que nuestros objetivos se puedan cumplir.

La intención siempre fue que todos esos objetivos sean algo que no se produzcan aislados de lo que es el mundo productivo. El LATU no trabaja en el vacío, no trabaja en independencia, sino que lo hace en común acuerdo con la producción uruguaya y los sectores productivos.

¿Cuáles son los hitos de esta relación?

Yo diría que al comienzo la idea original era establecer que un servicio o producto uruguayo para poder tener futuro, mantenerse en el tiempo y salir al exterior, precisa ser cada

vez de mejor calidad. La idea original apuntaba a replicar lo que fue la política japonesa con el *made in Japan*, que buscaba tratar de asegurar la calidad de los productos que salían y así reforzar el nombre y la marca país. Esta fue la idea general hace 60 años. Diría que hay un hito muy importante que se produce hace 30 años,

cuando en el mundo comenzó una revolución en el universo de la calidad, que es lo que hoy en día conocemos como las normas ISO y todos sus derivados. A partir de ese momento pasamos a trabajar junto a las empresas con un objetivo mucho más concreto y específico, que es dar satisfacción a un conjunto de normas que en ese momento estaban naciendo pero que iban a terminar siendo una especie de lenguaje universal de la calidad de un producto.

Sin duda que el paso de los años ha puesto en el camino distintos desafíos y dificultades. ¿Cuáles considera que fueron los más relevantes?

Recientemente ha surgido un desafío que considero que es fundamental. Por más que se abran puertas a través de

“Todo nuestro trabajo se va transformando y pasa a ser más relevante y estas lógicas cada vez tienen más que ver con una suerte de pasaporte para poder ingresar a los países de destino”

Insis40 años

gci APOYA EL CRECIMIENTO DE TU PRODUCCIÓN

GCI el sistema integrado de gestión empresarial (ERP) que te permitirá manejar de forma eficiente la producción de tu empresa:

- Gestionar las recetas/fórmulas de producción.
- Planificar/simular los costos de producción en diferentes escenarios.
- Planificar la producción.
- Planificar las necesidades de materiales y recursos.
- Emitir y gestionar las órdenes de producción.
- Registrar las partes de producción.
- Obtener información de producción, consumos, eficiencias, mermas, paradas, máquinas, costos, etc.
- Trazabilidad de todo el proceso, desde el producto final a las materias primas.

Esto, integrado con las funciones de ventas, facturación, gestión de inventarios, compras, importaciones, gestión financiera y contabilidad.

www.insis.com.uy

gci

acuerdos internacionales de libre comercio y que se bajen los aranceles, hay una barrera muy importante que es lo que se suele denominar como los obstáculos técnicos al comercio y las exigencias técnicas que los países plantean para el ingreso de sus productos, que a veces van más allá de las disposiciones oficiales. Entonces, en cuanto a la calidad esto ya no es como en el comienzo, que simplemente se trataba de requisitos generales. Ahora es directamente sobre cumplimientos, que en caso de que un producto no cumpla con los requisitos, se le achican los mercados. Todo nuestro trabajo se va transformando y pasa a ser más relevante y estas lógicas cada vez tienen más que ver con una suerte de pasaporte para poder ingresar a los países de destino. Con esto, cada vez se vuelve más trascendente el trabajo que hacemos, lo que también implica un gran desafío.

Usted habla de la revolución que impusieron las normas ISO y cómo eso marcó un hito en la relación con la industria. Llevado a la actualidad, donde se podría decir que estamos viviendo una cuarta revolución in-

dustrial, ¿considera que este vínculo entre el LATU y la CIU es una garantía ante estos nuevos paradigmas?

La CIU es un gran respaldo y un gran punto de apoyo para la producción nacional. Es alguien con quien poder dialogar a diario para ayudar a resolver estos problemas, además de que contribuye para tener al día las herramientas más actuales que hay en el mundo para producir mejor, pero obviamente no es nunca una garantía porque vivimos en una carrera en la que cuando se logra sortear un determinado obstáculo puede aparecer otro, volviéndose algo totalmente incierto. Aún así, la CIU es alguien a quien recurrir, como así lo muestra el acontecimiento de que Microsoft instale uno de sus tres laboratorios en materia de inteligencia artificial fuera de Estados Unidos en nuestro país, que es una herramienta de última generación a la que están recurriendo una gran cantidad de empresas y de todos los tamaños. Entonces, esto es lo que puede brindar el LATU y que está vinculado a la labor de la CIU, donde la industria se puede apoyar para avanzar en estas nuevas exigencias y revoluciones que se plantean hoy en día.

Plan Inteligente para Pymes, la mejor opción tarifaria para tu negocio.



Con el Plan Inteligente para Pymes podés acceder a la energía eléctrica a un precio más económico durante 20 horas al día de lunes a viernes y todo el día los sábados, domingos y feriados.



Garantía de ahorro

Además incluye garantía de ahorro para darte más tranquilidad. Si después de un año pagaste más que con la tarifa actual, te devolvemos la diferencia.

Entrá al simulador
y si te conviene
pasate sin costo.



ute

ute.com.uy



#INDUSTRIAEMPREENDEDORA

Siete días para visibilizar la trascendencia de los emprendimientos industriales en el desarrollo del país

Del 11 al 19 de noviembre se desarrolló la Semana Emprendedora Global Uruguay, iniciativa organizada por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y la Red Uruguay Emprendedor. La Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) estuvo presente, en el correr de los siete días, difundiendo sus servicios y herramientas relacionadas a la temática. También, expuso los apoyos que brinda para exportar en el encuentro Más Comercio organizado por Uruguay XXI. Como cierre destacado, el emprendimiento HOOK, patrocinado por CIU, resultó ganador del Big Pitch organizado por la Fundación da Vinci.

Durante la Semana Emprendedora se llevaron a cabo más de 100 actividades programadas en 19 departamentos del país y estuvieron involucradas más de 150 instituciones. La CIU compartió algunas de sus iniciativas y herramientas vinculadas con el mundo emprendedor como

son el programa Empresario-emprendedor 2.0, la Aceleradora y Escalada Industrial, Acelera Maldonado, Impulsa Verde y su manual para mentores. Además, el emprendimiento HOOK, apoyado por la Cámara, resultó ganador de #elBIGPitch, concurso organizado por la Fundación da Vinci.



Nuestra industria crece en innovación y es obra de todos.

En los 125 años de la Cámara de Industrias del Uruguay, renovamos nuestro compromiso con el trabajo uruguayo. Fabricamos productos que mejoran la vida de la gente y suman valor a los proyectos.

Porque nuestra calidad evoluciona con la industria.



Se destaca que la institución apoya a más de 100 emprendimientos por año y fomenta la creación y consolidación de nuevas empresas o áreas de negocios industriales a través de sus servicios.

Marcelo Fischer, director y cofundador de HOOK, emprendimiento apoyado por CIU, expone en #elBIGPitch.

HOOK, ganador de El Big Pitch

El emprendimiento HOOK, que se dedica a buscar soluciones para la industria del Cannabis, investigando y desarrollando fórmulas nutritivas efectivas que aumenten los rendimientos de los productores, fue el ganador del concurso #elBIGPitch organizado por Fundación da Vinci, donde se da a conocer la nueva ola de startups acompañadas por centros de apoyo emprendedor en Uruguay.

HOOK participó en el programa Empresario-emprendedor 2.0 de CIU y fue beneficiario del fondo Semilla de ANDE. Marcelo Fischer, director y cofundador del emprendimiento señaló que “sin dudas el programa Empresario-emprendedor 2.0 y los fondos semilla de ANDE fueron cruciales para transitar el 2023 de manera más profesional. Tanto por el aporte económico, que nos permitió regularizar y certificar los productos y a su vez potenciar la imagen de la empresa, y el aporte humano que recibimos”.

Por otro lado, afirmó que sin el apoyo de CIU no podrían haber ganado #elBigPitch, e indicó que su participación en el encuentro le dejó una “hermosa experiencia profesional y personal”, ya que tuvo el desafío de exponer lo que hacen en un tiempo limitado y “sabiendo que hay gente evaluan-

do o escuchándote que luego, quizá, te puede hacer una oferta comercial”, concluyó.

Detallamos a continuación las principales herramientas y servicios CIU relacionados a la cultura emprendedora.

HOOK participó en el programa Empresario-emprendedor 2.0 de CIU y fue beneficiario del fondo Semilla de ANDE.

Programa Empresario-emprendedor 2.0

Es un programa de mentoría que acompaña y promueve el desarrollo de emprendedores a través del intercambio con empresarios de gran trayectoria. El valor agregado de esta mentoría es la experiencia con la que cuentan los mentores, que es generosamente compartida con los emprendedores. El mismo es brindado con la coejecución de la Agencia de Desarrollo Económico de Florida, la Incubadora Gepian (Salto), y el apoyo financiero de ANDE. En la edición 2023 se recibieron 69 postulaciones de 12 departamentos de Uruguay, 21 emprendimientos seleccionados culminaron el proceso, logrando un 98% de metas cumplidas en cada plan de acción fijado al comienzo del proceso. Se destacan las áreas comercial, finanzas, marketing y planificación estratégica, como las más trabajadas por los emprendedores y sus mentores.

Aceleradora y Escalada Industrial

La Aceleradora y la Escalada Industrial son programas consecutivos brindados por Impulsa Industria -proyecto ejecutado por CIU y financiado por Inefop- que, en conjunto, buscan consolidar y despegar emprendimientos industriales a través de distintos apoyos diseñados a medida.

La Aceleradora apuesta a consolidar y hacer crecer a los emprendimientos mediante la sinergia con empresas industriales y la generación de nuevas capacidades productivas, tecnológicas y comerciales.

Este programa construye un plan de aceleración a medida, brinda asesoramiento de consultores especializados y un mentor referente que acompaña en el proceso. De igual modo prepara a los emprendimientos para lograr acuerdos de inversión tanto monetarios como de capacidades (logística, maquinaria, almacenamiento). Impulsa Industria ya ha realizado cuatro ediciones de la Aceleradora, que han permitido a 74 emprendimientos trazar y ejecutar su ruta de crecimiento empresarial.

Más información en impulsaindustria.com.uy/aceleradora-empresas-industriales/

En tanto, la Escalada Industrial acompaña a emprende-

mientos que ya fueron acelerados a través de tres líneas de trabajo específicas: mejora de procesos productivos y productos, internacionalización y captación de capital privado. Esta última línea se realiza en alianza con Fundación da Vinci, que cuenta con gran experiencia en temas de inversión.

Impulsa Verde

El objetivo del proyecto es acompañar a las mipymes industriales del país en la elaboración e implementación de un plan de crecimiento verde, con el propósito de mejorar su competitividad de forma amigable con el ambiente.

El mismo es coejecutado por la Cámara de Comercio e Industria Uruguayo – Alemana. Además, es la única iniciativa seleccionada y cofinanciada en Uruguay por el Componente 1 del Programa AL-Invest Verde de la Unión Europea. Los servicios de Impulsa Verde están divididos en tres bloques complementarios, 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.



125 años de la Cámara de Industrias del Uruguay
son 125 años de innovación, esfuerzo y compromiso
en pro del desarrollo sostenible y el crecimiento
económico del país.

Banco Santander se enorgullece en saludar y felicitar
a la Cámara de Industrias del Uruguay en su aniversario.

Impulsa Verde despliega más de 10 servicios de diferente complejidad y coherentes entre sí, que crean impactos positivos en las empresas.

Más información en impulsaverde.com.uy.

Manual para mentores

Se creó con el propósito de contribuir buenas prácticas que ordenen el proceso de mentoría, así como aportar herramientas de trabajo para el adecuado desarrollo de la actividad del mentor. En el mismo se encuentra el concepto de mentoría, los programas CIU sobre la temática, cuál es la labor del mentor, la relación de mentoría, características del proceso y lecciones aprendidas.

Además, el manual cuenta con experiencias de empresarios y gerentes de empresas que desarrollan el rol de mentor. Como se plantea en los testimonios, los beneficios de ser mentor son múltiples, desde la satisfacción por aportar conocimiento a una persona que se inicia en la actividad, hasta actualizar sus propios

Desde CIU brindan asesoramiento y apoyo a nuevos emprendimientos en su proceso de expansión hacia mercados externos, desarrollando sus capacidades de gestión en comercio exterior, mediante la aplicación de una metodología adaptada a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

identificación de potenciales mercados y clientes; contactos comerciales; seguimiento y plan de acción y charlas técnicas grupales. Más información en ciu.com.uy/servicios/exportacion/ 

saberes en innovación, nuevas tecnologías y mercados.

Tanto el Manual como información acerca de las mentorías que promueve CIU se encuentran en ciu.com.uy/servicios/emprendedurismo/

Apoyo a exportación para emprendedores

Desde CIU también brindan asesoramiento y apoyo a nuevos emprendimientos en su proceso de expansión hacia mercados externos, desarrollando sus capacidades de gestión en comercio exterior, mediante la aplicación de una metodología adaptada a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

Se destaca la asistencia técnica con expertos en planificación, costos y precios de exportación, mercados y marketing;



**COMPROMETIDOS CON EL CRECIMIENTO.
DESARROLLANDO SOLUCIONES.
JUNTOS.**

**SALUDAMOS A LAS INDUSTRIAS
QUE PONEN EN MARCHA EL PAÍS.**



Más que Fábricas Nacionales de Cerveza

Podríamos anunciar que tenemos una promoción para que vayas a comprar nuestros productos, pero preferimos promocionar nuestro programa de Consumo Responsable que trabaja en los pilares de Cero al Volante, Cero en Menores y Cero en Excesos.

O que tenemos una cartera diversa de productos, pero nos enorgullece más contarte que trabajamos a diario por generar espacios inclusivos y diversos.

También podríamos decirte que retorna una bebida que ya no se produce, pero preferimos compartirte que hoy en día el 62% de nuestros envases son retornables.

Para conocer esto y mucho más, te invitamos a leer nuestro Reporte de Sustentabilidad 2022.



Reporte Ambiental,
Social y de Gobernanza
2023

Escaneá el código

y conocé el trabajo que hay atrás de la compañía que sabe que antes que todo, estás vos.



CARLOS CASAS
DIRECTOR GLOBAL DE TALENTO Y CULTURA DE BBVA

Crear las condiciones para que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas: el principal reto de los directores de RRHH

Carlos Casas ingresó al grupo BBVA en el 2010 para desempeñarse en la unidad de reingeniería de procesos dentro del área de Innovación y Tecnología, donde estuvo hasta 2015. Luego fue responsable de organización y de todas las políticas globales de gestión del talento (2015-2016). Posteriormente pasó a desempeñarse como responsable de compensación, pensiones y beneficios (2016-2018), hasta que en 2018 fue nombrado Responsable de Talent & Culture. Antes trabajó en importantes compañías como auditor, consultor y en controles financieros.

De paso por Uruguay, en un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo dejó sus impresiones sobre el mundo de los recursos humanos en la actualidad, estableciendo la importancia que tiene el equipo en la búsqueda de cualquier objetivo. Habló de diversidad y de cómo trabaja el banco en este sentido, e hizo alusión a las dificultades que acarrea la búsqueda de talento en un mundo con industrias cada vez más digitalizadas.

¿Cómo se es un buen director de recursos humanos en el mundo de hoy?

Creo firmemente que la principal responsabilidad de un buen director de recursos humanos es crear las condiciones para que el talento, o sea las personas, puedan dar lo mejor de sí mismos. Y esto abarca a cualquier organización. Sé que es un concepto muy elevado y por lo tanto poco concreto o específico, pero que luego se puede traducir en distintas acciones ya más específicas de cómo gestionarlo.

Déjame que te ponga algunos ejemplos. En primer lugar, la importancia de que todo el mundo se sienta... iba a decir participe, pero iría más allá y elijo el término dueño de lo que es una organización. Que sientas que lo que haces en tu día a día contribuye al éxito y al impacto positivo y social de la organización. En su momento, cuando hablábamos de esto, se llamaba la ambición o la visión, pero ahora utilizamos la palabra propósito, es decir, de cuál es realmente el

impacto positivo que como organización tenemos. Si somos capaces de que todos los miembros, en este caso de BBVA, compartan un fin superior, se vean parte de ello, vean que su trabajo contribuye, estamos en el camino correcto. Entonces, como director de recursos humanos o talento y cultura tenemos una misión que es fundamental: ilusionar a la plantilla con estrategias, con objetivos, con ser partícipes de todo.

La otra misión que tiene un buen director de recursos humanos es asegurar que se cuenta con las capacidades para ser ganadores en el mercado donde estamos. Al final esto es una empresa, nos debemos a nuestros accionistas, a todos los *stakeholders*, incluyendo la sociedad en general, al gobierno al cual damos una

contribución muy importante en forma de impuestos, y evidentemente también a nuestros empleados, a nuestros proveedores. Y por tanto, la mejor manera de tener una contribución positiva es teniendo éxito en el mercado en el que estamos creciendo, teniendo rentabilidad, pudiendo distribuir beneficios a los *stakeholders*. Y para ello necesitamos tener el mejor talento, atraer gente

que quiera trabajar, que tenga buenas capacidades, que se pueda desarrollar, que nos ayude a construir nuevas líneas de negocio en un mundo cambiante. El mundo es cada vez más digital, entonces necesitamos más desarrolladores de software, más ingenieros de datos, capacidades que en un banco hace 20 o 30 años no teníamos ni necesitábamos. Y el tercer aspecto es crear

“La principal responsabilidad de un buen director de recursos humanos es crear las condiciones para que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas”.

las condiciones para que la gente sienta que está en su casa y que puede dar lo mejor de sí mismo. Yo creo muchísimo en empresas que son un reflejo de la sociedad, porque al final la sociedad evoluciona. Queremos un equipo diverso, con distintas opiniones, con diferentes maneras de ver el mundo, donde todos contribuyan y se sientan con la libertad y la confianza de expresar su opinión. Por eso creo mucho en organizaciones cada vez más planas, cada vez menos jerárquicas, flexibles en las formas de trabajar.

Usted ha pasado por importantes firmas de auditoría. ¿Cómo vuelca el aprendizaje obtenido allí en su tarea actual?

Cuando empecé mi carrera profesional no pensaba que iba a terminar trabajando de director de Talento y Cultura. Con sinceridad, no tenía en aquel momento una vocación de “yo quiero hacer esto”; no, yo quería ser el CFO (*Chief Financial Officer*) de una empresa. A mí me gustan mucho las finanzas, por eso empecé en el mundo de la auditoría. Luego trabajé de control en una empresa británica de telecomunicaciones muy grande. Posteriormente me metí en consultoría en McKinsey, hice una larga carrera ahí, estuve 10 años. Respondiendo a tu pregunta, lo que aprendí está más relacionado a todo lo que hace a la capacidad analítica, de gestión de proyectos, también de incorporar todas las métricas financieras en la toma de decisiones; todo eso me fue muy útil. Yo creo que un auditor o un consultor son oficios en los que esas cualidades más analíticas, más de gestión de proyectos, más de toma de decisiones basadas en datos, son bastante importantes y cruciales. Yo creo que ahí aprendí también una ética, si se puede llamar así, del trabajo y del compromiso también con plazos, con resultados, que me ha sido luego muy útil en el resto de mi carrera profesional.

Como líder del área de Talento y Cultura, ¿qué es lo que le exige a su equipo y con qué no tranza? ¿Cuándo dice “en esto no cedo”?

Lo que sin duda les pido es ambición y trabajar de manera transversal y en equipo. Y eso te lo vinculo con lo que no soy capaz de soportar o de tolerar. No me gusta cuando las personas me vienen a contar algún tema casi como quejándose del otro, o pensan-



do solamente en su silo. Es algo que no me gusta para nada. Por el contrario, lo que les pido es mucha ambición, mucho trabajo en equipo, apoyarse los unos a los otros; y luego pasarla bien, que al final tengamos un entorno de trabajo positivo. Lo que realmente creo es que si somos capaces de configurar un equipo con gente buena en términos de sus capacidades profesionales, como personas, en la manera de relacionarse con los demás, si les ilusionamos con objetivos, con propósito, como te decía antes, puedes generar entornos de confianza que te permita delegar. Es decir, darles todo el empoderamiento para que puedan desarrollar su trabajo y así obtener los mejores resultados. No es necesario irte a modelos tan jerarquizados, de tanto control o de estar encima de lo que está haciendo cada uno. Por el contrario, creo muchísimo en tener buena gente, que compartan los mismos objetivos, y que se sientan con la libertad de dar lo mejor de sí mismos, siempre trabajando en equipo.

¿Le resulta difícil hacer entender esa filosofía dentro de BBVA?

BBVA es un gran banco... Es uno de los mayores bancos europeos, y es cada vez más grande. De hecho, en los últimos años hemos tenido un crecimiento muy significa-

tivo en términos de captación de clientes: captamos en el mundo, todos los años, más de 10 millones de clientes. Somos el banco europeo líder en términos de rentabilidad sobre el capital, y esto habla de nuestra capacidad de crear valor. Tenemos una satisfacción de la plantilla, que es medida con la encuesta anual de Gallup que hacemos en todo el grupo, que nos sitúa en el mejor cuartil de toda la muestra de cientos de empresas en todo el mundo. Entonces, BBVA es un gran banco que obtiene resultados muy potentes. Sin ir más lejos y hablando aquí de Uruguay, la evolución que está teniendo es súper positiva en términos de utilidades y de crecimiento.

Dicho esto, y yendo a tu pregunta de si nos es difícil en BBVA impulsar esta forma de trabajo, te voy a decir dos cosas. En primer lugar, creo que la cultura BBVA es muy buena. Es una plantilla donde se apoyan los unos a los otros, la gente quiere al banco, vestimos la camiseta azul, como decimos, y tenemos un equipo ilusionado. Entonces no me resulta complicado trabajar en determinados aspectos porque creo que el caldo de cultivo que tenemos es positivo. ¿Significa esto que todo es perfecto? Por supuesto que no, y de hecho lanzamos nuevas líneas de negocio, tenemos nuestros retos en algunas

geografías, en algunos mercados, y hay temas que tenemos que trabajar y mejorar, como no puede ser de otra manera. Pero en términos generales el equipo es bueno y hay un buen ámbito donde trabajar.

¿Cómo se logra responsabilidad, actitud y compromiso, en un mundo donde la tecnología muchas veces nos vuelve individualistas y nos encierra en una burbuja impulsada por las redes sociales? ¿Qué tan difícil es llevar adelante determinados parámetros con ese mundo virtual en el que vivimos como escenario?

Creo que nos estamos enfrentando a una transformación brutal de los modelos de negocio de todas las empresas, impulsados, como bien apuntas, por los datos y por la tecnología. A largo plazo, y en toda la historia, las transformaciones industriales nos han enseñado dos cosas. La primera es que la transición no siempre es fácil porque genera disrupción. Y de la misma manera que cuando se pasa a modelos de fabricación en masa, y que eso supone un cambio muy sustantivo en formas de trabajo y genera problemas ya sea de empleo en determinados momentos o de derechos laborales de los trabajadores, creo que la introducción de datos y tecnología también cambia muchos procesos y elementos que tenemos. Estamos todavía lejos de saber cuál es el impacto final de todo esto. Entonces, lo que creo es que a la larga producirá riqueza, bienestar, al igual que hemos visto en el pasado cuando ha habido revoluciones industriales. Pero respondiendo a tu punto, creo que es verdad que esto no significa que todo sea un camino de rosas y que hay transiciones que debemos gestionar. Yo creo que la pandemia y la pospandemia son un claro ejemplo. Muchas empresas, incluido BBVA, hemos tenido que ir adaptándonos a ello. Y eso te puede provocar que en algunas posiciones te genere un mayor individualismo, y te pueda romper con esa conexión que hablábamos y ese sentimiento de compañía.

Diversidad, ya sea cultural, de orientación sexual o de género, es un concepto que hoy tiene un valor fundamental en las organizaciones. ¿Cómo gestiona usted en BBVA estas distintas manifestaciones en el grupo de trabajo?

Creo que ese es uno de los elementos donde



más hemos progresado. Hay muchos tipos de diversidades... está la diversidad de género, de origen desde el punto de vista geográfico, la generacional, la de orientación sexual. Yo creo que nuestro gran concepto para trabajar la diversidad es que BBVA es un lugar abierto para todo el mundo, donde lo que importa es siempre que cumplas con los valores que estamos esperando cualquiera de nosotros. Nuestros valores son “el cliente es lo primero, pensamos en grande y somos un equipo”, no importa de dónde vengas, no importa tu orientación, siempre que trabajes con impacto y respetando a los demás. Y estamos creando ámbitos y espacios de seguridad y de confianza para que esto se pueda dar. Voy a contar algunos ejemplos. Uno más sencillo y otro un poco más polémico, pero que creo que también ayudará a ver cómo lo trabajamos y entender qué es para nosotros la diversidad de género. En todo el grupo BBVA, cuando tomamos las promociones de un puesto a otro, en los nueve meses que llevamos midiendo, y alguno más del año 2023,

más del 50% de las mismas corresponden a mujeres. Esto es una buena muestra de cómo hemos podido llevar a cabo nuestros procesos de forma cada vez más diversos y más objetivos. En el banco tenemos más de un 50% de mujeres, por tanto es normal que más de un 50% de las promociones corresponda a este género, y llevamos ya dos años en este rumbo. ¿Cómo lo estamos consiguiendo? De distintas maneras, trabajando tanto en aspectos más *hard* como aspectos más *soft*. Los aspectos *hard*, con ternas de candidatura, donde nos aseguramos que la muestra de perfiles que utilizamos para tomar una decisión sea de origen diversa. Y hacemos el esfuerzo de asegurar que es representativa del número de la diversidad que tenemos en el grupo. Los aspectos más *soft* tienen que ver con la formación de toda nuestra plantilla, por ejemplo, en sesgos inconscientes, que es un tema relevante para que todo el mundo sea consciente. Aunque no te hayas dado cuenta por nuestra educación, por nuestra formación, por el mundo en el que estamos, a veces tenemos sesgos en las tomas de decisiones, y hay que trabajar en ellos. Te diré algo más: si miras los puestos directivos, la presencia de la mujer es del 45%. Esto antes no lo teníamos ni de lejos, porque hay un techo de cristal muy marcado. Estos, creo, son buenos ejemplos de cómo estamos avanzando por ahí. Ahora déjame que te hable de otro tipo de diversidad, que es la de la orientación sexual. En ese sentido, hemos hasta elaborado una guía para entender la sexualidad de otras personas.

Por otra parte, como queremos ser un reflejo de la sociedad, también tenemos gente dentro del banco que ha hecho una transición de género, y les hemos acompañado para asegurar que en todo su proceso sintiera el apoyo del banco, y que la elección no se convirtiera en una dificultad. Hemos trabajado, incluso, ayudándoles desde el punto de vista de temas de identidad; esto es, relaciones con las administraciones públicas, cambio de nombre, y hasta cambio de sexo en su hoja de vida. Hemos apoyado activamente a las

“El mundo es cada vez más digital, entonces necesitamos más desarrolladores de software, más ingenieros de datos, capacidades que en un banco hace 20 o 30 años no teníamos ni necesitábamos”.



CENTRO DE EVENTOS & CONVENCIONES

CUIDAMOS CADA DETALLE PARA QUE CADA EVENTO SEA UNA EXPERIANCIA INIGUALABLE



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



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



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



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



Entretenimiento durante todos los días de la semana.

MÁS INFORMACIÓN

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

 **enjoy PUNTA DEL ESTE**

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

 /Enjoypunta

 @EnjoyPuntaDelEste

 @EnjoyPde

www.enjoypuntadeleste.uy



El área de recursos humanos en números

BBVA tiene 120.000 empleados y esta cifra está en crecimiento, según Casas. De ese número, un 40% aproximadamente está en México, donde el banco tiene una presencia muy importante. El 60% restante se desglosa, números más, números menos, en un 20% en España, 20% en Turquía y 20% en América del Sur. El equipo de Talento y Cultura está en el entorno de las 2.000 personas en todo el grupo. En la charla, Carlos Casas destacó que la plantilla de BBVA es relativamente joven, sobre todo tratándose de una institución financiera, con edad media ligeramente por debajo de los 40 años, con carácter muy diverso, donde un poco más de la mitad está compuesta por mujeres.

personas para que lo vayan haciendo, y lo que es más importante, hemos trabajado con sus entornos laborales para que entiendan esa transición y que se les ayude y se los apoye. Los “*diversity days*” son un buen ejemplo, porque ahí tratamos de normalizar todas estas cosas. En el fondo es trasladar el mensaje de que BBVA es un sitio abierto para todo el mundo. A lo mejor hay algunos aspectos en los que este banco, en términos de talento y cultura, no es el mejor, pero en esta parte concreta estamos en el grupo de cabecera. Hay pocas entidades en que yo vea esa realidad de la que hablo, y menos en un banco, donde las estructuras suelen ser jerárquicas, tradicionales, rígidas, clásicas.

Hablábamos hoy de cómo ha cambiado la búsqueda de personal de recursos humanos. Hoy se precisan más ingenieros en sistemas, de software y demás. Pero están todas las empresas detrás de ese tipo de talento, lo que hace que disminuya la oferta. ¿Se hace más difícil su búsqueda? Sí, sin duda ninguna. De hecho, nos está llevando a cambiar nuestros modelos de adquisición de talento, porque lo que ocurre es que normalmente a la gente le gusta BBVA

“Queremos un equipo diverso, con distintas opiniones, con diferentes maneras de ver el mundo, donde todos contribuyan y se sientan con la libertad y la confianza de expresar su opinión”.

porque es una empresa con una buena cultura corporativa, es una empresa segura y confiable, que remunera bien a sus empleados, y es un buen lugar para hacer carrera. Pero sí que es verdad que antes nos comparábamos solo con otros bancos, y ya no es así. De hecho, yo creo que ahora todos los modelos de negocios de las empresas, o de la gran mayoría, cada vez son más digitales.

Antes tú te encontrabas con que el 70% de la plantilla podría pertenecer a la red de distribución y el 30% a riesgos finales y recursos humanos, pero lo que nos estamos encontrando hoy

es que el área de tecnología es cada vez más grande.

Hoy todos competimos por el mismo talento. ¿Pero qué ocurre? Que en muchos ámbitos, a los bancos se los ha visto, como lo comentamos antes, como algo más rígido. Además, tenemos sistemas de operación bancaria que a los nuevos desarrolladores no les gustan, porque no son las nuevas tecnologías. Entonces ahí hemos tenido que invertir muchísimo en poder crear una propuesta de valor que sea lo suficientemente sólida como para que sea atractiva a esas personas. Te voy a poner algunos ejemplos... En nuestro modelo de adquisición de talento hemos tenido que cambiar

completamente porque ya no nos valían los modelos tradicionales de “yo hago un posteo de una oferta de empleo y me van a venir un montón de currículums” o “yo voy a las universidades y me inundan de gente que quiera venir”. Entonces, hemos tenido que especializarnos muchísimo más, crear figuras, como los *talent scouts* -haciendo el símil con los buscadores de futbolistas emergentes-. Hemos metido más tecnología e inteligencia artificial, y ahora hemos hecho cambios de plataformas. Dentro de muy poquito vamos a empezar a tener capacidades que -apalancando inteligencia artificial, redes sociales y plataformas como LinkedIn-, nos permitan de manera más rápida y automatizada, empezar a hacer spotting de posibles perfiles que nos pueden venir bien para determinadas posiciones. Pero de la misma manera hemos tenido que evolucionar también en la oferta de lo que les damos. Por ejemplo, tenemos algo que se llama la “*ninja academy*” -lo de ninja viene porque uno de nuestros gerentes de tecnología decía “yo no quiero empleados, yo quiero ninjas”, gente que vaya al mercado con ganas, con esa fuerza y con esa calidad-. La idea es cambiar nuestros modelos de desarrollo, tratando de montar aquellos esquemas que son realmente atractivos para esta gente. A ellos les gustan los retos, programar en temas nuevos, les gusta la autoformación, poder experimentar. Entonces, la “*ninja academy*” es una plataforma que permite a la gente conectar entre ellos, trabajar de manera muy colaborativa, plantearse retos los unos a los otros. Hemos hecho un esquema como los cinturones de karate -cinturón amarillo, marrón, negro- para crear ese ecosistema en el cual ellos están cómodos, porque es la manera en la que les gusta trabajar, versus lo anquilosado de un banco tradicional. Por tanto, hemos tenido que ir cambiando modelos de gestión, de desarrollo profesional, de crecimiento, para hacerlo atractivo para ellos. Y hay una cosa muy buena, que es como este banco tuvo en su momento una apuesta digital tan relevante, dentro de las dificultades de atracción de talento, al menos ven a BBVA como una empresa innovadora. Porque pueden decir “no, lo banca no me gusta”, pero BBVA siempre ha sido más innovador, más atrevido, y eso también nos está ayudando a atraer talento. Pero desde luego es un reto, no te quepa la menor duda. ☯



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

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